ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

50
EUROPA NOSTRA



ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ & ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014

EUROCONSULTANTS

We protect historic houses, gardens, mills, coastline, forests, woods, fens, beaches, farmland, moorland, islands, archaeological remains, nature reserves, villages and pubs. Then, we open them up for ever, for everyone.

The National Trust, UK
Έτος Ίδρυσης: 1895

Εισαγωγικό σημείωμα

Η παρούσα Μελέτη - Πρόταση για την Αποκατάσταση και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και λειτουργία του τέως Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου (εφ' εξής εναλλακτικά «το Κτήμα») εκπονήθηκε από την εταιρεία ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε κατ' εντολή και για λογαριασμό της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού («Ελληνική Εταιρεία», ή «ΕΛΛΕΤ») η οποία εκπροσωπεί στην Ελλάδα τον Ευρωπαϊκό οργανισμό EUROPA NOSTRA.

Η EUROPA NOSTRA αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο κίνημα των Ευρωπαίων πολιτών για τη διαφύλαξη της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Αποτελεί ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο με 250 οργανώσεις - μέλη (ενώσεις και ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς, με αθροιστικά συνολικό αριθμό μελών πάνω από 5 εκατομμύρια άτομα), 150 συνδεδεμένες οργανώσεις (κυβερνητικοί φορείς, τοπικές αρχές επιχειρήσεις) καθώς επίσης και 1500 ατομικά μέλη που υποστηρίζουν την αποστολή του. Από το 2010 Πρόεδρος του οργανισμού είναι ο διάσημος τενόρος Plácido Domingo και Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος ο κ. Denis de Kergorlay. Τη θέση του αρχαιότερου τη τάξει Αντιπροέδρου κατέχει ο κ. Κώστας Καρράς, ιδρυτής της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού.

Η Μελέτη επεξεργάζεται και συνθέτει προτάσεις που θα κατατείνουν στην βιώσιμη ανάπτυξη και αξιοποίηση του Κτήματος λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σημαντικές παραμέτρους που καθορίζουν τη φυσιογνωμία του και οι οποίες, επιγραμματικά, μπορούν να αναφερθούν ως:

- Διατήρηση της ιστορικής αξίας και ανάδειξη του μνημειακού χαρακτήρα του Κτήματος, ως τόπου ο οποίος έχει σημαδέψει ποικιλοτρόπως την σύγχρονη ιστορία του Ελληνικού Έθνους.
- Αειφόρα προστασία και ανάδειξη του φυσικού περιβαλλοντικού και δασικού πλούτου και της βιοποικιλότητας της περιοχής.
- Δυνατότητα για την αναβίωση και ισόρροπη αξιοποίηση των δραστηριοτήτων που λειτουργούσαν παραδοσιακά σε αυτό.
- Εναλλακτικές ψυχαγωγικές, αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες
- Δυνατότητα για επιστημονική έρευνα, βιωματική εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση σε ένα πλήθος γνωστικών αντικειμένων που συσχετίζονται με την προβλεπόμενη λειτουργία του.

Σήμερα, έχει διαμορφωθεί ένα συναφές πλαίσιο προτάσεων-παρεμβάσεων για την αξιοποίηση του χώρου με σεβασμό στην ανάγκη προστασίας και ανάδειξης του φυσικού και μνημειακού στοιχείου του **με γνώμονα τη διασφάλισή της θέσης του Ελληνικού Δημοσίου ως του μόνου και αδιαφιλονίκητου κυρίου του Κτήματος και κατά συνέπεια τη προστασία του δημόσιου χαρακτήρα της λειτουργίας του.**

Βασικός στόχος παραμένει η απόδοση του Κτήματος στους πολίτες της χώρας ως

τόπου ψυχαγωγίας, αναψυχής, ιστορικής μνήμης, περιβαλλοντικής αγωγής και γνώσης, ώστε ο κάθε ένας να είναι σε θέση να απολαύσει απρόσκοπτα αυτά που η φύση και η ιστορία του κληροδότησε.

Το ζητούμενο το οποίο εν προκειμένω η Μελέτη καλείται να εξετάσει είναι οι όροι και οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες ο παραπάνω στόχος είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τρόπο αποτελεσματικό από μια λειτουργικά αυτοτελή και οικονομικά βιώσιμη επιχειρησιακή οντότητα.

Ο ρόλος και η συμβολή της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

Η Ελληνική Εταιρεία από δεκαπενταετίας και πλέον έχει κινητοποιηθεί για την προστασία και αξιοποίηση του Κτήματος ως ένα εξαιρετικού φυσικού κάλλους και μεγάλης ιστορικής αξίας περιουσιακό στοιχείο του Ελληνικού Κράτους. Στην πολύχρονη αυτή παρέμβασή της, μεμονωμένα ή και σε συνεργασία με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, πρωτοστάτησε στην ευαισθητοποίηση του Δημοσίου και των πολιτών σε ζητήματα σχετικά με την τύχη του Κτήματος, κυρίως με την διαμόρφωση προτάσεων για τη διασφάλιση μίας μακρόπνοης και βιώσιμης λειτουργίας του. Αρωγοί στην προσπάθεια αυτή υπήρξαν εξέχουσες προσωπικότητες και τοπικοί φορείς, οι οποίοι από την πλευρά τους συνέδραμαν στον προβληματισμό και την ανάπτυξη ιδεών αποκατάστασης και αξιοποίησης του χώρου, με τις δικές τους προτάσεις.

Η δραστηριοποίηση της ΕΛΛΕΤ στόχευε σε τρεις διακριτές κατευθύνσεις: την ευαισθητοποίηση του Ελληνικού Δημοσίου και πρωταρχικά του Υπουργείου Πολιτισμού για την τύχη του Κτήματος, την ευαισθητοποίηση του κοινού και τέλος, την ευαισθητοποίηση Ευρωπαϊκών οργανισμών για τη διάσωσή του, στόχους τους οποίους βαθμιαία επετύγχανε.

Ειδικότερα σημειώνεται ότι από το 1998, η ΕΛΛΕΤ ήταν η πρώτη η οποία ανέδειξε το ζήτημα της ραγδαίας απαξίωσης του σπουδαίου αυτού φυσικού και ιστορικού χώρου και αντέδρασε στα φαινόμενα κατάρρευσης των ιστορικών κτισμάτων του, στη λεηλασία, τους βανδαλισμούς που ακολούθησαν και τους κινδύνους που εγκυμονεί η εγκατάλειψή του. Από τότε είχε θέσει το στόχο της προστασίας, της αποκατάστασης και στη συνέχεια της βιώσιμης αξιοποίησης του Κτήματος μεταξύ των βασικών προτεραιοτήτων της. Με δικές της ενέργειες και πρωτοστατούντος του τότε Γενικού Γραμματέως της, ιστορικού Κώστα Σταματόπουλου, συγγραφέα των βιβλίων «Το χρονικό του Τατοΐου 1800 – 2003» και «Τατόϊ: περιήγηση στον χρόνο και τον χώρο»[1] , ανθρώπου οποίος έχει αναλώσει σημαντικό μέρος της ζωής του στην ιδέα για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος, έκτοτε επετεύχθησαν τα ακόλουθα:

- Κατεγράφησαν και αποτυπώθηκαν τα ιστορικά κτήρια και μνημεία του Κτήματος και οι παλαιότερες χρήσεις τους.
- Κινητοποιήθηκαν ακαδημαϊκοί και πανεπιστημιακοί φορείς και χρηματοδοτήθηκαν αρχιτεκτονικές μελέτες, και μελέτες αποτύπωσης των κτηρίων. Ενδεικτικά σημειώνονται οι μελέτες αποτύπωσης και αποκατάστασης της διαδρομής από τον ιστορικό πυρήνα του Κτήματος προς την τεχνητή λίμνη της Κιθάρας στα αρχικά της ίχνη, διαδρομής εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς με σημαντικές ιστορικές κατασκευές, οποία χρονολογείται από το 1877. Η μελέτη είχε παραδοθεί στο Υπουργείο Πολιτισμού, ενεκρίθη και προωθήθηκε προς τις

[1] Εκδόσεις ΚΑΠΟΝ, 2004 και 2011 αντίστοιχα

αρμόδιες υπηρεσίες του Ε.Ο.Τ.

- Έγινε συστηματική εκστρατεία ευαισθητοποίησης θεσμικών φορέων για την ιστορική και πολιτιστική αξία του Κτήματος και την ανάγκη διάσωσής του και υποβλήθηκε το 2001 στο Υπουργείο Πολιτισμού σχετικός φάκελος. Απότοκο αυτών των ενεργειών υπήρξε η ευρεία ανάδειξη του ζητήματος του σεβασμού και της προστασίας της ιστορικής φυσιογνωμίας του Κτήματος, ως χώρου στον οποίο κυρίαρχο λόγο είχε ανέκαθεν η φύση.

- Με το υλικό των ανωτέρω μελετών και την ιστορική τεκμηρίωση του κ. Κ. Σταματόπουλου συντάχθηκε πλήρης φάκελος – πρόταση προς το Υπουργείο Πολιτισμού με στόχο τον χαρακτηρισμό του ως ιστορικής τοποθεσίας. Εν τέλει, το 2003, η ΕΛΛΕΤ παραστάθηκε και εισηγήθηκε στο Κεντρικό Αρχιτεκτονικό Συμβούλιο της χώρας την αναγκαιότητα να προστατευθεί ο χώρος, ενέργεια η οποία είχε ως αποτέλεσμα τον από τότε χαρακτηρισμό ως Μνημείων όλων των επί μέρους κτισμάτων του Κτήματος και του κεντρικού πυρήνα του ως ιστορικού τόπου. Στη συνέχεια, το Υπουργείο Πολιτισμού ανέλαβε σημαντικά προγράμματα αναστήλωσης στο Κτήμα, το οποίον όμως συνεχίζει να αποτελεί βάρος για τον κρατικό προϋπολογισμό, να παραμένει σε κίνδυνο, ενώ απέχει πολύ από το να προσφέρει όσα αναμφισβήτητα μπορεί να προσφέρει στους πολίτες της χώρας.

- Συγκρότησε διεπιστημονική ομάδα, η οποία, εν όψει των ήδη διαφαινόμενων αδυναμιών στη διοίκηση του Κτήματος, τον Μάρτιο του 2005 παρουσίασε ολοκληρωμένο πλαίσιο προτάσεων για την σωτηρία, και την ανάδειξη του Κτήματος Τατοΐου, προτάσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν σε κοινή συνέντευξη τύπου από τους κ.κ. Κ. Καρρά και Κ. Σταματόπουλο, τότε Προέδρου και Αντιπροέδρου της ΕΛΛΕΤ, αντίστοιχα.

Οι προσπάθειες αυτές αποτέλεσαν αρχή ενός βαθύτερου προβληματισμού για το μέλλον του Κτήματος και συνεχίστηκαν αδιάλειπτα, στοχεύοντας επί πλέον στο να προσδώσουν μία ευρωπαϊκή διάσταση στον αγώνα για την σωτηρία και την προστασία του Κτήματος. Ο στόχος αυτός ενστερνίστηκε από την EUROPA NOSTRA, η οποία μετά από πρόταση της Ελληνικής Εταιρείας το 2013 το ενέταξε ως 8ο μεταξύ των 14 περισσότερο επαπειλούμενων ευρωπαϊκών μνημείων (Πρόγραμμα «Seven Most Endangered»), η προστασία των οποίων αποτελεί και σήμερα προτεραιότητά της.

Η εμπλοκή ενός οργανισμού της εμβέλειας και του κύρους της EUROPA NOSTRA, η οποία για το Πρόγραμμα «Seven Most Endangered» συνεργάζεται με το Ινστιτούτο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (European Investment Bank Institute) συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου της διεθνούς προβολής και της ανάγκης διάσωσης και αξιοποίησης του Κτήματος. Η ουσιώδης προστιθέμενη αξία του διεθνούς αυτού οργανισμού έγκειται:

- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που αναμφισβήτητα θα προκύψουν κατά τις περιόδους αποκατάστασης και αξιοποίησής του από την ένταξή του σε αντίστοιχα σημαντικά ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς στις οποίες ήδη συμμετέχει (αναπτύσσονται στη συνέχεια του παρόντος)

- Στη δυνατότητα την οποία αποδεδειγμένα διαθέτει για την κινητοποίηση ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών. Πόροι οι οποίοι είναι δυνατόν να καλύψουν σημαντικό μέρος των προλειτουργικών και λειτουργικών δαπανών του Φορέα, ο οποίος κατά τα πρότυπα άλλων Ευρωπαϊκών οργανισμών θα αναλάβει το έργο της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος.
- Στη δυνατότητα να κεφαλαιοποιηθεί από τον Οργανισμό η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά μέσω της προσέλκυσης ενός ιδιαίτερα σημαντικού και διακριτού τουριστικού ρεύματος επισκεπτών παρόμοιων ευρωπαϊκών οντοτήτων με τους οποίους προβλέπεται να αναπτύξει συστηματική συνεργασία.
- Στην μεγάλη εμπειρία και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτει σε θέματα προστασίας, αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων οντοτήτων.

Επιπλέον, στην πρόταση αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα ώριμη η ανάγκη να αποκατασταθεί και κυρίως να λειτουργήσει διαχρονικά το Κτήμα ως μία οικονομικά βιώσιμη οντότητα, με ικανότητα να αποδώσει έσοδα από συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα οποία θα επιτρέψουν τελικά την κάλυψη του συνόλου των λειτουργικών αναγκών του. Αυτό άλλωστε επιβάλλεται και από την τρέχουσα οικονομική δυσπραγία και την ενδεχόμενη αδυναμία του Ελληνικού Δημοσίου να επιχορηγεί τη λειτουργία ενός τέτοιου Οργανισμού σε εποχή κατά την οποία υφίστανται πλείστες όσες άλλες ανάγκες.

Η παρούσα πρόταση συστηματοποιεί και εκφράζει τις απόψεις της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού και της Europa Nostra, για την συνολική αποκατάσταση και βιώσιμη αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου. **Δεσπόζουσα αρχή στη σύνταξη του παρόντος απετέλεσε η ανάγκη για τη διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και η προστασία των συμφερόντων του Δημοσίου στο σύνολό τους, θέτοντας ως παράλληλο στόχο την λειτουργία του με βιώσιμο τρόπο και την απόδοσή του στους πολίτες, όπως συμβαίνει σε πολλά αντίστοιχα κτήματα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Ειδικότερα δε, η αποτροπή, σε καιρούς χαλεπούς για την Ελληνική κοινωνία, υλοποίησης παλαιότερων προτάσεων εκποίησης αυτού του μοναδικής ιστορικής και περιβαλλοντικής αξίας τόπου.**

Ως κατακλείδα συνεπώς της πρότασης, σημειώνεται η επιτακτική ανάγκη για την αποκατάσταση την ανάδειξη και την βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος, ως ένα ώριμο και εθνικής εμβέλειας ζήτημα. Η αξιοποίηση των στοιχείων της ιστορικής και πολιτιστικής του φυσιογνωμίας, του εξαιρετικού φυσικού κάλλους, σε συνδυασμό με την μικρή απόστασή του από την πρωτεύουσα θα αναδείξουν το Κτήμα ως ένα σημαντικό πόλο έλξης του κοινού και ως και διεθνή τουριστικό προορισμό που θα συνεισφέρει σημαντικά στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν της περιφέρειας και της πρωτεύουσας, την τόνωση της τοπικής οικονομίας, αλλά και την ποιότητα ζωής των πολιτών, με τρόπο που τιμά την χώρα και τον πολιτισμό της.

Μεθοδολογία – δομή της μελέτης

Η αναγκαιότητα για την συντήρηση και την αποκατάσταση των κτηρίων και του περιβάλλοντος χώρου του Κτήματος και εν συνεχεία για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του, είναι ευρέως αποδεκτή. Τα βασικά όμως ερωτήματα τα οποία θα πρέπει με σαφήνεια να απαντηθούν και τα οποία αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του συνολικού έργου, εν προκειμένω είναι τα εξής:

- Η τελική μορφή με την οποία θα λειτουργήσει το Κτήμα (λειτουργικές ενότητες και λειτουργικές μονάδες) προσβλέποντας στη μεσο-μακροπρόθεσμη οικονομική αυτοτέλειά του, διατηρώντας ταυτόχρονα αναλλοίωτη την ιστορική του διάσταση και τον κοινωφελή σκοπό λειτουργίας του.

- Η μορφή, η οργανωτική και η λειτουργική διάρθρωση ενός *Οργανισμού - Φορέα*, ο οποίος θα αναλάβει υπό την εποπτεία του το σύνολο του έργου της αποκατάστασης, της αξιοποίησης και της λειτουργίας του Κτήματος ως μία ενιαία επιχειρησιακή οντότητα.

- Η εξέταση των δυνατοτήτων συνεργασιών με την ιδιωτική πρωτοβουλία και η δημιουργία σχημάτων εκμετάλλευσης είτε με τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), είτε, εναλλακτικά ή συμπληρωματικά με μορφή μακροχρονίων μισθώσεων.

Με δεδομένο το γεγονός ότι για τα παραπάνω ζητούμενα θα πρέπει να υπάρξει κοινή αποδοχή και ακόμη περισσότερο συμπόρευση όλων των εμπλεκομένων μερών, η μελέτη επιδιώκει να παρουσιάσει με δομημένο τρόπο προτάσεις αξιοποίησης και να προσεγγίσει σε αρχικό επίπεδο τουλάχιστον οικονομικά μεγέθη κόστους και εσόδων από την λειτουργία του Κτήματος ως Θεματικού Μητροπολιτικού Ιστορικού και Περιβαλλοντικού Πάρκου, σύμφωνα με τα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας αντίστοιχων σε άλλες χώρες.

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη:

- Αποτιμά την υφιστάμενη κατάσταση, παρουσιάζει και αξιολογεί τα τρέχοντα ζητήματα που αφορούν το Κτήμα.

- Διατυπώνει προτάσεις στρατηγικής για τη μελλοντική οργάνωση και λειτουργία του, λαμβάνοντας υπόψη προτάσεις και απόψεις Φορέων, Οργανισμών, αλλά και εξεχουσών προσωπικοτήτων που είτε ενεπλάκησαν στο παρελθόν, είτε εμπλέκονται σήμερα και παραμένουν δραστήριοι στην προσπάθεια αναβίωσης και αξιοποίησης του Κτήματος. Κυρίως όμως λαμβάνοντας υπόψη αντίστοιχα επιτυχή παραδείγματα από την διεθνή πρακτική.

- Προτείνει Διοικητικό Σχήμα, το οποίο θεωρεί βέλτιστο με βάση τη διεθνή εμπειρία αντιστοίχων κτημάτων / ιστορικών τοποθεσιών, αλλά και Ελληνικών κοινωφελών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

- Συστηματοποιεί τις προβλεπόμενες δραστηριότητες/λειτουργίες και κάνει μία

βασική οικονομική προσέγγιση και εκτίμηση των εσόδων, τα οποία αναμένεται να συνεισφέρουν στο λειτουργικό προϋπολογισμό του Κτήματος.

- Εξετάζει εν δυνάμει πηγές χρηματοδότησης κυρίως όσον αφορά πόρους που απαιτούνται για έργα αποκατάστασης, πριν αποδοθεί το Κτήμα στο κοινό με τις προβλεπόμενες λειτουργίες του.

- Εξετάζει δυνατότητες προσέλκυσης ιδιωτικού ενδιαφέροντος για επιχειρησιακές πρωτοβουλίες σε βιώσιμες δραστηριότητες που εντάσσονται στη φιλοσοφία λειτουργίας του Κτήματος και οι οποίες είναι δυνατόν να συνεισφέρουν τόσο στη μείωση του αρχικού κόστους επένδυσης, όσο και στην μακροπρόθεσμη ενίσχυση των λειτουργικών του εσόδων.

- Εκτιμά το σύνολο του επενδυτικού κόστους καθώς και των πηγών κεφαλαίων που απαιτούνται για την αποκατάσταση και την θέση του Κτήματος σε λειτουργία.

- Προσεγγίζει τα εν δυνάμει έσοδα από το μείγμα δραστηριοτήτων που υιοθετεί, καθώς και του λειτουργικού κόστους για την κατάρτιση λειτουργικού προϋπολογισμού του αρμόδιου για τη διαχείρισή του Φορέα. Βασικός στόχος είναι η αρχική εκτίμηση της βιωσιμότητάς του, κάτω από τις προτάσεις και τις υποθέσεις που υιοθετούνται στο παρόν.

Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στην διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης πρότασης προς τους σχετιζόμενους με το Κτήμα Φορείς και κυρίως προς το Ελληνικό Δημόσιο, στο οποίο ανήκει, καθεστώς το οποίο παραμένει αναλλοίωτο. Βασική αρχή της πρότασης συνεπώς αποτελεί ανάγκη προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, επί πλέον όμως η μείωση των βαρών που προκύπτουν από τις ανάγκες συντήρησης, δαπάνες που ενώ σήμερα καλύπτονται από το Ελληνικό Δημόσιο, είναι δυνατόν, σε καθεστώς βιώσιμης λειτουργίας του, να αυτοχρηματοδοτούνται.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, η κατά τα τελευταία χρόνια σημαντική ευαισθητοποίηση πολιτών, τοπικών κοινωνιών, συλλόγων, φορέων, καθώς και του ίδιου του Ελληνικού Κράτους μέσω των συναρμόδιων υπουργείων που υλοποιούν σωστικές ενέργειες και αποκαταστάσεις ιστορικών κτηρίων και υποδομών, αποτελούν ισχυρές ενδείξεις ότι οι συνθήκες για ανάληψη αποτελεσματικής δράσης είναι απολύτως ώριμες.

Είναι κατανοητό, ότι βασικό στοιχείο της έννοιας «αποτελεσματικότητα» αποτελεί η θεσμική μορφή, η οργανωτική και λειτουργική δομή του Φορέα, ο οποίος θα αναλάβει να υλοποιήσει το ιδιαίτερα δύσκολο έργο της αποκατάστασης και, διαχρονικά, βιώσιμης λειτουργίας του Κτήματος. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης και με στόχο την διαφοροποίηση από τον ανενεργό σήμερα δημόσιο Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, ο προτεινόμενος και αναφερόμενος στη συνέχεια φορέας ονομάζεται ***Οργανισμός Τατοΐου***.

Σε κάθε περίπτωση, η ενεργοποίηση και εμπλοκή της EUROPA NOSTRA, του σημαντικότερου οργανισμού για την προστασία της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομίας, στο έργο της αποκατάστασης και βιώσιμης ανάπτυξης του Κτήματος Τατοΐου, υπογραμμίζει την επιταγή για την υλοποίηση ουσιωδών

παρεμβάσεων με στόχο την αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος προς όφελος του Ελληνικού Δημοσίου και των πολιτών.

Τελικό ζητούμενο είναι η αξιοποίηση του Κτήματος και η απόδοσή του στην κοινωνία των πολιτών με έναν τρόπο που ανταποκρίνεται στην ιστορική και περιβαλλοντική του αξία, όπως συμβαίνει με πολλά αντίστοιχα άλλων Ευρωπαϊκών κυρίως χωρών.

Market Sounding

Στο πλαίσιο υλοποίησης του παρόντος, θεωρήθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο να πραγματοποιηθεί εκτεταμένη διερεύνηση πιθανής ύπαρξης ενδιαφέροντος φορέων και επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα για την εμπλοκή τους στο έργο της αξιοποίησης του Κτήματος, μέθοδος η οποία στην πρακτική του σύγχρονου marketing, ονομάζεται «Market Sounding».

Ο βασικός στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η διερεύνηση της δυνατότητας, ή έστω της πρόθεσης επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που προκύπτουν από την -μέσω συμβάσεων- παραχώρηση από το δημόσιο, ή από φορείς που το εκπροσωπούν, περιουσιακών στοιχείων (γή, κτήρια κ.λ.π), με σκοπό να τα αξιοποιήσουν επιχειρησιακά, για συγκεκριμένο σκοπό.

Εν προκειμένω, για τις κατηγορίες των δραστηριοτήτων για τις οποίες προβλέπεται η λειτουργία τους εντός του Κτήματος με την μορφή συμπράξεων ιδιωτών και Δημοσίου, η έρευνα προς τους επιχειρηματίες/ιδιώτες αποσκοπούσε να κατανοήσει το βαθμό ελκυστικότητας που εκφράζει μία τέτοια επιχειρηματική προοπτική σε ιδιώτες επενδυτές. Επιπλέον, αποτιμά το βαθμό κατά τον οποίο οι προσδοκίες των δύο πλευρών, όσον αφορά την εκμετάλλευση της συγκεκριμένης δραστηριότητας, συνιστούν ένα κοινό πεδίο αναφοράς.

Οι δραστηριότητες που διερευνήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερεις κυρίους κλάδους ως:

1. Δραστηριότητες τουρισμού, φιλοξενίας και εστίασης,
2. Δραστηριότητες μεταποίησης προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής (αμπελουργία - οινοποίηση, μελισσοκομία, τυροκομία, κ.α.),
3. Δραστηριότητες πρωτογενούς παραγωγής (κτηνοτροφία, γεωργικές καλλιέργειες, μελισσοκομεία κλπ).
4. Δραστηριότητες έρευνας, εκπαίδευσης, κατάρτισης, βιωματικής μάθησης και πρακτικής εξάσκησης σε μία πληθώρα θεματικά αντικείμενα που θα απευθύνονται σε όλες τις ηλικίες και θα αξιοποιούν το σύνολο των αγροτικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος

Τα σχήματα εκμετάλλευσης που εξετάστηκαν με εν δυνάμει επενδυτές στην έρευνα αφορούν κυρίως μορφές ΣΔΙΤ, όπου απαιτείται σημαντικό επενδυτικό κόστος. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου δεν απαιτούνται ουσιώδεις επενδύσεις και αφορούν παραχώρηση γης ή κτηριακών χώρων, εξετάστηκαν σενάρια μίσθωσης και δικαιώματα χρήσης και εκμετάλλευσης των άλλοτε ισχυρών εμπορικών σημάτων (brand names) που χρησιμοποιούσε και είχε καθιερώσει το τ. Βασιλικό Κτήμα κατά το παρελθόν, με σημαντική στην εποχή τους αναγνωρισιμότητα και εμπορική διείσδυση.

Όπως περιγράφεται στη συνέχεια, στις περιπτώσεις των συμπράξεων, το Δημόσιο, μέσω του Οργανισμού Τατοΐου πρόκειται να «πωλήσει» μία επενδυτική ευκαιρία σε

ιδιώτη φορέα. Για τον λόγο αυτό θεωρήθηκε σημαντικό, σε αρχικό επίπεδο να δοκιμαστεί η κατ' αρχήν αποδοχή της βασικής ιδέας του «πωλητή», ιδιαίτερα εφ' όσον από την προσδοκία της συνεργασίας διασφαλίζεται η συνολική μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της λειτουργίας του Κτήματος.

Στις επαφές που πραγματοποιήθηκαν, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση της ανάγκης υιοθέτησης της φιλοσοφίας, του οράματος και της αισθητικής του παραχωρητή, εν προκειμένω του Οργανισμού που προτείνεται να συσταθεί για την αποκατάσταση και τη μελλοντική διαχείριση της λειτουργίας του Κτήματος.

Τα βασικά στοιχεία που διερευνήθηκαν είναι:

- Η **βιωσιμότητα** των μεμονωμένων δραστηριοτήτων και κάτω από ποιες συνθήκες τεχνικά θα μπορούσε αυτό να επιτευχθεί.
- Η **δυναμικότητα**, δηλαδή το μέγεθος της οικονομικής δραστηριότητας που συνιστά την ελάχιστη κρίσιμη μάζα, λαμβάνοντας υπόψη τους χωροταξικούς περιορισμούς και τις χρήσεις στο Κτήμα Τατοΐου.
- Ο βαθμός της **ωριμότητας** της επιχειρηματικής ιδέας από την πλευρά του ιδιώτη επενδυτή.
- Η δυνατότητα δημιουργίας **νέων επιχειρηματικών σχημάτων** που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα στη λειτουργία του Κτήματος (π.χ. η εμπλοκή διεπαγγελματικών οργανώσεων, εκπαιδευτικών οργανισμών κ.α. για την υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων).
- Πιθανά ζητήματα που θα λειτουργούσαν ανασταλτικά ή και αποτρεπτικά στην προοπτική λειτουργία σχημάτων ΣΔΙΤ με κύριο το ζήτημα της ανάληψης του εκτιμώμενου κόστους αποκατάστασης των κτηρίων.

Από τις επαφές/συναντήσεις με φορείς επιχειρηματικών συμφερόντων, επισημαίνονται τα ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα από τη διερεύνηση προθέσεων ιδιωτών επιχειρηματιών και φορέων. Σε όλες τις περιπτώσεις, διαφαίνεται μία σημαντική αποδοχή της φιλοσοφίας κάτω από την οποία προτείνεται η αναβίωση του Κτήματος και θετική πρόθεση στην προοπτική επιχειρηματικής εμπλοκής.

Η θετική αυτή ανταπόκριση στην ιδέα της αναβίωσης των παλαιών παραγωγικών δραστηριοτήτων του Κτήματος με την εμπλοκή ιδιωτών, θεωρείται κομβικής σημασίας στον ευρύτερο σχεδιασμό της επαναλειτουργίας του, καθώς:

- Θα διασφαλίσει σημαντικά κεφάλαια από ιδιώτες-φορείς για την αποκατάσταση κτηρίων, ελαφρύνοντας τον Οργανισμό Τατοΐου - όπως προκύπτει από τα στοιχεία της μελέτης - κατά περίπου 24 εκατ €, που αντιστοιχούν στο ένα τέταρτο του συνολικού προϋπολογισμού του έργου, ήτοι μεγάλο τμήμα του εκτιμώμενου συνολικού προϋπολογισμού αποκατάστασης.
- Οι Ιδιώτες θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στον αρχικό προϋπολογισμό αποκατάστασης του Κτήματος με την μορφή προκαταβολής (down payment) έναντι της εκχώρησης μελλοντικής χρήσης, συνεισφέροντας στην κάλυψη του χρηματοδοτικού κενού του φορέα κατά την προλειτουργική περίοδο και μέχρι την συνολική ωρίμανση των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων. Η δυνατότητα προκαταβολής είναι δυνατόν να προκύψει ως αποτέλεσμα μίας κοινά αποδεκτής, αμοιβαία επωφελούς συμφωνίας με τον διαχειριστή του Κτήματος,

με βασικές μεταβλητές το ύψος του τιμήματος και την επέκταση του χρονικού διαστήματος της παραχώρησης.

- Η συνολικά εύρυθμη λειτουργία του Κτήματος όπως παρουσιάζεται ως όραμα και ως στρατηγική στο παρόν, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει σημαντικά πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη και για τον Οργανισμό και για τους Ιδιώτες.
- Σε αρχικό επίπεδο, τα αποτελέσματα του Market sounding μειώνουν σε σημαντικό βαθμό το στοιχείο της αβεβαιότητας όσον αφορά την εν δυνάμει εμπλοκή ιδιωτών σε σχήματα παραχωρήσεων τύπου ΣΔΙΤ.

Θεωρείται ακόμη σημαντική η αξιολόγηση στοιχείων που προέκυψαν και αφορούν προβληματισμούς και απόψεις φορέων της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, στο ενδεχόμενο της αναβίωσης του Κτήματος. Οι σημαντικότερες παρατηρήσεις σχετίζονται με:

- Την ανάγκη υλοποίησης του Έργου από έναν φορέα με συμπαγή οργανωτική δομή και αποτελεσματική λειτουργία, ο οποίος θα συσταθεί για αυτόν αποκλειστικά τον σκοπό με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια, κάτω από τον έλεγχό του Ελληνικού Δημοσίου και με απόλυτο σεβασμό στα ιδιοκτησιακά του δικαιώματα. Επί πλέον, υιοθετώντας και αξιοποιώντας επιτυχείς πρακτικές και τεχνογνωσία αντίστοιχων φορέων άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, θα διαθέτει την αυτονομία που ενδείκνυται για την επίτευξη των στόχων της αποκατάστασης και της επωφελούς και βιώσιμης διαχείρισης της λειτουργίας του χώρου, διαχρονικά.
- Την κάλυψη του κόστους αποκατάστασης των κτηρίων που προορίζονται για εκμετάλλευση από ιδιώτες, το οποίο εξ' αιτίας του μνημειακού τους χαρακτήρα είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ 3
Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ 5
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ 8
MARKET SOUNDING 11
1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ 16
1.1 Το Κτήμα Τατόϊ 16
1.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς 17
1.3 Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα 17
1.4 Παρούσα κατάσταση 18
2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ 19
2.1 Historic Royal Palaces 20
2.2 National Trust 21
2.3 European Historic Houses Association 24
2.4 Association of European Royal Residences (ARRE) 25
2.5 Συνέργειες 25
3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ 27
3.1 Όραμα 27
3.2 Στόχος 27
4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ 29
4.1 Γενικές αρχές 29
4.2 Το Ευρύτερο πλαίσιο της αποκατάστασης 30
5 ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ .33
5.1 Συγκρότηση Φορέα 33
5.2 Προτεραιότητες 34
5.3 Χρονοδιάγραμμα 35
5.4 Βασικές αρχές λειτουργίας 36
5.5 Οργανωτικό σχήμα 37
5.5.1 Διοικητικό Συμβούλιο 41
6 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 44
6.1 Κίνητρα για την προσέλκυση σχημάτων ΣΔΙΤ 48
6.2 Δημιουργία κλειστού ελεγχόμενου «*Ιστορικού Πυρήνα*» 50
6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας 53

6.3 Ιστορική - Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα 55
6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας 56
6.4 Εκπαίδευση 58
6.5 Φιλοξενία – Εστίαση 60
6.5.1 Ξενοδοχείο, ξενώνας, εστιατόριο - χώρος δεξιώσεων 60
6.5.2 Χώροι στάθμευσης 64
6.6 Πρότυπο αγρόκτημα 65
6.6.1 Αμπελουργία - Οινοποίηση 68
6.6.2 Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο 70
6.6.3 Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο 72
6.6.4 Μελισσοκομική μονάδα - καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών φυτών και λοιπές γεωργικές δραστηριότητες 74
6.6.5 Εμπορική δραστηριότητα - καταστήματα πώλησης 75
6.7 Καλλιτεχνική Ενότητα – άθληση και αναψυχή 76
7 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 77
7.1 Εισαγωγικό σημείωμα 77
7.2 Συνολικός προϋπολογισμός έργου 78
7.3 Πηγές προέλευσης της χρηματοδότησης 79
7.4 Χρονοδιάγραμμα επενδύσεων 82
8 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ. 85
8.1 Βασικές παραδοχές 85
8.2 Προσδοκώμενα έσοδα 86
8.2.1 Έσοδα από εισιτήρια εισόδου επισκεπτών 86
8.2.2 Έσοδα από δικαιώματα χρήσης (Royalties) ή μακροχρόνιες μισθώσεις 87
8.2.3 Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες 89
8.2.4 Συνολικά έσοδα 89
8.3 Λειτουργικό κόστος 90
8.3.1 Μισθοδοσία 90
8.3.2 Αμοιβές τρίτων 91
8.3.3 Λοιπές λειτουργικές δαπάνες 92
8.4 Λειτουργικό αποτέλεσμα 93
9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EUROPA NOSTRA ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ 96
10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ 98
11 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ 100
12 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΜΕΣΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ 101

1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1 Το Κτήμα Τατοΐου

Το πρώην βασιλικό Κτήμα Τατοΐου εκτείνεται σε 42.000 περίπου στρέμματα δασικής κυρίως γης στους πρόποδες της Πάρνηθας, σε απόσταση 21 χιλιομέτρων από το Κέντρο της Αθήνας. Είναι τμήμα του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, αλλά αποτελεί ξεχωριστή ενότητα λόγω της ιστορικής του ιδιαιτερότητας, του φυσικού του πλούτου και των μνημείων του.

Η περιοχή είναι κατά το πλείστον δασική, διακόπτεται από περιορισμένα τμήματα καλλιεργήσιμων εκτάσεων (περί τα 1.250 στρέμματα συνολικά) και περικλείει στον κεντρικό της πυρήνα τις εγκαταστάσεις του πρώην βασιλικού κτήματος σε έκταση 1.600 περίπου στρεμμάτων.

Το Κτήμα αγοράστηκε το 1872 από τον τότε Βασιλέα Γεώργιο τον Α', σταδιακά επεκτάθηκε στα σημερινά περίπου όριά του και υπήρξε για μεγάλες περιόδους η κατοικία των μελών της τέως βασιλικής οικογένειας της Ελλάδος. Στο διάστημα από το 1872 έως το 1952 οικοδομήθηκαν εντός του Κτήματος περίπου 40 κτήρια, διαφόρων χρήσεων, συνολικής επιφάνειας 14.340 τ.μ.

Τα κτήρια αυτά, έχουν χαρακτηριστεί και προστατεύονται ως νεώτερα Μνημεία, διαθέτουν ιδιαίτερη ιστορική και αισθητική αξία και συνδέονται αρμονικά με το ξεχωριστό φυσικό περιβάλλον της Πάρνηθας, γεγονός που καθιστά το Κτήμα Τατοΐου μοναδικό σε εθνικό επίπεδο. Ανάλογα με τη χρήση που είχαν κατά το παρελθόν, αλλά και τη φυσική θέση τους εντός του κεντρικού τμήματος (αναφερόμενου στο εξής ως «ιστορικού πυρήνα»), τα κτήρια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής ενότητες:

- Ανακτορική Ενότητα (Ανάκτορα και Μαγειρεία) συνολικής επιφάνειας 3.565 τ.μ.
- Υποστηρικτική Ενότητα Ανακτόρων, 10 κτήρια επιφάνειας 3.265 τ.μ.
- Διοικητική Ενότητα «Χωριό», 12 κτήρια επιφάνειας 2.052 τ.μ.
- Ενότητα Αγροτικής – Κτηνοτροφικής Παραγωγής, 11 κτήρια επιφάνειας 5.205 τ.μ.
- Ταφική ενότητα, 3 κτήρια επιφάνειας 280 τ.μ.

Το Μάρτιο του 2003, το σύνολο του Κτήματος περιήλθε οριστικά στην ιδιοκτησία του Ελληνικού Δημοσίου.

1.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Η κυριότητα, νομή και κατοχή του πρώην Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου, έχει περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο σύμφωνα με το Ν.2215/1994 (ΦΕΚ Α77/11-5-1994). Μετά από προσφυγή του τ. Βασιλέα Κωνσταντίνου, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων στις 28/11/2002 εξέδωσε απόφαση με την οποία ζήτησε από το Ελληνικό Δημόσιο να καταβάλει αποζημίωση στην τ. βασιλική οικογένεια για το σύνολο της κινητής και ακίνητης περιουσίας της.

Η οριστική παραλαβή του κτήματος από το νέο ιδιοκτήτη, το Ελληνικό Δημόσιο, έγινε στις 7 Μαρτίου 2003.

1.3 Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα

Με βάση το υπάρχον νομικό καθεστώς, τη ευθύνη για τη διοίκηση του Κτήματος έχει ο Φορέας Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, που διοικείται από 9μελές Δ.Σ. τριετούς θητείας, υπό την εποπτεία του Υπουργείο Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής (ΥΠΕΚΑ).

Στη σύνθεση του ΔΣ, συμμετέχουν εκπρόσωποι από τρία υπουργεία, την Περιφέρεια Αττικής, τους όμορους δήμους, καθώς και εκπρόσωπο από μη Κυβερνητική Περιβαλλοντική Οργάνωση (WWF). Οι αρμοδιότητές του συμπεριλαμβάνουν την φύλαξη και τον καθαρισμό του χώρου και την αντιπυρική προστασία του.

Παράλληλη εμπλοκή έχει και το Δασαρχείο Πάρνηθας στην υποστήριξη δράσεων προστασίας του δασικού περιβάλλοντος, της πυροπροστασίας και γενικότερα στην παρέμβαση και τον χειρισμό μίας σειράς θεμάτων που αφορούν την εποπτεία και διαχείριση δασικών χώρων.

Σημειώνεται ότι από το 2008, στο πλαίσιο Προεδρικού Διατάγματος για τον Καθορισμό Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (ΦΕΚ 336/24.7.2007), είχε συσταθεί ειδικός Φορέας «Για τη διαχείριση τμήματος του πρώην βασιλικού Κτήματος Δεκελείας (Τατοΐου) και ειδικότερα των ζωνών Δ2 και Δ3, όπως καθορίζονται στο άρθρο 2 του παρόντος, συνιστάται Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με την επωνυμία *«φορέας Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου»*.

Οι αρμοδιότητες που του είχαν ανατεθεί, σύμφωνα με το σχετικό ΦΕΚ ήταν:

- Η προστασία και συντήρηση του περιβάλλοντος στην περιοχή Τατοΐου.
- Η προστασία και συντήρηση εγκαταστάσεων και κτηρίων.
- Συνεργασία με αρμόδιους φορείς για απαιτούμενες επεμβάσεις για την λειτουργία του πάρκου (κτηρίων, εγκαταστάσεων, κ.λπ.)
- Συνεργασία με αρμόδιους φορείς (ΑΕΙ, Υπουργείο Πολιτισμού κ.λπ.) για τη διοργάνωση πολιτιστικών, εκδηλώσεων, εκθέσεων κ.λπ.
- Λειτουργία αναψυκτηρίου, εστιατορίου, υπικών εγκαταστάσεων κ.λπ.
- Οικονομική διαχείριση, προκειμένου η συντήρηση του Πάρκου, των κτηρίων και των εγκαταστάσεων να εξασφαλίζεται από τα έσοδα όλων των παραπάνω

δραστηριοτήτων.

Πάρα ταύτα, ο Οργανισμός αυτός δεν συγκροτήθηκε και δε λειτούργησε ποτέ, στοιχείο χαρακτηριστικό μιας απασπασματικής και γραφειοκρατικής εκ των «άνω» προσέγγισης του τρόπου με τον οποίο το Ελληνικό Δημόσιο επεχείρησε τη αξιοποίηση του Κτήματος συνολικά.

1.4 Παρούσα κατάσταση

Παρά τα πρόσφατα αξιόλογα έργα αποκατάστασης τα οποία υλοποιεί το Υπουργείο Πολιτισμού, η εικόνα που παρουσιάζει σήμερα, συνολικά ο χώρος του Κτήματος είναι αυτή της εγκατάλειψης. Τα παλαιά κτήρια και το περιεχόμενό τους υπήρξαν στο παρελθόν αντικείμενο λεηλασίας. Πολλά κτήρια κινδυνεύουν με κατάρρευση λόγω της εγκατάλειψης, υφίσταται αυξημένος κίνδυνος πυρκαγιάς λόγω έλλειψης συντήρησης της βλάστησης και των δέντρων, ενώ παρατηρούνται φαινόμενα ρύπανσης, βανδαλισμών και όχλησης της πανίδας λόγω της ανεξέλεγκτης εισροής επισκεπτών. Στη βασική είσοδο του Κτήματος (πύλη Λεύκας), η περίφραξη έχει παραβιαστεί και γίνεται ανεξέλεγκτη είσοδος στο χώρο του Πάρκου.

Παρά την απαξιωτική εικόνα που παρουσιάζει σήμερα το Κτήμα, αποτελεί ένα χώρο αναψυχής που προσελκύει πολίτες που γνωρίζουν την ύπαρξή του και απολαμβάνουν το ιδιαίτερου κάλλους φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Τα Σαββατοκύριακα το Κτήμα δέχεται περίπου 2.000-3.000 επισκέπτες την ημέρα, οι οποίοι κινούνται στους χώρους του πεζοί ή με ποδήλατα.

Επίσης γίνονται τακτικές περιηγήσεις υπό την καθοδήγηση, παλαιότερα της ΕΛΛΕΤ και σήμερα του Συλλόγου Φίλων Κτήματος Τατοΐου και του ιστορικού κ. Κώστα Σταματόπουλου, βαθύτατου γνώστη του χώρου και της ιστορίας του και ανθρώπου που ανέδειξε με ουσιαστικό τρόπο την ανάγκη αξιοποίησής του.

2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Η διεθνής εμπειρία από την αξιοποίηση παρόμοιων ιστορικών κτηρίων, πάρκων και βασιλικών κατοικιών αποτελεί την βάση στην οποία στηρίζεται η παρούσα πρόταση. Η εμπειρία αυτή, και κυρίως η προερχόμενη από τον Ευρωπαϊκό χώρο, καταδεικνύει πληθώρα από δόκιμες, εφαρμοσμένες, κατ' εξοχήν αποτελεσματικές και επιτυχείς πρακτικές, οι οποίες σχετίζονται με το μείγμα των δραστηριοτήτων και εν γένει των υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν σε αυτές τις εγκαταστάσεις.

Την ηγετική θέση κατέχει η Μεγάλη Βρετανία, κράτος το οποίο από έναν αιώνα και πλέον φρόντισε να δημιουργήσει το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που θα διασφάλιζε την σωστή και βιώσιμη παράλληλα εκμετάλλευση των σημαντικών φυσικών και ιστορικών πόρων της. Ακολουθούν και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γαλλία, η Ισπανία, η Αυστρία, η Ρωσία, ακόμη και η γειτονική Τουρκία.

Σχετικά με την λειτουργική μορφή αντίστοιχων τέτοιων ιδρυμάτων και τη συμβατότητά της με την προτεινόμενη στο Κτήμα Τατοΐου, ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Το Παλάτι του Schoenbrunn με τους ανακτορικούς κήπους στην Αυστρία, το οποίο έχει χαρακτηριστεί επιπλέον ως μνημείο παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς από την Unesco, στο χώρο του οποίου λειτουργεί μουσείο αμαξών, λαβύρινθος και ζωολογικός κήπος και συγκεντρώνει περί τα 7 εκατ. επισκέπτες ετησίως.
- Το Πάρκο Collserola που βρίσκεται στη Βαρκελώνη της Ισπανίας, και το οποίο συμπεριλαμβάνει αρχαιολογικά και αρχιτεκτονικά μνημεία. Το Πάρκο πέραν της ιστορικής του αξίας, υλοποιεί σημαντικές δράσεις έρευνας με αντικείμενο το περιβάλλον, την οικολογία των δασών και την οικολογία του τοπίου. Επίσης φιλοξενεί κέντρο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης με στόχο την εκπαίδευση μικρότερων ηλικιών επισκεπτών.
- Το Πάρκο του Fontainebleau και το Πάρκο των τέως βασιλικών ανακτόρων των Βερσαλλιών στη Γαλλία, τα οποία αποτελούν εξαιρετικούς πόλους έλξης τουριστών κάθε χρόνο. Οι Βερσαλλίες δέχονται το χρόνο 3 εκατ. επισκέπτες στα μουσειακά τους κτήρια και 7 εκατ. περίπου στους κήπους και τον περιβάλλοντα χώρο, από τους οποίους η συντριπτική τους πλειοψηφία είναι αλλοδαποί. Αντίστοιχη υψηλή επισκεψιμότητα παρουσιάζει το Πάρκο του Fontainebleau, το οποίο παρέχει πολλές δραστηριότητες και υπηρεσίες στους επισκέπτες του, όπως περιηγήσεις με άμαξες, με αερόστατο, και γήπεδα τέννις.
- Το Κάστρο Chatsworth στο Derbyshire της Μ. Βρετανίας, το οποίο παρά το σχετικά μικρό μέγεθός του παρουσιάζει σημαντική συνάφεια ως προς τις χρήσεις του με τις προτεινόμενες για το Κτήμα Τατοΐου. Οι επισκέψιμες κτηριακές εγκαταστάσεις συμπεριλαμβάνουν περί τα 30 δωμάτια και προσελκύουν περισσότερους από 300 χιλιάδες επισκέπτες ετήσια. Στους χώρους του εκτίθενται περισσότερα από 2.000 εκθέματα σημαντικής ιστορικής αξίας. Οι πολύπλευρες λειτουργίες του περιλαμβάνουν πρότυπο επισκέψιμο αγρόκτημα με επίδειξη αγροκτηνοτροφικών δραστηριοτήτων, παιδική χαρά, και ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και αναψυχή των

μικρών επισκεπτών. Στους χώρους του διοργανώνονται καλλιτεχνικές εκθέσεις, ιππικοί αγώνες, ανθοκομικές εκθέσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια σε αγροκτηνοτροφικές δραστηριότητες. Λειτουργεί επίσης κατάστημα πώλησης των προϊόντων της φάρμας και εστιατόριο, ενώ σημαντικό μέρος των εσόδων του προέρχεται από την διεξαγωγή κοινωνικών εκδηλώσεων.

Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις που αναφέρονται ως περισσότερο χαρακτηριστικές, αλλά και άλλες ακόμη από τη διεθνή εμπειρία, θεμελιώνουν την πεποίθηση για την δυνατότητα ανάδειξης του Κτήματος Τατοΐου με τρόπο συμβατό με αυτά τα πρότυπα. Σε ότι αφορά τις δομές οργάνωσης και λειτουργίας των φορέων που τις διαχειρίζονται, θεωρείται χρήσιμο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στις ιδιαίτερες εκείνες από τις οποίες αντλείται σημαντική τεχνογνωσία σε σχέση με τις προτάσεις που υιοθετούνται στο παρόν.

Η αναφορά αυτή επικεντρώνεται στη Βρετανική εμπειρία, η οποία συνιστά και το αδιαφιλονίκητο πρότυπο.

Στην χώρα λειτουργούν δύο βασικοί οργανισμοί με αυτό το σκοπό, το National Trust και ο ανεξάρτητος φιλανθρωπικός οργανισμός (επ' ακριβεία: independent charity organization) Historic Royal Palaces.

Είναι αξιοσημείωτη η ευρηματικότητα και η θεματική ποικιλία των εκδηλώσεων (events) που διοργανώνουν οι παραπάνω δύο οργανισμοί στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους, οι προτάσεις προς τους επισκέπτες, οι μέθοδοι προβολής και επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, οι τρόποι αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα σε δραστηριότητες εθελοντισμού, η ευελιξία τιμολόγησης των υπηρεσιών και το αρμονικό δέσιμο πολλαπλών κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, με τον κύριο πυρήνα των λειτουργιών τους. Η συσσωρευμένη αυτή εμπειρία είναι προφανές ότι μπορεί να αποτελέσει ένα σπουδαίο άυλο κεφάλαιο και τεχνογνωσία για την οργάνωση της λειτουργίας του Κτήματος.

2.1 Historic Royal Palaces

Ο οργανισμός Historic Royal Palaces (HRP), εκμεταλλεύεται τέσσερα σημαντικά Βρετανικά ιστορικά μνημεία: τον Πύργο του Λονδίνου, το ανάκτορο Hampton Court, το ανάκτορο Kensington και την αίθουσα τελετών Banqueting Hall. Σύμφωνα με το καταστατικό λειτουργίας του, τα κτήρια ανήκουν στη Βασίλισσα η οποία τα κατέχει στο όνομα του έθνους, χωρίς δικαίωμα πώλησης και με μόνο δικαίωμα τη μεταβίβασή τους στον επόμενο μονάρχη. Η Βασίλισσα τα εκχωρεί στον οργανισμό με τη δυνατότητα και το δικαίωμα της εκμετάλλευσής τους «in right of Crown».

Ο οργανισμός ιδρύθηκε και λειτουργεί για αυτό το σκοπό από το 1989 σύμφωνα με την αγγλική νομοθεσία με την μορφή Exclusive Agency of Government και επιβλέπεται διοικητικά από την Διεύθυνση Εθνικής Κληρονομίας (Department of National Heritage) του Βρετανικού Υπουργείου Πολιτισμού (Department for Culture, Media & Sport). Επί πλέον σε θέματα διαχείρισης των ανακτόρων έχει

άμεση επαφή με τον αρμόδιο Υπουργό.

Διοικείται από 12μελές Συμβούλιο των Trustees (Board of Trustees - BoT), ως ακολούθως:

Ο Πρόεδρος διορίζεται από την Βασίλισσα μετά από υπόδειξη του Υπουργού Πολιτισμού. Από τα υπόλοιπα 11 μέλη, τα οποία επιλέγονται από την Βασίλισσα και τον αρμόδιο Υπουργό, τα πέντε είναι μέλη του BoT εκ της θέσεων που κατέχουν ex officio σε σημαίνοντες σχετικούς οργανισμούς της χώρας, επιλεγμένοι για τις ικανότητές τους, την εμπειρία τους και τη συνάφειά τους με τους σκοπούς του HRP. Η συμμετοχή τους στο BoT αποτελεί τιμητικό τίτλο και δεν αμείβονται.

Σε λειτουργικό επίπεδο ο οργανισμός διευθύνεται από δμελή διοικητική επιτροπή αναγνωρισμένων επαγγελματικών στελεχών της οποίας προΐσταται το μέλος με την ιδιότητα του Chief Executive, το οποίο αναφέρεται άμεσα στο Συμβούλιο και το οποίο είναι υπεύθυνο για την οποιαδήποτε αναφορά του οργανισμού προς το Κοινοβούλιο.

Ο HRP δεν λαμβάνει κανενός είδους επιχορήγηση από την Βρετανική κυβέρνηση ή τον Βασιλικό Οίκο. Αντλεί τα έσοδά του από ανταποδοτικές δραστηριότητες, με κύρια την είσπραξη εσόδων από εισιτήρια, από τις συνδρομές των μελών του, από δωρητές και χορηγούς. Δέχεται σημαντική υποστήριξη των δραστηριοτήτων του από ένα σημαντικό αριθμό εθελοντών και φίλων.

Όλα τα κτήρια έχουν αναπαλαιωθεί με εξαιρετική προσοχή και τους έχει αποδοθεί η ατμόσφαιρα της φυσικής λειτουργίας τους κατά τις ιστορικές περιόδους της ακμής τους, προσέγγιση που προτείνεται και για την αξιοποίηση της ανακτορικής έπαυλης του Κτήματος Τατοΐου.

Οι επισκέπτες των ιστορικών κτηρίων του οργανισμού ετήσια ξεπερνούν τα 3,5 εκατ. ενώ την τελευταία χρονιά επέτυχε είσπραξη δωρεών υψηλότερες των 20 εκατ. λιρών.

2.2 National Trust

Το National Trust αποτελεί το σημαντικότερο οργανισμό της Μ. Βρετανίας για τη διαχείριση και ολοκληρωμένη αξιοποίηση ιστορικών φυσικών και πολιτιστικών πόρων της χώρας. Διαχειρίζεται ιστορικά κτήρια, πάρκα, και κήπους, ακτές και περιοχές φυσικού κάλλους και άγριας φύσης, με σαφή επικέντρωση στην ανάδειξη των ιστορικών και περιβαλλοντικών τους στοιχείων, την συντήρηση και την αποκατάστασή τους και βασικό στόχο τη διαρκή αύξηση της επισκεψιμότητάς τους. Στηρίζει τις δραστηριότητές του σε μεγάλο βαθμό στην κοινωνική συμμετοχή των πολιτών, η οποία εκφράζεται από μία τεράστια δεξαμενή μελών και εθελοντών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το βασικό μότο του οργανισμού προς το κοινό του συμπυκνώνεται στην έκφραση *«it belongs to you»*.

Λειτουργεί αυτόνομα οργανωτικά χωρίς κρατικές επιχορηγήσεις και βασίζει τα έσοδά του σε ανταποδοτικά οφέλη που προέρχονται από εισιτήρια σε ιστορικές

τοποθεσίες και πάρκα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνδρομές των μελών του. Ενδεικτικά σημειώνεται ότι ο Οργανισμός αριθμεί 4 εκατ. μέλη και 67 χιλιάδες περίπου εθελοντές.

Τις εγκαταστάσεις του επισκέπτονται σε ετήσια βάση περισσότεροι από 19 εκατ. επισκέπτες, ενώ κάθε χρόνο 680 χιλιάδες τεύχη από το εταιρικό του έντυπο στο οποίο παρουσιάζονται οι δραστηριότητές του, αναζητούνται από τους πολίτες και «κατεβαίνουν» ηλεκτρονικά από τον ιστότοπό του.

Τα ετήσια έσοδά του ανέρχονται σε 436 εκατ. λίρες Αγγλίας (2012) περίπου και ισοσκελίζουν τις δαπάνες του από τις οποίες ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσό αναλώνεται σε σύνθετα έργα συντήρησης και αποκατάστασης των χώρων και των κτηρίων που διαχειρίζεται. Σημαντική προέλευση των εσόδων του προέρχεται από δωρεές και χορηγίες, οι οποίες κατά τη χρονική περίοδο 2012-2013 ανήλθαν σε 57 εκατ. λίρες Αγγλίας.

Το National Trust ιδρύθηκε το 1884 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός (Association not for profit) σύμφωνα με την τότε ισχύουσα νομοθεσία και το πρώτο του καταστατικό επικυρώθηκε από το Βρετανικό Κοινοβούλιο το 1907. Η διοικητική του δομή συμπεριλαμβάνει το Συμβούλιο των Trustees και υποστηρικτικές επιτροπές του Συμβουλίου (επενδύσεων, αμοιβών, προσλήψεων, επιτροπές των τοπικών διευθύνσεων κ.α.).

Η διοικούσα επιτροπή συμπεριλαμβάνει τα στελέχη που ασκούν την υλοποίηση της στρατηγικής και την άσκηση της καθημερινής διοίκησης και τα οποία προσλαμβάνονται από τον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής αναφέρεται στο Συμβούλιο των Trustees.

Παρά το γεγονός της μη συγκρισιμότητας από την άποψη των μεγεθών με το προτεινόμενο εγχείρημα του Τατοΐου, ο οργανισμός παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την ποικιλότητα των λειτουργιών του και την αποτελεσματική του οργανωτική δομή. Ενδεικτικά:

- Εκμεταλλεύεται 10 σημαντικά μουσεία.
- Ιστορικά και παραδοσιακά κτήρια μικρότερου μεγέθους και εμβέλειας, τα οποία ανήκουν επίσης στη δικαιοδοσία του, χρησιμοποιούνται ως μουσεία με ιδιαίτερα σημαντικά οικονομικά οφέλη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, μεταξύ πολλών άλλων, είναι η εξοχική κατοικία του Νεύτωνα με την πασίγνωστη μηλιά από την οποία εμπνεύστηκε το νόμο της βαρύτητας και η οποία συντηρείται όπως χρησιμοποιούνταν το 1650, καθώς και το κτήριο στο οποίο ο Μαρκόνι ανακάλυψε τον τηλέγραφο.
- Παρέχει στις εγκαταστάσεις του υπηρεσίες εστιατορίου και καφέ. Τις μισθώνει ως σκηνικό για γυρίσματα ιστορικών κινηματογραφικών και τηλεοπτικών ταινιών.
- Παρέχει περιηγητικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες.
- Αναπαλαιώνει και εκμεταλλεύεται ανταποδοτικά, με βάση την αρχική τους χρήση, σημαντικά ιστορικά κτήρια (Θέατρα, παλιά εστιατόρια, παλιές εγγλέζικες pubs κ.α.).
- Χρησιμοποιεί ιστορικά κτήρια για δεξιώσεις και κοινωνικές εκδηλώσεις ως σημαντική πηγή εσόδων.

- Διαχειρίζεται προστατευόμενες φυσικές περιοχές, προστατεύει και παρακολουθεί είδη χλωρίδας και πανίδας.
- Δραστηριοποιείται στην αποκατάσταση και αναστήλωση μνημείων και έργων τέχνης και παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες στο αντικείμενο.
- Δημιουργεί μαθησιακές και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, στοχεύοντας κυρίως σε μαθητές.
- Ευαισθητοποιείται και πρωτοπορεί σε μαζικές καμπάνιες για την προστασία και ανάδειξη θεμάτων περιβάλλοντος και πολιτιστικής κληρονομιάς και τη συγκέντρωση πόρων για την αξιοποίησή τους, χρησιμοποιώντας τις τοπικές κοινωνίες ως τον βασικό μοχλό πίεσης.

Επισημαίνεται η ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην ευαισθητοποίηση του κοινού για άντληση δωρεών και χορηγιών. Οι ετήσιες δωρεές ξεπερνούν τα 12 εκατ. λίρες και αποτελεί χαρακτηριστικό ότι όλοι οι δωρητές, μικρότεροι ή μεγαλύτεροι, με τα ποσά τους αναφέρονται ονομαστικά στις ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις του.

Ο εθελοντισμός και η κοινωνική προσφορά των πολιτών στην επίτευξη των στόχων τους, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη Μεγάλη Βρετανία και για τους δύο οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, η συστηματικότητα και η ποιότητα των εργαλείων προβολής τους προς το ευρύ κοινό είναι ιδιαίτερα προσεγμένη, αλλά και δαπανηρή.

Σημειώνεται επίσης το υψηλό επίπεδο των λειτουργικών προτύπων και των διαδικασιών που εφαρμόζουν οι δύο αυτοί Βρετανικοί Οργανισμοί. Είναι ενδεικτικός ο τρόπος με τον οποίο αποτιμάται και αξιολογείται σε ετήσια βάση η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους από τα πεπραγμένα της οποίας κρίνεται η διοίκηση.

Η αξιολόγηση συνδυάζει τόσο ποσοτικούς/οικονομικούς όσο και ποιοτικούς/ κοινωνικούς δείκτες. Ως ποσοτικοί δείκτες σημειώνονται κατ' αρχήν οι συνήθεις που αφορούν την εξέλιξη του κύκλου εργασιών και των επί μέρους κατηγοριών εσόδων, η καθαρή κερδοφορία, η βελτίωση των λειτουργικών δαπανών και άλλοι, οικονομικής κυρίως φύσεως, συμβατικοί δείκτες.

Με τους ευρύτερους ποιοτικούς δείκτες παρακολουθούνται η ετήσια αύξηση/μείωση των μελών, η αντίστοιχη των εθελοντών, η αποτίμηση του εθελοντισμού σε ετήσιες συνολικές ώρες προσφοράς, δείκτες αξιολόγησης της ικανοποίησης των επισκεπτών που αποτελεί και κυρίαρχο στόχο, κλπ.

Ιδιαίτερα για το National Trust, αξιολογείται ακόμη:

- Ο βαθμός αποδοχής του από τις τοπικές κοινωνίες.
- Ο τρόπος και ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη απηύθυναν συστάσεις στον οργανισμό.
- Η επίτευξη συνολικών στόχων μείωσης του ενεργειακού αποτυπώματος του οργανισμού.
- Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων.
- Ο βαθμός συμμετοχής των δαπανών αποκατάστασης και συντήρησης της περιουσίας του οργανισμού στον ετήσιο προϋπολογισμό του (ο υψηλότερος -

ο καλύτερος) και η ποιότητα του αποτελέσματος. Ο απολογισμός του οργανισμού του 2012 σε έργα συντήρησης ανήλθε σε 110 εκατ. λίρες, εξ' ολοκλήρου χρηματοδοτούμενος από ίδιους πόρους.

- Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου (νέα ιστορικά, ή παραδοσιακά κτήρια, εγκαταστάσεις, πάρκα κλπ).

Ο εντυπωσιακός αριθμός των 4 εκατ. μελών του, σε ένα βαθμό αντιπροσωπεύει την συστηματική και έντονη προσπάθεια που καταβάλλεται για την αύξηση του αριθμού τους σε ετήσια βάση. Η ετήσια συνδρομή κυμαίνεται στις 55 λίρες, με ανάλογες εκπτώσεις αν πρόκειται για ισόβια συνδρομή, οικογενειακή κ.α. Τα μέλη απολαμβάνουν μία σειρά από προνόμια και παροχές, όπως ελεύθερη είσοδο και στάθμευση σε πολλές τοποθεσίες, τα έντυπα των οδηγών περιήγησης, ειδικές προσφορές για συμμετοχή σε εκδηλώσεις, συμβολικά δώρα κ.α.

2.3 European Historic Houses Association

Ο European Historic Houses Association είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με έδρα τις Βρυξέλες, βασικός σκοπός του οποίου είναι η διατήρηση και ανάδειξη του Ευρωπαϊκού πολιτισμού και της αρχιτεκτονικής του κληρονομιάς.

Πρόκειται για εξαιρετικού κύρους οργανισμό «ομπρέλα», ο οποίος συγκεντρώνει και εκπροσωπεί 50.000 σημαντικά ιστορικά κτήρια από 18 Ευρωπαϊκές χώρες και του οποίου ιδρυτικό μέλος και partner είναι η Europa Nostra από το 1985.

Βασικοί στόχοι του είναι:

- Η προώθηση της συνεργασίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την αποκατάσταση, ανάδειξη και αξιοποίηση ιστορικών κτηρίων και πάρκων και η συγκρότηση πλατφόρμας επικοινωνίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας στην υποστήριξη και τη διαχείριση των μνημείων. Σε αυτή συμπεριλαμβάνεται η τεχνογνωσία σε μεθόδους και τεχνικές αποκατάστασης. Τα έργα αποκατάσταση των ιστορικών Ευρωπαϊκών κτηρίων συνιστούν μία ετήσια αγορά ύψους 5 δισ. €.
- Η προώθηση του πολιτιστικού και ιστορικού τουρισμού στην Ευρώπη μέσα από παράλληλες δράσεις συνολικά 32 Ευρωπαϊκών οργανισμών και δικτύων που ενεργοποιούνται στο ευρύτερο πεδίο της διατήρησης και προστασίας της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς. Σημειώνεται ότι οι 32 αυτοί οργανισμοί δημιουργήθηκαν και υποστηρίζονται από πρωτοβουλίες της Europa Nostra. Συνιστούν ένα πανΕυρωπαϊκό δίκτυο με την ονομασία «European Heritage Alliance 3.3», η λειτουργία του οποίου βασίζεται στο Άρθρο 3.3 της Συνθήκης της Λισαβόνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η διεκδίκηση και η εφαρμογή σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ευνοϊκών μέτρων και θεσμικών παρεμβάσεων που συναρτώνται με την προστασία της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς και των ιστορικών κτηρίων, πάρκων και κήπων, καθώς και του θεσμικού πλαισίου σε επίπεδο Ευρωπαϊκής φορολογικής νομοθεσίας των οργανισμών που τα διαχειρίζονται.

2.4 Association of European Royal Residences (ARRE)

Πρόκειται για εξέχουσας αναγνωρισιμότητας και κύρους Οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στο ανάκτορο των Βερσαλλιών στη Γαλλία και στον οποίο συμμετέχουν 60 νυν και πρώην βασιλικά κτήματα / επαύλεις από 12 επί του παρόντος Ευρωπαϊκές χώρες. Ο οργανισμός αυτός συμπεριλαμβάνει τα σημαντικότερα Ευρωπαϊκά ανάκτορα και κτήματα, μεταξύ των οποίων τα ακόλουθα:

- Etablissement Public du musée et du domaine national de Versailles (Γαλλία)
- Historic Royal Palaces, (Ηνωμένο Βασίλειο. Διαχειρίζεται τον Πύργο του Λονδίνου, το Hampton Court Palace, το Banqueting House, το Kensington Palace και το Kew Palace)
- Stiftung Preussische Schlösser und Gärten Berlin (Βραδεμβούργο, Γερμανία)
- Μέγαρο Πολιτισμού Schloss Schönbrunn (Αυστρία)
- Palais de Charles Quint (Βέλγιο)
- De Danske Kongers Kronologiske saml Rosenborg Slot (Δανία)
- Patrimonio Nacional (Ισπανία)
- Établissement public du domaine national de Chambord (Γαλλία)
- Gödöllöi Királyi Kastély Kht (Ουγγαρία)
- Regione Piemonte (Direzione Beni Culturali) (Ιταλία)
- Ministerio beni e attivita' culturali (Ιταλία)
- Paleis Het Loo Nationaal Museum (Κάτω Χώρες)
- Muzeum Pałac w Wilanowie (Πολωνία)
- Royal Collections Kungl. Slottet (Σουηδία).

2.5 Συνέργειες

Τα ιστορικά κτήρια και τοποθεσίες που εκμεταλλεύονται οι προαναφερθέντες οργανισμοί, δέχονται ετήσια εκατομμύρια επισκεπτών. Τη δυναμική αυτή, κεφαλαιοποιούν συστηματικά προωθώντας μία κοινή στρατηγική αξιοποίησης του σημαντικού και διακριτού αυτού τμήματος της πολιτιστικής τουριστικής αγοράς, η κινητικότητα του οποίου μεταξύ των παραπάνω αναφερθέντων ιστορικών τόπων, αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό του.

Το διακριτό αυτό τουριστικό ρεύμα – τμήμα της αγοράς αναφέρεται ως πολιτιστικός και ιστορικός τουρισμός, είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στην Ευρώπη, αλλά και τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες της Ασίας και της Άπω Ανατολής, οι πολίτες των

οποίων εμφανίζουν ένα ζωηρό και αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση της κοινής Ευρωπαϊκής ιστορίας. Επί πλέον, το ρεύμα αυτό τοποθετείται στο «άνω άκρο» της τουριστικής αγοράς καθώς αντιπροσωπεύει μορφωμένους και με σημαντική κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη επισκέπτες.

Οι παραπάνω Οργανισμοί συνεργάζονται συστηματικά και εφαρμόζουν κοινές στρατηγικές προώθησης στοχεύοντας στην εμπορική και τουριστική αξιοποίηση των εγκαταστάσεών τους μέσα από κοινές συνέργειες. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούνται κοινά επικοινωνιακά εργαλεία και κοινοί τρόποι επικοινωνιακής προσέγγισης της αγοράς με καλαίσθητα έντυπα παρουσίασης και προβολής του δικτύου τους τα οποία διανέμονται στους επισκέπτες, διεθνή συμπόσια και συνέδρια, Web Sites, έντυπα ανάδειξης της κοινής Ευρωπαϊκής ιστορίας κ.α.

Το τουριστικό αυτό ρεύμα συνιστά μία σημαντική εν δυνάμει τουριστική αγορά για το Κτήμα Τατοΐου και για το λόγο αυτό η συμμετοχή του στους Ευρωπαϊκούς αυτούς οργανισμούς αποκτά μεγάλη σημασία.

Πλέον του μεγάλου αριθμού επισκεπτών των χιλιάδων Ευρωπαϊκών ιστορικών τοποθεσιών, τα μέλη οι εθελοντές και οι σχετιζόμενοι με τα ιδρύματα αυτά φορείς, αριθμούν επίσης εκατομμύρια (ενδεικτικά για το National Trust, 4 εκατομμύρια μέλη) και συνιστούν μία ακόμη σημαντική δυνητική πηγή επισκεπτών για το Κτήμα Τατοΐου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι συνέργειες που μπορούν να αναπτυχθούν από τη διεθνοποίηση του Κτήματος είναι σημαντικές και στον τομέα της άντλησης Κοινοτικών πόρων από μία πλειάδα σχετικών με τον πολιτισμό Κοινοτικών προγραμμάτων. Η εκτεταμένη αυτή εμπλοκή στην αξιοποίηση κοινοτικών προγραμμάτων, έχει δημιουργήσει ένα σημαντικό κεφάλαιο τεχνογνωσίας από το οποίο ο Οργανισμός Τατοΐου μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά. Ενδεικτικά προγράμματα που παρείχαν χρηματοδοτήσεις σε κοινές δράσεις του Cluster, είναι:

- Το Πρόγραμμα «*Heritage and History* (2002-2004)» το οποίο χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος *Culture 2000*, το οποίο έδωσε στα μέλη του Οργανισμού τη δυνατότητα να γνωριστούν και να σχεδιάσουν κοινή στρατηγική και δράσεις μέσα από συνέργειες.
- Το Πρόγραμμα *Raphael* (1997 and 1999), *Culture* (2002-2004) και *Culture* 2009-2011).
- Το Πρόγραμμα *Heritage and History (2002-2004)*, επίσης με στόχο την ανάπτυξη συνεργειών και κοινής στρατηγικής.
- Το Πρόγραμμα *Sharing Skills in Europe (SSE)* που παρείχε σημαντική δυνατότητα στα εθνικά μέλη του Οργανισμού να ανταλλάξουν μεταξύ τους εργαζόμενους με στόχο την απόκτηση εμπειρίας, δουλεύοντας στις εγκαταστάσεις άλλων μελών.
- Το Πρόγραμμα *Discovering European Heritage in Royal Residences*, το οποίο έδωσε τη δυνατότητα στα μέλη του ARRE να αναπτύξουν συνεργασίες με άλλα ιδρύματα, οργανισμούς και φορείς που προβάλουν την Ευρωπαϊκή πολιτιστική κληρονομιά, μεταξύ των οποίων και η EUROPA NOSTRA.

3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

Το όραμα της Europa Nostra και της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου, αποτυπώνεται στη συνέχεια.

3.1 Όραμα

Η αποκατάσταση, λειτουργία και απόδοση στους πολίτες του τέως Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου ως ένα σύγχρονο μητροπολιτικό Πάρκο με κύριους θεματικούς άξονες: την **ιστορία**, τον **πολιτισμό**, την **αναψυχή** και την **εκπαίδευση**, η μακροπρόθεσμη οικονομική **βιωσιμότητα** του οποίου θα διασφαλίζεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα οργάνωσης και διαχείρισης, καθώς και από συνέργειες και συμπράξεις με ιδιωτικούς φορείς σε δραστηριότητες συμβατές με τη ιστορική του φυσιογνωμία.

3.2 Στόχος

Βασικός στόχος της προτεινόμενης αξιοποίησης του Κτήματος είναι να αποτελέσει ένα νέο δυναμικό χώρο ιστορικής μνήμης, βιωματικής μάθησης, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης και προσφοράς, άθλησης και δημιουργικής ψυχαγωγίας, καθώς και ανάπτυξης και λειτουργίας πρότυπων εναλλακτικών πρωτογενών παραγωγικών δραστηριοτήτων, ο οποίος θα απευθύνεται σε όλους.

Ο συνδυασμός των στοιχείων της ιστορικής του φυσιογνωμίας, της φιλοξενίας και της αναψυχής, θα αναδείξουν το Κτήμα ως ένα σημαντικό εθνικό και διεθνή ιστορικό και πολιτιστικό τουριστικό προορισμό, που θα συνεισφέρει στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν της περιφέρειας γενικότερα, αλλά και της πρωτεύουσας ειδικότερα.

Βασικό στοιχείο της πρότασης αξιοποίησης είναι ο συνδυασμός της ανάγκης να διατηρήσει τον δημόσιο χαρακτήρα του και παράλληλα να διοικείται και να λειτουργήσει με οικονομικά αυτοδύναμο τρόπο, ώστε από τις δραστηριότητές του να καλύπτεται το σύνολο των λειτουργικών αναγκών του. Η προοπτική αξιοποίησης με την ενσωμάτωση στη λειτουργία του δραστηριοτήτων ανταποδοτικού οικονομικού χαρακτήρα ως συμπράξεις με ιδιώτες επενδυτές, σε καμία περίπτωση δεν αντιστρατεύεται τη φιλοσοφία και το όραμα για την αξιοποίησή του. Αντίθετα, η διεθνής πρακτική και εμπειρία, καταδεικνύουν πολυάριθμα παραδείγματα χωρών στις οποίες λειτουργούν παρόμοιοι οργανισμοί με πλήρη οικονομική αυτοτέλεια, επιτελώντας ταυτόχρονα στο έπακρο την αποστολή τους.

Κράτη όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Ισπανία, η Ρωσία, κ.α., έχουν να επιδείξουν μία σειρά επιτυχημένων περιπτώσεων προστασίας και αξιοποίησης σημαντικών ιστορικών μνημείων, κτηρίων, θεματικών πάρκων και εκτάσεων ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, με τρόπο ο οποίος διασφαλίζει είτε εξ' ολοκλήρου, είτε

σε σημαντικό βαθμό την οικονομική αυτοδυναμία τους. Ιδιαίτερα τα επιτυχή πρότυπα λειτουργίας τα οποία εφαρμόζονται στους δύο βασικούς Βρετανικούς οργανισμούς, *National Trust* και *Historic Royal Palaces*, θα μπορούσαν, προσαρμοσμένα κατάλληλα στην Ελληνική πραγματικότητα, να αποτελέσουν υπόδειγμα λειτουργίας για το Κτήμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο H.R.P. διαχειρίζεται με εξαιρετικά αποτελεσματικό τρόπο, περιουσία η οποία ανήκει στη Βασιλική Οικογένεια για λογαριασμό του Βρετανικού Δημοσίου, παράγοντας έσοδα από λειτουργίες και εισπράττοντας συνδρομές οι οποίες διασφαλίζουν την οικονομική του αυτοδυναμία, επιτρέποντας να εκπληρώνει τους σκοπούς του, χωρίς να λαμβάνει κανενός άλλου είδους επιχορηγήσεις από το Βρετανικό Δημόσιο ή το Βρετανικό Στέμμα. Το ίδιο συμβαίνει και με το National Trust.

Σχετιζόμενοι Φορείς (Stake Holders)



Τέλος, είναι σημαντικό στο όραμα αξιοποίησης του Κτήματος να ληφθεί υπόψη η βαρύτητα και η συνεισφορά όλων εκείνων που σχετίζονται με το εγχείρημα και οι οποίοι στη δόκιμη ορολογία του marketing ορίζονται ως «stakeholders», όπως παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα.

4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ

4.1 Γενικές αρχές

Η βασική στρατηγική προσέγγιση για την αποκατάσταση και την ανάπτυξη του Κτήματος Τατοΐου προσδιορίζεται από το ίδιο τον πολυσύνθετο χαρακτήρα του χώρου, τον μελλοντικό του ρόλο ως **Περιαστικό Μητροπολιτικό Θεματικό Πάρκο** και από την ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα.

Οι αρχές που θα πρέπει να διέπουν τη μελλοντική αποκατάσταση και λειτουργία του κτήματος είναι οι εξής:

- Ο σεβασμός και η προστασία της ιστορικής ταυτότητας του Κτήματος, που προσδίδει μοναδική αξία σε ένα χώρο στον οποίο διαδραματίστηκαν σημαντικά γεγονότα της πρόσφατης ιστορίας της Ελλάδας.
- Η διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και η προστασία του δημοσίου συμφέροντος.
- Η διατήρηση της αυτοτέλειας του Κτήματος εντός των ιστορικών του ορίων, απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία και τη βιώσιμη ανάπτυξή του.
- Η Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, σε μια περιοχή εξαιρετικού φυσικού κάλλους, αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα ευάλωτη.
- Αναβίωση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και εισαγωγή καινοτόμων δράσεων ήπιου χαρακτήρα, που δεν θα αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία του Κτήματος και την ιστορική κληρονομιά του.
- Διασφάλιση πόρων για τη συντήρηση, τη λειτουργία και την ανάπτυξη του Κτήματος, μέσω ενθάρρυνσης της συνεργασίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα με αμοιβαίο όφελος.
- Η παράδοση στους πολίτες της Αττικής, αλλά και στους ντόπιους και ξένους επισκέπτες, ενός νέου ποιοτικού τουριστικού πόλου, με ιστορικό, εκπαιδευτικό, περιβαλλοντικό και πολιτιστικό χαρακτήρα.

Οι προοπτικές ανάπτυξης του Κτήματος Τατοΐου κρίνονται θετικές λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική των προτεινόμενων επιλεγμένων δράσεων σε συνδυασμό με τη δυναμική που έχει αναπτυχθεί από τους επισκέπτες του, επί το πλείστον ως χώρου αναψυχής, αλλά και τη δημοσιότητα που έχει λάβει το θέμα χάριν στις προσπάθειες και τις συστηματικές παρεμβάσεις των ενδιαφερόμενων φορέων. Είναι συνεπώς επιβεβλημένο, να αποκλειστούν δραστηριότητες που θα απειλούσαν με υποβάθμιση ή καταστροφή το φυσικό και πολιτισμικό τοπίο.

4.2 Το Ευρύτερο πλαίσιο της αποκατάστασης

Το Κτήμα Τατοΐου θα μεταμορφωθεί, μέσω των υποδομών και των δραστηριοτήτων που θα λαμβάνουν χώρα σε αυτό, σε έναν ελκυστικό και φιλικό χώρο για όλες τις ηλικίες κατά τη διάρκεια του έτους. Είναι προφανές ότι η προσέλευση στο Κτήμα θα είναι υψηλότερη τις αργίες και τις περιόδους καλοκαιρίας, το πλήθος όμως των υποδομών και των εκδηλώσεων (σεμινάρια, εργαστήρια, παραγωγικές δραστηριότητες με εποχικό χαρακτήρα, προγράμματα για σχολεία), θα εξασφαλίσει και τις υπόλοιπες ημέρες την παρουσία ενός ικανού αριθμού επισκεπτών.

Το Κτήμα με βάση την πρόταση αξιοποίησης προβλέπεται να λειτουργήσει ως πρόσθετος τουριστικός πόλος έλξης υψηλής ποιότητας για την περιοχή. Η Αττική θα αποκτήσει έναν νέο, ποιοτικό τουριστικό προορισμό όχι μόνο για τους Έλληνες αλλά και για τους ξένους επισκέπτες.

Η επιτυχής αξιοποίηση του Κτήματος βασίζεται επί πλέον στην αποκατάσταση και **επαναλειτουργία του Αγροκτήματος**, ως πρότυπης μονάδας πρωτογενούς αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, όπως εξάλλου λειτούργησε κατά το παρελθόν.

Οι κύριες γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες του παρελθόντος αποκαθίστανται και ενισχύονται με νέες, που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση και αξιόλογες εμπορικές προοπτικές. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η επαναδημιουργία του αμπελώνα και η αποκατάσταση του ελαιώνα στις ιστορικές εκτάσεις τους, σε συνδυασμό με την επαναλειτουργία του οινοποιείου και την παραγωγή μίας ποικιλίας αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Δημιουργείται σύγχρονο θερμοκήπιο και εισάγεται η καλλιέργεια και η μεταποίηση αρωματικών και θεραπευτικών φυτών και βοτάνων σε περιοχή ανατολικά του Κτήματος, στο Μπάφι. Η μελισσοκομία ενισχύεται και υποστηρίζεται από μονάδα τυποποίησης, συσκευασίας και διάθεσης εντός του Αγροκτήματος. Επαναλειτουργεί η μονάδα γαλακτοκομικών προϊόντων στην ιστορική της θέση, αξιοποιώντας αποκλειστικά γάλα από την κτηνοτροφική εκμετάλλευση του Κτήματος (πρόβατα, βοοειδή), σε περιοχή εκτός του ιστορικού πυρήνα όπου θα δημιουργηθούν νέες εγκαταστάσεις σταβλισμού, σύγχρονων προδιαγραφών.

Η παραγωγή, η μεταποίηση και η τυποποίηση των προϊόντων του Αγροκτήματος θα είναι αυστηρά βιολογική σε όλες τις φάσεις της και θα έχει ταυτόχρονα χαρακτήρα επίδειξης–εκπαίδευσης.

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με την κεφαλαιοποίηση του brand name του πρώην βασιλικού Κτήματος Τατοΐου, θα προσδώσουν ιδιαίτερη αξία και ευρεία ακτινοβολία στην πρότυπη αγροτοκτηνοτροφική εκμετάλλευση του Μητροπολιτικού Πάρκου, εξασφαλίζοντας υψηλή ζήτηση και εμπορευσιμότητα των προϊόντων και συνεπώς τεκμηριώνουν προσδοκία υψηλής κερδοφορίας.

Η ιστορική διάσταση του Κτήματος βρίσκει τη βασική αναφορά της στη δημιουργία του **Μουσείου Ιστορίας του Κτήματος** στο κτήριο της ανακτορικής έπαυλης για το οποίο προτείνεται η αποκατάσταση του στην μορφή με την οποία λειτουργούσε σε κάποια από τις ιστορικές περιόδους ακμής του, πιθανώς κατά τα τέλη του 19ου, αρχές του 20ου αιώνα. Αυτού του είδους ιστορική μουσειακή αποκατάσταση είναι και η συνήθης για πολλά ιστορικά κτίρια και ανακτορικές επαύλεις άλλων Ευρωπαϊκών

χωρών. Επί πλέον, στο Μουσείο αυτό θα εκτίθενται τα εναπομείναντα κινητά περιουσιακά στοιχεία της πρώην βασιλικής οικογένειας της Ελλάδος, που έχουν πλέον περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο, ενώ θα πρέπει να γίνει προσπάθεια επαναπατρισμού και άλλων κειμηλίων που σήμερα βρίσκονται στα χέρια ιδιωτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης προτείνεται η δημιουργία **Μουσείου Ιστορικών Οχημάτων,** όπου θα εκτίθενται οι 16 άμαξες και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιήθηκαν από τη βασιλική οικογένεια και τα οποία, μετά από τις απαραίτητες εργασίες συντήρησης, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πόλο έλξης επισκεπτών.

Τέλος, το κτήριο της Φρουράς των Τάφων στο λόφο του Παλαιόκαστρου θα αποκατασταθεί και θα στεγάσει αρχαιολογικά ευρήματα της Δεκέλειας. Στον χώρο του θα εκτίθενται συνοπτικά στοιχεία και πληροφορίες για την ταυτότητα των μελών της τ. βασιλικής οικογενείας που είναι ενταφιασμένα στο νεκροταφείο του Παλαιοκάστρου.

Η **Εκπαίδευση και η Έρευνα** θα αποτελούν ουσιαστικό και αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας και συμμετέχουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του Μητροπολιτικού Πάρκου. Με μικρό σχετικά αρχικό κόστος επένδυσης, η λειτουργία αυτή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς φορείς, φορείς διαχείρισης, ΜΚΟ και εθελοντές.

Η μοναδική ιστορική, πολιτιστική και περιβαλλοντική φυσιογνωμία, σε συνδυασμό με τις πολύπλευρες δραστηριότητες του Κτήματος, παρέχουν τη δυνατότητα για πραγματοποίηση εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου σε μια σειρά γνωστικών αντικειμένων. Ενδεικτικά αναφέρονται: ζωική και φυτική παραγωγή, δασοπονία, οικολογία, ιστορία, αρχιτεκτονική, αποκατάσταση μνημείων κλπ.

Ο τομέας της **Φιλοξενίας και της Εστίασης** περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός μικρού αλλά ελκυστικού boutique hotel στη θέση του παλαιού ξενοδοχείου ΤΑΤΟΙΟΝ, και των παρακείμενων παλαιών εργατικών κατοικιών, της οικίας αξιωματικών και του σταθμού χωροφυλακής, το οποίο θα απευθύνεται σε τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης δημιουργείται ξενώνας στο κτήριο της άλλοτε οικίας Sturm για τη φιλοξενία, επιστημόνων, ερευνητών κλπ. που θα συμμετέχουν σε συνέδρια και εκδηλώσεις εντός του Κτήματος.

Εστιατόριο δημιουργείται ακριβώς στα όρια, έξω από την περίφραξη του κεντρικού πυρήνα, στο κτήριο των Στρατώνων, το οποίο διαθέτει επαρκή χωρητικότητα για πραγματοποίηση σημαντικών κοινωνικών εκδηλώσεων, άμεση πρόσβαση από το υφιστάμενο οδικό δίκτυο και δικό του χώρο στάθμευσης.

Ο τελευταίος, αλλά όχι και λιγότερο σημαντικός άξονας αξιοποίησης και ανάπτυξης του Κτήματος, είναι ο ευρύτερος τομέας της **αναψυχής και του αθλητισμού**. Σήμερα η αναψυχή μαζί με την άθληση συνιστούν τη μοναδική λειτουργία που επιτελείται στο χώρο. Χωρίς κανένα σχεδόν σχεδιασμό, το Κτήμα αποτελεί έναν αγαπημένο προορισμό για αρκετούς Αθηναίους που κατακλύζουν κυρίως τον Κεντρικό Πυρήνα, τα Σαββατοκύριακα και τις αργίες, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Με την επιβεβλημένη περίφραξη του Κεντρικού Πυρήνα, ώστε να εξασφαλιστεί η προστασία των μνημείων και η εύρυθμη λειτουργία του Πάρκου, οι δραστηριότητες

αναψυχής και αθλητισμού οριοθετούνται, εμπλουτίζονται και οργανώνονται προς όφελος του κοινού όλων των ηλικιών, με πολύ χαμηλό κόστος. Οι προτεινόμενες δραστηριότητες περιλαμβάνουν ορεινή ποδηλασία, πεζοπορία (που δεν περιορίζονται στον κεντρικό πυρήνα αλλά εξαπλώνονται σε όλη την έκταση του Πάρκου), ιππασία σε συνεργασία με ιππικούς συλλόγους, κλπ.

5 ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ

5.1 Συγκρότηση Φορέα

Ο τρόπος με τον οποίο μέχρι σήμερα επιχείρησε το Ελληνικό Δημόσιο να αξιοποιήσει το Κτήμα, με την δημιουργία από το 2009 του Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου (ΦΔΚΤ), απεδείχθη αναποτελεσματικός. Η «εκ των άνω» διοικητική αυτή παρέμβαση, αντιπροσωπευτική μίας γραφειοκρατικής αντίληψης για την διαχείριση του Κτήματος από φορέα στελεχωμένο με διορισμένους υπαλλήλους του δημοσίου, επί της ουσίας επέτεινε την εγκατάλειψή του, καθώς ο ΦΔΚΤ ουδέποτε λειτούργησε, ούτε επιτέλεσε το σκοπό της ίδρυσής του.

Η σύσταση ενός αποτελεσματικού νέου Φορέα, με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο ο οποίος εξ' αρχής θα αναλάβει την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης και αξιοποίηση του Κτήματος με βασικό στόχο την προάσπιση του δημόσιου χαρακτήρα του, με τη δομή που αναλύεται στην συνέχεια, αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

Η εξ' αρχής δημιουργία αυτού του αποτελεσματικού σχήματος το οποίο καλείται να υλοποιήσει μία συγκεκριμένη στρατηγική και ένα πρόγραμμα δράσεων σε καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, αποτελεί το σημαντικότερο εχέγγυο για την επίτευξη του στόχου.

Στο πλαίσιο αυτό και σε συμβατότητα με την ισχύουσα Ελληνική Νομοθεσία, ενδεδειγμένη λύση φαίνεται ότι αποτελεί η σύσταση αυτοτελούς Νομικού Προσώπου – Οργανισμού, Ειδικού Σκοπού με νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας, αποκλειστικά κοινωφελούς, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Στον Οργανισμό αυτόν θα εκχωρηθεί από το Ελληνικό Δημόσιο το σύνολο των αρμοδιοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης για την αποκατάσταση και επαναλειτουργία του Κτήματος διασφαλίζοντας δικλείδες αγαστής συνεργασίας με τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ, ειδικότερα κατά την περίοδο υλοποίησης του σοβαρού έργου της αποκατάστασης, αλλά και αναλλοίωτο ταυτόχρονα τον δημόσιο χαρακτήρα του.

Ο Οργανισμός θα λειτουργεί ως ανεξάρτητος Διαχειριστής (operator) του συνόλου των δραστηριοτήτων του Κτήματος, με κριτήρια ιδιωτικο-οικονομικά. Θα ελέγχεται τόσο από το Ελληνικό Δημόσιο, όσο και από ελεγκτικό όργανο εσωτερικού ελέγχου και κάτω από συγκεκριμένους όρους και διαδικασίες που θα καθορίζει ο κανονισμός λειτουργίας του. Για τους σκοπούς της μελέτης χρησιμοποιείται ως ονομασία του Φορέα αυτού η ονομασία «**Οργανισμός Τατοΐου**» (εναλλακτικά «ο Οργανισμός»).

Αποστολή του Οργανισμού θα είναι ανάπτυξη της στρατηγικής, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, και ο έλεγχος της καθημερινής διεκπεραίωσης όλων των ενεργειών που κατατείνουν στον τελικό στόχο: την αποκατάσταση, εύρυθμη και οικονομικά βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος. Τα καθήκοντά του αναπτύσσονται σε δύο σχετικά διακριτές αλλά και αλληλεπικαλυπτόμενες χρονικές περιόδους:

1. Την **περίοδο αποκατάστασης**, η οποία αφορά στο χρονικό διάστημα που θα

απαιτηθεί για την αποκατάσταση και θέση σε λειτουργία του κεντρικού κτηρίου του παλατιού αλλά και βαθμιαία όλων των λοιπών κτηρίων του Κτήματος με τρόπο συμβατό για τη λειτουργία που προβλέπεται να εξυπηρετήσουν μελλοντικά (εστίαση, φιλοξενία, εκθεσιακός χώρος, αγροτοτουριστική δραστηριότητα κλπ).

Η ευθύνη για τις βασικές παραμέτρους υλοποίησης του σταδίου αυτού, συμπεριλαμβανομένων της συμμετοχής στην κατάρτιση λειτουργικών προδιαγραφών, στην ανάθεση των μελετών και των εργασιών και της επίβλεψης της πορείας υλοποίησης, ώστε το Έργο να εκτελεστεί σύμφωνα με τις υψηλότερες επαγγελματικές, μελετητικές, κατασκευαστικές και λειτουργικές προδιαγραφές, θα ανήκει στον Οργανισμό, ο οποίος θα υποστηρίζεται από αρμόδια συμβουλευτική επιτροπή του δημοσίου, καθώς και από Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια και προβλέπεται στο οργανόγραμμα. Βασική λειτουργία του Φορέα αυτού είναι η υποστήριξη του Οργανισμού κατά την κατασκευαστική περίοδο και εφ' όσον υφίστανται καθυστερήσεις για την οριστική σύσταση, στελέχωση και θέση του σε πλήρη λειτουργία, να διαχειρίζεται αρμοδιότητες και να προωθεί τις απαραίτητες άμεσες προτεραιότητες, καθώς και την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων.

2. Την **περίοδο λειτουργίας** του Κτήματος από την ολοκλήρωση των εργασιών αποκατάστασης και εντεύθεν, κατά την οποία θα έχει την αποκλειστική ευθύνη της διαχείρισης των συνολικών λειτουργιών και οικονομικών του, ίσως με την οικονομική αρωγή του Ελληνικού Δημοσίου σε πρώτη φάση και με βαθμιαία απεξάρτηση, με στόχο την πλήρη οικονομική του αυτοτέλεια.

   Η διαχείριση και συντήρηση του συνόλου των υποδομών του κτήματος, καθώς και η προστασία και διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένων και των δασικών εκτάσεων που εντάσσονται στη δικαιοδοσία του, θα γίνεται από τον Οργανισμό, ο οποίος θα συνεπικουρείται στο έργο αυτό από τον Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας.

   Οι δύο παραπάνω χρονικές περίοδοι λειτουργίας αλληλεπικαλύπτονται σε ένα βαθμό, καθώς θεωρείται εφικτή η ιεράρχηση και σταδιακή αποκατάσταση και λειτουργία δραστηριοτήτων. Στόχος είναι να δοθεί προτεραιότητα σε εκείνες τις λειτουργίες που θα συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας του Κτήματος και της προσέλκυσης επισκεπτών αφ' ενός και της δημιουργίας εσόδων αφ΄ ετέρου.

5.2 Προτεραιότητες

Ο Οργανισμός από το αρχικό στάδιο της λειτουργίας του, θα σχεδιάσει, θα υλοποιήσει και θα επιβλέψει το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την αποκατάσταση και στη συνέχεια για την λειτουργία του Κτήματος.

Στην κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να οργανωθεί στη βάση ενός συγκροτημένου κανονισμού λειτουργίας και στη δέσμευση υλοποίησης στόχων σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Είναι απαραίτητο βαθμιαία να προβαίνει στην πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εκπλήρωση των

τεθέντων στόχων.

Από τα αρχικά στάδια λειτουργίας του, ο Οργανισμός θα αναλάβει να μεθοδεύσει την επίλυση όλων εκείνων των προβλημάτων που δημιουργούν εμπόδια στην προοπτική της ισόρροπης και ολοκληρωμένης λειτουργίας και αξιοποίησης του Κτήματος. Τέτοια ζητήματα αφορούν κυρίως σε χρήσης γης και πολεοδομικούς / χωροταξικούς περιορισμούς που εμποδίζουν σήμερα την ανάπτυξη ήπιων δραστηριοτήτων, όπως ιστορικά και επί εκατονταετίας περίπου λειτουργούσαν εντός των ορίων του Κτήματος.

Στις αρχικές προτεραιότητες του Οργανισμού, συγκαταλέγεται η μεθόδευση των ενεργειών για την ανεύρεση πόρων από χορηγίες και δωρεές με στόχο την κάλυψη σημαντικού μέρους των προλειτουργικών δαπανών του Οργανισμού και την ελάφρυνση του δημοσίου, καθώς και η μεθόδευση των ενεργειών για την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων που προέρχονται από Κοινοτικά ή συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Εξ ίσου σημαντική δραστηριότητα του Οργανισμού από την σύστασή του είναι ανάληψη πρωτοβουλιών και καθηκόντων που αφορούν την υλοποίηση συνεργασιών με ιδιώτες, κυρίως για την δημιουργία συμπράξεων, αλλά και στην προοπτική μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων και αγροκτημάτων για τη στέγαση των δραστηριοτήτων που προβλέπεται να εκχωρηθούν σε ιδιώτες.

5.3 Χρονοδιάγραμμα

Η κατ' αρχήν συγκρότηση και θέση σε λειτουργία του Οργανισμού, ο οποίος θα αναλάβει την υλοποίηση του συνόλου των έργων των δύο φάσεων (αποκατάσταση και λειτουργία), αποτελεί και τον κρισιμότερο ίσως παράγοντα για την επιτυχία του Έργου.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή κατάσταση των κτηρίων και την έλλειψη υποδομών, όπως έχουν αποτυπωθεί κυρίως στην πρόσφατη μελέτη «Σχέδιο Γενικής Διάταξης για την Προστασία και Ανάδειξη του Κτήματος Τατοΐου» του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθηνών, αλλά και την κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει οι παλαιότερα εκμεταλλεύσιμες αγροτικές εκτάσεις (αμπελώνας, ελαιώνας, θερμοκήπιο), εκτιμάται ότι η χρονική περίοδος ανάπτυξης και αποκατάστασης και υπό την αυστηρή προϋπόθεση της άμεσης και αποτελεσματικής εποπτείας της από τον Οργανισμό, δεν μπορεί να είναι μικρότερη από πέντε έτη, θέτοντας ως ουσιαστικό ορόσημο έναρξης της περιόδου την δημιουργία και ανάληψη δραστηριοτήτων από τον Οργανισμό.

Σημειώνεται όμως ότι η δημιουργία του Οργανισμού Τατοΐου, θα επιτρέψει την **σταδιακή** αποκατάσταση και λειτουργία επί μέρους δραστηριοτήτων του Κτήματος και την απόδοσή τους στο κοινό βαθμιαία. Στόχος είναι να ολοκληρώνονται λειτουργίες οι οποίες, ήδη σήμερα, βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο ωριμότητας (π.χ. σε επίπεδο αποκατάστασης και ετοιμότητας κτηριακών υποδομών), ούτως ώστε από τη δραστηριότητά τους να επιτυγχάνονται έσοδα αφ' ενός και να αναβαθμίζεται η εικόνα και αναγνωρισιμότητα του Κτήματος αφ' ετέρου.

Η Πρακτική αυτή κρίνεται απαραίτητη, καθώς είναι βέβαιο ότι η λειτουργία

σύνθετων δραστηριοτήτων και κυρίως αυτών για τις οποίες υπάρχει πρόθεση εκχώρησή τους σε ιδιώτες επενδυτές, μέσω πραγματοποίησης διαδικασίας ΣΔΙΤ, είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η αποκατάσταση των κτηρίων και η θέση σε λειτουργία των προβλεπόμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

Σε κάθε περίπτωση, η πλήρης αποκατάσταση του Κτήματος, η ολοκληρωμένη δημιουργία των απαιτούμενων υποδομών και η ανάπτυξη και λειτουργία όλων των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο παρόν αποτελούν ένα μακρόπνοο σχέδιο, η αποτελεσματικότητα του οποίου συναρτάται από:

- Την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων για τη χρηματοδότηση των έργων,
- Την αποτελεσματική διαχείριση των επί μέρους εργασιών αποκατάστασης από τη Διοίκηση του Κτήματος και
- Τη σύναψη αποτελεσματικών κεντρικών συμφωνιών με ιδιώτες επενδυτές, οι οποίοι θα αναλάβουν την εκμετάλλευση βιώσιμων δραστηριοτήτων εντός του Κτήματος με τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και πάντα στο πλαίσιο της φιλοσοφίας ανάπτυξης, ανάδειξης και βιώσιμης λειτουργίας του Κτήματος.

5.4 Βασικές αρχές λειτουργίας

Οι προτάσεις που ακολουθούν στη συνέχεια λαμβάνουν υπόψη τους τη διεθνή εμπειρία όσον αφορά τη διαχείριση παρόμοιων έργων, επιπλέον όμως τους περιορισμούς και τις δυνατότητες που παρέχονται από την Ελληνική νομοθεσία.

Το Κτήμα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία ενιαία ολοκληρωμένη οντότητα, συστατικά μέρη της οποίας αποτελούν τα ιστορικά μέρη του, το εξαιρετικού κάλλους φυσικό περιβάλλον, οι πρωτογενείς και οι μεταποιητικές παραγωγικές δραστηριότητες που παραδοσιακά επιτελούνταν σε συγκεκριμένα κτήριά του.

Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να πληρούνται από έναν οργανισμό, όπως ο προτεινόμενος «**Οργανισμός Τατοΐου Α.Ε.**» και οι οποίες αποτελούν ουσιώδεις προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση του έργου του, είναι οι ακόλουθες:

1. Η εκχώρηση από το Ελληνικό Δημόσιο θεσμικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων. Οι αρμοδιότητες αυτές θα αποτελέσουν τον καταστατικό χάρτη του Οργανισμού και θα προβλέπουν λεπτομερείς όρους, δεσμεύσεις και δυνατότητες, όσον αφορά στην αξιοποίηση αλλά και στη συνέχεια-,στην βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος.

   Η πρακτική αυτή είναι δόκιμη και έχει εφαρμοστεί σε μία σειρά άλλους Κοινωφελείς Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, οι οποίοι έχουν να επιδείξουν σημαντικό έργο (ενδεικτικά: η «Ενοποίηση Αρχαιολογικών Χώρων Αθήνας Α.Ε», η «Παράκτιο Αττικό Μέτωπο ΑΕ» ο «Οργανισμός Μεγάρου Μουσικής Αθηνών», το «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών και Μουσείο Τεχνολογίας Α.Ε.» κ.α.).
2. Η συγκρότηση και στελέχωση ενός Διοικητικού Συμβουλίου του

Οργανισμού από σημαίνουσες προσωπικότητες που θα διασφαλίζουν την προσήλωσή του στους καταστατικούς του στόχους αφενός αλλά και την οργανωτική και διοικητική του αποτελεσματικότητα αφετέρου.

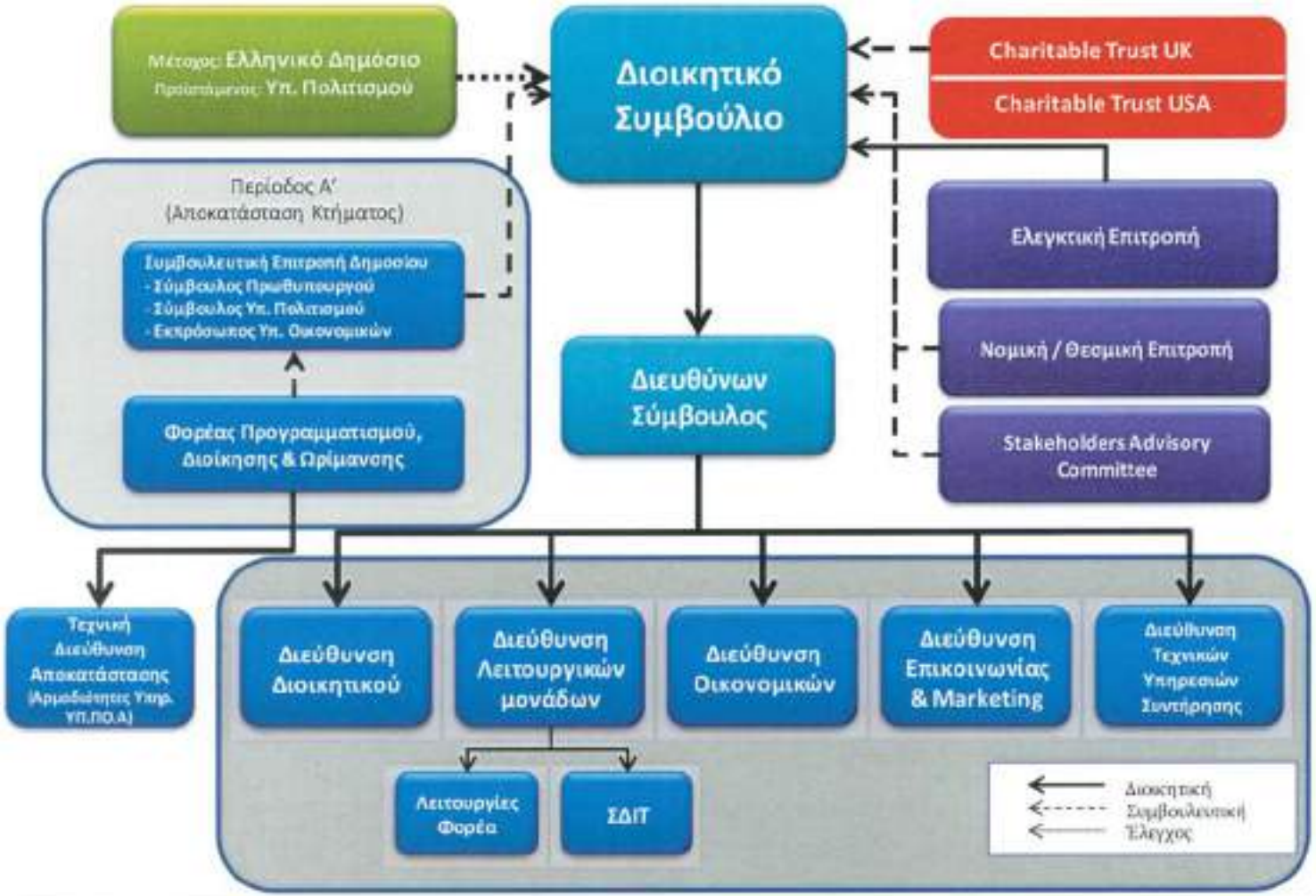
3. Η στελέχωση των επιμέρους λειτουργιών του Οργανισμού και η επιλογή του προσωπικού με κριτήρια αξιοκρατικά. Επί παραδείγματι, η πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού θα πραγματοποιείται από αρμόδια επιτροπή, με την υποστήριξη εξειδικευμένης εταιρείας επιλογής προσωπικού και δεν θα υπόκειται σε διαδικασίες ΑΣΕΠ.
4. Στο Σύνολό του ο Οργανισμός θα λειτουργεί με κριτήρια ιδιωτικής οικονομίας, θα ελέγχεται όμως από το Ελληνικό Κράτος το οποίο θα είναι εσαεί ο ιδιόκτητης του Κτήματος.

Ως κοινωφελής Εταιρεία Ειδικού Σκοπού, η ίδρυσή της κυρώνεται με νομοθετική πράξη, στην οποία καθορίζονται το σύνολο των παραμέτρων και των ειδικών όρων που θα διέπουν τη λειτουργία της, κανονιστικών, οργανωτικών και φορολογικών θεμάτων. Για το λόγο αυτό, εκτιμάται ότι η δέσμευση του Ελληνικού Δημοσίου, θα πρέπει να αποτελέσει την πρώτη και καθοριστικότερη ενδεχομένως ενέργεια στην μακρόπνοη πορεία της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου.

5.5 Οργανωτικό σχήμα

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την προτεινόμενη οργανωτική διάρθρωση του Οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη ως κύρια παράμετρο την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του Κτήματος και στα δύο στάδια υλοποίησης του Έργου (στάδιο αποκατάστασης και στάδιο λειτουργίας).

Προτεινόμενη Διοικητική Δομή Οργανισμού Τατοΐου



Ο Οργανισμός λειτουργεί αυτόνομα, ελέγχεται όμως από το Ελληνικό Δημόσιο ο οποίος ως μέτοχός του αντιπροσωπεύει και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Άμεσος προϊστάμενος είναι ο εκάστοτε Υπουργός Πολιτισμού.

Αποσκοπώντας στην αποτελεσματική διαχείριση των ενεργειών που αφορούν στο σύνθετο έργο της περιόδου αποκατάστασης, προβλέπεται η σύναψη «**Προγραμματικής Συμφωνίας**» των συναρμόδιων Υπουργείων για την ανάληψη κοινής ευθύνης προετοιμασίας της στρατηγικής αξιοποίησης του Κτήματος, την επίλυση τυχόν νομικών και διοικητικών θεμάτων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για άμεσες σωστικές μελέτες και παρεμβάσεις. Απότοκο της προγραμματικής αυτής συμφωνίας είναι η δημιουργία «**Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης**», ο οποίος, κατά τα αρχικά στάδια του Έργου διαχειρίζεται ενδεχόμενα πολιτικά και διοικητικά κενά και αδυναμίες, προωθεί τις αναγκαίες άμεσες ενέργειες, νομιμοποιείται να αναζητά χρηματοδοτήσεις, ενώ παράλληλα συντονίζει τις διαδικασίες σύστασης του Οργανισμού Τατοΐου.

Στην προγραμματική αυτή συμφωνία μπορεί να συμμετέχει η ΕΛΛΕΤ, μεταφέροντας τη διεθνή εμπειρία, τεχνογνωσία και καλές πρακτικές από παρόμοια σημαντικά έργα άλλων ευρωπαϊκών χωρών, και κυρίως αξιοποιώντας τις ιδιαίτερες δυνατότητές της στην εξεύρεση χορηγικών πόρων οργανισμούς και ιδιώτες.

Ο «Φορέας Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης» υποστηρίζει τον Οργανισμό Τατοΐου ακόμα και μετά την ίδρυσή του, μέχρι την επιχειρησιακή ενεργοποίησή του, δεδομένου ότι σύμφωνα με την σχετική εμπειρία, η ουσιαστική ενεργοποίηση μιας Α.Ε. ή ενός Οργανισμού του Δημοσίου απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι καταστατικές διατάξεις του Οργανισμού διασφαλίζουν την αυτόνομη λειτουργία του Οργανισμού, ταυτόχρονα όμως τον έλεγχο και την εποπτεία που οφείλει να ασκεί το Ελληνικό Δημόσιο. Επί πλέον προβλέπει και ανεξάρτητη **Ελεγκτική Επιτροπή**, η οποία θα ασκεί των έλεγχο των λειτουργών του κατά τα πρότυπα των Ελληνικών και διεθνών αντίστοιχων οργανισμών και ιδρυμάτων, έχοντας λάβει υπόψη του την Βρετανική εμπειρία από την επιτυχή λειτουργία αντίστοιχων οργανισμών.

Προβλέπεται 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο προσωπικοτήτων και τεχνοκρατών, με Διευθύνοντα Σύμβουλο, υπό τον οποίο λειτουργεί ομάδα στελεχών, η οποία στελεχώνει τις ακόλουθες πέντε βασικές διευθύνσεις του Οργανισμού:

- Διοικητική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Λειτουργικών Μονάδων
- Διεύθυνση Οικονομικών
- Διεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Έργων Συντήρησης του Κτήματος.

Το **Ελληνικό Δημόσιο** έχει ισχυρή θέση στο σχήμα της Οργανωτικής Διάρθρωσής του Οργανισμού, όχι μόνον ως ιδιοκτήτης, αλλά και ως βασικός αρωγός της συνολικής προσπάθειας αναβίωσης του Κτήματος. Κυρίως δε της αξιοποίησης

Ευρωπαϊκών προγραμμάτων κατά το στάδιο αποκατάστασης και τα αρχικά στάδια λειτουργίας του και μέχρι την επίτευξη του στόχου της λειτουργικής αυτοτέλειας στο μεσο-μακροπρόθεσμο διάστημα. Οι εκπρόσωποι του Δημοσίου μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην προώθηση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του Οργανισμού, έναντι άλλων εμπλεκόμενων φορέων και ειδικότερα κατά την περίοδο αποκατάστασης (ενδεικτικά, και σε λειτουργικό επίπεδο, στον εντοπισμό και την άντληση πόρων από εθνικά, κοινοτικά ή μεικτά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα). Για τους λόγους αυτούς, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να εκπροσωπείται στο Διοικητικό Συμβούλιο επαρκώς.

Επί πλέον, προτείνεται συγκρότηση **Συμβουλευτικής Επιτροπής** με στελέχη κυρίως του Υπουργείου Πολιτισμού και του Υπουργείου Οικονομικών, αλλά και από Σύμβουλο του Πρωθυπουργού. Αυτό, διότι θεωρείται ότι ένα τόσο σημαντικής εμβέλειας, κοινωνικού αντίκτυπου και προϋπολογισμού έργο και θα πρέπει να τεθεί από το αρχικό του στάδιο υπό την αιγίδα του ίδιου του Πρωθυπουργού.

Ο ρόλος της Ειδικής Συμβουλευτικής Επιτροπής αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός κατά την πρώτη περίοδο υλοποίησης του Έργου, την χρονική περίοδο δηλαδή κατά την οποία το Ελληνικό Δημόσιο ως έμμεσος ή άμεσος χρηματοδότης θα πρέπει σε αγαστή συνεργασία με την διοίκηση του Κτήματος, να λάβουν αποφάσεις επί ουσιαστικών θεμάτων και ενεργειών που αφορούν την πορεία υλοποίησης των έργων αποκατάστασης και τη χρηματοδότησή τους.

Είναι γεγονός ότι η παρέμβαση και ο ρόλος του **Υπουργείου Πολιτισμού**, επίσης κατά την πρώτη περίοδο όπου προβλέπεται να γίνει το σύνολο των εργασιών αποκατάστασης, είναι ουσιώδης και καθοριστικός, καθώς ως αρμόδιο Υπουργείο θα έχει την κύρια ευθύνη των τεχνικών έργων αποκατάστασης. Για το λόγο αυτό, στο Οργανόγραμμα, το Υπουργείο αυτό τοποθετείται ως άμεσος προϊστάμενος συγκεκριμένης **Διεύθυνσης Αρμοδιοτήτων ΥΠ.ΠΟ.Α**, η οποία θα έχει την ευθύνη του τεχνικού μέρους της αποκατάστασης και της επίβλεψης των σχετικών εργασιών σε συνεργασία με την διοίκηση του οργανισμού και αξιοποιώντας την σημαντική τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί στην Ευρώπη (Ρωσία, Μεγάλη Βρετανία, Ισπανία και Γαλλία) για την αποκατάσταση παρόμοιων μνημείων.

Προβλέπεται επίσης η λειτουργία **Ελεγκτικής Επιτροπής**, για την άσκηση εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα διασφαλίζει την νομιμότητα και διαφάνεια των λειτουργιών του Κτήματος. Η επιτροπή ελέγχου θα συγκροτηθεί με στόχο την υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου στα καθήκοντά του σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του Οργανισμού. Επίσης, θα στηρίζεται στον κανονισμό λειτουργίας του, και θα προσδώσει κύρος και αξιοπιστία προς τους σχετιζόμενους με αυτόν δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, καθώς και το ευρύ κοινό.

Σύμφωνα με τη βέλτιστη Ευρωπαϊκή πρακτική, αλλά και με την υφιστάμενη εθνική νομοθεσία, η επιτροπή θα αποτελείται στην πλειοψηφία της από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ και, σε κάθε περίπτωση, θα προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος. Μία 3μελής Ελεγκτική Επιτροπή θεωρείται επαρκής εν προκειμένω, με την προϋπόθεση ότι τουλάχιστον ένα από τα μέλη της διαθέτει σημαντική γνώση και εμπειρία σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Παράλληλος στόχος της Επιτροπής Ελέγχου θα είναι η παροχή υποστήριξης προς τους διευθυντές σε θέματα που σχετίζονται με την κατάρτιση των οικονομικών

καταστάσεων σε ελεγκτικές διαδικασίες, καθώς και σε θέματα συμμόρφωσης του Οργανισμού με τους Νόμους και τους εσωτερικούς Κανονισμούς.

Επί πλέον και σε ότι αφορά τις διαδικασίες ελέγχου και τη διασφάλιση της διαφάνειας της οικονομικής λειτουργίας του Οργανισμού, θεωρείται ότι η οικονομική λειτουργία του **θα ελέγχεται ετησίως από εγνωσμένου κύρους, διεθνή ελεγκτική εταιρεία** και οι οικονομικές καταστάσεις του θα δημοσιεύονται επίσης ετησίως.

Καθώς η δυνατότητα άντλησης χορηγικών πόρων και δωρεών αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντική σε χώρες όπου ιχρίσταται πολυπληθής Ελληνική Ομογένεια, ή σε χώρες όπου οι δωρεές σε παρόμοιας μορφής εκμεταλλεύσεις αποτελεί εδραιωμένη πρακτική, από τα πρώτα στάδια λειτουργίας του ο Οργανισμός προτείνεται να φροντίσει για τη δημιουργία νομικών προσώπων (**charitable trusts**), τα οποία, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία σε συγκεκριμένες χώρες, θα διευκολύνουν το έργο της κινητοποίησης αυτής της μορφής πόρων. Εκτιμάται ότι προτεραιότητα θα ήταν χρήσιμο να δοθεί στις ΗΠΑ και την Μεγάλη Βρετανία, χώρες για τις οποίες η ΕΛΛΕΤ έχει σημαντική εμπειρία, η οποία μπορεί να κεφαλαιοποιηθεί και να λειτουργήσει προς όφελος του Οργανισμού Τατοΐου.

Επίσης προβλέπεται και η λειτουργία συμβουλευτικής **Νομικής – Θεσμικής Επιτροπής** επί νομικών και θεσμικών ζητημάτων, τα οποία είναι βέβαιο ότι η διοίκηση του Κτήματος θα αντιμετωπίζει. Η επιτροπή αυτή θα είναι επιφορτισμένη να στηρίξει τη Διοίκηση στη διεκπεραίωση και επίλυση σημαντικών ζητημάτων που άπτονται των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος. Τέτοια θέματα είναι ο προσδιορισμός και η αλλαγή χρήσεων γης εντός των γεωγραφικών ορίων του Κτήματος, θέματα χωροθέτησης δραστηριοτήτων, μισθώσεων και παραχωρήσεων σε ιδιώτες, οργάνωση και παρακολούθηση διαγωνισμών ΣΔΙΤ κ.α. Ο ρόλος της Επιτροπής αυτής θα είναι ιδιαιτέρα σημαντικός κατά την πρώτη περίοδο της αποκατάστασης του Κτήματος.

5.5.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Ο αριθμός των μελών και η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να εκφράζει:

- την ανάγκη να εκπροσωπούνται επαρκώς οι φορείς που εμπλέκονται στην λειτουργία και αξιοποίηση του Κτήματος (stakeholders) και πρωταρχικά το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού και το Υπουργείο Οικονομικών,
- την ανάγκη στελέχωσης με προσωπικότητες που θα προσδώσουν κύρος, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία του και συνέπεια στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων και σκοπών του.

Η συμμετοχή των εκπροσώπων του Δημοσίου στον Οργανισμό από σημαντικά στελέχη του, θα συνεισφέρει ουσιωδώς στην επίτευξη των στόχων του. Θεωρείται ότι, τέτοια στελέχη θα μπορούν να αποτελέσουν Γενικοί Διευθυντές των σχετιζόμενων Υπουργείων, οι οποίοι κατέχουν οργανικές θέσεις και δεν επηρεάζονται κατά κανόνα από τυχόν πολιτικές και εκλογικές μεταβολές.

Σε ότι αφορά στις λοιπές θέσεις μελών του Δ.Σ. θα πρέπει να καλύπτονται από κοινά αποδεκτές προσωπικότητες οργανισμών και φορέων, οι οποίοι δημιουργούν ουσιώδη

προστιθέμενη αξία τόσο στις προσπάθειες αποκατάστασης του Κτήματος κατά την αρχική φάση, όσο και κατά την φάση λειτουργίας του. Εκτιμάται ότι η εκπροσώπηση της EUROPA NOSTRA και της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού στο Διοικητικό Συμβούλιο, θα προσδώσει κύρος στον Οργανισμό και μία ουσιώδη Ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση στην εικόνα του.

Επί πλέον, σημαντικής σημασίας είναι η εκπροσώπηση της Περιφέρειας Αττικής, καθώς και φορέων οι οποίοι είτε διαθέτουν κύρος, είτε αποδεδειγμένα έχουν να συνεισφέρουν στην αξιοποίηση και λειτουργία του Κτήματος. Ειδικότερα για την Περιφέρεια Αττικής κρίνεται σημαντική η συμμετοχή της, καθώς η Περιφέρεια αφενός έχει αυξημένες αρμοδιότητες σε θέματα περιβάλλοντος και γεωργικής ανάπτυξης και αφετέρου διαχειρίζεται το σύνολο των Ευρωπαϊκών Πόρων Περιφερειακής Ανάπτυξης για την Αττική, από τους οποίους προσδοκάται σημαντικό τμήμα χρηματοδότησης των έργων αποκατάστασης.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, αλλά και να διασφαλίζεται το στοιχείο της αποτελεσματικότητας στην ανάγκη λειτουργίας Ελεγκτικής Επιτροπής, θεωρείται ότι ένα **ενδεκαμελές** ΔΣ θα ήταν κατάλληλο. Σε ότι αφορά την σύνθεσή του, ώστε να αντιπροσωπεύεται η ισόρροπη εκπροσώπηση των μερών, προτείνονται τα ακόλουθα:

Πρόεδρος του Δ.Σ.	Προσωπικότητα κύρους, ευρέως αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και τους πολίτες. Ενσαρκώνει το όραμα της επαναλειτουργίας του Κτήματος και εγγυάται την διαφάνεια των λειτουργιών του. Εκλέγεται από τα εννέα Λοιπά Μέλη του ΔΣ.
Διευθύνων Σύμβουλος	Ικανό επαγγελματικό στέλεχος, με πολυετή αναγνωρισμένη εμπειρία στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων αλλά και συνάφεια με την φιλοσοφία, τους στόχους και τη διαχείριση μη κερδοσκοπικών οργανισμών και ιδρυμάτων παρόμοιας μορφής. Επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία μετρήσιμων κοινωνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί το μόνο έμμισθο, επαγγελματικό στέλεχος που συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Προσλαμβάνεται μετά από διεθνή διαγωνισμό με απόφαση των άλλων δέκα μελών του ΔΣ.
Λοιπά Μέλη του ΔΣ	Ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού Ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Οικονομικών Ένας εκπρόσωπος της EUROPA NOSTRA Ένας εκπρόσωπος της Περιφέρειας Αττικής Ένας εκπρόσωπος της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού Ένας εκπρόσωπος των Μεγάλων Δωρητών – Χορηγών Ένας εκπρόσωπος του Ευρωπαϊκού οργανισμού *Union of European Historic Houses Association* Ένας εκπρόσωπος του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο

οποίος ασκεί σήμερα την επίβλεψη του Κτήματος

Ένας εκπρόσωπος του Σωματείου «Οι Φίλοι του Κτήματος Τατοΐου» το οποίο αριθμεί περισσότερα από 3.000 δραστήρια μέλη, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών προσωπικοτήτων από τους χώρους των επιστημών, της δημοσιογραφίας και της επιχειρηματικότητας.

Η θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου προτείνεται να είναι πενταετής.

Το αξίωμα του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τιμητικό και είτε άμισθο, είτε αμειβόμενο με ελάχιστη συμβολική αμοιβή η οποία επ' ουδενί δεν συνιστά κίνητρο. Αυτό δεν ισχύει για το μέλος του που κατέχει την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου και έχει την αρμοδιότητα της καθημερινής και της συνολικής διοίκησης των εργασιών του Κτήματος, και το οποίο θα αμείβεται με όρους αγοράς. Η πλήρης οργανωτική εμπλοκή του Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος προΐσταται των λοιπών διοικητικών στελεχών και η αξιολόγησή του βάσει μετρήσιμων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, είναι προϋπόθεση για την χρηστή διοίκηση του Κτήματος.

Ειδικότερα η εκπροσώπηση της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού, της EUROPA NOSTRA και του European Historic Houses Association στο Διοικητικό Συμβούλιο θα συνεισφέρει:

- Στην κεφαλαιοποίηση και την αξιοποίηση της μεγάλης εμπειρίας και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτουν οι αντίστοιχοι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί στους οποίους ήδη συμμετέχουν σε θέματα προστασίας, αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων ιστορικών κτημάτων, θεματικών πάρκων και κτηρίων.
- Στην εδραίωση της εικόνας του Κτήματος ως σημαντικού πολιτιστικού και ιστορικού τουριστικού προορισμού και πρόσβαση σε μία Ευρωπαϊκή δεξαμενή 30 εκατ. Ευρωπαίων τουριστών.
- Στη δυνατότητα άντλησης ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών..
- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που αναμφισβήτητα θα προκύψουν από την μέσω αυτής ένταξή του σε αντίστοιχα σημαντικά ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς.

6 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η αξιοποίηση του Κτήματος με βάση τις αρχές που προαναφέρθηκαν προϋποθέτει την οργάνωση της λειτουργίας των επί μέρους δραστηριοτήτων του με μία δομή η οποία, υπό τη διοίκηση του Οργανισμού Τατοΐου, θα υποστηρίζει την βιώσιμη και αποτελεσματική μελλοντική διαχείριση και ανάπτυξή του.

Στην παρούσα μελέτη με σεβασμό και συγκεράζοντας τις απόψεις και προτάσεις που κατά καιρούς εκφράστηκαν σχετικά με την αναβίωση του Κτήματος, οι δραστηριότητες που θα επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος οργανώνονται στις ακόλουθες έξι βασικές **Λειτουργικές Ενότητες**:

- ✓ Ιστορική – Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Πρότυπο Αγρόκτημα
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Φιλοξενίας – Εστίασης
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Κατάρτισης και Βιωματικής Εκπαίδευσης
- ✓ Καλλιτεχνική Λειτουργική Ενότητα και
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Αθλητικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων αναψυχής.

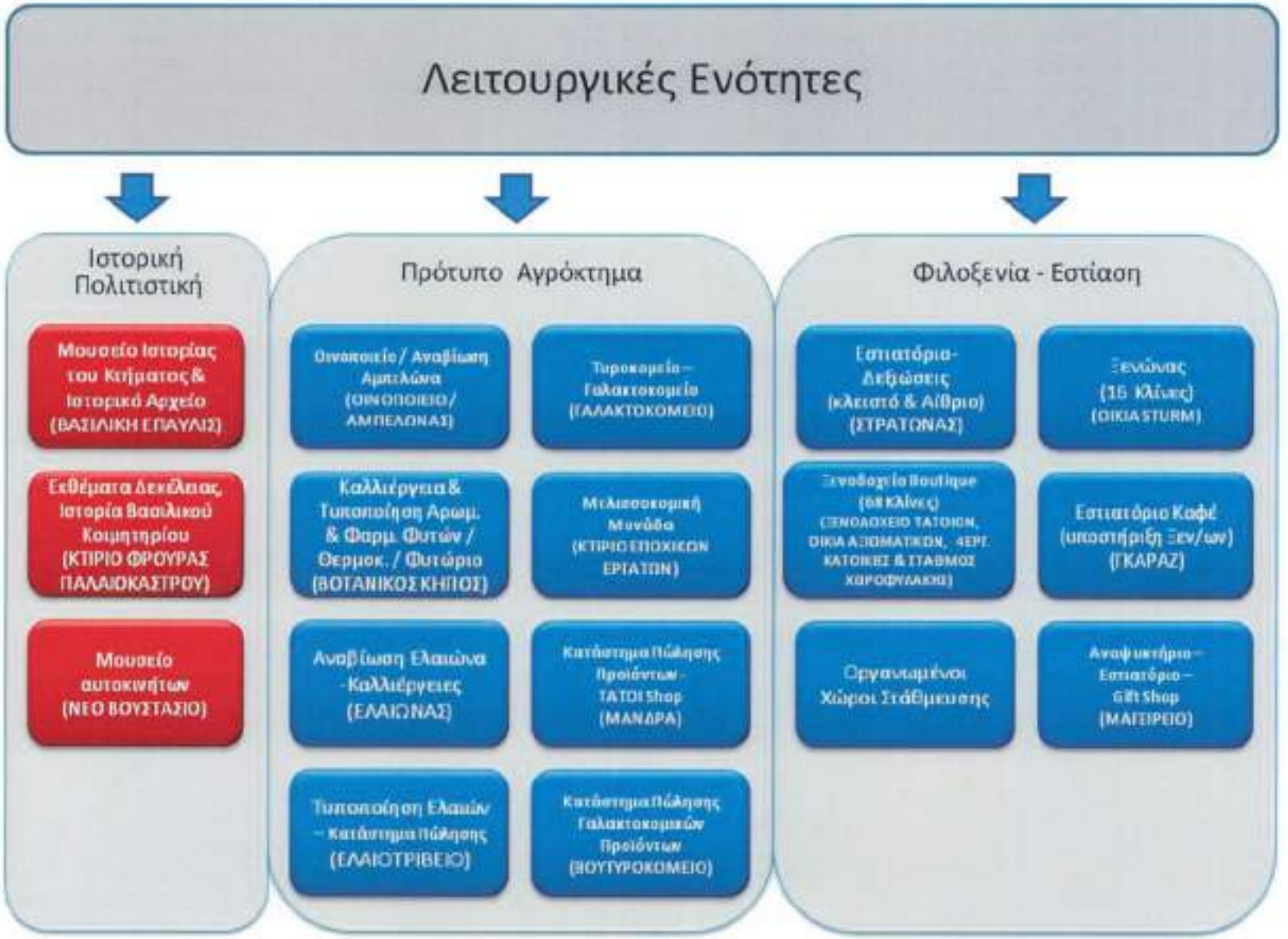
Όσον αφορά τον Φορέα Εκμετάλλευσης των επί μέρους δραστηριοτήτων γίνεται η διάκριση ανάμεσα σε:

- Δραστηριότητες που είναι στην άμεση αρμοδιότητα και εκτελούνται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου και
- Δραστηριότητες οι οποίες εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση, είτε στη βάση σχημάτων Συμπράξεων Ιδιωτών και Δημοσίου, είτε με απλούστερες μορφές μακροχρόνιας μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων ή γεωργικών εκτάσεων και οι οποίες θα αποδίδουν πρόσθετα έσοδα στον Οργανισμό.

Είναι προφανές ότι το σύνολο των δραστηριοτήτων εντός του Κτήματος και ειδικότερα εκείνες που θα ασκούνται από ιδιώτες, θα υπόκεινται στην εποπτεία και τον έλεγχο του Οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση και όπως έχει επισταμένως σημειωθεί σε προγενέστερο Κεφάλαιο, ο Οργανισμός ασκεί την συνολική διαχείριση του Κτήματος ως μία ενιαία λειτουργική οντότητα. Στη διαχείριση αυτήν συμπεριλαμβάνεται και η διενέργεια όλων των διαδικασιών για την πραγματοποίηση και υλοποίηση συμπράξεων με ιδιώτες για τις δραστηριότητες που προβλέπονται σχετικά.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζονται οι επί μέρους Λειτουργικές Ενότητες και διακριτό χρωματισμό ξεχωρίζουν εκείνες οι δραστηριότητες που εκτελούνται εσωτερικά από τον Οργανισμό (κόκκινο χρωματισμό) και εκείνες που εκτελούνται από ιδιώτες (μπλε χρωματισμό).


Λειτουργικές Ενότητες
Ιστορική Πολιτιστική
Μουσείο Ιστορίας του Κτήματος & Ιστορικό Αρχείο (ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΕΠΑΥΛΙΣ)
Εκθέματα Δεκέλειας, Ιστορία Βασιλικού Κοιμητηρίου (ΚΤΙΡΙΟ ΦΡΟΥΡΑΣ ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ)
Μουσείο αυτοκινήτων (ΝΕΟ ΒΟΥΣΤΑΣΙΟ)
Πρότυπο Αγρόκτημα
Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα (ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ/ ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ)
Τυροκομεία – Γαλακτοκομείο (ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΟ)
Καλλιέργεια & Τυποποίηση Αρωμ. & Φαρμ. Φυτών / Θερμοκ. / Φυτώριο (ΒΟΤΑΝΙΚΟΣ ΚΗΠΟΣ)
Μελισσοκομική Μονάδα (ΚΤΙΡΙΟ ΕΠΟΧΙΚΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ)
Αναβίωση Ελαιώνα -Καλλιέργειες (ΕΛΑΙΩΝΑΣ)
Κατάστημα Πώλησης Προϊόντων - TATOI Shop (ΜΑΝΔΡΑ)
Τυποποίηση Ελαιών – Κατάστημα Πώλησης (ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΟ)
Κατάστημα Πώλησης Γαλακτοκομικών Προϊόντων (ΒΟΥΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟ)
Φιλοξενία - Εστίαση
Εστιατόρια-Δεξιώσεις (κλειστά & Αίθριο) (ΣΤΡΑΤΩΝΑΣ)
Ξενώνας (15 Κλίνες) (DIKIA STURM)
Ξενοδοχείο Boutique (68 Κλίνες) (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΑΤΟΙΟΝ, ΟΙΚΙΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ, 4ΕΡΓ. ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ & ΣΤΑΘΜΟΣ ΧΩΡΟΦΥΛΑΚΗΣ)
Εστιατόριο Καφέ (υποστήριξη Ξεν/ων) (ΓΚΑΡΑΖ)
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης
Αναψυκτήριο – Εστιατόριο – Gift Shop (ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ)


Λειτουργικές Ενότητες (συνέχεια)
Βιωματική Εκπαίδευση
Κατάρτιση σε θέματα Συντήρησης Έργων Τέχνης & Αναπαλαίωσης (ΔΑΣΟΝΟΜΕΙΟ)
Κατάρτιση σε θέματα πρωτογενούς παραγωγής (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΡΙΟ)
Αίθουσα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (ΠΑΛΑΙΟ ΒΟΥΣΤΑΣΙΟ)
Πρακτική Εξάσκηση, Εκπαίδευση Παιδιών & Ενηλίκων (ΚΤΗΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)
Καλλιτεχνική Ενότητα
Οργάνωση Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων (ΛΑΤΟΜΕΙΟ)
Υπαίθριες Καλλιτεχνικές Εκδηλώσεις
Αναψυχή-Άθληση
Πεζοπορία Ποδηλασία Bird watching Περιβάλ. Δραστ.
Ιαπήλατα Αμαξίδια Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες
ΥΒΟΜΗΜΑ
Ιδιώτες
Διοίκηση
Κτήρια Διοίκησης (ΥΠΑΣΠΙΣΤΗΡΙΟ, ΚΤΗΡΙΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ & ΟΙΚΙΑ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗ)
Κτήριο Υποστήριξης
Α' Βοήθειες & Ασφάλεια (ΜΑΡΑΠΚΟΥΔΙΚΟ & ΣΙΔΗΡΟΥΡΓΕΙΟ)
Info Point (ΦΥΛΑΚΙΟ ΠΥΛΗΣ)

Στα διαγράμματα που παρατέθηκαν, οι προβλεπόμενες Λειτουργικές Μονάδες συσχετίζονται με τα αντίστοιχα κτήρια του Κτήματος τα οποία προβλέπονται να στεγάσουν τις δραστηριότητές τους.

Σε ότι αφορά τις δραστηριότητες για τις οποίες προβλέπεται η παραχώρησή τους προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες φορείς, η επιλογή του κατάλληλου ιδιώτη είναι καθοριστικής σημασίας. Η συνεργασία με φορείς που διαθέτουν σημαντικό κύρος και αναγνωρισιμότητα σε συναφείς δραστηριότητες, θα συνεισφέρει επίσης αθροιστικά στην εικόνα του Κτήματος και στην συνολικά δημιουργούμενη «αξία» του.

Η προτεινόμενη «ολιστική» προσέγγιση της λειτουργίας των επί μέρους δραστηριοτήτων του Κτήματος και η διαχείρισή του από έναν πραγματικά αποτελεσματικό φορέα, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους. Η προβολή και η αναβάθμιση της εικόνας του Κτήματος, θα αυξήσει την επισκεψιμότητά του προς όφελος όλων: του ίδιου του Οργανισμού που θα επιτυγχάνει στους σκοπούς ίδρυσης και λειτουργίας του, των ιδιωτών που εκμεταλλεύονται τις επί μέρους δραστηριότητες, αλλά και των τοπικών κοινωνιών που θα επωφελούνται από την διάχυση των δραστηριοτήτων. Εν τέλει και του ιδίου του Ελληνικού Δημοσίου, το οποίο θα έχει αποκαταστήσει και θα λειτουργεί με βιώσιμο τρόπο έναν εξαιρετικής ιστορικής σημασίας και φυσικού κάλλους τόπο προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Στον Πίνακα που ακολουθεί, καταγράφεται το σύνολο των βασικών κτηρίων του Κτήματος, οι παλαιές τους χρήσεις και οι χρήσεις που προβλέπονται στην παρούσα πρόταση.

Ονομασία Κτηρίου-Ιστορική Χρήση	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προβλεπόμενη Νέα Χρήση
Βασιλική Έπαυλις	3.100	Μουσείο Ιστορίας του Κτήματος-Ιστορικό αρχείο
Μαγειρεία	465	Καφέ- Gift shop Μουσείου
Υπασπιστήριο	245	Διοικητικές Υπηρεσίες
Κτήριο Προσωπικού	796	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Οικία Sturm	240	Ξενώνας
Κτήριο Τηλεπικοινωνιών	170	Διοικητικές Υπηρεσίες
Οικία Φροντιστή	80	Διοικητικές Υπηρεσίες
Αποθήκη	11	Βοηθητικός χώρος
Γκαράζ (2)	316	Αναψ/ιο, καφέ, υποστήριξη ξενώνα
Συγκρότημα Στρατώνων	930	Εστιατόριο - Χώρος Δεξιώσεων
Διευθυντήριο	416	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Διασονομείο	100	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Φυλάκιο Εσωτερικής Πύλης	28	Info point
Θερμοκήπιο	60	Θερμοκήπιο
Οικία Αξιωματικών	275	Ξενοδοχείο
Σταθμός Χωροφυλακής	100	Χώρος Υποδοχής Ξενοδοχείου

Ονομασία Κτηρίου-Ιστορική Χρήση	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προβλεπόμενη Νέα Χρήση
Ξενοδοχείο	376	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Α	288	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Β	182	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Γ	80	Ξενοδοχείο
Αποθήκη	30	Αποθήκη
Εργαστήριο Εργατών	90	Ξενοδοχείο
Παλιό Βουστάσιο	428	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Ιπποστάσιο	420	Ιπποστάσιο
Νέο Βουστάσιο	1.498	Μουσείο Αυτοκινήτων
Χοιροστάσιο	190	Καφέ- Gift shop Μουσείου Αυτ/των
Οινοποιείο	720	Οινοποιείο
Εμφιαλωτήριο	185	Οινοποιείο
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Σιδηρουργείο, Ξυλουργείο	155	Κτήριο Α' Βοηθειών
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ-Πεταλωτήριο	48	Κτήριο Ασφαλείας
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Κατοικίες Εργατών	166	Κατάστημα Πώλησης
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Πλάστιγγα	8	Βοηθητικός χώρος
Βουτυροκομείο	108	Κατάστημα Πώλησης Γαλακτ/κών
Κτήριο εποχικών εργατών	300	Μελισσοκομική Μονάδα/ Τυποποίηση Αρωματικών Φυτών
Γαλακτοκομείο	580	Γαλακτοκομείο-Τυροκομείο
Ελαιοτριβείο-Κατοικία	282	Τυποποίηση-Συσκευασία Βρώσιμης Ελιάς
Βοηθητικό κτίσμα Ελαιοτριβείου	22	Βοηθητικός χώρος
Φυλάκιο Φρουράς των Τάφων	114	Εκθέματα Δεκελείας- Ιστορία Βασιλικού κοιμητηρίου

6.1 Κίνητρα για την προσέλκυση σχημάτων ΣΔΙΤ

Η ενιαία και ολοκληρωμένη λειτουργία του Κτήματος στους προτεινόμενους άξονες δραστηριοτήτων, θα έχει σημαντικά πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη σε όσους δραστηριοποιούνται στα όριά του. Τα οφέλη αυτά προέρχονται:

- ✓ Από την διέλευση σημαντικού αριθμού επισκεπτών στο Μητροπολιτικό Πάρκο, ως αποτέλεσμα εφαρμογής μίας ενδεδειγμένης και συστηματικής προβολής και προώθησης των δραστηριοτήτων του στο ευρύ κοινό. Ας σημειωθεί ότι ήδη καθόλη τη διάρκεια του έτους στο Κτήμα διέρχεται ένας ιδιαίτερα μεγάλος και πολύμορφος αριθμός επισκεπτών. Παρά το γεγονός ότι για την είσοδο στον ιστορικό πυρήνα θεσπίζεται εισιτήριο, χαμηλού όμως κόστους, η λειτουργία των μουσείων, η ανάδειξη των μνημείων και του φυσικού τοπίου, η προβολή των παραγωγικών δραστηριοτήτων του αγροκτήματος και των δραστηριοτήτων

άθλησης και αναψυχής, θα αυξήσουν σημαντικά την επισκεψιμότητά του.

Έχει εκτιμηθεί και υιοθετείται στην παρούσα η παραδοχή ότι, κατά την φάση ωριμότητας των λειτουργιών του, το Κτήμα θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 700.000. Η εκτίμηση αυτή έχει υιοθετηθεί και από την μελέτη του ΟΡΣΑ και αποτελεί επίσης παραδοχή του παρόντος. Από αυτούς, το 35% που αντιστοιχεί σε 250.000 περίπου επισκέπτες, εισέρχονται στον ιστορικό πυρήνα του. Ο αριθμός αυτός συνιστά μία ουσιώδη «κρίσιμη μάζα» εν δυνάμει πελατών–χρηστών για τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες που θα παρέχονται εντός των ορίων του Κτήματος, καθώς και τις αντίστοιχες υπηρεσίες (αναψυχή, άθληση, φιλοξενία, εστίαση). Σε κάθε περίπτωση, η προσέγγιση των 700.000 επισκεπτών ετήσια, μπορεί να θεωρηθεί συντηρητική κατά την περίοδο πλήρης ωρίμανσης και λειτουργίας, όλων των επί μέρους δραστηριοτήτων του κτήματος, λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι στην αύξηση της επισκεψιμότητας θα συνεισφέρει ουσιαστικά η από τον Οργανισμό οργανωμένη και πολύπλευρη προβολή του Κτήματος σε τοπικό/μητροπολιτικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

- ✓ Το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών εντός του Κτήματος και ιδιαίτερα των υπηρεσιών φιλοξενίας, απευθύνονται σε μία σημαντική σε όγκο αλλά και σε κατά κεφαλή καταναλωτική δαπάνη, διακριτή διεθνή τουριστική αγορά. Στόχος είναι να αναδειχθεί το Κτήμα ως ένας σημαντικός ιστορικός-πολιτιστικός και τουριστικός προορισμός που απευθύνεται στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή αλλά και διεθνή αγορά, που θα διαφοροποιεί και θα συμπληρώνει την τουριστική εικόνα της περιφέρειας και της μητρόπολης των Αθηνών.

Είναι προφανές ότι στο βαθμό κατά τον οποίο το Κτήμα θα λειτουργεί ως μία ενιαία οντότητα με πολλαπλούς θεματικούς άξονες (μουσεία, πολιτισμός, τουρισμός, άθληση, αναψυχή, εκπαίδευση, αγροτουρισμός) και θα προσελκύει διαφορετικών κατηγοριών επισκέπτες, κάθε δραστηριότητα θα προσφέρει συμπληρωματικά στις υπόλοιπες.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται στο Κτήμα, βρίσκουν εμπορική διέξοδο σε ένα σημαντικό αριθμό επισκεπτών και είναι δυνατόν να απολαμβάνουν ένα σημαντικό «premium» στην τιμή διάθεσή τους σε σχέση με τα αντίστοιχα στην υπόλοιπη αγορά, διασφαλίζοντας ένα πολύ σημαντικότερο περιθώριο κέρδους στις επιχειρήσεις του Κτήματος που τα εκμεταλλεύονται. Με το αυξημένο αυτό περιθώριο συναρτάται και η εκμετάλλευση των παλαιών σημάτων των προϊόντων και των λογοτύπων τους.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πολλαπλασιαστικά οφέλη για την ευρύτερη περιοχή, τα οποία είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της πολύπλευρης λειτουργίας του Κτήματος (πολιτιστικής, εκπαιδευτικής, ψυχαγωγικής, τουριστικής, παραγωγικής), θα δημιουργήσουν επενδυτικές ευκαιρίες μεγαλύτερης κλίμακας, ειδικότερα στον τομέα του τουρισμού. Σε δεύτερο χρόνο, η δημιουργία μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακής μονάδας στις παρυφές του Κτήματος, κατασκευής η οποία θα σέβεται τα αρχιτεκτονικά πρότυπα της περιοχής, αποτελεί ένα ρεαλιστικό ενδεχόμενο με σημαντικά πρόσθετα οφέλη στα έσοδα του Οργανισμού, αλλά και την τοπική απασχόληση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά η προτεινόμενη οργάνωση της λειτουργίας του Κτήματος Τατοΐου και οι προβλεπόμενες σε αυτό δραστηριότητες.

6.2 Δημιουργία κλειστού ελεγχόμενου «*Ιστορικού Πυρήνα*»

Η διαμόρφωση ενιαίας περιφραγμένης περιοχής με ελεγχόμενη πρόσβαση στον ιστορικό πυρήνα του Κτήματος, θεωρείται ως βασική προτεραιότητα στο χρονοδιάγραμμα αποκατάστασης των ενεργειών που θα υλοποιήσει ο Οργανισμός. Η περιοχή αυτή, με την καθιερωμένη ονομασία «Ιστορικός Πυρήνας του Κτήματος», θα αποτελέσει και τον κύρια οικονομικά εκμεταλλεύσιμο χώρο του Κτήματος και απεικονίζεται στο χάρτη του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου και Προστασίας Περιβάλλοντος Αθήνας, που ακλουθεί.


ΧΑΡΤΗΣ
ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΠΥΡΗΝΑ
ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ
Όρια Περίφραξης

Η έκταση του Ιστορικού Πυρήνα κυμαίνεται περί τα 1.600 στρέμματα. Συμπεριλαμβάνει όλα τα σημαντικά κτίσματα, την αποκατάσταση και αξιοποίηση των οποίων πραγματεύεται η παρούσα μελέτη. Ειδικότερα, στον ιστορικό πυρήνα βρίσκονται:

- Η πρώην Βασιλική Έπαυλις, το σημαντικότερο αρχιτεκτονικά αλλά και από άποψη μεγέθους κτήριο (3.100 τ.μ.), το οποίο, σε συνδυασμό με τα παλαιά μαγειρεία, προβλέπεται να στεγάσει το προτεινόμενο στη συνέχεια Μουσείο Κτήματος Τατοΐου (η «ανακτορική ενότητα» όπως ονοματίζεται στο Κεφάλαιο1.1).
- Οι κήποι στη νότια πρόσοψη της Έπαυλης, η αποκατάσταση των οποίων θα αναβαθμίσει εξαιρετικά το σύνολο του ιστορικού πυρήνα και θα αποδώσει σημαντική αίγλη στο Κτήμα, αντίστοιχη άλλων συναφών Ευρωπαϊκών.
- Μία σειρά μικρότερων και μεγαλύτερων κτηρίων που παραδοσιακά υποστήριζαν την βασιλική έπαυλη, αλλά και τις λοιπές λειτουργίες του Κτήματος και συμπεριλαμβάνουν: το υπασπιστήριο, τα κτήρια των στρατώνων, το κτήριο του προσωπικού, τον χώρο στάθμευσης και άλλες κατοικίες προσωπικού (η «υποστηρικτική ενότητα»).
- Τα κτήρια που στέγαζαν τις αγροτο-κτηνοτροφικές δραστηριότητες που συντελούνταν στο Κτήμα, καθώς επίσης και τις κατοικίες των εκεί εργαζόμενων, περιοχή που χαρακτηρίζεται με το παραδοσιακό τοπωνύμιο «χωριό».
- Το κοιμητήριο της βασιλικής οικογένειας (Ταφική ενότητα) που βρίσκεται σχετικά απομακρυσμένο στο νοτιότερο τμήμα του ιστορικού πυρήνα, στην περιοχή Παλαιόκαστρο και περιλαμβάνει 18 βασιλικούς τάφους, τον ναό της Αναστάσεως, το Μαυσωλείο και μικρό κτήριο που παλαιότερα στέγαζε επίσης τμήμα της φρουράς του Κτήματος.

Η περίφραξη του ιστορικού πυρήνα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την συνολική βιώσιμη αξιοποίηση του κτήματος. Δημιουργείται ένας σημαντικός, ελεγχόμενος, επισκέψιμος χώρος μεγάλης ιστορικής, αισθητικής και περιβαλλοντικής αξίας, η είσοδος στον οποίο είναι δυνατή μόνον μέσω εισιτηρίου.

Η τιμή του εισιτηρίου εισόδου προτείνεται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο σε σχέση με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η χρήση εισιτηρίου, έστω και χαμηλού κόστους, εδραιώνει την εντύπωση στους χρήστες / επισκέπτες ότι εισέρχονται σε έναν ενιαίο ιστορικό χώρο, ο οποίος προστατεύεται, ελέγχεται και παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής και αναγνωρίσιμης αξίας. Ο έλεγχος της προσβασιμότητας θα διασφαλίσει επίσης την ήπια λειτουργία των εκεί μονάδων, και θα προστατεύσει το περιβάλλον από ενδεχόμενο υπερβολικό συνωστισμό, όχληση και ρύπανση.

Η είσοδος στον χώρο αυτό, στη φάση πλήρους ανάπτυξης του Κτήματος, δίνει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να χαρεί όλα τα ιστορικά, αξιοθέατα, τις λειτουργούσες εκεί επισκέψιμες παραγωγικές και κτηνοτροφικές μονάδες του πρότυπου αγροκτήματος και να περπατήσει σε ιστορικές διαδρομές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους. Η πρακτική αυτή είναι αδιαμφισβήτητη και καθιερωμένη σε όλες τις αντίστοιχες εγκαταστάσεις άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

Ταυτόχρονα, η περίφραξη του ιστορικού πυρήνα που αποτελεί σχετικά μικρό τμήμα επί των 42.000 περίπου συνολικών στρεμμάτων του Κτήματος, δεν περιορίζει τους

επισκέπτες να κινηθούν στην μεγάλη εκτός πυρήνα περιοχή και να απολαύσουν το φυσικό και δασικό τοπίο με τον τρόπο με τον οποίο συνήθιζαν μέχρι σήμερα.

6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Η διαχείριση και ο έλεγχος του Ιστορικού πυρήνα, θα ασκείται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου με δικά του μέσα πλην των δραστηριοτήτων καθαρισμού και φύλαξης για τις οποίες προβλέπεται η συνολική εκχώρησή τους σε τρίτους (outsourcing).
- Προβλέπεται είσοδος στο χώρο με εισιτήριο χαμηλού κόστους. Το ύψος του εισιτηρίου που υπολογίζεται στην παρούσα οικονομική ανάλυση ορίζεται στο ποσόν των 2€ και αντιπροσωπεύει το μέσο έσοδο ανά επισκέπτη. Για τη διαμόρφωση του ύψους του εισιτηρίου λαμβάνεται υπόψη η δυσμενής οικονομική συγκυρία, το καθεστώς ελεύθερης εισόδου που εν πολλοίς έχει καθιερωθεί μέχρι σήμερα και ο επικοινωνιακός του αντίκτυπος, καθώς και εκπτώσεις επί της τιμής, ή ελεύθερη είσοδο για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών (ομαδικές επισκέψεις, παιδιά κάτω των 12 ετών, ηλικιωμένοι άνω των 65 ετών, κάρτα μέλους, κλπ.).
- Τα αναμενόμενα έσοδα από τα εισιτήρια εισόδου εκτιμώνται περί τις 490.000 € και αντιστοιχούν σε 245.000 ετήσιες επισκέψεις (το 35% του συνόλου των επισκεπτών του Κτήματος).
- Ειδικότερα, το κόστος περίφραξης του Ιστορικού Πυρήνα εκτιμάται[2] περί τα 2 εκατ. € και συμπεριλαμβάνει 4 χλμ περίφραξης με βάση από λιθοδομή και μεταλλικό κιγκλίδωμα και περίπου 2 χλμ περίφραξης με ελαφρότερη ξύλινη κατασκευή.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Ιστορικού Πυρήνα ως οικονομική οντότητα.

[2] Με βάση την μελέτη του ΟΡΣΑ που εκπονήθηκε για λογαριασμό του Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή

Δραστηριότητα	Ιστορικός Περίπατος	
Επιφάνεια Γης		1600 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Αορτά έκταση 1600 στρ. στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι σωζόμενες υποδομές	
Επιφάνεια Κτισμάτων		τ.μ.
Δυναμικότητα	245.000	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού	

Οικονομικά Στοιχεία

1. Κόστος Επένδυσης	37.765.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	37.765.000 €
Ιδιωτικά Κεφάλαια	
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	490.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσιο Royalties - Ενοίκια	

Παρατηρήσεις / Σχόλια

Αποτελεί πυλώνα στην ανάδειξη της ιστορικής και πολιτιστικής φυσιογνωμίας του Κτήματος. Περιλαμβάνει το σύνολο των σημαντικών δραστηριοτήτων και αποτελεί βασική πηγή εσόδων.

Στο σημαντικό ύψος του επενδυτικού κόστους αποκατάστασης και διαμόρφωσης των 37,7 εκατ. €, συμπεριλαμβάνονται το σύνολο σχολίων των Η/Μ εγκαταστάσεων και των δικτύων, οι διαμορφώσεις του περιβάλλοντος χώρου και του ανακτορικού πάρκου, η διαμόρφωση της εσωτερικής οδοποιίας, η περίφραξη της περιμέτρου του των 4 χλμ. κ.α.

Ο ιστορικός περίπατος εκτιμάται θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 250.000 επισκέπτες από το σύνολο των 700.000 του Κτήματος συνολικά (35%), με μέση τιμή εισιτηρίου τα 2 €.

6.3 Ιστορική - Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα

Η παραγωγή πολιτισμού αποτελεί τον κύριο πυλώνα της λειτουργίας του Κτήματος και συνδέεται άρρηκτα με την ιστορική του φυσιογνωμία αλλά και τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, όπως παρουσιάζονται στην επόμενη λειτουργική ενότητα.

Στην ιστορική – πολιτιστική ενότητα εντάσσεται το σύνολο των ιστορικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στα όρια του Κτήματος με προεξάρχουσα την μετατροπή της πρώην βασιλικής έπαυλης σε μουσείο. Έχει ήδη προταθεί η λειτουργία του με θεματικό τίτλο «Μουσείο Ιστορίας Κτήματος Τατοΐου». Πρόκειται επί της ουσίας για ένα ιστορικό μουσείο που καλύπτει μία ιδιαίτερα πολυτάραχη χρονική περίοδο της νεότερης ιστορίας της χώρας, περίπου από το 1870, έως το 1970. Στο μουσείο αυτό φυλάσσεται επί πλέον και το Ιστορικό Αρχείο του Κτήματος.

Η λειτουργία της βασιλικής έπαυλης ως μουσείου αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στο όραμα της αναβίωσης του Κτήματος και ως τέτοια δραστηριότητα δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη προς όλες τις επί μέρους δραστηριότητες που αναπτύσσονται στη συνέχεια. Συγκεκριμένα:

- ✓ Κατοχυρώνει την ιστορική φυσιογνωμία του Κτήματος, σημείο στο οποίο ομονοούν όλες οι απόψεις και προτάσεις που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί.
- ✓ Αποτελεί πόλο έλξης τουριστών. Του προσδίδει μία ιδιαίτερη ταυτότητα ως συγκεκριμένου ιστορικού – πολιτιστικού τουριστικού προορισμού, ιδιαίτερα αξιοποιήσιμου από ένα συγκριμένο τμήμα (segment) της διεθνούς τουριστικής αγοράς.
- ✓ Συνεισφέρει ουσιωδώς στην «διεθνοποίηση» της εικόνας του Κτήματος. Το ιστορικό–μουσειακό μέρος των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων δίνει την δυνατότητα στον Οργανισμό να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με σημαντικούς Ευρωπαϊκούς φορείς που εκπροσωπούν παρόμοιας φύσης Κτήματα (π.χ. *Union of European Historic Houses Association)*, ιστορικές τοποθεσίες και υψηλής περιβαλλοντικής αξίας πάρκα. Επίσης δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε μία εκτιμώμενη ετήσια αγορά 30 περίπου εκατ. Ευρωπαίων πολιτών, οι οποίοι συγκαταλέγονται στο «άνω άκρο» της αγοράς του ιστορικού και πολιτιστικού τουρισμού και οι οποίοι επισκέπτονται συστηματικά αντίστοιχες εγκαταστάσεις ανά την Ευρώπη.
- ✓ Επί της ουσίας, η μουσειακή δραστηριότητα είναι κατά κύριο λόγο εκείνη, η οποία σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες που προβλέπεται να αναπτυχθούν στα όριά του, συνθέτουν μία επικοινωνιακά ολοκληρωμένη ταυτότητα. Ο συνδυασμός του ιδιαίτερου ιστορικού στοιχείου του Κτήματος με τις λοιπές δραστηριότητες (ξενοδοχεία, εστίαση, γεωκτηνοτροφικές δραστηριότητες, αναψυχή κλπ) δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκμετάλλευσή του ως μία ενιαία λειτουργική οντότητα. Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, το οποίο στη δόκιμη ορολογία του marketing ορίζεται ως «Unique Selling Proposition».

- ✓ Από αυτή τη λειτουργία προβλέπονται σημαντικά ανταποδοτικά έσοδα που θα προκύπτουν από εισιτήρια για την πρόσβαση στο μουσείο.

Το ζήτημα της αισθητικής και του ύφους της αποκατάστασης της βασιλικής έπαυλης είναι ιδιαίτερα λεπτό. Η άποψη του παρόντος είναι ότι, σε αντιστοιχία με άλλα παραδείγματα στο εξωτερικό[3], η αποκατάσταση της έπαυλης θα πρέπει να εστιάσει στην αναβίωση της φυσικής και λειτουργικής κατάστασης του χώρου, όπως αυτός προϋπήρξε σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (πιθανώς περί το τέλος του 19ου αιώνα). Η φιλοσοφία της πρότασης αυτής βασίζεται στην παραδοχή ότι, με τον τρόπο αυτό, ο επισκέπτης αντιλαμβάνεται ολοκληρωμένα την ιστορική ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος, παρά από μία συμβατική παράθεση ιστορικών αντικειμένων και κειμηλίων.

Επί πλέον, στην ίδια λειτουργική ενότητα εντάσσονται:

- ✓ Η δημιουργία επισκέψιμου μουσειακού χώρου –στο μικρό κτήριο φρουράς στο Παλαιόκαστρο. Στον περιορισμένο αυτό χώρο των 114 τ.μ. θα παρατίθενται ευρήματα που συνδέουν ιστορικά την περιοχή με την αρχαία Δεκέλεια και το τείχος των Σπαρτιατών κατά τον Πελοποννησιακό πόλεμο. Επί πλέον, εκεί θα παρατίθενται κειμήλια και εκθέματα σχετικά με την ιστορία των ενταφιασμένων στο παρακείμενο βασιλικό κοιμητήριο.
- ✓ Η δημιουργία επισκέψιμου μουσειακού χώρου ως «Μουσείο Οχημάτων» στους χώρους του παλαιού βουστάσιου στο οποίο θα εκτίθενται οι 15 άμαξες και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιούνταν από τη βασιλική οικογένεια. Οι λειτουργία του μουσείου αυτοκινήτων υποστηρίζεται από το παρακείμενο παλαιό χοιροστάσιο, το οποίο θα λειτουργεί και ως καφέ.

Υφίσταται πληθώρα αξιόλογων και εξαιρετικού ενδιαφέροντος εκθεμάτων που θα παρουσιάζονται στους χώρους των μουσείων. Παράλληλα όμως θα πρέπει να είναι μέριμνα του Οργανισμού η διαρκής προσπάθεια για τον επαναπατρισμό ιστορικών κειμηλίων που ανήκαν στους χώρους, το κόστος απόκτησης των οποίων είναι σχετικά ευκολότερο να καλυφθεί από δωρητές.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον εξοπλισμό του κυρίως μουσείου της βασιλικής έπαυλης, να προβλεφθούν σύγχρονα οπτικο-ακουστικά μέσα και διαδραστικές τεχνολογίες τα οποία θα διευκολύνουν τους επισκέπτες και τα οποία θα αποτελέσουν πηγή πρόσθετων εσόδων, πλέον του εισιτηρίου εισόδου.

6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Η εκμετάλλευση του συνόλου των ιστορικών - πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Κτήματος και εν προκειμένω των μουσείων, θα ασκείται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου με δικά του μέσα.
- Προβλέπονται έσοδα από τους επισκέπτες του μουσείου. Υιοθετείται συνεπώς η θέσπιση εισιτηρίου, σχετικά χαμηλού κόστους.

[3] Αναφέρεται ως παράδειγμα η «Αγροικία» (Farm House) του ανακτορικού συγκροτήματος Peterhaf στην Αγία Πετρούπολη της Ρωσίας, που αποτέλεσε το αρχιτεκτονικό πρότυπο της βασιλικής έπαυλης του Τατοΐου, η οποία, αν και είχε καεί στον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο από τους Γερμανούς, αποκαταστάθηκε υποδειγματικά (Κ.Μ. Σταματόπουλος)

- Η πρόσβαση στον κύριο μουσειακό χώρο της Έπαυλης και στους δύο επί πλέον μουσειακούς χώρους, θα γίνεται με ένα κοινό εισιτήριο.
- Το ύψος του εισιτηρίου που υπολογίζεται στην παρούσα οικονομική ανάλυση ορίζεται στο ποσόν των 4,5 € και αντιπροσωπεύει το μέσο έσοδο ανά επισκέπτη, λαμβάνοντας υπόψη ελεύθερη είσοδο και εκπτώσεις επί της τιμής για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας της μουσειακής ενότητας του Κτήματος ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	**Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων**	
Επιφάνεια Γης		50 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Βασίλική Επαύλεως - Κήπος (Μουσείο Ιστορίας), Κτήριο Φουρφάς Παλαιοκάστρου (Ιστορικό Αρχείο) & Νέο Βουστάσιο (Μουσείο Αυτοκινήτων), Μαγειρεία (Σημείο Πώλησης, Καφέ, Εστιατόριο Μουσείου), Χοροστάσιο (Υποστηρικτικό Κτήριο)	
Επιφάνεια Κτισμάτων		3100+114+1498+465+190 τ.μ.
Δυναμικότητα		73.500 Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού	
Οικονομικά Στοιχεία		
1. Κόστος Επένδυσης		20.000.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης		
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου		20.000.000 €
Ιδιωτικά Κεφάλαια		
3. Εκτιμώμενα Έσοδα		
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας		330.750 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου		
Αρχική Προκαταβολή		
Ετήσια Κομιδία - Ενοίκια		
Παρατηρήσεις / Σχόλια		
Επαναλειτουργία ως μουσειακών χώρων των ανατέρω κτιρίων, τα οποία συνθέτουν την Ιστορική / Πολιτιστική λειτουργική ενότητα του Πύργου. Η εκδοκευση στους χώρους θα είναι δυνατή με χρήση ενός ενιαίου εισιτηρίου, η τιμή του οποίου ορίζεται σε 4,5 € κατά μέσον όρο.		
Αποτελεί πυλώνα στην Ανάδειξη του Κτήματος ως σημαντικού Πολιτιστικού / Ιστορικού προορισμού. Δημιουργεί ουσιαστικές συνέργειες στη Διαθεσιμότητα του έργου και προσέλκυσης διεθνούς ειδικού τουρισμού.		
Υπολογίζονται 73.000 επισκέπτες σε ετήσια βάση, προσέγγιση η οποία θεωρείται μάλλον συντηρητική.		

6.4 Εκπαίδευση

Συνιστά έναν από τους πυλώνες των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος με σημαντικά αναμενόμενα ανταποδοτικά οφέλη του φορέα που θα αναλάβει την εκμετάλλευσή του. Στοχεύει στην αξιοποίηση του συνόλου των αγροτικών και επισκέψιμων παραγωγικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος, για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Μία ευρύτατη κατηγορία εκπαιδευτικών, ερευνητικών δραστηριοτήτων είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν στο εκπαιδευτικό χαρτοφυλάκιο των εν λόγω δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων αγροτικών, επαγγελματικών, επιχειρηματικών, τεχνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, μελέτες και έρευνες ανάπτυξης του Αττικού τοπίου, αποκατάστασης κλπ.

Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για αγροτική, παραγωγική και επαγγελματική κατάρτιση, αλλά και σε πλείστα άλλα εκπαιδευτικά θέματα σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες του Κτήματος προσιδιάζει στα εκπαιδευτικά πρότυπα βιωματικής εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης ενηλίκων και ανηλίκων, όπως εφαρμόζονται από την Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, ή ακόμη του Κτήματος Συγγρού.

Τα παραγωγικά θεματικά αντικείμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνουν (ενδεικτικά): αμπελουργία, οινοτεχνία, τυροκομία, ελαιουργία, μελισσοκομία, δενδροκομία, ανθοκομία, σαλιγκαροτροφεία, ζωοτεχνία, καλλιέργεια αρωματικών φυτών, παρασκευής φυτικών καλλυντικών, βιολογικής γεωργίας, καλλιέργειας μανιταριών, τυποποίησης αγροτικών προϊόντων, εναλλακτικές καλλιέργειες, ανθοδετικής, περιβαλλοντική εκπαίδευση κ.α.

Τα επαγγελματικά επιχειρηματικά θεματικά αντικείμενα περιλαμβάνουν: επιχειρηματικότητα σε πρωτογενείς δραστηριότητες και σε δραστηριότητες του αγρο-διατροφικού τομέα, marketing αγροδιατροφικών προϊόντων, διαχείριση ζωικού κεφαλαίου, γεωπονία, αγροτουριστικές επιχειρήσεις κ.α.

Επιπρόσθετα, ως ιδιαίτερο εκπαιδευτικό αντικείμενο σημειώνεται η εκπαίδευση στην αποκατάσταση και συντήρηση μνημείων και έργων τέχνης και στη χρήση υλικών και τεχνολογιών αποκατάστασης, καθώς στις μελλοντικές προοπτικές λειτουργίας του Κτήματος προβλέπεται η δημιουργία μονάδας παραγωγής υλικών για πρότυπες αρχιτεκτονικές αναστηλώσεις.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιωματική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση μικρών ηλικιών σε ένα ολιστικό πρότυπο που συμπεριλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση. Προβλέπεται να προσελκύσει μαθητές μικρών ηλικιών σε εκπαιδευτικούς κύκλους που θα συνδυάζουν την αναψυχή και τον πολιτισμό με τις λοιπές δραστηριότητες του Κτήματος, Ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, η δραστηριότητα αυτή όπως εφαρμόζεται σε αντίστοιχες άλλες περιπτώσεις, αποβαίνει ιδιαίτερα προσοδοφόρα.

6.4.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η εκμετάλλευση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Οι δραστηριότητες στεγάζονται στα κτήρια του Δασονομείου, του Διευθυντηρίου του παλαιού βουστάσιου και του κτηρίου προσωπικού συνολικής

επιφάνειας 1.740 τ.μ.

- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν για το σύνολο της δραστηριότητας ετήσιο έσοδο της τάξης των 43.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού, υπολογίζεται στο ποσό των 3,5 εκατ. €. Εκτιμάται συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ύψους 200.000 € ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	**Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση**	
Επιφάνεια Γης		στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Διατονομείο, Διπλοθυτήριο, Παλαιό Βουστάσιο, Κτήριο Προσωπικού	
Επιφάνεια Κτισμάτων	100+416+428+796	τ.μ.
Δυναμικότητα	600	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Ιδιώτης, Ίδρυμα, Οργανισμός που δραστηριοποιείται σε συναφές αντικείμενο.	

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	3.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	3.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	850.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	200.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	42.500 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αποτελεί επίσης έναν από τους πυλώνες των δραστηριοτήτων του Κτήματος. Αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται εκπαιδευτικά το σύνολο των λειτουργιών του, οι οποίες αποτελούν και τους χώρους πρακτικής εξάσκησης και βιωματικής μάθησης.
Εκτιμάται ως ιδιαίτερα σημαντική και προσοδοφόρα για εκμετάλλευση από τρίτους δραστηριότητα.

6.5 Φιλοξενία – Εστίαση

Στη λειτουργική αυτή ενότητα συμπεριλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες φιλοξενίας και εστίασης, καθώς και η παράπλευρη λειτουργία των χώρων στάθμευσης.

Στο σύνολό τους οι δραστηριότητες αυτές εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση.

6.5.1 Ξενοδοχείο, ξενώνας, εστιατόριο - χώρος δεξιώσεων

Στην ενότητα αυτή συμπεριλαμβάνονται:

- Η δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας Boutique Hotel της υψηλότερης κατηγορίας του συγκεκριμένου σήματος, δυναμικότητας 68 κλινών, η οποία χρησιμοποιεί το κτήριο το οποίο στέγαζε παλαιότερα το ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΟΝ, τα παρακείμενα τρία κτήρια των παλαιών εργατικών κατοικιών, το εργαστήρι των εργατών, την οικία των αξιωματικών της φρουράς και τον παλαιό σταθμό χωροφυλακής ως χώρο Υποδοχής / Reception.
- Η Δημιουργία διακριτικού ξενώνα Δυναμικότητας 16 κλινών στο κτήριο της άλλοτε οικίας Sturm για τη φιλοξενία, μικρού αριθμού επιστημόνων, φοιτητών, ερευνητών, και άλλων επισκεπτών.
- Η μετατροπή του συγκροτήματος των στρατώνων, επιφανείας 1.000 τ.μ. περίπου σε εστιατόριο και χώρο για την πραγματοποίηση κοινωνικών εκδηλώσεων και δεξιώσεων. Η λειτουργία αυτή διευκολύνεται από τη θέση του κτηρίου, στις παρυφές και εκτός του ιστορικού πυρήνα με δυνατότητα οδικής πρόσβασης και με επαρκείς χώρους στάθμευσης, στοιχεία απαραίτητα για την λειτουργία του. Η προοπτική της μελλοντικής αποκατάστασης της εκκλησίας του Προφήτη Ηλία θα δώσει την δυνατότητα στο εστιατόριο να χρησιμοποιείται για κοινωνικές εκδηλώσεις με πρόσθετα αναμενόμενα έσοδα από την ιδιαίτερη αυτή λειτουργία.

Οι ξενοδοχειακές δραστηριότητες εντός του Κτήματος έχουν ιδιαίτερη σημασία και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής εκμετάλλευσης που προτείνεται στο παρόν. Ο στόχος της δημιουργίας εικόνας ενός σοβαρού και εξειδικευμένου τουριστικού προορισμού που απευθύνεται κυρίως σε αλλοδαπούς τουρίστες υψηλής εισοδηματικής κατηγορίας και οι συνέργειες που θα προσφέρει για το σύνολο των λοιπών δραστηριοτήτων, είναι καθοριστικής σημασίας.

Ο πολιτιστικός και ιστορικός τουρισμός που χαρακτηρίζει το τμήμα της αγοράς που αναμένεται να προσελκύσει η μονάδα του Κτήματος, αποτελεί ένα σαφώς προσδιορισμένο τμήμα της διεθνούς τουριστικής αγοράς. Είναι χαρακτηριστικό το στοιχείο ότι περίπου 30 εκατομμύρια Ευρωπαίων τουριστών, επισκέπτονται ετησίως αντίστοιχα Ευρωπαϊκά Κτήματα και ιστορικές τοποθεσίες. Η συμμετοχή του Κτήματος στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *European Historic Houses Association*, είναι βέβαιο ότι θα αποφέρει σημαντικά οφέλη στον ιδιώτη επενδυτή, σε επίπεδο ετήσιας πληρότητας.

6.5.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία και των δύο μονάδων από ιδιώτη Φορέα ο οποίος έχει εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού σε μορφή ΣΔΓΤ με τον Οργανισμό.
- Η συνολική επιφάνεια των εκμεταλλευόμενων κτηρίων του ξενοδοχείου και του ξενώνα ανέρχεται στα σε 1632 περίπου τετραγωνικά μέτρα.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν για το σύνολο της δραστηριότητας ετήσιο έσοδο της τάξης των 95.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 6,2 εκατ. €. Εκτιμάται συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό, ύψους 600.000 €.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του ξενοδοχείου και του ξενώνα ως οικονομικές οντότητες.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή

Δραστηριότητα	Ξενοδοχείο Boutique
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΟΝ & 4 Εργ. Κατοικίες, Οικία Αξιωματικών και Σταθμός Χειροφιλακής
Επιφάνεια Κτισμάτων	1391 τ.μ.
Δυναμικότητα	68 κλίνες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Ιδιώτης Επενδυτής από τον κλάδο της Φιλοξενίας, με ενδιαφέρον και εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού (ιστορικός και πολιτιστικός τουρισμός - αγροτουρισμός). Θα μπορούσε να λειτουργήσει ως παράρτημα τουριστικής μονάδας της ευρύτερη μητροπολιτικής περιοχής, όπως είχε γίνει και στο παρελθόν.

Οικονομικά Στοιχεία

1. Κόστος Επένδυσης	5.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	5.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.500.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	400.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	75.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια

Κύρια δραστηριότητα για την λειτουργία του Κτήματος σύμφωνα με τον πολιτιστικό του στόχο καθοριστικής σημασίας και απολύτως συμπληρωματικής με τη σύναλο των λοιπών δραστηριοτήτων.

Δυνατότητα του Φορέα Εκμετάλλευσης να αναπτύξει συνάφειες με οργανισμούς εκμετάλλευσης αντίστοιχου προσανατολισμού Κτημάτων - Ιστορικών Τοποθεσιών της Ευρώπης ή και διεθνώς.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Ξενώνας
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Οικία Stern
Επιφάνεια Κτισμάτων	240 τμ.
Δυναμικότητα	16 Κλίνες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Θεωρείται ότι θα είναι ο ίδιος ιδιώτης Επενδυτής με εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού που θα έχει ενδιαφέρον και για το Ξενοδοχείο.

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	850.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	850.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	380.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκιο	19.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Δραστηριότητα απόλυτως συμπληρωματική του Ξενοδοχείου. Φιλοξενία μικρού αριθμού επισκεπτών.

Η αντίστοιχη ταυτότητα εκμετάλλευσης για το εστιατόριο είναι η ακόλουθη.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας	
Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Εστιατόριο - Διξόδους (κλειστός χώρος και αίθριο)
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Συγκρότημα Στρατώνων
Επιφάνεια Κτισμάτων	903 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Επαγγελματίας του Κλάδου. Εναλλακτικά από την επιχείρηση που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο και τον Σταύλο
Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.400.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχικό Προκαταβολή	200.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	70.000 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια	
Στις περιοχές του ιστορικού πυρήνα. Έγκυρη επιλογή του χώρου επί πρόσθετα με βάση τη δυνατότητα πρόσβασης με αυτοκίνητο και δυνατότητες στάθμευσης	
Χώρος επαρκής για τη δυνατότητα διξόδων και κυκλοφοριακών αναβάσεων. Μελλοντική αποκατάσταση της σκληρίας του Προφήτη Ηλία θα δίνει δυνατότητες και πρόσθετα έσοδα από κυκλοφοριακές εκδηλώσεις (γάμοι, βαπτίσεις)	

6.5.2 Χώροι στάθμευσης

Αποτελούν σημαντικό μέρος των υποδομών που απαιτούνται για την αξιοποίηση του Κτήματος. Υιοθετείται η εκτίμηση της μελέτης του ΟΡΣΑ, σύμφωνα με την οποία η προβλεπόμενη συνολική επισκεψιμότητα ανέρχεται στους 700.000 επισκέπτες. Στη βάση αυτής της εκτίμησης χωροθετούνται τρεις κύριοι χώροι στάθμευσης με πρώτο αυτό της πύλη της Λεύκας, τέσσερις δευτερεύοντες και τρεις ακόμη μικρότεροι χώροι περιφερειακά.

Προβλέπεται δυνατότητα στάθμευσης 1.960 ΙΧ αυτοκινήτων, 110 τουριστικών λεωφορείων και 25 τροχόσπιτων.

Η εκμετάλλευσή τους δίνεται σε ιδιώτη φορέα, καθώς και το κόστος κατασκευής τους με μορφή σύμπραξης. Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη εκτιμώνται στο ύψος των 140.000 €, ενώ ως αρχική προκαταβολή του ιδιώτη με την επικύρωση της συμφωνίας εκμετάλλευσης υπολογίζεται ποσόν 100.000 €.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας των χώρων στάθμευσης ως οικονομική

οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Χώροι Στάθμευσης
Επιφάνεια Κτισμάτων	τ.μ.
Δυναμικότητα	110 Λεωφ. 2000 IX
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Επιχειρηματίας του κλάδου

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.400.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.400.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	600.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	200.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	140.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αφορά την εκμετάλλευση όλων των σταθμών του Κτήματος με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
Με βάση την προβλεπόμενη επισκεψιμότητα, αναμένονται σημαντικά έσοδα και κατά συνέπεια, σημαντικοί πρόσοδοι για τον Οργανισμό. Έχει υπολογιστεί χαμηλή τιμή τμερήσιας στάθμευσης (5 € για IX και 20 € για τουριστικά λεωφορεία).

6.6 Πρότυπο αγρόκτημα

Η αναβίωση παραδοσιακών αγροτικών και κτηνοτροφικών δραστηριοτήτων που επί έναν περίπου αιώνα ελάμβαναν χώρα στο Κτήμα, αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της προτεινόμενης αξιοποίησής του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Κτήμα παρήγαγε και διέθετε στην αγορά εξαιρετικής ποιότητας βραβευμένα προϊόντα τα οποία είχαν δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα ισχυρό εμπορικό σήμα (Brand Name). Σημειώνονται εδώ, κυρίως τα κρασιά με το εμπορικό σήμα «*Chateau Decelie*» (και λίγο αργότερα το «Τατόι»), που προέρχονταν από τους αμπελώνες του Κτήματος και η οινοποίηση/εμφιάλωση των οποίων γίνονταν στο εκεί οινοποιείο, καθώς και το βούτυρο το οποίο επίσης παράγονταν στο Κτήμα και εμπορεύονταν στην αγορά με το εμπορικό σήμα το «*Εξαιρετικόν Βούτυρον Τατοΐου*». Τα δύο αυτά εμπορικά σήματα είχαν δημιουργήσει μια σημαντικά αναγνωρίσιμη εικόνα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας για τα προϊόντα του Κτήματος στο ευρύ κοινό.

Θεωρείται εφικτό, η αναγνωρισιμότητα αυτή να αναβιώσει παράλληλα με την

επαναλειτουργία των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και να αποδειχτεί σημαντικά εμπορικά εκμεταλλεύσιμη κάτω από το ευρύτερο εμπορικό σήμα *«Προϊόν Κτήματος Τατοΐου»*. Ο στόχος είναι το σήμα αυτό να χαρακτηρίζει μία ομάδα προϊόντων (καλάθι) πρωτογενούς παραγωγής που θα παράγονται από τις αγροτικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες εντός των ορίων του Κτήματος και τα οποία θα πληρούν συγκεκριμένες υψηλές προϋποθέσεις ποιότητας. Τέτοιες προϋποθέσεις είναι να εφαρμόζονται πλήρως όλες οι προδιαγραφές της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, καθώς και εκείνες οι τεχνολογίες και διαδικασίες σε επίπεδο μεταποίησης και συσκευασίας που είναι συμβατές με την παραγωγή βιολογικών προϊόντων.

Τα δικαιώματα χρήσης των δύο παλαιότερων σημάτων θα περιέλθουν στην κυριότητα του Οργανισμού Τατοΐου, καθώς και η κατοχύρωση κάθε νέου που θα χρησιμοποιεί το λογότυπο «Κτήμα Τατοΐου».

Η εμπορία των προϊόντων αυτών θα γίνεται κατά κύριο λόγο από τα καταστήματα πώλησης εντός του ιστορικού πυρήνα, είτε επιλεγμένα με ηλεκτρονικές πωλήσεις από τα καταστήματα αυτά. Στις περιπτώσεις επαρκούς παραγωγής είναι δυνατόν να διατίθενται στην ευρύτερη αγορά.

Ο στόχος είναι η δημιουργία μίας συμπαγούς εικόνας ποιότητας, προϊόντων περιορισμένης (οικοτεχνικής) παραγωγής, υψηλής τιμής, που απευθύνεται στο «άνω άκρο» της αγοράς και σε καταναλωτές μεσαίας - ανώτερης εισοδηματικής κατηγορίας. Ο στόχος αυτός μπορεί να δικαιολογήσει το «premium» της υψηλότερης τιμής των προϊόντων, η οποία άλλωστε επιβάλλεται από το γεγονός ότι οι ιδιώτες παραγωγοί / επιχειρηματίες θα έχουν αυξημένο κόστος λειτουργίας που θα προέρχεται από την υποχρέωση πληρωμής δικαιωμάτων (royalties) σε περιπτώσεις ΣΔΙΤ, ή μισθωμάτων για την εκμετάλλευση των παραχωρούμενων εγκαταστάσεων, ή αγροκτημάτων.

Με την φιλοσοφία επαναλειτουργίας ενός πρότυπου αγροκτήματος συναρτάται άμεσα η Τρίτη Λειτουργική Ενότητα των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος: οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και βιωματικής μάθησης, όπως παρουσιάζονται και στη συνέχεια. Όλες οι δραστηριότητες του αγροκτήματος είναι επισκέψιμες και αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής λειτουργίας του, καθώς προβλέπονται εκτεταμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε συγκεκριμένα κτήρια, που θα επιτελούνται από ιδιώτες φορείς ή εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η θεωρητική κατάρτιση με την παράλληλη βιωματική εκπαίδευση των καταρτιζόμενων σε όλα τα παραγωγικά αντικείμενα του αγροκτήματος, αποκτά ουσιώδη διάσταση και αναπόσπαστο μέρος της «ολιστικής» αξιοποίησής του.

Σημειώνεται ότι κατά το στάδιο της επιλεκτικής διερεύνησης δυνητικού ενδιαφέροντος (market sounding) από ιδιώτες φορείς για την επιχειρηματική εμπλοκή τους στο έργο της αναβίωσης του Κτήματος, υπήρξε θετική ανταπόκριση και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις έντονο ενδιαφέρον. Η επιχειρηματική ταυτότητα των ενδιαφερόμενων και η ποιότητα των συναφών προϊόντων και υπηρεσιών που σήμερα διαθέτουν στην αγορά τους θα προσθέσει στην συνολική εικόνα του εγχειρήματος και θα προσδώσει εμπορική διέξοδο στα υψηλής ποιότητας αγροτο-κτηνοτροφικά προϊόντα που προβλέπεται να παράγονται στο Κτήμα, αλλά και των συναφών υπηρεσιών φιλοξενίας και εστίασης. Ενδεικτικά σημειώνεται το ενδιαφέρον της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής, για την οποία το εκπαιδευτικό αντικείμενο, η βιωματική μάθηση και η παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων

πρωτογενούς παραγωγής εντός του Κτήματος, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Για τη χωροθέτηση των πρωτογενών δραστηριοτήτων λαμβάνεται υπόψη η πρόβλεψη της μελέτης του ΟΡΣΑ, σύμφωνα με την οποία οι συνολικές εκτάσεις που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για αγροτικές καλλιέργειες σε περίπτωση αξιοποίησης του Κτήματος, ανέρχονται σε 1.200 περίπου στρέμματα.

Συνοπτικά, οι σχετικές πρωτογενείς δραστηριότητες που προβλέπονται, καθώς και οι δραστηριότητες μεταποίησης πρωτογενών προϊόντων, είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Οινοποίηση
- ✓ Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων (αγελαδινών και πρόβειων από ζώα του κτήματος)
- ✓ Μελισσοκομείο
- ✓ Τυποποίηση/συσκευασία βρώσιμης ελιάς
- ✓ Ανθοκομείο
- ✓ Καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών
- ✓ Καλλιέργεια και συσκευασία οπωροκηπευτικών
- ✓ Καλλιέργεια δημητριακών με στόχο την παραγωγή ζωοτροφών για τα ζώα του κτήματος αλλά και παραγωγή ζυμαρικών.

Σε ότι αφορά τις καλλιέργειες, οι προαναφερθείσες είναι ενδεικτικές. Ο στόχος είναι από την συνολικά διαθέσιμη γη για αγροτική εκμετάλλευση των 1.200 περίπου στρεμμάτων, να αποδοθεί μέρος σε τοπικούς γεωργούς και καλλιεργητές για την παραγωγή και διάθεση μίας ευρείας γκάμας προϊόντων, μικρής οικοτεχνικής κλίμακας, υψηλής όμως ποιότητας και προστιθέμενης αξίας. Τα προϊόντα αυτά θα εμπορεύονται κυρίως εντός του Κτήματος και θα παρέχεται η δυνατότητα να χρησιμοποιούν το εμπορικό σήμα *«Προϊόν Κτήματος Τατοΐου»*. Επίσης ενδεχομένως συμπεριλαμβάνονται οι δυνατότητες παραγωγής μανιταριών, εκτροφής σαλιγκαριών κ.α.

Με τον στόχο αυτό της ευρείας παραγωγής πολλών διαφορετικών προϊόντων, συνάδει και το μέρος των εκπαιδευτικών λειτουργιών του Κτήματος.

Εν γένει, οι επί μέρους δραστηριότητες του πρότυπου αγροκτήματος θα παραχωρηθούν προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες φορείς ή οργανισμούς που λειτουργούν με συμβατό προς αυτές προφίλ. Εκείνες που απαιτούν υψηλό επενδυτικό κόστος θα επιδιωχθεί να υλοποιηθούν μέσω σχημάτων-συμπράξεων του Οργανισμού με ιδιώτες. Σε αυτές συμπεριλαμβάνεται κυρίως η δραστηριότητα της αμπελουργίας και οινοποίησης, η οποία θεωρείται ενιαία, καθώς και η δραστηριότητα της κτηνοτροφίας.

Ως γενική υπόθεση εργασίας για τη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων του αγροκτήματος, θεωρείται η δυνατότητα -με την παρέμβαση του Οργανισμού Τατοΐου- να παρακαμφθούν περιορισμοί και να επιλυθούν προβλήματα που αφορούν την αδειοδότηση των προβλεπόμενων λειτουργιών και ενδεχομένως απολύτως αναγκαίων για τη λειτουργία των μονάδων κτηριακών προσθηκών, ή ελαφρών κατασκευών, σε απόλυτο πάντα σεβασμό με την υφιστάμενη αρχιτεκτονική του τοπίου. Έχει ήδη σημειωθεί ότι η επίλυση θεσμικών ζητημάτων που αφορούν χρήσεις γης εντός των ορίων του Κτήματος που θα επιτρέψουν την αναβίωση των

παλιών δραστηριοτήτων, θα αποτελέσει σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του Οργανισμού.

Εν προκειμένω, σημειώνεται ενδεικτικά η ανάγκη παρέμβασης για την τροποποίηση του προεδρικού διατάγματος «Καθορισμός Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (Ν. Αττικής)», ΦΕΚ 336/2007 Τεύχος 4ο, ώστε να υπάρξει δυνατότητα αλλαγής χρήσεων, τουλάχιστον εντός του ιστορικού πυρήνα του Κτήματος, ούτως ώστε να καταστεί εφικτή η άσκηση των ήπιων δραστηριοτήτων πρωτογενούς παραγωγής και πρώτης μεταποίησης προϊόντων. Οι δραστηριότητες αυτές παραδοσιακά λειτουργούσαν στο Κτήμα και η αναβίωση της λειτουργίας τους προβλέπεται στο παρόν.

Οι επί μέρους αυτές δραστηριότητες που προβλέπεται να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της αναβίωσης των παλαιών και της ολιστικής ενιαίας αξιοποίησης του Κτήματος, παρουσιάζονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

6.6.1 Αμπελουργία - Οινοποίηση

Η παραγωγή επώνυμου κρασιού ιστορικά αποτελούσε μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του Κτήματος, με ετήσια παραγωγή περί τις 130.000 φιάλες για τρεις ποικιλίες κρασιού. Η αναβίωση του επισκέψιμου οινοποιείου στις παλαιές εγκαταστάσεις, αποτελεί τη σημαντικότερη ίσως δραστηριότητα του αγροκτήματος.

Προβλέπεται παραχώρηση της δραστηριότητας σε ιδιώτη με τη μορφή σύμπραξης των κτηρίων του παλαιού εμφιαλωτηρίου και οινοποιείου με μικρό βοηθητικό κτίσμα, συνολικής έκτασης περί τα 1.000 τ.μ. και γεωργικών εκτάσεων για αμπελοκαλλιέργεια. Επίσης παραχωρείται και το εμπορικό σήμα «*Chateau Decelie*».

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία του είναι η αποκατάσταση του παλαιού, εγκαταλελειμμένου πλέον αμπελώνα, έκτασης 35 περίπου στρεμμάτων εντός του ιστορικού πυρήνα και προσθήκη νέων εκτός πυρήνα, ούτως ώστε να διασφαλιστεί έκταση περίπου 300 στρεμμάτων, η οποία και συνιστά την κρίσιμη μάζα για τη βιώσιμη λειτουργία του. Οι καλλιέργειες θα πιστοποιηθούν ως βιολογικές και από αυτές θα παράγεται κρασί υψηλής ποιότητας.

Με βάση τις υφιστάμενες κτηριακές υποδομές και τις προβλεπόμενες καλλιέργειες, η παραγωγική δυναμικότητα του οινοποιείου σε φάση πλήρους ανάπτυξης, εκτιμάται περί τις 225.000 φιάλες κρασιού από αμπέλια βιολογικής γεωργίας.

Στο πλαίσιο της επισκεψιμότητας των εγκαταστάσεων θα αναβιώσουν οι παλαιότερες γιορτές τρύγου, οι γευσιγνωστικές δραστηριότητες, αλλά και εκπαιδευτικής φύσης παράλληλες λειτουργίες, οι οποίες είναι εφικτό να αποφέρουν σημαντικά πρόσθετα έσοδα στην επιχείρηση που το λειτουργεί. Η κεφαλαιοποίηση της επισκεψιμότητας του Κτήματος συνολικά και η προβολή των δραστηριοτήτων του με αναμενόμενο αποτέλεσμα την αύξηση της επισκεψιμότητας, θα λειτουργεί σε κάθε περίπτωση θετικά για τις επί μέρους δραστηριότητες του αγροκτήματος, με προεξάρχουσα αυτή του επισκέψιμου οινοποιείου.

Σε ότι αφορά την εκπαιδευτική αξιοποίηση των αμπελώνων και των εγκαταστάσεων του οινοποιείου, από την έρευνα του Συμβούλου για εν δυνάμει φορείς αξιοποίησης, έχει καταγραφεί σημαντικό ενδιαφέρον από εκπαιδευτικά ιδρύματα (Αμερικανική

Γεωργική Σχολή) και διεπαγγελματικές οργανώσεις (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου, Ινστιτούτο Αμπέλου και Οίνου) με αντικείμενα την έρευνα και την εκπαίδευση σε θέματα καλλιεργειών αμπελουργίας και οινοποίησης.

6.6.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Η απόδοση προς εκμετάλλευση περίπου 300 στρεμμάτων για τη δημιουργία του αμπελώνα του Κτήματος, αποτελεί προϋπόθεση για την προσέλκυση ιδιώτη επενδυτή.
- Πρόκειται για μονάδα ετήσιας δυναμικότητας 225.000 φιαλών περίπου κατά την φάση της πλήρους ανάπτυξή της, με προβλεπόμενο κύκλο εργασιών περί τα 1,6 εκατομμύρια €. Η προσέγγιση των εσόδων είναι συντηρητική, καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οικονομικές συνέργειες από την πραγματοποίηση σημαντικών εκδηλώσεων στο χώρο του Κτήματος με ιδιαίτερο εμπορικό ενδιαφέρον για το οινοποιείο.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αντιπροσωπεύουν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του. Ως υπόθεση εργασίας στην παρούσα οικονομική ανάλυση, το ποσοστό αυτό ορίζεται στο 5% του κύκλου εργασιών της μονάδας ως Royalties, το οποίο θα αποφέρει ένα ετήσιο έσοδο στον Οργανισμό της τάξης των 78.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 3,5, εκατ. €.
- Εκτιμάται περιορισμένη σχετικά συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό. Η συμμετοχή αυτή, η οποία για τους σκοπούς της μελέτης εκτιμάται στο ύψος των 300.000 € συνιστά την αμοιβαία δέσμευση μεταξύ Οργανισμού και ιδιώτη για την παραχώρηση από πλευράς του πρώτου των απαιτούμενων εγκαταστάσεων και χρήσεων. Η προκαταβολή του ιδιώτη επίσης σηματοδοτεί τη δέσμευση του Οργανισμού να προχωρήσει, στο πλαίσιο των συνολικών έργων αποκατάστασης του Κτήματος, κατά προτεραιότητα σε ενέργειες και δαπάνες για την αποκατάσταση των κτηρίων του οινοποιείου.
- Είναι κατανοητό ότι το ύψος της αρχικής συμμετοχής του ιδιώτη συναρτάται αντιστρόφως ανάλογα με τον προσδιορισμό του ποσοστού του Δικαιώματος επί του κύκλου εργασιών Επίσης η τελική προσφορά του ιδιώτη συναρτάται και με την χρονική περίοδο εκμετάλλευσης, η οποία εν προκειμένω ορίζεται σε τριάντα έτη με προνομιακό δικαίωμα επαναδιαπραγμάτευσης.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του οινοποιείου, αυτή τοποθετείται εντός της πρώτης τριετίας, με ορόσημο έναρξης πάντα το χρονικό σημείο επίτευξης συμφωνίας με τον Οργανισμό και του καθορισμού των εκτάσεων των αμπελώνων. Σε κάθε περίπτωση, το χρονικό διάστημα δεν είναι δυνατόν να είναι μικρότερο με δεδομένο το χρόνο που απαιτείται για τη φύτευση και το μεγάλωμα των αμπελιών.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Οινοποιείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	
Επιφάνεια Γης		300 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση		Παλαιό Εμφιαλωτήριο, Παλαιό Οινοποιείο
Επιφάνεια Κτισμάτων		905 τ.μ.
Δυναμικότητα		225.000 φιάλες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υφιστάμενη Οινοποιητική Μονάδα. Εμπλοκή στην παραγωγή Βιολογικών Οίνων. Επιχειρηματική αντίληψη συμβατή με τη φιλοσοφία και το όραμα της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου	

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	3.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	3.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.575.000 €
Έσοδα από Παράλληλες Δραστηριότητες	315.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	300.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	78.750 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Απαιτείται προβολή η διασφάλιση της δυνατότητας λήψης των σχετικών αδειών λειτουργίας.
Τα έσοδα υπολογίζονται με βάση τη δυναμικότητα που προβλέπεται (περίπου 225.000 φιάλες ετησίως), υψηλής ποιότητας - υψηλής σχετικά τιμής / φιάλη και από έσοδα που συναρτώνται με την επισκεψιμότητα και τη διάθεση των προϊόντων του.
Δημιουργεί 10 Ετήσιες Ισοδύναμες Μονάδες Εργασίας (συμπεριλαμβάνονται και οι εποχιακοί εργαζόμενοι) - Αξιοποίηση Εγχαταστάσεων από τους Ομόρους Δήμους.
Συμβολή στον αναπληρωμένο χαρακτήρα του Πάρκου - Σημαντική συμβολή στη Βιωματική Εκπαίδευση - Αναβίωση brand name Chateau de Lle.

6.6.2 Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο

Στο πλαίσιο της αναβίωσης των παραδοσιακών λειτουργιών του αγροκτήματος, προβλέπεται η επαναλειτουργία μονάδας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία επίσης -όπως και η οινοποιία- θα αξιοποιήσει το παλαιό εμπορικό σήμα του Κτήματος.

Η επεξεργαζόμενη και τυποποιούμενη πρώτη ύλη θα προέρχεται από τα ζώα του Κτήματος και για τον λόγο αυτό, εκτιμάται ότι ο Φορέας εκμετάλλευσης θα είναι ο

ίδιος ο οποίος θα αναλάβει και τις κτηνοτροφικές δραστηριότητες.

Πρότυπο τέτοιας εκμετάλλευσης αποτελεί η Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, η οποία επεξεργάζεται και τυποποιεί τα δικά της προϊόντα κτηνοτροφίας από 200 περίπου αγελάδες. Τα προϊόντα της χαίρουν εξαιρετικής αναγνωρισιμότητας ως προς την ποιότητά τους και διατίθενται εντός του αγροκτήματος της Σχολής καθώς και σε επιλεγμένα σημεία πώλησης ευρείας κατανάλωσης, σε τιμές αναλογικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των συμβατικών προϊόντων.

6.6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Αξιοποιεί το κτήριο του παλαιού Γαλακτοκομείου συνολικού εμβαδού 680 τετραγωνικών μέτρων.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν ετήσιο έσοδο της τάξης των 30.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 1,1 εκατ. €.
- Όπως και για το οινοποιείο, εκτιμάται περιορισμένη σχετικά συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό, ύψους 100.000 €.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του, τοποθετείται εντός της πρώτης τριετίας, με ορόσημο έναρξης πάντα το χρονικό σημείο επίτευξης συμφωνίας με τον Οργανισμό.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Τυροκομείου- Γαλακτοκομείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο
Επιφάνεια Γης	100 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Γαλακτοκομείο
Επιφάνεια Κτισμάτων	380 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Εταίρος
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υφιστάμενη Γαλακτοκομική Μονάδα. Επιχειρηματική αντίληψη συμβατή με τη φιλοσοφία και το όραμα της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.100.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.100.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	420.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	260.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	30.100 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Απαιτείται ως προϋπόθεση να διασφαλισθεί η δυνατότητα λήψης των σχετικών αδειών.
Η παραγωγή θα γίνεται από τα ζώα του ετήσιος (με βάση το πρότυπο της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής Θεσσαλονίκης).
Οι εγκαταστάσεις είναι επισκέψιμες. Συμβάλλει ουσιωδώς στην ευρεία αγρο-κτηνοτροφική εικόνα του Πάρκου - Σημαντική συμβολή στη Βιωματική Εκπαίδευση.

6.6.3 Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο

Αφορά την αξιοποίηση των 800 περίπου ελαιοδέντρων τα οποία βρίσκονται στα όρια του Κτήματος. Προφανώς πρόκειται για ποσότητα που δεν συνιστά κρίσιμη μάζα για την παραγωγή ελαιολάδου και ως εκ τούτου προβλέπεται μόνο η τυποποίηση και συσκευασία βρώσιμης ελιάς με τα λογότυπα του Κτήματος.

6.6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Αξιοποιεί το κτήριο του παλαιού ελαιοτριβείου συνολικού εμβαδού 300 περίπου τετραγωνικών μέτρων.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται μακροχρόνια μίσθωση, τα οποία θα αποφέρουν ετήσιο έσοδο της

τάξης των 24.000 €.

- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 1,2 εκατ. €.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του, απαιτείται αρχικά η αποκατάσταση των εγκαταλελειμμένων ελαιόδεντρων, με παράλληλη αποκατάσταση του κτηρίου του ελαιοτριβείου.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Ελαιώνα-Ελαιοτριβείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο
Επιφάνεια Γης	40 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Ελαιοτριβείο & Βοηθητικό Κτίσμα
Επιφάνεια Κτισμάτων	304 τ.μ.
Δυναμικότητα	800 Δέντρα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Οικοτεχνική μονάδα

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.200.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.200.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	138.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	24.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Πρόκειται για περιορισμένη παραγωγή (800 δένδρα) και γι'αυτό προβλέπεται μόνον η τυποποίηση και η συσκευασία βρώσιμης ελιάς. Τα έσοδα υπολογίζονται με βάση την αναμενόμενη παραγωγή των υφιστάμενων δέντρων.
Απαιτείται προϋπόθεση η διασφάλιση της δυνατότητας λήψης των σχετικών αδειών λειτουργίας.
Στη μίσθωση μαζί με το κτίριο του ελαιοτριβείου υπολογίζεται και η παραχώρηση των ελαιοδέντρων.
Απαιτείται η άμεση ανάβλωση του εγκαταλελειμμένου ελαιώνα και η εξέταση της δυνατότητας επέκτασής του στις εκτάσεις που προβλέπονται για αγροτικές καλλιέργειες.

6.6.4 Μελισσοκομική μονάδα - καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών φυτών και λοιπές γεωργικές δραστηριότητες

Στην ενότητα αυτή εντάσσεται η εκμετάλλευση του κτηρίου των εποχικών εργατών συνολικής επιφάνειας 300 περίπου τ.μ. για δραστηριότητες παραγωγής μελιού και τυποποίησης αρωματικών φυτών, που θα παράγονται στις καλλιέργειες του Κτήματος, σε μικρή οικοτεχνική κλίμακα.

Προβλέπεται η καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών που ευνοούνται από τις ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες της περιοχής και συνδυάζεται με την αξιοποίηση και επέκταση του Θερμοκηπίου. Πρόκειται αποκλειστικά για βιολογικές καλλιέργειες αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών, τα οποία θα συσκευάζονται και θα πωλούνται από τα καταστήματα του Κτήματος.

Τόσο τα προϊόντα μελιού (μέλι, γύρις, πρόπολη, βασιλικός πολτός), όσο και η καλλιέργεια λαχανικών και οπωροκηπευτικών, θα συσκευάζονται και θα διατίθενται στα καταστήματα του Κτήματος, εκμεταλλευόμενα το κοινό εμπορικό σήμα.

Επίσης και η βιολογική καλλιέργεια δημητριακών και ζωοτροφών, τα οποία θα προορίζονται κατά κύριο λόγο για τη σίτιση των ζώων του Κτήματος και ενδεχομένως σε περιορισμένες ποσότητες για την παραγωγή υψηλής ποιότητας ζυμαρικών.

Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται η κατανομή μικρών κλήρων για τα αρωματικά και φαρμακευτικά φυτά, καθώς και μεγαλύτερων για τα δημητριακά, σε περίπου 720 στρέμματα της γεωργικά εκμεταλλεύσιμης γης του Κτήματος.

Η εκμετάλλευσή τους από Εταιρείες Κοινωνικού Σκοπού, δηλαδή από ειδικής μορφής εταιρείες που συστήνονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες με στόχο την παροχή απασχόλησης των μελών τους, είναι ένα ισχύον πρότυπο στην ελληνική και διεθνή πρακτική, και σε τέτοιου είδους εκμεταλλεύσεις έχει αποδειχθεί ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Επίσης εναλλακτικά, η ίδια δραστηριότητα είναι ενδεχομένως δυνατόν να πραγματοποιείται από τοπικούς γυναικείους συνεταιρισμούς. Για το λόγο αυτό το αντίτιμο της μίσθωσης που αποτελεί και το έσοδο του Οργανισμού είναι χαμηλό.

Συνολικά πρόκειται για μικρής κλίμακα, ήπιες παραγωγικές δραστηριότητες οι οποίες συμπληρώνουν την αγροτο-κτηνοτροφική παραγωγική εικόνα του Κτήματος και συναρτώνται με τις ερευνητικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες θα συμπεριλαμβάνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα μελισσοκομίας.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας της Μελισσοκομικής μονάδας και του Τυποποιητηρίου των αρωματικών φυτών, ως οικονομικές οντότητες.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Κτήριο Εποχικών Εργατών
Επιφάνεια Κτισμάτων	300 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Οικοτεχνική μελισσοκομική μονάδα - Εταιρία Κοινωνικού Σκοπού

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	240.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	12.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αξιοποιείται το κτήριο των εποχικών εργατών από δύο συνεφαπτόμενες δραστηριότητες.
Δυνατότητα εκμετάλλευσης από Εταιρεία Κοινωνικού Σκοπού. Συμπεριλαμβάνει και τις σχετικές καλλιέργειες.

6.6.5 Εμπορική δραστηριότητα - καταστήματα πώλησης

Προβλέπεται η λειτουργία δύο καταστημάτων πώλησης εντός του Κτήματος, και ειδικότερα στην περιοχή του αγροκτήματος, τα οποία θα αξιοποιηθούν και θα εκμεταλλευτούν από ιδιώτη.

Πρόκειται για το κτήριο της Μάνδρας και του παλαιού Βουτυροκομείου, συνολικής επιφάνειας 158 τ.μ., τα οποία θα αποτελέσουν πρότυπα καταστήματα, υψηλής αισθητικής και στα οποία θα εκτίθενται όλα τα προϊόντα που θα παράγονται εντός του Κτήματος.

Σε ότι αφορά τα προς πώληση προϊόντα, επί πλέον των παραγομένων εντός του κτήματος είναι δυνατόν να προστεθούν και νέα υψηλής ποιότητας που θα προμηθεύονται από επιλεγμένους παραγωγούς, ενδεχομένως κατ' ανάθεση και με το εμπορικό σήμα του Κτήματος και συμβατά με το χαρτοφυλάκιο εκείνων που θα παράγονται εντός των ορίων του.

Εκτιμώνται ετήσια έσοδα του Οργανισμού από την παραχώρηση των κτηρίων ύψους 35.000 €, σε στάδιο ωριμότητας της λειτουργίας τους, ποσό το οποίο αντιπροσωπεύει 5% περίπου του εκτιμώμενου κύκλου εργασιών τους.

6.7 Καλλιτεχνική Ενότητα – άθληση και αναψυχή

Συμπεριλαμβάνουν μία σειρά από πολυάριθμες προβλεπόμενες υπαίθριες δραστηριότητες, η εκμετάλλευση των οποίων γίνεται από ιδιώτες στους οποίους ο Οργανισμός παρέχει τη σχετική άδεια έναντι ετήσιου τιμήματος, ως ποσοστό στα προβλεπόμενα έσοδά τους.

Ειδικότερα αφορούν την παραχώρηση από τον Οργανισμό δραστηριοτήτων αναψυχής που συμπεριλαμβάνουν: ποδηλασία, ιππασία, βόλτες στο Κτήμα με ιππήλατα αμαξίδια, παιδική χαρά και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες για παιδιά, βόλτα με αερόστατο κλπ. Το κόστος των εγκαταστάσεων για τη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών ανέρχεται σύμφωνα με την μελέτη του ΟΡΣΑ στο ποσόν του 1.480.000 €. Από αυτές τις δραστηριότητες αναμένονται ετήσια έσοδα για τον Οργανισμό ύψους 168.000 €.

Ο Οργανισμός αναλαμβάνει στην ευθύνη του στο πλαίσιο της αποκατάστασης του περιβάλλοντος χώρου την αποκατάσταση των μονοπατιών και τη διαμόρφωση νέων, την αποκατάσταση των πηγών, τη δημιουργία και λειτουργία υπαίθριου θεάτρου στον παλαιό χώρο του λατομείου και λοιπές δραστηριότητες που συναρτώνται με την αναβάθμιση του ευρύτερου χώρου στο οποίο θα κινούνται οι επισκέπτες.

7 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

7.1 Εισαγωγικό σημείωμα

Η διεθνής εμπειρία παρόμοιων μορφών εκμετάλλευσης, κυρίως σε Ευρωπαϊκές χώρες είναι ιδιαίτερα θετική. Αντίστοιχοι οργανισμοί, σε λειτουργικό επίπεδο, ασκούν τις δραστηριότητές με οικονομικά βιώσιμο τρόπο, παράγουν κέρδη και δεν επιχορηγούνται από το Δημόσιο.

Το μείζον ζήτημα εν προκειμένω είναι το υψηλό κόστος αποκατάστασης που απαιτείται να καταβληθεί σε αρχικά στάδια, ώστε να αποκτήσει το Κτήμα την ολοκληρωμένη μορφή που προτείνεται στο παρόν και να ανταποκρίνεται στο όραμα και την αποστολή του. Ταυτόχρονα, να λειτουργήσει διαχρονικά ως μία βιώσιμη οικονομική οντότητα και να μην βαρύνει, τουλάχιστον σε λειτουργικό επίπεδο, τον κρατικό προϋπολογισμό. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στη αξιοποίηση οικονομικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον ιδιωτών επενδυτών. Τα προβλεπόμενα σχήματα αξιοποίησης αφορούν παραχωρήσεις σημαντικής αξίας εγκαταστάσεων σε ιδιώτες προς εκμετάλλευση με την μορφή ΣΔΙΤ. Τέτοιες περιπτώσεις αφορούν:

- Την εκμετάλλευση του οινοποιείου και του αμπελώνα
- Την εκμετάλλευση των ξενοδοχειακών υποδομών και των υποδομών εστίασης, όπως προβλέπονται
- Την παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων σε συνδυασμό με την κτηνοτροφική δραστηριότητα που πρόκειται να αναπτυχθεί στο αγρόκτημα.
- Την εκμετάλλευση δραστηριοτήτων κατάρτισης, εκπαίδευσης και βιωματικής μάθησης
- Την εκμετάλλευση των οργανωμένων χώρων στάθμευσης του Κτήματος
- Την εκμετάλλευση των ψυχαγωγικών και αθλητικών δραστηριοτήτων υπαιθρίου χώρου.

Είναι προφανές ότι οι λειτουργίες που αφορούν δραστηριότητες πολιτισμού και κυρίως εν προκειμένω η λειτουργία και εκμετάλλευση των μουσείων, αναμφίβολα τίθενται υπό την άμεση διαχείριση του Οργανισμού Τατοΐου υπό την υψηλή επίβλεψη και τον έλεγχο του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

7.2 Συνολικός προϋπολογισμός έργου

Το συνολικό κόστος για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος με βάση το όραμα και τις αρχές λειτουργίας που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, αναμένεται να ανέλθει σε 95 εκ. € περίπου.

Το κόστος αυτό έχει κατά το σημαντικότερο μέρος του προσεγγιστεί από αναλυτική μελέτη που εκπονήθηκε για λογαριασμό του Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο οποίος σήμερα ασκεί την εποπτεία και διαχείριση του Κτήματος και του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου της Αθήνας και το οποίο βάσει αναλυτικών προσμετρήσεων είχε προσδιοριστεί στα 102 εκατ. €. Παρά ταύτα, επειδή για συγκεκριμένες δραστηριότητες οι προτάσεις του παρόντος ως προς την αξιοποίηση και τη χρήση συγκεκριμένων κτηρίων και εγκαταστάσεων διαφοροποιούνται από τις αντίστοιχες της μελέτης του ΟΡΣΑ, έγιναν οι αντίστοιχες προσαρμογές. Ενδεικτικά σημειώνεται η αλλαγή της χρήσης του κτηρίου του συγκροτήματος των στρατώνων για το οποίο στο παρόν προβλέπεται η λειτουργία του ως εστιατορίου και χώρου δεξιώσεων αντί ξενοδοχείου με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του κόστους αποκατάστασης και αξιοποίησής του. Παρόμοιες ήσσονος σημασία προσαρμογές έγιναν και για άλλες περιπτώσεις όπου υπήρξαν μεταβολές στις προβλεπόμενες χρήσεις.

Οι επί μέρους κατηγορίες δαπανών που συνθέτουν το συνολικό κόστος του έργου, συμπεριλαμβάνουν:

- Το κόστος για την αποκατάσταση των υφιστάμενων 40 περίπου κτηρίων, λαμβανομένης υπόψη της καθολικής απαίτησης οι αναστηλώσεις και επισκευές των κτηρίων να ακολουθούν όλα τα πρότυπα υλικών και προδιαγραφών που απαιτούνται για την επιστημονική συντήρηση και αποκατάσταση ιστορικών κτηρίων και μνημείων.
- Το κόστος των παρεμβάσεων και βελτιώσεων που απαιτούνται σε όλη την έκταση του κτήματος με έμφαση στον ιστορικό του πυρήνα.
- Το κόστος δημιουργίας, συντήρησης και αποκατάστασης των απαιτούμενων για την εύρυθμη λειτουργία του Κτήματος ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων ύδρευσης, άρδευσης κλπ.
- Το κόστος των απαιτούμενων μελετών.

Το σύνολο των 95 εκατ. € αποτελεί την βάση των υπολογισμών της οικονομικής ανάλυσης του παρόντος και η κατανομή του με βάση τις προβλεπόμενες λειτουργικές μονάδες, παρατίθεται στον ακόλουθο Πίνακα.

Εκτιμώμενο Κόστος Επένδυσης Αποκατάστασης (σε €)	
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	20.000.000
Ιστορικός Πυρήνας	37.765.000
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	3.500.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	1.100.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	175.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	1.200.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	500.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	550.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	1.500.000
Ξενοδοχείο Boutique	5.500.000
Ξενώνας	850.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	1.400.000
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	3.500.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	2.460.000
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	1.480.000
Διοικητικές Λειτουργίες	2.520.000
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις	11.000.000
Σύνολο	**95.000.000**

Το κόστος εκπόνησης των απαιτούμενων μελετών έχει συμπεριληφθεί στις επι μέρους κατηγορίες των λειτουργικών μονάδων.

Ένα σημαντικό μέρος των δαπανών αφορούν παρεμβάσεις για τη διαμόρφωση του εκτεταμένου περιβάλλοντος χώρου του Κτήματος και κυρίως του ιστορικού πυρήνα των 1.600 στρεμμάτων, ο οποίος αποτελεί τον κατ' εξοχήν επισκέψιμο χώρο. Οι δαπάνες αυτές αφορούν περιφράξεις, δίκτυα δρόμων περιπάτων και ποδηλατοδρόμων, διαμόρφωση εισόδων, συλλογή όμβριων, υπαίθριος φωτισμός, πυρόσβεση, σημάνσεις, στάσεις κ.α.

7.3 Πηγές προέλευσης της χρηματοδότησης

Από το συνολικό κόστος επένδυσης των 95 εκατ. €, ποσόν 74 εκατ. € αποτελεί δαπάνη η οποία θα καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου, και ποσόν ύψους περίπου 21 εκ. € αναμένεται να προέλθει από Ιδιώτες - Επενδυτές στους οποίους θα παραχωρηθούν συγκεκριμένες υποδομές προς εκμετάλλευση για προσυμφωνημένη χρονική διάρκεια με μορφές ΣΔΓ ή μακροχρονίων μισθώσεων.

Ο Οργανισμός Τατοΐου συνεπώς θα κληθεί να καλύψει σε εύρος περίπου πενταετίας το σημαντικότερο μέρος του επενδυτικού κόστους, με πόρους που είναι δυνατόν να προέρχονται από:

- ✓ Την αξιοποίηση προγραμμάτων της Ε.Ε. στο πλαίσιο της νέας Προγραμματικής Περιόδου τα οποία προβλέπουν τη χρηματοδότηση δράσεων συμβατών με τις προτεινόμενες στο παρόν
- ✓ Την προσέλκυση και αξιοποίηση πόρων από δωρητές και χορηγούς
- ✓ Την άντληση, έστω και σε περιορισμένο βαθμό εθνικών πόρων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

Το συνολικό επενδυτικό κόστος για την ανάπλαση και επαναλειτουργία του Κτήματος εκτιμάται σε 96 εκ. € περίπου συμπεριλαμβανομένης και την χρηματοδότησης των αναγκαίων προλειτουργικών δαπανών (δεν περιλαμβάνεται το ποσό που θα χρηματοδοτηθεί από τις προκαταβολές των Ιδιωτών-Επενδυτών).

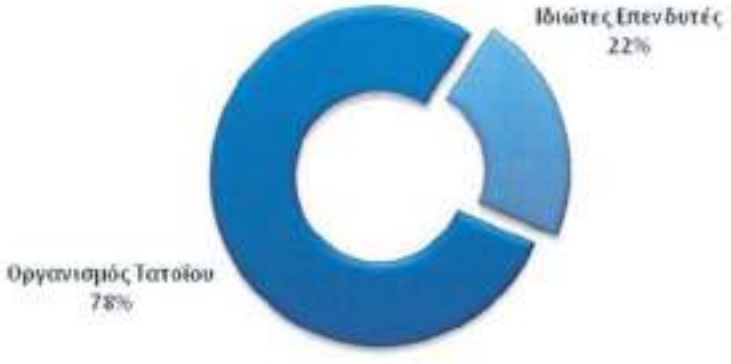
Στον Πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται η κατανομή του κόστους επένδυσης ανάμεσα στις δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης.

Κατανομή Κόστους Επένδυσης			
Λειτουργική Μονάδα	**Σύνολο Κόστους**	**Οργανισμός Τατοΐου**	**Ιδιώτης Επενδυτής**
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	20.000.000	20.000.000	0
Ιστορικός Πυρήνας	37.765.000	37.765.000	0
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	3.500.000	0	3.500.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	1.100.000	0	1.100.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	175.000	0	175.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	1.200.000	0	1.200.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	500.000	0	500.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	550.000	0	550.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	1.500.000	0	1.500.000
Ξενοδοχείο Boutique	5.500.000	0	5.500.000
Ξενώνας	850.000	0	850.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	1.400.000	0	1.400.000
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	3.500.000	0	3.500.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορεία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	2.460.000	2.460.000	0
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	1.480.000	0	1.480.000
Διοικητικές Λειτουργίες	2.520.000	2.520.000	0
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις (Ιστορικά Μνημεία, Παρεμβάσεις αποκατάστασης Δάσους εκτός Ιστορικού Πυρήνα, Νέες απαραίτητες υποδομές,	11.000.000	11.000.000	0

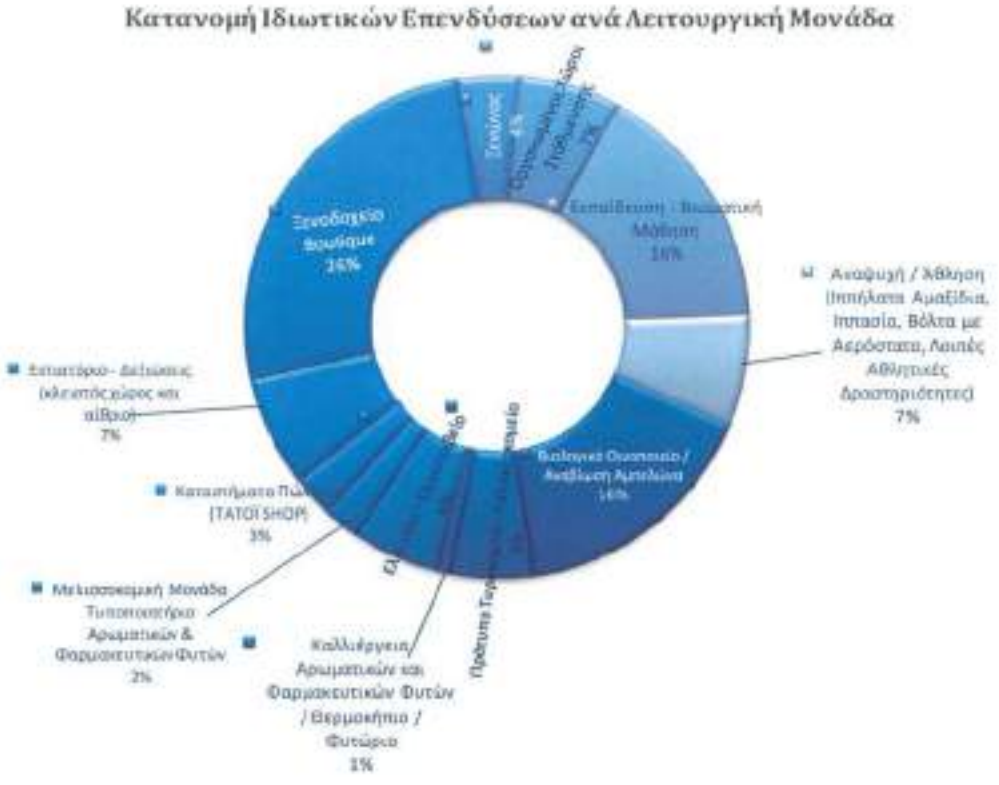
Κατανομή Κόστους Επένδυσης			
Λειτουργική Μονάδα	**Σύνολο Κόστους**	**Οργανισμός Τατοΐου**	**Ιδιώτης Επενδυτής**
Αποκαταστάσεις Φυλακίων/ Λοιπών Κτηρίων)			
Κάλυψη Χρηματοδοτικών Αναγκών προλειτουργικής περιόδου	900.000	900.000	0
Σύνολο	**95.900.000**	**74.645.000**	**21.255.000**

Όπως προκύπτει, ο Οργανισμός Τατοΐου επιβαρύνεται με το μεγαλύτερο μέρος του επενδυτικού κόστους σε ποσοστό που προσεγγίζει το 78% του συνόλου.

Κατανομή Κόστους Επένδυσης



Η διάρθρωση των προβλεπόμενων ιδιωτικών επενδύσεων (ΣΔΙΤ- ποσοστό 22% επί του συνολικού κόστους) ανά λειτουργική μονάδα, αναλύεται στο γράφημα που ακολουθεί:



Στο βαθμό κατά τον οποίο η δυνατότητα αποκατάστασης για την εκμετάλλευση συγκεκριμένων κτηρίων από ιδιώτες προσκρούει σε περιορισμούς, είναι κατανοητό ότι το σύνολο του προϋπολογισμού θα πρέπει να καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου, μέσω εξεύρεσης πρόσθετων πόρων. Στην περίπτωση αυτή η εκμετάλλευση από ιδιώτες είναι δυνατόν να γίνει με την παραχώρηση των εγκαταστάσεων στη βάση συμφωνητικών μακροχρόνιας μίσθωσης στα οποία είναι δυνατή η πρόβλεψη πληρωμής ετήσιων δικαιωμάτων χρήσης (royalties) με τρόπο αντίστοιχο, όπως είχε προβλεφθεί και για τις εκμεταλλεύσεις με σχήματα ΣΔΙΤ.

7.4 Χρονοδιάγραμμα επενδύσεων

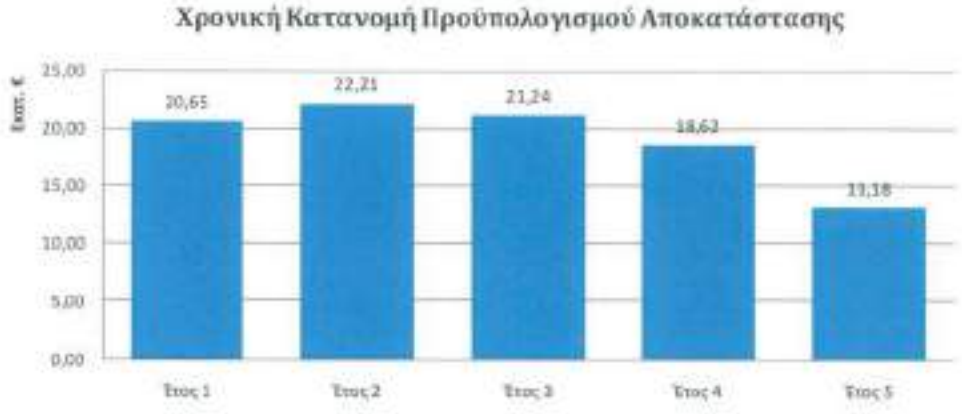
Ως υπόθεση εργασίας στο παρόν θεωρείται ότι το σύνολο του προϋπολογισμού θα αναλωθεί σε χρονικό διάστημα 5 ετών, τα οποία συνιστούν και την περίοδο αποκατάστασης, και με τον τρόπο αυτό διαχειρίζονται στην οικονομική ανάλυση. Έχει ήδη τονιστεί με έμφαση ότι ορόσημο έναρξης της χρονικής περιόδου αποτελεί η σύσταση και θέση σε λειτουργία του Οργανισμού Τατοΐου. Στην εκτίμηση της αναγκαίας περιόδου έχει συνυπολογισθεί η κατάσταση των κτηρίων και των υποδομών, όπως επίσης και η εκτιμώμενη εισροή χρηματοδοτικών πόρων.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές, το επενδυτικό κόστος επιμερίζεται στη χρονική περίοδο της πενταετίας σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί.

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης					
Δευτερογενή Μονάδα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	6.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	2.000.000
Ιστορικός Πυρήνας	11.329.500	11.329.500	7.553.000	3.776.500	3.776.500
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	1.050.000	1.050.000	525.000	525.000	350.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	0	110.000	110.000	660.000	220.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	0	17.500	17.500	105.000	35.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	240.000	240.000	0	0	720.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	0	30.000	150.000	150.000	150.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	0	110.000	110.000	165.000	165.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	0	150.000	450.000	450.000	450.000
Ξενοδοχείο Boutique	0	0	1.100.000	2.200.000	2.200.000
Ξενώνας	85.000	170.000	255.000	170.000	170.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	560.000	280.000	280.000	280.000	0
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	700.000	1.050.000	700.000	700.000	350.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορεία, Παιδικαστα, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	0	492.000	984.000	738.000	246.000
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Λεβάντατα, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	0	296.000	592.000	444.000	148.000
Διοικητικές Λειτουργίες	504.000	504.000	756.000	756.000	0
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις (Ιστορικά Μνημεία, Παρεμβάσεις αποκατάστασης Δάσους εκτός Ιστορικού Πυρήνα, Νέες απαραίτητες υποδομές, Αποκαταστάσεις Φυλακίων/ Λοιπών Κτηρίων)	0	0	3.300.000	5.500.000	2.200.000
Κάλυψη Χρηματοδοτικών Αναγκών προλειτουργικής περιόδου	180.000	360.000	360.000	0	0
Σύνολα	**20.618.500**	**23.209.000**	**21.242.500**	**18.619.500**	**13.186.500**

Σημειώνεται ότι έχει δοθεί προτεραιότητα στην αποκατάσταση και λειτουργία επί μέρους δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μπορέσουν σε συντομότερο χρονικό διάστημα να αποδοθούν στο κοινό σταδιακά και να παράξουν έσοδα, με κύριο στόχο την μείωση του συνολικού προλειτουργικού κόστους του Οργανισμού Τατοΐου και την ενίσχυση της εικόνας του Κτήματος.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, εμφανίζεται η χρονική κατανομή του συνολικού προϋπολογισμού για την αποκατάσταση του Κτήματος σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας.


Χρονική Κατανομή Προϋπολογισμού Αποκατάστασης
Εκατ. €
25,00
20,00
15,00
10,00
5,00
0,00
20,65
22,21
21,24
18,62
13,18
Έτος 1
Έτος 2
Έτος 3
Έτος 4
Έτος 5

8 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

8.1 Βασικές παραδοχές

Στην ενότητα που ακολουθεί, γίνεται προσέγγιση των συνολικών εσόδων και δαπανών λειτουργίας του Οργανισμού Τατοΐου **κατά τον πρώτο χρόνο ωρίμανσης της λειτουργίας** του, ο οποίος για τους σκοπούς της ανάλυσης θεωρείται το πέμπτο έτος από την λήψη οριστικών πολιτικών αποφάσεων και δεσμεύσεων για την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων. Ορόσημο έναρξης του χρονοδιαγράμματος των πέντε ετών είναι αυτή καθ' εαυτή η σύσταση και λειτουργία του Οργανισμού Τατοΐου

Δεδομένου του χρόνου σύνταξης της μελέτης, εν μέσω δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ενέχουν αβεβαιότητα, παρά την σημαντική προσπάθεια να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερες μεταβλητές που αναμένεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του.

Για τον προσδιορισμό των εσόδων ελήφθησαν υπόψη οι ακόλουθες πηγές:

- Έσοδα από την είσοδο επισκεπτών στον Ιστορικό Πυρήνα του Πάρκου καθώς και έσοδα εισιτηρίων από τα Μουσεία του Πάρκου,
- Έσοδα από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων &
- Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ).

Αντίστοιχα, για τον προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας έχουν ληφθεί υπόψη οι παρακάτω κατηγορίες δαπανών:

- Κόστος μισθοδοσίας του απαραίτητου για τη λειτουργία του Πάρκου προσωπικού,
- Αμοιβές τρίτων (λειτουργικές δαπάνες που εκχωρούνται σε εξωτερικούς συνεργάτες - outsourcing),
- Διάφορα γενικά έξοδα (διοίκηση, ταξίδια, συνδρομές, παραστάσεις κλπ),
- Δαπάνες συντήρησης καθώς και
- Λοιπές δαπάνες / απρόβλεπτα.

Με στόχο την μείωση του κόστους, αλλά και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του Οργανισμού, έχει προβλεφθεί η ανάθεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε τρίτους. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η φύλαξη του χώρου, ο καθαρισμός, μέρος λογιστικών, νομικών και τεχνικών υπηρεσιών υποστήριξης κ.α.

Μέρος των υποθέσεων εργασίας στις οποίες βασίστηκε η παρούσα οικονομική ανάλυση στηρίζονται σε παραδοχές της προγενέστερης μελέτη του Ο.Ρ.Σ.Α. Έχουν όμως γίνει σημαντικές τροποποιήσεις αυτών οι οποίες προέρχονται κυρίως από το υιοθετούμενο οργανωτικό και λειτουργικό σχήμα (μείγμα των δραστηριοτήτων που

εκτελούνται από τον Οργανισμό και εκείνων που εκτελούνται από ιδιώτες). Είναι προφανές ότι οι παραδοχές αυτές προσδιορίζουν τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, αλλά και όλα τα λοιπά σημαντικά λειτουργικά κόστη του Οργανισμού.

Μία από τις σημαντικές υποθέσεις εργασίας της οικονομικής ανάλυσης, αφορά την ετήσια προβλεπόμενη επισκεψιμότητα του Κτήματος κατά την περίοδο πλήρους λειτουργίας του, η οποία, με βάση τις εκτιμήσεις της ως άνω μελέτης, τοποθετείται περί τους 700.000 επισκέπτες. Ωστόσο, εκτιμάται ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ιδιαίτερα συντηρητική με δεδομένο το εύρος των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων (αναψυχή, τουρισμός, εκπαίδευση, πολιτισμός, αγροτικές και παραγωγικές δραστηριότητες κ.α.), αλλά και την εμπειρία από αντίστοιχες οντότητες του εξωτερικού.

8.2 Προσδοκώμενα έσοδα

8.2.1 Έσοδα από εισιτήρια εισόδου επισκεπτών

Τα έσοδα που αναμένονται από την επισκεψιμότητα του πάρκου θα προκύψουν από την είσοδο επισκεπτών εντός του Ιστορικού πυρήνα καθώς και από τις επισκέψεις στα Μουσεία.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει ληφθεί η λειτουργική υπόθεση ότι το σύνολο των επισκεπτών του Πάρκου θα ανέρχεται, σε φάση ωρίμανσης, σε 700.000 άτομα ετησίως εκ των οποίων το 35%, ήτοι 245.000 άτομα, θα εισέρχονται στον Ιστορικό Πυρήνα έναντι αντιτίμου 2€. Κατά συνέπεια, το έσοδα από την επισκεψιμότητα θα ανέλθουν σε 490 χιλ. €.

Επιπλέον, από τους επισκέπτες εντός του Ιστορικού Πυρήνα ποσοστό 30%, ήτοι 73.500 άτομα ετησίως αναμένεται να επισκεφτούν τα μουσεία έναντι αντίτιμου 4,5€. Τα εκτιμώμενα έσοδα από αυτή τη δραστηριότητα ανέρχονται σε 330 χιλ €.

Με βάση τα παραπάνω, τα συνολικά έσοδα του Πάρκου που προκύπτουν από την επισκεψιμότητα ανέρχονται σε 821 χιλ € ετησίως (κατά τη φάση ωρίμανσης) και αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Έσοδα από Επισκεψιμότητα		
Εκτιμώμενο Σύνολο Επισκεπτών Ετησίως	700.000	άτομα
Ποσοστό Επισκεψιμότητας Ιστορικού Πυρήνα	35%	
Αριθμός Επισκεπτών Ιστορικού Πυρήνα	245.000	άτομα
Κόστος Εισόδου στον Ιστορικό Πυρήνα	2,00	Ευρώ
Σύνολο Εσόδων από επισκεψιμότητα Ιστορικού Πυρήνα	**490.000**	Ευρώ
Ποσοστό Επισκεπτών που θα Εισέλθει σε Μουσείο	30%	
Αριθμός Επισκεπτών Μουσείων	73.500	άτομα
Ενιαίο Εισιτήριο Μουσείων	4,50	Ευρώ
Σύνολο Εσόδων από επισκεψιμότητα Μουσείων	**330.750**	Ευρώ
Συνολικά Έσοδα	**820.750**	**Ευρώ**

8.2.2 Έσοδα από δικαιώματα χρήσης (Royalties) ή μακροχρόνιες μισθώσεις

Όπως αναφέρθηκε προγενέστερα, σημαντικό μέρος των εσόδων του Πάρκου θα προέλθουν από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων που θα δημιουργηθούν. Η εκτίμηση τους πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως τη φύση της δραστηριότητας, το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης, τη διάρκεια παραχώρησης καθώς και τα προσδοκώμενα έσοδα / κέρδη.

Τα προσδοκώμενα έσοδα που θα προκύψουν από αυτή την πηγή εσόδων, σε φάση ωρίμανσης της επένδυσης, υπολογίζονται σε 716 χιλ. € ετησίως και αναλύονται ως ακολούθως:

- Έσοδα ύψους 140.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των οργανωμένων χώρων στάθμευσης. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (17,5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 24.000 € ετησίως, θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ελαιώνα - ελαιοτριβείου. Το μίσθωμα καθορίζεται ως σταθερό ποσό 2.000 € μηνιαία και περιλαμβάνεται την παραχώρηση έκτασης 40στρ. με 800 ελαιόδεντρα προς εκμετάλλευση, καθώς και εγκαταστάσεις επιφανείας 304τ.μ.
- Έσοδα ύψους 78.750 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 300 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Βιολογικού Οινοποιείου και την Αναβίωση του Αμπελώνα. Τα έσοδα των ετήσιων ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 30.100 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Πρότυπου Τυροκομείου - Γαλακτοκομείου. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (7%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της νέας δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 21.600 € ετησίως, θα προκύψει από την μακροχρόνια μίσθωση μικρών σχετικά κλήρων Γης σε Γεωργούς και Ιδιώτες από τους όμορους δήμους. Τα έσοδα προκύπτουν από την παραδοχή ενοικίασης / παραχώρησης συνολικής έκτασης 720 στρεμμάτων επί 30€ / στρέμμα ετησίως.
- Έσοδα ύψους 168.000€ ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση εγκαταστάσεων και υποδομών αναψυχής άθλησης. Τα συνολικά έσοδα προκύπτουν από την ενοικίαση εγκαταστάσεων και υποδομών σχετικών με δραστηριότητες, όπως ενοικίαση ποδηλάτων, ιππασία, βόλτα με αερόστατο και λοιπών δασικών παιχνιδιών.
- Έσοδα ύψους 70.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200

χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Εστιατορίου (κλειστός χώρος και αίθριο). Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.

- Έσοδα ύψους 35.000 € θα προκύψουν από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των δύο καταστημάτων πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP). Το ύψος των ενοικίων προέκυψε από συσχέτιση με την παραχωρούμενη επιφάνεια (15€ / τ.μ.).
- Έσοδα ύψους 42.500€ ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση εγκαταστάσεων για την πραγματοποίηση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 12.000 € ετησίως, θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης της Μελισσοκομικής Μονάδας και του Τυποποιητηρίου Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Έσοδα ύψους 75.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 400 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ξενοδοχείου Boutique. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Έσοδα ύψους 19.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ξενώνα. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.

Οι παραπάνω πηγές εσόδων συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Ενοίκια / Royalties Λειτουργικών Μονάδων Ιδιωτών			
Λειτουργική Μονάδα	**Συν. Έσοδα**	**Αρχική Εισφορά**	**Ετήσια Ενοίκια / Royalties**
Ενοικίαση Χώρων Στάθμευσης	140.000,00	100.000,00	17,5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ελαιώνα - Ελαιοτριβείου	24.000,00		2.000€ μηνιαίως
Εκμετάλλευση Αμπελώνα	78.750,00	300.000,00	5% επί των εσόδων
Παραγωγή Γαλακτοκομικών	30.100,00	100.000,00	7% επί των εσόδων
Φυτώριο - Βοτανικός κήπος	21.600,00		720 στρ. Χ 30€ / στρ.
Εκμετάλλευση Υπαίθριων Δραστηριοτήτων	168.000,00	200.000,00	168 χιλ. €. ετησίως
Εστίαση	70.000,00	200.000,00	5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Καταστημάτων (ενοικίαση κτηρίων)	35.000,00		15€ / τ.μ.
Δράσεις έρευνας - εκπαίδευσης	42.500,00	200.000,00	5% επί των εσόδων
Μελισσοκομείο	12.000,00		5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ξενοδοχείου	75.000,00	400.000,00	5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ξενώνα	19.000,00	100.000,00	5% επί των εσόδων
Σύνολο	**715.950,00**		

8.2.3 Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες

Εκτός των βασικών κατηγοριών εσόδων του Πάρκου, αναμένονται λοιπά έσοδα τα οποία θα προκύψουν από παράπλευρες δραστηριότητες όπως διεξαγωγή καλλιτεχνικών και λοιπών εκδηλώσεων στους χώρους των κήπων με βασική τη διεξαγωγή συναυλιών και κυρίως κλασσικής μουσικής, όπως κατά κόρον συμβαίνει σε αντίστοιχους χώρους άλλων κρατών.

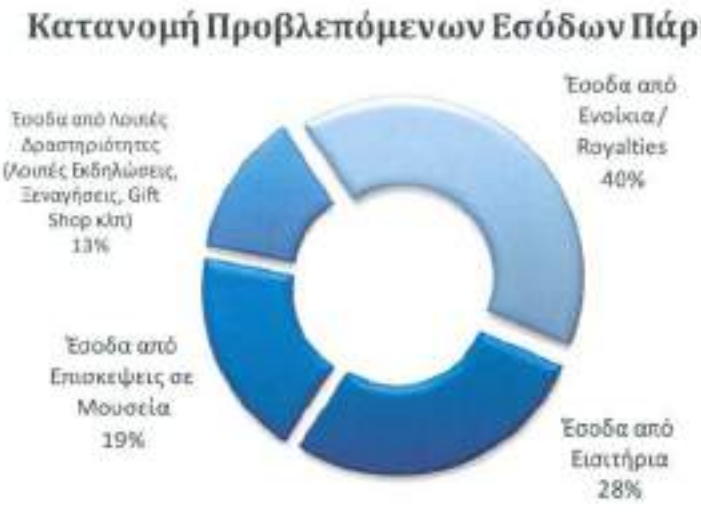
Ακόμη, έσοδα από ξεναγήσεις στους χώρους, χρήσης πολυμέσων των μουσείων, έσοδα από το Gift Shop των μουσείων κ.α.

Τα προσδοκώμενα αυτά έσοδα προϋπολογίζονται σε 225.000€ ετησίως (ποσοστό 12,5% περίπου επί των συνολικών εσόδων).

8.2.4 Συνολικά έσοδα

Με βάση τα όσα προηγήθηκαν τα συνολικά έσοδα του Πάρκου, κατά τη φάση ωρίμανσης, εκτιμώνται σε 1,8 εκ. € περίπου και αναλύονται ως ακολούθως:

Προβλεπόμενα Έσοδα		
Έσοδα από Εισιτήρια	490.000	Ευρώ
Έσοδα από Επισκέψεις σε Μουσεία	330.750	Ευρώ
Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ)	225.000	Ευρώ
Έσοδα από Ενοίκια / Royalties	715.950	Ευρώ
Σύνολο	**1.761.700**	**Ευρώ**



Τα έσοδα από εισιτήρια αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή εσόδων του Πάρκου (47% περίπου επί του συνόλου), και ακολουθούν τα έσοδα από Ενοίκια / Royalties με ποσοστό 40% περίπου.

8.3 Λειτουργικό κόστος

Για τον προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας του Πάρκου έχουν ληφθεί υπόψη κυρίως η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες του Οργανισμού Τατοΐου, από τις οποίες προκύπτουν κατ' αρχήν οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους η μισθοδοσία των οποίων συνιστά και σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους λειτουργίας. Επίσης σχετικά μεγέθη από αντίστοιχες υλοποιήσεις του Εξωτερικού, με στόχο την όσο το δυνατόν ακριβέστερη προσέγγιση των δαπανών.

Στα έξοδα λειτουργίας του φορέα περιλαμβάνονται οι μισθοί του προσωπικού, οι αμοιβές τρίτων - εξωτερικών συνεργατών, τα γενικά έξοδα γραφείου, οι δαπάνες συντήρησης ενώ έχει υπολογισθεί και ένα ποσό για κάλυψη απροβλέπτων.

8.3.1 Μισθοδοσία

Εκτιμάται ότι θα απαιτηθούν 32 άτομα πλήρους απασχόλησης χωρίς να περιλαμβάνεται προσωπικό καθαριότητας και φύλαξης των εγκαταστάσεων, εργασίες που προβλέπεται να υπεργολαβηθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Το συνολικό κόστος μισθοδοσίας προϋπολογίζεται σε 807 χιλ. € ετησίως και αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Κόστος Μισθοδοσίας			
Ειδικότητα Εργαζομένων	Αρ. Ατόμων	Ποσά σε €	
		Ετήσιος Μισθός	Σύνολο
Διευθύνων Σύμβουλος	1	50.000	50.000
Γραμματεία Δ/ντος Συμβούλου	1	20.000	20.000
Διευθυντές	4	40.000	160.000
Γραμματειακή Υποστ. / Διοικητικό Προσωπικό	4	20.000	80.000
Info Kiosk	3	20.000	60.000
Λογιστήριο	2	25.000	50.000
IT Υποστήριξη	2	25.000	50.000
Τεχνικό Προσωπικό / Κηπουροί / Συντηρητές	5	20.000	100.000
Ξεναγοί / Ιστορικοί	2	25.000	50.000
Έλεγχος / Είσοδος / Έκδοση Εισ.	4	20.000	80.000
Ιατρός	1	35.000	35.000
Δασολόγος	1	22.000	22.000
Μάρκετινγκ - Πωλήσεις	2	25.000	50.000
Φύλαξη (outsourced)	0	0	0
Καθαρισμός (outsourced)	0	0	0
Σύνολο	**32**		**807.000**

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα, δεν συμπεριλαμβάνονται δαπάνες για συγκεκριμένες δραστηριότητες για τις οποίες υπάρχει η πρόβλεψη εκχώρησή τους σε εξωτερικούς προμηθευτές και λογίζονται στις αμοιβές τρίτων.

8.3.2 Αμοιβές τρίτων

Στις αμοιβές τρίτων περιλαμβάνονται η λογιστική & φοροτεχνική υποστήριξη, ο νομικός σύμβουλος, οι υπηρεσίες καθαρισμού και φύλαξης του Πάρκου καθώς και το κόστος της διαφημιστικής εταιρείας που θα είναι υπεύθυνη για τη προβολή και προώθηση του Πάρκου.

Για τον καθαρισμό και την αποκομιδή των σκουπιδιών έχει προϋπολογιστεί ανάγκη 6 τουλάχιστον ατόμων ενώ αντίστοιχα για την φύλαξη ανάγκη για 20 άτομα (5 άτομα ανά βάρδια).

Με βάση τα παραπάνω το συνολικό Κόστος που αφορά τις αμοιβές τρίτων έχει προϋπολογιστεί σε 542 χιλ. € κατά τη φάση ωρίμανσης του έργου.

Αμοιβές Τρίτων	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Φοροτεχνικός Σύμβουλος	12.000
Νομικός Σύμβουλος	30.000
Διαφημιστική Εταιρεία	50.000
Εταιρεία Security	350.000
Εταιρεία Καθαριότητας και Αποκομιδή Απορριμμάτων	100.000
Σύνολο	**542.000**

8.3.3 Λοιπές λειτουργικές δαπάνες

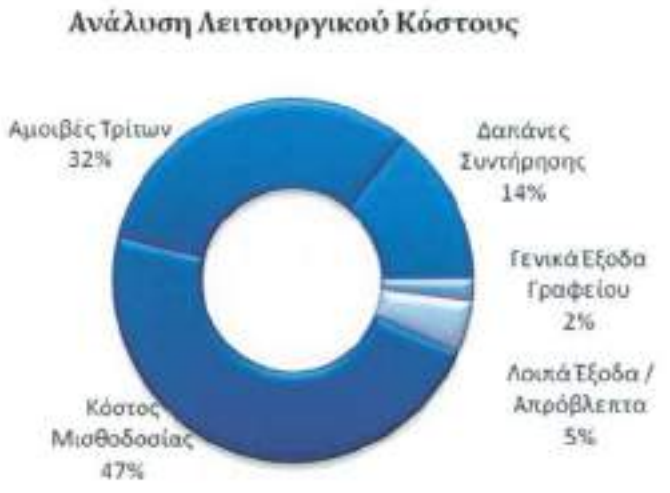
Μια άλλη σημαντική κατηγορία κόστους, αποτελούν οι δαπάνες συντήρησης του Πάρκου και υποστήριξης των δραστηριοτήτων, οι οποίες προσδιορίζονται ως ποσοστό (0,4%) επί του ύψους επένδυσης του Οργανισμού. Το ύψος της δαπάνης, κατά τη φάση ωρίμανσης της επένδυσης εκτιμάται σε 240.000€ ετησίως.

Στην ίδια κατηγορία έχουν συμπεριληφθεί οι απαραίτητες για την διοικητική λειτουργία δαπάνες (πληρωμές σε δημόσιους οργανισμούς, γραφική ύλη, συνδρομές, έξοδα τηλεπικοινωνιών κλπ) οι οποίες εκτιμώνται σε 35 χιλ. € ετησίως.

Τέλος, έχουν ληφθεί υπόψη λοιπά έξοδα για την κάλυψη απροβλέπτων δαπανών ύψους 76.000€ ετησίως

Σύμφωνα με τα παραπάνω το συνολικό λειτουργικό κόστος του Πάρκου υπολογίζεται σε 1,7 εκ. € ετησίως (κατά τη φάση ωρίμανσης του έργου).

Λειτουργικό Κόστος	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Κόστος Μισθοδοσίας	807.000
Αμοιβές Τρίτων	542.000
Δαπάνες Συντήρησης	240.000
Γενικά Έξοδα Γραφείου	35.000
Λοιπά Έξοδα / Απρόβλεπτα	76.000
Σύνολο	**1.700.000**



Γίνεται εμφανές ότι το άθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και των αμοιβών Τρίτων αποτελούν τις δύο βασικές κατηγορίες κόστους, οι οποίες αντιστοιχούν στο 80% περίπου του συνολικού κόστους λειτουργίας του Πάρκου.

8.4 Λειτουργικό αποτέλεσμα

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε προσπάθεια εκτίμησης των εσόδων και των εξόδων που θα προκύψουν από τη λειτουργία του Πάρκου κατά την φάση ωρίμανσης της επένδυσης.

Σημειώνεται δε, ότι πρέπει να υπολογισθεί κόστος λειτουργίας από το πρώτο έτος της κατασκευαστικής περιόδου το οποίο θα αυξάνεται σταδιακά με την εξέλιξη των εργασιών. Σε αυτή τη περίοδο, είναι προφανές ότι θα δημιουργηθεί μια πρόσθετη ανάγκη χρηματοδότησης για κάλυψη των λειτουργικών δαπανών, χρηματοδοτικό κενό το οποίο αναμένεται να ανέλθει σε 2,5 εκ. € περίπου (απεικονίζεται γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί).



Το χρηματοδοτικό αυτό κενό αναμένεται να καλυφθεί με τις προκαταβολές των Ιδιωτών-Επενδυτών (εκτιμώνται σε 1,6 εκ. €) ενώ το υπόλοιπο ποσό, 900 χιλ. € περίπου, θα επιβαρύνει το αρχικό ποσό επένδυσης προσαυξάνοντας το ισόποσα.

Εξέλιξη Χρηματοδοτικών Αναγκών Κατασκευαστικής Περιόδου (€)		
Έτος	Εισροές / Έσοδα Λειτουργίας	Λειτουργικές Ανάγκες / Έξοδα
Έτος 1	0	340.000
Έτος 2	0	680.000
Έτος 3	0	1.020.000
Έτος 4	860.000	1.360.000
Έτος 5	1.761.700	1.700.000
Σύνολο	**2.621.700**	**5.100.000**
Αρχικές Εισφορές Ιδ. Επενδ.	**1.600.000**	
Χρηματοδοτικό Κενό	**900.000**	

(*) Αρχικές Εισφορές Ιδ. Επενδ.



Με βάση την προγενέστερη ανάλυση, γίνεται εμφανές ότι μετά την ολοκλήρωση των εργασιών αποκατάστασης, η οικονομική βιωσιμότητα του Πάρκου είναι εφικτή, παρουσιάζοντας από το 5ο έτος θετικό λειτουργικό αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση, οι υποθέσεις εργασίας που ελήφθησαν υπόψη κατά τη σύνταξη του παρόντος, αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη των βασικών οικονομικών στόχων.

9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EUROPA NOSTRA ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η «διεθνοποίηση» του έργου της αποκατάστασης και της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του σκοπού του. Μία σειρά από ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση θα διευκολύνουν την δυνατότητα εξεύρεσης πόρων για την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης κτηρίων και υποδομών. Ταυτόχρονα, η διεθνής του προβολή ως μοναδικού και εξαιρετικά ιδιαίτερου προορισμού και η ανάδειξη των σημαντικών ειδοποιών χαρακτηριστικών του, θα του προσδώσει μία ταυτότητα διεθνούς τουριστικού προορισμού.

Η εμπλοκή της Europa Nostra στο Έργο και κατ' επέκταση της Ελληνικής Εταιρείας, καθώς και η συμμετοχή εκπροσώπων τους στο Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού Τατοΐου, θα συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου της διεθνούς προβολής του. Ένας οργανισμός της εμβέλειας και του κύρους της Europa Nostra, διαθέτει σημαντικές δυνατότητες κινητοποίησης ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών αναγκαίων στην κατεύθυνση υλοποίησης του αρχικού στόχου της αποκατάστασης του Κτήματος.

Επί πλέον, αθροιστικά στη «διεθνοποίηση» του Κτήματος εκτιμάται ότι θα συνεισφέρει:

- Η ένταξή του στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *European Historic Houses Association*, στον οποίο συμμετέχει ως ιδρυτικό μέλος και η Europa Nostra. Πρόκειται για έναν δραστήριο οργανισμό σύνδεσης αντίστοιχων θεματικών, ιστορικών πάρκων και κτημάτων ο οποίος εκπροσωπεί σημαντικά ιστορικά κτήρια σε 18 Ευρωπαϊκές χώρες.
- Η. ένταξή του στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *Association of European Royal Residences (ARRE)*. Πρόκειται για υψηλής αναγνωρισιμότητας και κύρους Οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στο ανάκτορο των Βερσαλλιών στη Γαλλία και στον οποίο συμμετέχουν 60 νυν και πρώην βασιλικά κτήματα / επαύλεις από 12 επί του παρόντος Ευρωπαϊκές χώρες.

Ο στόχος της ένταξης και διεθνούς προβολής του Κτήματος Τατοΐου σε σημαντικούς Ευρωπαϊκούς συλλογικός φορείς και οργανισμούς είναι πολλαπλός. Ενδεικτικά σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Η απόκτηση και κεφαλαιοποίηση της πολυετούς σημαντικής εμπειρίας σε θέματα διαχείρισης συναφών οργανισμών και ανταλλαγής απόψεων σε «καλές πρακτικές» και «νέες εμπειρίες» κοινού ενδιαφέροντος.
- Η παροχή της δυνατότητας σε Ευρωπαίους πολίτες των άλλων χωρών να αποκτήσουν πρόσβαση και γνώση της κοινής Ευρωπαϊκής τους ιστορίας (άλλωστε, η ποικιλότροπη Ευρωπαϊκή εμπλοκή στα ελληνικά πράγματα την εκατονταετία περίπου λειτουργίας του Κτήματος ήταν ιδιαίτερα έντονη και θα αποτυπώνεται ενδεχομένως και στα ιστορικά εκθέματα του σχεδιαζόμενου μουσείου).
- Η άντληση τεχνογνωσίας σε ζητήματα που αφορούν συντήρηση και τεχνική

αποκατάσταση από σεμινάρια και ημερίδες διάχυσης γνώσης που πραγματοποιούνται συστηματικά από προσωπικό και επαγγελματίες των συμμετεχόντων εθνικών οργανισμών.

- Η δυνατότητα άντλησης πρόσθετων Ευρωπαϊκών κονδυλίων για κοινές ενέργειες μέσω δημιουργίας σχημάτων δικτύωσης (Clusters).

Η Europa Nostra και η ΕΛΛΕΤ είναι σε θέση να επιτύχουν τη συμμετοχή του Οργανισμού Τατοΐου τόσο στον Οργανισμό European Historic Houses, όσο και στο δίκτυο «European Heritage Alliance 3.3» των 32 Ευρωπαϊκών οργανισμών και δικτύων που ενεργοποιούνται στον ευρύτερο χώρο της διατήρησης και προστασίας της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς, σύμφωνα με βάση το Άρθρο 3.3 της Συνθήκης της Λισαβόνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχος της συμμετοχής αυτής είναι να κεφαλαιοποιηθεί από τον Οργανισμό η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί στο σύνολό της η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά. Σύμφωνα με τις αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Νοεμβρίου 2010, η δυνατότητα οικονομικής αξιοποίησης της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς, αναδεικνύεται ιδιαίτερα. Σε αυτό το πλαίσιο η αξία των ιστορικών κτηρίων, πάρκων και τοποθεσιών αναγνωρίζεται σημαντική, όχι μόνο ως προς την διαμόρφωση του συνολικού πολιτιστικού πλούτου της Ευρώπης, αλλά και στην τόνωση του τουρισμού, της ευρύτερης οικονομίας και την ουσιώδη ενίσχυση της απασχόλησης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσελκύει ετήσια εκατομμύρια τουριστών που εντάσσονται σε ένα σημαντικό και εξειδικευμένο τουριστικό ρεύμα: τον ιστορικό και πολιτιστικό τουρισμό.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο εκτιμά ότι η πολιτιστική κληρονομιά δημιουργεί στις χώρες της Ένωσης ένα ετήσιο εισόδημα της τάξης των 335 δις. €. Επί πλέον, ένα σημαντικό τμήμα των 9,7 εκατ. θέσεων εργασίας του τουριστικού τομέα συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με τον ιστορικό και πολιτιστικό τουρισμό. Η διεκδίκηση σε εθνικό επίπεδο του μεριδίου που θα αντιστοιχεί στον Οργανισμό Τατοΐου από αυτή την αγορά, ενισχύοντας την θέση του μέσα από παρόμοιες Ευρωπαϊκές δομές θα παραμένει διαρκής στόχος της Διοίκησης. Στην επίτευξη αυτού του στόχου, η συνδρομή της Europa Nostra θα είναι σημαντική.

10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Το σημαντικό ύψος του εκτιμώμενου προϋπολογισμού της αποκατάστασης και λειτουργίας του Κτήματος, αποτυπώνει την βαρύτητα του έργου σε επίπεδο οικονομικής προσέγγισης. Είναι όμως βέβαιο ότι η εκτίμηση της σκοπιμότητας υλοποίησης της πρότασης αξιοποίησης δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί με οικονομικά κριτήρια, καθώς η αποκατάσταση και λειτουργία του θα δημιουργήσει σημαντικότατα κοινωνικά οφέλη σε πολλαπλές κατευθύνσεις. Η σπουδαιότητά του συναρτάται με την διάσωση της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς του Κτήματος, κληρονομιάς που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Ελληνικής ιστορίας και είναι συνεπώς καθήκον και υποχρέωση κάθε ευνομούμενης πολιτείας να τη διαφυλάξει και να την αποδώσει στους πολίτες της.

Η ιδιαίτερη σημασία της υλοποίησης του έργου συνεπώς, έγκειται στην πολιτισμική και περιβαλλοντική επίδραση που θα επιφέρει. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εκτιμηθούν τα σημαντικά αναμενόμενα κοινωνικά οφέλη μαζί με τα αμιγώς οικονομικά. Τα οφέλη αυτά επεκτείνονται σε τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο και ως ενδεικτικά σημειώνονται τα ακόλουθα:

Σε εθνικό επίπεδο:

- Η αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος ως ενιαίου, ολοκληρωμένου και πολυθεματικού Μητροπολιτικού Πάρκου, είναι ιδιάζουσας σημασίας και εθνικής εμβέλειας ενέργεια. Αναβαθμίζεται ένας χώρος εξαιρετικής ιστορικής φυσικής και περιβαλλοντικής αξίας με τρόπο ο οποίος τιμά την χώρα και πολιτισμό της.
- Η αναβάθμιση πραγματοποιείται μεθοδικά στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου οράματος αξιοποίησης και μίας συγκεκριμένης διάρθρωσης λειτουργίας, που διασφαλίζει την βιώσιμη λειτουργία του. Το Κτήμα θα αποτελέσει κόσμημα, όχι μόνο της μητροπολιτικής περιοχής και της περιφέρειας, αλλά και ολόκληρης της χώρας.
- Η ασφυκτιούσα πρωτεύουσα των Αθηνών αποκτά ένα Μητροπολιτικό Πάρκο που διέξοδο στους πολίτες, με πολλαπλές θεματικές επιλογές, ισάξιο των καλύτερων δυτικών Ευρωπαϊκών χωρών.
- Τα ιστορικά κτήματα και οι χώροι των ανακτόρων αποτελούν παγκόσμιους τουριστικούς προορισμούς. Εν προκειμένω, ο συνδυασμός του πολιτιστικού, ιστορικού και μουσειακού περιεχομένου του Κτήματος και οι υψηλού επιπέδου υποδομές φιλοξενίας αναμένεται να προσελκύσουν ως ένας ενιαίος και διακριτός τουριστικός προορισμός, σημαντικό αριθμό διεθνών επισκεπτών. Οι επισκέπτες αυτοί κατατάσσονται σε ένα τμήμα της διεθνούς τουριστικής αγοράς, υψηλής κατά κεφαλή καταναλωτικής δαπάνης το οποίο αναφέρεται ως «ιστορικός και πολιτιστικός τουρισμός». Ουσιαστικά προστίθεται ένας σημαντικός και διακριτός τουριστικός προορισμός και αναβαθμίζεται η τουριστική εικόνα της περιοχής αλλά και της χώρας γενικότερα.
- Η χώρα αποκτά έναν πρωτότυπο για τα δεδομένα χώρο πολλαπλών δραστηριοτήτων, η κοινή λειτουργία των οποίων δημιουργεί πολλαπλασιαστικά και σημαντικά κοινωνικά και οικονομικά οφέλη σε όλους τους σχετιζόμενους με

τη λειτουργία του: Ελληνικό Δημόσιο, ιδιώτες επενδυτές, τοπικές κοινωνίες, ευρύ κοινό.

- Διασφαλίζεται η προστασία του ιστορικού χώρου, του δάσους και του φυσικού περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής, ως αποτέλεσμα της οργανωμένης παρακολούθησης και φύλαξης. Μειώνονται οι εν δυνάμει κίνδυνοι καταστροφής και οι πηγές ρύπανσης.

Σε τοπικό επίπεδο:

- Τα έργα που θα εκτελούνται κατά την Περίοδο Αποκατάστασης θα δημιουργήσουν σημαντικό αριθμό νέων άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας τουλάχιστον για την πενταετή περίοδο στην οποία προβλέπεται η ολοκλήρωσή τους. Έχει ιδιαίτερη σημασία ότι αυτές οι θέσεις εργασίας αναφέρονται τόσο σε εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, συντηρητές μνημείων και έργων τέχνης αλλά και σε ανειδίκευτους εργάτες. Από τις νέες αυτές θέσεις εργασίας, σημαντικό ποσοστό αναμένεται να προέλθει από τους όμορους δήμους. Είναι επίσης σημαντική η άμεση απασχόληση στο κτήμα, καθώς και η έμμεση που συσχετίζεται με την πληθώρα των δραστηριοτήτων του.
- Η λειτουργία πολλών από τις αγροτικές κυρίως δραστηριότητες όπως προβλέπεται να λειτουργήσουν στους χώρους του Κτήματος, είναι δυνατόν να υλοποιηθούν από Εταιρείες Κοινωνικού Σκοπού και να στηρίξουν σημαντικό αριθμό νέων εργαζομένων οι οποίοι προέρχονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες. Στο ίδιο πλαίσιο αναφέρεται η ενίσχυση της γυναικείας απασχόλησης και της γυναικείας επιχειρηματικότητας από γυναίκες και γυναικείους συνεταιρισμούς των όμορων Δήμων.
- Με βάση τη σημαντική προστιθέμενη αξία που θα δημιουργηθεί κατά το προβλεπόμενο 5ετές χρονικό διάστημα της περιόδου αποκατάστασης και με βάση τον εκτιμώμενο προϋπολογισμό αποκατάστασης, εκτιμάται θα δημιουργήσουν 400 θέσεις εργασίας σε ετήσια βάση.
- Τέλος, η πλήρης λειτουργία του Κτήματος με τις δραστηριότητες που προβλέπονται θα δημιουργήσει πλέον των 180 άμεσων θέσεων εργασίας.

11 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Υφίστανται μία σειρά κρίσιμων ζητημάτων, η διευθέτηση ή επίλυση των οποίων αποκτούν ουσιώδη σημασία για την επιτυχή υλοποίησή του εγχειρήματος. Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες συναρτώνται με την:

1. Πολιτική δέσμευση για την υλοποίηση του Έργου.
2. Εμπλοκή του Πρωθυπουργού, κυρίως κατά την περίοδο αποκατάστασης και του Υπουργού Πολιτισμού ως πολιτικού προϊστάμενου
3. Σύναψη προγραμματικής συμφωνίας των εμπλεκόμενων φορέων
4. Διασφάλιση ευρύτερης πολιτικής συναίνεσης από τα κύρια πολιτικά κόμματα
5. Εξασφάλιση των πόρων για τη χρηματοδότηση του μέρους του έργου που αφορά αμιγώς παρεμβάσεις του Δημοσίου (πλην των ιδιωτικών πόρων)
6. Συγκρότηση και στελέχωση του Οργανισμού Τατοΐου και των αρμόδιων συμβουλευτικών επιτροπών του Δημοσίου, όπως προβλέπονται στο οργανόγραμμα λειτουργίας του
7. Διασφάλιση συναίνεσης από τους stakeholders και κυρίως από τους τοπικούς δήμους και φορείς για την αποφυγή μελλοντικών αντιδράσεων και εμπλοκών
8. Κινητοποίηση του Οργανισμού στην κατεύθυνση α) άντλησης πρόσθετων πόρων από χορηγούς και δωρητές και β) προσέγγισης ιδιωτών επενδυτών
9. Επίλυση ζητημάτων που αφορούν την οριοθέτηση των επί μέρους δραστηριοτήτων και προβλημάτων χρήσης γης εντός των ορίων του Κτήματος ώστε να είναι εφικτή η λειτουργία των δραστηριοτήτων που προβλέπονται.

12 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΜΕΣΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Η επίτευξη του στόχου, της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου με το όραμα και τη στρατηγική της παρούσας πρότασης, προϋποθέτει την υλοποίηση μίας σειράς ενεργειών τις οποίες συνιστάται να αναλάβει κυρίως η EUROPA NOSTRA, ως ιδιαίτερα σημαντικού κύρους Ευρωπαϊκός Οργανισμός, με την υποστήριξη της ΕΛΛΕΤ. Οι ενέργειες αυτές ιεραρχούνται ως ακολούθως:

1. Ενημέρωση της αρμόδιας Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Πολιτισμού με στόχο την κατ' αρχήν θετική αποδοχή του έργου.

2. Αρχική ενημέρωση του Γραφείου του Πρωθυπουργού με επιδίωξη κατ' ιδίαν συνάντησης μαζί του

3. Ενημέρωση του Υπουργού Πολιτισμού

4. Παρουσίαση του Έργου στον Πρωθυπουργό με στόχο και την αποδοχή του από τον ίδιο

5. Οριστικοποίηση φορέων υλοποίησης έργων αποκατάστασης και σύναψη Προγραμματική Συμφωνία των συναρμόδιων υπουργείων

6. Οριστικοποίηση Φορέων υλοποίησης έργων αποκατάστασης και σύναψη Προγραμματικής Συμφωνίας των συναρμόδιων Υπουργείων (π.χ. ΥΠΑΑΝ, ΥΠΕΚΑ, ΥΠ.ΠΟ.Α. κλπ) για την ανάληψη κοινής ευθύνης προετοιμασίας της στρατηγικής αξιοποίησης του Κτήματος, την επίλυση τυχόν νομικών και διοικητικών θεμάτων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για άμεσες σωστικές μελέτες και παρεμβάσεις.

7. Δημιουργία «Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης» για την αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος, με βάση καλές πρακτικές του ΥΠ.ΠΟ.Α., με τη συμμετοχή της ΕΛΛΕΤ και στόχους την διευθέτηση πολιτικών και διοικητικών κενών και αδυναμιών, την προώθηση των άμεσων αναγκαίων ενεργειών, την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων, την κινητοποίηση χορηγών και δωρητών και το συντονισμό των διαδικασιών σύστασης του Οργανισμού Τατοΐου.

8. Δέσμευση του Δημοσίου για τη Δημιουργία Κοινωφελούς Εταιρείας Ειδικού Σκοπού (με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο), κατά το πρότυπο του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου με προσχέδιο καταστατικού

9. Επιδίωξη της εμπλοκής του ίδιου του Πρωθυπουργού με την συμμετοχή προσωπικού του συμβούλου στην προτεινόμενη στο Οργανόγραμμα Συμβουλευτική Επιτροπή Δημοσίου της οποίας θα προΐσταται.

10. Ενέργειες για την εξασφάλιση συναίνεσης, αλλά και δέσμευση υλοποίησης του έργου από την αξιωματική αντιπολίτευση με έμφαση στην κοινωνική διάσταση του εγχειρήματος, αλλά και της λειτουργικής του οικονομικής αυτοτέλειας.

11. Ενημέρωση και αποδοχή από τις τοπικές κοινωνίες

12. Παράλληλες Ενέργειες για την εξασφάλιση συναίνεσης από της Περιφέρεια Αττικής

13. Δέσμευση του Δημοσίου για τη Δημιουργία Κοινωφελούς Εταιρείας Ειδικού Σκοπού στο πρότυπο του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου με προσχέδιο καταστατικού

14. Παράλληλη δημοσιοποίηση και ενημέρωση των σημαντικότερων εμπλεκόμενων μερών και της δυνατότητας συμμετοχής τους στη σχετική Συμβουλευτική Επιτροπή, όπως προβλέπεται στο Οργανόγραμμα (Stakeholders Advisory Committee)

15. Ενέργειες για έκδοση Προεδρικού Διατάγματος όπου θα καθορίζεται θεσμικά α) ο σκοπός του Οργανισμού, β) η σύνθεση και οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. και γ) οι όποιες ειδικές ρυθμίσεις διέπουν τη λειτουργία του.

16. Ενέργειες διασφάλισης χρηματοδοτήσεων και αναζήτηση άλλων πηγών πόρων (χορηγοί, δωρητές)

17. Διαμόρφωση και προώθηση θεσμικών προτάσεων σχετικά με τις χρήσεις γης εντός των ορίων του Κτήματος και έκδοση Προεδρικού Διατάγματος για τον καθορισμό χρήσεων γης, όρων και περιορισμών δόμησης.

18. Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και έκδοση ΚΥΑ περιβαλλοντικών όρων.

19. Σύσταση του Οργανισμού Τατοΐου. Λήψη τελικών αποφάσεων ως προς τις χρήσεις των κτηρίων και το χρονοδιάγραμμα. Εκπόνηση λεπτομερούς Master Plan και Επιχειρησιακού Σχεδίου, οριστικοποίηση προϋπολογισμών και δημοπράτηση.

Subject: Ελληνική παρουσίαση
From: Μιχάλης Φρονίστας <m.fronistas@locusconsultants.gr>
Date: 27/2/2014 18:31
To: <proedros@ellinikietairia.gr>, "'Alec Kairis'" <alkairis@otenet.gr>, <colycarr@otenet.gr>, <costms@otenet.gr>
CC: "'Paris Kokorotsikos'" <P.Kokorotsikos@euroconsultants.com.gr>, 'Ανδρέας ΟΥΖΙΕΛ' <a.uziel@locusconsultants.gr>, <sepi@ellinikietairia.gr>

Αγαπητοί,

Συναπτόμενο είναι **draft** της ελληνικής παρουσίασης σε power point το οποίο εξακολουθούμε να **επεξεργαζόμαστε για το press conference.**
Θα προσπαθήσουμε (και με τις δικές σας απόψεις) να το συντομεύσουμε και να βελτιώσουμε το εικαστικό του.

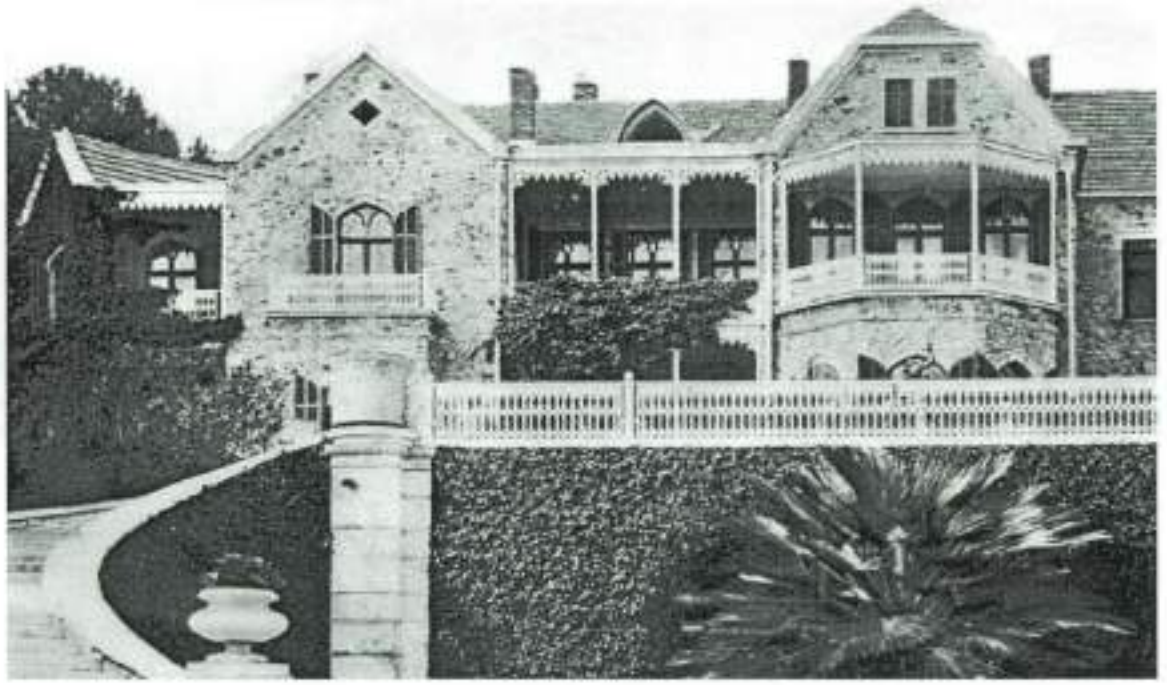
Με εκτίμηση
Μιχάλης Φρονίστας

Attachments:

ΤΑΤΟΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ V.09.pptx	1,2 MB

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

50
EUROPA NOSTRA



Πρόταση για την αποκατάσταση και τη βιώσιμη Αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου

EUROCONSULTANTS

Αντί προλόγου!

We protect historic houses, gardens, mills, coastline, forests, woods, fens, beaches, farmland, moorland, islands, archaeological remains, nature reserves, villages and pubs. Then, we open them up for ever, for everyone.

The National Trust, U.K.

Έτος Ίδρυσης: 1895

Europa Nostra και ΕΛΛΕΤ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

50
EUROPA NOSTRA

Η πρόταση αναδεικνύει το έντονο ενδιαφέρον της EUROPA NOSTRA και της εκπροσώπου της στην Ελλάδα, Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού για την αποκατάσταση, τη βιώσιμη ανάπτυξη και λειτουργία του Κτήματος Τατοΐου

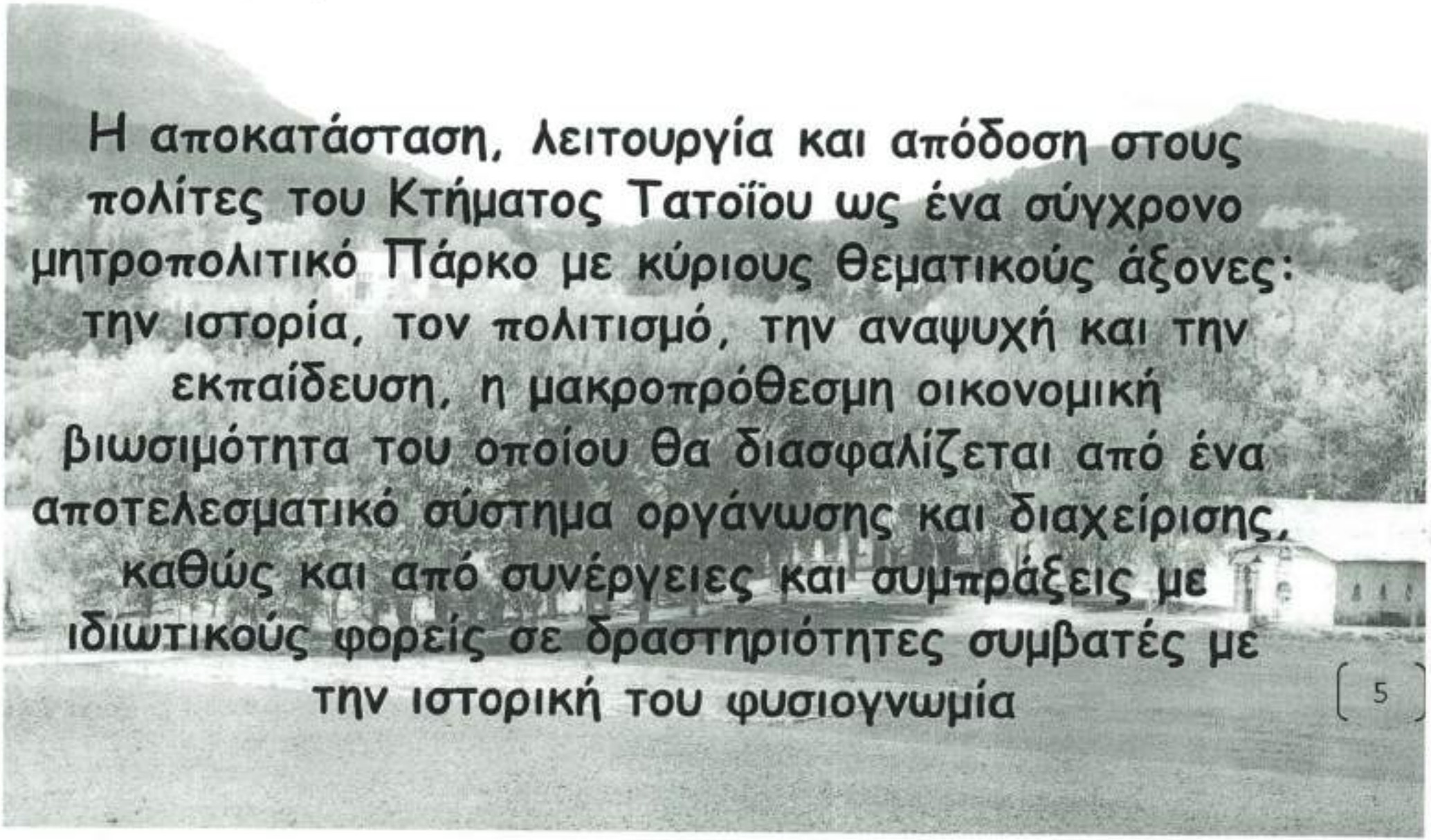
- Η Ελληνική Εταιρεία από δεκαπενταετίας, έχει ενεργοποιηθεί συστηματικά στην προσπάθεια ανάδειξης της αναγκαιότητας αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος ως στόχου εθνικής εμβέλειας. Ο χαρακτηρισμός του από το ΥΠΠΟΑ ως Ιστορικού Τόπου το 2003, είναι ενδεικτικό αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών.
- Η EUROPA NOSTRA μετά από πρόταση της Ελληνικής Εταιρείας το 2013 ενέταξε το Κτήμα Τατοΐου ως 8ο μεταξύ των 14 περισσότερο επαπειλούμενων ευρωπαϊκών μνημείων (Πρόγραμμα «Seven Most Endangered»), πρόγραμμα στο οποίο συνεργάζεται συστηματικά με το Ινστιτούτο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων

Η Europa Nostra αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο κίνημα των Ευρωπαίων πολιτών για τη διαφύλαξη της ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Αποτελεί ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο με 250 οργανισμούς-μέλη (ενώσεις και ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς, με αθροιστικά συνολικό αριθμό μελών πάνω από 5 εκατομμύρια άτομα), 150 οργανώσεις (κυβερνητικοί φορείς, τοπικές αρχές επιχειρήσεις), καθώς επίσης και 1500 μεμονωμένα μέλη που υποστηρίζουν την αποστολή του.

Το Κτήμα Τατοΐου Σήμερα

- Εικόνα εγκατάλειψης, κτίρια κινδυνεύουν με κατάρρευση, ανεξέλεγκτη εισροή επισκεπτών, βανδαλισμοί και όχληση της πανίδας, καμία περίφραξη και προστασία του χαρακτηρισμένου ως ιστορικού πυρήνα τόπου, ρύπανση και αυξημένος κίνδυνος πυρκαγιάς.
- Οι καθ' όλα αξιοσημείωτες παρεμβάσεις του ΥΠΠΟΑ για την αποκατάσταση ορισμένων κτιρίων είναι ανεπαρκείς και ο χώρος παραμένει σε κίνδυνο και με μόνη προοπτική τη διαρκή υποβάθμισή του.
- **Όμως:**
  - **Ο χώρος, κατά το μεγαλύτερο διάστημα του χρόνου δέχεται περίπου 2.000-3.000 επισκέπτες την ημέρα όταν ο καιρός το επιτρέπει από πολίτες που γνωρίζουν την ύπαρξή του και απολαμβάνουν το φυσικό του περιβάλλον. Γίνονται ιστορικές περιηγήσεις από φορείς και πολίτες που δραστηριοποιούνται για την σωτηρία και την αξιοποίησή του. Έχει δημιουργηθεί σημαντική δυναμική εικόνα και αναγνώρισή του ως χώρου αναψυχής**

Το Όραμα



Η αποκατάσταση, λειτουργία και απόδοση στους πολίτες του Κτήματος Τατοΐου ως ένα σύγχρονο μητροπολιτικό Πάρκο με κύριους θεματικούς άξονες: την ιστορία, τον πολιτισμό, την αναψυχή και την εκπαίδευση, η μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα του οποίου θα διασφαλίζεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα οργάνωσης και διαχείρισης, καθώς και από συνέργειες και συμπράξεις με ιδιωτικούς φορείς σε δραστηριότητες συμβατές με την ιστορική του φυσιογνωμία

Θέτοντας το ευρύ κοινό και την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος ως προτεραιότητα

- Αξιοποίηση και απόδοση του Κτήματος Τατοΐου στους πολίτες της χώρας ως τόπου ψυχαγωγίας, αναψυχής, ιστορικής μνήμης, περιβαλλοντικής αγωγής και γνώσης ώστε ο κάθε ένας να είναι σε θέση να απολαύσει απρόσκοπτα αυτά που η φύση και η ιστορία του κληροδότησε
- Διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και προστασία των συμφερόντων του Δημοσίου στο σύνολό τους

Βασικές Αρχές της Πρότασης Αξιοποίησης

- Ο σεβασμός και η προστασία της Ιστορικής Ταυτότητας του Κτήματος, προσδίδει μοναδική αξία σε ένα χώρο στον οποίο διαδραματίστηκαν σημαντικά γεγονότα της πρόσφατης ιστορίας της Ελλάδας
- Η Προστασία του Φυσικού Περιβάλλοντος, σε μια περιοχή εξαιρετικού φυσικού κάλλους, και ο αποκλεισμός δραστηριοτήτων που θα απειλούσαν με υποβάθμιση ή καταστροφή το φυσικό και πολιτισμικό τοπίο
- Η Αναβίωση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και η εισαγωγή καινοτόμων δράσεων ήπιου χαρακτήρα, που δεν θα αλλοιώνουν, αλλά θα συμπληρώνουν τη φυσιογνωμία του Κτήματος και τον ιστορικό χαρακτήρα του
- Η διασφάλιση πόρων για την αποκατάσταση και την ανάπτυξή του, μέσω ενθάρρυνσης συνεργασιών και συμπράξεων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα

Η «μεγάλη εικόνα»

- Η δημιουργία ενός σύγχρονου **Περιαστικού Μητροπολιτικού Θεματικού Πάρκου** εφάμιλλου αντίστοιχων ιστορικών πάρκων άλλων ευρωπαϊκών χωρών
- Η δημιουργία ενός φιλικού και ελκυστικού πόλου ιστορικού, εκπαιδευτικού, περιβαλλοντικού και πολιτιστικού χαρακτήρα, που θα απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες, όλη τη διάρκεια του έτους
- Η παράλληλη λειτουργία του ως διακριτός τουριστικός προορισμός και πόλος έλξης Ελλήνων και ξένων επισκεπτών. Απευθύνεται στοχευμένα σε συγκεκριμένο ρεύμα της Ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς: Την αγορά του πολιτιστικού και ιστορικού τουρισμού εκτιμώμενου μεγέθους πλέον των 30 εκατ. Επισκεπτών

Λειτουργική Οικονομική αυτοτέλεια

Βασικό στοιχείο της πρότασης αξιοποίησης

Να λειτουργήσει με οικονομικά αυτοδύναμο τρόπο ώστε, από τις δραστηριότητές του, να καλύπτεται το σύνολο των λειτουργικών αναγκών του

- Προβλέπεται η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων ανταποδοτικού οικονομικού χαρακτήρα στη λειτουργία του
- Προβλέπονται εντός των ορίων του συμπράξεις με ιδιώτες επενδυτές και μακροχρόνιες μισθώσεις για την εκμετάλλευση των δραστηριοτήτων
- Η διεθνής πρακτική και εμπειρία καταδεικνύουν πολυάριθμα παραδείγματα χωρών στις οποίες λειτουργούν παρόμοιοι οργανισμοί με πλήρη οικονομική αυτοτέλεια επιτελώντας στο έπακρο την αποστολή τους και χωρίς να βαρύνουν τους κρατικούς προϋπολογισμούς
- **Ο Κρίσιμος Παράγοντας για την επίτευξη της οικονομικής αυτοτέλειας είναι η χρηστή Διοίκηση και η αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών του**

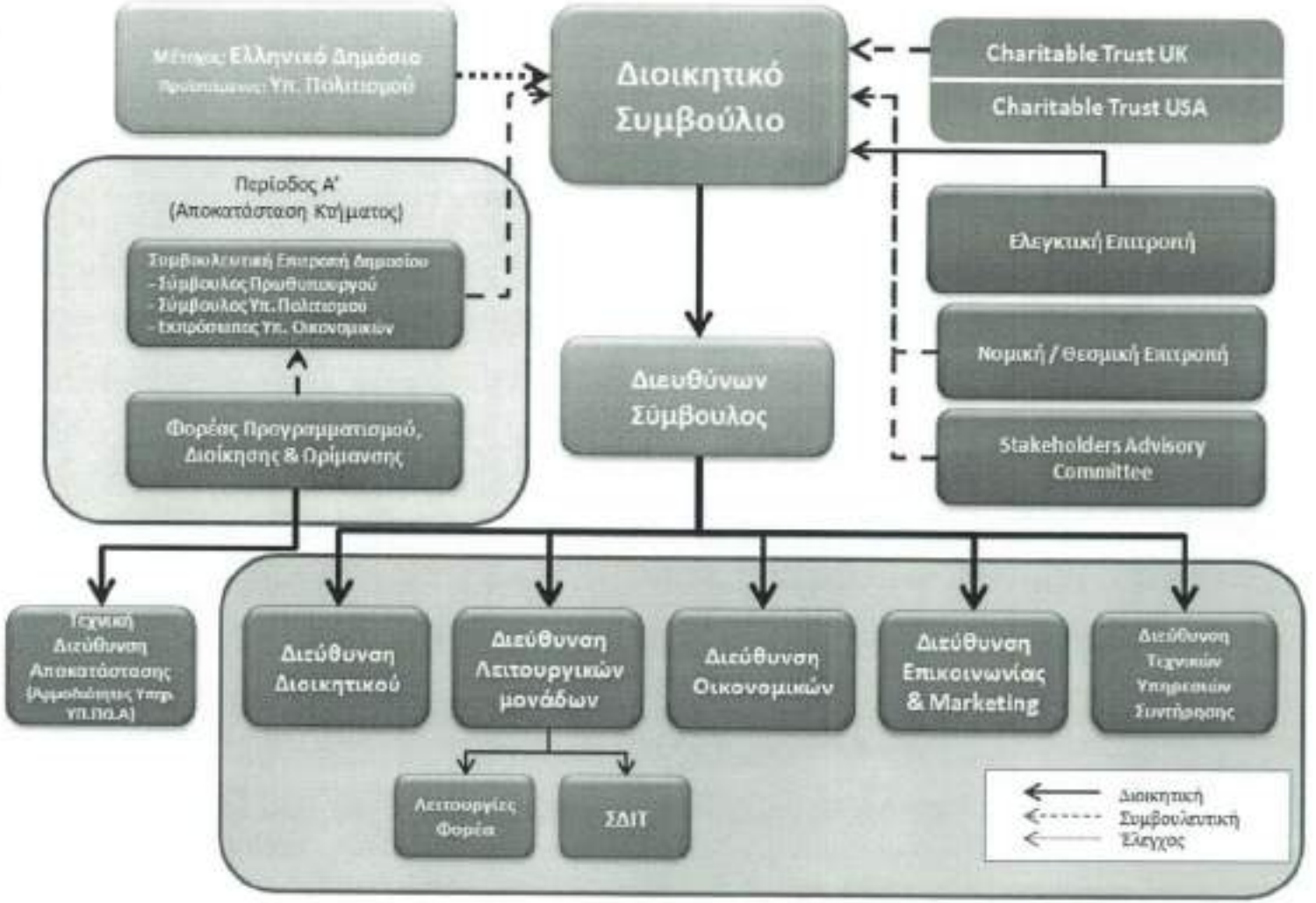
Φορέας Διαχείρισης

- Προτείνεται σύσταση νέου αποτελεσματικού Φορέα με την ονομασία «**Οργανισμός Τατοΐου**», ο οποίος εξ' αρχής θα αναλάβει την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης και της μελλοντικής αξιοποίησης του Κτήματος, κατά τα πρότυπα άλλων αντίστοιχων Ευρωπαϊκών Οργανισμών
- Ο Οργανισμός Τατοΐου καλείται να υλοποιήσει μία συγκεκριμένη στρατηγική και ένα πρόγραμμα δράσεων σε καθορισμένο χρονοδιάγραμμα αποτελεί. Η σύστασή του αποτελεί το σημαντικότερο εχέγγυο για την επίτευξη:
  - *Του συνόλου του έργου της αποκατάστασης του Κτήματος*
  - *Την εύρυθμη και βιώσιμη διαχείριση των λειτουργιών του στο μέλλον*

Φορέας Διαχείρισης / Νομική Μορφή

- Ως ενδεδειγμένη λύση θεωρείται η σύσταση αυτοτελούς νομικού προσώπου **Ειδικού Σκοπού** με νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας, αποκλειστικά κοινωφελούς, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με μοναδικό μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο. Στον Οργανισμό αυτό θα εκχωρηθεί το σύνολο των αρμοδιοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης για την αποκατάσταση και επαναλειτουργία του Κτήματος
- Ο Οργανισμός θα λειτουργεί και θα αξιολογείται με οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Θα ελέγχεται από το Ελληνικό Δημόσιο, τον μόνο και αδιαμφισβήτητο κύριο του Κτήματος, από εσωτερική Ελεγκτική Επιτροπή και οι οικονομικές καταστάσεις του από διεθνούς κύρους ελεγκτική εταιρεία.
- Διασφαλίζεται ο δημόσιος χαρακτήρας του Πάρκου

Προτεινόμενη Διοικητική Δομή Οργανισμού Τατοΐου



Stakeholders



Διοικητικό Συμβούλιο

- Προβλέπεται 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο προσωπικοτήτων και τεχνοκρατών πενταετούς θητείας, υπό το οποίο λειτουργεί ομάδα στελεχών, η οποία στελεχώνει τις ακόλουθες πέντε βασικές διευθύνσεις του Οργανισμού:
  - Διοικητική Διεύθυνση
  - Διεύθυνση Λειτουργικών Μονάδων
  - Διεύθυνση Οικονομικών
  - Διεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας
  - Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Έργων Συντήρησης του Κτήματος
- Η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου ενσωματώνει αυτές τις δύο απαιτήσεις

Διοικητικό Συμβούλιο (....συνέχεια)

Σύνθεση Δ.Σ. Οργανισμού Τατοΐου (11μελές)	
Θέση	**Χαρακτηριστικά**
Πρόεδρος	Προσωπικότητα κύρους, ευρέως αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και τους πολίτες. Ενσαρκώνει το όραμα της επαναλειτουργίας του Κτήματος και εγγυάται την διαφάνεια των λειτουργιών του.
Διευθύνων Σύμβουλος	Τεχνοκράτης με πολυετή αναγνωρισμένη εμπειρία σε διοίκηση Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Συνάφεια με διοίκηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών (ΜΚΟ) και ιδρυμάτων παρόμοιας μορφής ει δυνατόν. Αποτελεί το μόνο έμμισθο, επαγγελματικό στέλεχος που συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Προσλαμβάνεται μετά από διεθνή διαγωνισμό.
Μέλος 3	Εκπρόσωπος του Υπουργείου Πολιτισμού.
Μέλος 4	Εκπρόσωπος του Υπουργείου Οικονομικών.
Μέλος 5	Εκπρόσωπος της EUROPA NOSTRA.
Μέλος 6	Εκπρόσωπος της Περιφέρειας Αττικής.
Μέλος 7	Εκπρόσωπος των Δωρητών – Χορηγών.
Μέλος 8	Εκπρόσωπος του Ευρωπαϊκού οργανισμού Union of European Historic Houses Association.
Μέλος 9	Εκπρόσωπος της Ελληνικής Εταιρείας για την Προστασία του Περιβάλλοντος και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς.
Μέλος 10	Εκπρόσωπος του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο οποίος ασκεί σήμερα την επίβλεψη του Κτήματος.
Μέλος 11	Εκπρόσωπος του σωματείου «Οι Φίλοι του Κτήματος Τατοΐου».

Διοικητικό Συμβούλιο (....συνέχεια)

- Το προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα, λαμβάνει υπόψη του:
  - Την ανάγκη να αντιπροσωπεύεται ισχυρά **Το Ελληνικό Δημόσιο** μέσω των Υπουργείων Πολιτισμού, Οικονομικών, αλλά και της Περιφέρεια Αττικής, όχι μόνον ως ιδιοκτήτης, αλλά και ως βασικός αρωγός της συνολικής προσπάθειας αναβίωσης του Κτήματος.
  - Την ανάγκη να εκπροσωπούνται οι φορείς που μπορούν να συνεισφέρουν ουσιώδη προστιθέμενη αξία και στα δύο στάδια υλοποίησης του Έργου: Την περίοδο αποκατάστασης και την περίοδο λειτουργίας

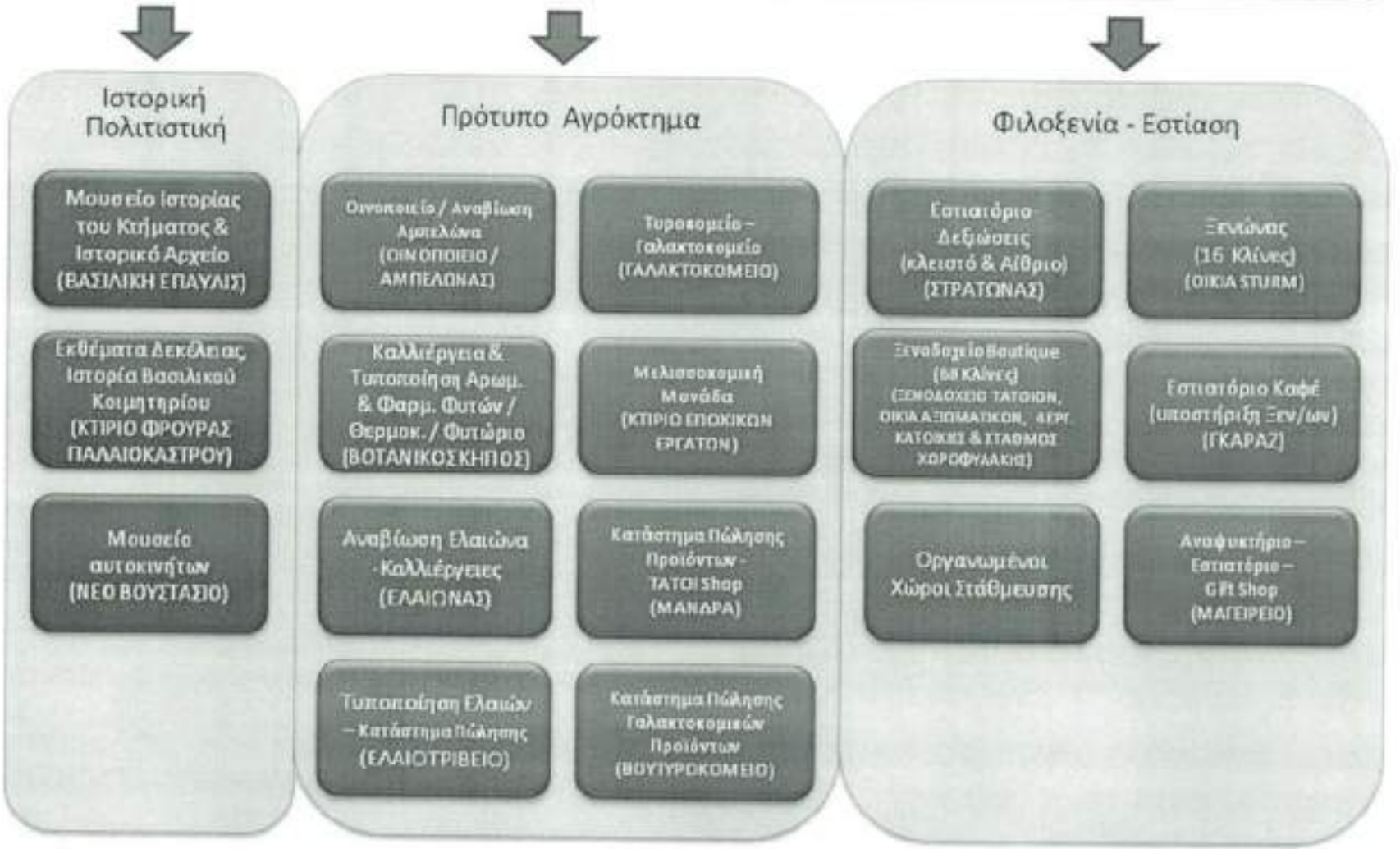
Προβλεπόμενες Λειτουργίες

- Οι δραστηριότητες που θα επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος οργανώνονται σε έξι βασικές **Λειτουργικές Ενότητες** :
  - ✓ Ιστορική – Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα
  - ✓ Λειτουργική Ενότητα Πρότυπο Αγρόκτημα
  - ✓ Λειτουργική Ενότητα Φιλοξενίας – Εστίασης
  - ✓ Λειτουργική Ενότητα Κατάρτισης, Εκπαίδευσης και Βιωματικής Μάθησης
  - ✓ Καλλιτεχνική Λειτουργική Ενότητα και
  - ✓ Λειτουργική Ενότητα Αθλητικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων αναψυχής

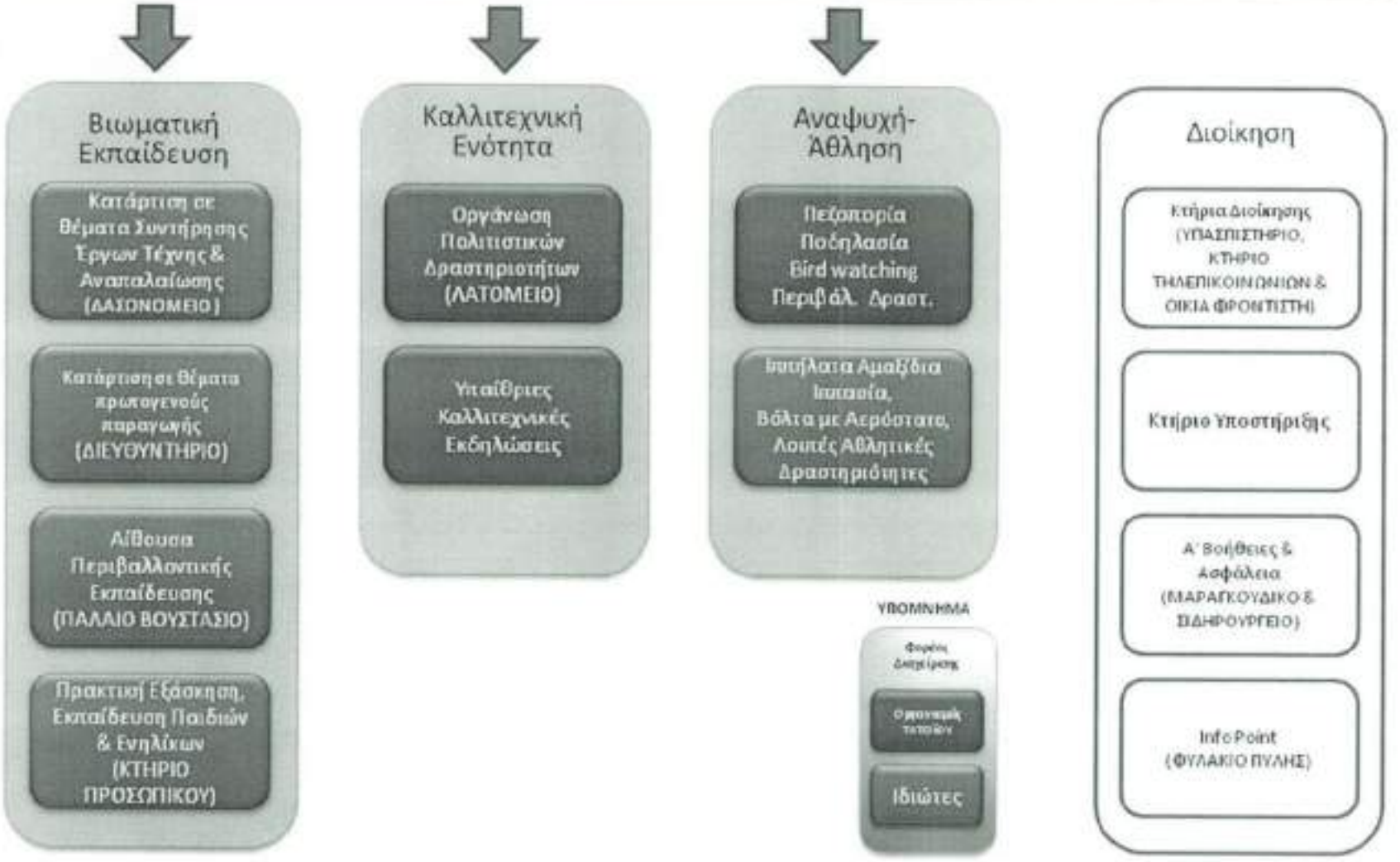
Προβλεπόμενες Λειτουργίες (συνέχεια)

- Κάθε Ενότητα συμπεριλαμβάνει επί μέρους Λειτουργικές Μονάδες, οι οποίες εξετάζονται σαν αυτόνομες οικονομικές οντότητες (κέντρα κόστους – κέρδους). Ως προς τον φορέα εκμετάλλευσής τους γίνεται η διάκριση ανάμεσα σε:
  - Δραστηριότητες που είναι στην άμεση αρμοδιότητα και εκτελούνται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου και σε
  - Δραστηριότητες οι οποίες εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση, είτε στη βάση σχημάτων Συμπράξεων Ιδιωτών και Δημοσίου, είτε με απλούστερες μορφές μακροχρόνιας μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων ή γεωργικών εκτάσεων και οι οποίες θα αποδίδουν πρόσθετα έσοδα στον Οργανισμό
- Προβλέπεται κατανομή των περίπου 40 υφιστάμενων κτιρίων στις επί μέρους Λειτουργικές Μονάδες με βάση τις προβλεπόμενες χρήσεις και τις απαιτούμενες για κάθε δραστηριότητα κτιριακές υποδομές
- Η συνολική διοικητική επίβλεψη γίνεται από τις αρμόδιες διευθύνσεις του Οργανισμού Τατοΐου

Λειτουργικές Ενότητες



Λειτουργικές Ενότητες (συνέχεια)



Κλειστός, Ελεγχόμενος «Ιστορικός Πυρήνας»

- Προτείνεται διαμόρφωση ενιαίας περιφραγμένης περιοχής με ελεγχόμενη πρόσβαση στα 1.600 στρέμματα που αποτελούν ιστορικό πυρήνα του κτήματος
- Δημιουργείται ένας επισκέψιμος χώρος μεγάλης ιστορικής, αισθητικής, αρχιτεκτονικής και περιβαλλοντικής αξίας, η είσοδος στον οποίο είναι δυνατή μόνον μέσω ιδιαίτερα χαμηλού κόστους εισιτηρίου εισόδου το οποίο δίνει προσβασιμότητα σε όλα τα σημαντικά κτίρια, τους κήπους, τα ιστορικά μνημεία και όλες τις άλλες εγκαταστάσεις και αποτελεί παράλληλα σημαντική πηγή εσόδων
- Η χρήση εισιτηρίου, εδραιώνει την εντύπωση στους επισκέπτες ότι εισέρχονται σε έναν ενιαίο ιστορικό χώρο, ο οποίος προστατεύεται, ελέγχεται και παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής και αναγνωρίσιμης αξίας

Ιστορική – Πολιτιστική Ενότητα

- Η πολιτιστική - ιστορική διάσταση του Κτήματος βρίσκει τη βασική αναφορά της στη δημιουργία του **Μουσείου Ιστορίας του Κτήματος** στο κτίριο της ανακτορικής έπαυλης,
- Προτείνεται η δημιουργία **Μουσείου Ιστορικών Οχημάτων** όπου θα εκτίθενται οι 15 άμαξες καθώς και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιήθηκαν από τη βασιλική οικογένεια
- Στο μικρό κτήριο της Φρουράς των Τάφων στο λόφο του Παλαιόκαστρου προτείνεται να στεγαστούν αρχαιολογικά ευρήματα της Δεκέλειας, καθώς και πληροφορίες για τους ενταφιασμένους του παρακείμενου βασιλικού κοιμητηρίου
- Τα τρία μουσεία είναι επισκέψιμα με κοινό, χαμηλού κόστους, εισιτήριο
- Κατοχυρώνεται η ιστορική φυσιογνωμία του Κτήματος
- Αποτελεί πόλο έλξης τουριστών
- Συνεισφέρει ουσιωδώς στην «διεθνοποίηση» της εικόνας του Κτήματος.
- Δίνει την δυνατότητα ένταξης σε σημαντικούς ευρωπαϊκούς φορείς που εκπροσωπούν παρόμοιας φύσης ιστορικά κτίρια, κήπους και πάρκα, αποκτώντας πρόσβαση σε μία δυνητική ετήσια αγορά 30 περίπου εκατ. ευρωπαίων πολιτών οι οποίοι επισκέπτονται αντίστοιχες εγκαταστάσεις ανά την Ευρώπη

Εκπαίδευση, Έρευνα και Βιωματική Μάθηση

- Συνιστά έναν από τους πυλώνες των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος με σημαντικά αναμενόμενα ανταποδοτικά οφέλη του φορέα που θα αναλάβει την εκμετάλλευσή του
- Συμπεριλαμβάνει υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για αγροτική, παραγωγική και επαγγελματική κατάρτιση σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες του Κτήματος. Προσιδιάζει στα εκπαιδευτικά πρότυπα βιωματικής εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης ενηλίκων και παιδιών, όπως εφαρμόζονται από την Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, ή το Κτήμα Συγγρού
- Συμπεριλαμβάνει περιβαλλοντικά, επαγγελματικά και επιχειρηματικά θεματικά αντικείμενα όπως: επιχειρηματικότητα σε πρωτογενείς δραστηριότητες, σε δραστηριότητες του αγρο-διατροφικού τομέα, marketing διατροφικών προϊόντων, τεχνικές αποκατάστασης και συντήρησης μνημείων και έργων τέχνης
- Απευθύνεται σε μικρές ηλικίες αλλά και ενήλικες με αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα δια βίου μάθησης
- Αξιοποιείται το σύνολο των πρωτογενών και παραγωγικών δραστηριοτήτων του Κτήματος
- Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιωματική εκπαίδευση σε ένα ολιστικό πρότυπο που συμπεριλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση

Πρότυπο Αγρόκτημα

- Βασίζεται στην αποκατάσταση και **επαναλειτουργία του Αγροκτήματος**, ως πρότυπης μονάδας πρωτογενούς αγροτικής παραγωγής, όπως λειτούργησε κατά το παρελθόν. Προστίθενται και νέες συμβατές με τον χαρακτήρα του
- Οι κύριες γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες του παρελθόντος αποκαθίστανται και επεκτείνονται σε 1.200 εκμεταλλεύσιμα γεωργικά στρέμματα, σε δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση και αξιόλογες εμπορικές προοπτικές
- Η παραγωγή, η μεταποίηση και η τυποποίηση των προϊόντων του Αγροκτήματος θα είναι αυστηρά βιολογική σε όλες τις φάσεις της και θα έχει ταυτόχρονα εκπαιδευτικό χαρακτήρα στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και πρακτικής βιωματικής μάθησης, δραστηριότητες που επίσης αποτελούν πυλώνα της πρότασης αξιοποίησης
- Αξιοποιούνται τα παλαιότερα ισχυρά εμπορικά σήματα των προϊόντων του Κτήματος και δημιουργείται νέο

Φιλοξενία - Εστίαση

- Δημιουργείται υψηλής κατηγορίας ξενοδοχειακή μονάδα Boutique Hotel δυναμικότητας 68 κλινών, η οποία χρησιμοποιεί το κτήριο το οποίο στέγαζε παλαιότερα το ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΟΝ, και τα παρακείμενα τρία κτίρια εργατικών κατοικιών
- Δημιουργείται ξενώνας Δυναμικότητας 16 κλινών
- Προβλέπεται η δημιουργία εστιατορίων, καφέ, gift shops και καταστημάτων πώλησης των προϊόντων του Κτήματος, καθώς και χώροι πραγματοποίησης κοινωνικών εκδηλώσεων
- Δημιουργούνται επαρκείς χώροι στάθμευσης στη βάση της προβλεπόμενης ετήσιας επισκεψιμότητας
- Ως δραστηριότητα συνιστά σημαντική πρόκληση για υλοποίηση σχημάτων ΣΔΙΤ με ιδιώτες

Συνιστά ουσιώδη δραστηριότητα στη στρατηγική διαμόρφωση της εικόνας του Κτήματος ως ιστορικού και πολιτιστικού τουριστικού προορισμού

Καλλιτεχνική Ενότητα, Αθλητισμός Αναψυχή

- Αντιπροσωπεύει τον βασικό στόχο της αποκατάστασης: τη δημιουργία ενός σύγχρονου περιαστικού μητροπολιτικού πάρκου, αγαπημένο προορισμό των πολιτών αλλά και πόλο έλξης τουριστών
- Αφορά τη συνολική αισθητική και περιβαλλοντική αποκατάσταση του Κτήματος στα πρότυπα παρόμοιων ευρωπαϊκών, ώστε το φυσικό τοπίο σε συνδυασμό με τις λοιπές δραστηριότητες να αποτελέσει πόλο έλξης περιπατητών, οικογενειών, σχολείων πεζοπόρων (trekkers) κ.α.
- Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αποκατάσταση του ιστορικού πυρήνα και του ανακτορικού πάρκου, τα δίκτυα των εσωτερικών δρόμων και μονοπατιών
- Στους υπαίθριους χώρους ιστορικού πυρήνα πραγματοποιούνται πολλές και σημαντικές εκδηλώσεις
- Συμπεριλαμβάνει πληθώρα υπαίθριων κυρίως δραστηριοτήτων αναψυχής. Ενδεικτικά: ποδηλασία, ιππασία, βόλτες στο Κτήμα με ιππήλατα αμαξίδια, παιδική χαρά και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες για παιδιά, βόλτα με αερόστατο κλπ.
- Με την περίφραξη του Κεντρικού Πυρήνα οριοθετούνται, εμπλουτίζονται και οργανώνονται δραστηριότητες αναψυχής και αθλητισμού με πολύ χαμηλό κόστος προς όφελος του κοινού όλων των ηλικιών,.
- Η εκμετάλλευση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων γίνεται από ιδιώτες στους οποίους ο Οργανισμός παρέχει τη σχετική άδεια έναντι ετήσιου τιμήματος

Κίνητρα για την προσέλκυση ιδιωτών

- Η ενιαία και ολοκληρωμένη λειτουργία του Κτήματος στους προτεινόμενους άξονες δραστηριοτήτων θα έχει συνέργειες και σημαντικά **ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΙΚΑ** οικονομικά οφέλη σε όσους δραστηριοποιούνται στα όριά του:
  - Από την διέλευση σημαντικού αριθμού επισκεπτών στο μητροπολιτικό Πάρκο, ως αποτέλεσμα εφαρμογής μίας ενδεδειγμένης και συστηματικής προβολής και προώθησης των δραστηριοτήτων του στο ευρύ κοινό
  - Έχει εκτιμηθεί ότι, κατά την φάση ωριμότητας των λειτουργιών του, το Κτήμα θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 700.000 επισκέπτες. Από αυτούς το 35% που αντιστοιχεί σε 250.000 περίπου επισκέπτες εισέρχονται στον ιστορικό πυρήνα του. Ο αριθμός αυτός συνιστά μία ουσιώδη «κρίσιμη μάζα» εν δυνάμει πελατών – χρηστών για τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες που θα παρέχονται εντός των ορίων του κτήματος, καθώς και τις αντίστοιχες υπηρεσίες (αναψυχή, άθληση, φιλοξενία, εστίαση)
  - Δημιουργείται ένα νέο σύνθετο τουριστικό προϊόν με στόχο την διεθνή αγορά του πολιτιστικού και ιστορικού τουρισμού και αναμενόμενα σημαντικά οφέλη

Εκτιμώμενος Συνολικός Προϋπολογισμός

- Το συνολικό κόστος για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος με βάση το όραμα και τις επί μέρους παραδοχές της παρούσας πρότασης, αναμένεται να ανέλθει στο ποσόν των **95 εκ. €** περίπου
- Για την εκτίμησή του ελήφθη υπόψη αρχική αναλυτική μελέτη του ΟΡΣΑ. Έγιναν προσαρμογές με βάση τις προτεινόμενες στην παρούσα λειτουργικές προτάσεις για τη χρήση των κτιριακών υποδομών. Συμπεριλαμβάνονται:
  - Το κόστος για τις αναστηλώσεις, επισκευές και αποκατάσταση των υφιστάμενων 40 περίπου κτιρίων σύμφωνα με τα πρότυπα υλικών και προδιαγραφών που απαιτούνται για την επιστημονική συντήρηση και αποκατάστασή τους
  - Το κόστος των παρεμβάσεων και βελτιώσεων που απαιτούνται σε όλη την έκταση του κτήματος με έμφαση στον ιστορικό του πυρήνα
  - Το κόστος δημιουργίας, συντήρησης και αποκατάστασης των απαιτούμενων ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, και δικτύων ύδρευσης
  - Το κόστος των απαιτούμενων μελετών

Πηγές Χρηματοδότησης

- Από το συνολικό κόστος επένδυσης των 95 εκατ. €:
  - Ποσόν ύψους περίπου 74 εκατ. € θα καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου
  - ποσόν ύψους περίπου 21 εκ. € αναμένεται να προέλθει από Ιδιώτες - Επενδυτές στους οποίους θα παραχωρηθούν συγκεκριμένες υποδομές προς εκμετάλλευση για προσυμφωνημένη χρονική διάρκεια με μορφές ΣΔΙΤ ή μακροχρονίων μισθώσεων
- Ο Οργανισμός Τατοΐου συνεπώς θα κληθεί να καλύψει σε εύρος περίπου πενταετίας το σημαντικότερο μέρος του επενδυτικού κόστους, με πόρους που είναι δυνατόν να προέρχονται από:
  - Την αξιοποίηση προγραμμάτων της Ε.Ε. στο πλαίσιο της νέας Προγραμματικής Περιόδου τα οποία προβλέπουν τη χρηματοδότηση δράσεων συμβατών με τις προτεινόμενες
  - Την προσέλκυση και αξιοποίηση πόρων από δωρητές και χορηγούς
  - Την άντληση, έστω και σε περιορισμένο βαθμό εθνικών πόρων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

Πηγές Εσόδων – Κόστους Λειτουργίας

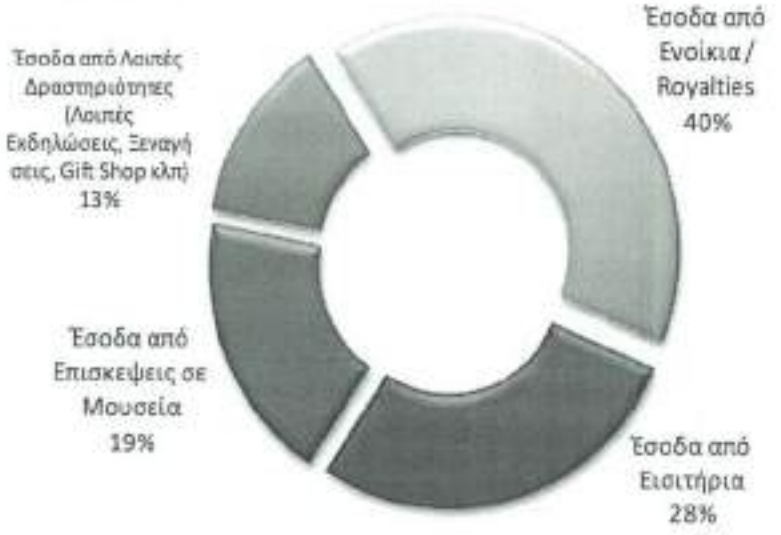
- Πηγές εσόδων :
  - Έσοδα από την είσοδο επισκεπτών στον Ιστορικό Πυρήνα του Πάρκου καθώς και έσοδα εισιτηρίων από τα Μουσεία του Πάρκου,
  - Έσοδα από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων &
  - Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ).
- Λειτουργικές Δαπάνες:
  - Κόστος μισθοδοσίας του απαραίτητου για τη λειτουργία του Πάρκου προσωπικού,
  - Αμοιβές τρίτων (*)
  - Διάφορα γενικά έξοδα (διοίκηση, προβολή, ταξίδια, συνδρομές, παραστάσεις κλπ),
  - Δαπάνες συντήρησης
  - Λοιπές δαπάνες / απρόβλεπτα.

(*) Με στόχο την μείωση του κόστους, αλλά και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του Οργανισμού, έχει προβλεφθεί η εκχώρηση (outsourcing) συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε τρίτους (φύλαξη του χώρου, καθαρισμός, μέρος λογιστικών, και τεχνικών υπηρεσιών υποστήριξης, συντήρησης και αποκατάστασης κ.α.)

Προσδοκώμενα Ετήσια Συνολικά Έσοδα

Προβλεπόμενα Έσοδα		
Έσοδα από Εισιτήρια	490.000	Ευρώ
Έσοδα από Επισκέψεις σε Μουσεία	330.750	Ευρώ
Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ)	225.000	Ευρώ
Έσοδα από Ενοίκια / Royalties	715.950	Ευρώ
Σύνολο	**1.761.700**	**Ευρώ**

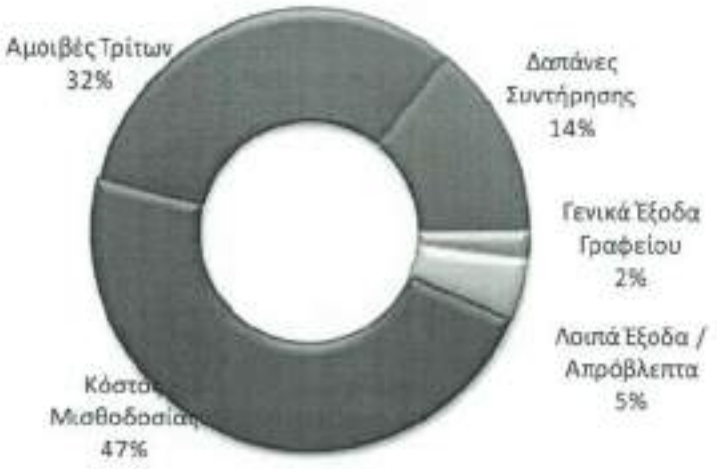
Κατανομή Προσδοκώμενων Εσόδων του Πάρκου



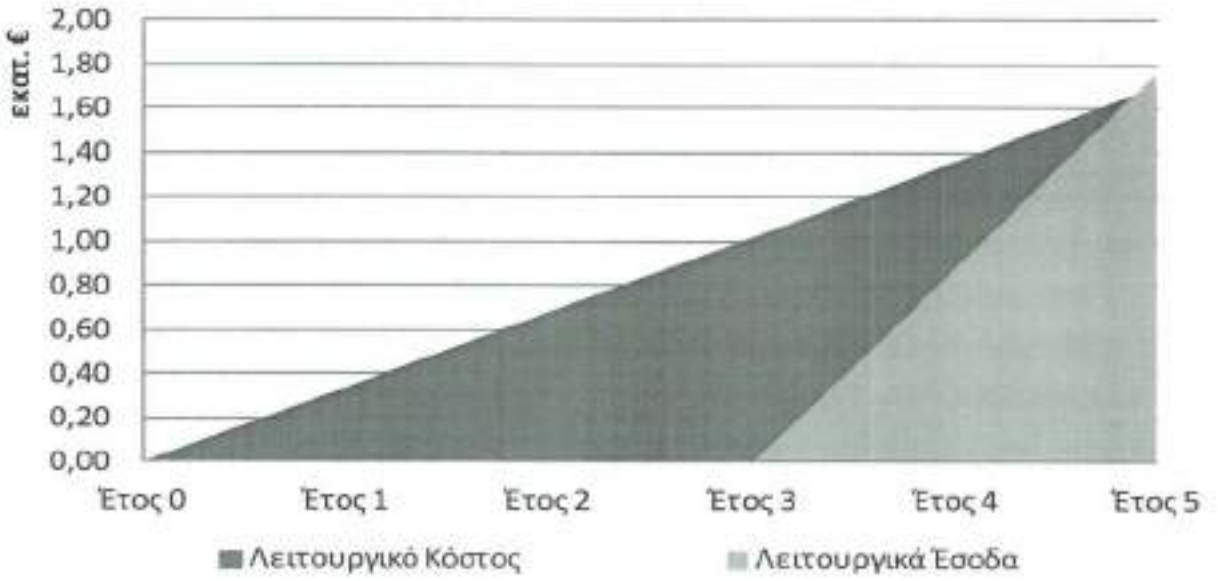
Εκτιμώμενο Ετήσιο Λειτουργικό Κόστος

Λειτουργικό Κόστος	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Κόστος Μισθοδοσίας	807.000
Αμοιβές Τρίτων	542.000
Δαπάνες Συντήρησης	240.000
Γενικά Έξοδα Γραφείου	35.000
Λοιπά Έξοδα / Απρόβλεπτα	76.000
Σύνολο	**1.700.000**

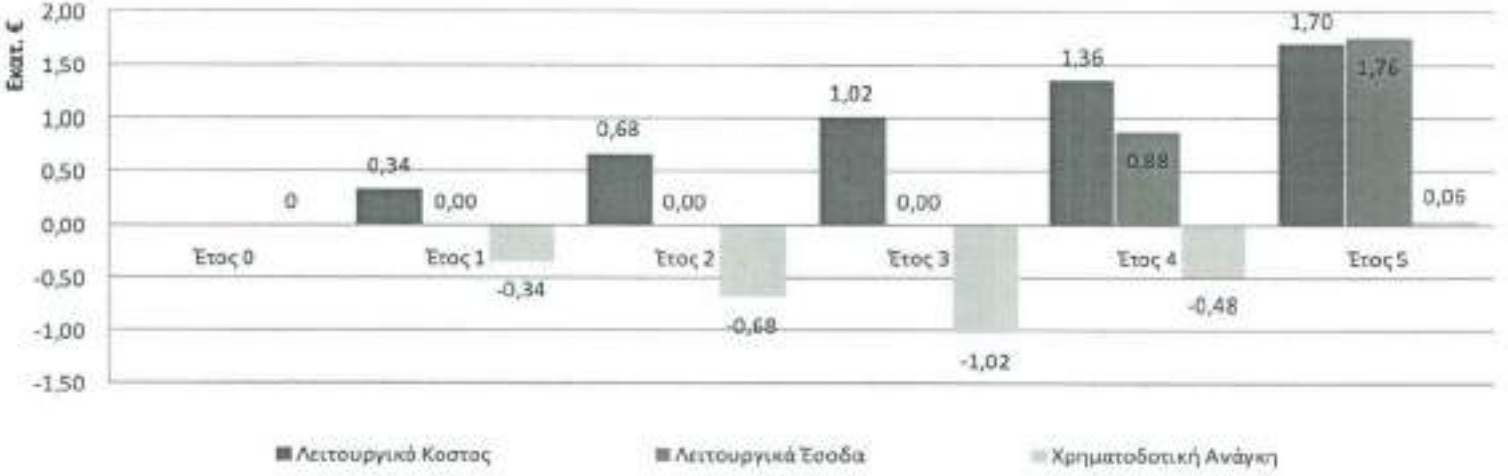
Ανάλυση Λειτουργικού Κόστους



Χρηματοδοτική Ανάγκη Κάλυψης Λειτουργικών Εξόδων Κατασκευαστικής Περιόδου



Εξέλιξη Χρηματοδοτικών Αναγκών Κατασκ. Περιόδου



Κοινωνικά Οφέλη

- Αναβαθμίζεται ένας χώρος εξαιρετικής ιστορικής φυσικής και περιβαλλοντικής αξίας με τρόπο ο οποίος τιμά την χώρα και πολιτισμό της.
- Η ασφυκτιούσα πρωτεύουσα των Αθηνών αποκτά ένα Μητροπολιτικό Πάρκο με πολλαπλές θεματικές ενότητες, ισάξιο των καλύτερων δυτικών ευρωπαϊκών χωρών. Το Κτήμα θα αποτελέσει κόσμημα, όχι μόνο της μητροπολιτικής περιοχής και της περιφέρειας, αλλά και ολόκληρης της χώρας.
- Προσέλκυση διεθνών επισκεπτών ιστορικού και πολιτιστικού τουρισμού. Προστίθεται ένας σημαντικός και διακριτός τουριστικός προορισμός και αναβαθμίζεται η τουριστική εικόνα της περιοχής αλλά και της χώρας γενικότερα.
- Η κοινή λειτουργία των δραστηριοτήτων που προβλέπονται δημιουργεί πολλαπλασιαστικά και σημαντικά κοινωνικά και οικονομικά οφέλη σε όλους τους σχετιζόμενους με τη λειτουργία του: ελληνικό Δημόσιο, ιδιώτες επενδυτές, τοπικές κοινωνίες, ευρύ κοινό.
- Νέες θέσεις εργασίας:
  - 400 θέσεις εργασίας σε ετήσια βάση κατά το προβλεπόμενο 5ετές χρονικό διάστημα της περιόδου αποκατάστασης
  - 180 άμεσων θέσεων εργασίας κατά την πλήρης λειτουργία του Κτήματος με βάση τις δραστηριότητες που αναμένεται να δημιουργηθούν
- Διασφαλίζεται η προστασία του ιστορικού χώρου, του δάσους και του φυσικού περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής, ως αποτέλεσμα της οργανωμένης παρακολούθησης και φύλαξης. Μειώνονται οι εν δυνάμει κίνδυνοι καταστροφής και οι πηγές ρύπανσης.

Η συμβολή της Europa Nostra και της Ελληνικής Εταιρείας στην επιτυχία του Εγχειρήματος έγκειται:

- Στη δυνατότητα για την κινητοποίηση ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών από οργανισμούς και ιδιώτες
- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν κατά τις περιόδους αποκατάστασης και αξιοποίησής του από την ένταξή του σε αντίστοιχα ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς στους οποίους ήδη συμμετέχει.
- Στη δυνατότητα να κεφαλαιοποιηθεί η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά μέσω της προσέλκυσης ενός ιδιαίτερα σημαντικού και διακριτού τουριστικού ρεύματος επισκεπτών παρόμοιων ευρωπαϊκών οντοτήτων με τους οποίους προβλέπεται να αναπτύξει συστηματική συνεργασία.
- Στην μεγάλη εμπειρία και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτει σε θέματα προστασίας, συντήρησης και αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων οντοτήτων.

Σε περίοδο ύφεσης και οικονομικής δυσπραγίας ?

Μόνον στους χαλεπούς καιρούς αναδεικνύονται έντονα τα πράγματα που είναι για τον κάθε ένα μας σημαντικά.

Τότε, χαιρόμαστε στη συντροφιά της οικογένειας, των φίλων και του κοινωνικού μας περίγυρου.

Τότε, τα μέρη που αγαπάμε, η ομορφιά της φύσης, ο καθαρός αέρας και η αίσθηση της συγγένειας με την ιστορία μας και το φυσικό μας κόσμο, είναι τα στοιχεία που αποκτούν ουσιαστική αξία.

The National Trust

ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Στη Θεσσαλονίκη σήμερα στις 28 Νοεμβρίου 2013 μεταξύ :

Αφενός

Της εταιρίας με την επωνυμία ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, η οποία εκπροσωπεί στην Ελλάδα τον οργανισμό EUROPA NOSTRA που εδρεύει στην Αθήνα, στην οδό Τριπόδων 28, Τ.Κ. 10558, με Α.Φ.Μ. 090062232 Δ.Ο.Υ Ε' Αθηνών και η οποία νόμιμα εκπροσωπείται από τον κ. Γιάννη ΜΙΧΑΗΛ, καλούμενη στο εξής Εργοδότης

αφετέρου

Της εταιρίας με την επωνυμία ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ με διακριτικό τίτλο «ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.» που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, στην οδό Αντώνη Τρίτση 21, Τ.Θ. 22461, Τ.Κ. 55102, (Α.Φ.Μ. 094372028) και η οποία νόμιμα εκπροσωπείται από τον κ. Πάρι Κοκορότσικο, Γενικό Διευθυντή, καλούμενη στο εξής ο "Σύμβουλος".

Συμφωνήθηκαν και έγιναν αποδεκτά τα ακόλουθα :

ΑΡΘΡΟ 1 : ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο Εργοδότης αναθέτει στον Εργολάβο την εκτέλεση του έργου «ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ – ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ» το οποίο περιλαμβάνει τις εξής αναλυτικά περιγραφόμενες ενέργειες και δράσεις του Εργολάβου:

Α. Περιγραφή του Έργου

Το έργο αναφέρεται στην εκπόνηση μιας έκθεσης που περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενότητες :

1. Αξιολόγηση και παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης του Κτήματος Τατοΐου, που συμπεριλαμβάνει:
   - Έρευνα για το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τις όμορες ιδιοκτησίες, τα όρια κ.λ.π.
   - Πρόσθετες ανάγκες σε τοπογραφήσεις
   - Τρέχοντα προβλήματα (υποβάθμιση της ιδιοκτησίας , ζητήματα ασφάλειας , βανδαλισμοί κ.λ.π.)
   - Άμεσες απαιτούμενες διορθωτικές παρεμβάσεις



Ανδρέας Ουζέλ
Οικονομολόγος, MBA
Senior Consultant

T: 210 8256702, 210 8259120-1
F: 210 8259122

e-mail: a.uzel@locusconsultants.gr
www.locusconsultants.gr
Κοδριγκτώνος 18, 112 57 Αθήνα


LOCUS
CONSULTANTS

- Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα

2. Παρουσίαση και Αξιολόγηση των προβλημάτων που ορίζονται στην προηγούμενη ενότητα. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια πρόταση που να περιέχει ισχυρά επιχειρήματα για τις άμεσες ενέργειες αποκατάστασης, λαμβάνοντας υπόψη:
   - Τις διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας
   - Τη «διεθνοποίηση » του Έργου μέσω της Europa Nostra
3. Η Διεθνής Εμπειρία:
   - Ενδεικτική παρουσίαση των Βέλτιστων Πρακτικών. Η λειτουργία και διοίκηση ανάλογων εγκαταστάσεων στην Ευρώπη
   - Έμφαση στη διοίκηση και λειτουργία των βασιλικών κτημάτων, κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο.
   - Σχετικές βέλτιστες πρακτικές στην Ελλάδα
   - Αξιολόγηση των βασικών παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση αυτού του είδους των εγκαταστάσεων με βάση την διεθνή εμπειρία.
4. Ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής του κτήματος του Τατοΐου. Ταυτότητα, ρόλος και μελλοντική λειτουργία.
5. Αρχική στρατηγική προσέγγιση για τη αποκατάσταση και βιώσιμη ανάπτυξη του Κτήματος:
   - Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να βασίζεται στις παραδοσιακές δραστηριότητες που προϋπήρχαν στο Κτήμα.
   - Νέες ιδέες / προτάσεις πρόσθετων λειτουργιών / δραστηριοτήτων που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν.
   - Παρουσίαση των προτεινόμενων λειτουργιών και δραστηριοτήτων (ελαφρές βιοτεχνίες, όπως παραγωγή οίνου, ελαιολάδου, γαλακτοκομικών προϊόντων).
   - Ζητήματα Branding
   - Τελική αξιολόγηση του «άριστου σεναρίου». Λειτουργίες και δραστηριότητες που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στο χαρτοφυλάκιο του Κτήματος με σκοπό την αειφόρο και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.
   - Προσδιορισμός των νέων υποδομών που απαιτούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία των προτεινόμενων δραστηριοτήτων.
6. Αρχική προσέγγιση των πηγών εσόδων με βάση το επιλεχθέν μίγμα λειτουργιών.
7. Εντοπισμός των απαιτούμενων βημάτων για την υπέρβαση των θεσμικών και κανονιστικών εμποδίων.

8. Προτάσεις για το βέλτιστο διοικητικό σχήμα και την οργανωτική δομή του Κτήματος.
   - Βέλτιστο διοικητικό σχήμα με βάση τη διεθνή εμπειρία (συμφωνίες με ενδιαφερόμενους φορείς, ανεξάρτητα κοινωφελή ιδρύματα κλπ).
   - Πλεονεκτήματα & Αδυναμίες του προτεινόμενου μοντέλου διοίκησης (νομοθετικά εμπόδια , προτάσεις για υπέρβαση των δυσκολιών κλπ).
9. Σχέσεις του προτεινόμενου Διοικητικού Σχήματος με τα ενδιαφερόμενα μέρη:
   - Κατά κύριο λόγο με τον ιδιοκτήτη του ακινήτου: Το Ελληνικό Δημόσιο.
   - Τοπικές κοινότητες, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές οργανώσεις, Χορηγοί, κ.λπ.).
10. Η θέση και ο ρόλος της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ για την ανάπτυξη του έργου.
11. Η εξέταση των εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης.
12. Προσδιορισμός του επόμενου βήματος προς τον τελικό στόχο: Η αποκατάσταση και η ανάπτυξη του Κτήματος Τατοΐου.

Β. Παραδοτέα :

1. Μελέτη – Πρόταση για την «ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ».

2. Μια εκτελεστική σύνοψη (executive summary) παρουσίαση σε μορφή MS Power Point (στα Αγγλικά και στα Ελληνικά) .

ΑΡΘΡΟ 2 : ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

1 Ο Εργοδότης οφείλει να διευκολύνει με κάθε τρόπο τον Εργολάβο κατά την υλοποίηση του έργου, επιδεικνύοντας πάντα την απαραίτητη καλή πίστη και σεβόμενος τα συναλλακτικά ήθη.

2 Ο Εργοδότης οφείλει να παραδώσει τα απαραίτητα έγγραφα και πληροφορίες για την απρόσκοπτη υλοποίηση του έργου ανάλογα με το αντικείμενο και τις απαιτήσεις όπως αυτές προκύπτουν από την τεχνική περιγραφή. Ωστόσο, ο Εργοδότης διατηρεί το δικαίωμα άρνησης της παροχής απόρρητων πληροφοριών οι οποίες θα θεωρηθούν υψίστης σημασίας για αυτόν, αποδεχόμενος το γεγονός ότι η όποια απόκρυψη αναγκαίων πληροφοριών μπορεί να επηρεάσει την τελική αποτελεσματικότητα του έργου. Στην περίπτωση αυτή ο Εργοδότης δεν έχει δικαίωμα να απαιτήσει μείωση του συμβατικού τιμήματος.

απόδοσης των απαραίτητων στοιχείων για την υλοποίηση του έργου και στην περίπτωση παρέλευσης της προθεσμίας να απαιτήσει πλήρη αποζημίωση.

8 Ο Εργοδότης δεν δύναται να προσλάβει ή να απασχολήσει με οποιονδήποτε τρόπο, στέλεχος της ομάδας έργου καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας σύμβασης και για ένα έτος μετά την οριστική παραλαβή του έργου.

ΑΡΘΡΟ 3 : ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΛΑΒΟΥ

1 Ο Εργολάβος οφείλει να παραδώσει το έργο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Εργοδότη, που στοιχειοθετούν το αντικείμενο του έργου στο άρθρο 1. Οποιεσδήποτε προσθήκες, διορθώσεις επεκτάσεις ή τροποποιήσεις ζητηθούν εγγράφως από τον Εργοδότη, θα εκτελεστούν από τον Εργολάβο και θα συμπεριληφθούν στο τελικό παραδοτέο, μόνο μετά από ρητή συμφωνία του Εργολάβου και με πρόσθετη αμοιβή.

2 Σε κάθε περίπτωση οι υποχρεώσεις του Εργολάβου αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του έργου, τα ποιοτικά και τεχνικά του δεδομένα, είναι αυτές που περιέχονται ρητά στην παρούσα σύμβαση.

3 Ο Εργολάβος οφείλει να τηρήσει εχεμύθεια για τα στοιχεία που θα περιληφθούν στην γνώση του κατά την διάρκεια της υλοποίησης του έργου.

4 Το έργο που πραγματοποιεί ο Εργολάβος είναι αποκλειστική ιδιοκτησία του Εργοδότη. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο Εργοδότης δικαιούται να χρησιμοποιεί ή να γνωστοποιεί το έργο, και κυρίως την τεχνογνωσία και μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε από τον Εργολάβο , με τρόπο τέτοιο που να θίγει τα νόμιμα συμφέροντα του Εργολάβου, την θέση του στην αγορά και τις προοπτικές του για την ανάληψη άλλων παρόμοιων ή ίδιων έργων από άλλους δυνητικούς πελάτες του.

5 Ο Εργολάβος υπόσχεται και εγγυάται την κατά τρόπο επιστημονικό και τεχνικά άρτιο διεξαγωγή και υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνει, λαμβανομένων πάντα υπ' όψιν των προϋποθέσεων του άρθρου 2 της παρούσας.

ΑΡΘΡΟ 4 : ΑΜΟΙΒΗ – ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ

1 Η αμοιβή του Εργολάβου για την πραγματοποίηση του έργου του άρθρου 1 ορίζεται στο ποσό των € 15.000,00 (Δεκαπέντε χιλιάδων ευρώ) πλέον Φ.Π.Α.

23% που επιβαρύνει τον Εργοδότη. Η ανωτέρω αμοιβή θα καταβληθεί από τον Εργοδότη με τον εξής τρόπο και στα κάτωθι χρονικά διαστήματα:

- 30% της αμοιβής ως προκαταβολή μετά την υπογραφή της παρούσας σύμβασης.
- Το υπόλοιπο 70% μετά την ολοκλήρωση του Έργου και την παραλαβή των Παραδοτέων.

2 Έναντι των παραπάνω ποσών ο Εργολάβος θα προσκομίσει τιμολόγια παροχής υπηρεσιών. Σε περίπτωση που ο Εργοδότης δεν παραλαμβάνει το έργο χωρίς να επικαλείται και να αποδεικνύει νόμιμη ή συμβατική αιτία, ο Εργολάβος δικαιούται να τιμολογήσει και να απαιτήσει την αμοιβή του νομιμότοκα με κάθε νόμιμο μέσο.

ΑΡΘΡΟ 5 : ΔΙΑΡΚΕΙΑ – ΙΣΧΥΣ

Η παρούσα σύμβαση νοείται ισχύουσα από τις υπογραφή της παρούσης και ολοκληρώνεται την 28η Φεβρουαρίου 2014 με την παράδοση και παραλαβή των παραδοτέων στον Εργοδότη.

ΑΡΘΡΟ 6 : ΑΝΩΤΕΡΑ ΒΙΑ

1 Εάν από λόγους ανωτέρας βίας καταστεί αδύνατη η παροχή ή η χρησιμοποίηση των υπηρεσιών, που αναφέρονται στην παρούσα σύμβαση, κανένα από τα συμβαλλόμενα μέρη δεν ευθύνεται απέναντι στο άλλο.

2 Το συμβαλλόμενο μέρος στο οποίο συντρέχουν οι λόγοι ανωτέρας βίας υποχρεούται να ενημερώσει αμέσως τον αντισυμβαλλόμενο και να λάβει σε εύλογο χρόνο τα προσήκοντα μέτρα, προκειμένου να διορθωθεί η ζημία ή η κατάσταση, που δημιουργήθηκε από το γεγονός ανωτέρας βίας και παρεμποδίζει την υλοποίηση ή την προσήκουσα εκτέλεση της συμβάσεως αυτής.

Ως λόγοι ανωτέρας βίας αναφέρονται ενδεικτικά οι καθολικές απεργίες, βανδαλισμοί, φωτιά, ακραία καιρικά φαινόμενα, πόλεμος, εξεγέρσεις κλπ.

ΑΡΘΡΟ 7 : ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ

Κάθε συμβαλλόμενο μέρος δικαιούται οποτεδήποτε να καταγγείλει εγγράφως και απροθέσμως την παρούσα σύμβαση στην περίπτωση που παραβιαστεί οποιοσδήποτε όρος της παρούσας, που όλοι συμφωνούνται ουσιώδεις.

ΑΡΘΡΟ 8 : ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η παρούσα σύμβαση δεν μπορεί να τροποποιηθεί χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συγκατάθεση των συμβαλλομένων. Καμία ενέργεια των συμβαλλομένων μερών, που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια εκτελέσεως της σύμβασης δεν θα θεωρείται ως ρητή ή σιωπηρή τροποποίηση της όλης σύμβασης ή κάποιου από τους όρους της.

ΑΡΘΡΟ 9 : ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΟ ΔΙΚΑΙΟ

Η παρούσα σύμβαση διέπεται, εκτελείται και ερμηνεύεται από το Ελληνικό Δίκαιο και υπάγεται στην αποκλειστική δικαιοδοσία των Δικαστηρίων της Θεσσαλονίκης.
Η παρούσα σύμβαση συντάχθηκε και υπογράφηκε σε τέσσερα πρωτότυπα και καθένας από τους συμβαλλομένους έλαβε από δύο.

ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

ΓΙΑ ΤΗΝ	ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΛΛΕΤ	ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.
	ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΝΤ ΤΡΙΤΣΗ 21/7Θ 22491 Τ.Κ.55102 ΘΕΣ/ΝΙΚΗ ΤΗΛ. 2310 804 080 - FAX: 2310 804 100 ΑΦΜ: 094372028 ΔΟΥ: ΦΑΕ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ Μ.Α.Ε/ 27946/06/Β/92/11 Γ.ΕΜΠ 57859404000
Γ. ΜΙΧΑΗΛ	Π. ΚΟΚΟΡΟΤΣΙΚΟΣ

ISMINI KAVOURA

file Brussels trip

From: Sneska Quadvlieg [sqm@europanostra.org]
Sent: Παρασκευή, 15 Νοεμβρίου 2013 12:35 μμ
To: Ismini Kavoura; Silvie Malinovska - office
Subject: Re: From C. Carras

TATOI

We can speak this afternoon around 2 pm our time or around 5 pm our time.

I have just returned from Vilnius and am working from home to meet a new deadline before 2 pm today...

You can phone me on my home number.

Yours,
Sneska (in haste)

Verstuurd met mijn BlackBerry van Vodafone

From: "ISMINI KAVOURA" <isminik@ellinikietairia.gr>
Date: Fri, 15 Nov 2013 12:26:33 +0200
To: 'Silvie MalinovskÃ '<sm@europanostra.org>
Cc: <sqm@europanostra.org>
Subject: From C. Carras

Louise - wait till December

Dear Sylvie,

I do not know when Sneska is returning but I badly need to speak to her on the telephone, re:

a. Tatoi – the time has come to take a decision ✓

b. The checking of this year's 7 Most Endangered. I need a more accurate estimate than mine (already sent to Sneska) of the time required, which in turn will determine the cost. ✓

weekly rate : two walkers in Nov one each in Jan

Many thanks to you and Sneska for Denis' letter, which is now fine. Unfortunately the pressure for development at any cost is coming from the Prime Minister's office.

working in Greece

Would Saturday morning be a good time for us to speak?

Best wishes,

Costa

Brussels
22/v/2013 Council of Ministers conclusions on heritage

15/11/2013

FORM F4 a

Proposal acronym: FRAMME

Durable goods: Infrastructure costs

Beneficiary number	Action number	Procedure	Description	Actual cost	Depreciation (eligible cost)	% of total infrastructure costs
3	C.3	απευθείας ανάθεση	Προμήθεια φυταρίων	20,000	20,000	100.00%
			TOTAL =>	20,000	20,000	100%

Please refer to Articles 25.6 to 25.9 of the Common Provisions to see if the infrastructure in question is subject to depreciation and what depreciation rates should be applied

Please refer to the relevant instructions given in the explanatory notes for filling in these forms

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

50
EUROPA NOSTRA



ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ & ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014

EUROCONSULTANTS

We protect historic houses, gardens, mills, coastline, forests, woods, fens, beaches, farmland, moorland, islands, archaeological remains, nature reserves, villages and pubs. Then, we open them up for ever, for everyone.

The National Trust, UK
Έτος Ίδρυσης: 1895

Εισαγωγικό σημείωμα

Η παρούσα Μελέτη - Πρόταση για την Αποκατάσταση και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και λειτουργία του τέως Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου (εφ' εξής εναλλακτικά «το Κτήμα») εκπονήθηκε από την εταιρεία ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε κατ' εντολή και για λογαριασμό της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού («Ελληνική Εταιρεία», ή «ΕΛΛΕΤ») η οποία εκπροσωπεί στην Ελλάδα τον Ευρωπαϊκό οργανισμό EUROPA NOSTRA.

Η EUROPA NOSTRA αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο κίνημα των Ευρωπαίων πολιτών για τη διαφύλαξη της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Αποτελεί ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο με 250 οργανώσεις - μέλη (ενώσεις και ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς, με αθροιστικά συνολικό αριθμό μελών πάνω από 5 εκατομμύρια άτομα), 150 συνδεδεμένες οργανώσεις (κυβερνητικοί φορείς, τοπικές αρχές επιχειρήσεις) καθώς επίσης και 1500 ατομικά μέλη που υποστηρίζουν την αποστολή του. Από το 2010 Πρόεδρος του οργανισμού είναι ο διάσημος τενόρος Plácido Domingo και Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος ο κ. Denis de Kergorlay. Τη θέση του αρχαιότερου τη τάξει Αντιπροέδρου κατέχει ο κ. Κώστας Καρράς, ιδρυτής της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού.

Η Μελέτη επεξεργάζεται και συνθέτει προτάσεις που θα κατατείνουν στην βιώσιμη ανάπτυξη και αξιοποίηση του Κτήματος λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σημαντικές παραμέτρους που καθορίζουν τη φυσιογνωμία του και οι οποίες, επιγραμματικά, μπορούν να αναφερθούν ως:

- Διατήρηση της ιστορικής αξίας και ανάδειξη του μνημειακού χαρακτήρα του Κτήματος, ως τόπου ο οποίος έχει σημαδέψει ποικιλοτρόπως την σύγχρονη ιστορία του Ελληνικού Έθνους.
- Αειφόρα προστασία και ανάδειξη του φυσικού περιβαλλοντικού και δασικού πλούτου και της βιοποικιλότητας της περιοχής.
- Δυνατότητα για την αναβίωση και ισόρροπη αξιοποίηση των δραστηριοτήτων που λειτουργούσαν παραδοσιακά σε αυτό.
- Εναλλακτικές ψυχαγωγικές, αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες
- Δυνατότητα για επιστημονική έρευνα, βιωματική εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση σε ένα πλήθος γνωστικών αντικειμένων που συσχετίζονται με την προβλεπόμενη λειτουργία του.

Σήμερα, έχει διαμορφωθεί ένα συναφές πλαίσιο προτάσεων-παρεμβάσεων για την αξιοποίηση του χώρου με σεβασμό στην ανάγκη προστασίας και ανάδειξης του φυσικού και μνημειακού στοιχείου του **με γνώμονα τη διασφάλισή της θέσης του Ελληνικού Δημοσίου ως του μόνου και αδιαφιλονίκητου κυρίου του Κτήματος και κατά συνέπεια τη προστασία του δημόσιου χαρακτήρα της λειτουργίας του.**

Βασικός στόχος παραμένει η απόδοση του Κτήματος στους πολίτες της χώρας ως

τόπου ψυχαγωγίας, αναψυχής, ιστορικής μνήμης, περιβαλλοντικής αγωγής και γνώσης, ώστε ο κάθε ένας να είναι σε θέση να απολαύσει απρόσκοπτα αυτά που η φύση και η ιστορία του κληροδότησε.

Το ζητούμενο το οποίο εν προκειμένω η Μελέτη καλείται να εξετάσει είναι οι όροι και οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες ο παραπάνω στόχος είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τρόπο αποτελεσματικό από μια λειτουργικά αυτοτελή και οικονομικά βιώσιμη επιχειρησιακή οντότητα.

Ο ρόλος και η συμβολή της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

Η Ελληνική Εταιρεία από δεκαπενταετίας και πλέον έχει κινητοποιηθεί για την προστασία και αξιοποίηση του Κτήματος ως ένα εξαιρετικού φυσικού κάλλους και μεγάλης ιστορικής αξίας περιουσιακό στοιχείο του Ελληνικού Κράτους. Στην πολύχρονη αυτή παρέμβασή της, μεμονωμένα ή και σε συνεργασία με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, πρωτοστάτησε στην ευαισθητοποίηση του Δημοσίου και των πολιτών σε ζητήματα σχετικά με την τύχη του Κτήματος, κυρίως με την διαμόρφωση προτάσεων για τη διασφάλιση μίας μακρόπνοης και βιώσιμης λειτουργίας του. Αρωγοί στην προσπάθεια αυτή υπήρξαν εξέχουσες προσωπικότητες και τοπικοί φορείς, οι οποίοι από την πλευρά τους συνέδραμαν στον προβληματισμό και την ανάπτυξη ιδεών αποκατάστασης και αξιοποίησης του χώρου, με τις δικές τους προτάσεις.

Η δραστηριοποίηση της ΕΛΛΕΤ στόχευε σε τρεις διακριτές κατευθύνσεις: την ευαισθητοποίηση του Ελληνικού Δημοσίου και πρωταρχικά του Υπουργείου Πολιτισμού για την τύχη του Κτήματος, την ευαισθητοποίηση του κοινού και τέλος, την ευαισθητοποίηση Ευρωπαϊκών οργανισμών για τη διάσωσή του, στόχους τους οποίους βαθμιαία επετύγχανε.

Ειδικότερα σημειώνεται ότι από το 1998, η ΕΛΛΕΤ ήταν η πρώτη η οποία ανέδειξε το ζήτημα της ραγδαίας απαξίωσης του σπουδαίου αυτού φυσικού και ιστορικού χώρου και αντέδρασε στα φαινόμενα κατάρρευσης των ιστορικών κτισμάτων του, στη λεηλασία, τους βανδαλισμούς που ακολούθησαν και τους κινδύνους που εγκυμονεί η εγκατάλειψή του. Από τότε είχε θέσει το στόχο της προστασίας, της αποκατάστασης και στη συνέχεια της βιώσιμης αξιοποίησης του Κτήματος μεταξύ των βασικών προτεραιοτήτων της. Με δικές της ενέργειες και πρωτοστατούντος του τότε Γενικού Γραμματέως της, ιστορικού Κώστα Σταματόπουλου, συγγραφέα των βιβλίων «Το χρονικό του Τατοΐου 1800 – 2003» και «Τατόϊ: περιήγηση στον χρόνο και τον χώρο»[1] , ανθρώπου οποίος έχει αναλώσει σημαντικό μέρος της ζωής του στην ιδέα για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος, έκτοτε επετεύχθησαν τα ακόλουθα:

- Κατεγράφησαν και αποτυπώθηκαν τα ιστορικά κτήρια και μνημεία του Κτήματος και οι παλαιότερες χρήσεις τους.

- Κινητοποιήθηκαν ακαδημαϊκοί και πανεπιστημιακοί φορείς και χρηματοδοτήθηκαν αρχιτεκτονικές μελέτες, και μελέτες αποτύπωσης των κτηρίων. Ενδεικτικά σημειώνονται οι μελέτες αποτύπωσης και αποκατάστασης της διαδρομής από τον ιστορικό πυρήνα του Κτήματος προς την τεχνητή λίμνη της Κιθάρας στα αρχικά της ίχνη, διαδρομής εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς με σημαντικές ιστορικές κατασκευές, οποία χρονολογείται από το 1877. Η μελέτη είχε παραδοθεί στο Υπουργείο Πολιτισμού, ενεκρίθη και προωθήθηκε προς τις

[1] Εκδόσεις ΚΑΠΟΝ, 2004 και 2011 αντίστοιχα

αρμόδιες υπηρεσίες του Ε.Ο.Τ.

- Έγινε συστηματική εκστρατεία ευαισθητοποίησης θεσμικών φορέων για την ιστορική και πολιτιστική αξία του Κτήματος και την ανάγκη διάσωσής του και υποβλήθηκε το 2001 στο Υπουργείο Πολιτισμού σχετικός φάκελος. Απότοκο αυτών των ενεργειών υπήρξε η ευρεία ανάδειξη του ζητήματος του σεβασμού και της προστασίας της ιστορικής φυσιογνωμίας του Κτήματος, ως χώρου στον οποίο κυρίαρχο λόγο είχε ανέκαθεν η φύση.

- Με το υλικό των ανωτέρω μελετών και την ιστορική τεκμηρίωση του κ. Κ. Σταματόπουλου συντάχθηκε πλήρης φάκελος – πρόταση προς το Υπουργείο Πολιτισμού με στόχο τον χαρακτηρισμό του ως ιστορικής τοποθεσίας. Εν τέλει, το 2003, η ΕΛΛΕΤ παραστάθηκε και εισηγήθηκε στο Κεντρικό Αρχιτεκτονικό Συμβούλιο της χώρας την αναγκαιότητα να προστατευθεί ο χώρος, ενέργεια η οποία είχε ως αποτέλεσμα τον από τότε χαρακτηρισμό ως Μνημείων όλων των επί μέρους κτισμάτων του Κτήματος και του κεντρικού πυρήνα του ως ιστορικού τόπου. Στη συνέχεια, το Υπουργείο Πολιτισμού ανέλαβε σημαντικά προγράμματα αναστήλωσης στο Κτήμα, το οποίον όμως συνεχίζει να αποτελεί βάρος για τον κρατικό προϋπολογισμό, να παραμένει σε κίνδυνο, ενώ απέχει πολύ από το να προσφέρει όσα αναμφισβήτητα μπορεί να προσφέρει στους πολίτες της χώρας.

- Συγκρότησε διεπιστημονική ομάδα, η οποία, εν όψει των ήδη διαφαινόμενων αδυναμιών στη διοίκηση του Κτήματος, τον Μάρτιο του 2005 παρουσίασε ολοκληρωμένο πλαίσιο προτάσεων για την σωτηρία, και την ανάδειξη του Κτήματος Τατοΐου, προτάσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν σε κοινή συνέντευξη τύπου από τους κ.κ. Κ. Καρρά και Κ. Σταματόπουλο, τότε Προέδρου και Αντιπροέδρου της ΕΛΛΕΤ, αντίστοιχα.

Οι προσπάθειες αυτές αποτέλεσαν αρχή ενός βαθύτερου προβληματισμού για το μέλλον του Κτήματος και συνεχίστηκαν αδιάλειπτα, στοχεύοντας επί πλέον στο να προσδώσουν μία ευρωπαϊκή διάσταση στον αγώνα για την σωτηρία και την προστασία του Κτήματος. Ο στόχος αυτός ενστερνίστηκε από την EUROPA NOSTRA, η οποία μετά από πρόταση της Ελληνικής Εταιρείας το 2013 το ενέταξε ως 8ο μεταξύ των 14 περισσότερο επαπειλούμενων ευρωπαϊκών μνημείων (Πρόγραμμα «Seven Most Endangered»), η προστασία των οποίων αποτελεί και σήμερα προτεραιότητά της.

Η εμπλοκή ενός οργανισμού της εμβέλειας και του κύρους της EUROPA NOSTRA, η οποία για το Πρόγραμμα «Seven Most Endangered» συνεργάζεται με το Ινστιτούτο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (European Investment Bank Institute) συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου της διεθνούς προβολής και της ανάγκης διάσωσης και αξιοποίησης του Κτήματος. Η ουσιώδης προστιθέμενη αξία του διεθνούς αυτού οργανισμού έγκειται:

- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που αναμφισβήτητα θα προκύψουν κατά τις περιόδους αποκατάστασης και αξιοποίησής του από την ένταξή του σε αντίστοιχα σημαντικά ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς στις οποίες ήδη συμμετέχει (αναπτύσσονται στη συνέχεια του παρόντος)

- Στη δυνατότητα την οποία αποδεδειγμένα διαθέτει για την κινητοποίηση ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών. Πόροι οι οποίοι είναι δυνατόν να καλύψουν σημαντικό μέρος των προλειτουργικών και λειτουργικών δαπανών του Φορέα, ο οποίος κατά τα πρότυπα άλλων Ευρωπαϊκών οργανισμών θα αναλάβει το έργο της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος.
- Στη δυνατότητα να κεφαλαιοποιηθεί από τον Οργανισμό η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά μέσω της προσέλκυσης ενός ιδιαίτερα σημαντικού και διακριτού τουριστικού ρεύματος επισκεπτών παρόμοιων ευρωπαϊκών οντοτήτων με τους οποίους προβλέπεται να αναπτύξει συστηματική συνεργασία.
- Στην μεγάλη εμπειρία και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτει σε θέματα προστασίας, αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων οντοτήτων.

Επιπλέον, στην πρόταση αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα ώριμη η ανάγκη να αποκατασταθεί και κυρίως να λειτουργήσει διαχρονικά το Κτήμα ως μία οικονομικά βιώσιμη οντότητα, με ικανότητα να αποδώσει έσοδα από συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα οποία θα επιτρέψουν τελικά την κάλυψη του συνόλου των λειτουργικών αναγκών του. Αυτό άλλωστε επιβάλλεται και από την τρέχουσα οικονομική δυσπραγία και την ενδεχόμενη αδυναμία του Ελληνικού Δημοσίου να επιχορηγεί τη λειτουργία ενός τέτοιου Οργανισμού σε εποχή κατά την οποία υφίστανται πλείστες όσες άλλες ανάγκες.

Η παρούσα πρόταση συστηματοποιεί και εκφράζει τις απόψεις της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού και της Europa Nostra, για την συνολική αποκατάσταση και βιώσιμη αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου. **Δεσπόζουσα αρχή στη σύνταξη του παρόντος απετέλεσε η ανάγκη για τη διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και η προστασία των συμφερόντων του Δημοσίου στο σύνολό τους, θέτοντας ως παράλληλο στόχο την λειτουργία του με βιώσιμο τρόπο και την απόδοσή του στους πολίτες, όπως συμβαίνει σε πολλά αντίστοιχα κτήματα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Ειδικότερα δε, η αποτροπή, σε καιρούς χαλεπούς για την Ελληνική κοινωνία, υλοποίησης παλαιότερων προτάσεων εκποίησης αυτού του μοναδικής ιστορικής και περιβαλλοντικής αξίας τόπου.**

Ως κατακλείδα συνεπώς της πρότασης, σημειώνεται η επιτακτική ανάγκη για την αποκατάσταση την ανάδειξη και την βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος, ως ένα ώριμο και εθνικής εμβέλειας ζήτημα. Η αξιοποίηση των στοιχείων της ιστορικής και πολιτιστικής του φυσιογνωμίας, του εξαιρετικού φυσικού κάλλους, σε συνδυασμό με την μικρή απόστασή του από την πρωτεύουσα θα αναδείξουν το Κτήμα ως ένα σημαντικό πόλο έλξης του κοινού και ως και διεθνή τουριστικό προορισμό που θα συνεισφέρει σημαντικά στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν της περιφέρειας και της πρωτεύουσας, την τόνωση της τοπικής οικονομίας, αλλά και την ποιότητα ζωής των πολιτών, με τρόπο που τιμά την χώρα και τον πολιτισμό της.

Μεθοδολογία – δομή της μελέτης

Η αναγκαιότητα για την συντήρηση και την αποκατάσταση των κτηρίων και του περιβάλλοντος χώρου του Κτήματος και εν συνεχεία για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του, είναι ευρέως αποδεκτή. Τα βασικά όμως ερωτήματα τα οποία θα πρέπει με σαφήνεια να απαντηθούν και τα οποία αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του συνολικού έργου, εν προκειμένω είναι τα εξής:

- Η τελική μορφή με την οποία θα λειτουργήσει το Κτήμα (λειτουργικές ενότητες και λειτουργικές μονάδες) προσβλέποντας στη μεσο-μακροπρόθεσμη οικονομική αυτοτέλειά του, διατηρώντας ταυτόχρονα αναλλοίωτη την ιστορική του διάσταση και τον κοινωφελή σκοπό λειτουργίας του.

- Η μορφή, η οργανωτική και η λειτουργική διάρθρωση ενός *Οργανισμού - Φορέα*, ο οποίος θα αναλάβει υπό την εποπτεία του το σύνολο του έργου της αποκατάστασης, της αξιοποίησης και της λειτουργίας του Κτήματος ως μία ενιαία επιχειρησιακή οντότητα.

- Η εξέταση των δυνατοτήτων συνεργασιών με την ιδιωτική πρωτοβουλία και η δημιουργία σχημάτων εκμετάλλευσης είτε με τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), είτε, εναλλακτικά ή συμπληρωματικά με μορφή μακροχρονίων μισθώσεων.

Με δεδομένο το γεγονός ότι για τα παραπάνω ζητούμενα θα πρέπει να υπάρξει κοινή αποδοχή και ακόμη περισσότερο συμπόρευση όλων των εμπλεκομένων μερών, η μελέτη επιδιώκει να παρουσιάσει με δομημένο τρόπο προτάσεις αξιοποίησης και να προσεγγίσει σε αρχικό επίπεδο τουλάχιστον οικονομικά μεγέθη κόστους και εσόδων από την λειτουργία του Κτήματος ως Θεματικού Μητροπολιτικού Ιστορικού και Περιβαλλοντικού Πάρκου, σύμφωνα με τα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας αντίστοιχων σε άλλες χώρες.

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη:

- Αποτιμά την υφιστάμενη κατάσταση, παρουσιάζει και αξιολογεί τα τρέχοντα ζητήματα που αφορούν το Κτήμα.

- Διατυπώνει προτάσεις στρατηγικής για τη μελλοντική οργάνωση και λειτουργία του, λαμβάνοντας υπόψη προτάσεις και απόψεις Φορέων, Οργανισμών, αλλά και εξεχουσών προσωπικοτήτων που είτε ενεπλάκησαν στο παρελθόν, είτε εμπλέκονται σήμερα και παραμένουν δραστήριοι στην προσπάθεια αναβίωσης και αξιοποίησης του Κτήματος. Κυρίως όμως λαμβάνοντας υπόψη αντίστοιχα επιτυχή παραδείγματα από την διεθνή πρακτική.

- Προτείνει Διοικητικό Σχήμα, το οποίο θεωρεί βέλτιστο με βάση τη διεθνή εμπειρία αντιστοίχων κτημάτων / ιστορικών τοποθεσιών, αλλά και Ελληνικών κοινωφελών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

- Συστηματοποιεί τις προβλεπόμενες δραστηριότητες/λειτουργίες και κάνει μία

βασική οικονομική προσέγγιση και εκτίμηση των εσόδων, τα οποία αναμένεται να συνεισφέρουν στο λειτουργικό προϋπολογισμό του Κτήματος.

- Εξετάζει εν δυνάμει πηγές χρηματοδότησης κυρίως όσον αφορά πόρους που απαιτούνται για έργα αποκατάστασης, πριν αποδοθεί το Κτήμα στο κοινό με τις προβλεπόμενες λειτουργίες του.

- Εξετάζει δυνατότητες προσέλκυσης ιδιωτικού ενδιαφέροντος για επιχειρησιακές πρωτοβουλίες σε βιώσιμες δραστηριότητες που εντάσσονται στη φιλοσοφία λειτουργίας του Κτήματος και οι οποίες είναι δυνατόν να συνεισφέρουν τόσο στη μείωση του αρχικού κόστους επένδυσης, όσο και στην μακροπρόθεσμη ενίσχυση των λειτουργικών του εσόδων.

- Εκτιμά το σύνολο του επενδυτικού κόστους καθώς και των πηγών κεφαλαίων που απαιτούνται για την αποκατάσταση και την θέση του Κτήματος σε λειτουργία.

- Προσεγγίζει τα εν δυνάμει έσοδα από το μείγμα δραστηριοτήτων που υιοθετεί, καθώς και του λειτουργικού κόστους για την κατάρτιση λειτουργικού προϋπολογισμού του αρμόδιου για τη διαχείρισή του Φορέα. Βασικός στόχος είναι η αρχική εκτίμηση της βιωσιμότητάς του, κάτω από τις προτάσεις και τις υποθέσεις που υιοθετούνται στο παρόν.

Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στην διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης πρότασης προς τους σχετιζόμενους με το Κτήμα Φορείς και κυρίως προς το Ελληνικό Δημόσιο, στο οποίο ανήκει, καθεστώς το οποίο παραμένει αναλλοίωτο. Βασική αρχή της πρότασης συνεπώς αποτελεί ανάγκη προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, επί πλέον όμως η μείωση των βαρών που προκύπτουν από τις ανάγκες συντήρησης, δαπάνες που ενώ σήμερα καλύπτονται από το Ελληνικό Δημόσιο, είναι δυνατόν, σε καθεστώς βιώσιμης λειτουργίας του, να αυτοχρηματοδοτούνται.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, η κατά τα τελευταία χρόνια σημαντική ευαισθητοποίηση πολιτών, τοπικών κοινωνιών, συλλόγων, φορέων, καθώς και του ίδιου του Ελληνικού Κράτους μέσω των συναρμόδιων υπουργείων που υλοποιούν σωστικές ενέργειες και αποκαταστάσεις ιστορικών κτηρίων και υποδομών, αποτελούν ισχυρές ενδείξεις ότι οι συνθήκες για ανάληψη αποτελεσματικής δράσης είναι απολύτως ώριμες.

Είναι κατανοητό, ότι βασικό στοιχείο της έννοιας «αποτελεσματικότητα» αποτελεί η θεσμική μορφή, η οργανωτική και λειτουργική δομή του Φορέα, ο οποίος θα αναλάβει να υλοποιήσει το ιδιαίτερα δύσκολο έργο της αποκατάστασης και, διαχρονικά, βιώσιμης λειτουργίας του Κτήματος. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης και με στόχο την διαφοροποίηση από τον ανενεργό σήμερα δημόσιο Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, ο προτεινόμενος και αναφερόμενος στη συνέχεια φορέας ονομάζεται ***Οργανισμός Τατοΐου***.

Σε κάθε περίπτωση, η ενεργοποίηση και εμπλοκή της EUROPA NOSTRA, του σημαντικότερου οργανισμού για την προστασία της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομίας, στο έργο της αποκατάστασης και βιώσιμης ανάπτυξης του Κτήματος Τατοΐου, υπογραμμίζει την επιταγή για την υλοποίηση ουσιωδών

παρεμβάσεων με στόχο την αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος προς όφελος του Ελληνικού Δημοσίου και των πολιτών.

Τελικό ζητούμενο είναι η αξιοποίηση του Κτήματος και η απόδοσή του στην κοινωνία των πολιτών με έναν τρόπο που ανταποκρίνεται στην ιστορική και περιβαλλοντική του αξία, όπως συμβαίνει με πολλά αντίστοιχα άλλων Ευρωπαϊκών κυρίως χωρών.

Market Sounding

Στο πλαίσιο υλοποίησης του παρόντος, θεωρήθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο να πραγματοποιηθεί εκτεταμένη διερεύνηση πιθανής ύπαρξης ενδιαφέροντος φορέων και επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα για την εμπλοκή τους στο έργο της αξιοποίησης του Κτήματος, μέθοδος η οποία στην πρακτική του σύγχρονου marketing, ονομάζεται «Market Sounding».

Ο βασικός στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η διερεύνηση της δυνατότητας, ή έστω της πρόθεσης επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που προκύπτουν από την -μέσω συμβάσεων- παραχώρηση από το δημόσιο, ή από φορείς που το εκπροσωπούν, περιουσιακών στοιχείων (γή, κτήρια κ.λ.π), με σκοπό να τα αξιοποιήσουν επιχειρησιακά, για συγκεκριμένο σκοπό.

Εν προκειμένω, για τις κατηγορίες των δραστηριοτήτων για τις οποίες προβλέπεται η λειτουργία τους εντός του Κτήματος με την μορφή συμπράξεων ιδιωτών και Δημοσίου, η έρευνα προς τους επιχειρηματίες/ιδιώτες αποσκοπούσε να κατανοήσει το βαθμό ελκυστικότητας που εκφράζει μία τέτοια επιχειρηματική προοπτική σε ιδιώτες επενδυτές. Επιπλέον, αποτιμά το βαθμό κατά τον οποίο οι προσδοκίες των δύο πλευρών, όσον αφορά την εκμετάλλευση της συγκεκριμένης δραστηριότητας, συνιστούν ένα κοινό πεδίο αναφοράς.

Οι δραστηριότητες που διερευνήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερεις κυρίους κλάδους ως:

1. Δραστηριότητες τουρισμού, φιλοξενίας και εστίασης,
2. Δραστηριότητες μεταποίησης προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής (αμπελουργία - οινοποίηση, μελισσοκομία, τυροκομία, κ.α.),
3. Δραστηριότητες πρωτογενούς παραγωγής (κτηνοτροφία, γεωργικές καλλιέργειες, μελισσοκομεία κλπ).
4. Δραστηριότητες έρευνας, εκπαίδευσης, κατάρτισης, βιωματικής μάθησης και πρακτικής εξάσκησης σε μία πληθώρα θεματικά αντικείμενα που θα απευθύνονται σε όλες τις ηλικίες και θα αξιοποιούν το σύνολο των αγροτικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος

Τα σχήματα εκμετάλλευσης που εξετάστηκαν με εν δυνάμει επενδυτές στην έρευνα αφορούν κυρίως μορφές ΣΔΙΤ, όπου απαιτείται σημαντικό επενδυτικό κόστος. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου δεν απαιτούνται ουσιώδεις επενδύσεις και αφορούν παραχώρηση γης ή κτηριακών χώρων, εξετάστηκαν σενάρια μίσθωσης και δικαιώματα χρήσης και εκμετάλλευσης των άλλοτε ισχυρών εμπορικών σημάτων (brand names) που χρησιμοποιούσε και είχε καθιερώσει το τ. Βασιλικό Κτήμα κατά το παρελθόν, με σημαντική στην εποχή τους αναγνωρισιμότητα και εμπορική διείσδυση.

Όπως περιγράφεται στη συνέχεια, στις περιπτώσεις των συμπράξεων, το Δημόσιο, μέσω του Οργανισμού Τατοΐου πρόκειται να «πωλήσει» μία επενδυτική ευκαιρία σε

ιδιώτη φορέα. Για τον λόγο αυτό θεωρήθηκε σημαντικό, σε αρχικό επίπεδο να δοκιμαστεί η κατ' αρχήν αποδοχή της βασικής ιδέας του «πωλητή», ιδιαίτερα εφ' όσον από την προσδοκία της συνεργασίας διασφαλίζεται η συνολική μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της λειτουργίας του Κτήματος.

Στις επαφές που πραγματοποιήθηκαν, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση της ανάγκης υιοθέτησης της φιλοσοφίας, του οράματος και της αισθητικής του παραχωρητή, εν προκειμένω του Οργανισμού που προτείνεται να συσταθεί για την αποκατάσταση και τη μελλοντική διαχείριση της λειτουργίας του Κτήματος.

Τα βασικά στοιχεία που διερευνήθηκαν είναι:

- Η **βιωσιμότητα** των μεμονωμένων δραστηριοτήτων και κάτω από ποιες συνθήκες τεχνικά θα μπορούσε αυτό να επιτευχθεί.
- Η **δυναμικότητα**, δηλαδή το μέγεθος της οικονομικής δραστηριότητας που συνιστά την ελάχιστη κρίσιμη μάζα, λαμβάνοντας υπόψη τους χωροταξικούς περιορισμούς και τις χρήσεις στο Κτήμα Τατοΐου.
- Ο βαθμός της **ωριμότητας** της επιχειρηματικής ιδέας από την πλευρά του ιδιώτη επενδυτή.
- Η δυνατότητα δημιουργίας **νέων επιχειρηματικών σχημάτων** που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα στη λειτουργία του Κτήματος (π.χ. η εμπλοκή διεπαγγελματικών οργανώσεων, εκπαιδευτικών οργανισμών κ.α. για την υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων).
- Πιθανά ζητήματα που θα λειτουργούσαν ανασταλτικά ή και αποτρεπτικά στην προοπτική λειτουργία σχημάτων ΣΔΙΤ με κύριο το ζήτημα της ανάληψης του εκτιμώμενου κόστους αποκατάστασης των κτηρίων.

Από τις επαφές/συναντήσεις με φορείς επιχειρηματικών συμφερόντων, επισημαίνονται τα ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα από τη διερεύνηση προθέσεων ιδιωτών επιχειρηματιών και φορέων. Σε όλες τις περιπτώσεις, διαφαίνεται μία σημαντική αποδοχή της φιλοσοφίας κάτω από την οποία προτείνεται η αναβίωση του Κτήματος και θετική πρόθεση στην προοπτική επιχειρηματικής εμπλοκής.

Η θετική αυτή ανταπόκριση στην ιδέα της αναβίωσης των παλαιών παραγωγικών δραστηριοτήτων του Κτήματος με την εμπλοκή ιδιωτών, θεωρείται κομβικής σημασίας στον ευρύτερο σχεδιασμό της επαναλειτουργίας του, καθώς:

- Θα διασφαλίσει σημαντικά κεφάλαια από ιδιώτες-φορείς για την αποκατάσταση κτηρίων, ελαφρύνοντας τον Οργανισμό Τατοΐου - όπως προκύπτει από τα στοιχεία της μελέτης - κατά περίπου 24 εκατ €, που αντιστοιχούν στο ένα τέταρτο του συνολικού προϋπολογισμού του έργου, ήτοι μεγάλο τμήμα του εκτιμώμενου συνολικού προϋπολογισμού αποκατάστασης.
- Οι Ιδιώτες θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στον αρχικό προϋπολογισμό αποκατάστασης του Κτήματος με την μορφή προκαταβολής (down payment) έναντι της εκχώρησης μελλοντικής χρήσης, συνεισφέροντας στην κάλυψη του χρηματοδοτικού κενού του φορέα κατά την προλειτουργική περίοδο και μέχρι την συνολική ωρίμανση των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων. Η δυνατότητα προκαταβολής είναι δυνατόν να προκύψει ως αποτέλεσμα μίας κοινά αποδεκτής, αμοιβαία επωφελούς συμφωνίας με τον διαχειριστή του Κτήματος,

με βασικές μεταβλητές το ύψος του τιμήματος και την επέκταση του χρονικού διαστήματος της παραχώρησης.

- Η συνολικά εύρυθμη λειτουργία του Κτήματος όπως παρουσιάζεται ως όραμα και ως στρατηγική στο παρόν, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει σημαντικά πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη και για τον Οργανισμό και για τους Ιδιώτες.
- Σε αρχικό επίπεδο, τα αποτελέσματα του Market sounding μειώνουν σε σημαντικό βαθμό το στοιχείο της αβεβαιότητας όσον αφορά την εν δυνάμει εμπλοκή ιδιωτών σε σχήματα παραχωρήσεων τύπου ΣΔΙΤ.

Θεωρείται ακόμη σημαντική η αξιολόγηση στοιχείων που προέκυψαν και αφορούν προβληματισμούς και απόψεις φορέων της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, στο ενδεχόμενο της αναβίωσης του Κτήματος. Οι σημαντικότερες παρατηρήσεις σχετίζονται με:

- Την ανάγκη υλοποίησης του Έργου από έναν φορέα με συμπαγή οργανωτική δομή και αποτελεσματική λειτουργία, ο οποίος θα συσταθεί για αυτόν αποκλειστικά τον σκοπό με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια, κάτω από τον έλεγχό του Ελληνικού Δημοσίου και με απόλυτο σεβασμό στα ιδιοκτησιακά του δικαιώματα. Επί πλέον, υιοθετώντας και αξιοποιώντας επιτυχείς πρακτικές και τεχνογνωσία αντίστοιχων φορέων άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, θα διαθέτει την αυτονομία που ενδείκνυται για την επίτευξη των στόχων της αποκατάστασης και της επωφελούς και βιώσιμης διαχείρισης της λειτουργίας του χώρου, διαχρονικά.
- Την κάλυψη του κόστους αποκατάστασης των κτηρίων που προορίζονται για εκμετάλλευση από ιδιώτες, το οποίο εξ' αιτίας του μνημειακού τους χαρακτήρα είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ 3
Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ 5
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ 8
MARKET SOUNDING 11
1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ 16
1.1 Το Κτήμα Τατόϊ 16
1.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς 17
1.3 Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα 17
1.4 Παρούσα κατάσταση 18
2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ 19
2.1 Historic Royal Palaces 20
2.2 National Trust 21
2.3 European Historic Houses Association 24
2.4 Association of European Royal Residences (ARRE) 25
2.5 Συνέργειες 25
3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ 27
3.1 Όραμα 27
3.2 Στόχος 27
4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ 29
4.1 Γενικές αρχές 29
4.2 Το Ευρύτερο πλαίσιο της αποκατάστασης 30
5 ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ 33
5.1 Συγκρότηση Φορέα 33
5.2 Προτεραιότητες 34
5.3 Χρονοδιάγραμμα 35
5.4 Βασικές αρχές λειτουργίας 36
5.5 Οργανωτικό σχήμα 37
5.5.1 Διοικητικό Συμβούλιο 41
6 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 44
6.1 Κίνητρα για την προσέλκυση σχημάτων ΣΔΙΤ 48
6.2 Δημιουργία κλειστού ελεγχόμενου «*Ιστορικού Πυρήνα*» 50
6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας 53

6.3 Ιστορική - Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα 55
6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας 56
6.4 Εκπαίδευση 58
6.5 Φιλοξενία – Εστίαση 60
6.5.1 Ξενοδοχείο, ξενώνας, εστιατόριο - χώρος δεξιώσεων 60
6.5.2 Χώροι στάθμευσης 64
6.6 Πρότυπο αγρόκτημα 65
6.6.1 Αμπελουργία - Οινοποίηση 68
6.6.2 Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο 70
6.6.3 Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο 72
6.6.4 Μελισσοκομική μονάδα - καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών φυτών και λοιπές γεωργικές δραστηριότητες 74
6.6.5 Εμπορική δραστηριότητα - καταστήματα πώλησης 75
6.7 Καλλιτεχνική Ενότητα – άθληση και αναψυχή 76
7 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 77
7.1 Εισαγωγικό σημείωμα 77
7.2 Συνολικός προϋπολογισμός έργου 78
7.3 Πηγές προέλευσης της χρηματοδότησης 79
7.4 Χρονοδιάγραμμα επενδύσεων 82
8 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ. 85
8.1 Βασικές παραδοχές 85
8.2 Προσδοκώμενα έσοδα 86
8.2.1 Έσοδα από εισιτήρια εισόδου επισκεπτών 86
8.2.2 Έσοδα από δικαιώματα χρήσης (Royalties) ή μακροχρόνιες μισθώσεις 87
8.2.3 Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες 89
8.2.4 Συνολικά έσοδα 89
8.3 Λειτουργικό κόστος 90
8.3.1 Μισθοδοσία 90
8.3.2 Αμοιβές τρίτων 91
8.3.3 Λοιπές λειτουργικές δαπάνες 92
8.4 Λειτουργικό αποτέλεσμα 93
9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EUROPA NOSTRA ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ 96
10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ 98
11 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ 100
12 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΜΕΣΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ 101

1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1 Το Κτήμα Τατοΐου

Το πρώην βασιλικό Κτήμα Τατοΐου εκτείνεται σε 42.000 περίπου στρέμματα δασικής κυρίως γης στους πρόποδες της Πάρνηθας, σε απόσταση 21 χιλιομέτρων από το Κέντρο της Αθήνας. Είναι τμήμα του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, αλλά αποτελεί ξεχωριστή ενότητα λόγω της ιστορικής του ιδιαιτερότητας, του φυσικού του πλούτου και των μνημείων του.

Η περιοχή είναι κατά το πλείστον δασική, διακόπτεται από περιορισμένα τμήματα καλλιεργήσιμων εκτάσεων (περί τα 1.250 στρέμματα συνολικά) και περικλείει στον κεντρικό της πυρήνα τις εγκαταστάσεις του πρώην βασιλικού κτήματος σε έκταση 1.600 περίπου στρεμμάτων.

Το Κτήμα αγοράστηκε το 1872 από τον τότε Βασιλέα Γεώργιο τον Α', σταδιακά επεκτάθηκε στα σημερινά περίπου όριά του και υπήρξε για μεγάλες περιόδους η κατοικία των μελών της τέως βασιλικής οικογένειας της Ελλάδος. Στο διάστημα από το 1872 έως το 1952 οικοδομήθηκαν εντός του Κτήματος περίπου 40 κτήρια, διαφόρων χρήσεων, συνολικής επιφάνειας 14.340 τ.μ.

Τα κτήρια αυτά, έχουν χαρακτηριστεί και προστατεύονται ως νεώτερα Μνημεία, διαθέτουν ιδιαίτερη ιστορική και αισθητική αξία και συνδέονται αρμονικά με το ξεχωριστό φυσικό περιβάλλον της Πάρνηθας, γεγονός που καθιστά το Κτήμα Τατοΐου μοναδικό σε εθνικό επίπεδο. Ανάλογα με τη χρήση που είχαν κατά το παρελθόν, αλλά και τη φυσική θέση τους εντός του κεντρικού τμήματος (αναφερόμενου στο εξής ως «ιστορικού πυρήνα»), τα κτήρια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής ενότητες:

- Ανακτορική Ενότητα (Ανάκτορα και Μαγειρεία) συνολικής επιφάνειας 3.565 τ.μ.
- Υποστηρικτική Ενότητα Ανακτόρων, 10 κτήρια επιφάνειας 3.265 τ.μ.
- Διοικητική Ενότητα «Χωριό», 12 κτήρια επιφάνειας 2.052 τ.μ.
- Ενότητα Αγροτικής – Κτηνοτροφικής Παραγωγής, 11 κτήρια επιφάνειας 5.205 τ.μ.
- Ταφική ενότητα, 3 κτήρια επιφάνειας 280 τ.μ.

Το Μάρτιο του 2003, το σύνολο του Κτήματος περιήλθε οριστικά στην ιδιοκτησία του Ελληνικού Δημοσίου.

1.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Η κυριότητα, νομή και κατοχή του πρώην Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου, έχει περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο σύμφωνα με το Ν.2215/1994 (ΦΕΚ Α77/11-5-1994). Μετά από προσφυγή του τ. Βασιλέα Κωνσταντίνου, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων στις 28/11/2002 εξέδωσε απόφαση με την οποία ζήτησε από το Ελληνικό Δημόσιο να καταβάλει αποζημίωση στην τ. βασιλική οικογένεια για το σύνολο της κινητής και ακίνητης περιουσίας της.

Η οριστική παραλαβή του κτήματος από το νέο ιδιοκτήτη, το Ελληνικό Δημόσιο, έγινε στις 7 Μαρτίου 2003.

1.3 Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα

Με βάση το υπάρχον νομικό καθεστώς, τη ευθύνη για τη διοίκηση του Κτήματος έχει ο Φορέας Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, που διοικείται από 9μελές Δ.Σ. τριετούς θητείας, υπό την εποπτεία του Υπουργείο Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής (ΥΠΕΚΑ).

Στη σύνθεση του ΔΣ, συμμετέχουν εκπρόσωποι από τρία υπουργεία, την Περιφέρεια Αττικής, τους όμορους δήμους, καθώς και εκπρόσωπο από μη Κυβερνητική Περιβαλλοντική Οργάνωση (WWF). Οι αρμοδιότητές του συμπεριλαμβάνουν την φύλαξη και τον καθαρισμό του χώρου και την αντιπυρική προστασία του.

Παράλληλη εμπλοκή έχει και το Δασαρχείο Πάρνηθας στην υποστήριξη δράσεων προστασίας του δασικού περιβάλλοντος, της πυροπροστασίας και γενικότερα στην παρέμβαση και τον χειρισμό μίας σειράς θεμάτων που αφορούν την εποπτεία και διαχείριση δασικών χώρων.

Σημειώνεται ότι από το 2008, στο πλαίσιο Προεδρικού Διατάγματος για τον Καθορισμό Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (ΦΕΚ 336/24.7.2007), είχε συσταθεί ειδικός Φορέας «Για τη διαχείριση τμήματος του πρώην βασιλικού Κτήματος Δεκελείας (Τατοΐου) και ειδικότερα των ζωνών Δ2 και Δ3, όπως καθορίζονται στο άρθρο 2 του παρόντος, συνιστάται Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με την επωνυμία *«φορέας Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου»*.

Οι αρμοδιότητες που του είχαν ανατεθεί, σύμφωνα με το σχετικό ΦΕΚ ήταν:

- Η προστασία και συντήρηση του περιβάλλοντος στην περιοχή Τατοΐου.
- Η προστασία και συντήρηση εγκαταστάσεων και κτηρίων.
- Συνεργασία με αρμόδιους φορείς για απαιτούμενες επεμβάσεις για την λειτουργία του πάρκου (κτηρίων, εγκαταστάσεων, κ.λπ.)
- Συνεργασία με αρμόδιους φορείς (ΑΕΙ, Υπουργείο Πολιτισμού κ.λπ.) για τη διοργάνωση πολιτιστικών, εκδηλώσεων, εκθέσεων κ.λπ.
- Λειτουργία αναψυκτηρίου, εστιατορίου, ιππικών εγκαταστάσεων κ.λπ.
- Οικονομική διαχείριση, προκειμένου η συντήρηση του Πάρκου, των κτηρίων και των εγκαταστάσεων να εξασφαλίζεται από τα έσοδα όλων των παραπάνω

δραστηριοτήτων.

Πάρα ταύτα, ο Οργανισμός αυτός δεν συγκροτήθηκε και δε λειτούργησε ποτέ, στοιχείο χαρακτηριστικό μιας αποσπασματικής και γραφειοκρατικής εκ των «άνω» προσέγγισης του τρόπου με τον οποίο το Ελληνικό Δημόσιο επεχείρησε τη, αξιοποίηση του Κτήματος συνολικά.

1.4 Παρούσα κατάσταση

Παρά τα πρόσφατα αξιόλογα έργα αποκατάστασης τα οποία υλοποιεί το Υπουργείο Πολιτισμού, η εικόνα που παρουσιάζει σήμερα, συνολικά ο χώρος του Κτήματος είναι αυτή της εγκατάλειψης. Τα παλαιά κτήρια και το περιεχόμενό τους υπήρξαν στο παρελθόν αντικείμενο λεηλασίας. Πολλά κτήρια κινδυνεύουν με κατάρρευση λόγω της εγκατάλειψης, υφίσταται αυξημένος κίνδυνος πυρκαγιάς λόγω έλλειψης συντήρησης της βλάστησης και των δέντρων, ενώ παρατηρούνται φαινόμενα ρύπανσης, βανδαλισμών και όχλησης της πανίδας λόγω της ανεξέλεγκτης εισροής επισκεπτών. Στη βασική είσοδο του Κτήματος (πύλη Λεύκας), η περίφραξη έχει παραβιαστεί και γίνεται ανεξέλεγκτη είσοδος στο χώρο του Πάρκου.

Παρά την απαξιωτική εικόνα που παρουσιάζει σήμερα το Κτήμα, αποτελεί ένα χώρο αναψυχής που προσελκύει πολίτες που γνωρίζουν την ύπαρξή του και απολαμβάνουν το ιδιαίτερου κάλλους φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Τα Σαββατοκύριακα το Κτήμα δέχεται περίπου 2.000-3.000 επισκέπτες την ημέρα, οι οποίοι κινούνται στους χώρους του πεζοί ή με ποδήλατα.

Επίσης γίνονται τακτικές περιηγήσεις υπό την καθοδήγηση, παλαιότερα της ΕΛΛΕΤ και σήμερα του Συλλόγου Φίλων Κτήματος Τατοΐου και του ιστορικού κ. Κώστα Σταματόπουλου, βαθύτατου γνώστη του χώρου και της ιστορίας του και ανθρώπου που ανέδειξε με ουσιαστικό τρόπο την ανάγκη αξιοποίησής του.

2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Η διεθνής εμπειρία από την αξιοποίηση παρόμοιων ιστορικών κτηρίων, πάρκων και βασιλικών κατοικιών αποτελεί την βάση στην οποία στηρίζεται η παρούσα πρόταση. Η εμπειρία αυτή, και κυρίως η προερχόμενη από τον Ευρωπαϊκό χώρο, καταδεικνύει πληθώρα από δόκιμες, εφαρμοσμένες, κατ' εξοχήν αποτελεσματικές και επιτυχείς πρακτικές, οι οποίες σχετίζονται με το μείγμα των δραστηριοτήτων και εν γένει των υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν σε αυτές τις εγκαταστάσεις.

Την ηγετική θέση κατέχει η Μεγάλη Βρετανία, κράτος το οποίο από έναν αιώνα και πλέον φρόντισε να δημιουργήσει το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που θα διασφάλιζε την σωστή και βιώσιμη παράλληλα εκμετάλλευση των σημαντικών φυσικών και ιστορικών πόρων της. Ακολουθούν και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γαλλία, η Ισπανία, η Αυστρία, η Ρωσία, ακόμη και η γειτονική Τουρκία.

Σχετικά με την λειτουργική μορφή αντίστοιχων τέτοιων ιδρυμάτων και τη συμβατότητά της με την προτεινόμενη στο Κτήμα Τατοΐου, ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Το Παλάτι του Schoenbrunn με τους ανακτορικούς κήπους στην Αυστρία, το οποίο έχει χαρακτηριστεί επιπλέον ως μνημείο παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς από την Unesco, στο χώρο του οποίου λειτουργεί μουσείο αμαξών, λαβύρινθος και ζωολογικός κήπος και συγκεντρώνει περί τα 7 εκατ. επισκέπτες ετησίως.
- Το Πάρκο Collserola που βρίσκεται στη Βαρκελώνη της Ισπανίας, και το οποίο συμπεριλαμβάνει αρχαιολογικά και αρχιτεκτονικά μνημεία. Το Πάρκο πέραν της ιστορικής του αξίας, υλοποιεί σημαντικές δράσεις έρευνας με αντικείμενο το περιβάλλον, την οικολογία των δασών και την οικολογία του τοπίου. Επίσης φιλοξενεί κέντρο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης με στόχο την εκπαίδευση μικρότερων ηλικιών επισκεπτών.
- Το Πάρκο του Fontainebleau και το Πάρκο των τέως βασιλικών ανακτόρων των Βερσαλλιών στη Γαλλία, τα οποία αποτελούν εξαιρετικούς πόλους έλξης τουριστών κάθε χρόνο. Οι Βερσαλλίες δέχονται το χρόνο 3 εκατ. επισκέπτες στα μουσειακά τους κτήρια και 7 εκατ. περίπου στους κήπους και τον περιβάλλοντα χώρο, από τους οποίους η συντριπτική τους πλειοψηφία είναι αλλοδαποί. Αντίστοιχη υψηλή επισκεψιμότητα παρουσιάζει το Πάρκο του Fontainebleau, το οποίο παρέχει πολλές δραστηριότητες και υπηρεσίες στους επισκέπτες του, όπως περιηγήσεις με άμαξες, με αερόστατο, και γήπεδα τέννις.
- Το Κάστρο Chatsworth στο Derbyshire της Μ. Βρετανίας, το οποίο παρά το σχετικά μικρό μέγεθός του παρουσιάζει σημαντική συνάφεια ως προς τις χρήσεις του με τις προτεινόμενες για το Κτήμα Τατοΐου. Οι επισκέψιμες κτηριακές εγκαταστάσεις συμπεριλαμβάνουν περί τα 30 δωμάτια και προσελκύουν περισσότερους από 300 χιλιάδες επισκέπτες ετήσια. Στους χώρους του εκτίθενται περισσότερα από 2.000 εκθέματα σημαντικής ιστορικής αξίας. Οι πολύπλευρες λειτουργίες του περιλαμβάνουν πρότυπο επισκέψιμο αγρόκτημα με επίδειξη αγροκτηνοτροφικών δραστηριοτήτων, παιδική χαρά, και ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και αναψυχή των

μικρών επισκεπτών. Στους χώρους του διοργανώνονται καλλιτεχνικές εκθέσεις, ιππικοί αγώνες, ανθοκομικές εκθέσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια σε αγροκτηνοτροφικές δραστηριότητες. Λειτουργεί επίσης κατάστημα πώλησης των προϊόντων της φάρμας και εστιατόριο, ενώ σημαντικό μέρος των εσόδων του προέρχεται από την διεξαγωγή κοινωνικών εκδηλώσεων.

Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις που αναφέρονται ως περισσότερο χαρακτηριστικές, αλλά και άλλες ακόμη από τη διεθνή εμπειρία, θεμελιώνουν την πεποίθηση για την δυνατότητα ανάδειξης του Κτήματος Τατοΐου με τρόπο συμβατό με αυτά τα πρότυπα. Σε ότι αφορά τις δομές οργάνωσης και λειτουργίας των φορέων που τις διαχειρίζονται, θεωρείται χρήσιμο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στις ιδιαίτερες εκείνες από τις οποίες αντλείται σημαντική τεχνογνωσία σε σχέση με τις προτάσεις που υιοθετούνται στο παρόν.

Η αναφορά αυτή επικεντρώνεται στη Βρετανική εμπειρία, η οποία συνιστά και το αδιαφιλονίκητο πρότυπο.

Στην χώρα λειτουργούν δύο βασικοί οργανισμοί με αυτό το σκοπό, το National Trust και ο ανεξάρτητος φιλανθρωπικός οργανισμός (επ' ακριβεία: independent charity organization) Historic Royal Palaces.

Είναι αξιοσημείωτη η ευρηματικότητα και η θεματική ποικιλία των εκδηλώσεων (events) που διοργανώνουν οι παραπάνω δύο οργανισμοί στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους, οι προτάσεις προς τους επισκέπτες, οι μέθοδοι προβολής και επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, οι τρόποι αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα σε δραστηριότητες εθελοντισμού, η ευελιξία τιμολόγησης των υπηρεσιών και το αρμονικό δέσιμο πολλαπλών κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, με τον κύριο πυρήνα των λειτουργιών τους. Η συσσωρευμένη αυτή εμπειρία είναι προφανές ότι μπορεί να αποτελέσει ένα σπουδαίο άυλο κεφάλαιο και τεχνογνωσία για την οργάνωση της λειτουργίας του Κτήματος.

2.1 Historic Royal Palaces

Ο οργανισμός Historic Royal Palaces (HRP), εκμεταλλεύεται τέσσερα σημαντικά Βρετανικά ιστορικά μνημεία: τον Πύργο του Λονδίνου, το ανάκτορο Hampton Court, το ανάκτορο Kensington και την αίθουσα τελετών Banqueting Hall. Σύμφωνα με το καταστατικό λειτουργίας του, τα κτήρια ανήκουν στη Βασίλισσα η οποία τα κατέχει στο όνομα του έθνους, χωρίς δικαίωμα πώλησης και με μόνο δικαίωμα τη μεταβίβασή τους στον επόμενο μονάρχη. Η Βασίλισσα τα εκχωρεί στον οργανισμό με τη δυνατότητα και το δικαίωμα της εκμετάλλευσής τους «in right of Crown».

Ο οργανισμός ιδρύθηκε και λειτουργεί για αυτό το σκοπό από το 1989 σύμφωνα με την αγγλική νομοθεσία με την μορφή Exclusive Agency of Government και επιβλέπεται διοικητικά από την Διεύθυνση Εθνικής Κληρονομίας (Department of National Heritage) του Βρετανικού Υπουργείου Πολιτισμού (Department for Culture, Media & Sport). Επί πλέον σε θέματα διαχείρισης των ανακτόρων έχει

άμεση επαφή με τον αρμόδιο Υπουργό.

Διοικείται από 12μελές Συμβούλιο των Trustees (Board of Trustees - BoT), ως ακολούθως:

Ο Πρόεδρος διορίζεται από την Βασίλισσα μετά από υπόδειξη του Υπουργού Πολιτισμού. Από τα υπόλοιπα 11 μέλη, τα οποία επιλέγονται από την Βασίλισσα και τον αρμόδιο Υπουργό, τα πέντε είναι μέλη του BoT εκ της θέσεων που κατέχουν ex officio σε σημαίνοντες σχετικούς οργανισμούς της χώρας, επιλεγμένοι για τις ικανότητές τους, την εμπειρία τους και τη συνάφειά τους με τους σκοπούς του HRP. Η συμμετοχή τους στο BoT αποτελεί τιμητικό τίτλο και δεν αμείβονται.

Σε λειτουργικό επίπεδο ο οργανισμός διευθύνεται από δμελή διοικητική επιτροπή αναγνωρισμένων επαγγελματικών στελεχών της οποίας προΐσταται το μέλος με την ιδιότητα του Chief Executive, το οποίο αναφέρεται άμεσα στο Συμβούλιο και το οποίο είναι υπεύθυνο για την οποιαδήποτε αναφορά του οργανισμού προς το Κοινοβούλιο.

Ο HRP δεν λαμβάνει κανενός είδους επιχορήγηση από την Βρετανική κυβέρνηση ή τον Βασιλικό Οίκο. Αντλεί τα έσοδά του από ανταποδοτικές δραστηριότητες, με κύρια την είσπραξη εσόδων από εισιτήρια, από τις συνδρομές των μελών του, από δωρητές και χορηγούς. Δέχεται σημαντική υποστήριξη των δραστηριοτήτων του από ένα σημαντικό αριθμό εθελοντών και φίλων.

Όλα τα κτήρια έχουν αναπαλαιωθεί με εξαιρετική προσοχή και τους έχει αποδοθεί η ατμόσφαιρα της φυσικής λειτουργίας τους κατά τις ιστορικές περιόδους της ακμής τους, προσέγγιση που προτείνεται και για την αξιοποίηση της ανακτορικής έπαυλης του Κτήματος Τατοΐου.

Οι επισκέπτες των ιστορικών κτηρίων του οργανισμού ετήσια ξεπερνούν τα 3,5 εκατ. ενώ την τελευταία χρονιά επέτυχε είσπραξη δωρεών υψηλότερες των 20 εκατ. λιρών.

2.2 National Trust

Το National Trust αποτελεί το σημαντικότερο οργανισμό της Μ. Βρετανίας για τη διαχείριση και ολοκληρωμένη αξιοποίηση ιστορικών φυσικών και πολιτιστικών πόρων της χώρας. Διαχειρίζεται ιστορικά κτήρια, πάρκα, και κήπους, ακτές και περιοχές φυσικού κάλλους και άγριας φύσης, με σαφή επικέντρωση στην ανάδειξη των ιστορικών και περιβαλλοντικών τους στοιχείων, την συντήρηση και την αποκατάστασή τους και βασικό στόχο τη διαρκή αύξηση της επισκεψιμότητάς τους. Στηρίζει τις δραστηριότητές του σε μεγάλο βαθμό στην κοινωνική συμμετοχή των πολιτών, η οποία εκφράζεται από μία τεράστια δεξαμενή μελών και εθελοντών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το βασικό μότο του οργανισμού προς το κοινό του συμπυκνώνεται στην έκφραση *«it belongs to you»*.

Λειτουργεί αυτόνομα οργανωτικά χωρίς κρατικές επιχορηγήσεις και βασίζει τα έσοδά του σε ανταποδοτικά οφέλη που προέρχονται από εισιτήρια σε ιστορικές

τοποθεσίες και πάρκα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνδρομές των μελών του. Ενδεικτικά σημειώνεται ότι ο Οργανισμός αριθμεί 4 εκατ. μέλη και 67 χιλιάδες περίπου εθελοντές.

Τις εγκαταστάσεις του επισκέπτονται σε ετήσια βάση περισσότεροι από 19 εκατ. επισκέπτες, ενώ κάθε χρόνο 680 χιλιάδες τεύχη από το εταιρικό του έντυπο στο οποίο παρουσιάζονται οι δραστηριότητές του, αναζητούνται από τους πολίτες και «κατεβαίνουν» ηλεκτρονικά από τον ιστότοπό του.

Τα ετήσια έσοδά του ανέρχονται σε 436 εκατ. λίρες Αγγλίας (2012) περίπου και ισοσκελίζουν τις δαπάνες του από τις οποίες ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσό αναλώνεται σε σύνθετα έργα συντήρησης και αποκατάστασης των χώρων και των κτηρίων που διαχειρίζεται. Σημαντική προέλευση των εσόδων του προέρχεται από δωρεές και χορηγίες, οι οποίες κατά τη χρονική περίοδο 2012-2013 ανήλθαν σε 57 εκατ. λίρες Αγγλίας.

Το National Trust ιδρύθηκε το 1884 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός (Association not for profit) σύμφωνα με την τότε ισχύουσα νομοθεσία και το πρώτο του καταστατικό επικυρώθηκε από το Βρετανικό Κοινοβούλιο το 1907. Η διοικητική του δομή συμπεριλαμβάνει το Συμβούλιο των Trustees και υποστηρικτικές επιτροπές του Συμβουλίου (επενδύσεων, αμοιβών, προσλήψεων, επιτροπές των τοπικών διευθύνσεων κ.α.).

Η διοικούσα επιτροπή συμπεριλαμβάνει τα στελέχη που ασκούν την υλοποίηση της στρατηγικής και την άσκηση της καθημερινής διοίκησης και τα οποία προσλαμβάνονται από τον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής αναφέρεται στο Συμβούλιο των Trustees.

Παρά το γεγονός της μη συγκρισιμότητας από την άποψη των μεγεθών με το προτεινόμενο εγχείρημα του Τατοΐου, ο οργανισμός παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την ποικιλότητα των λειτουργιών του και την αποτελεσματική του οργανωτική δομή. Ενδεικτικά:

- Εκμεταλλεύεται 10 σημαντικά μουσεία.
- Ιστορικά και παραδοσιακά κτήρια μικρότερου μεγέθους και εμβέλειας, τα οποία ανήκουν επίσης στη δικαιοδοσία του, χρησιμοποιούνται ως μουσεία με ιδιαίτερα σημαντικά οικονομικά οφέλη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, μεταξύ πολλών άλλων, είναι η εξοχική κατοικία του Νεύτωνα με την πασίγνωστη μηλιά από την οποία εμπνεύστηκε το νόμο της βαρύτητας και η οποία συντηρείται όπως χρησιμοποιούνταν το 1650, καθώς και το κτήριο στο οποίο ο Μαρκόνι ανακάλυψε τον τηλέγραφο.
- Παρέχει στις εγκαταστάσεις του υπηρεσίες εστιατορίου και καφέ. Τις μισθώνει ως σκηνικό για γυρίσματα ιστορικών κινηματογραφικών και τηλεοπτικών ταινιών.
- Παρέχει περιηγητικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες.
- Αναπαλαιώνει και εκμεταλλεύεται ανταποδοτικά, με βάση την αρχική τους χρήση, σημαντικά ιστορικά κτήρια (Θέατρα, παλιά εστιατόρια, παλιές εγγλέζικες pubs κ.α.).
- Χρησιμοποιεί ιστορικά κτήρια για δεξιώσεις και κοινωνικές εκδηλώσεις ως σημαντική πηγή εσόδων.

- Διαχειρίζεται προστατευόμενες φυσικές περιοχές, προστατεύει και παρακολουθεί είδη χλωρίδας και πανίδας.
- Δραστηριοποιείται στην αποκατάσταση και αναστήλωση μνημείων και έργων τέχνης και παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες στο αντικείμενο.
- Δημιουργεί μαθησιακές και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, στοχεύοντας κυρίως σε μαθητές.
- Ευαισθητοποιείται και πρωτοπορεί σε μαζικές καμπάνιες για την προστασία και ανάδειξη θεμάτων περιβάλλοντος και πολιτιστικής κληρονομιάς και τη συγκέντρωση πόρων για την αξιοποίησή τους, χρησιμοποιώντας τις τοπικές κοινωνίες ως τον βασικό μοχλό πίεσης.

Επισημαίνεται η ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην ευαισθητοποίηση του κοινού για άντληση δωρεών και χορηγιών. Οι ετήσιες δωρεές ξεπερνούν τα 12 εκατ. λίρες και αποτελεί χαρακτηριστικό ότι όλοι οι δωρητές, μικρότεροι ή μεγαλύτεροι, με τα ποσά τους αναφέρονται ονομαστικά στις ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις του.

Ο εθελοντισμός και η κοινωνική προσφορά των πολιτών στην επίτευξη των στόχων τους, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη Μεγάλη Βρετανία και για τους δύο οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, η συστηματικότητα και η ποιότητα των εργαλείων προβολής τους προς το ευρύ κοινό είναι ιδιαίτερα προσεγμένη, αλλά και δαπανηρή.

Σημειώνεται επίσης το υψηλό επίπεδο των λειτουργικών προτύπων και των διαδικασιών που εφαρμόζουν οι δύο αυτοί Βρετανικοί Οργανισμοί. Είναι ενδεικτικός ο τρόπος με τον οποίο αποτιμάται και αξιολογείται σε ετήσια βάση η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους από τα πεπραγμένα της οποίας κρίνεται η διοίκηση.

Η αξιολόγηση συνδυάζει τόσο ποσοτικούς/οικονομικούς όσο και ποιοτικούς/ κοινωνικούς δείκτες. Ως ποσοτικοί δείκτες σημειώνονται κατ' αρχήν οι συνήθεις που αφορούν την εξέλιξη του κύκλου εργασιών και των επί μέρους κατηγοριών εσόδων, η καθαρή κερδοφορία, η βελτίωση των λειτουργικών δαπανών και άλλοι, οικονομικής κυρίως φύσεως, συμβατικοί δείκτες.

Με τους ευρύτερους ποιοτικούς δείκτες παρακολουθούνται η ετήσια αύξηση/μείωση των μελών, η αντίστοιχη των εθελοντών, η αποτίμηση του εθελοντισμού σε ετήσιες συνολικές ώρες προσφοράς, δείκτες αξιολόγησης της ικανοποίησης των επισκεπτών που αποτελεί και κυρίαρχο στόχο, κλπ.

Ιδιαίτερα για το National Trust, αξιολογείται ακόμη:

- Ο βαθμός αποδοχής του από τις τοπικές κοινωνίες.
- Ο τρόπος και ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη απηύθυναν συστάσεις στον οργανισμό.
- Η επίτευξη συνολικών στόχων μείωσης του ενεργειακού αποτυπώματος του οργανισμού.
- Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων.
- Ο βαθμός συμμετοχής των δαπανών αποκατάστασης και συντήρησης της περιουσίας του οργανισμού στον ετήσιο προϋπολογισμό του (ο υψηλότερος -

ο καλύτερος) και η ποιότητα του αποτελέσματος. Ο απολογισμός του οργανισμού του 2012 σε έργα συντήρησης ανήλθε σε 110 εκατ. λίρες, εξ' ολοκλήρου χρηματοδοτούμενος από ίδιους πόρους.

- Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου (νέα ιστορικά, ή παραδοσιακά κτήρια, εγκαταστάσεις, πάρκα κλπ).

Ο εντυπωσιακός αριθμός των 4 εκατ. μελών του, σε ένα βαθμό αντιπροσωπεύει την συστηματική και έντονη προσπάθεια που καταβάλλεται για την αύξηση του αριθμού τους σε ετήσια βάση. Η ετήσια συνδρομή κυμαίνεται στις 55 λίρες, με ανάλογες εκπτώσεις αν πρόκειται για ισόβια συνδρομή, οικογενειακή κ.α. Τα μέλη απολαμβάνουν μία σειρά από προνόμια και παροχές, όπως ελεύθερη είσοδο και στάθμευση σε πολλές τοποθεσίες, τα έντυπα των οδηγών περιήγησης, ειδικές προσφορές για συμμετοχή σε εκδηλώσεις, συμβολικά δώρα κ.α.

2.3 European Historic Houses Association

Ο European Historic Houses Association είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με έδρα τις Βρυξέλες, βασικός σκοπός του οποίου είναι η διατήρηση και ανάδειξη του Ευρωπαϊκού πολιτισμού και της αρχιτεκτονικής του κληρονομιάς.

Πρόκειται για εξαιρετικού κύρους οργανισμό «ομπρέλα», ο οποίος συγκεντρώνει και εκπροσωπεί 50.000 σημαντικά ιστορικά κτήρια από 18 Ευρωπαϊκές χώρες και του οποίου ιδρυτικό μέλος και partner είναι η Europa Nostra από το 1985.

Βασικοί στόχοι του είναι:

- Η προώθηση της συνεργασίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την αποκατάσταση, ανάδειξη και αξιοποίηση ιστορικών κτηρίων και πάρκων και η συγκρότηση πλατφόρμας επικοινωνίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας στην υποστήριξη και τη διαχείριση των μνημείων. Σε αυτή συμπεριλαμβάνεται η τεχνογνωσία σε μεθόδους και τεχνικές αποκατάστασης. Τα έργα αποκατάσταση των ιστορικών Ευρωπαϊκών κτηρίων συνιστούν μία ετήσια αγορά ύψους 5 δισ. €.
- Η προώθηση του πολιτιστικού και ιστορικού τουρισμού στην Ευρώπη μέσα από παράλληλες δράσεις συνολικά 32 Ευρωπαϊκών οργανισμών και δικτύων που ενεργοποιούνται στο ευρύτερο πεδίο της διατήρησης και προστασίας της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς. Σημειώνεται ότι οι 32 αυτοί οργανισμοί δημιουργήθηκαν και υποστηρίζονται από πρωτοβουλίες της Europa Nostra. Συνιστούν ένα πανΕυρωπαϊκό δίκτυο με την ονομασία «European Heritage Alliance 3.3», η λειτουργία του οποίου βασίζεται στο Άρθρο 3.3 της Συνθήκης της Λισαβόνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η διεκδίκηση και η εφαρμογή σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ευνοϊκών μέτρων και θεσμικών παρεμβάσεων που συναρτώνται με την προστασία της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς και των ιστορικών κτηρίων, πάρκων και κήπων, καθώς και του θεσμικού πλαισίου σε επίπεδο Ευρωπαϊκής φορολογικής νομοθεσίας των οργανισμών που τα διαχειρίζονται.

2.4 Association of European Royal Residences (ARRE)

Πρόκειται για εξέχουσας αναγνωρισιμότητας και κύρους Οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στο ανάκτορο των Βερσαλλιών στη Γαλλία και στον οποίο συμμετέχουν 60 νυν και πρώην βασιλικά κτήματα / επαύλεις από 12 επί του παρόντος Ευρωπαϊκές χώρες. Ο οργανισμός αυτός συμπεριλαμβάνει τα σημαντικότερα Ευρωπαϊκά ανάκτορα και κτήματα, μεταξύ των οποίων τα ακόλουθα:

- Etablissement Public du musée et du domaine national de Versailles (Γαλλία)
- Historic Royal Palaces, (Ηνωμένο Βασίλειο. Διαχειρίζεται τον Πύργο του Λονδίνου, το Hampton Court Palace, το Banqueting House, το Kensington Palace και το Kew Palace)
- Stiftung Preussische Schlösser und Gärten Berlin (Βραδεμβούργο, Γερμανία)
- Μέγαρο Πολιτισμού Schloss Schönbrunn (Αυστρία)
- Palais de Charles Quint (Βέλγιο)
- De Danske Kongers Kronologiske saml Rosenborg Slot (Δανία)
- Patrimonio Nacional (Ισπανία)
- Établissement public du domaine national de Chambord (Γαλλία)
- Gödöllői Királyi Kastély Kht (Ουγγαρία)
- Regione Piemonte (Direzione Beni Culturali) (Ιταλία)
- Ministerio beni e attivita' culturali (Ιταλία)
- Paleis Het Loo Nationaal Museum (Κάτω Χώρες)
- Muzeum Pałac w Wilanowie (Πολωνία)
- Royal Collections Kungl. Slottet (Σουηδία).

2.5 Συνέργειες

Τα ιστορικά κτήρια και τοποθεσίες που εκμεταλλεύονται οι προαναφερθέντες οργανισμοί, δέχονται ετήσια εκατομμύρια επισκεπτών. Τη δυναμική αυτή, κεφαλαιοποιούν συστηματικά προωθώντας μία κοινή στρατηγική αξιοποίησης του σημαντικού και διακριτού αυτού τμήματος της πολιτιστικής τουριστικής αγοράς, η κινητικότητα του οποίου μεταξύ των παραπάνω αναφερθέντων ιστορικών τόπων, αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό του.

Το διακριτό αυτό τουριστικό ρεύμα – τμήμα της αγοράς αναφέρεται ως πολιτιστικός και ιστορικός τουρισμός, είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στην Ευρώπη, αλλά και τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες της Ασίας και της Άπω Ανατολής, οι πολίτες των

οποίων εμφανίζουν ένα ζωηρό και αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση της κοινής Ευρωπαϊκής ιστορίας. Επί πλέον, το ρεύμα αυτό τοποθετείται στο «άνω άκρο» της τουριστικής αγοράς καθώς αντιπροσωπεύει μορφωμένους και με σημαντική κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη επισκέπτες.

Οι παραπάνω Οργανισμοί συνεργάζονται συστηματικά και εφαρμόζουν κοινές στρατηγικές προώθησης στοχεύοντας στην εμπορική και τουριστική αξιοποίηση των εγκαταστάσεών τους μέσα από κοινές συνέργειες. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούνται κοινά επικοινωνιακά εργαλεία και κοινοί τρόποι επικοινωνιακής προσέγγισης της αγοράς με καλαίσθητα έντυπα παρουσίασης και προβολής του δικτύου τους τα οποία διανέμονται στους επισκέπτες, διεθνή συμπόσια και συνέδρια, Web Sites, έντυπα ανάδειξης της κοινής Ευρωπαϊκής ιστορίας κ.α.

Το τουριστικό αυτό ρεύμα συνιστά μία σημαντική εν δυνάμει τουριστική αγορά για το Κτήμα Τατοΐου και για το λόγο αυτό η συμμετοχή του στους Ευρωπαϊκούς αυτούς οργανισμούς αποκτά μεγάλη σημασία.

Πλέον του μεγάλου αριθμού επισκεπτών των χιλιάδων Ευρωπαϊκών ιστορικών τοποθεσιών, τα μέλη οι εθελοντές και οι σχετιζόμενοι με τα ιδρύματα αυτά φορείς, αριθμούν επίσης εκατομμύρια (ενδεικτικά για το National Trust, 4 εκατομμύρια μέλη) και συνιστούν μία ακόμη σημαντική δυνητική πηγή επισκεπτών για το Κτήμα Τατοΐου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι συνέργειες που μπορούν να αναπτυχθούν από τη διεθνοποίηση του Κτήματος είναι σημαντικές και στον τομέα της άντλησης Κοινοτικών πόρων από μία πλειάδα σχετικών με τον πολιτισμό Κοινοτικών προγραμμάτων. Η εκτεταμένη αυτή εμπλοκή στην αξιοποίηση κοινοτικών προγραμμάτων, έχει δημιουργήσει ένα σημαντικό κεφάλαιο τεχνογνωσίας από το οποίο ο Οργανισμός Τατοΐου μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά. Ενδεικτικά προγράμματα που παρείχαν χρηματοδοτήσεις σε κοινές δράσεις του Cluster, είναι:

- Το Πρόγραμμα «*Heritage and History* (2002-2004)» το οποίο χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος *Culture 2000*, το οποίο έδωσε στα μέλη του Οργανισμού τη δυνατότητα να γνωριστούν και να σχεδιάσουν κοινή στρατηγική και δράσεις μέσα από συνέργειες.
- Το Πρόγραμμα *Raphael* (1997 and 1999), *Culture* (2002-2004) και *Culture* 2009-2011).
- Το Πρόγραμμα *Heritage and History (2002-2004)*, επίσης με στόχο την ανάπτυξη συνεργειών και κοινής στρατηγικής.
- Το Πρόγραμμα *Sharing Skills in Europe (SSE)* που παρείχε σημαντική δυνατότητα στα εθνικά μέλη του Οργανισμού να ανταλλάξουν μεταξύ τους εργαζόμενους με στόχο την απόκτηση εμπειρίας, δουλεύοντας στις εγκαταστάσεις άλλων μελών.
- Το Πρόγραμμα *Discovering European Heritage in Royal Residences*, το οποίο έδωσε τη δυνατότητα στα μέλη του ARRE να αναπτύξουν συνεργασίες με άλλα ιδρύματα, οργανισμούς και φορείς που προβάλουν την Ευρωπαϊκή πολιτιστική κληρονομιά, μεταξύ των οποίων και η EUROPA NOSTRA.

3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

Το όραμα της Europa Nostra και της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου, αποτυπώνεται στη συνέχεια.

3.1 Όραμα

Η αποκατάσταση, λειτουργία και απόδοση στους πολίτες του τέως Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου ως ένα σύγχρονο μητροπολιτικό Πάρκο με κύριους θεματικούς άξονες: την **ιστορία**, τον **πολιτισμό**, την **αναψυχή** και την **εκπαίδευση**, η μακροπρόθεσμη οικονομική **βιωσιμότητα** του οποίου θα διασφαλίζεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα οργάνωσης και διαχείρισης, καθώς και από συνέργειες και συμπράξεις με ιδιωτικούς φορείς σε δραστηριότητες συμβατές με τη ιστορική του φυσιογνωμία.

3.2 Στόχος

Βασικός στόχος της προτεινόμενης αξιοποίησης του Κτήματος είναι να αποτελέσει ένα νέο δυναμικό χώρο ιστορικής μνήμης, βιωματικής μάθησης, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης και προσφοράς, άθλησης και δημιουργικής ψυχαγωγίας, καθώς και ανάπτυξης και λειτουργίας πρότυπων εναλλακτικών πρωτογενών παραγωγικών δραστηριοτήτων, ο οποίος θα απευθύνεται σε όλους.

Ο συνδυασμός των στοιχείων της ιστορικής του φυσιογνωμίας, της φιλοξενίας και της αναψυχής, θα αναδείξουν το Κτήμα ως ένα σημαντικό εθνικό και διεθνή ιστορικό και πολιτιστικό τουριστικό προορισμό, που θα συνεισφέρει στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν της περιφέρειας γενικότερα, αλλά και της πρωτεύουσας ειδικότερα.

Βασικό στοιχείο της πρότασης αξιοποίησης είναι ο συνδυασμός της ανάγκης να διατηρήσει τον δημόσιο χαρακτήρα του και παράλληλα να διοικείται και να λειτουργήσει με οικονομικά αυτοδύναμο τρόπο, ώστε από τις δραστηριότητές του να καλύπτεται το σύνολο των λειτουργικών αναγκών του. Η προοπτική αξιοποίησης με την ενσωμάτωση στη λειτουργία του δραστηριοτήτων ανταποδοτικού οικονομικού χαρακτήρα ως συμπράξεις με ιδιώτες επενδυτές, σε καμία περίπτωση δεν αντιστρατεύεται τη φιλοσοφία και το όραμα για την αξιοποίησή του. Αντίθετα, η διεθνής πρακτική και εμπειρία, καταδεικνύουν πολυάριθμα παραδείγματα χωρών στις οποίες λειτουργούν παρόμοιοι οργανισμοί με πλήρη οικονομική αυτοτέλεια, επιτελώντας ταυτόχρονα στο έπακρο την αποστολή τους.

Κράτη όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Ισπανία, η Ρωσία, κ.α., έχουν να επιδείξουν μία σειρά επιτυχημένων περιπτώσεων προστασίας και αξιοποίησης σημαντικών ιστορικών μνημείων, κτηρίων, θεματικών πάρκων και εκτάσεων ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, με τρόπο ο οποίος διασφαλίζει είτε εξ' ολοκλήρου, είτε

σε σημαντικό βαθμό την οικονομική αυτοδυναμία τους. Ιδιαίτερα τα επιτυχή πρότυπα λειτουργίας τα οποία εφαρμόζονται στους δύο βασικούς Βρετανικούς οργανισμούς, *National Trust* και *Historic Royal Palaces*, θα μπορούσαν, προσαρμοσμένα κατάλληλα στην Ελληνική πραγματικότητα, να αποτελέσουν υπόδειγμα λειτουργίας για το Κτήμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο H.R.P. διαχειρίζεται με εξαιρετικά αποτελεσματικό τρόπο, περιουσία η οποία ανήκει στη Βασιλική Οικογένεια για λογαριασμό του Βρετανικού Δημοσίου, παράγοντας έσοδα από λειτουργίες και εισπράττοντας συνδρομές οι οποίες διασφαλίζουν την οικονομική του αυτοδυναμία, επιτρέποντας να εκπληρώνει τους σκοπούς του, χωρίς να λαμβάνει κανενός άλλου είδους επιχορηγήσεις από το Βρετανικό Δημόσιο ή το Βρετανικό Στέμμα. Το ίδιο συμβαίνει και με το National Trust.

Σχετιζόμενοι Φορείς (Stake Holders)



Τέλος, είναι σημαντικό στο όραμα αξιοποίησης του Κτήματος να ληφθεί υπόψη η βαρύτητα και η συνεισφορά όλων εκείνων που σχετίζονται με το εγχείρημα και οι οποίοι στη δόκιμη ορολογία του marketing ορίζονται ως «stakeholders», όπως παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα.

4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ

4.1 Γενικές αρχές

Η βασική στρατηγική προσέγγιση για την αποκατάσταση και την ανάπτυξη του Κτήματος Τατοΐου προσδιορίζεται από το ίδιο τον πολυσύνθετο χαρακτήρα του χώρου, τον μελλοντικό του ρόλο ως **Περιαστικό Μητροπολιτικό Θεματικό Πάρκο** και από την ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα.

Οι αρχές που θα πρέπει να διέπουν τη μελλοντική αποκατάσταση και λειτουργία του κτήματος είναι οι εξής:

- Ο σεβασμός και η προστασία της ιστορικής ταυτότητας του Κτήματος, που προσδίδει μοναδική αξία σε ένα χώρο στον οποίο διαδραματίστηκαν σημαντικά γεγονότα της πρόσφατης ιστορίας της Ελλάδας.
- Η διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και η προστασία του δημοσίου συμφέροντος.
- Η διατήρηση της αυτοτέλειας του Κτήματος εντός των ιστορικών του ορίων, απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία και τη βιώσιμη ανάπτυξή του.
- Η Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, σε μια περιοχή εξαιρετικού φυσικού κάλλους, αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα ευάλωτη.
- Αναβίωση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και εισαγωγή καινοτόμων δράσεων ήπιου χαρακτήρα, που δεν θα αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία του Κτήματος και την ιστορική κληρονομιά του.
- Διασφάλιση πόρων για τη συντήρηση, τη λειτουργία και την ανάπτυξη του Κτήματος, μέσω ενθάρρυνσης της συνεργασίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα με αμοιβαίο όφελος.
- Η παράδοση στους πολίτες της Αττικής, αλλά και στους ντόπιους και ξένους επισκέπτες, ενός νέου ποιοτικού τουριστικού πόλου, με ιστορικό, εκπαιδευτικό, περιβαλλοντικό και πολιτιστικό χαρακτήρα.

Οι προοπτικές ανάπτυξης του Κτήματος Τατοΐου κρίνονται θετικές λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική των προτεινόμενων επιλεγμένων δράσεων σε συνδυασμό με τη δυναμική που έχει αναπτυχθεί από τους επισκέπτες του, επί το πλείστον ως χώρου αναψυχής, αλλά και τη δημοσιότητα που έχει λάβει το θέμα χάριν στις προσπάθειες και τις συστηματικές παρεμβάσεις των ενδιαφερόμενων φορέων. Είναι συνεπώς επιβεβλημένο, να αποκλειστούν δραστηριότητες που θα απειλούσαν με υποβάθμιση ή καταστροφή το φυσικό και πολιτισμικό τοπίο.

4.2 Το Ευρύτερο πλαίσιο της αποκατάστασης

Το Κτήμα Τατοΐου θα μεταμορφωθεί, μέσω των υποδομών και των δραστηριοτήτων που θα λαμβάνουν χώρα σε αυτό, σε έναν ελκυστικό και φιλικό χώρο για όλες τις ηλικίες κατά τη διάρκεια του έτους. Είναι προφανές ότι η προσέλευση στο Κτήμα θα είναι υψηλότερη τις αργίες και τις περιόδους καλοκαιρίας, το πλήθος όμως των υποδομών και των εκδηλώσεων (σεμινάρια, εργαστήρια, παραγωγικές δραστηριότητες με εποχικό χαρακτήρα, προγράμματα για σχολεία), θα εξασφαλίσει και τις υπόλοιπες ημέρες την παρουσία ενός ικανού αριθμού επισκεπτών.

Το Κτήμα με βάση την πρόταση αξιοποίησης προβλέπεται να λειτουργήσει ως πρόσθετος τουριστικός πόλος έλξης υψηλής ποιότητας για την περιοχή. Η Αττική θα αποκτήσει έναν νέο, ποιοτικό τουριστικό προορισμό όχι μόνο για τους Έλληνες αλλά και για τους ξένους επισκέπτες.

Η επιτυχής αξιοποίηση του Κτήματος βασίζεται επί πλέον στην αποκατάσταση και **επαναλειτουργία του Αγροκτήματος**, ως πρότυπης μονάδας πρωτογενούς αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, όπως εξάλλου λειτούργησε κατά το παρελθόν.

Οι κύριες γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες του παρελθόντος αποκαθίστανται και ενισχύονται με νέες, που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση και αξιόλογες εμπορικές προοπτικές. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η επαναδημιουργία του αμπελώνα και η αποκατάσταση του ελαιώνα στις ιστορικές εκτάσεις τους, σε συνδυασμό με την επαναλειτουργία του οινοποιείου και την παραγωγή μίας ποικιλίας αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Δημιουργείται σύγχρονο θερμοκήπιο και εισάγεται η καλλιέργεια και η μεταποίηση αρωματικών και θεραπευτικών φυτών και βοτάνων σε περιοχή ανατολικά του Κτήματος, στο Μπάφι. Η μελισσοκομία ενισχύεται και υποστηρίζεται από μονάδα τυποποίησης, συσκευασίας και διάθεσης εντός του Αγροκτήματος. Επαναλειτουργεί η μονάδα γαλακτοκομικών προϊόντων στην ιστορική της θέση, αξιοποιώντας αποκλειστικά γάλα από την κτηνοτροφική εκμετάλλευση του Κτήματος (πρόβατα, βοοειδή), σε περιοχή εκτός του ιστορικού πυρήνα όπου θα δημιουργηθούν νέες εγκαταστάσεις σταβλισμού, σύγχρονων προδιαγραφών.

Η παραγωγή, η μεταποίηση και η τυποποίηση των προϊόντων του Αγροκτήματος θα είναι αυστηρά βιολογική σε όλες τις φάσεις της και θα έχει ταυτόχρονα χαρακτήρα επίδειξης-εκπαίδευσης.

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με την κεφαλαιοποίηση του brand name του πρώην βασιλικού Κτήματος Τατοΐου, θα προσδώσουν ιδιαίτερη αξία και ευρεία ακτινοβολία στην πρότυπη αγροτοκτηνοτροφική εκμετάλλευση του Μητροπολιτικού Πάρκου, εξασφαλίζοντας υψηλή ζήτηση και εμπορευσιμότητα των προϊόντων και συνεπώς τεκμηριώνουν προσδοκία υψηλής κερδοφορίας.

Η ιστορική διάσταση του Κτήματος βρίσκει τη βασική αναφορά της στη δημιουργία του **Μουσείου Ιστορίας του Κτήματος** στο κτήριο της ανακτορικής έπαυλης για το οποίο προτείνεται η αποκατάσταση του στην μορφή με την οποία λειτουργούσε σε κάποια από τις ιστορικές περιόδους ακμής του, πιθανώς κατά τα τέλη του 19ου, αρχές του 20ου αιώνα. Αυτού του είδους ιστορική μουσειακή αποκατάσταση είναι και η συνήθης για πολλά ιστορικά κτίρια και ανακτορικές επαύλεις άλλων Ευρωπαϊκών

χωρών. Επί πλέον, στο Μουσείο αυτό θα εκτίθενται τα εναπομείναντα κινητά περιουσιακά στοιχεία της πρώην βασιλικής οικογένειας της Ελλάδος, που έχουν πλέον περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο, ενώ θα πρέπει να γίνει προσπάθεια επαναπατρισμού και άλλων κειμηλίων που σήμερα βρίσκονται στα χέρια ιδιωτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης προτείνεται η δημιουργία **Μουσείου Ιστορικών Οχημάτων,** όπου θα εκτίθενται οι 16 άμαξες και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιήθηκαν από τη βασιλική οικογένεια και τα οποία, μετά από τις απαραίτητες εργασίες συντήρησης, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πόλο έλξης επισκεπτών.

Τέλος, το κτήριο της Φρουράς των Τάφων στο λόφο του Παλαιόκαστρου θα αποκατασταθεί και θα στεγάσει αρχαιολογικά ευρήματα της Δεκέλειας. Στον χώρο του θα εκτίθενται συνοπτικά στοιχεία και πληροφορίες για την ταυτότητα των μελών της τ. βασιλικής οικογενείας που είναι ενταφιασμένα στο νεκροταφείο του Παλαιοκάστρου.

Η **Εκπαίδευση και η Έρευνα** θα αποτελούν ουσιαστικό και αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας και συμμετέχουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του Μητροπολιτικού Πάρκου. Με μικρό σχετικά αρχικό κόστος επένδυσης, η λειτουργία αυτή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς φορείς, φορείς διαχείρισης, ΜΚΟ και εθελοντές.

Η μοναδική ιστορική, πολιτιστική και περιβαλλοντική φυσιογνωμία, σε συνδυασμό με τις πολύπλευρες δραστηριότητες του Κτήματος, παρέχουν τη δυνατότητα για πραγματοποίηση εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου σε μια σειρά γνωστικών αντικειμένων. Ενδεικτικά αναφέρονται: ζωική και φυτική παραγωγή, δασοπονία, οικολογία, ιστορία, αρχιτεκτονική, αποκατάσταση μνημείων κλπ.

Ο τομέας της **Φιλοξενίας και της Εστίασης** περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός μικρού αλλά ελκυστικού boutique hotel στη θέση του παλαιού ξενοδοχείου ΤΑΤΟΙΟΝ, και των παρακείμενων παλαιών εργατικών κατοικιών, της οικίας αξιωματικών και του σταθμού χωροφυλακής, το οποίο θα απευθύνεται σε τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης δημιουργείται ξενώνας στο κτήριο της άλλοτε οικίας Sturm για τη φιλοξενία, επιστημόνων, ερευνητών κλπ. που θα συμμετέχουν σε συνέδρια και εκδηλώσεις εντός του Κτήματος.

Εστιατόριο δημιουργείται ακριβώς στα όρια, έξω από την περίφραξη του κεντρικού πυρήνα, στο κτήριο των Στρατώνων, το οποίο διαθέτει επαρκή χωρητικότητα για πραγματοποίηση σημαντικών κοινωνικών εκδηλώσεων, άμεση πρόσβαση από το υφιστάμενο οδικό δίκτυο και δικό του χώρο στάθμευσης.

Ο τελευταίος, αλλά όχι και λιγότερο σημαντικός άξονας αξιοποίησης και ανάπτυξης του Κτήματος, είναι ο ευρύτερος τομέας της **αναψυχής και του αθλητισμού**. Σήμερα η αναψυχή μαζί με την άθληση συνιστούν τη μοναδική λειτουργία που επιτελείται στο χώρο. Χωρίς κανένα σχεδόν σχεδιασμό, το Κτήμα αποτελεί έναν αγαπημένο προορισμό για αρκετούς Αθηναίους που κατακλύζουν κυρίως τον Κεντρικό Πυρήνα, τα Σαββατοκύριακα και τις αργίες, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Με την επιβεβλημένη περίφραξη του Κεντρικού Πυρήνα, ώστε να εξασφαλιστεί η προστασία των μνημείων και η εύρυθμη λειτουργία του Πάρκου, οι δραστηριότητες

αναψυχής και αθλητισμού οριοθετούνται, εμπλουτίζονται και οργανώνονται προς όφελος του κοινού όλων των ηλικιών, με πολύ χαμηλό κόστος. Οι προτεινόμενες δραστηριότητες περιλαμβάνουν ορεινή ποδηλασία, πεζοπορία (που δεν περιορίζονται στον κεντρικό πυρήνα αλλά εξαπλώνονται σε όλη την έκταση του Πάρκου), ιππασία σε συνεργασία με ιππικούς συλλόγους, κλπ.

5 ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ

5.1 Συγκρότηση Φορέα

Ο τρόπος με τον οποίο μέχρι σήμερα επιχείρησε το Ελληνικό Δημόσιο να αξιοποιήσει το Κτήμα, με την δημιουργία από το 2009 του Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου (ΦΔΚΤ), απεδείχθη αναποτελεσματικός. Η «εκ των άνω» διοικητική αυτή παρέμβαση, αντιπροσωπευτική μίας γραφειοκρατικής αντίληψης για την διαχείριση του Κτήματος από φορέα στελεχωμένο με διορισμένους υπαλλήλους του δημοσίου, επί της ουσίας επέτεινε την εγκατάλειψή του, καθώς ο ΦΔΚΤ ουδέποτε λειτούργησε, ούτε επιτέλεσε το σκοπό της ίδρυσής του.

Η σύσταση ενός αποτελεσματικού νέου Φορέα, με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο ο οποίος εξ' αρχής θα αναλάβει την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης και αξιοποίηση του Κτήματος με βασικό στόχο την προάσπιση του δημόσιου χαρακτήρα του, με τη δομή που αναλύεται στην συνέχεια, αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

Η εξ' αρχής δημιουργία αυτού του αποτελεσματικού σχήματος το οποίο καλείται να υλοποιήσει μία συγκεκριμένη στρατηγική και ένα πρόγραμμα δράσεων σε καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, αποτελεί το σημαντικότερο εχέγγυο για την επίτευξη του στόχου.

Στο πλαίσιο αυτό και σε συμβατότητα με την ισχύουσα Ελληνική Νομοθεσία, ενδεδειγμένη λύση φαίνεται ότι αποτελεί η σύσταση αυτοτελούς Νομικού Προσώπου – Οργανισμού, Ειδικού Σκοπού με νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας, αποκλειστικά κοινωφελούς, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Στον Οργανισμό αυτόν θα εκχωρηθεί από το Ελληνικό Δημόσιο το σύνολο των αρμοδιοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης για την αποκατάσταση και επαναλειτουργία του Κτήματος διασφαλίζοντας δικλείδες αγαστής συνεργασίας με τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ, ειδικότερα κατά την περίοδο υλοποίησης του σοβαρού έργου της αποκατάστασης, αλλά και αναλλοίωτο ταυτόχρονα τον δημόσιο χαρακτήρα του.

Ο Οργανισμός θα λειτουργεί ως ανεξάρτητος Διαχειριστής (operator) του συνόλου των δραστηριοτήτων του Κτήματος, με κριτήρια ιδιωτικο-οικονομικά. Θα ελέγχεται τόσο από το Ελληνικό Δημόσιο, όσο και από ελεγκτικό όργανο εσωτερικού ελέγχου και κάτω από συγκεκριμένους όρους και διαδικασίες που θα καθορίζει ο κανονισμός λειτουργίας του. Για τους σκοπούς της μελέτης χρησιμοποιείται ως ονομασία του Φορέα αυτού η ονομασία «**Οργανισμός Τατοΐου**» (εναλλακτικά «ο Οργανισμός»).

Αποστολή του Οργανισμού θα είναι ανάπτυξη της στρατηγικής, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, και ο έλεγχος της καθημερινής διεκπεραίωσης όλων των ενεργειών που κατατείνουν στον τελικό στόχο: την αποκατάσταση, εύρυθμη και οικονομικά βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος. Τα καθήκοντά του αναπτύσσονται σε δύο σχετικά διακριτές αλλά και αλληλεπικαλυπτόμενες χρονικές περιόδους:

1. Την **περίοδο αποκατάστασης**, η οποία αφορά στο χρονικό διάστημα που θα

απαιτηθεί για την αποκατάσταση και θέση σε λειτουργία του κεντρικού κτηρίου του παλατιού αλλά και βαθμιαία όλων των λοιπών κτηρίων του Κτήματος με τρόπο συμβατό για τη λειτουργία που προβλέπεται να εξυπηρετήσουν μελλοντικά (εστίαση, φιλοξενία, εκθεσιακός χώρος, αγροτοτουριστική δραστηριότητα κλπ).

Η ευθύνη για τις βασικές παραμέτρους υλοποίησης του σταδίου αυτού, συμπεριλαμβανομένων της συμμετοχής στην κατάρτιση λειτουργικών προδιαγραφών, στην ανάθεση των μελετών και των εργασιών και της επίβλεψης της πορείας υλοποίησης, ώστε το Έργο να εκτελεστεί σύμφωνα με τις υψηλότερες επαγγελματικές, μελετητικές, κατασκευαστικές και λειτουργικές προδιαγραφές, θα ανήκει στον Οργανισμό, ο οποίος θα υποστηρίζεται από αρμόδια συμβουλευτική επιτροπή του δημοσίου, καθώς και από Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια και προβλέπεται στο οργανόγραμμα. Βασική λειτουργία του Φορέα αυτού είναι η υποστήριξη του Οργανισμού κατά την κατασκευαστική περίοδο και εφ' όσον υφίστανται καθυστερήσεις για την οριστική σύσταση, στελέχωση και θέση του σε πλήρη λειτουργία, να διαχειρίζεται αρμοδιότητες και να προωθεί τις απαραίτητες άμεσες προτεραιότητες, καθώς και την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων.

2. Την **περίοδο λειτουργίας** του Κτήματος από την ολοκλήρωση των εργασιών αποκατάστασης και εντεύθεν, κατά την οποία θα έχει την αποκλειστική ευθύνη της διαχείρισης των συνολικών λειτουργιών και οικονομικών του, ίσως με την οικονομική αρωγή του Ελληνικού Δημοσίου σε πρώτη φάση και με βαθμιαία απεξάρτηση, με στόχο την πλήρη οικονομική του αυτοτέλεια.

   Η διαχείριση και συντήρηση του συνόλου των υποδομών του κτήματος, καθώς και η προστασία και διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένων και των δασικών εκτάσεων που εντάσσονται στη δικαιοδοσία του, θα γίνεται από τον Οργανισμό, ο οποίος θα συνεπικουρείται στο έργο αυτό από τον Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας.

   Οι δύο παραπάνω χρονικές περίοδοι λειτουργίας αλληλεπικαλύπτονται σε ένα βαθμό, καθώς θεωρείται εφικτή η ιεράρχηση και σταδιακή αποκατάσταση και λειτουργία δραστηριοτήτων. Στόχος είναι να δοθεί προτεραιότητα σε εκείνες τις λειτουργίες που θα συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας του Κτήματος και της προσέλκυσης επισκεπτών αφ' ενός και της δημιουργίας εσόδων αφ΄ ετέρου.

5.2 Προτεραιότητες

Ο Οργανισμός από το αρχικό στάδιο της λειτουργίας του, θα σχεδιάσει, θα υλοποιήσει και θα επιβλέψει το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την αποκατάσταση και στη συνέχεια για την λειτουργία του Κτήματος.

Στην κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να οργανωθεί στη βάση ενός συγκροτημένου κανονισμού λειτουργίας και στη δέσμευση υλοποίησης στόχων σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Είναι απαραίτητο βαθμιαία να προβαίνει στην πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εκπλήρωση των

τεθέντων στόχων.

Από τα αρχικά στάδια λειτουργίας του, ο Οργανισμός θα αναλάβει να μεθοδεύσει την επίλυση όλων εκείνων των προβλημάτων που δημιουργούν εμπόδια στην προοπτική της ισόρροπης και ολοκληρωμένης λειτουργίας και αξιοποίησης του Κτήματος. Τέτοια ζητήματα αφορούν κυρίως σε χρήσης γης και πολεοδομικούς / χωροταξικούς περιορισμούς που εμποδίζουν σήμερα την ανάπτυξη ήπιων δραστηριοτήτων, όπως ιστορικά και επί εκατονταετίας περίπου λειτουργούσαν εντός των ορίων του Κτήματος.

Στις αρχικές προτεραιότητες του Οργανισμού, συγκαταλέγεται η μεθόδευση των ενεργειών για την ανεύρεση πόρων από χορηγίες και δωρεές με στόχο την κάλυψη σημαντικού μέρους των προλειτουργικών δαπανών του Οργανισμού και την ελάφρυνση του δημοσίου, καθώς και η μεθόδευση των ενεργειών για την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων που προέρχονται από Κοινοτικά ή συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Εξ ίσου σημαντική δραστηριότητα του Οργανισμού από την σύστασή του είναι ανάληψη πρωτοβουλιών και καθηκόντων που αφορούν την υλοποίηση συνεργασιών με ιδιώτες, κυρίως για την δημιουργία συμπράξεων, αλλά και στην προοπτική μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων και αγροκτημάτων για τη στέγαση των δραστηριοτήτων που προβλέπεται να εκχωρηθούν σε ιδιώτες.

5.3 Χρονοδιάγραμμα

Η κατ' αρχήν συγκρότηση και θέση σε λειτουργία του Οργανισμού, ο οποίος θα αναλάβει την υλοποίηση του συνόλου των έργων των δύο φάσεων (αποκατάσταση και λειτουργία), αποτελεί και τον κρισιμότερο ίσως παράγοντα για την επιτυχία του Έργου.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή κατάσταση των κτηρίων και την έλλειψη υποδομών, όπως έχουν αποτυπωθεί κυρίως στην πρόσφατη μελέτη «Σχέδιο Γενικής Διάταξης για την Προστασία και Ανάδειξη του Κτήματος Τατοΐου» του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθηνών, αλλά και την κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει οι παλαιότερα εκμεταλλεύσιμες αγροτικές εκτάσεις (αμπελώνας, ελαιώνας, θερμοκήπιο), εκτιμάται ότι η χρονική περίοδος ανάπτυξης και αποκατάστασης και υπό την αυστηρή προϋπόθεση της άμεσης και αποτελεσματικής εποπτείας της από τον Οργανισμό, δεν μπορεί να είναι μικρότερη από πέντε έτη, θέτοντας ως ουσιαστικό ορόσημο έναρξης της περιόδου την δημιουργία και ανάληψη δραστηριοτήτων από τον Οργανισμό.

Σημειώνεται όμως ότι η δημιουργία του Οργανισμού Τατοΐου, θα επιτρέψει την **σταδιακή** αποκατάσταση και λειτουργία επί μέρους δραστηριοτήτων του Κτήματος και την απόδοσή τους στο κοινό βαθμιαία. Στόχος είναι να ολοκληρώνονται λειτουργίες οι οποίες, ήδη σήμερα, βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο ωριμότητας (π.χ. σε επίπεδο αποκατάστασης και ετοιμότητας κτηριακών υποδομών), ούτως ώστε από τη δραστηριότητά τους να επιτυγχάνονται έσοδα αφ' ενός και να αναβαθμίζεται η εικόνα και αναγνωρισιμότητα του Κτήματος αφ' ετέρου.

Η Πρακτική αυτή κρίνεται απαραίτητη, καθώς είναι βέβαιο ότι η λειτουργία

σύνθετων δραστηριοτήτων και κυρίως αυτών για τις οποίες υπάρχει πρόθεση εκχώρησή τους σε ιδιώτες επενδυτές, μέσω πραγματοποίησης διαδικασίας ΣΔΙΤ, είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η αποκατάσταση των κτηρίων και η θέση σε λειτουργία των προβλεπόμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

Σε κάθε περίπτωση, η πλήρης αποκατάσταση του Κτήματος, η ολοκληρωμένη δημιουργία των απαιτούμενων υποδομών και η ανάπτυξη και λειτουργία όλων των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο παρόν αποτελούν ένα μακρόπνοο σχέδιο, η αποτελεσματικότητα του οποίου συναρτάται από:

- Την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων για τη χρηματοδότηση των έργων,
- Την αποτελεσματική διαχείριση των επί μέρους εργασιών αποκατάστασης από τη Διοίκηση του Κτήματος και
- Τη σύναψη αποτελεσματικών κεντρικών συμφωνιών με ιδιώτες επενδυτές, οι οποίοι θα αναλάβουν την εκμετάλλευση βιώσιμων δραστηριοτήτων εντός του Κτήματος με τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και πάντα στο πλαίσιο της φιλοσοφίας ανάπτυξης, ανάδειξης και βιώσιμης λειτουργίας του Κτήματος.

5.4 Βασικές αρχές λειτουργίας

Οι προτάσεις που ακολουθούν στη συνέχεια λαμβάνουν υπόψη τους τη διεθνή εμπειρία όσον αφορά τη διαχείριση παρόμοιων έργων, επιπλέον όμως τους περιορισμούς και τις δυνατότητες που παρέχονται από την Ελληνική νομοθεσία.

Το Κτήμα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία ενιαία ολοκληρωμένη οντότητα, συστατικά μέρη της οποίας αποτελούν τα ιστορικά μέρη του, το εξαιρετικού κάλλους φυσικό περιβάλλον, οι πρωτογενείς και οι μεταποιητικές παραγωγικές δραστηριότητες που παραδοσιακά επιτελούνταν σε συγκεκριμένα κτήριά του.

Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να πληρούνται από έναν οργανισμό, όπως ο προτεινόμενος «**Οργανισμός Τατοΐου Α.Ε.**» και οι οποίες αποτελούν ουσιώδεις προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση του έργου του, είναι οι ακόλουθες:

1. Η εκχώρηση από το Ελληνικό Δημόσιο θεσμικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων. Οι αρμοδιότητες αυτές θα αποτελέσουν τον καταστατικό χάρτη του Οργανισμού και θα προβλέπουν λεπτομερείς όρους, δεσμεύσεις και δυνατότητες, όσον αφορά στην αξιοποίηση αλλά και στη συνέχεια-,στην βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος.

   Η πρακτική αυτή είναι δόκιμη και έχει εφαρμοστεί σε μία σειρά άλλους Κοινωφελείς Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, οι οποίοι έχουν να επιδείξουν σημαντικό έργο (ενδεικτικά: η «Ενοποίηση Αρχαιολογικών Χώρων Αθήνας Α.Ε», η «Παράκτιο Αττικό Μέτωπο ΑΕ» ο «Οργανισμός Μεγάρου Μουσικής Αθηνών», το «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών και Μουσείο Τεχνολογίας Α.Ε.» κ.α.).

2. Η συγκρότηση και στελέχωση ενός Διοικητικού Συμβουλίου του

Οργανισμού από σημαίνουσες προσωπικότητες που θα διασφαλίζουν την προσήλωσή του στους καταστατικούς του στόχους αφενός αλλά και την οργανωτική και διοικητική του αποτελεσματικότητα αφετέρου.

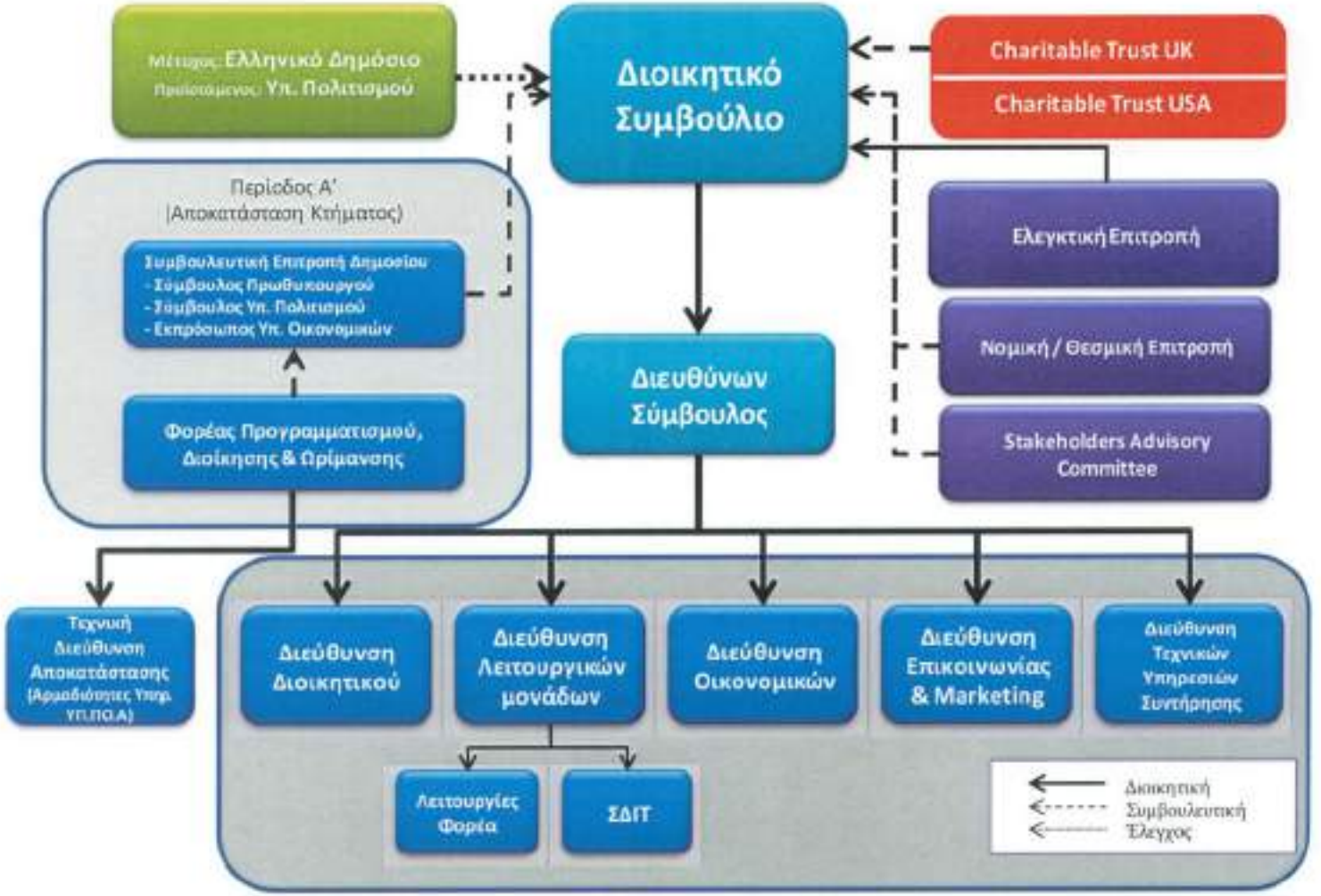
3. Η στελέχωση των επιμέρους λειτουργιών του Οργανισμού και η επιλογή του προσωπικού με κριτήρια αξιοκρατικά. Επί παραδείγματι, η πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού θα πραγματοποιείται από αρμόδια επιτροπή, με την υποστήριξη εξειδικευμένης εταιρείας επιλογής προσωπικού και δεν θα υπόκειται σε διαδικασίες ΑΣΕΠ.
4. Στο Σύνολό του ο Οργανισμός θα λειτουργεί με κριτήρια ιδιωτικής οικονομίας, θα ελέγχεται όμως από το Ελληνικό Κράτος το οποίο θα είναι εσαεί ο ιδιόκτητης του Κτήματος.

Ως κοινωφελής Εταιρεία Ειδικού Σκοπού, η ίδρυσή της κυρώνεται με νομοθετική πράξη, στην οποία καθορίζονται το σύνολο των παραμέτρων και των ειδικών όρων που θα διέπουν τη λειτουργία της, κανονιστικών, οργανωτικών και φορολογικών θεμάτων. Για το λόγο αυτό, εκτιμάται ότι η δέσμευση του Ελληνικού Δημοσίου, θα πρέπει να αποτελέσει την πρώτη και καθοριστικότερη ενδεχομένως ενέργεια στην μακρόπνοη πορεία της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου.

5.5 Οργανωτικό σχήμα

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την προτεινόμενη οργανωτική διάρθρωση του Οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη ως κύρια παράμετρο την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του Κτήματος και στα δύο στάδια υλοποίησης του Έργου (στάδιο αποκατάστασης και στάδιο λειτουργίας).

Προτεινόμενη Διοικητική Δομή Οργανισμού Τατοΐου



Ο Οργανισμός λειτουργεί αυτόνομα, ελέγχεται όμως από το Ελληνικό Δημόσιο ο οποίος ως μέτοχός του αντιπροσωπεύει και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Άμεσος προϊστάμενος είναι ο εκάστοτε Υπουργός Πολιτισμού.

Αποσκοπώντας στην αποτελεσματική διαχείριση των ενεργειών που αφορούν στο σύνθετο έργο της περιόδου αποκατάστασης, προβλέπεται η σύναψη «**Προγραμματικής Συμφωνίας**» των συναρμόδιων Υπουργείων για την ανάληψη κοινής ευθύνης προετοιμασίας της στρατηγικής αξιοποίησης του Κτήματος, την επίλυση τυχόν νομικών και διοικητικών θεμάτων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για άμεσες σωστικές μελέτες και παρεμβάσεις. Απότοκο της προγραμματικής αυτής συμφωνίας είναι η δημιουργία «**Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης**», ο οποίος, κατά τα αρχικά στάδια του Έργου διαχειρίζεται ενδεχόμενα πολιτικά και διοικητικά κενά και αδυναμίες, προωθεί τις αναγκαίες άμεσες ενέργειες, νομιμοποιείται να αναζητά χρηματοδοτήσεις, ενώ παράλληλα συντονίζει τις διαδικασίες σύστασης του Οργανισμού Τατοΐου.

Στην προγραμματική αυτή συμφωνία μπορεί να συμμετέχει η ΕΛΛΕΤ, μεταφέροντας τη διεθνή εμπειρία, τεχνογνωσία και καλές πρακτικές από παρόμοια σημαντικά έργα άλλων ευρωπαϊκών χωρών, και κυρίως αξιοποιώντας τις ιδιαίτερες δυνατότητές της στην εξεύρεση χορηγικών πόρων οργανισμούς και ιδιώτες.

Ο «Φορέας Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης» υποστηρίζει τον Οργανισμό Τατοΐου ακόμα και μετά την ίδρυσή του, μέχρι την επιχειρησιακή ενεργοποίησή του, δεδομένου ότι σύμφωνα με την σχετική εμπειρία, η ουσιαστική ενεργοποίηση μιας Α.Ε. ή ενός Οργανισμού του Δημοσίου απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι καταστατικές διατάξεις του Οργανισμού διασφαλίζουν την αυτόνομη λειτουργία του Οργανισμού, ταυτόχρονα όμως τον έλεγχο και την εποπτεία που οφείλει να ασκεί το Ελληνικό Δημόσιο. Επί πλέον προβλέπει και ανεξάρτητη **Ελεγκτική Επιτροπή**, η οποία θα ασκεί των έλεγχο των λειτουργών του κατά τα πρότυπα των Ελληνικών και διεθνών αντίστοιχων οργανισμών και ιδρυμάτων, έχοντας λάβει υπόψη του την Βρετανική εμπειρία από την επιτυχή λειτουργία αντίστοιχων οργανισμών.

Προβλέπεται 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο προσωπικοτήτων και τεχνοκρατών, με Διευθύνοντα Σύμβουλο, υπό τον οποίο λειτουργεί ομάδα στελεχών, η οποία στελεχώνει τις ακόλουθες πέντε βασικές διευθύνσεις του Οργανισμού:

- Διοικητική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Λειτουργικών Μονάδων
- Διεύθυνση Οικονομικών
- Διεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Έργων Συντήρησης του Κτήματος.

Το **Ελληνικό Δημόσιο** έχει ισχυρή θέση στο σχήμα της Οργανωτικής Διάρθρωσής του Οργανισμού, όχι μόνον ως ιδιοκτήτης, αλλά και ως βασικός αρωγός της συνολικής προσπάθειας αναβίωσης του Κτήματος. Κυρίως δε της αξιοποίησης

Ευρωπαϊκών προγραμμάτων κατά το στάδιο αποκατάστασης και τα αρχικά στάδια λειτουργίας του και μέχρι την επίτευξη του στόχου της λειτουργικής αυτοτέλειας στο μεσο-μακροπρόθεσμο διάστημα. Οι εκπρόσωποι του Δημοσίου μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην προώθηση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του Οργανισμού, έναντι άλλων εμπλεκόμενων φορέων και ειδικότερα κατά την περίοδο αποκατάστασης (ενδεικτικά, και σε λειτουργικό επίπεδο, στον εντοπισμό και την άντληση πόρων από εθνικά, κοινοτικά ή μεικτά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα). Για τους λόγους αυτούς, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να εκπροσωπείται στο Διοικητικό Συμβούλιο επαρκώς.

Επί πλέον, προτείνεται συγκρότηση **Συμβουλευτικής Επιτροπής** με στελέχη κυρίως του Υπουργείου Πολιτισμού και του Υπουργείου Οικονομικών, αλλά και από Σύμβουλο του Πρωθυπουργού. Αυτό, διότι θεωρείται ότι ένα τόσο σημαντικής εμβέλειας, κοινωνικού αντίκτυπου και προϋπολογισμού έργο και θα πρέπει να τεθεί από το αρχικό του στάδιο υπό την αιγίδα του ίδιου του Πρωθυπουργού.

Ο ρόλος της Ειδικής Συμβουλευτικής Επιτροπής αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός κατά την πρώτη περίοδο υλοποίησης του Έργου, την χρονική περίοδο δηλαδή κατά την οποία το Ελληνικό Δημόσιο ως έμμεσος ή άμεσος χρηματοδότης θα πρέπει σε αγαστή συνεργασία με την διοίκηση του Κτήματος, να λάβουν αποφάσεις επί ουσιαστικών θεμάτων και ενεργειών που αφορούν την πορεία υλοποίησης των έργων αποκατάστασης και τη χρηματοδότησή τους.

Είναι γεγονός ότι η παρέμβαση και ο ρόλος του **Υπουργείου Πολιτισμού**, επίσης κατά την πρώτη περίοδο όπου προβλέπεται να γίνει το σύνολο των εργασιών αποκατάστασης, είναι ουσιώδης και καθοριστικός, καθώς ως αρμόδιο Υπουργείο θα έχει την κύρια ευθύνη των τεχνικών έργων αποκατάστασης. Για το λόγο αυτό, στο Οργανόγραμμα, το Υπουργείο αυτό τοποθετείται ως άμεσος προϊστάμενος συγκεκριμένης **Διεύθυνσης Αρμοδιοτήτων ΥΠ.ΠΟ.Α**, η οποία θα έχει την ευθύνη του τεχνικού μέρους της αποκατάστασης και της επίβλεψης των σχετικών εργασιών σε συνεργασία με την διοίκηση του οργανισμού και αξιοποιώντας την σημαντική τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί στην Ευρώπη (Ρωσία, Μεγάλη Βρετανία, Ισπανία και Γαλλία) για την αποκατάσταση παρόμοιων μνημείων.

Προβλέπεται επίσης η λειτουργία **Ελεγκτικής Επιτροπής,** για την άσκηση εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα διασφαλίζει την νομιμότητα και διαφάνεια των λειτουργιών του Κτήματος. Η επιτροπή ελέγχου θα συγκροτηθεί με στόχο την υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου στα καθήκοντά του σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του Οργανισμού. Επίσης, θα στηρίζεται στον κανονισμό λειτουργίας του, και θα προσδώσει κύρος και αξιοπιστία προς τους σχετιζόμενους με αυτόν δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, καθώς και το ευρύ κοινό.

Σύμφωνα με τη βέλτιστη Ευρωπαϊκή πρακτική, αλλά και με την υφιστάμενη εθνική νομοθεσία, η επιτροπή θα αποτελείται στην πλειοψηφία της από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ και, σε κάθε περίπτωση, θα προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος. Μία 3μελής Ελεγκτική Επιτροπή θεωρείται επαρκής εν προκειμένω, με την προϋπόθεση ότι τουλάχιστον ένα από τα μέλη της διαθέτει σημαντική γνώση και εμπειρία σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Παράλληλος στόχος της Επιτροπής Ελέγχου θα είναι η παροχή υποστήριξης προς τους διευθυντές σε θέματα που σχετίζονται με την κατάρτιση των οικονομικών

καταστάσεων σε ελεγκτικές διαδικασίες, καθώς και σε θέματα συμμόρφωσης του Οργανισμού με τους Νόμους και τους εσωτερικούς Κανονισμούς.

Επί πλέον και σε ότι αφορά τις διαδικασίες ελέγχου και τη διασφάλιση της διαφάνειας της οικονομικής λειτουργίας του Οργανισμού, θεωρείται ότι η οικονομική λειτουργία του **θα ελέγχεται ετησίως από εγνωσμένου κύρους, διεθνή ελεγκτική εταιρεία** και οι οικονομικές καταστάσεις του θα δημοσιεύονται επίσης ετησίως.

Καθώς η δυνατότητα άντλησης χορηγικών πόρων και δωρεών αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντική σε χώρες όπου υφίσταται πολυπληθής Ελληνική Ομογένεια, ή σε χώρες όπου οι δωρεές σε παρόμοιας μορφής εκμεταλλεύσεις αποτελεί εδραιωμένη πρακτική, από τα πρώτα στάδια λειτουργίας του ο Οργανισμός προτείνεται να φροντίσει για τη δημιουργία νομικών προσώπων (**charitable trusts**), τα οποία, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία σε συγκεκριμένες χώρες, θα διευκολύνουν το έργο της κινητοποίησης αυτής της μορφής πόρων. Εκτιμάται ότι προτεραιότητα θα ήταν χρήσιμο να δοθεί στις ΗΠΑ και την Μεγάλη Βρετανία, χώρες για τις οποίες η ΕΛΛΕΤ έχει σημαντική εμπειρία, η οποία μπορεί να κεφαλαιοποιηθεί και να λειτουργήσει προς όφελος του Οργανισμού Τατοΐου.

Επίσης προβλέπεται και η λειτουργία συμβουλευτικής **Νομικής – Θεσμικής Επιτροπής** επί νομικών και θεσμικών ζητημάτων, τα οποία είναι βέβαιο ότι η διοίκηση του Κτήματος θα αντιμετωπίζει. Η επιτροπή αυτή θα είναι επιφορτισμένη να στηρίξει τη Διοίκηση στη διεκπεραίωση και επίλυση σημαντικών ζητημάτων που άπτονται των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος. Τέτοια θέματα είναι ο προσδιορισμός και η αλλαγή χρήσεων γης εντός των γεωγραφικών ορίων του Κτήματος, θέματα χωροθέτησης δραστηριοτήτων, μισθώσεων και παραχωρήσεων σε ιδιώτες, οργάνωση και παρακολούθηση διαγωνισμών ΣΔΙΤ κ.α. Ο ρόλος της Επιτροπής αυτής θα είναι ιδιαιτέρα σημαντικός κατά την πρώτη περίοδο της αποκατάστασης του Κτήματος.

5.5.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Ο αριθμός των μελών και η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να εκφράζει:

- την ανάγκη να εκπροσωπούνται επαρκώς οι φορείς που εμπλέκονται στην λειτουργία και αξιοποίηση του Κτήματος (stakeholders) και πρωταρχικά το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού και το Υπουργείο Οικονομικών,
- την ανάγκη στελέχωσης με προσωπικότητες που θα προσδώσουν κύρος, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία του και συνέπεια στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων και σκοπών του.

Η συμμετοχή των εκπροσώπων του Δημοσίου στον Οργανισμό από σημαντικά στελέχη του, θα συνεισφέρει ουσιωδώς στην επίτευξη των στόχων του. Θεωρείται ότι, τέτοια στελέχη θα μπορούν να αποτελέσουν Γενικοί Διευθυντές των σχετιζόμενων Υπουργείων, οι οποίοι κατέχουν οργανικές θέσεις και δεν επηρεάζονται κατά κανόνα από τυχόν πολιτικές και εκλογικές μεταβολές.

Σε ότι αφορά στις λοιπές θέσεις μελών του Δ.Σ. θα πρέπει να καλύπτονται από κοινά αποδεκτές προσωπικότητες οργανισμών και φορέων, οι οποίοι δημιουργούν ουσιώδη

προστιθέμενη αξία τόσο στις προσπάθειες αποκατάστασης του Κτήματος κατά την αρχική φάση, όσο και κατά την φάση λειτουργίας του. Εκτιμάται ότι η εκπροσώπηση της EUROPA NOSTRA και της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού στο Διοικητικό Συμβούλιο, θα προσδώσει κύρος στον Οργανισμό και μία ουσιώδη Ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση στην εικόνα του.

Επί πλέον, σημαντικής σημασίας είναι η εκπροσώπηση της Περιφέρειας Αττικής, καθώς και φορέων οι οποίοι είτε διαθέτουν κύρος, είτε αποδεδειγμένα έχουν να συνεισφέρουν στην αξιοποίηση και λειτουργία του Κτήματος. Ειδικότερα για την Περιφέρεια Αττικής κρίνεται σημαντική η συμμετοχή της, καθώς η Περιφέρεια αφενός έχει αυξημένες αρμοδιότητες σε θέματα περιβάλλοντος και γεωργικής ανάπτυξης και αφετέρου διαχειρίζεται το σύνολο των Ευρωπαϊκών Πόρων Περιφερειακής Ανάπτυξης για την Αττική, από τους οποίους προσδοκάται σημαντικό τμήμα χρηματοδότησης των έργων αποκατάστασης.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, αλλά και να διασφαλίζεται το στοιχείο της αποτελεσματικότητας στην ανάγκη λειτουργίας Ελεγκτικής Επιτροπής, θεωρείται ότι ένα **ενδεκαμελές** ΔΣ θα ήταν κατάλληλο. Σε ότι αφορά την σύνθεσή του, ώστε να αντιπροσωπεύεται η ισόρροπη εκπροσώπηση των μερών, προτείνονται τα ακόλουθα:

Πρόεδρος του Δ.Σ.	Προσωπικότητα κύρους, ευρέως αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και τους πολίτες. Ενσαρκώνει το όραμα της επαναλειτουργίας του Κτήματος και εγγυάται την διαφάνεια των λειτουργιών του. Εκλέγεται από τα εννέα Λοιπά Μέλη του ΔΣ.
Διευθύνων Σύμβουλος	Ικανό επαγγελματικό στέλεχος, με πολυετή αναγνωρισμένη εμπειρία στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων αλλά και συνάφεια με την φιλοσοφία, τους στόχους και τη διαχείριση μη κερδοσκοπικών οργανισμών και ιδρυμάτων παρόμοιας μορφής. Επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία μετρήσιμων κοινωνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί το μόνο έμμισθο, επαγγελματικό στέλεχος που συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Προσλαμβάνεται μετά από διεθνή διαγωνισμό με απόφαση των άλλων δέκα μελών του ΔΣ.
Λοιπά Μέλη του ΔΣ	Ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού Ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Οικονομικών Ένας εκπρόσωπος της EUROPA NOSTRA Ένας εκπρόσωπος της Περιφέρειας Αττικής Ένας εκπρόσωπος της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού Ένας εκπρόσωπος των Μεγάλων Δωρητών – Χορηγών Ένας εκπρόσωπος του Ευρωπαϊκού οργανισμού *Union of European Historic Houses Association* Ένας εκπρόσωπος του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο

οποίος ασκεί σήμερα την επίβλεψη του Κτήματος

Ένας εκπρόσωπος του Σωματείου «Οι Φίλοι του Κτήματος Τατοΐου» το οποίο αριθμεί περισσότερα από 3.000 δραστήρια μέλη, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών προσωπικοτήτων από τους χώρους των επιστημών, της δημοσιογραφίας και της επιχειρηματικότητας.

Η θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου προτείνεται να είναι πενταετής.

Το αξίωμα του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τιμητικό και είτε άμισθο, είτε αμειβόμενο με ελάχιστη συμβολική αμοιβή η οποία επ' ουδενί δεν συνιστά κίνητρο. Αυτό δεν ισχύει για το μέλος του που κατέχει την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου και έχει την αρμοδιότητα της καθημερινής και της συνολικής διοίκησης των εργασιών του Κτήματος, και το οποίο θα αμείβεται με όρους αγοράς. Η πλήρης οργανωτική εμπλοκή του Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος προΐσταται των λοιπών διοικητικών στελεχών και η αξιολόγησή του βάσει μετρήσιμων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, είναι προϋπόθεση για την χρηστή διοίκηση του Κτήματος.

Ειδικότερα η εκπροσώπηση της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού, της EUROPA NOSTRA και του European Historic Houses Association στο Διοικητικό Συμβούλιο θα συνεισφέρει:

- Στην κεφαλαιοποίηση και την αξιοποίηση της μεγάλης εμπειρίας και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτουν οι αντίστοιχοι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί στους οποίους ήδη συμμετέχουν σε θέματα προστασίας, αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων ιστορικών κτημάτων, θεματικών πάρκων και κτηρίων.
- Στην εδραίωση της εικόνας του Κτήματος ως σημαντικού πολιτιστικού και ιστορικού τουριστικού προορισμού και πρόσβαση σε μία Ευρωπαϊκή δεξαμενή 30 εκατ. Ευρωπαίων τουριστών.
- Στη δυνατότητα άντλησης ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών..
- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που αναμφισβήτητα θα προκύψουν από την μέσω αυτής ένταξή του σε αντίστοιχα σημαντικά ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς.

6 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η αξιοποίηση του Κτήματος με βάση τις αρχές που προαναφέρθηκαν προϋποθέτει την οργάνωση της λειτουργίας των επί μέρους δραστηριοτήτων του με μία δομή η οποία, υπό τη διοίκηση του Οργανισμού Τατοΐου, θα υποστηρίζει την βιώσιμη και αποτελεσματική μελλοντική διαχείριση και ανάπτυξή του.

Στην παρούσα μελέτη με σεβασμό και συγκεράζοντας τις απόψεις και προτάσεις που κατά καιρούς εκφράστηκαν σχετικά με την αναβίωση του Κτήματος, οι δραστηριότητες που θα επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος οργανώνονται στις ακόλουθες έξι βασικές **Λειτουργικές Ενότητες**:

- ✓ Ιστορική – Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Πρότυπο Αγρόκτημα
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Φιλοξενίας – Εστίασης
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Κατάρτισης και Βιωματικής Εκπαίδευσης
- ✓ Καλλιτεχνική Λειτουργική Ενότητα και
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Αθλητικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων αναψυχής.

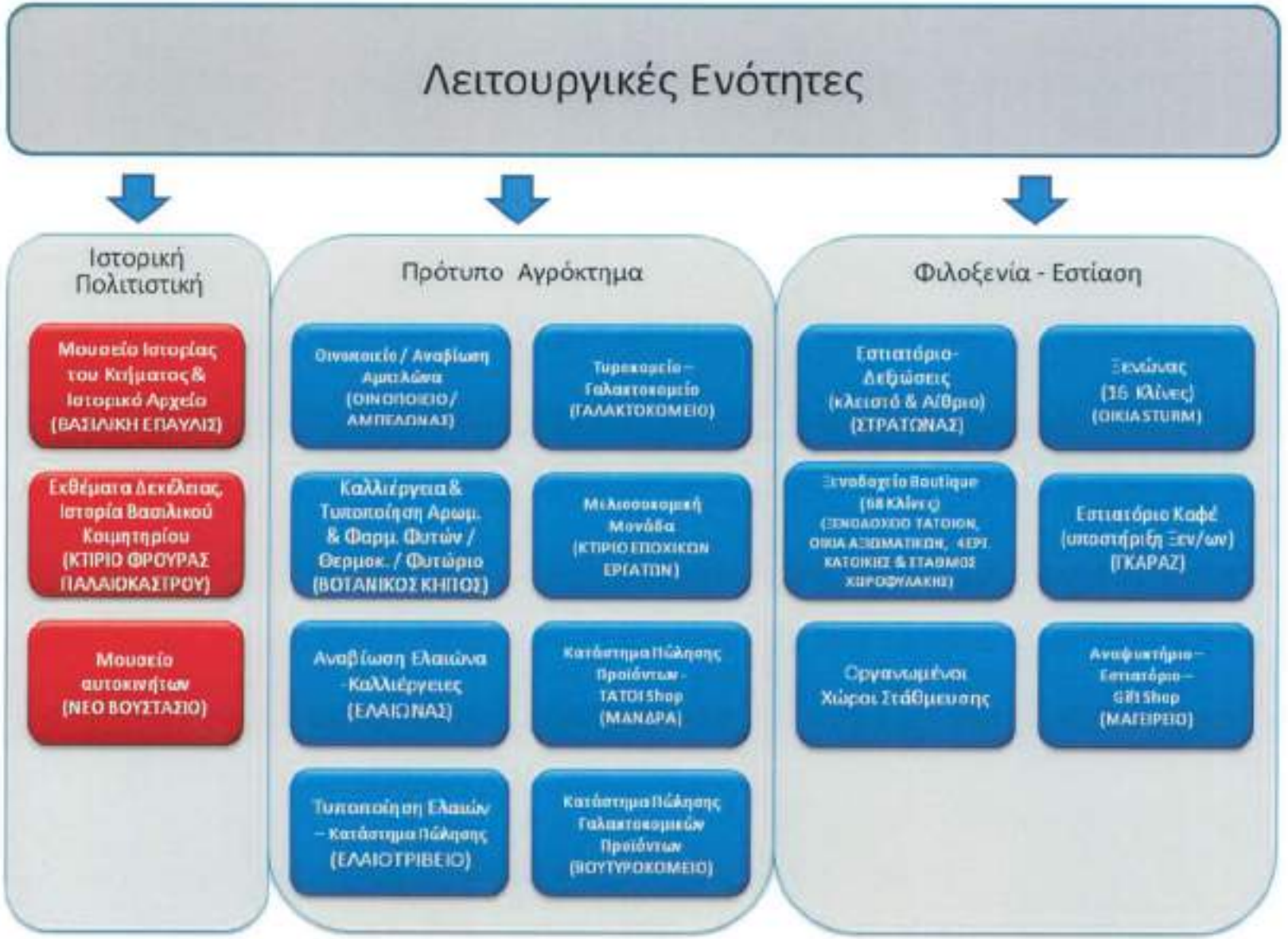
Όσον αφορά τον Φορέα Εκμετάλλευσης των επί μέρους δραστηριοτήτων γίνεται η διάκριση ανάμεσα σε:

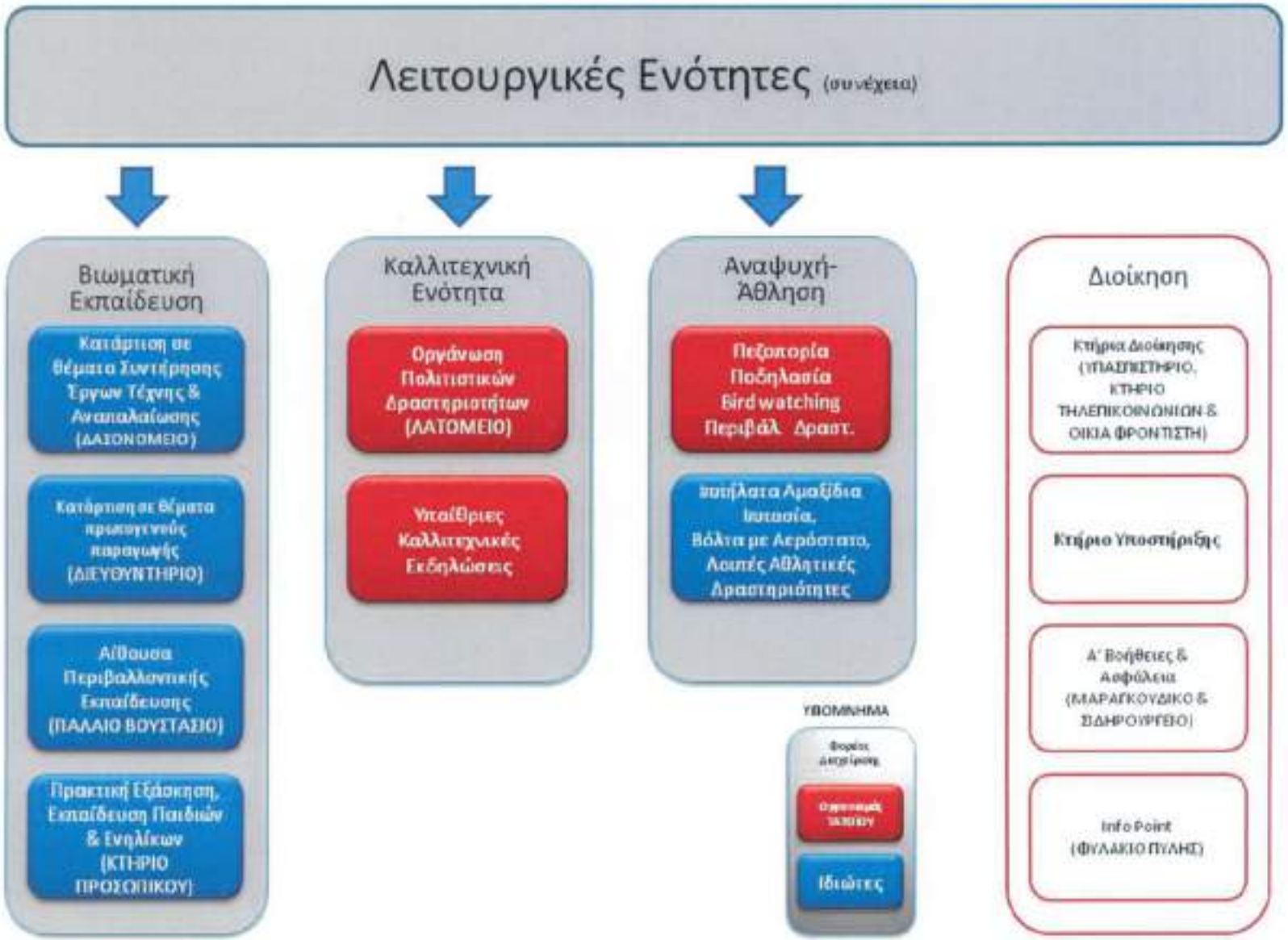
- Δραστηριότητες που είναι στην άμεση αρμοδιότητα και εκτελούνται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου και
- Δραστηριότητες οι οποίες εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση, είτε στη βάση σχημάτων Συμπράξεων Ιδιωτών και Δημοσίου, είτε με απλούστερες μορφές μακροχρόνιας μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων ή γεωργικών εκτάσεων και οι οποίες θα αποδίδουν πρόσθετα έσοδα στον Οργανισμό.

Είναι προφανές ότι το σύνολο των δραστηριοτήτων εντός του Κτήματος και ειδικότερα εκείνες που θα ασκούνται από ιδιώτες, θα υπόκεινται στην εποπτεία και τον έλεγχο του Οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση και όπως έχει επισταμένως σημειωθεί σε προγενέστερο Κεφάλαιο, ο Οργανισμός ασκεί την συνολική διαχείριση του Κτήματος ως μία ενιαία λειτουργική οντότητα. Στη διαχείριση αυτήν συμπεριλαμβάνεται και η διενέργεια όλων των διαδικασιών για την πραγματοποίηση και υλοποίηση συμπράξεων με ιδιώτες για τις δραστηριότητες που προβλέπονται σχετικά.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζονται οι επί μέρους Λειτουργικές Ενότητες και διακριτό χρωματισμό ξεχωρίζουν εκείνες οι δραστηριότητες που εκτελούνται εσωτερικά από τον Οργανισμό (κόκκινο χρωματισμό) και εκείνες που εκτελούνται από ιδιώτες (μπλε χρωματισμό).


Λειτουργικές Ενότητες
Ιστορική Πολιτιστική
Μουσείο Ιστορίας του Κτήματος & Ιστορικό Αρχείο (ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΕΠΑΥΛΙΣ)
Εκθέματα Δεκέλειας, Ιστορία Βασιλικού Κοιμητηρίου (ΚΤΙΡΙΟ ΦΡΟΥΡΑΣ ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ)
Μουσείο αυτοκινήτων (ΝΕΟ ΒΟΥΣΤΑΣΙΟ)
Πρότυπο Αγρόκτημα
Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα (ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ / ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ)
Τυροκομείο – Γαλακτοκομείο (ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΟ)
Καλλιέργεια & Τυποποίηση Αρωμ. & Φαρμ. Φυτών / Θερμοκ. / Φυτώριο (ΒΟΤΑΝΙΚΟΣ ΚΗΠΟΣ)
Μελισσοκομική Μονάδα (ΚΤΙΡΙΟ ΕΠΟΧΙΚΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ)
Αναβίωση Ελαιώνα -Καλλιέργειες (ΕΛΑΙΩΝΑΣ)
Κατάστημα Πώλησης Προϊόντων - TATOI Shop (ΜΑΝΔΡΑ)
Τυποποίηση Ελαιών – Κατάστημα Πώλησης (ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΟ)
Κατάστημα Πώλησης Γαλακτοκομικών Προϊόντων (ΒΟΥΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟ)
Φιλοξενία - Εστίαση
Εστιατόριο-Δεξιώσεις (κλειστό & Αίθριο) (ΣΤΡΑΤΩΝΑΣ)
Ξενώνας (16 Κλίνες) (ΟΙΚΙΑ STURM)
Ξενοδοχείο Boutique (68 Κλίνες) (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΑΤΟΙΟΝ, ΟΙΚΙΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ, 4 ΕΡΓ. ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ & ΣΤΑΘΜΟΣ ΧΕΙΡΟΦΥΛΑΚΗΣ)
Εστιατόριο Καφέ (υποστήριξη Ξεν/ων) (ΓΚΑΡΑΖ)
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης
Αναψυκτήριο – Εστιατόριο – Gift Shop (ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ)


Λειτουργικές Ενότητες (συνέχεια)
Βιωματική Εκπαίδευση
Κατάρτιση σε θέματα Συντήρησης Έργων Τέχνης & Αναπαλαίωσης (ΔΑΣΟΝΟΜΕΙΟ)
Κατάρτιση σε θέματα πρωτογενούς παραγωγής (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΡΙΟ)
Αίθουσα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (ΠΑΛΑΙΟ ΒΟΥΣΤΑΣΙΟ)
Πρακτική Εξάσκηση, Εκπαίδευση Παιδιών & Ενηλίκων (ΚΤΗΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)
Καλλιτεχνική Ενότητα
Οργάνωση Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων (ΛΑΤΟΜΕΙΟ)
Υπαίθριες Καλλιτεχνικές Εκδηλώσεις
Αναψυχή-Άθληση
Πεζοπορία Ποδηλασία Bird watching Περιβάλ. Δραστ.
Ιππήλατα Αμαξίδια Ιππασία, Βόλτα με Αεράστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες
ΥΒΟΜΗΜΑ
Ιδιώτες
Διοίκηση
Κτήρια Διοίκησης (ΥΠΑΣΠΙΣΤΗΡΙΟ, ΚΤΗΡΙΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ & ΟΙΚΙΑ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗ)
Κτήριο Υποστήριξης
Α' Βοήθειες & Ασφάλεια (ΜΑΡΑΓΚΟΥΔΙΚΟ & ΣΙΔΗΡΟΥΡΓΕΙΟ)
Info Point (ΦΥΛΑΚΙΟ ΠΥΛΗΣ)

Στα διαγράμματα που παρατέθηκαν, οι προβλεπόμενες Λειτουργικές Μονάδες συσχετίζονται με τα αντίστοιχα κτήρια του Κτήματος τα οποία προβλέπονται να στεγάσουν τις δραστηριότητές τους.

Σε ότι αφορά τις δραστηριότητες για τις οποίες προβλέπεται η παραχώρησή τους προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες φορείς, η επιλογή του κατάλληλου ιδιώτη είναι καθοριστικής σημασίας. Η συνεργασία με φορείς που διαθέτουν σημαντικό κύρος και αναγνωρισιμότητα σε συναφείς δραστηριότητες, θα συνεισφέρει επίσης αθροιστικά στην εικόνα του Κτήματος και στην συνολικά δημιουργούμενη «αξία» του.

Η προτεινόμενη «ολιστική» προσέγγιση της λειτουργίας των επί μέρους δραστηριοτήτων του Κτήματος και η διαχείρισή του από έναν πραγματικά αποτελεσματικό φορέα, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους. Η προβολή και η αναβάθμιση της εικόνας του Κτήματος, θα αυξήσει την επισκεψιμότητά του προς όφελος όλων: του ίδιου του Οργανισμού που θα επιτυγχάνει στους σκοπούς ίδρυσης και λειτουργίας του, των ιδιωτών που εκμεταλλεύονται τις επί μέρους δραστηριότητες, αλλά και των τοπικών κοινωνιών που θα επωφελούνται από την διάχυση των δραστηριοτήτων. Εν τέλει και του ιδίου του Ελληνικού Δημοσίου, το οποίο θα έχει αποκαταστήσει και θα λειτουργεί με βιώσιμο τρόπο έναν εξαιρετικής ιστορικής σημασίας και φυσικού κάλλους τόπο προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Στον Πίνακα που ακολουθεί, καταγράφεται το σύνολο των βασικών κτηρίων του Κτήματος, οι παλαιές τους χρήσεις και οι χρήσεις που προβλέπονται στην παρούσα πρόταση.

Ονομασία Κτηρίου-Ιστορική Χρήση	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προβλεπόμενη Νέα Χρήση
Βασιλική Έπαυλις	3.100	Μουσείο Ιστορίας του Κτήματος-Ιστορικό αρχείο
Μαγειρεία	465	Καφέ- Gift shop Μουσείου
Υπασπιστήριο	245	Διοικητικές Υπηρεσίες
Κτήριο Προσωπικού	796	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Οικία Sturm	240	Ξενώνας
Κτήριο Τηλεπικοινωνιών	170	Διοικητικές Υπηρεσίες
Οικία Φραντιστή	80	Διοικητικές Υπηρεσίες
Αποθήκη	11	Βοηθητικός χώρος
Γκαραζ (2)	316	Αναψ/ιο, καφέ, υποστήριξη ξενώνα
Συγκρότημα Στρατιώνων	930	Εστιατόριο - Χώρος Δεξιώσεων
Διευθυντήριο	416	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Δασονομείο	100	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Φυλάκιο Εσωτερικής Πύλης	28	Info point
Θερμοκήπιο	60	Θερμοκήπιο
Οικία Αξιωματικών	275	Ξενοδοχείο
Σταθμός Χωροφυλακής	100	Χώρος Υποδοχής Ξενοδοχείου

Ονομασία Κτηρίου-Ιστορική Χρήση	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προβλεπόμενη Νέα Χρήση
Ξενοδοχείο	376	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Α	288	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Β	182	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Γ	80	Ξενοδοχείο
Αποθήκη	30	Αποθήκη
Εργαστήριο Εργατών	90	Ξενοδοχείο
Παλιό Βουστάσιο	428	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Ιπποστάσιο	420	Ιπποστάσιο
Νέο Βουστάσιο	1.498	Μουσείο Αυτοκινήτων
Χοιροστάσιο	190	Καφέ- Gift shop Μουσείου Αυτ/των
Οινοποιείο	720	Οινοποιείο
Εμφιαλωτήριο	185	Οινοποιείο
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Σιδηρουργείο, Ξυλουργείο	155	Κτήριο Α' Βοηθειών
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ-Πεταλωτήριο	48	Κτήριο Ασφαλείας
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Κατοικίες Εργατών	166	Κατάστημα Πώλησης
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Πλάστιγγα	8	Βοηθητικός χώρος
Βουτυροκομείο	108	Κατάστημα Πώλησης Γαλακτ/κών
Κτήριο εποχικών εργατών	300	Μελισσοκομική Μονάδα/ Τυποποίηση Αρωματικών Φυτών
Γαλακτοκομείο	580	Γαλακτοκομείο-Τυροκομείο
Ελαιοτριβείο-Κατοικία	282	Τυποποίηση-Συσκευασία Βρώσιμης Ελιάς
Βοηθητικό κτίσμα Ελαιοτριβείου	22	Βοηθητικός χώρος
Φυλάκιο Φρουράς των Τάφων	114	Εκθέματα Δεκελείας- Ιστορία Βασιλικού κοιμητηρίου

6.1 Κίνητρα για την προσέλκυση σχημάτων ΣΔΙΤ

Η ενιαία και ολοκληρωμένη λειτουργία του Κτήματος στους προτεινόμενους άξονες δραστηριοτήτων, θα έχει σημαντικά πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη σε όσους δραστηριοποιούνται στα όριά του. Τα οφέλη αυτά προέρχονται:

- ✓ Από την διέλευση σημαντικού αριθμού επισκεπτών στο Μητροπολιτικό Πάρκο, ως αποτέλεσμα εφαρμογής μίας ενδεδειγμένης και συστηματικής προβολής και προώθησης των δραστηριοτήτων του στο ευρύ κοινό. Ας σημειωθεί ότι ήδη καθόλη τη διάρκεια του έτους στο Κτήμα διέρχεται ένας ιδιαίτερα μεγάλος και πολύμορφος αριθμός επισκεπτών. Παρά το γεγονός ότι για την είσοδο στον ιστορικό πυρήνα θεσπίζεται εισιτήριο, χαμηλού όμως κόστους, η λειτουργία των μουσείων, η ανάδειξη των μνημείων και του φυσικού τοπίου, η προβολή των παραγωγικών δραστηριοτήτων του αγροκτήματος και των δραστηριοτήτων

άθλησης και αναψυχής, θα αυξήσουν σημαντικά την επισκεψιμότητά του.

Έχει εκτιμηθεί και υιοθετείται στην παρούσα η παραδοχή ότι, κατά την φάση ωριμότητας των λειτουργιών του, το Κτήμα θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 700.000. Η εκτίμηση αυτή έχει υιοθετηθεί και από την μελέτη του ΟΡΣΑ και αποτελεί επίσης παραδοχή του παρόντος. Από αυτούς, το 35% που αντιστοιχεί σε 250.000 περίπου επισκέπτες, εισέρχονται στον ιστορικό πυρήνα του. Ο αριθμός αυτός συνιστά μία ουσιώδη «κρίσιμη μάζα» εν δυνάμει πελατών–χρηστών για τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες που θα παρέχονται εντός των ορίων του Κτήματος, καθώς και τις αντίστοιχες υπηρεσίες (αναψυχή, άθληση, φιλοξενία, εστίαση). Σε κάθε περίπτωση, η προσέγγιση των 700.000 επισκεπτών ετήσια, μπορεί να θεωρηθεί συντηρητική κατά την περίοδο πλήρης ωρίμανσης και λειτουργίας, όλων των επί μέρους δραστηριοτήτων του κτήματος, λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι στην αύξηση της επισκεψιμότητας θα συνεισφέρει ουσιαστικά η από τον Οργανισμό οργανωμένη και πολύπλευρη προβολή του Κτήματος σε τοπικό/μητροπολιτικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

- ✓ Το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών εντός του Κτήματος και ιδιαίτερα των υπηρεσιών φιλοξενίας, απευθύνονται σε μία σημαντική σε όγκο αλλά και σε κατά κεφαλή καταναλωτική δαπάνη, διακριτή διεθνή τουριστική αγορά. Στόχος είναι να αναδειχθεί το Κτήμα ως ένας σημαντικός ιστορικός-πολιτιστικός και τουριστικός προορισμός που απευθύνεται στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή αλλά και διεθνή αγορά, που θα διαφοροποιεί και θα συμπληρώνει την τουριστική εικόνα της περιφέρειας και της μητρόπολης των Αθηνών.

Είναι προφανές ότι στο βαθμό κατά τον οποίο το Κτήμα θα λειτουργεί ως μία ενιαία οντότητα με πολλαπλούς θεματικούς άξονες (μουσεία, πολιτισμός, τουρισμός, άθληση, αναψυχή, εκπαίδευση, αγροτουρισμός) και θα προσελκύει διαφορετικών κατηγοριών επισκέπτες, κάθε δραστηριότητα θα προσφέρει συμπληρωματικά στις υπόλοιπες.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται στο Κτήμα, βρίσκουν εμπορική διέξοδο σε ένα σημαντικό αριθμό επισκεπτών και είναι δυνατόν να απολαμβάνουν ένα σημαντικό «premium» στην τιμή διάθεσή τους σε σχέση με τα αντίστοιχα στην υπόλοιπη αγορά, διασφαλίζοντας ένα πολύ σημαντικότερο περιθώριο κέρδους στις επιχειρήσεις του Κτήματος που τα εκμεταλλεύονται. Με το αυξημένο αυτό περιθώριο συναρτάται και η εκμετάλλευση των παλαιών σημάτων των προϊόντων και των λογοτύπων τους.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πολλαπλασιαστικά οφέλη για την ευρύτερη περιοχή, τα οποία είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της πολύπλευρης λειτουργίας του Κτήματος (πολιτιστικής, εκπαιδευτικής, ψυχαγωγικής, τουριστικής, παραγωγικής), θα δημιουργήσουν επενδυτικές ευκαιρίες μεγαλύτερης κλίμακας, ειδικότερα στον τομέα του τουρισμού. Σε δεύτερο χρόνο, η δημιουργία μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακής μονάδας στις παρυφές του Κτήματος, κατασκευή η οποία θα σέβεται τα αρχιτεκτονικά πρότυπα της περιοχής, αποτελεί ένα ρεαλιστικό ενδεχόμενο με σημαντικά πρόσθετα οφέλη στα έσοδα του Οργανισμού, αλλά και την τοπική απασχόληση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά η προτεινόμενη οργάνωση της λειτουργίας του Κτήματος Τατοΐου και οι προβλεπόμενες σε αυτό δραστηριότητες.

6.2 Δημιουργία κλειστού ελεγχόμενου «*Ιστορικού Πυρήνα*»

Η διαμόρφωση ενιαίας περιφραγμένης περιοχής με ελεγχόμενη πρόσβαση στον ιστορικό πυρήνα του Κτήματος, θεωρείται ως βασική προτεραιότητα στο χρονοδιάγραμμα αποκατάστασης των ενεργειών που θα υλοποιήσει ο Οργανισμός. Η περιοχή αυτή, με την καθιερωμένη ονομασία «Ιστορικός Πυρήνας του Κτήματος», θα αποτελέσει και τον κύρια οικονομικά εκμεταλλεύσιμο χώρο του Κτήματος και απεικονίζεται στο χάρτη του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου και Προστασίας Περιβάλλοντος Αθήνας, που ακλουθεί.


ΧΑΡΤΗΣ
ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΠΥΡΗΝΑ
ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΙΟΥ
Όρια Περίφραξης

Η έκταση του Ιστορικού Πυρήνα κυμαίνεται περί τα 1.600 στρέμματα. Συμπεριλαμβάνει όλα τα σημαντικά κτίσματα, την αποκατάσταση και αξιοποίηση των οποίων πραγματεύεται η παρούσα μελέτη. Ειδικότερα, στον ιστορικό πυρήνα βρίσκονται:

- Η πρώην Βασιλική Έπαυλις, το σημαντικότερο αρχιτεκτονικά αλλά και από άποψη μεγέθους κτήριο (3.100 τ.μ.), το οποίο, σε συνδυασμό με τα παλαιά μαγειρεία, προβλέπεται να στεγάσει το προτεινόμενο στη συνέχεια Μουσείο Κτήματος Τατοΐου (η «ανακτορική ενότητα» όπως ονοματίζεται στο Κεφάλαιο1.1).
- Οι κήποι στη νότια πρόσοψη της Έπαυλης, η αποκατάσταση των οποίων θα αναβαθμίσει εξαιρετικά το σύνολο του ιστορικού πυρήνα και θα αποδώσει σημαντική αίγλη στο Κτήμα, αντίστοιχη άλλων συναφών Ευρωπαϊκών.
- Μία σειρά μικρότερων και μεγαλύτερων κτηρίων που παραδοσιακά υποστήριζαν την βασιλική έπαυλη, αλλά και τις λοιπές λειτουργίες του Κτήματος και συμπεριλαμβάνουν: το υπασπιστήριο, τα κτήρια των στρατώνων, το κτήριο του προσωπικού, τον χώρο στάθμευσης και άλλες κατοικίες προσωπικού (η «υποστηρικτική ενότητα»).
- Τα κτήρια που στέγαζαν τις αγροτο-κτηνοτροφικές δραστηριότητες που συντελούνταν στο Κτήμα, καθώς επίσης και τις κατοικίες των εκεί εργαζόμενων, περιοχή που χαρακτηρίζεται με το παραδοσιακό τοπωνύμιο «χωριό».
- Το κοιμητήριο της βασιλικής οικογένειας (Ταφική ενότητα) που βρίσκεται σχετικά απομακρυσμένο στο νοτιότερο τμήμα του ιστορικού πυρήνα, στην περιοχή Παλαιόκαστρο και περιλαμβάνει 18 βασιλικούς τάφους, τον ναό της Αναστάσεως, το Μαυσωλείο και μικρό κτήριο που παλαιότερα στέγαζε επίσης τμήμα της φρουράς του Κτήματος.

Η περίφραξη του ιστορικού πυρήνα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την συνολική βιώσιμη αξιοποίηση του κτήματος. Δημιουργείται ένας σημαντικός, ελεγχόμενος, επισκέψιμος χώρος μεγάλης ιστορικής, αισθητικής και περιβαλλοντικής αξίας, η είσοδος στον οποίο είναι δυνατή μόνον μέσω εισιτηρίου.

Η τιμή του εισιτηρίου εισόδου προτείνεται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο σε σχέση με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η χρήση εισιτηρίου, έστω και χαμηλού κόστους, εδραιώνει την εντύπωση στους χρήστες / επισκέπτες ότι εισέρχονται σε έναν ενιαίο ιστορικό χώρο, ο οποίος προστατεύεται, ελέγχεται και παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής και αναγνωρίσιμης αξίας. Ο έλεγχος της προσβασιμότητας θα διασφαλίσει επίσης την ήπια λειτουργία των εκεί μονάδων, και θα προστατεύσει το περιβάλλον από ενδεχόμενο υπερβολικό συνωστισμό, όχληση και ρύπανση.

Η είσοδος στον χώρο αυτό, στη φάση πλήρους ανάπτυξης του Κτήματος, δίνει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να χαρεί όλα τα ιστορικά, αξιοθέατα, τις λειτουργούσες εκεί επισκέψιμες παραγωγικές και κτηνοτροφικές μονάδες του πρότυπου αγροκτήματος και να περπατήσει σε ιστορικές διαδρομές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους. Η πρακτική αυτή είναι αδιαμφισβήτητη και καθιερωμένη σε όλες τις αντίστοιχες εγκαταστάσεις άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

Ταυτόχρονα, η περίφραξη του ιστορικού πυρήνα που αποτελεί σχετικά μικρό τμήμα επί των 42.000 περίπου συνολικών στρεμμάτων του Κτήματος, δεν περιορίζει τους

επισκέπτες να κινηθούν στην μεγάλη εκτός πυρήνα περιοχή και να απολαύσουν το φυσικό και δασικό τοπίο με τον τρόπο με τον οποίο συνήθιζαν μέχρι σήμερα.

6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Η διαχείριση και ο έλεγχος του Ιστορικού πυρήνα, θα ασκείται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου με δικά του μέσα πλην των δραστηριοτήτων καθαρισμού και φύλαξης για τις οποίες προβλέπεται η συνολική εκχώρησή τους σε τρίτους (outsourcing).
- Προβλέπεται είσοδος στο χώρο με εισιτήριο χαμηλού κόστους. Το ύψος του εισιτηρίου που υπολογίζεται στην παρούσα οικονομική ανάλυση ορίζεται στο ποσόν των 2€ και αντιπροσωπεύει το μέσο έσοδο ανά επισκέπτη. Για τη διαμόρφωση του ύψους του εισιτηρίου λαμβάνεται υπόψη η δυσμενής οικονομική συγκυρία, το καθεστώς ελεύθερης εισόδου που εν πολλοίς έχει καθιερωθεί μέχρι σήμερα και ο επικοινωνιακός του αντίκτυπος, καθώς και εκπτώσεις επί της τιμής, ή ελεύθερη είσοδο για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών (ομαδικές επισκέψεις, παιδιά κάτω των 12 ετών, ηλικιωμένοι άνω των 65 ετών, κάρτα μέλους, κλπ.).
- Τα αναμενόμενα έσοδα από τα εισιτήρια εισόδου εκτιμώνται περί τις 490.000 € και αντιστοιχούν σε 245.000 ετήσιες επισκέψεις (το 35% του συνόλου των επισκεπτών του Κτήματος).
- Ειδικότερα, το κόστος περίφραξης του Ιστορικού Πυρήνα εκτιμάται[2] περί τα 2 εκατ. € και συμπεριλαμβάνει 4 χλμ περίφραξης με βάση από λιθοδομή και μεταλλικό κιγκλίδωμα και περίπου 2 χλμ περίφραξης με ελαφρότερη ξύλινη κατασκευή.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Ιστορικού Πυρήνα ως οικονομική οντότητα.

[2] Με βάση την μελέτη του ΟΡΣΑ που εκπονήθηκε για λογαριασμό του Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή

Δραστηριότητα	Ιστιρικός Πυρήνας	
Επιφάνεια Γης	1600 στρ.	
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Αφορά έκταση 1600 στρ. στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι αναπόδρες υποδομές	
Επιφάνεια Κτισμάτων	τ.μ.	
Δυναμικότητα	245.000	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού	

Οικονομικά Στοιχεία

1. Κόστος Επένδυσης	37.765.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	37.765.000 €
Ιδιωτικά Κεφάλαια	
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	490.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	

Παρατηρήσεις / Σχόλια

Αποτελεί πυλώνα στην ανάδειξη της ιστορικής και πολιτιστικής φυσιογνωμίας του Κτήματος. Περιλαμβάνει το σύνολο των σημαντικών δραστηριοτήτων και αποτελεί βασική πηγή εσόδων.

Στο σημαντικό ύψος του επενδυτικού κόστους αποκατάστασης και διαμόρφωσης των 37,7 εκατ. €, συμπεριλαμβάνονται το σύνολο σχεδόν των ΗΜ εγκαταστάσεων και των δικτύων, οι διαμορφώσεις του περιβάλλοντος χώρου και του αναστηρικού πάρκου, η διαμόρφωση της επισκεπτικής οδεύσεως, η περίφραξη της περιμέτρου και τον 4 χιλ. κ.α.

Ο ιστορικός πυρήνας εκτιμάται θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 250.000 επισκέπτες από το σύνολο των 700.000 του Κτήματος συνολικά (35%), με μέση τιμή εισιτηρίου τα 2 €.

6.3 Ιστορική - Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα

Η παραγωγή πολιτισμού αποτελεί τον κύριο πυλώνα της λειτουργίας του Κτήματος και συνδέεται άρρηκτα με την ιστορική του φυσιογνωμία αλλά και τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, όπως παρουσιάζονται στην επόμενη λειτουργική ενότητα.

Στην ιστορική – πολιτιστική ενότητα εντάσσεται το σύνολο των ιστορικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στα όρια του Κτήματος με προεξάρχουσα την μετατροπή της πρώην βασιλικής έπαυλης σε μουσείο. Έχει ήδη προταθεί η λειτουργία του με θεματικό τίτλο «Μουσείο Ιστορίας Κτήματος Τατοΐου». Πρόκειται επί της ουσίας για ένα ιστορικό μουσείο που καλύπτει μία ιδιαίτερα πολυτάραχη χρονική περίοδο της νεότερης ιστορίας της χώρας, περίπου από το 1870, έως το 1970. Στο μουσείο αυτό φυλάσσεται επί πλέον και το Ιστορικό Αρχείο του Κτήματος.

Η λειτουργία της βασιλικής έπαυλης ως μουσείου αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στο όραμα της αναβίωσης του Κτήματος και ως τέτοια δραστηριότητα δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη προς όλες τις επί μέρους δραστηριότητες που αναπτύσσονται στη συνέχεια. Συγκεκριμένα:

- ✓ Κατοχυρώνει την ιστορική φυσιογνωμία του Κτήματος, σημείο στο οποίο ομονοούν όλες οι απόψεις και προτάσεις που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί.
- ✓ Αποτελεί πόλο έλξης τουριστών. Του προσδίδει μία ιδιαίτερη ταυτότητα ως συγκεκριμένου ιστορικού – πολιτιστικού τουριστικού προορισμού, ιδιαίτερα αξιοποιήσιμου από ένα συγκριμένο τμήμα (segment) της διεθνούς τουριστικής αγοράς.
- ✓ Συνεισφέρει ουσιωδώς στην «διεθνοποίηση» της εικόνας του Κτήματος. Το ιστορικό–μουσειακό μέρος των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων δίνει την δυνατότητα στον Οργανισμό να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με σημαντικούς Ευρωπαϊκούς φορείς που εκπροσωπούν παρόμοιας φύσης Κτήματα (π.χ. *Union of European Historic Houses Association*), ιστορικές τοποθεσίες και υψηλής περιβαλλοντικής αξίας πάρκα. Επίσης δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε μία εκτιμώμενη ετήσια αγορά 30 περίπου εκατ. Ευρωπαίων πολιτών, οι οποίοι συγκαταλέγονται στο «άνω άκρο» της αγοράς του ιστορικού και πολιτιστικού τουρισμού και οι οποίοι επισκέπτονται συστηματικά αντίστοιχες εγκαταστάσεις ανά την Ευρώπη.
- ✓ Επί της ουσίας, η μουσειακή δραστηριότητα είναι κατά κύριο λόγο εκείνη, η οποία σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες που προβλέπεται να αναπτυχθούν στα όριά του, συνθέτουν μία επικοινωνιακά ολοκληρωμένη ταυτότητα. Ο συνδυασμός του ιδιαίτερου ιστορικού στοιχείου του Κτήματος με τις λοιπές δραστηριότητες (ξενοδοχεία, εστίαση, γεωκτηνοτροφικές δραστηριότητες, αναψυχή κλπ) δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκμετάλλευσή του ως μία ενιαία λειτουργική οντότητα. Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, το οποίο στη δόκιμη ορολογία του marketing ορίζεται ως «Unique Selling Proposition».

- ✓ Από αυτή τη λειτουργία προβλέπονται σημαντικά ανταποδοτικά έσοδα που θα προκύπτουν από εισιτήρια για την πρόσβαση στο μουσείο.

Το ζήτημα της αισθητικής και του ύφους της αποκατάστασης της βασιλικής έπαυλης είναι ιδιαίτερα λεπτό. Η άποψη του παρόντος είναι ότι, σε αντιστοιχία με άλλα παραδείγματα στο εξωτερικό[3], η αποκατάσταση της έπαυλης θα πρέπει να εστιάσει στην αναβίωση της φυσικής και λειτουργικής κατάστασης του χώρου, όπως αυτός προϋπήρξε σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (πιθανώς περί το τέλος του 19ου αιώνα). Η φιλοσοφία της πρότασης αυτής βασίζεται στην παραδοχή ότι, με τον τρόπο αυτό, ο επισκέπτης αντιλαμβάνεται ολοκληρωμένα την ιστορική ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος, παρά από μία συμβατική παράθεση ιστορικών αντικειμένων και κειμηλίων.

Επί πλέον, στην ίδια λειτουργική ενότητα εντάσσονται:

- ✓ Η δημιουργία επισκέψιμου μουσειακού χώρου –στο μικρό κτήριο φρουράς στο Παλαιόκαστρο. Στον περιορισμένο αυτό χώρο των 114 τ.μ. θα παρατίθενται ευρήματα που συνδέουν ιστορικά την περιοχή με την αρχαία Δεκέλεια και το τείχος των Σπαρτιατών κατά τον Πελοποννησιακό πόλεμο. Επί πλέον, εκεί θα παρατίθενται κειμήλια και εκθέματα σχετικά με την ιστορία των ενταφιασμένων στο παρακείμενο βασιλικό κοιμητήριο.
- ✓ Η δημιουργία επισκέψιμου μουσειακού χώρου ως «Μουσείο Οχημάτων» στους χώρους του παλαιού βουστάσιου στο οποίο θα εκτίθενται οι 15 άμαξες και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιούνταν από τη βασιλική οικογένεια. Οι λειτουργία του μουσείου αυτοκινήτων υποστηρίζεται από το παρακείμενο παλαιό χοιροστάσιο, το οποίο θα λειτουργεί και ως καφέ.

Υφίσταται πληθώρα αξιόλογων και εξαιρετικού ενδιαφέροντος εκθεμάτων που θα παρουσιάζονται στους χώρους των μουσείων. Παράλληλα όμως θα πρέπει να είναι μέριμνα του Οργανισμού η διαρκής προσπάθεια για τον επαναπατρισμό ιστορικών κειμηλίων που ανήκαν στους χώρους, το κόστος απόκτησης των οποίων είναι σχετικά ευκολότερο να καλυφθεί από δωρητές.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον εξοπλισμό του κυρίως μουσείου της βασιλικής έπαυλης, να προβλεφθούν σύγχρονα οπτικο-ακουστικά μέσα και διαδραστικές τεχνολογίες τα οποία θα διευκολύνουν τους επισκέπτες και τα οποία θα αποτελέσουν πηγή πρόσθετων εσόδων, πλέον του εισιτηρίου εισόδου.

6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Η εκμετάλλευση του συνόλου των ιστορικών - πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Κτήματος και εν προκειμένω των μουσείων, θα ασκείται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου με δικά του μέσα.
- Προβλέπονται έσοδα από τους επισκέπτες του μουσείου. Υιοθετείται συνεπώς η θέσπιση εισιτηρίου, σχετικά χαμηλού κόστους.

[3] Αναφέρεται ως παράδειγμα η «Αγροικία» (Farm House) του ανακτορικού συγκροτήματος Peterhof στην Αγία Πετρούπολη της Ρωσίας, που αποτέλεσε το αρχιτεκτονικό πρότυπο της βασιλικής έπαυλης του Τατοΐου, η οποία, αν και είχε καεί στον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο από τους Γερμανούς, αποκαταστάθηκε υποδειγματικά (Κ.Μ. Σταματόπουλος)

- Η πρόσβαση στον κύριο μουσειακό χώρο της Έπαυλης και στους δύο επί πλέον μουσειακούς χώρους, θα γίνεται με ένα κοινό εισιτήριο.
- Το ύψος του εισιτηρίου που υπολογίζεται στην παρούσα οικονομική ανάλυση ορίζεται στο ποσόν των 4,5 € και αντιπροσωπεύει το μέσο έσοδο ανά επισκέπτη, λαμβάνοντας υπόψη ελεύθερη είσοδο και εκπτώσεις επί της τιμής για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας της μουσειακής ενότητας του Κτήματος ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	Μουσεία Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	
Επιφάνεια Γης		50 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Βασιλική Έπαυλις - Κήπει (Μουσείο Ιστορίας), Κτήριο Φρουράς Παλαιοκάστρου (Ιστορικό Αρχείο) & Νέο Βοοστάσιο (Μουσείο Αυτοκινήτων), Μαγειρεία (Σημείο Πώλησης, Καφέ, Εστιατόριο Μουσείου), Χωροστάσιου (Υποστηρικτικό Κτήριο)	
Επιφάνεια Κτισμάτων	3100+114+1498+465+190	τ.μ.
Δυναμικότητα	73.500	Άτομ
Φορέας Εκμετάλλευσης	Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού	

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	20.000.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	20.000.000 €
Ιδιωτικά Κεφάλαια	
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	330.750 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Κομιτίσια - Ενοίκια	

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Επαναλειτουργία ως μουσειακών χώρων των ανωτέρω κτηρίων, τα οποία συνθέτουν την Ιστορική / Πολιτιστική λειτουργική ενότητα του Πάρκου. Η επίσκεψη στους χώρους θα είναι δυνατή με χρήση ενός ενιαίου εισιτηρίου, η τιμή του οποίου ορίζεται σε 4,5 € κατά μέσον όρο.
Αποτελεί πυλώνα στην Ανάδειξη του Κτήματος ως σημαντικού Πολιτιστικού / Ιστορικού προορισμού. Δημιουργεί συνεπαγωγές στη Διαθεσιμότητα του έργου και προσέλκυσης διεθνούς ειδικού τουρισμού.
Υπολογίζονται 73.000 επισκέπτες σε ετήσια βάση, προσέγγιση η οποία θεωρείται μάλλον συντηρητική.

6.4 Εκπαίδευση

Συνιστά έναν από τους πυλώνες των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος με σημαντικά αναμενόμενα ανταποδοτικά οφέλη του φορέα που θα αναλάβει την εκμετάλλευσή του. Στοχεύει στην αξιοποίηση του συνόλου των αγροτικών και επισκέψιμων παραγωγικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος, για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Μία ευρύτατη κατηγορία εκπαιδευτικών, ερευνητικών δραστηριοτήτων είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν στο εκπαιδευτικό χαρτοφυλάκιο των εν λόγω δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων αγροτικών, επαγγελματικών, επιχειρηματικών, τεχνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, μελέτες και έρευνες ανάπτυξης του Αττικού τοπίου, αποκατάστασης κλπ.

Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για αγροτική, παραγωγική και επαγγελματική κατάρτιση, αλλά και σε πλείστα άλλα εκπαιδευτικά θέματα σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες του Κτήματος προσιδιάζει στα εκπαιδευτικά πρότυπα βιωματικής εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης ενηλίκων και ανηλίκων, όπως εφαρμόζονται από την Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, ή ακόμη του Κτήματος Συγγρού.

Τα παραγωγικά θεματικά αντικείμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνουν (ενδεικτικά): αμπελουργία, οινοτεχνία, τυροκομία, ελαιουργία, μελισσοκομία, δενδροκομία, ανθοκομία, σαλιγκαροτροφεία, ζωοτεχνία, καλλιέργεια αρωματικών φυτών, παρασκευής φυτικών καλλυντικών, βιολογικής γεωργίας, καλλιέργειας μανιταριών, τυποποίησης αγροτικών προϊόντων, εναλλακτικές καλλιέργειες, ανθοδετικής, περιβαλλοντική εκπαίδευση κ.α.

Τα επαγγελματικά επιχειρηματικά θεματικά αντικείμενα περιλαμβάνουν: επιχειρηματικότητα σε πρωτογενείς δραστηριότητες και σε δραστηριότητες του αγρο-διατροφικού τομέα, marketing αγροδιατροφικών προϊόντων, διαχείριση ζωικού κεφαλαίου, γεωπονία, αγροτουριστικές επιχειρήσεις κ.α.

Επιπρόσθετα, ως ιδιαίτερο εκπαιδευτικό αντικείμενο σημειώνεται η εκπαίδευση στην αποκατάσταση και συντήρηση μνημείων και έργων τέχνης και στη χρήση υλικών και τεχνολογιών αποκατάστασης, καθώς στις μελλοντικές προοπτικές λειτουργίας του Κτήματος προβλέπεται η δημιουργία μονάδας παραγωγής υλικών για πρότυπες αρχιτεκτονικές αναστηλώσεις.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιωματική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση μικρών ηλικιών σε ένα ολιστικό πρότυπο που συμπεριλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση. Προβλέπεται να προσελκύσει μαθητές μικρών ηλικιών σε εκπαιδευτικούς κύκλους που θα συνδυάζουν την αναψυχή και τον πολιτισμό με τις λοιπές δραστηριότητες του Κτήματος. Ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, η δραστηριότητα αυτή όπως εφαρμόζεται σε αντίστοιχες άλλες περιπτώσεις, αποβαίνει ιδιαίτερα προσοδοφόρα.

6.4.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η εκμετάλλευση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Οι δραστηριότητες στεγάζονται στα κτήρια του Δασονομείου, του Διευθυντηρίου του παλαιού βουστάσιου και του κτηρίου προσωπικού συνολικής

επιφάνειας 1.740 τ.μ.

- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν για το σύνολο της δραστηριότητας ετήσιο έσοδο της τάξης των 43.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού, υπολογίζεται στο ποσό των 3,5 εκατ. €. Εκτιμάται συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ύψους 200.000 € ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	**Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση**	
Επιφάνεια Γης	στρ.	
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Διδακτηρίο, Διευθυντήριο, Παλαιό Βουστάσιο, Κτήριο Προσωπικού	
Επιφάνεια Κτισμάτων	100+416+428=796	τ.μ.
Δυναμικότητα	600	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Ιδιώτης, Ίδρυμα, Οργανισμός που δραστηριοποιείται σε συναφές αντικείμενο.	

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	3.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	3.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	850.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	200.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	42.500 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αποτελεί ούτως ένναν από τους πυλώνες των δραστηριοτήτων του Κτήματος. Αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται εκπαιδευτικά το σύνολο των λειτουργιών του, οι οποίες αποτελούν και τους χώρους πρακτικής εξάσκησης και βιωματικής μάθησης.
Εκτιμάται ως ιδιαίτερα σημαντική και προσοδοφόρα για εκμετάλλευση από τρίτους δραστηριότητα.

6.5 Φιλοξενία – Εστίαση

Στη λειτουργική αυτή ενότητα συμπεριλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες φιλοξενίας και εστίασης, καθώς και η παράπλευρη λειτουργία των χώρων στάθμευσης.

Στο σύνολό τους οι δραστηριότητες αυτές εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση.

6.5.1 Ξενοδοχείο, ξενώνας, εστιατόριο - χώρος δεξιώσεων

Στην ενότητα αυτή συμπεριλαμβάνονται:

- Η δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας Boutique Hotel της υψηλότερης κατηγορίας του συγκεκριμένου σήματος, δυναμικότητας 68 κλινών, η οποία χρησιμοποιεί το κτήριο το οποίο στέγαζε παλαιότερα το ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΟΝ, τα παρακείμενα τρία κτήρια των παλαιών εργατικών κατοικιών, το εργαστήρι των εργατών, την οικία των αξιωματικών της φρουράς και τον παλαιό σταθμό χωροφυλακής ως χώρο Υποδοχής / Reception.
- Η Δημιουργία διακριτικού ξενώνα Δυναμικότητας 16 κλινών στο κτήριο της άλλοτε οικίας Sturm για τη φιλοξενία, μικρού αριθμού επιστημόνων, φοιτητών, ερευνητών, και άλλων επισκεπτών.
- Η μετατροπή του συγκροτήματος των στρατώνων, επιφανείας 1.000 τ.μ. περίπου σε εστιατόριο και χώρο για την πραγματοποίηση κοινωνικών εκδηλώσεων και δεξιώσεων. Η λειτουργία αυτή διευκολύνεται από τη θέση του κτηρίου, στις παρυφές και εκτός του ιστορικού πυρήνα με δυνατότητα οδικής πρόσβασης και με επαρκείς χώρους στάθμευσης, στοιχεία απαραίτητα για την λειτουργία του. Η προοπτική της μελλοντικής αποκατάστασης της εκκλησίας του Προφήτη Ηλία θα δώσει την δυνατότητα στο εστιατόριο να χρησιμοποιείται για κοινωνικές εκδηλώσεις με πρόσθετα αναμενόμενα έσοδα από την ιδιαίτερη αυτή λειτουργία.

Οι ξενοδοχειακές δραστηριότητες εντός του Κτήματος έχουν ιδιαίτερη σημασία και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής εκμετάλλευσης που προτείνεται στο παρόν. Ο στόχος της δημιουργίας εικόνας ενός σοβαρού και εξειδικευμένου τουριστικού προορισμού που απευθύνεται κυρίως σε αλλοδαπούς τουρίστες υψηλής εισοδηματικής κατηγορίας και οι συνέργειες που θα προσφέρει για το σύνολο των λοιπών δραστηριοτήτων, είναι καθοριστικής σημασίας.

Ο πολιτιστικός και ιστορικός τουρισμός που χαρακτηρίζει το τμήμα της αγοράς που αναμένεται να προσελκύσει η μονάδα του Κτήματος, αποτελεί ένα σαφώς προσδιορισμένο τμήμα της διεθνούς τουριστικής αγοράς. Είναι χαρακτηριστικό το στοιχείο ότι περίπου 30 εκατομμύρια Ευρωπαίων τουριστών, επισκέπτονται ετησίως αντίστοιχα Ευρωπαϊκά Κτήματα και ιστορικές τοποθεσίες. Η συμμετοχή του Κτήματος στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *European Historic Houses Association*, είναι βέβαιο ότι θα αποφέρει σημαντικά οφέλη στον ιδιώτη επενδυτή, σε επίπεδο ετήσιας πληρότητας.

6.5.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία και των δύο μονάδων από ιδιώτη Φορέα ο οποίος έχει εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Η συνολική επιφάνεια των εκμεταλλευόμενων κτηρίων του ξενοδοχείου και του ξενώνα ανέρχεται στα σε 1632 περίπου τετραγωνικά μέτρα.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν για το σύνολο της δραστηριότητας ετήσιο έσοδο της τάξης των 95.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 6,2 εκατ. €. Εκτιμάται συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό, ύψους 600.000 €.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του ξενοδοχείου και του ξενώνα ως οικονομικές οντότητες.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή

Δραστηριότητα	Ξενοδοχείο Boutique
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΩΝ & 4 Εργ. Κατοικίες Οικία Αξιωματικών και Σταθμός Χαροφυλακής
Επιφάνεια Κτισμάτων	1391 τ.μ.
Δυναμικότητα	68 κλίνες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Ιδιώτες Επενδυτές από τον κλάδο της Φιλοξενίας, με ενδιαφέρον και εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού (ιστορικός και πολιτιστικός τουρισμός - αγροτουρισμός). Θα μπορούσε να λειτουργήσει ως παράρτημα τουριστικής μονάδας της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής, όπως είχε γίνει και στο παρελθόν.

Οικονομικά Στοιχεία

1. Κόστος Επένδυσης	5.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	5.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.500.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	400.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	75.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια

Καίρια δραστηριότητα για την λειτουργία του Κτήματος σύμφωνα με τον πολυθεματικό του στόχο καθαρτικής σημασίας και απόλυτης συμπληρωματικής με το σύνολο των λοιπών δραστηριοτήτων.

Δυνατότητα του Φορέα Εκμετάλλευσης να αναπτύξει συνέργειες με οργανισμούς εκμετάλλευσης αντίστοιχου προσανατολισμού Κτημάτων - Ιστορικών Τοποθεσιών της Ευρώπης ή και διεθνώς.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας	
Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Ξενώνας
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Οικία Στάση
Επιφάνεια Κτισμάτων	240 τ.μ.
Δυναμικότητα	16 Κλίνες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Θεωρείται ότι θα είναι ο ίδιος ιδιώτης Επενδυτής με εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού που θα έχει ενδιαφέρον και για το Ξενοδοχείο.
Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	850.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	850.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	380.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Πρωταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	19.000 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια	
Δραστηριότητα απολύτως συμπληρωματική του Ξενοδοχείου. Φιλοξενία μικρού αριθμού επισκεπτών.	

Η αντίστοιχη ταυτότητα εκμετάλλευσης για το εστιατόριο είναι η ακόλουθη.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Εστιατόριο - Αξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Συγκρότημα Στρατώνων
Επιφάνεια Κτισμάτων	900 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Επαγγελματίας του Κλάδου. Ενδιάμεσα από την επιχείρηση που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο και τον Σύνολο

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.400.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	200.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	70.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Στις παρυφές του υποφυτού πυρήνα. Έγινε επιλογή του χώρου επί πρόσθετα με βάση τη δυνατότητα πρόσβασης με αυτοκίνητο και δυνατότητες στάθμευσης
Χώρος επαφής για τη διενέργεια δεξιώσεων και κοινωνικών εκδηλώσεων. Μέλλοντική αποκατάσταση της εκκλησίας του Προφήτη Ηλία θα δώσει δυνατότητες και πρόσθετα έσοδα από κοινωνικές εκδηλώσεις (γάμοι, Βαπτίσεις)

6.5.2 Χώροι στάθμευσης

Αποτελούν σημαντικό μέρος των υποδομών που απαιτούνται για την αξιοποίηση του Κτήματος. Υιοθετείται η εκτίμηση της μελέτης του ΟΡΣΑ, σύμφωνα με την οποία η προβλεπόμενη συνολική επισκεψιμότητα ανέρχεται στους 700.000 επισκέπτες. Στη βάση αυτής της εκτίμησης χωροθετούνται τρεις κύριοι χώροι στάθμευσης με πρώτο αυτό της πύλη της Λεύκας, τέσσερις δευτερεύοντες και τρεις ακόμη μικρότεροι χώροι περιφερειακά.

Προβλέπεται δυνατότητα στάθμευσης 1.960 ΙΧ αυτοκινήτων, 110 τουριστικών λεωφορείων και 25 τροχόσπιτων.

Η εκμετάλλευσή τους δίνεται σε ιδιώτη φορέα, καθώς και το κόστος κατασκευής τους με μορφή σύμπραξης. Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη εκτιμώνται στο ύψος των 140.000 €, ενώ ως αρχική προκαταβολή του ιδιώτη με την επικύρωση της συμφωνίας εκμετάλλευσης υπολογίζεται ποσόν 100.000 €.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας των χώρων στάθμευσης ως οικονομική

οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Χώροι Στάθμευσης
Επιφάνεια Κτισμάτων	τ.μ.
Δυναμικότητα	130 Λεωφ. 2000 IX
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Επιχειρηματίας του κλάδου

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.400.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.400.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	600.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	200.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	140.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αφορά την εκμετάλλευση όλων των σταθμών του Κτήματος με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
Με βάση την προβλεπόμενη επισκεψιμότητα, αναμένονται σημαντικά έσοδα και κατά συνέπεια, σημαντικοί πρόσοδοι για τον Οργανισμό. Έχει υπολογιστεί χαμηλή τιμή ημερήσιας στάθμευσης (1 € για IX και 20 € για τουριστικά λεωφορεία).

6.6 Πρότυπο αγρόκτημα

Η αναβίωση παραδοσιακών αγροτικών και κτηνοτροφικών δραστηριοτήτων που επί έναν περίπου αιώνα ελάμβαναν χώρα στο Κτήμα, αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της προτεινόμενης αξιοποίησής του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Κτήμα παρήγαγε και διέθετε στην αγορά εξαιρετικής ποιότητας βραβευμένα προϊόντα τα οποία είχαν δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα ισχυρό εμπορικό σήμα (Brand Name). Σημειώνονται εδώ, κυρίως τα κρασιά με το εμπορικό σήμα *«Chateau Decelie»* (και λίγο αργότερα το «Τατόι»), που προέρχονταν από τους αμπελώνες του Κτήματος και η οινοποίηση/εμφιάλωση των οποίων γίνονταν στο εκεί οινοποιείο, καθώς και το βούτυρο το οποίο επίσης παράγονταν στο Κτήμα και εμπορεύονταν στην αγορά με το εμπορικό σήμα το *«Εξαιρετικόν Βούτυρον Τατοΐου»*. Τα δύο αυτά εμπορικά σήματα είχαν δημιουργήσει μια σημαντικά αναγνωρίσιμη εικόνα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας για τα προϊόντα του Κτήματος στο ευρύ κοινό.

Θεωρείται εφικτό, η αναγνωρισιμότητα αυτή να αναβιώσει παράλληλα με την

επαναλειτουργία των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και να αποδειχτεί σημαντικά εμπορικά εκμεταλλεύσιμη κάτω από το ευρύτερο εμπορικό σήμα «*Προϊόν Κτήματος Τατοΐου*». Ο στόχος είναι το σήμα αυτό να χαρακτηρίζει μία ομάδα προϊόντων (καλάθι) πρωτογενούς παραγωγής που θα παράγονται από τις αγροτικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες εντός των ορίων του Κτήματος και τα οποία θα πληρούν συγκεκριμένες υψηλές προϋποθέσεις ποιότητας. Τέτοιες προϋποθέσεις είναι να εφαρμόζονται πλήρως όλες οι προδιαγραφές της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, καθώς και εκείνες οι τεχνολογίες και διαδικασίες σε επίπεδο μεταποίησης και συσκευασίας που είναι συμβατές με την παραγωγή βιολογικών προϊόντων.

Τα δικαιώματα χρήσης των δύο παλαιότερων σημάτων θα περιέλθουν στην κυριότητα του Οργανισμού Τατοΐου, καθώς και η κατοχύρωση κάθε νέου που θα χρησιμοποιεί το λογότυπο «Κτήμα Τατοΐου».

Η εμπορία των προϊόντων αυτών θα γίνεται κατά κύριο λόγο από τα καταστήματα πώλησης εντός του ιστορικού πυρήνα, είτε επιλεγμένα με ηλεκτρονικές πωλήσεις από τα καταστήματα αυτά. Στις περιπτώσεις επαρκούς παραγωγής είναι δυνατόν να διατίθενται στην ευρύτερη αγορά.

Ο στόχος είναι η δημιουργία μίας συμπαγούς εικόνας ποιότητας, προϊόντων περιορισμένης (οικοτεχνικής) παραγωγής, υψηλής τιμής, που απευθύνεται στο «άνω άκρο» της αγοράς και σε καταναλωτές μεσαίας - ανώτερης εισοδηματικής κατηγορίας. Ο στόχος αυτός μπορεί να δικαιολογήσει το «premium» της υψηλότερης τιμής των προϊόντων, η οποία άλλωστε επιβάλλεται από το γεγονός ότι οι ιδιώτες παραγωγοί / επιχειρηματίες θα έχουν αυξημένο κόστος λειτουργίας που θα προέρχεται από την υποχρέωση πληρωμής δικαιωμάτων (royalties) σε περιπτώσεις ΣΔΠ, ή μισθωμάτων για την εκμετάλλευση των παραχωρούμενων εγκαταστάσεων, ή αγροκτημάτων.

Με την φιλοσοφία επαναλειτουργίας ενός πρότυπου αγροκτήματος συναρτάται άμεσα η Τρίτη Λειτουργική Ενότητα των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος: οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και βιωματικής μάθησης, όπως παρουσιάζονται και στη συνέχεια. Όλες οι δραστηριότητες του αγροκτήματος είναι επισκέψιμες και αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής λειτουργίας του, καθώς προβλέπονται εκτεταμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε συγκεκριμένα κτήρια, που θα επιτελούνται από ιδιώτες φορείς ή εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η θεωρητική κατάρτιση με την παράλληλη βιωματική εκπαίδευση των καταρτιζόμενων σε όλα τα παραγωγικά αντικείμενα του αγροκτήματος, αποκτά ουσιώδη διάσταση και αναπόσπαστο μέρος της «ολιστικής» αξιοποίησής του.

Σημειώνεται ότι κατά το στάδιο της επιλεκτικής διερεύνησης δυνητικού ενδιαφέροντος (market sounding) από ιδιώτες φορείς για την επιχειρηματική εμπλοκή τους στο έργο της αναβίωσης του Κτήματος, υπήρξε θετική ανταπόκριση και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις έντονο ενδιαφέρον. Η επιχειρηματική ταυτότητα των ενδιαφερόμενων και η ποιότητα των συναφών προϊόντων και υπηρεσιών που σήμερα διαθέτουν στην αγορά τους θα προσθέσει στην συνολική εικόνα του εγχειρήματος και θα προσδώσει εμπορική διέξοδο στα υψηλής ποιότητας αγροτο-κτηνοτροφικά προϊόντα που προβλέπεται να παράγονται στο Κτήμα, αλλά και των συναφών υπηρεσιών φιλοξενίας και εστίασης. Ενδεικτικά σημειώνεται το ενδιαφέρον της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής, για την οποία το εκπαιδευτικό αντικείμενο, η βιωματική μάθηση και η παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων

πρωτογενούς παραγωγής εντός του Κτήματος, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Για τη χωροθέτηση των πρωτογενών δραστηριοτήτων λαμβάνεται υπόψη η πρόβλεψη της μελέτης του ΟΡΣΑ, σύμφωνα με την οποία οι συνολικές εκτάσεις που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για αγροτικές καλλιέργειες σε περίπτωση αξιοποίησης του Κτήματος, ανέρχονται σε 1.200 περίπου στρέμματα.

Συνοπτικά, οι σχετικές πρωτογενείς δραστηριότητες που προβλέπονται, καθώς και οι δραστηριότητες μεταποίησης πρωτογενών προϊόντων, είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Οινοποίηση
- ✓ Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων (αγελαδινών και πρόβειων από ζώα του κτήματος)
- ✓ Μελισσοκομείο
- ✓ Τυποποίηση/συσκευασία βρώσιμης ελιάς
- ✓ Ανθοκομείο
- ✓ Καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών
- ✓ Καλλιέργεια και συσκευασία οπωροκηπευτικών
- ✓ Καλλιέργεια δημητριακών με στόχο την παραγωγή ζωοτροφών για τα ζώα του κτήματος αλλά και παραγωγή ζυμαρικών.

Σε ότι αφορά τις καλλιέργειες, οι προαναφερθείσες είναι ενδεικτικές. Ο στόχος είναι από την συνολικά διαθέσιμη γη για αγροτική εκμετάλλευση των 1.200 περίπου στρεμμάτων, να αποδοθεί μέρος σε τοπικούς γεωργούς και καλλιεργητές για την παραγωγή και διάθεση μίας ευρείας γκάμας προϊόντων, μικρής οικοτεχνικής κλίμακας, υψηλής όμως ποιότητας και προστιθέμενης αξίας. Τα προϊόντα αυτά θα εμπορεύονται κυρίως εντός του Κτήματος και θα παρέχεται η δυνατότητα να χρησιμοποιούν το εμπορικό σήμα *«Προϊόν Κτήματος Τατοΐου»*. Επίσης ενδεχομένως συμπεριλαμβάνονται οι δυνατότητες παραγωγής μανιταριών, εκτροφής σαλιγκαριών κ.α.

Με τον στόχο αυτό της ευρείας παραγωγής πολλών διαφορετικών προϊόντων, συνάδει και το μέρος των εκπαιδευτικών λειτουργιών του Κτήματος.

Εν γένει, οι επί μέρους δραστηριότητες του πρότυπου αγροκτήματος θα παραχωρηθούν προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες φορείς ή οργανισμούς που λειτουργούν με συμβατό προς αυτές προφίλ. Εκείνες που απαιτούν υψηλό επενδυτικό κόστος θα επιδιωχθεί να υλοποιηθούν μέσω σχημάτων-συμπράξεων του Οργανισμού με ιδιώτες. Σε αυτές συμπεριλαμβάνεται κυρίως η δραστηριότητα της αμπελουργίας και οινοποίησης, η οποία θεωρείται ενιαία, καθώς και η δραστηριότητα της κτηνοτροφίας.

Ως γενική υπόθεση εργασίας για τη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων του αγροκτήματος, θεωρείται η δυνατότητα -με την παρέμβαση του Οργανισμού Τατοΐου- να παρακαμφθούν περιορισμοί και να επιλυθούν προβλήματα που αφορούν την αδειοδότηση των προβλεπόμενων λειτουργιών και ενδεχομένως απολύτως αναγκαίων για τη λειτουργία των μονάδων κτηριακών προσθηκών, ή ελαφρών κατασκευών, σε απόλυτο πάντα σεβασμό με την υφιστάμενη αρχιτεκτονική του τοπίου. Έχει ήδη σημειωθεί ότι η επίλυση θεσμικών ζητημάτων που αφορούν χρήσεις γης εντός των ορίων του Κτήματος που θα επιτρέψουν την αναβίωση των

παλιών δραστηριοτήτων, θα αποτελέσει σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του Οργανισμού.

Εν προκειμένω, σημειώνεται ενδεικτικά η ανάγκη παρέμβασης για την τροποποίηση του προεδρικού διατάγματος «Καθορισμός Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (Ν. Αττικής)», ΦΕΚ 336/2007 Τεύχος 4ο, ώστε να υπάρξει δυνατότητα αλλαγής χρήσεων, τουλάχιστον εντός του ιστορικού πυρήνα του Κτήματος, ούτως ώστε να καταστεί εφικτή η άσκηση των ήπιων δραστηριοτήτων πρωτογενούς παραγωγής και πρώτης μεταποίησης προϊόντων. Οι δραστηριότητες αυτές παραδοσιακά λειτουργούσαν στο Κτήμα και η αναβίωση της λειτουργίας τους προβλέπεται στο παρόν.

Οι επί μέρους αυτές δραστηριότητες που προβλέπεται να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της αναβίωσης των παλαιών και της ολιστικής ενιαίας αξιοποίησης του Κτήματος, παρουσιάζονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

6.6.1 Αμπελουργία - Οινοποίηση

Η παραγωγή επώνυμου κρασιού ιστορικά αποτελούσε μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του Κτήματος, με ετήσια παραγωγή περί τις 130.000 φιάλες για τρεις ποικιλίες κρασιού. Η αναβίωση του επισκέψιμου οινοποιείου στις παλαιές εγκαταστάσεις, αποτελεί τη σημαντικότερη ίσως δραστηριότητα του αγροκτήματος.

Προβλέπεται παραχώρηση της δραστηριότητας σε ιδιώτη με τη μορφή σύμπραξης των κτηρίων του παλαιού εμφιαλωτηρίου και οινοποιείου με μικρό βοηθητικό κτίσμα, συνολικής έκτασης περί τα 1.000 τ.μ. και γεωργικών εκτάσεων για αμπελοκαλλιέργεια. Επίσης παραχωρείται και το εμπορικό σήμα *«Chateau Decelie»*.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία του είναι η αποκατάσταση του παλαιού, εγκαταλελειμμένου πλέον αμπελώνα, έκτασης 35 περίπου στρεμμάτων εντός του ιστορικού πυρήνα και προσθήκη νέων εκτός πυρήνα, ούτως ώστε να διασφαλιστεί έκταση περίπου 300 στρεμμάτων, η οποία και συνιστά την κρίσιμη μάζα για τη βιώσιμη λειτουργία του. Οι καλλιέργειες θα πιστοποιηθούν ως βιολογικές και από αυτές θα παράγεται κρασί υψηλής ποιότητας.

Με βάση τις υφιστάμενες κτηριακές υποδομές και τις προβλεπόμενες καλλιέργειες, η παραγωγική δυναμικότητα του οινοποιείου σε φάση πλήρους ανάπτυξης, εκτιμάται περί τις 225.000 φιάλες κρασιού από αμπέλια βιολογικής γεωργίας.

Στο πλαίσιο της επισκεψιμότητας των εγκαταστάσεων θα αναβιώσουν οι παλαιότερες γιορτές τρύγου, οι γευσιγνωστικές δραστηριότητες, αλλά και εκπαιδευτικής φύσης παράλληλες λειτουργίες, οι οποίες είναι εφικτό να αποφέρουν σημαντικά πρόσθετα έσοδα στην επιχείρηση που το λειτουργεί. Η κεφαλαιοποίηση της επισκεψιμότητας του Κτήματος συνολικά και η προβολή των δραστηριοτήτων του με αναμενόμενο αποτέλεσμα την αύξηση της επισκεψιμότητας, θα λειτουργεί σε κάθε περίπτωση θετικά για τις επί μέρους δραστηριότητες του αγροκτήματος, με προεξάρχουσα αυτή του επισκέψιμου οινοποιείου.

Σε ότι αφορά την εκπαιδευτική αξιοποίηση των αμπελώνων και των εγκαταστάσεων του οινοποιείου, από την έρευνα του Συμβούλου για εν δυνάμει φορείς αξιοποίησης, έχει καταγραφεί σημαντικό ενδιαφέρον από εκπαιδευτικά ιδρύματα (Αμερικανική

Γεωργική Σχολή) και διεπαγγελματικές οργανώσεις (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου, Ινστιτούτο Αμπέλου και Οίνου) με αντικείμενα την έρευνα και την εκπαίδευση σε θέματα καλλιεργειών αμπελουργίας και οινοποίησης.

6.6.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Η απόδοση προς εκμετάλλευση περίπου 300 στρεμμάτων για τη δημιουργία του αμπελώνα του Κτήματος, αποτελεί προϋπόθεση για την προσέλκυση ιδιώτη επενδυτή.
- Πρόκειται για μονάδα ετήσιας δυναμικότητας 225.000 φιαλών περίπου κατά την φάση της πλήρους ανάπτυξή της, με προβλεπόμενο κύκλο εργασιών περί τα 1,6 εκατομμύρια €. Η προσέγγιση των εσόδων είναι συντηρητική, καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οικονομικές συνέργειες από την πραγματοποίηση σημαντικών εκδηλώσεων στο χώρο του Κτήματος με ιδιαίτερο εμπορικό ενδιαφέρον για το οινοποιείο.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αντιπροσωπεύουν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του. Ως υπόθεση εργασίας στην παρούσα οικονομική ανάλυση, το ποσοστό αυτό ορίζεται στο 5% του κύκλου εργασιών της μονάδας ως Royalties, το οποίο θα αποφέρει ένα ετήσιο έσοδο στον Οργανισμό της τάξης των 78.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 3,5, εκατ. €.
- Εκτιμάται περιορισμένη σχετικά συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό. Η συμμετοχή αυτή, η οποία για τους σκοπούς της μελέτης εκτιμάται στο ύψος των 300.000 € συνιστά την αμοιβαία δέσμευση μεταξύ Οργανισμού και ιδιώτη για την παραχώρηση από πλευράς του πρώτου των απαιτούμενων εγκαταστάσεων και χρήσεων. Η προκαταβολή του ιδιώτη επίσης σηματοδοτεί τη δέσμευση του Οργανισμού να προχωρήσει, στο πλαίσιο των συνολικών έργων αποκατάστασης του Κτήματος, κατά προτεραιότητα σε ενέργειες και δαπάνες για την αποκατάσταση των κτηρίων του οινοποιείου.
- Είναι κατανοητό ότι το ύψος της αρχικής συμμετοχής του ιδιώτη συναρτάται αντιστρόφως ανάλογα με τον προσδιορισμό του ποσοστού του Δικαιώματος επί του κύκλου εργασιών Επίσης η τελική προσφορά του ιδιώτη συναρτάται και με την χρονική περίοδο εκμετάλλευσης, η οποία εν προκειμένω ορίζεται σε τριάντα έτη με προνομιακό δικαίωμα επαναδιαπραγμάτευσης.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του οινοποιείου, αυτή τοποθετείται εντός της πρώτης τριετίας, με ορόσημο έναρξης πάντα το χρονικό σημείο επίτευξης συμφωνίας με τον Οργανισμό και του καθορισμού των εκτάσεων των αμπελώνων. Σε κάθε περίπτωση, το χρονικό διάστημα δεν είναι δυνατόν να είναι μικρότερο με δεδομένο το χρόνο που απαιτείται για τη φύτευση και το μεγάλωμα των αμπελιών.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Οινοποιείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα
Επιφάνεια Γης	300 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Παλαιό Εμπορευτήριο, Παλαιό Οινοποιείο
Επιφάνεια Κτισμάτων	905 τ.μ.
Δυναμικότητα	225.000 φιάλες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υφιστάμενη Οινοποιητική Μονάδα. Εμπλοκή στην παραγωγή Βιολογικών Οίνων. Επιχειρηματική αντίληψη συμβατή με τη φιλοσοφία και το όραμα της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	3.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	3.500.000 €
3. Εκτιμόμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.575.000 €
Έσοδα από Παραλλήλως Δραστηριότητες	315.000 €
4. Εκτιμόμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	300.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	78.750 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Απαιτείται προϋπόθεση η διασφάλιση της δυνατότητας λήψης των σχετικών αδειών λειτουργίας.
Τα έσοδα υπολογίζονται με βάση τη δυναμικότητα του προβλέπεται (περίπου 225.000 φιάλες ετησίως), υψηλής ποιότητας - υψηλής σχετικά τιμής / φιάλη και από έσοδα που συναρτώνται με την επισκεψιμότητα και τη διάθεση των προϊόντων του.
Δημιουργεί 10 Ετήσιες Ισοδύναμες Μονάδες Εργασίας (συμπεριλαμβάνονται και οι εποχιακοί εργαζόμενοι) - Αξιοποίηση Εργατικού δυναμικού από τους Όμορους Δήμους.
Συμβολή στον ολοκληρωμένο χαρακτήρα του Πάρκου - Σημαντική συμβολή στη Βιωματική Εκπαίδευση - Αναβίωση brand name Chateau deselle.

6.6.2 Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο

Στο πλαίσιο της αναβίωσης των παραδοσιακών λειτουργιών του αγροκτήματος, προβλέπεται η επαναλειτουργία μονάδας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία επίσης -όπως και η οινοποιία- θα αξιοποιήσει το παλαιό εμπορικό σήμα του Κτήματος.

Η επεξεργαζόμενη και τυποποιούμενη πρώτη ύλη θα προέρχεται από τα ζώα του Κτήματος και για τον λόγο αυτό, εκτιμάται ότι ο Φορέας εκμετάλλευσης θα είναι ο

ίδιος ο οποίος θα αναλάβει και τις κτηνοτροφικές δραστηριότητες.

Πρότυπο τέτοιας εκμετάλλευσης αποτελεί η Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, η οποία επεξεργάζεται και τυποποιεί τα δικά της προϊόντα κτηνοτροφίας από 200 περίπου αγελάδες. Τα προϊόντα της χαίρουν εξαιρετικής αναγνωρισιμότητας ως προς την ποιότητά τους και διατίθενται εντός του αγροκτήματος της Σχολής καθώς και σε επιλεγμένα σημεία πώλησης ευρείας κατανάλωσης, σε τιμές αναλογικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των συμβατικών προϊόντων.

6.6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Αξιοποιεί το κτήριο του παλαιού Γαλακτοκομείου συνολικού εμβαδού 680 τετραγωνικών μέτρων.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν ετήσιο έσοδο της τάξης των 30.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 1,1 εκατ. €.
- Όπως και για το οινοποιείο, εκτιμάται περιορισμένη σχετικά συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό, ύψους 100.000 €.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του, τοποθετείται εντός της πρώτης τριετίας, με ορόσημο έναρξης πάντα το χρονικό σημείο επίτευξης συμφωνίας με τον Οργανισμό.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Τυροκομείου- Γαλακτοκομείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας	
Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο
Επιφάνεια Γης	100 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Γαλακτοκομείο
Επιφάνεια Κτισμάτων	580 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υφιστάμενη Γαλακτοκομική Μονάδα. Επιχειρηματική αντίληψη συμβατή με τη φιλοσοφία και το όραμα της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου
Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.100.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.100.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	430.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	260.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	30.100 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια	
Απαιτείται ως προϋπόθεση να διασφαλισθεί η δυνατότητα λήψης των σχετικών αδειών.	
Η παραγωγή θα γίνεται από τα ζώα του κτήματος (με βάση το πρότυπο της Δωρεαιακής Γεωργικής Σχολής Θεσσαλονίκης)	
Οι εγκαταστάσεις είναι επισκέψιμες. Συμβάλλει ουσιωδώς στην ευρεία αγρο-κτηνοτροφική εικόνα του Πάρκου - Σημαντική συμβολή στη βιωματική Εκπαίδευση	

6.6.3 Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο

Αφορά την αξιοποίηση των 800 περίπου ελαιοδέντρων τα οποία βρίσκονται στα όρια του Κτήματος. Προφανώς πρόκειται για ποσότητα που δεν συνιστά κρίσιμη μάζα για την παραγωγή ελαιολάδου και ως εκ τούτου προβλέπεται μόνο η τυποποίηση και συσκευασία βρώσιμης ελιάς με τα λογότυπα του Κτήματος.

6.6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Αξιοποιεί το κτήριο του παλαιού ελαιοτριβείου συνολικού εμβαδού 300 περίπου τετραγωνικών μέτρων.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται μακροχρόνια μίσθωση, τα οποία θα αποφέρουν ετήσιο έσοδο της

τάξης των 24.000 €.

- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 1,2 εκατ. €.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του, απαιτείται αρχικά η αποκατάσταση των εγκαταλελειμμένων ελαιόδεντρων, με παράλληλη αποκατάσταση του κτηρίου του ελαιοτριβείου.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Ελαιώνα-Ελαιοτριβείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	**Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο**
Επιφάνεια Γης	40 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Ελαιοτριβείο & Βοηθητικό Κτίσμα
Επιφάνεια Κτισμάτων	304 τ.μ.
Δυνατότητα	800 Δένδρα
Φορείς Εκμετάλλευσης	Μισθ. - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Οικοτεχνική μονάδα

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.200.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.200.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	138.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Εισόδια	24.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Πρόκειται για περιορισμένη παραγωγή (800 δένδρα) και γι' αυτό προβλέπεται μόνον η ποιοποίηση και η συσκευασία βρώσιμης ελιάς. Τα έσοδα υπολογίζονται με βάση την αναμενόμενη παραγωγή των κρεατόμενων δένδρων.
Αποτελεί προϋπόθεση η διατήρηση της δυνατότητας λήψης των σχετικών αδειών λειτουργίας.
Στη μίσθωση μαζί με το κτήριο του ελαιοτριβείου υπολογίζεται και η παραχώρηση των ελαιοδένδρων.
Απαιτείται η άμεση αναβίωση του εγκαταλελειμμένου ελαιώνα και η εξέταση της δυνατότητας επέκτασής του στις εκτάσεις που προβλέπονται για αγροτικές καλλιέργειες.

6.6.4 Μελισσοκομική μονάδα - καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών φυτών και λοιπές γεωργικές δραστηριότητες

Στην ενότητα αυτή εντάσσεται η εκμετάλλευση του κτηρίου των εποχικών εργατών συνολικής επιφάνειας 300 περίπου τ.μ. για δραστηριότητες παραγωγής μελιού και τυποποίησης αρωματικών φυτών, που θα παράγονται στις καλλιέργειες του Κτήματος, σε μικρή οικοτεχνική κλίμακα.

Προβλέπεται η καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών που ευνοούνται από τις ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες της περιοχής και συνδυάζεται με την αξιοποίηση και επέκταση του Θερμοκηπίου. Πρόκειται αποκλειστικά για βιολογικές καλλιέργειες αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών, τα οποία θα συσκευάζονται και θα πωλούνται από τα καταστήματα του Κτήματος.

Τόσο τα προϊόντα μελιού (μέλι, γύρις, πρόπολη, βασιλικός πολτός), όσο και η καλλιέργεια λαχανικών και οπωροκηπευτικών, θα συσκευάζονται και θα διατίθενται στα καταστήματα του Κτήματος, εκμεταλλευόμενα το κοινό εμπορικό σήμα.

Επίσης και η βιολογική καλλιέργεια δημητριακών και ζωοτροφών, τα οποία θα προορίζονται κατά κύριο λόγο για τη σίτιση των ζώων του Κτήματος και ενδεχομένως σε περιορισμένες ποσότητες για την παραγωγή υψηλής ποιότητας ζυμαρικών.

Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται η κατανομή μικρών κλήρων για τα αρωματικά και φαρμακευτικά φυτά, καθώς και μεγαλύτερων για τα δημητριακά, σε περίπου 720 στρέμματα της γεωργικά εκμεταλλεύσιμης γης του Κτήματος.

Η εκμετάλλευσή τους από Εταιρείες Κοινωνικού Σκοπού, δηλαδή από ειδικής μορφής εταιρείες που συστήνονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες με στόχο την παροχή απασχόλησης των μελών τους, είναι ένα ισχύον πρότυπο στην ελληνική και διεθνή πρακτική, και σε τέτοιου είδους εκμεταλλεύσεις έχει αποδειχθεί ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Επίσης εναλλακτικά, η ίδια δραστηριότητα είναι ενδεχομένως δυνατόν να πραγματοποιείται από τοπικούς γυναικείους συνεταιρισμούς. Για το λόγο αυτό το αντίτιμο της μίσθωσης που αποτελεί και το έσοδο του Οργανισμού είναι χαμηλό.

Συνολικά πρόκειται για μικρής κλίμακα, ήπιες παραγωγικές δραστηριότητες οι οποίες συμπληρώνουν την αγροτο-κτηνοτροφική παραγωγική εικόνα του Κτήματος και συναρτώνται με τις ερευνητικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες θα συμπεριλαμβάνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα μελισσοκομίας.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας της Μελισσοκομικής μονάδας και του Τυποποιητηρίου των αρωματικών φυτών, ως οικονομικές οντότητες.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας	
Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Κτήριο Εποχικών Εργατών
Επιφάνεια Κτισμάτων	300 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Οικοτεχνική μελισσοκομική μονάδα - Εταιρία Κοινωνικού Σκοπού
Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	240.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	12.000 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια	
Αξιοποιείται το κτήριο των εποχικών εργατών από δύο συναφείς δραστηριότητες.	
Δυνατότητα εκμετάλλευσης από Εταιρία Κοινωνικού Σκοπού. Συμπεριλαμβάνει και τις σχετικές καλλιέργειες.	

6.6.5 Εμπορική δραστηριότητα - καταστήματα πώλησης

Προβλέπεται η λειτουργία δύο καταστημάτων πώλησης εντός του Κτήματος, και ειδικότερα στην περιοχή του αγροκτήματος, τα οποία θα αξιοποιηθούν και θα εκμεταλλευτούν από ιδιώτη.

Πρόκειται για το κτήριο της Μάνδρας και του παλαιού Βουτυροκομείου, συνολικής επιφάνειας 158 τ.μ., τα οποία θα αποτελέσουν πρότυπα καταστήματα, υψηλής αισθητικής και στα οποία θα εκτίθενται όλα τα προϊόντα που θα παράγονται εντός του Κτήματος.

Σε ότι αφορά τα προς πώληση προϊόντα, επί πλέον των παραγομένων εντός του κτήματος είναι δυνατόν να προστεθούν και νέα υψηλής ποιότητας που θα προμηθεύονται από επιλεγμένους παραγωγούς, ενδεχομένως κατ' ανάθεση και με το εμπορικό σήμα του Κτήματος και συμβατά με το χαρτοφυλάκιο εκείνων που θα παράγονται εντός των ορίων του.

Εκτιμώνται ετήσια έσοδα του Οργανισμού από την παραχώρηση των κτηρίων ύψους 35.000 €, σε στάδιο ωριμότητας της λειτουργίας τους, ποσό το οποίο αντιπροσωπεύει 5% περίπου του εκτιμώμενου κύκλου εργασιών τους.

6.7 Καλλιτεχνική Ενότητα – άθληση και αναψυχή

Συμπεριλαμβάνουν μία σειρά από πολυάριθμες προβλεπόμενες υπαίθριες δραστηριότητες, η εκμετάλλευση των οποίων γίνεται από ιδιώτες στους οποίους ο Οργανισμός παρέχει τη σχετική άδεια έναντι ετήσιου τιμήματος, ως ποσοστό στα προβλεπόμενα έσοδά τους.

Ειδικότερα αφορούν την παραχώρηση από τον Οργανισμό δραστηριοτήτων αναψυχής που συμπεριλαμβάνουν: ποδηλασία, ιππασία, βόλτες στο Κτήμα με υπήλατα αμαξίδια, παιδική χαρά και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες για παιδιά, βόλτα με αερόστατο κλπ. Το κόστος των εγκαταστάσεων για τη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών ανέρχεται σύμφωνα με την μελέτη του ΟΡΣΑ στο ποσόν του 1.480.000 €. Από αυτές τις δραστηριότητες αναμένονται ετήσια έσοδα για τον Οργανισμό ύψους 168.000 €.

Ο Οργανισμός αναλαμβάνει στην ευθύνη του στο πλαίσιο της αποκατάστασης του περιβάλλοντος χώρου την αποκατάσταση των μονοπατιών και τη διαμόρφωση νέων, την αποκατάσταση των πηγών, τη δημιουργία και λειτουργία υπαίθριου θεάτρου στον παλαιό χώρο του λατομείου και λοιπές δραστηριότητες που συναρτώνται με την αναβάθμιση του ευρύτερου χώρου στο οποίο θα κινούνται οι επισκέπτες.

7 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

7.1 Εισαγωγικό σημείωμα

Η διεθνής εμπειρία παρόμοιων μορφών εκμετάλλευσης, κυρίως σε Ευρωπαϊκές χώρες είναι ιδιαίτερα θετική. Αντίστοιχοι οργανισμοί, σε λειτουργικό επίπεδο, ασκούν τις δραστηριότητές με οικονομικά βιώσιμο τρόπο, παράγουν κέρδη και δεν επιχορηγούνται από το Δημόσιο.

Το μείζον ζήτημα εν προκειμένω είναι το υψηλό κόστος αποκατάστασης που απαιτείται να καταβληθεί σε αρχικά στάδια, ώστε να αποκτήσει το Κτήμα την ολοκληρωμένη μορφή που προτείνεται στο παρόν και να ανταποκρίνεται στο όραμα και την αποστολή του. Ταυτόχρονα, να λειτουργήσει διαχρονικά ως μία βιώσιμη οικονομική οντότητα και να μην βαρύνει, τουλάχιστον σε λειτουργικό επίπεδο, τον κρατικό προϋπολογισμό. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στη αξιοποίηση οικονομικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον ιδιωτών επενδυτών. Τα προβλεπόμενα σχήματα αξιοποίησης αφορούν παραχωρήσεις σημαντικής αξίας εγκαταστάσεων σε ιδιώτες προς εκμετάλλευση με την μορφή ΣΔΙΤ. Τέτοιες περιπτώσεις αφορούν:

- Την εκμετάλλευση του οινοποιείου και του αμπελώνα
- Την εκμετάλλευση των ξενοδοχειακών υποδομών και των υποδομών εστίασης, όπως προβλέπονται
- Την παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων σε συνδυασμό με την κτηνοτροφική δραστηριότητα που πρόκειται να αναπτυχθεί στο αγρόκτημα.
- Την εκμετάλλευση δραστηριοτήτων κατάρτισης, εκπαίδευσης και βιωματικής μάθησης
- Την εκμετάλλευση των οργανωμένων χώρων στάθμευσης του Κτήματος
- Την εκμετάλλευση των ψυχαγωγικών και αθλητικών δραστηριοτήτων υπαιθρίου χώρου.

Είναι προφανές ότι οι λειτουργίες που αφορούν δραστηριότητες πολιτισμού και κυρίως εν προκειμένω η λειτουργία και εκμετάλλευση των μουσείων, αναμφίβολα τίθενται υπό την άμεση διαχείριση του Οργανισμού Τατοΐου υπό την υψηλή επίβλεψη και τον έλεγχο του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

7.2 Συνολικός προϋπολογισμός έργου

Το συνολικό κόστος για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος με βάση το όραμα και τις αρχές λειτουργίας που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, αναμένεται να ανέλθει σε 95 εκ. € περίπου.

Το κόστος αυτό έχει κατά το σημαντικότερο μέρος του προσεγγιστεί από αναλυτική μελέτη που εκπονήθηκε για λογαριασμό του Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο οποίος σήμερα ασκεί την εποπτεία και διαχείριση του Κτήματος και του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου της Αθήνας και το οποίο βάσει αναλυτικών προσμετρήσεων είχε προσδιοριστεί στα 102 εκατ. €. Παρά ταύτα, επειδή για συγκεκριμένες δραστηριότητες οι προτάσεις του παρόντος ως προς την αξιοποίηση και τη χρήση συγκεκριμένων κτηρίων και εγκαταστάσεων διαφοροποιούνται από τις αντίστοιχες της μελέτης του ΟΡΣΑ, έγιναν οι αντίστοιχες προσαρμογές. Ενδεικτικά σημειώνεται η αλλαγή της χρήσης του κτηρίου του συγκροτήματος των στρατώνων για το οποίο στο παρόν προβλέπεται η λειτουργία του ως εστιατορίου και χώρου δεξιώσεων αντί ξενοδοχείου με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του κόστους αποκατάστασης και αξιοποίησής του. Παρόμοιες ήσσονος σημασία προσαρμογές έγιναν και για άλλες περιπτώσεις όπου υπήρξαν μεταβολές στις προβλεπόμενες χρήσεις.

Οι επί μέρους κατηγορίες δαπανών που συνθέτουν το συνολικό κόστος του έργου, συμπεριλαμβάνουν:

- Το κόστος για την αποκατάσταση των υφιστάμενων 40 περίπου κτηρίων, λαμβανομένης υπόψη της καθολικής απαίτησης οι αναστηλώσεις και επισκευές των κτηρίων να ακολουθούν όλα τα πρότυπα υλικών και προδιαγραφών που απαιτούνται για την επιστημονική συντήρηση και αποκατάσταση ιστορικών κτηρίων και μνημείων.
- Το κόστος των παρεμβάσεων και βελτιώσεων που απαιτούνται σε όλη την έκταση του κτήματος με έμφαση στον ιστορικό του πυρήνα.
- Το κόστος δημιουργίας, συντήρησης και αποκατάστασης των απαιτούμενων για την εύρυθμη λειτουργία του Κτήματος ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων ύδρευσης, άρδευσης κλπ.
- Το κόστος των απαιτούμενων μελετών.

Το σύνολο των 95 εκατ. € αποτελεί την βάση των υπολογισμών της οικονομικής ανάλυσης του παρόντος και η κατανομή του με βάση τις προβλεπόμενες λειτουργικές μονάδες, παρατίθεται στον ακόλουθο Πίνακα.

Εκτιμώμενο Κόστος Επένδυσης Αποκατάστασης (σε €)	
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικά Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	20.000.000
Ιστορικός Πυρήνας	37.765.000
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	3.500.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	1.100.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	175.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	1.200.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	500.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	550.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	1.500.000
Ξενοδοχείο Boutique	5.500.000
Ξενώνας	850.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	1.400.000
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	3.500.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	2.460.000
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	1.480.000
Διοικητικές Λειτουργίες	2.520.000
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις	11.000.000
Σύνολο	**95.000.000**

Το κόστος εκπόνησης των απαιτούμενων μελετών έχει συμπεριληφθεί στις επι μέρους κατηγορίες των λειτουργικών μονάδων.

Ένα σημαντικό μέρος των δαπανών αφορούν παρεμβάσεις για τη διαμόρφωση του εκτεταμένου περιβάλλοντος χώρου του Κτήματος και κυρίως του ιστορικού πυρήνα των 1.600 στρεμμάτων, ο οποίος αποτελεί τον κατ΄ εξοχήν επισκέψιμο χώρο. Οι δαπάνες αυτές αφορούν περιφράξεις, δίκτυα δρόμων περιπάτων και ποδηλατοδρόμων, διαμόρφωση εισόδων, συλλογή όμβριων, υπαίθριος φωτισμός, πυρόσβεση, σημάνσεις, στάσεις κ.α.

7.3 Πηγές προέλευσης της χρηματοδότησης

Από το συνολικό κόστος επένδυσης των 95 εκατ. €, ποσόν 74 εκατ. € αποτελεί δαπάνη η οποία θα καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου, και ποσόν ύψους περίπου 21 εκ. € αναμένεται να προέλθει από Ιδιώτες - Επενδυτές στους οποίους θα παραχωρηθούν συγκεκριμένες υποδομές προς εκμετάλλευση για προσυμφωνημένη χρονική διάρκεια με μορφές ΣΔΓ ή μακροχρονίων μισθώσεων.

Ο Οργανισμός Τατοΐου συνεπώς θα κληθεί να καλύψει σε εύρος περίπου πενταετίας το σημαντικότερο μέρος του επενδυτικού κόστους, με πόρους που είναι δυνατόν να προέρχονται από:

- ✓ Την αξιοποίηση προγραμμάτων της Ε.Ε. στο πλαίσιο της νέας Προγραμματικής Περιόδου τα οποία προβλέπουν τη χρηματοδότηση δράσεων συμβατών με τις προτεινόμενες στο παρόν
- ✓ Την προσέλκυση και αξιοποίηση πόρων από δωρητές και χορηγούς
- ✓ Την άντληση, έστω και σε περιορισμένο βαθμό εθνικών πόρων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

Το συνολικό επενδυτικό κόστος για την ανάπλαση και επαναλειτουργία του Κτήματος εκτιμάται σε 96 εκ. € περίπου συμπεριλαμβανομένης και την χρηματοδότησης των αναγκαίων προλειτουργικών δαπανών (δεν περιλαμβάνεται το ποσό που θα χρηματοδοτηθεί από τις προκαταβολές των Ιδιωτών-Επενδυτών).

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται η κατανομή του κόστους επένδυσης ανάμεσα στις δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης.

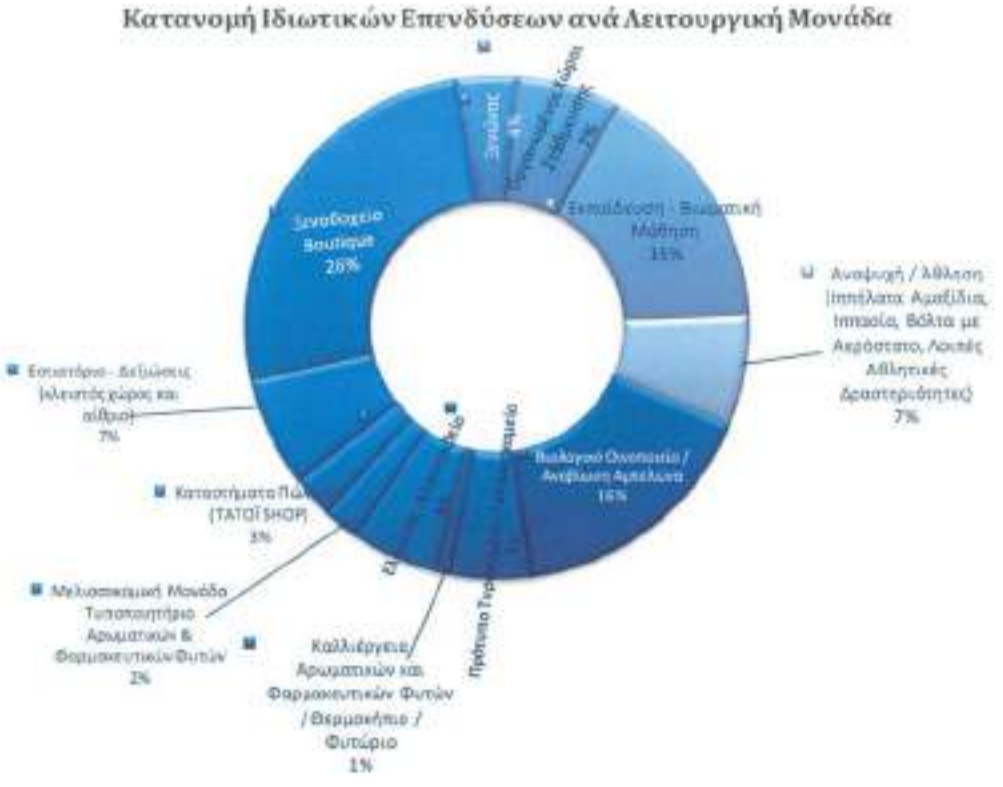
Κατανομή Κόστους Επένδυσης			
Λειτουργική Μονάδα	**Σύνολο Κόστους**	**Οργανισμός Τατοΐου**	**Ιδιώτης Επενδυτής**
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	20.000.000	20.000.000	0
Ιστορικός Πυρήνας	37.765.000	37.765.000	0
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	3.500.000	0	3.500.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	1.100.000	0	1.100.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	175.000	0	175.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	1.200.000	0	1.200.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	500.000	0	500.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΙ SHOP)	550.000	0	550.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	1.500.000	0	1.500.000
Ξενοδοχείο Boutique	5.500.000	0	5.500.000
Ξενώνας	850.000	0	850.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	1.400.000	0	1.400.000
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	3.500.000	0	3.500.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορεία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	2.460.000	2.460.000	0
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	1.480.000	0	1.480.000
Διοικητικές Λειτουργίες	2.520.000	2.520.000	0
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις (Ιστορικά Μνημεία, Παρεμβάσεις αποκατάστασης Δάσους εκτός Ιστορικού Πυρήνα, Νέες απαραίτητες υποδομές	11.000.000	11.000.000	0

Κατανομή Κόστους Επένδυσης			
Λειτουργική Μονάδα	**Σύνολο Κόστους**	**Οργανισμός Τατοΐου**	**Ιδιώτης Επενδυτής**
Αποκαταστάσεις Φυλακίων/ Λοιπών Κτηρίων)			
Κάλυψη Χρηματοδοτικών Αναγκών προλειτουργικής περιόδου	900.000	900.000	0
Σύνολο	**95.900.000**	**74.645.000**	**21.255.000**

Όπως προκύπτει, ο Οργανισμός Τατοΐου επιβαρύνεται με το μεγαλύτερο μέρος του επενδυτικού κόστους σε ποσοστό που προσεγγίζει το 78% του συνόλου.



Η διάρθρωση των προβλεπόμενων ιδιωτικών επενδύσεων (ΣΔΙΤ- ποσοστό 22% επί του συνολικού κόστους) ανά λειτουργική μονάδα, αναλύεται στο γράφημα που ακολουθεί:



Στο βαθμό κατά τον οποίο η δυνατότητα αποκατάστασης για την εκμετάλλευση συγκεκριμένων κτηρίων από ιδιώτες προσκρούσει σε περιορισμούς, είναι κατανοητό ότι το σύνολο του προϋπολογισμού θα πρέπει να καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου, μέσω εξεύρεσης πρόσθετων πόρων. Στην περίπτωση αυτή η εκμετάλλευση από ιδιώτες είναι δυνατόν να γίνει με την παραχώρηση των εγκαταστάσεων στη βάση συμφωνητικών μακροχρόνιας μίσθωσης στα οποία είναι δυνατή η πρόβλεψη πληρωμής ετήσιων δικαιωμάτων χρήσης (royalties) με τρόπο αντίστοιχο, όπως είχε προβλεφθεί και για τις εκμεταλλεύσεις με σχήματα ΣΔΙΤ.

7.4 Χρονοδιάγραμμα επενδύσεων

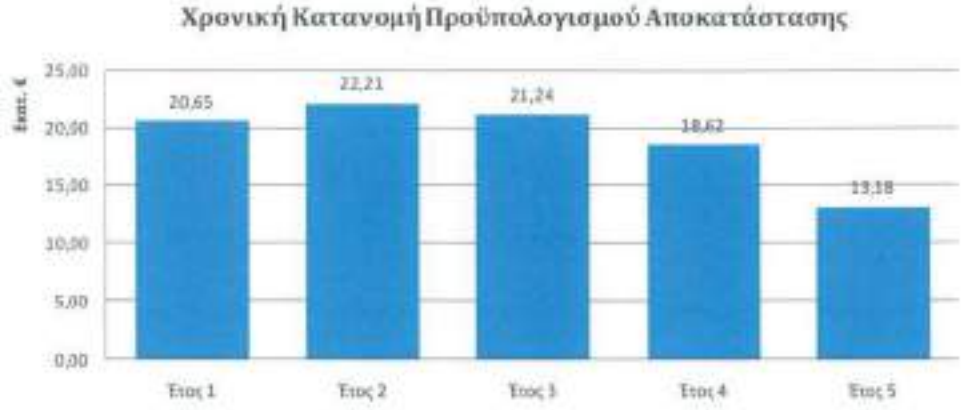
Ως υπόθεση εργασίας στο παρόν θεωρείται ότι το σύνολο του προϋπολογισμού θα αναλωθεί σε χρονικό διάστημα 5 ετών, τα οποία συνιστούν και την περίοδο αποκατάστασης, και με τον τρόπο αυτό διαχειρίζονται στην οικονομική ανάλυση. Έχει ήδη τονιστεί με έμφαση ότι ορόσημο έναρξης της χρονικής περιόδου αποτελεί η σύσταση και θέση σε λειτουργία του Οργανισμού Τατοΐου. Στην εκτίμηση της αναγκαίας περιόδου έχει συνυπολογισθεί η κατάσταση των κτηρίων και των υποδομών, όπως επίσης και η εκτιμώμενη εισροή χρηματοδοτικών πόρων.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές, το επενδυτικό κόστος επιμερίζεται στη χρονική περίοδο της πενταετίας σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί.

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης					
Λειτουργική Μονάδα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικά Αρχεία, Μουσείο Αυτοκινήτων	6.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	2.000.000
Ιστορικός Πυρήνας	11.329.500	11.329.500	7.553.000	3.776.500	3.776.500
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	1.050.000	1.050.000	525.000	525.000	350.000
Πρότυπα Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	0	110.000	110.000	660.000	220.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	0	17.500	17.500	105.000	35.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	240.000	240.000	0	0	720.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	0	50.000	150.000	150.000	150.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	0	110.000	110.000	165.000	165.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	0	150.000	450.000	450.000	450.000
Ξενοδοχείο Boutique	0	0	1.100.000	2.200.000	2.200.000
Ξενώνας	85.000	170.000	255.000	170.000	170.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	560.000	280.000	280.000	280.000	0
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	700.000	1.050.000	700.000	700.000	350.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορεία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δράστ.)	0	492.000	984.000	738.000	246.000
Αναψυχή / Άθληση (Σπήλαια Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	0	296.000	592.000	444.000	148.000
Διοικητικές Λειτουργίες	504.000	504.000	756.000	756.000	0
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις (Ιστορικά Μνημεία, Παρεμβάσεις αποκατάστασης Δάσους εκτός Ιστορικού Πυρήνα, Νέες απαραίτητες υποδομές, Αποκαταστάσεις Φυλακίων/ Λοιπών Κτηρίων)	0	0	3.300.000	5.500.000	2.200.000
Κάλυψη Χρηματοδοτικών Αναγκών προλειτουργικής περιόδου	180.000	360.000	360.000	0	0
Σύνολο	**20.648.500**	**22.209.000**	**21.242.500**	**18.619.500**	**13.180.500**

Σημειώνεται ότι έχει δοθεί προτεραιότητα στην αποκατάσταση και λειτουργία επί μέρους δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μπορέσουν σε συντομότερο χρονικό διάστημα να αποδοθούν στο κοινό σταδιακά και να παράξουν έσοδα, με κύριο στόχο την μείωση του συνολικού προλειτουργικού κόστους του Οργανισμού Τατοΐου και την ενίσχυση της εικόνας του Κτήματος.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, εμφανίζεται η χρονική κατανομή του συνολικού προϋπολογισμού για την αποκατάσταση του Κτήματος σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας.


Χρονική Κατανομή Προϋπολογισμού Αποκατάστασης
Εκατ. €
25,00
20,00
15,00
10,00
5,00
0,00
20,65
22,21
21,24
18,62
13,18
Έτος 1
Έτος 2
Έτος 3
Έτος 4
Έτος 5

8 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

8.1 Βασικές παραδοχές

Στην ενότητα που ακολουθεί, γίνεται προσέγγιση των συνολικών εσόδων και δαπανών λειτουργίας του Οργανισμού Τατοΐου **κατά τον πρώτο χρόνο ωρίμανσης της λειτουργίας** του, ο οποίος για τους σκοπούς της ανάλυσης θεωρείται το πέμπτο έτος από την λήψη οριστικών πολιτικών αποφάσεων και δεσμεύσεων για την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων. Ορόσημο έναρξης του χρονοδιαγράμματος των πέντε ετών είναι αυτή καθ' εαυτή η σύσταση και λειτουργία του Οργανισμού Τατοΐου

Δεδομένου του χρόνου σύνταξης της μελέτης, εν μέσω δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ενέχουν αβεβαιότητα, παρά την σημαντική προσπάθεια να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερες μεταβλητές που αναμένεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του.

Για τον προσδιορισμό των εσόδων ελήφθησαν υπόψη οι ακόλουθες πηγές:

- Έσοδα από την είσοδο επισκεπτών στον Ιστορικό Πυρήνα του Πάρκου καθώς και έσοδα εισιτηρίων από τα Μουσεία του Πάρκου,
- Έσοδα από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων &
- Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ).

Αντίστοιχα, για τον προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας έχουν ληφθεί υπόψη οι παρακάτω κατηγορίες δαπανών:

- Κόστος μισθοδοσίας του απαραίτητου για τη λειτουργία του Πάρκου προσωπικού,
- Αμοιβές τρίτων (λειτουργικές δαπάνες που εκχωρούνται σε εξωτερικούς συνεργάτες - outsourcing),
- Διάφορα γενικά έξοδα (διοίκηση, ταξίδια, συνδρομές, παραστάσεις κλπ),
- Δαπάνες συντήρησης καθώς και
- Λοιπές δαπάνες / απρόβλεπτα.

Με στόχο την μείωση του κόστους, αλλά και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του Οργανισμού, έχει προβλεφθεί η ανάθεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε τρίτους. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η φύλαξη του χώρου, ο καθαρισμός, μέρος λογιστικών, νομικών και τεχνικών υπηρεσιών υποστήριξης κ.α.

Μέρος των υποθέσεων εργασίας στις οποίες βασίστηκε η παρούσα οικονομική ανάλυση στηρίζονται σε παραδοχές της προγενέστερης μελέτη του Ο.Ρ.Σ.Α. Έχουν όμως γίνει σημαντικές τροποποιήσεις αυτών οι οποίες προέρχονται κυρίως από το υιοθετούμενο οργανωτικό και λειτουργικό σχήμα (μείγμα των δραστηριοτήτων που

εκτελούνται από τον Οργανισμό και εκείνων που εκτελούνται από ιδιώτες). Είναι προφανές ότι οι παραδοχές αυτές προσδιορίζουν τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, αλλά και όλα τα λοιπά σημαντικά λειτουργικά κόστη του Οργανισμού.

Μία από τις σημαντικές υποθέσεις εργασίας της οικονομικής ανάλυσης, αφορά την ετήσια προβλεπόμενη επισκεψιμότητα του Κτήματος κατά την περίοδο πλήρους λειτουργίας του, η οποία, με βάση τις εκτιμήσεις της ως άνω μελέτης, τοποθετείται περί τους 700.000 επισκέπτες. Ωστόσο, εκτιμάται ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ιδιαίτερα συντηρητική με δεδομένο το εύρος των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων (αναψυχή, τουρισμός, εκπαίδευση, πολιτισμός, αγροτικές και παραγωγικές δραστηριότητες κ.α.), αλλά και την εμπειρία από αντίστοιχες οντότητες του εξωτερικού.

8.2 Προσδοκώμενα έσοδα

8.2.1 Έσοδα από εισιτήρια εισόδου επισκεπτών

Τα έσοδα που αναμένονται από την επισκεψιμότητα του πάρκου θα προκύψουν από την είσοδο επισκεπτών εντός του Ιστορικού πυρήνα καθώς και από τις επισκέψεις στα Μουσεία.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει ληφθεί η λειτουργική υπόθεση ότι το σύνολο των επισκεπτών του Πάρκου θα ανέρχεται, σε φάση ωρίμανσης, σε 700.000 άτομα ετησίως εκ των οποίων το 35%, ήτοι 245.000 άτομα, θα εισέρχονται στον Ιστορικό Πυρήνα έναντι αντιτίμου 2€. Κατά συνέπεια, το έσοδα από την επισκεψιμότητα θα ανέλθουν σε 490 χιλ. €.

Επιπλέον, από τους επισκέπτες εντός του Ιστορικού Πυρήνα ποσοστό 30%, ήτοι 73.500 άτομα ετησίως αναμένεται να επισκεφτούν τα μουσεία έναντι αντίτιμου 4,5€. Τα εκτιμώμενα έσοδα από αυτή τη δραστηριότητα ανέρχονται σε 330 χιλ.€.

Με βάση τα παραπάνω, τα συνολικά έσοδα του Πάρκου που προκύπτουν από την επισκεψιμότητα ανέρχονται σε 821 χιλ. € ετησίως (κατά τη φάση ωρίμανσης) και αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Έσοδα από Επισκεψιμότητα		
Εκτιμώμενο Σύνολο Επισκεπτών Ετησίως	700.000	άτομα
Ποσοστό Επισκεψιμότητας Ιστορικού Πυρήνα	35%	
Αριθμός Επισκεπτών Ιστορικού Πυρήνα	245.000	άτομα
Κόστος Εισόδου στον Ιστορικό Πυρήνα	2,00	Ευρώ
Σύνολο Εσόδων από επισκεψιμότητα Ιστορικού Πυρήνα	**490.000**	Ευρώ
Ποσοστό Επισκεπτών που θα Εισέλθει σε Μουσείο	30%	
Αριθμός Επισκεπτών Μουσείων	73.500	άτομα
Ενιαίο Εισιτήριο Μουσείων	4,50	Ευρώ
Σύνολο Εσόδων από επισκεψιμότητα Μουσείων	**330.750**	Ευρώ
Συνολικά Έσοδα	**820.750**	**Ευρώ**

8.2.2 Έσοδα από δικαιώματα χρήσης (Royalties) ή μακροχρόνιες μισθώσεις

Όπως αναφέρθηκε προγενέστερα, σημαντικό μέρος των εσόδων του Πάρκου θα προέλθουν από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων που θα δημιουργηθούν. Η εκτίμηση τους πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως τη φύση της δραστηριότητας, το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης, τη διάρκεια παραχώρησης καθώς και τα προσδοκώμενα έσοδα / κέρδη.

Τα προσδοκώμενα έσοδα που θα προκύψουν από αυτή την πηγή εσόδων, σε φάση ωρίμανσης της επένδυσης, υπολογίζονται σε 716 χιλ. € ετησίως και αναλύονται ως ακολούθως:

- Έσοδα ύψους 140.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των οργανωμένων χώρων στάθμευσης. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (17,5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 24.000 € ετησίως, θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ελαιώνα - ελαιοτριβείου. Το μίσθωμα καθορίζεται ως σταθερό ποσό 2.000 € μηνιαία και περιλαμβάνεται την παραχώρηση έκτασης 40στρ. με 800 ελαιόδεντρα προς εκμετάλλευση, καθώς και εγκαταστάσεις επιφανείας 304τ.μ.
- Έσοδα ύψους 78.750 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 300 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Βιολογικού Οινοποιείου και την Αναβίωση του Αμπελώνα. Τα έσοδα των ετήσιων ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 30.100 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Πρότυπου Τυροκομείου - Γαλακτοκομείου. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (7%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της νέας δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 21.600 € ετησίως, θα προκύψει από την μακροχρόνια μίσθωση μικρών σχετικά κλήρων Γης σε Γεωργούς και Ιδιώτες από τους όμορους δήμους. Τα έσοδα προκύπτουν από την παραδοχή ενοικίασης / παραχώρησης συνολικής έκτασης 720 στρεμμάτων επί 30€ / στρέμμα ετησίως.
- Έσοδα ύψους 168.000€ ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση εγκαταστάσεων και υποδομών αναψυχής άθλησης. Τα συνολικά έσοδα προκύπτουν από την ενοικίαση εγκαταστάσεων και υποδομών σχετικών με δραστηριότητες, όπως ενοικίαση ποδηλάτων, ιππασία, βόλτα με αερόστατο και λοιπών δασικών παιχνιδιών.
- Έσοδα ύψους 70.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200

χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Εστιατορίου (κλειστός χώρος και αίθριο). Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.

- Έσοδα ύψους 35.000 € θα προκύψουν από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των δύο καταστημάτων πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP). Το ύψος των ενοικίων προέκυψε από συσχέτιση με την παραχωρούμενη επιφάνεια (15€ / τ.μ.).
- Έσοδα ύψους 42.500€ ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση εγκαταστάσεων για την πραγματοποίηση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 12.000 € ετησίως, θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης της Μελισσοκομικής Μονάδας και του Τυποποιητηρίου Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Έσοδα ύψους 75.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 400 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ξενοδοχείου Boutique. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Έσοδα ύψους 19.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ξενώνα. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.

Οι παραπάνω πηγές εσόδων συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Ενοίκια / Royalties Λειτουργικών Μονάδων Ιδιωτών			
Λειτουργική Μονάδα	**Συν. Έσοδα**	**Αρχική Εισφορά**	**Ετήσια Ενοίκια / Royalties**
Ενοικίαση Χώρων Στάθμευσης	140.000,00	100.000,00	17,5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ελαιώνα - Ελαιοτριβείου	24.000,00		2.000€ μηνιαίως
Εκμετάλλευση Αμπελώνα	78.750,00	300.000,00	5% επί των εσόδων
Παραγωγή Γαλακτοκομικών	30.100,00	100.000,00	7% επί των εσόδων
Φυτώριο - Βοτανικός κήπος	21.600,00		720 στρ. Χ 30€ / στρ.
Εκμετάλλευση Υπαίθριων Δραστηριοτήτων	168.000,00	200.000,00	168 χιλ. €. ετησίως
Εστίαση	70.000,00	200.000,00	5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Καταστημάτων (ενοικίαση κτηρίων)	35.000,00		15€ / τ.μ.
Δράσεις έρευνας - εκπαίδευσης	42.500,00	200.000,00	5% επί των εσόδων
Μελισσοκομείο	12.000,00		5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ξενοδοχείου	75.000,00	400.000,00	5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ξενώνα	19.000,00	100.000,00	5% επί των εσόδων
Σύνολο	**715.950,00**		

8.2.3 Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες

Εκτός των βασικών κατηγοριών εσόδων του Πάρκου, αναμένονται λοιπά έσοδα τα οποία θα προκύψουν από παράπλευρες δραστηριότητες όπως διεξαγωγή καλλιτεχνικών και λοιπών εκδηλώσεων στους χώρους των κήπων με βασική τη διεξαγωγή συναυλιών και κυρίως κλασσικής μουσικής, όπως κατά κόρον συμβαίνει σε αντίστοιχους χώρους άλλων κρατών.

Ακόμη, έσοδα από ξεναγήσεις στους χώρους, χρήσης πολυμέσων των μουσείων, έσοδα από το Gift Shop των μουσείων κ.α.

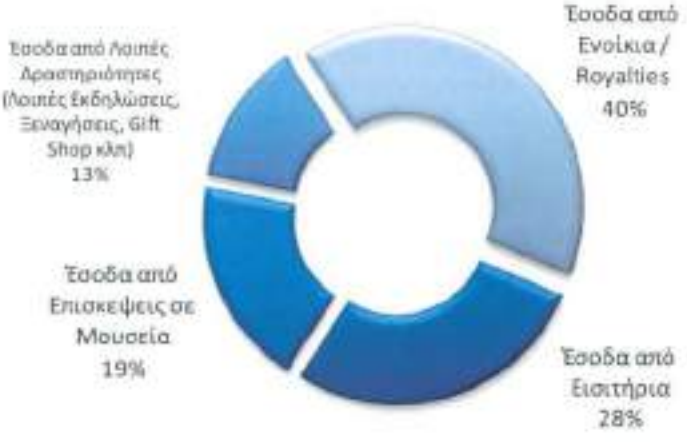
Τα προσδοκώμενα αυτά έσοδα προϋπολογίζονται σε 225.000€ ετησίως (ποσοστό 12,5% περίπου επί των συνολικών εσόδων).

8.2.4 Συνολικά έσοδα

Με βάση τα όσα προηγήθηκαν τα συνολικά έσοδα του Πάρκου, κατά τη φάση ωρίμανσης, εκτιμώνται σε 1,8 εκ. € περίπου και αναλύονται ως ακολούθως:

Προβλεπόμενα Έσοδα		
Έσοδα από Εισιτήρια	490.000	Ευρώ
Έσοδα από Επισκέψεις σε Μουσεία	330.750	Ευρώ
Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ)	225.000	Ευρώ
Έσοδα από Ενοίκια / Royalties	715.950	Ευρώ
Σύνολο	**1.761.700**	**Ευρώ**

Κατανομή Προβλεπόμενων Εσόδων Πάρκου



Τα έσοδα από εισιτήρια αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή εσόδων του Πάρκου (47% περίπου επί του συνόλου), και ακολουθούν τα έσοδα από Ενοίκια / Royalties με ποσοστό 40% περίπου.

8.3 Λειτουργικό κόστος

Για τον προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας του Πάρκου έχουν ληφθεί υπόψη κυρίως η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες του Οργανισμού Τατοΐου, από τις οποίες προκύπτουν κατ' αρχήν οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους η μισθοδοσία των οποίων συνιστά και σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους λειτουργίας. Επίσης σχετικά μεγέθη από αντίστοιχες υλοποιήσεις του Εξωτερικού, με στόχο την όσο το δυνατόν ακριβέστερη προσέγγιση των δαπανών.

Στα έξοδα λειτουργίας του φορέα περιλαμβάνονται οι μισθοί του προσωπικού, οι αμοιβές τρίτων - εξωτερικών συνεργατών, τα γενικά έξοδα γραφείου, οι δαπάνες συντήρησης ενώ έχει υπολογισθεί και ένα ποσό για κάλυψη απροβλέπτων.

8.3.1 Μισθοδοσία

Εκτιμάται ότι θα απαιτηθούν 32 άτομα πλήρους απασχόλησης χωρίς να περιλαμβάνεται προσωπικό καθαριότητας και φύλαξης των εγκαταστάσεων, εργασίες που προβλέπεται να υπεργολαβηθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Το συνολικό κόστος μισθοδοσίας προϋπολογίζεται σε 807 χιλ. € ετησίως και αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Κόστος Μισθοδοσίας			
Ειδικότητα Εργαζομένων	Αρ. Ατόμων	Ποσά σε €	
		Ετήσιος Μισθός	Σύνολο
Διευθύνων Σύμβουλος	1	50.000	50.000
Γραμματεία Δ/νοντος Συμβούλου	1	20.000	20.000
Διευθυντές	4	40.000	160.000
Γραμματειακή Υποστ. / Διοικητικό Προσωπικό	4	20.000	80.000
Info Kiosk	3	20.000	60.000
Λογιστήριο	2	25.000	50.000
IT Υποστήριξη	2	25.000	50.000
Τεχνικό Προσωπικό / Κηπουροί / Συντηρητές	5	20.000	100.000
Ξεναγοί / Ιστορικοί	2	25.000	50.000
Έλεγχος / Είσοδος / Εκδοση Εισ.	4	20.000	80.000
Ιατρός	1	35.000	35.000
Δασολόγος	1	22.000	22.000
Μάρκετινγκ - Πωλήσεις	2	25.000	50.000
Φύλαξη (outsourced)	0	0	0
Καθαρισμός (outsourced)	0	0	0
Σύνολο	**32**		**807.000**

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα, δεν συμπεριλαμβάνονται δαπάνες για συγκεκριμένες δραστηριότητες για τις οποίες υπάρχει η πρόβλεψη εκχώρησή τους σε εξωτερικούς προμηθευτές και λογίζονται στις αμοιβές τρίτων.

8.3.2 Αμοιβές τρίτων

Στις αμοιβές τρίτων περιλαμβάνονται η λογιστική & φοροτεχνική υποστήριξη, ο νομικός σύμβουλος, οι υπηρεσίες καθαρισμού και φύλαξης του Πάρκου καθώς και το κόστος της διαφημιστικής εταιρείας που θα είναι υπεύθυνη για τη προβολή και προώθηση του Πάρκου.

Για τον καθαρισμό και την αποκομιδή των σκουπιδιών έχει προϋπολογιστεί ανάγκη 6 τουλάχιστον ατόμων ενώ αντίστοιχα για την φύλαξη ανάγκη για 20 άτομα (5 άτομα ανά βάρδια).

Με βάση τα παραπάνω το συνολικό Κόστος που αφορά τις αμοιβές τρίτων έχει προϋπολογιστεί σε 542 χιλ. € κατά τη φάση ωρίμανσης του έργου.

Αμοιβές Τρίτων	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Φορατεχνικός Σύμβουλος	12.000
Νομικός Σύμβουλος	30.000
Διαφημιστική Εταιρεία	50.000
Εταιρεία Security	350.000
Εταιρεία Καθαριότητας και Αποκομιδή Απορριμμάτων	100.000
Σύνολο	**542.000**

8.3.3 Λοιπές λειτουργικές δαπάνες

Μια άλλη σημαντική κατηγορία κόστους, αποτελούν οι δαπάνες συντήρησης του Πάρκου και υποστήριξης των δραστηριοτήτων, οι οποίες προσδιορίζονται ως ποσοστό (0,4%) επί του ύψους επένδυσης του Οργανισμού. Το ύψος της δαπάνης, κατά τη φάση ωρίμανσης της επένδυσης εκτιμάται σε 240.000€ ετησίως.

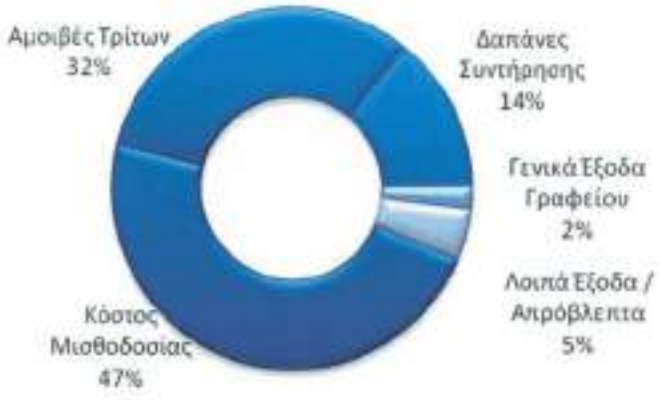
Στην ίδια κατηγορία έχουν συμπεριληφθεί οι απαραίτητες για την διοικητική λειτουργία δαπάνες (πληρωμές σε δημόσιους οργανισμούς, γραφική ύλη, συνδρομές, έξοδα τηλεπικοινωνιών κλπ) οι οποίες εκτιμώνται σε 35 χιλ. € ετησίως.

Τέλος, έχουν ληφθεί υπόψη λοιπά έξοδα για την κάλυψη απροβλέπτων δαπανών ύψους 76.000€ ετησίως

Σύμφωνα με τα παραπάνω το συνολικό λειτουργικό κόστος του Πάρκου υπολογίζεται σε 1,7 εκ. € ετησίως (κατά τη φάση ωρίμανσης του έργου).

Λειτουργικό Κόστος	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Κόστος Μισθοδοσίας	807.000
Αμοιβές Τρίτων	542.000
Δαπάνες Συντήρησης	240.000
Γενικά Έξοδα Γραφείου	35.000
Λοιπά Έξοδα / Απρόβλεπτα	76.000
Σύνολο	**1.700.000**

Ανάλυση Λειτουργικού Κόστους

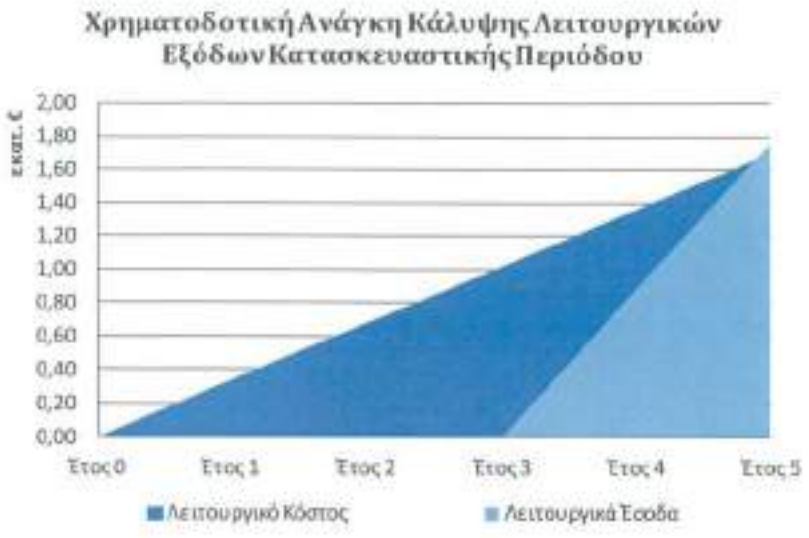


Γίνεται εμφανές ότι το άθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και των αμοιβών Τρίτων αποτελούν τις δύο βασικές κατηγορίες κόστους, οι οποίες αντιστοιχούν στο 80% περίπου του συνολικού κόστους λειτουργίας του Πάρκου.

8.4 Λειτουργικό αποτέλεσμα

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε προσπάθεια εκτίμησης των εσόδων και των εξόδων που θα προκύψουν από τη λειτουργία του Πάρκου κατά την φάση ωρίμανσης της επένδυσης.

Σημειώνεται δε, ότι πρέπει να υπολογισθεί κόστος λειτουργίας από το πρώτο έτος της κατασκευαστικής περιόδου το οποίο θα αυξάνεται σταδιακά με την εξέλιξη των εργασιών. Σε αυτή τη περίοδο, είναι προφανές ότι θα δημιουργηθεί μια πρόσθετη ανάγκη χρηματοδότησης για κάλυψη των λειτουργικών δαπανών, χρηματοδοτικό κενό το οποίο αναμένεται να ανέλθει σε 2,5 εκ. € περίπου (απεικονίζεται γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί).



Το χρηματοδοτικό αυτό κενό αναμένεται να καλυφθεί με τις προκαταβολές των Ιδιωτών-Επενδυτών (εκτιμώνται σε 1,6 εκ. €) ενώ το υπόλοιπο ποσό, 900 χιλ. € περίπου, θα επιβαρύνει το αρχικό ποσό επένδυσης προσαυξάνοντας το ισόποσα.

Εξέλιξη Χρηματοδοτικών Αναγκών Κατασκευαστικής Περιόδου (€)		
Έτος	Εισροές / Έσοδα Λειτουργίας	Λειτουργικές Ανάγκες / Έξοδα
Έτος 1	0	340.000
Έτος 2	0	680.000
Έτος 3	0	1.020.000
Έτος 4	860.000	1.360.000
Έτος 5	1.761.700	1.700.000
Σύνολο	**2.621.700**	**5.100.000**
Αρχικές Εισφορές Ιδ. Επενδ.	**1.600.000**	
Χρηματοδοτικό Κενό	**900.000**	

(*) Αρχικές Εισφορές Ιδ. Επενδ.



Με βάση την προγενέστερη ανάλυση, γίνεται εμφανές ότι μετά την ολοκλήρωση των εργασιών αποκατάστασης, η οικονομική βιωσιμότητα του Πάρκου είναι εφικτή, παρουσιάζοντας από το 5ο έτος θετικό λειτουργικό αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση, οι υποθέσεις εργασίας που ελήφθησαν υπόψη κατά τη σύνταξη του παρόντος, αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη των βασικών οικονομικών στόχων.

9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EUROPA NOSTRA ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η «διεθνοποίηση» του έργου της αποκατάστασης και της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του σκοπού του. Μία σειρά από ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση θα διευκολύνουν την δυνατότητα εξεύρεσης πόρων για την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης κτηρίων και υποδομών. Ταυτόχρονα, η διεθνής του προβολή ως μοναδικού και εξαιρετικά ιδιαίτερου προορισμού και η ανάδειξη των σημαντικών ειδοποιών χαρακτηριστικών του, θα του προσδώσει μία ταυτότητα διεθνούς τουριστικού προορισμού.

Η εμπλοκή της Europa Nostra στο Έργο και κατ' επέκταση της Ελληνικής Εταιρείας, καθώς και η συμμετοχή εκπροσώπων τους στο Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού Τατοΐου, θα συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου της διεθνούς προβολής του. Ένας οργανισμός της εμβέλειας και του κύρους της Europa Nostra, διαθέτει σημαντικές δυνατότητες κινητοποίησης ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών αναγκαίων στην κατεύθυνση υλοποίησης του αρχικού στόχου της αποκατάστασης του Κτήματος.

Επί πλέον, αθροιστικά στη «διεθνοποίηση» του Κτήματος εκτιμάται ότι θα συνεισφέρει:

- Η ένταξή του στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *European Historic Houses Association*, στον οποίο συμμετέχει ως ιδρυτικό μέλος και η Europa Nostra. Πρόκειται για έναν δραστήριο οργανισμό σύνδεσης αντίστοιχων θεματικών, ιστορικών πάρκων και κτημάτων ο οποίος εκπροσωπεί σημαντικά ιστορικά κτήρια σε 18 Ευρωπαϊκές χώρες.
- Η. ένταξή του στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *Association of European Royal Residences (ARRE)*. Πρόκειται για υψηλής αναγνωρισιμότητας και κύρους Οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στο ανάκτορο των Βερσαλλιών στη Γαλλία και στον οποίο συμμετέχουν 60 νυν και πρώην βασιλικά κτήματα / επαύλεις από 12 επί του παρόντος Ευρωπαϊκές χώρες.

Ο στόχος της ένταξης και διεθνούς προβολής του Κτήματος Τατοΐου σε σημαντικούς Ευρωπαϊκούς συλλογικός φορείς και οργανισμούς είναι πολλαπλός. Ενδεικτικά σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Η απόκτηση και κεφαλαιοποίηση της πολυετούς σημαντικής εμπειρίας σε θέματα διαχείρισης συναφών οργανισμών και ανταλλαγής απόψεων σε «καλές πρακτικές» και «νέες εμπειρίες» κοινού ενδιαφέροντος.
- Η παροχή της δυνατότητας σε Ευρωπαίους πολίτες των άλλων χωρών να αποκτήσουν πρόσβαση και γνώση της κοινής Ευρωπαϊκής τους ιστορίας (άλλωστε, η ποικιλότροπη Ευρωπαϊκή εμπλοκή στα ελληνικά πράγματα την εκατονταετία περίπου λειτουργίας του Κτήματος ήταν ιδιαίτερα έντονη και θα αποτυπώνεται ενδεχομένως και στα ιστορικά εκθέματα του σχεδιαζόμενου μουσείου).
- Η άντληση τεχνογνωσίας σε ζητήματα που αφορούν συντήρηση και τεχνική

αποκατάσταση από σεμινάρια και ημερίδες διάχυσης γνώσης που πραγματοποιούνται συστηματικά από προσωπικό και επαγγελματίες των συμμετεχόντων εθνικών οργανισμών.

- Η δυνατότητα άντλησης πρόσθετων Ευρωπαϊκών κονδυλίων για κοινές ενέργειες μέσω δημιουργίας σχημάτων δικτύωσης (Clusters).

Η Europa Nostra και η ΕΛΛΕΤ είναι σε θέση να επιτύχουν τη συμμετοχή του Οργανισμού Τατοΐου τόσο στον Οργανισμό European Historic Houses, όσο και στο δίκτυο «European Heritage Alliance 3.3» των 32 Ευρωπαϊκών οργανισμών και δικτύων που ενεργοποιούνται στον ευρύτερο χώρο της διατήρησης και προστασίας της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς, σύμφωνα με βάση το Άρθρο 3.3 της Συνθήκης της Λισαβόνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχος της συμμετοχής αυτής είναι να κεφαλαιοποιηθεί από τον Οργανισμό η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί στο σύνολό της η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά. Σύμφωνα με τις αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Νοεμβρίου 2010, η δυνατότητα οικονομικής αξιοποίησης της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς, αναδεικνύεται ιδιαίτερα. Σε αυτό το πλαίσιο η αξία των ιστορικών κτηρίων, πάρκων και τοποθεσιών αναγνωρίζεται σημαντική, όχι μόνο ως προς την διαμόρφωση του συνολικού πολιτιστικού πλούτου της Ευρώπης, αλλά και στην τόνωση του τουρισμού, της ευρύτερης οικονομίας και την ουσιώδη ενίσχυση της απασχόλησης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσελκύει ετήσια εκατομμύρια τουριστών που εντάσσονται σε ένα σημαντικό και εξειδικευμένο τουριστικό ρεύμα: τον ιστορικό και πολιτιστικό τουρισμό.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο εκτιμά ότι η πολιτιστική κληρονομιά δημιουργεί στις χώρες της Ένωσης ένα ετήσιο εισόδημα της τάξης των 335 δις. €. Επί πλέον, ένα σημαντικό τμήμα των 9,7 εκατ. θέσεων εργασίας του τουριστικού τομέα συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με τον ιστορικό και πολιτιστικό τουρισμό. Η διεκδίκηση σε εθνικό επίπεδο του μεριδίου που θα αντιστοιχεί στον Οργανισμό Τατοΐου από αυτή την αγορά, ενισχύοντας την θέση του μέσα από παρόμοιες Ευρωπαϊκές δομές θα παραμένει διαρκής στόχος της Διοίκησης. Στην επίτευξη αυτού του στόχου, η συνδρομή της Europa Nostra θα είναι σημαντική.

10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Το σημαντικό ύψος του εκτιμώμενου προϋπολογισμού της αποκατάστασης και λειτουργίας του Κτήματος, αποτυπώνει την βαρύτητα του έργου σε επίπεδο οικονομικής προσέγγισης. Είναι όμως βέβαιο ότι η εκτίμηση της σκοπιμότητας υλοποίησης της πρότασης αξιοποίησης δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί με οικονομικά κριτήρια, καθώς η αποκατάσταση και λειτουργία του θα δημιουργήσει σημαντικότατα κοινωνικά οφέλη σε πολλαπλές κατευθύνσεις. Η σπουδαιότητά του συναρτάται με την διάσωση της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς του Κτήματος, κληρονομιάς που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Ελληνικής ιστορίας και είναι συνεπώς καθήκον και υποχρέωση κάθε ευνομούμενης πολιτείας να τη διαφυλάξει και να την αποδώσει στους πολίτες της.

Η ιδιαίτερη σημασία της υλοποίησης του έργου συνεπώς, έγκειται στην πολιτισμική και περιβαλλοντική επίδραση που θα επιφέρει. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εκτιμηθούν τα σημαντικά αναμενόμενα κοινωνικά οφέλη μαζί με τα αμιγώς οικονομικά. Τα οφέλη αυτά επεκτείνονται σε τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο και ως ενδεικτικά σημειώνονται τα ακόλουθα:

Σε εθνικό επίπεδο:

- Η αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος ως ενιαίου, ολοκληρωμένου και πολυθεματικού Μητροπολιτικού Πάρκου, είναι ιδιάζουσας σημασίας και εθνικής εμβέλειας ενέργεια. Αναβαθμίζεται ένας χώρος εξαιρετικής ιστορικής φυσικής και περιβαλλοντικής αξίας με τρόπο ο οποίος τιμά την χώρα και πολιτισμό της.
- Η αναβάθμιση πραγματοποιείται μεθοδικά στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου οράματος αξιοποίησης και μίας συγκεκριμένης διάρθρωσης λειτουργίας, που διασφαλίζει την βιώσιμη λειτουργία του. Το Κτήμα θα αποτελέσει κόσμημα, όχι μόνο της μητροπολιτικής περιοχής και της περιφέρειας, αλλά και ολόκληρης της χώρας.
- Η ασφυκτιούσα πρωτεύουσα των Αθηνών αποκτά ένα Μητροπολιτικό Πάρκο που διέξοδο στους πολίτες, με πολλαπλές θεματικές επιλογές, ισάξιο των καλύτερων δυτικών Ευρωπαϊκών χωρών.
- Τα ιστορικά κτήματα και οι χώροι των ανακτόρων αποτελούν παγκόσμιους τουριστικούς προορισμούς. Εν προκειμένω, ο συνδυασμός του πολιτιστικού, ιστορικού και μουσειακού περιεχομένου του Κτήματος και οι υψηλού επιπέδου υποδομές φιλοξενίας αναμένεται να προσελκύσουν ως ένας ενιαίος και διακριτός τουριστικός προορισμός, σημαντικό αριθμό διεθνών επισκεπτών. Οι επισκέπτες αυτοί κατατάσσονται σε ένα τμήμα της διεθνούς τουριστικής αγοράς, υψηλής κατά κεφαλή καταναλωτικής δαπάνης το οποίο αναφέρεται ως «ιστορικός και πολιτιστικός τουρισμός». Ουσιαστικά προστίθεται ένας σημαντικός και διακριτός τουριστικός προορισμός και αναβαθμίζεται η τουριστική εικόνα της περιοχής αλλά και της χώρας γενικότερα.
- Η χώρα αποκτά έναν πρωτότυπο για τα δεδομένα χώρο πολλαπλών δραστηριοτήτων, η κοινή λειτουργία των οποίων δημιουργεί πολλαπλασιαστικά και σημαντικά κοινωνικά και οικονομικά οφέλη σε όλους τους σχετιζόμενους με

τη λειτουργία του: Ελληνικό Δημόσιο, ιδιώτες επενδυτές, τοπικές κοινωνίες, ευρύ κοινό.

- Διασφαλίζεται η προστασία του ιστορικού χώρου, του δάσους και του φυσικού περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής, ως αποτέλεσμα της οργανωμένης παρακολούθησης και φύλαξης. Μειώνονται οι εν δυνάμει κίνδυνοι καταστροφής και οι πηγές ρύπανσης.

Σε τοπικό επίπεδο:

- Τα έργα που θα εκτελούνται κατά την Περίοδο Αποκατάστασης θα δημιουργήσουν σημαντικό αριθμό νέων άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας τουλάχιστον για την πενταετή περίοδο στην οποία προβλέπεται η ολοκλήρωσή τους. Έχει ιδιαίτερη σημασία ότι αυτές οι θέσεις εργασίας αναφέρονται τόσο σε εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, συντηρητές μνημείων και έργων τέχνης αλλά και σε ανειδίκευτους εργάτες. Από τις νέες αυτές θέσεις εργασίας, σημαντικό ποσοστό αναμένεται να προέλθει από τους όμορους δήμους. Είναι επίσης σημαντική η άμεση απασχόληση στο κτήμα, καθώς και η έμμεση που συσχετίζεται με την πληθώρα των δραστηριοτήτων του.
- Η λειτουργία πολλών από τις αγροτικές κυρίως δραστηριότητες όπως προβλέπεται να λειτουργήσουν στους χώρους του Κτήματος, είναι δυνατόν να υλοποιηθούν από Εταιρείες Κοινωνικού Σκοπού και να στηρίξουν σημαντικό αριθμό νέων εργαζομένων οι οποίοι προέρχονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες. Στο ίδιο πλαίσιο αναφέρεται η ενίσχυση της γυναικείας απασχόλησης και της γυναικείας επιχειρηματικότητας από γυναίκες και γυναικείους συνεταιρισμούς των όμορων Δήμων.
- Με βάση τη σημαντική προστιθέμενη αξία που θα δημιουργηθεί κατά το προβλεπόμενο 5ετές χρονικό διάστημα της περιόδου αποκατάστασης και με βάση τον εκτιμώμενο προϋπολογισμό αποκατάστασης, εκτιμάται θα δημιουργήσουν 400 θέσεις εργασίας σε ετήσια βάση.
- Τέλος, η πλήρης λειτουργία του Κτήματος με τις δραστηριότητες που προβλέπονται θα δημιουργήσει πλέον των 180 άμεσων θέσεων εργασίας.

11 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Υφίστανται μία σειρά κρίσιμων ζητημάτων, η διευθέτηση ή επίλυση των οποίων αποκτούν ουσιώδη σημασία για την επιτυχή υλοποίησή του εγχειρήματος. Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες συναρτώνται με την:

1. Πολιτική δέσμευση για την υλοποίηση του Έργου.
2. Εμπλοκή του Πρωθυπουργού, κυρίως κατά την περίοδο αποκατάστασης και του Υπουργού Πολιτισμού ως πολιτικού προϊστάμενου
3. Σύναψη προγραμματικής συμφωνίας των εμπλεκόμενων φορέων
4. Διασφάλιση ευρύτερης πολιτικής συναίνεσης από τα κύρια πολιτικά κόμματα
5. Εξασφάλιση των πόρων για τη χρηματοδότηση του μέρους του έργου που αφορά αμιγώς παρεμβάσεις του Δημοσίου (πλην των ιδιωτικών πόρων)
6. Συγκρότηση και στελέχωση του Οργανισμού Τατοΐου και των αρμόδιων συμβουλευτικών επιτροπών του Δημοσίου, όπως προβλέπονται στο οργανόγραμμα λειτουργίας του
7. Διασφάλιση συναίνεσης από τους stakeholders και κυρίως από τους τοπικούς δήμους και φορείς για την αποφυγή μελλοντικών αντιδράσεων και εμπλοκών
8. Κινητοποίηση του Οργανισμού στην κατεύθυνση α) άντλησης πρόσθετων πόρων από χορηγούς και δωρητές και β) προσέγγισης ιδιωτών επενδυτών
9. Επίλυση ζητημάτων που αφορούν την οριοθέτηση των επί μέρους δραστηριοτήτων και προβλημάτων χρήσης γης εντός των ορίων του Κτήματος ώστε να είναι εφικτή η λειτουργία των δραστηριοτήτων που προβλέπονται.

12 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΜΕΣΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Η επίτευξη του στόχου, της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου με το όραμα και τη στρατηγική της παρούσας πρότασης, προϋποθέτει την υλοποίηση μίας σειράς ενεργειών τις οποίες συνιστάται να αναλάβει κυρίως η EUROPA NOSTRA, ως ιδιαίτερα σημαντικού κύρους Ευρωπαϊκός Οργανισμός, με την υποστήριξη της ΕΛΛΕΤ. Οι ενέργειες αυτές ιεραρχούνται ως ακολούθως:

1. Ενημέρωση της αρμόδιας Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Πολιτισμού με στόχο την κατ' αρχήν θετική αποδοχή του έργου.

2. Αρχική ενημέρωση του Γραφείου του Πρωθυπουργού με επιδίωξη κατ' ιδίαν συνάντησης μαζί του

3. Ενημέρωση του Υπουργού Πολιτισμού

4. Παρουσίαση του Έργου στον Πρωθυπουργό με στόχο και την αποδοχή του από τον ίδιο

5. Οριστικοποίηση φορέων υλοποίησης έργων αποκατάστασης και σύναψη Προγραμματική Συμφωνία των συναρμόδιων υπουργείων

6. Οριστικοποίηση Φορέων υλοποίησης έργων αποκατάστασης και σύναψη Προγραμματικής Συμφωνίας των συναρμόδιων Υπουργείων (π.χ. ΥΠΑΑΝ, ΥΠΕΚΑ, ΥΠ.ΠΟ.Α. κλπ) για την ανάληψη κοινής ευθύνης προετοιμασίας της στρατηγικής αξιοποίησης του Κτήματος, την επίλυση τυχόν νομικών και διοικητικών θεμάτων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για άμεσες σωστικές μελέτες και παρεμβάσεις.

7. Δημιουργία «Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης» για την αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος, με βάση καλές πρακτικές του ΥΠ.ΠΟ.Α., με τη συμμετοχή της ΕΛΛΕΤ και στόχους την διευθέτηση πολιτικών και διοικητικών κενών και αδυναμιών, την προώθηση των άμεσων αναγκαίων ενεργειών, την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων, την κινητοποίηση χορηγών και δωρητών και το συντονισμό των διαδικασιών σύστασης του Οργανισμού Τατοΐου.

8. Δέσμευση του Δημοσίου για τη Δημιουργία Κοινωφελούς Εταιρείας Ειδικού Σκοπού (με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο), κατά το πρότυπο του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου με προσχέδιο καταστατικού

9. Επιδίωξη της εμπλοκής του ίδιου του Πρωθυπουργού με την συμμετοχή προσωπικού του συμβούλου στην προτεινόμενη στο Οργανόγραμμα Συμβουλευτική Επιτροπή Δημοσίου της οποίας θα προΐσταται.

10. Ενέργειες για την εξασφάλιση συναίνεσης, αλλά και δέσμευση υλοποίησης του έργου από την αξιωματική αντιπολίτευση με έμφαση στην κοινωνική διάσταση του εγχειρήματος, αλλά και της λειτουργικής του οικονομικής αυτοτέλειας.

11. Ενημέρωση και αποδοχή από τις τοπικές κοινωνίες

12. Παράλληλες Ενέργειες για την εξασφάλιση συναίνεσης από της Περιφέρεια Αττικής

13. Δέσμευση του Δημοσίου για τη Δημιουργία Κοινωφελούς Εταιρείας Ειδικού Σκοπού στο πρότυπο του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου με προσχέδιο καταστατικού

14. Παράλληλη δημοσιοποίηση και ενημέρωση των σημαντικότερων εμπλεκόμενων μερών και της δυνατότητας συμμετοχής τους στη σχετική Συμβουλευτική Επιτροπή, όπως προβλέπεται στο Οργανόγραμμα (Stakeholders Advisory Committee)

15. Ενέργειες για έκδοση Προεδρικού Διατάγματος όπου θα καθορίζεται θεσμικά α) ο σκοπός του Οργανισμού, β) η σύνθεση και οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. και γ) οι όποιες ειδικές ρυθμίσεις διέπουν τη λειτουργία του.

16. Ενέργειες διασφάλισης χρηματοδοτήσεων και αναζήτηση άλλων πηγών πόρων (χορηγοί, δωρητές)

17. Διαμόρφωση και προώθηση θεσμικών προτάσεων σχετικά με τις χρήσεις γης εντός των ορίων του Κτήματος και έκδοση Προεδρικού Διατάγματος για τον καθορισμό χρήσεων γης, όρων και περιορισμών δόμησης.

18. Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και έκδοση ΚΥΑ περιβαλλοντικών όρων.

19. Σύσταση του Οργανισμού Τατοΐου. Λήψη τελικών αποφάσεων ως προς τις χρήσεις των κτηρίων και το χρονοδιάγραμμα. Εκπόνηση λεπτομερούς Master Plan και Επιχειρησιακού Σχεδίου, οριστικοποίηση προϋπολογισμών και δημοπράτηση.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

50
EUROPA NOSTRA



ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ & ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014

EUROCONSULTANTS

We protect historic houses, gardens, mills, coastline, forests, woods, fens, beaches, farmland, moorland, islands, archaeological remains, nature reserves, villages and pubs. Then, we open them up for ever, for everyone.

The National Trust, UK
Έτος Ίδρυσης: 1895

Εισαγωγικό σημείωμα

Η παρούσα Μελέτη - Πρόταση για την Αποκατάσταση και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και λειτουργία του τέως Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου (εφ' εξής εναλλακτικά «το Κτήμα») εκπονήθηκε από την εταιρεία ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε κατ' εντολή και για λογαριασμό της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού («Ελληνική Εταιρεία», ή «ΕΛΛΕΤ») η οποία εκπροσωπεί στην Ελλάδα τον Ευρωπαϊκό οργανισμό EUROPA NOSTRA.

Η EUROPA NOSTRA αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο κίνημα των Ευρωπαίων πολιτών για τη διαφύλαξη της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Αποτελεί ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο με 250 οργανώσεις - μέλη (ενώσεις και ιδρύματα πολιτιστικής κληρονομιάς, με αθροιστικά συνολικό αριθμό μελών πάνω από 5 εκατομμύρια άτομα), 150 συνδεδεμένες οργανώσεις (κυβερνητικοί φορείς, τοπικές αρχές επιχειρήσεις) καθώς επίσης και 1500 ατομικά μέλη που υποστηρίζουν την αποστολή του. Από το 2010 Πρόεδρος του οργανισμού είναι ο διάσημος τενόρος Plácido Domingo και Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος ο κ. Denis de Kergorlay. Τη θέση του αρχαιότερου τη τάξει Αντιπροέδρου κατέχει ο κ. Κώστας Καρράς, ιδρυτής της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού.

Η Μελέτη επεξεργάζεται και συνθέτει προτάσεις που θα κατατείνουν στην βιώσιμη ανάπτυξη και αξιοποίηση του Κτήματος λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σημαντικές παραμέτρους που καθορίζουν τη φυσιογνωμία του και οι οποίες, επιγραμματικά, μπορούν να αναφερθούν ως:

- Διατήρηση της ιστορικής αξίας και ανάδειξη του μνημειακού χαρακτήρα του Κτήματος, ως τόπου ο οποίος έχει σημαδέψει ποικιλοτρόπως την σύγχρονη ιστορία του Ελληνικού Έθνους.
- Αειφόρα προστασία και ανάδειξη του φυσικού περιβαλλοντικού και δασικού πλούτου και της βιοποικιλότητας της περιοχής.
- Δυνατότητα για την αναβίωση και ισόρροπη αξιοποίηση των δραστηριοτήτων που λειτουργούσαν παραδοσιακά σε αυτό.
- Εναλλακτικές ψυχαγωγικές, αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες
- Δυνατότητα για επιστημονική έρευνα, βιωματική εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση σε ένα πλήθος γνωστικών αντικειμένων που συσχετίζονται με την προβλεπόμενη λειτουργία του.

Σήμερα, έχει διαμορφωθεί ένα συναφές πλαίσιο προτάσεων-παρεμβάσεων για την αξιοποίηση του χώρου με σεβασμό στην ανάγκη προστασίας και ανάδειξης του φυσικού και μνημειακού στοιχείου του **με γνώμονα τη διασφάλισή της θέσης του Ελληνικού Δημοσίου ως του μόνου και αδιαφιλονίκητου κυρίου του Κτήματος και κατά συνέπεια τη προστασία του δημόσιου χαρακτήρα της λειτουργίας του.**

Βασικός στόχος παραμένει η απόδοση του Κτήματος στους πολίτες της χώρας ως

τόπου ψυχαγωγίας, αναψυχής, ιστορικής μνήμης, περιβαλλοντικής αγωγής και γνώσης, ώστε ο κάθε ένας να είναι σε θέση να απολαύσει απρόσκοπτα αυτά που η φύση και η ιστορία του κληροδότησε.

Το ζητούμενο το οποίο εν προκειμένω η Μελέτη καλείται να εξετάσει είναι οι όροι και οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες ο παραπάνω στόχος είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τρόπο αποτελεσματικό από μια λειτουργικά αυτοτελή και οικονομικά βιώσιμη επιχειρησιακή οντότητα.

Ο ρόλος και η συμβολή της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

Η Ελληνική Εταιρεία από δεκαπενταετίας και πλέον έχει κινητοποιηθεί για την προστασία και αξιοποίηση του Κτήματος ως ένα εξαιρετικού φυσικού κάλλους και μεγάλης ιστορικής αξίας περιουσιακό στοιχείο του Ελληνικού Κράτους. Στην πολύχρονη αυτή παρέμβασή της, μεμονωμένα ή και σε συνεργασία με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, πρωτοστάτησε στην ευαισθητοποίηση του Δημοσίου και των πολιτών σε ζητήματα σχετικά με την τύχη του Κτήματος, κυρίως με την διαμόρφωση προτάσεων για τη διασφάλιση μίας μακρόπνοης και βιώσιμης λειτουργίας του. Αρωγοί στην προσπάθεια αυτή υπήρξαν εξέχουσες προσωπικότητες και τοπικοί φορείς, οι οποίοι από την πλευρά τους συνέδραμαν στον προβληματισμό και την ανάπτυξη ιδεών αποκατάστασης και αξιοποίησης του χώρου, με τις δικές τους προτάσεις.

Η δραστηριοποίηση της ΕΛΛΕΤ στόχευε σε τρεις διακριτές κατευθύνσεις: την ευαισθητοποίηση του Ελληνικού Δημοσίου και πρωταρχικά του Υπουργείου Πολιτισμού για την τύχη του Κτήματος, την ευαισθητοποίηση του κοινού και τέλος, την ευαισθητοποίηση Ευρωπαϊκών οργανισμών για τη διάσωσή του, στόχους τους οποίους βαθμιαία επετύγχανε.

Ειδικότερα σημειώνεται ότι από το 1998, η ΕΛΛΕΤ ήταν η πρώτη η οποία ανέδειξε το ζήτημα της ραγδαίας απαξίωσης του σπουδαίου αυτού φυσικού και ιστορικού χώρου και αντέδρασε στα φαινόμενα κατάρρευσης των ιστορικών κτισμάτων του, στη λεηλασία, τους βανδαλισμούς που ακολούθησαν και τους κινδύνους που εγκυμονεί η εγκατάλειψή του. Από τότε είχε θέσει το στόχο της προστασίας, της αποκατάστασης και στη συνέχεια της βιώσιμης αξιοποίησης του Κτήματος μεταξύ των βασικών προτεραιοτήτων της. Με δικές της ενέργειες και πρωτοστατούντος του τότε Γενικού Γραμματέως της, ιστορικού Κώστα Σταματόπουλου, συγγραφέα των βιβλίων «Το χρονικό του Τατοΐου 1800 – 2003» και «Τατόϊ: περιήγηση στον χρόνο και τον χώρο»[1] , ανθρώπου οποίος έχει αναλώσει σημαντικό μέρος της ζωής του στην ιδέα για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος, έκτοτε επετεύχθησαν τα ακόλουθα:

- Κατεγράφησαν και αποτυπώθηκαν τα ιστορικά κτήρια και μνημεία του Κτήματος και οι παλαιότερες χρήσεις τους.

- Κινητοποιήθηκαν ακαδημαϊκοί και πανεπιστημιακοί φορείς και χρηματοδοτήθηκαν αρχιτεκτονικές μελέτες, και μελέτες αποτύπωσης των κτηρίων. Ενδεικτικά σημειώνονται οι μελέτες αποτύπωσης και αποκατάστασης της διαδρομής από τον ιστορικό πυρήνα του Κτήματος προς την τεχνητή λίμνη της Κιθάρας στα αρχικά της ίχνη, διαδρομής εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς με σημαντικές ιστορικές κατασκευές, οποία χρονολογείται από το 1877. Η μελέτη είχε παραδοθεί στο Υπουργείο Πολιτισμού, ενεκρίθη και προωθήθηκε προς τις

[1] Εκδόσεις ΚΑΠΟΝ, 2004 και 2011 αντίστοιχα

αρμόδιες υπηρεσίες του Ε.Ο.Τ.

- Έγινε συστηματική εκστρατεία ευαισθητοποίησης θεσμικών φορέων για την ιστορική και πολιτιστική αξία του Κτήματος και την ανάγκη διάσωσής του και υποβλήθηκε το 2001 στο Υπουργείο Πολιτισμού σχετικός φάκελος. Απότοκο αυτών των ενεργειών υπήρξε η ευρεία ανάδειξη του ζητήματος του σεβασμού και της προστασίας της ιστορικής φυσιογνωμίας του Κτήματος, ως χώρου στον οποίο κυρίαρχο λόγο είχε ανέκαθεν η φύση.

- Με το υλικό των ανωτέρω μελετών και την ιστορική τεκμηρίωση του κ. Κ. Σταματόπουλου συντάχθηκε πλήρης φάκελος – πρόταση προς το Υπουργείο Πολιτισμού με στόχο τον χαρακτηρισμό του ως ιστορικής τοποθεσίας. Εν τέλει, το 2003, η ΕΛΛΕΤ παραστάθηκε και εισηγήθηκε στο Κεντρικό Αρχιτεκτονικό Συμβούλιο της χώρας την αναγκαιότητα να προστατευθεί ο χώρος, ενέργεια η οποία είχε ως αποτέλεσμα τον από τότε χαρακτηρισμό ως Μνημείων όλων των επί μέρους κτισμάτων του Κτήματος και του κεντρικού πυρήνα του ως ιστορικού τόπου. Στη συνέχεια, το Υπουργείο Πολιτισμού ανέλαβε σημαντικά προγράμματα αναστήλωσης στο Κτήμα, το οποίον όμως συνεχίζει να αποτελεί βάρος για τον κρατικό προϋπολογισμό, να παραμένει σε κίνδυνο, ενώ απέχει πολύ από το να προσφέρει όσα αναμφισβήτητα μπορεί να προσφέρει στους πολίτες της χώρας.

- Συγκρότησε διεπιστημονική ομάδα, η οποία, εν όψει των ήδη διαφαινόμενων αδυναμιών στη διοίκηση του Κτήματος, τον Μάρτιο του 2005 παρουσίασε ολοκληρωμένο πλαίσιο προτάσεων για την σωτηρία, και την ανάδειξη του Κτήματος Τατοΐου, προτάσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν σε κοινή συνέντευξη τύπου από τους κ.κ. Κ. Καρρά και Κ. Σταματόπουλο, τότε Προέδρου και Αντιπροέδρου της ΕΛΛΕΤ, αντίστοιχα.

Οι προσπάθειες αυτές αποτέλεσαν αρχή ενός βαθύτερου προβληματισμού για το μέλλον του Κτήματος και συνεχίστηκαν αδιάλειπτα, στοχεύοντας επί πλέον στο να προσδώσουν μία ευρωπαϊκή διάσταση στον αγώνα για την σωτηρία και την προστασία του Κτήματος. Ο στόχος αυτός ενστερνίστηκε από την EUROPA NOSTRA, η οποία μετά από πρόταση της Ελληνικής Εταιρείας το 2013 το ενέταξε ως 8ο μεταξύ των 14 περισσότερο επαπειλούμενων ευρωπαϊκών μνημείων (Πρόγραμμα «Seven Most Endangered»), η προστασία των οποίων αποτελεί και σήμερα προτεραιότητά της.

Η εμπλοκή ενός οργανισμού της εμβέλειας και του κύρους της EUROPA NOSTRA, η οποία για το Πρόγραμμα «Seven Most Endangered» συνεργάζεται με το Ινστιτούτο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (European Investment Bank Institute) συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου της διεθνούς προβολής και της ανάγκης διάσωσης και αξιοποίησης του Κτήματος. Η συσιώδης προστιθέμενη αξία του διεθνούς αυτού οργανισμού έγκειται:

- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που αναμφισβήτητα θα προκύψουν κατά τις περιόδους αποκατάστασης και αξιοποίησής του από την ένταξή του σε αντίστοιχα σημαντικά ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς στις οποίες ήδη συμμετέχει (αναπτύσσονται στη συνέχεια του παρόντος)

- Στη δυνατότητα την οποία αποδεδειγμένα διαθέτει για την κινητοποίηση ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών. Πόροι οι οποίοι είναι δυνατόν να καλύψουν σημαντικό μέρος των προλειτουργικών και λειτουργικών δαπανών του Φορέα, ο οποίος κατά τα πρότυπα άλλων Ευρωπαϊκών οργανισμών θα αναλάβει το έργο της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος
- Στη δυνατότητα να κεφαλαιοποιηθεί από τον Οργανισμό η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά μέσω της προσέλκυσης ενός ιδιαίτερα σημαντικού και διακριτού τουριστικού ρεύματος επισκεπτών παρόμοιων ευρωπαϊκών οντοτήτων με τους οποίους προβλέπεται να αναπτύξει συστηματική συνεργασία.
- Στην μεγάλη εμπειρία και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτει σε θέματα προστασίας, αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων οντοτήτων.

Επιπλέον, στην πρόταση αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα ώριμη η ανάγκη να αποκατασταθεί και κυρίως να λειτουργήσει διαχρονικά το Κτήμα ως μία οικονομικά βιώσιμη οντότητα, με ικανότητα να αποδώσει έσοδα από συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα οποία θα επιτρέψουν τελικά την κάλυψη του συνόλου των λειτουργικών αναγκών του. Αυτό άλλωστε επιβάλλεται και από την τρέχουσα οικονομική δυσπραγία και την ενδεχόμενη αδυναμία του Ελληνικού Δημοσίου να επιχορηγεί τη λειτουργία ενός τέτοιου Οργανισμού σε εποχή κατά την οποία υφίστανται πλείστες όσες άλλες ανάγκες.

Η παρούσα πρόταση συστηματοποιεί και εκφράζει τις απόψεις της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού και της Europa Nostra, για την συνολική αποκατάσταση και βιώσιμη αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου. **Δεσπόζουσα αρχή στη σύνταξη του παρόντος απετέλεσε η ανάγκη για τη διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και η προστασία των συμφερόντων του Δημοσίου στο σύνολό τους, θέτοντας ως παράλληλο στόχο την λειτουργία του με βιώσιμο τρόπο και την απόδοσή του στους πολίτες, όπως συμβαίνει σε πολλά αντίστοιχα κτήματα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Ειδικότερα δε, η αποτροπή, σε καιρούς χαλεπούς για την Ελληνική κοινωνία, υλοποίησης παλαιότερων προτάσεων εκποίησης αυτού του μοναδικής ιστορικής και περιβαλλοντικής αξίας τόπου.**

Ως κατακλείδα συνεπώς της πρότασης, σημειώνεται η επιτακτική ανάγκη για την αποκατάσταση την ανάδειξη και την βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος, ως ένα ώριμο και εθνικής εμβέλειας ζήτημα. Η αξιοποίηση των στοιχείων της ιστορικής και πολιτιστικής του φυσιογνωμίας, του εξαιρετικού φυσικού κάλλους, σε συνδυασμό με την μικρή απόστασή του από την πρωτεύουσα θα αναδείξουν το Κτήμα ως ένα σημαντικό πόλο έλξης του κοινού και ως και διεθνή τουριστικό προορισμό που θα συνεισφέρει σημαντικά στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν της περιφέρειας και της πρωτεύουσας, την τόνωση της τοπικής οικονομίας, αλλά και την ποιότητα ζωής των πολιτών, με τρόπο που τιμά την χώρα και τον πολιτισμό της.

Μεθοδολογία – δομή της μελέτης

Η αναγκαιότητα για την συντήρηση και την αποκατάσταση των κτηρίων και του περιβάλλοντος χώρου του Κτήματος και εν συνεχεία για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του, είναι ευρέως αποδεκτή. Τα βασικά όμως ερωτήματα τα οποία θα πρέπει με σαφήνεια να απαντηθούν και τα οποία αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του συνολικού έργου, εν προκειμένω είναι τα εξής:

- Η τελική μορφή με την οποία θα λειτουργήσει το Κτήμα (λειτουργικές ενότητες και λειτουργικές μονάδες) προσβλέποντας στη μεσο-μακροπρόθεσμη οικονομική αυτοτέλειά του, διατηρώντας ταυτόχρονα αναλλοίωτη την ιστορική του διάσταση και τον κοινωφελή σκοπό λειτουργίας του.

- Η μορφή, η οργανωτική και η λειτουργική διάρθρωση ενός *Οργανισμού - Φορέα*, ο οποίος θα αναλάβει υπό την εποπτεία του το σύνολο του έργου της αποκατάστασης, της αξιοποίησης και της λειτουργίας του Κτήματος ως μία ενιαία επιχειρησιακή οντότητα.

- Η εξέταση των δυνατοτήτων συνεργασιών με την ιδιωτική πρωτοβουλία και η δημιουργία σχημάτων εκμετάλλευσης είτε με τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), είτε, εναλλακτικά ή συμπληρωματικά με μορφή μακροχρονίων μισθώσεων.

Με δεδομένο το γεγονός ότι για τα παραπάνω ζητούμενα θα πρέπει να υπάρξει κοινή αποδοχή και ακόμη περισσότερο συμπόρευση όλων των εμπλεκομένων μερών, η μελέτη επιδιώκει να παρουσιάσει με δομημένο τρόπο προτάσεις αξιοποίησης και να προσεγγίσει σε αρχικό επίπεδο τουλάχιστον οικονομικά μεγέθη κόστους και εσόδων από την λειτουργία του Κτήματος ως Θεματικού Μητροπολιτικού Ιστορικού και Περιβαλλοντικού Πάρκου, σύμφωνα με τα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας αντίστοιχων σε άλλες χώρες.

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη:

- Αποτιμά την υφιστάμενη κατάσταση, παρουσιάζει και αξιολογεί τα τρέχοντα ζητήματα που αφορούν το Κτήμα.

- Διατυπώνει προτάσεις στρατηγικής για τη μελλοντική οργάνωση και λειτουργία του, λαμβάνοντας υπόψη προτάσεις και απόψεις Φορέων, Οργανισμών, αλλά και εξεχουσών προσωπικοτήτων που είτε ενεπλάκησαν στο παρελθόν, είτε εμπλέκονται σήμερα και παραμένουν δραστήριοι στην προσπάθεια αναβίωσης και αξιοποίησης του Κτήματος. Κυρίως όμως λαμβάνοντας υπόψη αντίστοιχα επιτυχή παραδείγματα από την διεθνή πρακτική.

- Προτείνει Διοικητικό Σχήμα, το οποίο θεωρεί βέλτιστο με βάση τη διεθνή εμπειρία αντιστοίχων κτημάτων / ιστορικών τοποθεσιών, αλλά και Ελληνικών κοινωφελών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

- Συστηματοποιεί τις προβλεπόμενες δραστηριότητες/λειτουργίες και κάνει μία

βασική οικονομική προσέγγιση και εκτίμηση των εσόδων, τα οποία αναμένεται να συνεισφέρουν στο λειτουργικό προϋπολογισμό του Κτήματος.

- Εξετάζει εν δυνάμει πηγές χρηματοδότησης κυρίως όσον αφορά πόρους που απαιτούνται για έργα αποκατάστασης, πριν αποδοθεί το Κτήμα στο κοινό με τις προβλεπόμενες λειτουργίες του.

- Εξετάζει δυνατότητες προσέλκυσης ιδιωτικού ενδιαφέροντος για επιχειρησιακές πρωτοβουλίες σε βιώσιμες δραστηριότητες που εντάσσονται στη φιλοσοφία λειτουργίας του Κτήματος και οι οποίες είναι δυνατόν να συνεισφέρουν τόσο στη μείωση του αρχικού κόστους επένδυσης, όσο και στην μακροπρόθεσμη ενίσχυση των λειτουργικών του εσόδων.

- Εκτιμά το σύνολο του επενδυτικού κόστους καθώς και των πηγών κεφαλαίων που απαιτούνται για την αποκατάσταση και την θέση του Κτήματος σε λειτουργία.

- Προσεγγίζει τα εν δυνάμει έσοδα από το μείγμα δραστηριοτήτων που υιοθετεί, καθώς και του λειτουργικού κόστους για την κατάρτιση λειτουργικού προϋπολογισμού του αρμόδιου για τη διαχείρισή του Φορέα. Βασικός στόχος είναι η αρχική εκτίμηση της βιωσιμότητάς του, κάτω από τις προτάσεις και τις υποθέσεις που υιοθετούνται στο παρόν.

Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στην διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης πρότασης προς τους σχετιζόμενους με το Κτήμα Φορείς και κυρίως προς το Ελληνικό Δημόσιο, στο οποίο ανήκει, καθεστώς το οποίο παραμένει αναλλοίωτο. Βασική αρχή της πρότασης συνεπώς αποτελεί ανάγκη προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, επί πλέον όμως η μείωση των βαρών που προκύπτουν από τις ανάγκες συντήρησης, δαπάνες που ενώ σήμερα καλύπτονται από το Ελληνικό Δημόσιο, είναι δυνατόν, σε καθεστώς βιώσιμης λειτουργίας του, να αυτοχρηματοδοτούνται.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, η κατά τα τελευταία χρόνια σημαντική ευαισθητοποίηση πολιτών, τοπικών κοινωνιών, συλλόγων, φορέων, καθώς και του ίδιου του Ελληνικού Κράτους μέσω των συναρμόδιων υπουργείων που υλοποιούν σωστικές ενέργειες και αποκαταστάσεις ιστορικών κτηρίων και υποδομών, αποτελούν ισχυρές ενδείξεις ότι οι συνθήκες για ανάληψη αποτελεσματικής δράσης είναι απολύτως ώριμες.

Είναι κατανοητό, ότι βασικό στοιχείο της έννοιας «αποτελεσματικότητα» αποτελεί η θεσμική μορφή, η οργανωτική και λειτουργική δομή του Φορέα, ο οποίος θα αναλάβει να υλοποιήσει το ιδιαίτερα δύσκολο έργο της αποκατάστασης και, διαχρονικά, βιώσιμης λειτουργίας του Κτήματος. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης και με στόχο την διαφοροποίηση από τον ανενεργό σήμερα δημόσιο Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, ο προτεινόμενος και αναφερόμενος στη συνέχεια φορέας ονομάζεται ***Οργανισμός Τατοΐου***.

Σε κάθε περίπτωση, η ενεργοποίηση και εμπλοκή της EUROPA NOSTRA, του σημαντικότερου οργανισμού για την προστασία της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομίας, στο έργο της αποκατάστασης και βιώσιμης ανάπτυξης του Κτήματος Τατοΐου, υπογραμμίζει την επιταγή για την υλοποίηση ουσιωδών

παρεμβάσεων με στόχο την αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος προς όφελος του Ελληνικού Δημοσίου και των πολιτών.

Τελικό ζητούμενο είναι η αξιοποίηση του Κτήματος και η απόδοσή του στην κοινωνία των πολιτών με έναν τρόπο που ανταποκρίνεται στην ιστορική και περιβαλλοντική του αξία, όπως συμβαίνει με πολλά αντίστοιχα άλλων Ευρωπαϊκών κυρίως χωρών.

Market Sounding

Στο πλαίσιο υλοποίησης του παρόντος, θεωρήθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο να πραγματοποιηθεί εκτεταμένη διερεύνηση πιθανής ύπαρξης ενδιαφέροντος φορέων και επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα για την εμπλοκή τους στο έργο της αξιοποίησης του Κτήματος, μέθοδος η οποία στην πρακτική του σύγχρονου marketing, ονομάζεται «Market Sounding».

Ο βασικός στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η διερεύνηση της δυνατότητας, ή έστω της πρόθεσης επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που προκύπτουν από την -μέσω συμβάσεων- παραχώρηση από το δημόσιο, ή από φορείς που το εκπροσωπούν, περιουσιακών στοιχείων (γή, κτήρια κ.λ.π), με σκοπό να τα αξιοποιήσουν επιχειρησιακά, για συγκεκριμένο σκοπό.

Εν προκειμένω, για τις κατηγορίες των δραστηριοτήτων για τις οποίες προβλέπεται η λειτουργία τους εντός του Κτήματος με την μορφή συμπράξεων ιδιωτών και Δημοσίου, η έρευνα προς τους επιχειρηματίες/ιδιώτες αποσκοπούσε να κατανοήσει το βαθμό ελκυστικότητας που εκφράζει μία τέτοια επιχειρηματική προοπτική σε ιδιώτες επενδυτές. Επιπλέον, αποτιμά το βαθμό κατά τον οποίο οι προσδοκίες των δύο πλευρών, όσον αφορά την εκμετάλλευση της συγκεκριμένης δραστηριότητας, συνιστούν ένα κοινό πεδίο αναφοράς.

Οι δραστηριότητες που διερευνήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερεις κυρίους κλάδους ως:

1. Δραστηριότητες τουρισμού, φιλοξενίας και εστίασης,
2. Δραστηριότητες μεταποίησης προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής (αμπελουργία - οινοποίηση, μελισσοκομία, τυροκομία, κ.α.),
3. Δραστηριότητες πρωτογενούς παραγωγής (κτηνοτροφία, γεωργικές καλλιέργειες, μελισσοκομεία κλπ).
4. Δραστηριότητες έρευνας, εκπαίδευσης, κατάρτισης, βιωματικής μάθησης και πρακτικής εξάσκησης σε μία πληθώρα θεματικά αντικείμενα που θα απευθύνονται σε όλες τις ηλικίες και θα αξιοποιούν το σύνολο των αγροτικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος

Τα σχήματα εκμετάλλευσης που εξετάστηκαν με εν δυνάμει επενδυτές στην έρευνα αφορούν κυρίως μορφές ΣΔΙΤ, όπου απαιτείται σημαντικό επενδυτικό κόστος. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου δεν απαιτούνται ουσιώδεις επενδύσεις και αφορούν παραχώρηση γης ή κτηριακών χώρων, εξετάστηκαν σενάρια μίσθωσης και δικαιώματα χρήσης και εκμετάλλευσης των άλλοτε ισχυρών εμπορικών σημάτων (brand names) που χρησιμοποιούσε και είχε καθιερώσει το τ. Βασιλικό Κτήμα κατά το παρελθόν, με σημαντική στην εποχή τους αναγνωρισιμότητα και εμπορική διείσδυση.

Όπως περιγράφεται στη συνέχεια, στις περιπτώσεις των συμπράξεων, το Δημόσιο, μέσω του Οργανισμού Τατοΐου πρόκειται να «πωλήσει» μία επενδυτική ευκαιρία σε

ιδιώτη φορέα. Για τον λόγο αυτό θεωρήθηκε σημαντικό, σε αρχικό επίπεδο να δοκιμαστεί η κατ' αρχήν αποδοχή της βασικής ιδέας του «σωλητή», ιδιαίτερα εφ' όσον από την προσδοκία της συνεργασίας διασφαλίζεται η συνολική μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της λειτουργίας του Κτήματος.

Στις επαφές που πραγματοποιήθηκαν, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση της ανάγκης υιοθέτησης της φιλοσοφίας, του οράματος και της αισθητικής του παραχωρητή, εν προκειμένω του Οργανισμού που προτείνεται να συσταθεί για την αποκατάσταση και τη μελλοντική διαχείριση της λειτουργίας του Κτήματος.

Τα βασικά στοιχεία που διερευνήθηκαν είναι:

- Η **βιωσιμότητα** των μεμονωμένων δραστηριοτήτων και κάτω από ποιες συνθήκες τεχνικά θα μπορούσε αυτό να επιτευχθεί.
- Η **δυναμικότητα**, δηλαδή το μέγεθος της οικονομικής δραστηριότητας που συνιστά την ελάχιστη κρίσιμη μάζα, λαμβάνοντας υπόψη τους χωροταξικούς περιορισμούς και τις χρήσεις στο Κτήμα Τατοΐου.
- Ο βαθμός της **ωριμότητας** της επιχειρηματικής ιδέας από την πλευρά του ιδιώτη επενδυτή.
- Η δυνατότητα δημιουργίας **νέων επιχειρηματικών σχημάτων** που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα στη λειτουργία του Κτήματος (π.χ. η εμπλοκή διεπαγγελματικών οργανώσεων, εκπαιδευτικών οργανισμών κ.α. για την υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων).
- Πιθανά ζητήματα που θα λειτουργούσαν ανασταλτικά ή και αποτρεπτικά στην προοπτική λειτουργία σχημάτων ΣΔΙΤ με κύριο το ζήτημα της ανάληψης του εκτιμώμενου κόστους αποκατάστασης των κτηρίων.

Από τις επαφές/συναντήσεις με φορείς επιχειρηματικών συμφερόντων, επισημαίνονται τα ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα από τη διερεύνηση προθέσεων ιδιωτών επιχειρηματιών και φορέων. Σε όλες τις περιπτώσεις, διαφαίνεται μία σημαντική αποδοχή της φιλοσοφίας κάτω από την οποία προτείνεται η αναβίωση του Κτήματος και θετική πρόθεση στην προοπτική επιχειρηματικής εμπλοκής.

Η θετική αυτή ανταπόκριση στην ιδέα της αναβίωσης των παλαιών παραγωγικών δραστηριοτήτων του Κτήματος με την εμπλοκή ιδιωτών, θεωρείται κομβικής σημασίας στον ευρύτερο σχεδιασμό της επαναλειτουργίας του, καθώς:

- Θα διασφαλίσει σημαντικά κεφάλαια από ιδιώτες-φορείς για την αποκατάσταση κτηρίων, ελαφρύνοντας τον Οργανισμό Τατοΐου - όπως προκύπτει από τα στοιχεία της μελέτης - κατά περίπου 24 εκατ €, που αντιστοιχούν στο ένα τέταρτο του συνολικού προϋπολογισμού του έργου, ήτοι μεγάλο τμήμα του εκτιμώμενου συνολικού προϋπολογισμού αποκατάστασης.
- Οι Ιδιώτες θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στον αρχικό προϋπολογισμό αποκατάστασης του Κτήματος με την μορφή προκαταβολής (down payment) έναντι της εκχώρησης μελλοντικής χρήσης, συνεισφέροντας στην κάλυψη του χρηματοδοτικού κενού του φορέα κατά την προλειτουργική περίοδο και μέχρι την συνολική ωρίμανση των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων. Η δυνατότητα προκαταβολής είναι δυνατόν να προκύψει ως αποτέλεσμα μίας κοινά αποδεκτής, αμοιβαία επωφελούς συμφωνίας με τον διαχειριστή του Κτήματος,

με βασικές μεταβλητές το ύψος του τιμήματος και την επέκταση του χρονικού διαστήματος της παραχώρησης.

- Η συνολικά εύρυθμη λειτουργία του Κτήματος όπως παρουσιάζεται ως όραμα και ως στρατηγική στο παρόν, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει σημαντικά πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη και για τον Οργανισμό και για τους Ιδιώτες.
- Σε αρχικό επίπεδο, τα αποτελέσματα του Market sounding μειώνουν σε σημαντικό βαθμό το στοιχείο της αβεβαιότητας όσον αφορά την εν δυνάμει εμπλοκή ιδιωτών σε σχήματα παραχωρήσεων τύπου ΣΔΙΤ.

Θεωρείται ακόμη σημαντική η αξιολόγηση στοιχείων που προέκυψαν και αφορούν προβληματισμούς και απόψεις φορέων της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, στο ενδεχόμενο της αναβίωσης του Κτήματος. Οι σημαντικότερες παρατηρήσεις σχετίζονται με:

- Την ανάγκη υλοποίησης του Έργου από έναν φορέα με συμπαγή οργανωτική δομή και αποτελεσματική λειτουργία, ο οποίος θα συσταθεί για αυτόν αποκλειστικά τον σκοπό με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια, κάτω από τον έλεγχό του Ελληνικού Δημοσίου και με απόλυτο σεβασμό στα ιδιοκτησιακά του δικαιώματα. Επί πλέον, υιοθετώντας και αξιοποιώντας επιτυχείς πρακτικές και τεχνογνωσία αντίστοιχων φορέων άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, θα διαθέτει την αυτονομία που ενδείκνυται για την επίτευξη των στόχων της αποκατάστασης και της επωφελούς και βιώσιμης διαχείρισης της λειτουργίας του χώρου, διαχρονικά.
- Την κάλυψη του κόστους αποκατάστασης των κτηρίων που προορίζονται για εκμετάλλευση από ιδιώτες, το οποίο εξ' αιτίας του μνημειακού τους χαρακτήρα είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ 3
Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ 5
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ 8
MARKET SOUNDING 11
1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ 16
1.1 Το Κτήμα Τατόϊ 16
1.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς 17
1.3 Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα 17
1.4 Παρούσα κατάσταση 18
2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ 19
2.1 Historic Royal Palaces 20
2.2 National Trust 21
2.3 European Historic Houses Association 24
2.4 Association of European Royal Residences (ARRE) 25
2.5 Συνέργειες 25
3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ 27
3.1 Όραμα 27
3.2 Στόχος 27
4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ 29
4.1 Γενικές αρχές 29
4.2 Το Ευρύτερο πλαίσιο της αποκατάστασης 30
5 ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ 33
5.1 Συγκρότηση Φορέα 33
5.2 Προτεραιότητες 34
5.3 Χρονοδιάγραμμα 35
5.4 Βασικές αρχές λειτουργίας 36
5.5 Οργανωτικό σχήμα 37
5.5.1 Διοικητικό Συμβούλιο 41
6 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 44
6.1 Κίνητρα για την προσέλκυση σχημάτων ΣΔΙΤ 48
6.2 Δημιουργία κλειστού ελεγχόμενου «*Ιστορικού Πυρήνα*» 50
6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας 53

6.3 Ιστορική - Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα 55
6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας 56
6.4 Εκπαίδευση 58
6.5 Φιλοξενία – Εστίαση 60
6.5.1 Ξενοδοχείο, ξενώνας, εστιατόριο - χώρος δεξιώσεων 60
6.5.2 Χώροι στάθμευσης 64
6.6 Πρότυπο αγρόκτημα 65
6.6.1 Αμπελουργία - Οινοποίηση 68
6.6.2 Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο 70
6.6.3 Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο 72
6.6.4 Μελισσοκομική μονάδα - καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών φυτών και λοιπές γεωργικές δραστηριότητες 74
6.6.5 Εμπορική δραστηριότητα - καταστήματα πώλησης 75
6.7 Καλλιτεχνική Ενότητα – άθληση και αναψυχή 76
7 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ 77
7.1 Εισαγωγικό σημείωμα 77
7.2 Συνολικός προϋπολογισμός έργου 78
7.3 Πηγές προέλευσης της χρηματοδότησης 79
7.4 Χρονοδιάγραμμα επενδύσεων 82
8 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ 85
8.1 Βασικές παραδοχές 85
8.2 Προσδοκώμενα έσοδα 86
8.2.1 Έσοδα από εισιτήρια εισόδου επισκεπτών 86
8.2.2 Έσοδα από δικαιώματα χρήσης (Royalties) ή μακροχρόνιες μισθώσεις 87
8.2.3 Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες 89
8.2.4 Συνολικά έσοδα 89
8.3 Λειτουργικό κόστος 90
8.3.1 Μισθοδοσία 90
8.3.2 Αμοιβές τρίτων 91
8.3.3 Λοιπές λειτουργικές δαπάνες 92
8.4 Λειτουργικό αποτέλεσμα 93
9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EUROPA NOSTRA ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ 96
10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ 98
11 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ 100
12 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΜΕΣΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ 101

1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1 Το Κτήμα Τατοΐου

Το πρώην βασιλικό Κτήμα Τατοΐου εκτείνεται σε 42.000 περίπου στρέμματα δασικής κυρίως γης στους πρόποδες της Πάρνηθας, σε απόσταση 21 χιλιομέτρων από το Κέντρο της Αθήνας. Είναι τμήμα του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, αλλά αποτελεί ξεχωριστή ενότητα λόγω της ιστορικής του ιδιαιτερότητας, του φυσικού του πλούτου και των μνημείων του.

Η περιοχή είναι κατά το πλείστον δασική, διακόπτεται από περιορισμένα τμήματα καλλιεργήσιμων εκτάσεων (περί τα 1.250 στρέμματα συνολικά) και περικλείει στον κεντρικό της πυρήνα τις εγκαταστάσεις του πρώην βασιλικού κτήματος σε έκταση 1.600 περίπου στρεμμάτων.

Το Κτήμα αγοράστηκε το 1872 από τον τότε Βασιλέα Γεώργιο τον Α', σταδιακά επεκτάθηκε στα σημερινά περίπου όριά του και υπήρξε για μεγάλες περιόδους η κατοικία των μελών της τέως βασιλικής οικογένειας της Ελλάδος. Στο διάστημα από το 1872 έως το 1952 οικοδομήθηκαν εντός του Κτήματος περίπου 40 κτήρια, διαφόρων χρήσεων, συνολικής επιφάνειας 14.340 τ.μ.

Τα κτήρια αυτά, έχουν χαρακτηριστεί και προστατεύονται ως νεώτερα Μνημεία, διαθέτουν ιδιαίτερη ιστορική και αισθητική αξία και συνδέονται αρμονικά με το ξεχωριστό φυσικό περιβάλλον της Πάρνηθας, γεγονός που καθιστά το Κτήμα Τατοΐου μοναδικό σε εθνικό επίπεδο. Ανάλογα με τη χρήση που είχαν κατά το παρελθόν, αλλά και τη φυσική θέση τους εντός του κεντρικού τμήματος (αναφερόμενου στο εξής ως «ιστορικού πυρήνα»), τα κτήρια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής ενότητες:

- Ανακτορική Ενότητα (Ανάκτορα και Μαγειρεία) συνολικής επιφάνειας 3.565 τ.μ.
- Υποστηρικτική Ενότητα Ανακτόρων, 10 κτήρια επιφάνειας 3.265 τ.μ.
- Διοικητική Ενότητα «Χωριό», 12 κτήρια επιφάνειας 2.052 τ.μ.
- Ενότητα Αγροτικής – Κτηνοτροφικής Παραγωγής, 11 κτήρια επιφάνειας 5.205 τ.μ.
- Ταφική ενότητα, 3 κτήρια επιφάνειας 280 τ.μ.

Το Μάρτιο του 2003, το σύνολο του Κτήματος περιήλθε οριστικά στην ιδιοκτησία του Ελληνικού Δημοσίου.

1.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Η κυριότητα, νομή και κατοχή του πρώην Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου, έχει περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο σύμφωνα με το Ν.2215/1994 (ΦΕΚ Α77/11-5-1994). Μετά από προσφυγή του τ. Βασιλέα Κωνσταντίνου, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων στις 28/11/2002 εξέδωσε απόφαση με την οποία ζήτησε από το Ελληνικό Δημόσιο να καταβάλει αποζημίωση στην τ. βασιλική οικογένεια για το σύνολο της κινητής και ακίνητης περιουσίας της.

Η οριστική παραλαβή του κτήματος από το νέο ιδιοκτήτη, το Ελληνικό Δημόσιο, έγινε στις 7 Μαρτίου 2003.

1.3 Το υφιστάμενο διοικητικό σχήμα

Με βάση το υπάρχον νομικό καθεστώς, τη ευθύνη για τη διοίκηση του Κτήματος έχει ο Φορέας Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, που διοικείται από 9μελές Δ.Σ. τριετούς θητείας, υπό την εποπτεία του Υπουργείο Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής (ΥΠΕΚΑ).

Στη σύνθεση του ΔΣ, συμμετέχουν εκπρόσωποι από τρία υπουργεία, την Περιφέρεια Αττικής, τους όμορους δήμους, καθώς και εκπρόσωπο από μη Κυβερνητική Περιβαλλοντική Οργάνωση (WWF). Οι αρμοδιότητές του συμπεριλαμβάνουν την φύλαξη και τον καθαρισμό του χώρου και την αντιπυρική προστασία του.

Παράλληλη εμπλοκή έχει και το Δασαρχείο Πάρνηθας στην υποστήριξη δράσεων προστασίας του δασικού περιβάλλοντος, της πυροπροστασίας και γενικότερα στην παρέμβαση και τον χειρισμό μίας σειράς θεμάτων που αφορούν την εποπτεία και διαχείριση δασικών χώρων.

Σημειώνεται ότι από το 2008, στο πλαίσιο Προεδρικού Διατάγματος για τον Καθορισμό Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (ΦΕΚ 336/24.7.2007), είχε συσταθεί ειδικός Φορέας «Για τη διαχείριση τμήματος του πρώην βασιλικού Κτήματος Δεκελείας (Τατοΐου) και ειδικότερα των ζωνών Δ2 και Δ3, όπως καθορίζονται στο άρθρο 2 του παρόντος, συνιστάται Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με την επωνυμία *«φορέας Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου»*.

Οι αρμοδιότητες που του είχαν ανατεθεί, σύμφωνα με το σχετικό ΦΕΚ ήταν:

- Η προστασία και συντήρηση του περιβάλλοντος στην περιοχή Τατοΐου.
- Η προστασία και συντήρηση εγκαταστάσεων και κτηρίων.
- Συνεργασία με αρμόδιους φορείς για απαιτούμενες επεμβάσεις για την λειτουργία του πάρκου (κτηρίων, εγκαταστάσεων, κ.λπ.)
- Συνεργασία με αρμόδιους φορείς (ΑΕΙ, Υπουργείο Πολιτισμού κ.λπ.) για τη διοργάνωση πολιτιστικών, εκδηλώσεων, εκθέσεων κ.λπ.
- Λειτουργία αναψυκτηρίου, εστιατορίου, ιππικών εγκαταστάσεων κ.λπ.
- Οικονομική διαχείριση, προκειμένου η συντήρηση του Πάρκου, των κτηρίων και των εγκαταστάσεων να εξασφαλίζεται από τα έσοδα όλων των παραπάνω

δραστηριοτήτων.

Πάρα ταύτα, ο Οργανισμός αυτός δεν συγκροτήθηκε και δε λειτούργησε ποτέ, στοιχείο χαρακτηριστικό μιας αποσπασματικής και γραφειοκρατικής εκ των «άνω» προσέγγισης του τρόπου με τον οποίο το Ελληνικό Δημόσιο επεχείρησε τη, αξιοποίηση του Κτήματος συνολικά.

1.4 Παρούσα κατάσταση

Παρά τα πρόσφατα αξιόλογα έργα αποκατάστασης τα οποία υλοποιεί το Υπουργείο Πολιτισμού, η εικόνα που παρουσιάζει σήμερα, συνολικά ο χώρος του Κτήματος είναι αυτή της εγκατάλειψης. Τα παλαιά κτήρια και το περιεχόμενό τους υπήρξαν στο παρελθόν αντικείμενο λεηλασίας. Πολλά κτήρια κινδυνεύουν με κατάρρευση λόγω της εγκατάλειψης, υφίσταται αυξημένος κίνδυνος πυρκαγιάς λόγω έλλειψης συντήρησης της βλάστησης και των δέντρων, ενώ παρατηρούνται φαινόμενα ρύπανσης, βανδαλισμών και όχλησης της πανίδας λόγω της ανεξέλεγκτης εισροής επισκεπτών. Στη βασική είσοδο του Κτήματος (πύλη Λεύκας), η περίφραξη έχει παραβιαστεί και γίνεται ανεξέλεγκτη είσοδος στο χώρο του Πάρκου.

Παρά την απαξιωτική εικόνα που παρουσιάζει σήμερα το Κτήμα, αποτελεί ένα χώρο αναψυχής που προσελκύει πολίτες που γνωρίζουν την ύπαρξή του και απολαμβάνουν το ιδιαίτερου κάλλους φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Τα Σαββατοκύριακα το Κτήμα δέχεται περίπου 2.000-3.000 επισκέπτες την ημέρα, οι οποίοι κινούνται στους χώρους του πεζοί ή με ποδήλατα.

Επίσης γίνονται τακτικές περιηγήσεις υπό την καθοδήγηση, παλαιότερα της ΕΛΛΕΤ και σήμερα του Συλλόγου Φίλων Κτήματος Τατοΐου και του ιστορικού κ. Κώστα Σταματόπουλου, βαθύτατου γνώστη του χώρου και της ιστορίας του και ανθρώπου που ανέδειξε με ουσιαστικό τρόπο την ανάγκη αξιοποίησής του.

2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Η διεθνής εμπειρία από την αξιοποίηση παρόμοιων ιστορικών κτηρίων, πάρκων και βασιλικών κατοικιών αποτελεί την βάση στην οποία στηρίζεται η παρούσα πρόταση. Η εμπειρία αυτή, και κυρίως η προερχόμενη από τον Ευρωπαϊκό χώρο, καταδεικνύει πληθώρα από δόκιμες, εφαρμοσμένες, κατ΄ εξοχήν αποτελεσματικές και επιτυχείς πρακτικές, οι οποίες σχετίζονται με το μείγμα των δραστηριοτήτων και εν γένει των υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν σε αυτές τις εγκαταστάσεις.

Την ηγετική θέση κατέχει η Μεγάλη Βρετανία, κράτος το οποίο από έναν αιώνα και πλέον φρόντισε να δημιουργήσει το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που θα διασφάλιζε την σωστή και βιώσιμη παράλληλα εκμετάλλευση των σημαντικών φυσικών και ιστορικών πόρων της. Ακολουθούν και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γαλλία, η Ισπανία, η Αυστρία, η Ρωσία, ακόμη και η γειτονική Τουρκία.

Σχετικά με την λειτουργική μορφή αντίστοιχων τέτοιων ιδρυμάτων και τη συμβατότητά της με την προτεινόμενη στο Κτήμα Τατοΐου, ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Το Παλάτι του Schoenbrunn με τους ανακτορικούς κήπους στην Αυστρία, το οποίο έχει χαρακτηριστεί επιπλέον ως μνημείο παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς από την Unesco, στο χώρο του οποίου λειτουργεί μουσείο αμαξών, λαβύρινθος και ζωολογικός κήπος και συγκεντρώνει περί τα 7 εκατ. επισκέπτες ετησίως.
- Το Πάρκο Collserola που βρίσκεται στη Βαρκελώνη της Ισπανίας, και το οποίο συμπεριλαμβάνει αρχαιολογικά και αρχιτεκτονικά μνημεία. Το Πάρκο πέραν της ιστορικής του αξίας, υλοποιεί σημαντικές δράσεις έρευνας με αντικείμενο το περιβάλλον, την οικολογία των δασών και την οικολογία του τοπίου. Επίσης φιλοξενεί κέντρο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης με στόχο την εκπαίδευση μικρότερων ηλικιών επισκεπτών.
- Το Πάρκο του Fontainebleau και το Πάρκο των τέως βασιλικών ανακτόρων των Βερσαλλιών στη Γαλλία, τα οποία αποτελούν εξαιρετικούς πόλους έλξης τουριστών κάθε χρόνο. Οι Βερσαλλίες δέχονται το χρόνο 3 εκατ. επισκέπτες στα μουσειακά τους κτήρια και 7 εκατ. περίπου στους κήπους και τον περιβάλλοντα χώρο, από τους οποίους η συντριπτική τους πλειοψηφία είναι αλλοδαποί. Αντίστοιχη υψηλή επισκεψιμότητα παρουσιάζει το Πάρκο του Fontainebleau, το οποίο παρέχει πολλές δραστηριότητες και υπηρεσίες στους επισκέπτες του, όπως περιηγήσεις με άμαξες, με αερόστατο, και γήπεδα τέννις.
- Το Κάστρο Chatsworth στο Derbyshire της Μ. Βρετανίας, το οποίο παρά το σχετικά μικρό μέγεθός του παρουσιάζει σημαντική συνάφεια ως προς τις χρήσεις του με τις προτεινόμενες για το Κτήμα Τατοΐου. Οι επισκέψιμες κτηριακές εγκαταστάσεις συμπεριλαμβάνουν περί τα 30 δωμάτια και προσελκύουν περισσότερους από 300 χιλιάδες επισκέπτες ετήσια. Στους χώρους του εκτίθενται περισσότερα από 2.000 εκθέματα σημαντικής ιστορικής αξίας. Οι πολύπλευρες λειτουργίες του περιλαμβάνουν πρότυπο επισκέψιμο αγρόκτημα με επίδειξη αγροκτηνοτροφικών δραστηριοτήτων, παιδική χαρά, και ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και αναψυχή των

μικρών επισκεπτών. Στους χώρους του διοργανώνονται καλλιτεχνικές εκθέσεις, ιππικοί αγώνες, ανθοκομικές εκθέσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια σε αγροκτηνοτροφικές δραστηριότητες. Λειτουργεί επίσης κατάστημα πώλησης των προϊόντων της φάρμας και εστιατόριο, ενώ σημαντικό μέρος των εσόδων του προέρχεται από την διεξαγωγή κοινωνικών εκδηλώσεων.

Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις που αναφέρονται ως περισσότερο χαρακτηριστικές, αλλά και άλλες ακόμη από τη διεθνή εμπειρία, θεμελιώνουν την πεποίθηση για την δυνατότητα ανάδειξης του Κτήματος Τατοΐου με τρόπο συμβατό με αυτά τα πρότυπα. Σε ότι αφορά τις δομές οργάνωσης και λειτουργίας των φορέων που τις διαχειρίζονται, θεωρείται χρήσιμο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στις ιδιαίτερες εκείνες από τις οποίες αντλείται σημαντική τεχνογνωσία σε σχέση με τις προτάσεις που υιοθετούνται στο παρόν.

Η αναφορά αυτή επικεντρώνεται στη Βρετανική εμπειρία, η οποία συνιστά και το αδιαφιλονίκητο πρότυπο.

Στην χώρα λειτουργούν δύο βασικοί οργανισμοί με αυτό το σκοπό, το National Trust και ο ανεξάρτητος φιλανθρωπικός οργανισμός (επ' ακριβεία: independent charity organization) Historic Royal Palaces.

Είναι αξιοσημείωτη η ευρηματικότητα και η θεματική ποικιλία των εκδηλώσεων (events) που διοργανώνουν οι παραπάνω δύο οργανισμοί στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους, οι προτάσεις προς τους επισκέπτες, οι μέθοδοι προβολής και επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, οι τρόποι αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα σε δραστηριότητες εθελοντισμού, η ευελιξία τιμολόγησης των υπηρεσιών και το αρμονικό δέσιμο πολλαπλών κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, με τον κύριο πυρήνα των λειτουργιών τους. Η συσσωρευμένη αυτή εμπειρία είναι προφανές ότι μπορεί να αποτελέσει ένα σπουδαίο άυλο κεφάλαιο και τεχνογνωσία για την οργάνωση της λειτουργίας του Κτήματος.

2.1 Historic Royal Palaces

Ο οργανισμός Historic Royal Palaces (HRP), εκμεταλλεύεται τέσσερα σημαντικά Βρετανικά ιστορικά μνημεία: τον Πύργο του Λονδίνου, το ανάκτορο Hampton Court, το ανάκτορο Kensington και την αίθουσα τελετών Banqueting Hall. Σύμφωνα με το καταστατικό λειτουργίας του, τα κτήρια ανήκουν στη Βασίλισσα η οποία τα κατέχει στο όνομα του έθνους, χωρίς δικαίωμα πώλησης και με μόνο δικαίωμα τη μεταβίβασή τους στον επόμενο μονάρχη. Η Βασίλισσα τα εκχωρεί στον οργανισμό με τη δυνατότητα και το δικαίωμα της εκμετάλλευσής τους «in right of Crown».

Ο οργανισμός ιδρύθηκε και λειτουργεί για αυτό το σκοπό από το 1989 σύμφωνα με την αγγλική νομοθεσία με την μορφή Exclusive Agency of Government και επιβλέπεται διοικητικά από την Διεύθυνση Εθνικής Κληρονομίας (Department of National Heritage) του Βρετανικού Υπουργείου Πολιτισμού (Department for Culture, Media & Sport). Επί πλέον σε θέματα διαχείρισης των ανακτόρων έχει

άμεση επαφή με τον αρμόδιο Υπουργό.

Διοικείται από 12μελές Συμβούλιο των Trustees (Board of Trustees - BoT), ως ακολούθως:

Ο Πρόεδρος διορίζεται από την Βασίλισσα μετά από υπόδειξη του Υπουργού Πολιτισμού. Από τα υπόλοιπα 11 μέλη, τα οποία επιλέγονται από την Βασίλισσα και τον αρμόδιο Υπουργό, τα πέντε είναι μέλη του BoT εκ της θέσεων που κατέχουν ex officio σε σημαίνοντες σχετικούς οργανισμούς της χώρας, επιλεγμένοι για τις ικανότητές τους, την εμπειρία τους και τη συνάφειά τους με τους σκοπούς του HRP. Η συμμετοχή τους στο BoT αποτελεί τιμητικό τίτλο και δεν αμείβονται.

Σε λειτουργικό επίπεδο ο οργανισμός διευθύνεται από 8μελή διοικητική επιτροπή αναγνωρισμένων επαγγελματικών στελεχών της οποίας προΐσταται το μέλος με την ιδιότητα του Chief Executive, το οποίο αναφέρεται άμεσα στο Συμβούλιο και το οποίο είναι υπεύθυνο για την οποιαδήποτε αναφορά του οργανισμού προς το Κοινοβούλιο.

Ο HRP δεν λαμβάνει κανενός είδους επιχορήγηση από την Βρετανική κυβέρνηση ή τον Βασιλικό Οίκο. Αντλεί τα έσοδά του από ανταποδοτικές δραστηριότητες, με κύρια την είσπραξη εσόδων από εισιτήρια, από τις συνδρομές των μελών του, από δωρητές και χορηγούς. Δέχεται σημαντική υποστήριξη των δραστηριοτήτων του από ένα σημαντικό αριθμό εθελοντών και φίλων.

Όλα τα κτήρια έχουν αναπαλαιωθεί με εξαιρετική προσοχή και τους έχει αποδοθεί η ατμόσφαιρα της φυσικής λειτουργίας τους κατά τις ιστορικές περιόδους της ακμής τους, προσέγγιση που προτείνεται και για την αξιοποίηση της ανακτορικής έπαυλης του Κτήματος Τατοΐου.

Οι επισκέπτες των ιστορικών κτηρίων του οργανισμού ετήσια ξεπερνούν τα 3,5 εκατ. ενώ την τελευταία χρονιά επέτυχε είσπραξη δωρεών υψηλότερες των 20 εκατ. λιρών.

2.2 National Trust

Το National Trust αποτελεί το σημαντικότερο οργανισμό της Μ. Βρετανίας για τη διαχείριση και ολοκληρωμένη αξιοποίηση ιστορικών φυσικών και πολιτιστικών πόρων της χώρας. Διαχειρίζεται ιστορικά κτήρια, πάρκα, και κήπους, ακτές και περιοχές φυσικού κάλλους και άγριας φύσης, με σαφή επικέντρωση στην ανάδειξη των ιστορικών και περιβαλλοντικών τους στοιχείων, την συντήρηση και την αποκατάστασή τους και βασικό στόχο τη διαρκή αύξηση της επισκεψιμότητάς τους. Στηρίζει τις δραστηριότητές του σε μεγάλο βαθμό στην κοινωνική συμμετοχή των πολιτών, η οποία εκφράζεται από μία τεράστια δεξαμενή μελών και εθελοντών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το βασικό μότο του οργανισμού προς το κοινό του συμπυκνώνεται στην έκφραση «*it belongs to you*».

Λειτουργεί αυτόνομα οργανωτικά χωρίς κρατικές επιχορηγήσεις και βασίζει τα έσοδά του σε ανταποδοτικά οφέλη που προέρχονται από εισιτήρια σε ιστορικές

τοποθεσίες και πάρκα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνδρομές των μελών του. Ενδεικτικά σημειώνεται ότι ο Οργανισμός αριθμεί 4 εκατ. μέλη και 67 χιλιάδες περίπου εθελοντές.

Τις εγκαταστάσεις του επισκέπτονται σε ετήσια βάση περισσότεροι από 19 εκατ. επισκέπτες, ενώ κάθε χρόνο 680 χιλιάδες τεύχη από το εταιρικό του έντυπο στο οποίο παρουσιάζονται οι δραστηριότητές του, αναζητούνται από τους πολίτες και «κατεβαίνουν» ηλεκτρονικά από τον ιστότοπό του.

Τα ετήσια έσοδά του ανέρχονται σε 436 εκατ. λίρες Αγγλίας (2012) περίπου και ισοσκελίζουν τις δαπάνες του από τις οποίες ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσό αναλώνεται σε σύνθετα έργα συντήρησης και αποκατάστασης των χώρων και των κτηρίων που διαχειρίζεται. Σημαντική προέλευση των εσόδων του προέρχεται από δωρεές και χορηγίες, οι οποίες κατά τη χρονική περίοδο 2012-2013 ανήλθαν σε 57 εκατ. λίρες Αγγλίας.

Το National Trust ιδρύθηκε το 1884 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός (Association not for profit) σύμφωνα με την τότε ισχύουσα νομοθεσία και το πρώτο του καταστατικό επικυρώθηκε από το Βρετανικό Κοινοβούλιο το 1907. Η διοικητική του δομή συμπεριλαμβάνει το Συμβούλιο των Trustees και υποστηρικτικές επιτροπές του Συμβουλίου (επενδύσεων, αμοιβών, προσλήψεων, επιτροπές των τοπικών διευθύνσεων κ.α.).

Η διοικούσα επιτροπή συμπεριλαμβάνει τα στελέχη που ασκούν την υλοποίηση της στρατηγικής και την άσκηση της καθημερινής διοίκησης και τα οποία προσλαμβάνονται από τον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής αναφέρεται στο Συμβούλιο των Trustees.

Παρά το γεγονός της μη συγκρισιμότητας από την άποψη των μεγεθών με το προτεινόμενο εγχείρημα του Τατοΐου, ο οργανισμός παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την ποικιλότητα των λειτουργιών του και την αποτελεσματική του οργανωτική δομή. Ενδεικτικά:

- Εκμεταλλεύεται 10 σημαντικά μουσεία.
- Ιστορικά και παραδοσιακά κτήρια μικρότερου μεγέθους και εμβέλειας, τα οποία ανήκουν επίσης στη δικαιοδοσία του, χρησιμοποιούνται ως μουσεία με ιδιαίτερα σημαντικά οικονομικά οφέλη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, μεταξύ πολλών άλλων, είναι η εξοχική κατοικία του Νεύτωνα με την πασίγνωστη μηλιά από την οποία εμπνεύστηκε το νόμο της βαρύτητας και η οποία συντηρείται όπως χρησιμοποιούνταν το 1650, καθώς και το κτήριο στο οποίο ο Μαρκόνι ανακάλυψε τον τηλέγραφο.
- Παρέχει στις εγκαταστάσεις του υπηρεσίες εστιατορίου και καφέ. Τις μισθώνει ως σκηνικό για γυρίσματα ιστορικών κινηματογραφικών και τηλεοπτικών ταινιών.
- Παρέχει περιηγητικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες.
- Αναπαλαιώνει και εκμεταλλεύεται ανταποδοτικά, με βάση την αρχική τους χρήση, σημαντικά ιστορικά κτήρια (Θέατρα, παλιά εστιατόρια, παλιές εγγλέζικες pubs κ.α.).
- Χρησιμοποιεί ιστορικά κτήρια για δεξιώσεις και κοινωνικές εκδηλώσεις ως σημαντική πηγή εσόδων.

- Διαχειρίζεται προστατευόμενες φυσικές περιοχές, προστατεύει και παρακολουθεί είδη χλωρίδας και πανίδας.
- Δραστηριοποιείται στην αποκατάσταση και αναστήλωση μνημείων και έργων τέχνης και παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες στο αντικείμενο.
- Δημιουργεί μαθησιακές και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, στοχεύοντας κυρίως σε μαθητές.
- Ευαισθητοποιείται και πρωτοπορεί σε μαζικές καμπάνιες για την προστασία και ανάδειξη θεμάτων περιβάλλοντος και πολιτιστικής κληρονομιάς και τη συγκέντρωση πόρων για την αξιοποίησή τους, χρησιμοποιώντας τις τοπικές κοινωνίες ως τον βασικό μοχλό πίεσης.

Επισημαίνεται η ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην ευαισθητοποίηση του κοινού για άντληση δωρεών και χορηγιών. Οι ετήσιες δωρεές ξεπερνούν τα 12 εκατ. λίρες και αποτελεί χαρακτηριστικό ότι όλοι οι δωρητές, μικρότεροι ή μεγαλύτεροι, με τα ποσά τους αναφέρονται ονομαστικά στις ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις του.

Ο εθελοντισμός και η κοινωνική προσφορά των πολιτών στην επίτευξη των στόχων τους, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη Μεγάλη Βρετανία και για τους δύο οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, η συστηματικότητα και η ποιότητα των εργαλείων προβολής τους προς το ευρύ κοινό είναι ιδιαίτερα προσεγμένη, αλλά και δαπανηρή.

Σημειώνεται επίσης το υψηλό επίπεδο των λειτουργικών προτύπων και των διαδικασιών που εφαρμόζουν οι δύο αυτοί Βρετανικοί Οργανισμοί. Είναι ενδεικτικός ο τρόπος με τον οποίο αποτιμάται και αξιολογείται σε ετήσια βάση η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους από τα πεπραγμένα της οποίας κρίνεται η διοίκηση.

Η αξιολόγηση συνδυάζει τόσο ποσοτικούς/οικονομικούς όσο και ποιοτικούς/ κοινωνικούς δείκτες. Ως ποσοτικοί δείκτες σημειώνονται κατ' αρχήν οι συνήθεις που αφορούν την εξέλιξη του κύκλου εργασιών και των επί μέρους κατηγοριών εσόδων, η καθαρή κερδοφορία, η βελτίωση των λειτουργικών δαπανών και άλλοι, οικονομικής κυρίως φύσεως, συμβατικοί δείκτες.

Με τους ευρύτερους ποιοτικούς δείκτες παρακολουθούνται η ετήσια αύξηση/μείωση των μελών, η αντίστοιχη των εθελοντών, η αποτίμηση του εθελοντισμού σε ετήσιες συνολικές ώρες προσφοράς, δείκτες αξιολόγησης της ικανοποίησης των επισκεπτών που αποτελεί και κυρίαρχο στόχο, κλπ.

Ιδιαίτερα για το National Trust, αξιολογείται ακόμη:

- Ο βαθμός αποδοχής του από τις τοπικές κοινωνίες.
- Ο τρόπος και ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη απηύθυναν συστάσεις στον οργανισμό.
- Η επίτευξη συνολικών στόχων μείωσης του ενεργειακού αποτυπώματος του οργανισμού.
- Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων.
- Ο βαθμός συμμετοχής των δαπανών αποκατάστασης και συντήρησης της περιουσίας του οργανισμού στον ετήσιο προϋπολογισμό του (ο υψηλότερος -

ο καλύτερος) και η ποιότητα του αποτελέσματος. Ο απολογισμός του οργανισμού του 2012 σε έργα συντήρησης ανήλθε σε 110 εκατ. λίρες, εξ' ολοκλήρου χρηματοδοτούμενος από ίδιους πόρους.

- Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου (νέα ιστορικά, ή παραδοσιακά κτήρια, εγκαταστάσεις, πάρκα κλπ).

Ο εντυπωσιακός αριθμός των 4 εκατ. μελών του, σε ένα βαθμό αντιπροσωπεύει την συστηματική και έντονη προσπάθεια που καταβάλλεται για την αύξηση του αριθμού τους σε ετήσια βάση. Η ετήσια συνδρομή κυμαίνεται στις 55 λίρες, με ανάλογες εκπτώσεις αν πρόκειται για ισόβια συνδρομή, οικογενειακή κ.α. Τα μέλη απολαμβάνουν μία σειρά από προνόμια και παροχές, όπως ελεύθερη είσοδο και στάθμευση σε πολλές τοποθεσίες, τα έντυπα των οδηγών περιήγησης, ειδικές προσφορές για συμμετοχή σε εκδηλώσεις, συμβολικά δώρα κ.α.

2.3 European Historic Houses Association

Ο European Historic Houses Association είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με έδρα τις Βρυξέλες, βασικός σκοπός του οποίου είναι η διατήρηση και ανάδειξη του Ευρωπαϊκού πολιτισμού και της αρχιτεκτονικής του κληρονομιάς.

Πρόκειται για εξαιρετικού κύρους οργανισμό «ομπρέλα», ο οποίος συγκεντρώνει και εκπροσωπεί 50.000 σημαντικά ιστορικά κτήρια από 18 Ευρωπαϊκές χώρες και του οποίου ιδρυτικό μέλος και partner είναι η Europa Nostra από το 1985.

Βασικοί στόχοι του είναι:

- Η προώθηση της συνεργασίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την αποκατάσταση, ανάδειξη και αξιοποίηση ιστορικών κτηρίων και πάρκων και η συγκρότηση πλατφόρμας επικοινωνίας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας στην υποστήριξη και τη διαχείριση των μνημείων. Σε αυτή συμπεριλαμβάνεται η τεχνογνωσία σε μεθόδους και τεχνικές αποκατάστασης. Τα έργα αποκατάσταση των ιστορικών Ευρωπαϊκών κτηρίων συνιστούν μία ετήσια αγορά ύψους 5 δισ. €.
- Η προώθηση του πολιτιστικού και ιστορικού τουρισμού στην Ευρώπη μέσα από παράλληλες δράσεις συνολικά 32 Ευρωπαϊκών οργανισμών και δικτύων που ενεργοποιούνται στο ευρύτερο πεδίο της διατήρησης και προστασίας της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς. Σημειώνεται ότι οι 32 αυτοί οργανισμοί δημιουργήθηκαν και υποστηρίζονται από πρωτοβουλίες της Europa Nostra. Συνιστούν ένα πανΕυρωπαϊκό δίκτυο με την ονομασία «European Heritage Alliance 3.3», η λειτουργία του οποίου βασίζεται στο Άρθρο 3.3 της Συνθήκης της Λισαβόνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η διεκδίκηση και η εφαρμογή σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ευνοϊκών μέτρων και θεσμικών παρεμβάσεων που συναρτώνται με την προστασία της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς και των ιστορικών κτηρίων, πάρκων και κήπων, καθώς και του θεσμικού πλαισίου σε επίπεδο Ευρωπαϊκής φορολογικής νομοθεσίας των οργανισμών που τα διαχειρίζονται.

2.4 Association of European Royal Residences (ARRE)

Πρόκειται για εξέχουσας αναγνωρισιμότητας και κύρους Οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στο ανάκτορο των Βερσαλλιών στη Γαλλία και στον οποίο συμμετέχουν 60 νυν και πρώην βασιλικά κτήματα / επαύλεις από 12 επί του παρόντος Ευρωπαϊκές χώρες. Ο οργανισμός αυτός συμπεριλαμβάνει τα σημαντικότερα Ευρωπαϊκά ανάκτορα και κτήματα, μεταξύ των οποίων τα ακόλουθα:

- Etablissement Public du musée et du domaine national de Versailles (Γαλλία)
- Historic Royal Palaces, (Ηνωμένο Βασίλειο. Διαχειρίζεται τον Πύργο του Λονδίνου, το Hampton Court Palace, το Banqueting House, το Kensington Palace και το Kew Palace)
- Stiftung Preussische Schlösser und Gärten Berlin (Βραδεμβούργο, Γερμανία)
- Μέγαρο Πολιτισμού Schloss Schönbrunn (Αυστρία)
- Palais de Charles Quint (Βέλγιο)
- De Danske Kongers Kronologiske saml Rosenborg Slot (Δανία)
- Patrimonio Nacional (Ισπανία)
- Établissement public du domaine national de Chambord (Γαλλία)
- Gödöllői Királyi Kastély Kht (Ουγγαρία)
- Regione Piemonte (Direzione Beni Culturali) (Ιταλία)
- Ministerio beni e attivita' culturali (Ιταλία)
- Paleis Het Loo Nationaal Museum (Κάτω Χώρες)
- Muzeum Pałac w Wilanowie (Πολωνία)
- Royal Collections Kungl. Slottet (Σουηδία).

2.5 Συνέργειες

Τα ιστορικά κτήρια και τοποθεσίες που εκμεταλλεύονται οι προαναφερθέντες οργανισμοί, δέχονται ετήσια εκατομμύρια επισκεπτών. Τη δυναμική αυτή, κεφαλαιοποιούν συστηματικά προωθώντας μία κοινή στρατηγική αξιοποίησης του σημαντικού και διακριτού αυτού τμήματος της πολιτιστικής τουριστικής αγοράς, η κινητικότητα του οποίου μεταξύ των παραπάνω αναφερθέντων ιστορικών τόπων, αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό του.

Το διακριτό αυτό τουριστικό ρεύμα – τμήμα της αγοράς αναφέρεται ως πολιτιστικός και ιστορικός τουρισμός, είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στην Ευρώπη, αλλά και τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες της Ασίας και της Άπω Ανατολής, οι πολίτες των

οποίων εμφανίζουν ένα ζωηρό και αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση της κοινής Ευρωπαϊκής ιστορίας. Επί πλέον, το ρεύμα αυτό τοποθετείται στο «άνω άκρο» της τουριστικής αγοράς καθώς αντιπροσωπεύει μορφωμένους και με σημαντική κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη επισκέπτες.

Οι παραπάνω Οργανισμοί συνεργάζονται συστηματικά και εφαρμόζουν κοινές στρατηγικές προώθησης στοχεύοντας στην εμπορική και τουριστική αξιοποίηση των εγκαταστάσεών τους μέσα από κοινές συνέργειες. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούνται κοινά επικοινωνιακά εργαλεία και κοινοί τρόποι επικοινωνιακής προσέγγισης της αγοράς με καλαίσθητα έντυπα παρουσίασης και προβολής του δικτύου τους τα οποία διανέμονται στους επισκέπτες, διεθνή συμπόσια και συνέδρια, Web Sites, έντυπα ανάδειξης της κοινής Ευρωπαϊκής ιστορίας κ.α.

Το τουριστικό αυτό ρεύμα συνιστά μία σημαντική εν δυνάμει τουριστική αγορά για το Κτήμα Τατοΐου και για το λόγο αυτό η συμμετοχή του στους Ευρωπαϊκούς αυτούς οργανισμούς αποκτά μεγάλη σημασία.

Πλέον του μεγάλου αριθμού επισκεπτών των χιλιάδων Ευρωπαϊκών ιστορικών τοποθεσιών, τα μέλη οι εθελοντές και οι σχετιζόμενοι με τα ιδρύματα αυτά φορείς, αριθμούν επίσης εκατομμύρια (ενδεικτικά για το National Trust, 4 εκατομμύρια μέλη) και συνιστούν μία ακόμη σημαντική δυνητική πηγή επισκεπτών για το Κτήμα Τατοΐου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι συνέργειες που μπορούν να αναπτυχθούν από τη διεθνοποίηση του Κτήματος είναι σημαντικές και στον τομέα της άντλησης Κοινοτικών πόρων από μία πλειάδα σχετικών με τον πολιτισμό Κοινοτικών προγραμμάτων. Η εκτεταμένη αυτή εμπλοκή στην αξιοποίηση κοινοτικών προγραμμάτων, έχει δημιουργήσει ένα σημαντικό κεφάλαιο τεχνογνωσίας από το οποίο ο Οργανισμός Τατοΐου μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά. Ενδεικτικά προγράμματα που παρείχαν χρηματοδοτήσεις σε κοινές δράσεις του Cluster, είναι:

- Το Πρόγραμμα «*Heritage and History* (2002-2004)» το οποίο χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος *Culture 2000,* το οποίο έδωσε στα μέλη του Οργανισμού τη δυνατότητα να γνωριστούν και να σχεδιάσουν κοινή στρατηγική και δράσεις μέσα από συνέργειες.
- Το Πρόγραμμα *Raphael* (1997 and 1999), *Culture* (2002-2004) και *Culture* 2009-2011).
- Το Πρόγραμμα *Heritage and History (2002-2004),* επίσης με στόχο την ανάπτυξη συνεργειών και κοινής στρατηγικής.
- Το Πρόγραμμα *Sharing Skills in Europe (SSE)* που παρείχε σημαντική δυνατότητα στα εθνικά μέλη του Οργανισμού να ανταλλάξουν μεταξύ τους εργαζόμενους με στόχο την απόκτηση εμπειρίας, δουλεύοντας στις εγκαταστάσεις άλλων μελών.
- Το Πρόγραμμα *Discovering European Heritage in Royal Residences,* το οποίο έδωσε τη δυνατότητα στα μέλη του ARRE να αναπτύξουν συνεργασίες με άλλα ιδρύματα, οργανισμούς και φορείς που προβάλουν την Ευρωπαϊκή πολιτιστική κληρονομιά, μεταξύ των οποίων και η EUROPA NOSTRA.

3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

Το όραμα της Europa Nostra και της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου, αποτυπώνεται στη συνέχεια.

3.1 Όραμα

Η αποκατάσταση, λειτουργία και απόδοση στους πολίτες του τέως Βασιλικού Κτήματος Τατοΐου ως ένα σύγχρονο μητροπολιτικό Πάρκο με κύριους θεματικούς άξονες: την **ιστορία**, τον **πολιτισμό**, την **αναψυχή** και την **εκπαίδευση**, η μακροπρόθεσμη οικονομική **βιωσιμότητα** του οποίου θα διασφαλίζεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα οργάνωσης και διαχείρισης, καθώς και από συνέργειες και συμπράξεις με ιδιωτικούς φορείς σε δραστηριότητες συμβατές με τη ιστορική του φυσιογνωμία.

3.2 Στόχος

Βασικός στόχος της προτεινόμενης αξιοποίησης του Κτήματος είναι να αποτελέσει ένα νέο δυναμικό χώρο ιστορικής μνήμης, βιωματικής μάθησης, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης και προσφοράς, άθλησης και δημιουργικής ψυχαγωγίας, καθώς και ανάπτυξης και λειτουργίας πρότυπων εναλλακτικών πρωτογενών παραγωγικών δραστηριοτήτων, ο οποίος θα απευθύνεται σε όλους.

Ο συνδυασμός των στοιχείων της ιστορικής του φυσιογνωμίας, της φιλοξενίας και της αναψυχής, θα αναδείξουν το Κτήμα ως ένα σημαντικό εθνικό και διεθνή ιστορικό και πολιτιστικό τουριστικό προορισμό, που θα συνεισφέρει στο ευρύτερο τουριστικό προϊόν της περιφέρειας γενικότερα, αλλά και της πρωτεύουσας ειδικότερα.

Βασικό στοιχείο της πρότασης αξιοποίησης είναι ο συνδυασμός της ανάγκης να διατηρήσει τον δημόσιο χαρακτήρα του και παράλληλα να διοικείται και να λειτουργήσει με οικονομικά αυτοδύναμο τρόπο, ώστε από τις δραστηριότητές του να καλύπτεται το σύνολο των λειτουργικών αναγκών του. Η προοπτική αξιοποίησης με την ενσωμάτωση στη λειτουργία του δραστηριοτήτων ανταποδοτικού οικονομικού χαρακτήρα ως συμπράξεις με ιδιώτες επενδυτές, σε καμία περίπτωση δεν αντιστρατεύεται τη φιλοσοφία και το όραμα για την αξιοποίησή του. Αντίθετα, η διεθνής πρακτική και εμπειρία, καταδεικνύουν πολυάριθμα παραδείγματα χωρών στις οποίες λειτουργούν παρόμοιοι οργανισμοί με πλήρη οικονομική αυτοτέλεια, επιτελώντας ταυτόχρονα στο έπακρο την αποστολή τους.

Κράτη όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Ισπανία, η Ρωσία, κ.α., έχουν να επιδείξουν μία σειρά επιτυχημένων περιπτώσεων προστασίας και αξιοποίησης σημαντικών ιστορικών μνημείων, κτηρίων, θεματικών πάρκων και εκτάσεων ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, με τρόπο ο οποίος διασφαλίζει είτε εξ' ολοκλήρου, είτε

σε σημαντικό βαθμό την οικονομική αυτοδυναμία τους. Ιδιαίτερα τα επιτυχή πρότυπα λειτουργίας τα οποία εφαρμόζονται στους δύο βασικούς Βρετανικούς οργανισμούς, *National Trust* και *Historic Royal Palaces*, θα μπορούσαν, προσαρμοσμένα κατάλληλα στην Ελληνική πραγματικότητα, να αποτελέσουν υπόδειγμα λειτουργίας για το Κτήμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο H.R.P. διαχειρίζεται με εξαιρετικά αποτελεσματικό τρόπο, περιουσία η οποία ανήκει στη Βασιλική Οικογένεια για λογαριασμό του Βρετανικού Δημοσίου, παράγοντας έσοδα από λειτουργίες και εισπράττοντας συνδρομές οι οποίες διασφαλίζουν την οικονομική του αυτοδυναμία, επιτρέποντας να εκπληρώνει τους σκοπούς του, χωρίς να λαμβάνει κανενός άλλου είδους επιχορηγήσεις από το Βρετανικό Δημόσιο ή το Βρετανικό Στέμμα. Το ίδιο συμβαίνει και με το National Trust.

Σχετιζόμενοι Φορείς (Stake Holders)



Τέλος, είναι σημαντικό στο όραμα αξιοποίησης του Κτήματος να ληφθεί υπόψη η βαρύτητα και η συνεισφορά όλων εκείνων που σχετίζονται με το εγχείρημα και οι οποίοι στη δόκιμη ορολογία του marketing ορίζονται ως «stakeholders», όπως παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα.

4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ

4.1 Γενικές αρχές

Η βασική στρατηγική προσέγγιση για την αποκατάσταση και την ανάπτυξη του Κτήματος Τατοΐου προσδιορίζεται από το ίδιο τον πολυσύνθετο χαρακτήρα του χώρου, τον μελλοντικό του ρόλο ως **Περιαστικό Μητροπολιτικό Θεματικό Πάρκο** και από την ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα.

Οι αρχές που θα πρέπει να διέπουν τη μελλοντική αποκατάσταση και λειτουργία του κτήματος είναι οι εξής:

- Ο σεβασμός και η προστασία της ιστορικής ταυτότητας του Κτήματος, που προσδίδει μοναδική αξία σε ένα χώρο στον οποίο διαδραματίστηκαν σημαντικά γεγονότα της πρόσφατης ιστορίας της Ελλάδας.
- Η διασφάλιση του δημόσιου χαρακτήρα του Κτήματος και η προστασία του δημοσίου συμφέροντος.
- Η διατήρηση της αυτοτέλειας του Κτήματος εντός των ιστορικών του ορίων, απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία και τη βιώσιμη ανάπτυξή του.
- Η Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, σε μια περιοχή εξαιρετικού φυσικού κάλλους, αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα ευάλωτη.
- Αναβίωση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και εισαγωγή καινοτόμων δράσεων ήπιου χαρακτήρα, που δεν θα αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία του Κτήματος και την ιστορική κληρονομιά του.
- Διασφάλιση πόρων για τη συντήρηση, τη λειτουργία και την ανάπτυξη του Κτήματος, μέσω ενθάρρυνσης της συνεργασίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα με αμοιβαίο όφελος.
- Η παράδοση στους πολίτες της Αττικής, αλλά και στους ντόπιους και ξένους επισκέπτες, ενός νέου ποιοτικού τουριστικού πόλου, με ιστορικό, εκπαιδευτικό, περιβαλλοντικό και πολιτιστικό χαρακτήρα.

Οι προοπτικές ανάπτυξης του Κτήματος Τατοΐου κρίνονται θετικές λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική των προτεινόμενων επιλεγμένων δράσεων σε συνδυασμό με τη δυναμική που έχει αναπτυχθεί από τους επισκέπτες του, επί το πλείστον ως χώρου αναψυχής, αλλά και τη δημοσιότητα που έχει λάβει το θέμα χάριν στις προσπάθειες και τις συστηματικές παρεμβάσεις των ενδιαφερόμενων φορέων. Είναι συνεπώς επιβεβλημένο, να αποκλειστούν δραστηριότητες που θα απειλούσαν με υποβάθμιση ή καταστροφή το φυσικό και πολιτισμικό τοπίο.

4.2 Το Ευρύτερο πλαίσιο της αποκατάστασης

Το Κτήμα Τατοΐου θα μεταμορφωθεί, μέσω των υποδομών και των δραστηριοτήτων που θα λαμβάνουν χώρα σε αυτό, σε έναν ελκυστικό και φιλικό χώρο για όλες τις ηλικίες κατά τη διάρκεια του έτους. Είναι προφανές ότι η προσέλευση στο Κτήμα θα είναι υψηλότερη τις αργίες και τις περιόδους καλοκαιρίας, το πλήθος όμως των υποδομών και των εκδηλώσεων (σεμινάρια, εργαστήρια, παραγωγικές δραστηριότητες με εποχικό χαρακτήρα, προγράμματα για σχολεία), θα εξασφαλίσει και τις υπόλοιπες ημέρες την παρουσία ενός ικανού αριθμού επισκεπτών.

Το Κτήμα με βάση την πρόταση αξιοποίησης προβλέπεται να λειτουργήσει ως πρόσθετος τουριστικός πόλος έλξης υψηλής ποιότητας για την περιοχή. Η Αττική θα αποκτήσει έναν νέο, ποιοτικό τουριστικό προορισμό όχι μόνο για τους Έλληνες αλλά και για τους ξένους επισκέπτες.

Η επιτυχής αξιοποίηση του Κτήματος βασίζεται επί πλέον στην αποκατάσταση και **επαναλειτουργία του Αγροκτήματος**, ως πρότυπης μονάδας πρωτογενούς αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, όπως εξάλλου λειτούργησε κατά το παρελθόν.

Οι κύριες γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες του παρελθόντος αποκαθίστανται και ενισχύονται με νέες, που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση και αξιόλογες εμπορικές προοπτικές. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η επαναδημιουργία του αμπελώνα και η αποκατάσταση του ελαιώνα στις ιστορικές εκτάσεις τους, σε συνδυασμό με την επαναλειτουργία του οινοποιείου και την παραγωγή μίας ποικιλίας αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Δημιουργείται σύγχρονο θερμοκήπιο και εισάγεται η καλλιέργεια και η μεταποίηση αρωματικών και θεραπευτικών φυτών και βοτάνων σε περιοχή ανατολικά του Κτήματος, στο Μπάφι. Η μελισσοκομία ενισχύεται και υποστηρίζεται από μονάδα τυποποίησης, συσκευασίας και διάθεσης εντός του Αγροκτήματος. Επαναλειτουργεί η μονάδα γαλακτοκομικών προϊόντων στην ιστορική της θέση, αξιοποιώντας αποκλειστικά γάλα από την κτηνοτροφική εκμετάλλευση του Κτήματος (πρόβατα, βοοειδή), σε περιοχή εκτός του ιστορικού πυρήνα όπου θα δημιουργηθούν νέες εγκαταστάσεις σταβλισμού, σύγχρονων προδιαγραφών.

Η παραγωγή, η μεταποίηση και η τυποποίηση των προϊόντων του Αγροκτήματος θα είναι αυστηρά βιολογική σε όλες τις φάσεις της και θα έχει ταυτόχρονα χαρακτήρα επίδειξης-εκπαίδευσης.

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με την κεφαλαιοποίηση του brand name του πρώην βασιλικού Κτήματος Τατοΐου, θα προσδώσουν ιδιαίτερη αξία και ευρεία ακτινοβολία στην πρότυπη αγροτοκτηνοτροφική εκμετάλλευση του Μητροπολιτικού Πάρκου, εξασφαλίζοντας υψηλή ζήτηση και εμπορευσιμότητα των προϊόντων και συνεπώς τεκμηριώνουν προσδοκία υψηλής κερδοφορίας.

Η ιστορική διάσταση του Κτήματος βρίσκει τη βασική αναφορά της στη δημιουργία του **Μουσείου Ιστορίας του Κτήματος** στο κτήριο της ανακτορικής έπαυλης για το οποίο προτείνεται η αποκατάσταση του στην μορφή με την οποία λειτουργούσε σε κάποια από τις ιστορικές περιόδους ακμής του, πιθανώς κατά τα τέλη του 19ου, αρχές του 20ου αιώνα. Αυτού του είδους ιστορική μουσειακή αποκατάσταση είναι και η συνήθης για πολλά ιστορικά κτίρια και ανακτορικές επαύλεις άλλων Ευρωπαϊκών

χωρών. Επί πλέον, στο Μουσείο αυτό θα εκτίθενται τα εναπομείναντα κινητά περιουσιακά στοιχεία της πρώην βασιλικής οικογένειας της Ελλάδος, που έχουν πλέον περιέλθει στο Ελληνικό Δημόσιο, ενώ θα πρέπει να γίνει προσπάθεια επαναπατρισμού και άλλων κειμηλίων που σήμερα βρίσκονται στα χέρια ιδιωτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης προτείνεται η δημιουργία **Μουσείου Ιστορικών Οχημάτων,** όπου θα εκτίθενται οι 16 άμαξες και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιήθηκαν από τη βασιλική οικογένεια και τα οποία, μετά από τις απαραίτητες εργασίες συντήρησης, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πόλο έλξης επισκεπτών.

Τέλος, το κτήριο της Φρουράς των Τάφων στο λόφο του Παλαιόκαστρου θα αποκατασταθεί και θα στεγάσει αρχαιολογικά ευρήματα της Δεκέλειας. Στον χώρο του θα εκτίθενται συνοπτικά στοιχεία και πληροφορίες για την ταυτότητα των μελών της τ. βασιλικής οικογενείας που είναι ενταφιασμένα στο νεκροταφείο του Παλαιοκάστρου.

Η **Εκπαίδευση και η Έρευνα** θα αποτελούν ουσιαστικό και αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας και συμμετέχουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του Μητροπολιτικού Πάρκου. Με μικρό σχετικά αρχικό κόστος επένδυσης, η λειτουργία αυτή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς φορείς, φορείς διαχείρισης, ΜΚΟ και εθελοντές.

Η μοναδική ιστορική, πολιτιστική και περιβαλλοντική φυσιογνωμία, σε συνδυασμό με τις πολύπλευρες δραστηριότητες του Κτήματος, παρέχουν τη δυνατότητα για πραγματοποίηση εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου σε μια σειρά γνωστικών αντικειμένων. Ενδεικτικά αναφέρονται: ζωική και φυτική παραγωγή, δασοπονία, οικολογία, ιστορία, αρχιτεκτονική, αποκατάσταση μνημείων κλπ.

Ο τομέας της **Φιλοξενίας και της Εστίασης** περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός μικρού αλλά ελκυστικού boutique hotel στη θέση του παλαιού ξενοδοχείου ΤΑΤΟΙΟΝ, και των παρακείμενων παλαιών εργατικών κατοικιών, της οικίας αξιωματικών και του σταθμού χωροφυλακής, το οποίο θα απευθύνεται σε τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης δημιουργείται ξενώνας στο κτήριο της άλλοτε οικίας Sturm για τη φιλοξενία, επιστημόνων, ερευνητών κλπ. που θα συμμετέχουν σε συνέδρια και εκδηλώσεις εντός του Κτήματος.

Εστιατόριο δημιουργείται ακριβώς στα όρια, έξω από την περίφραξη του κεντρικού πυρήνα, στο κτήριο των Στρατώνων, το οποίο διαθέτει επαρκή χωρητικότητα για πραγματοποίηση σημαντικών κοινωνικών εκδηλώσεων, άμεση πρόσβαση από το υφιστάμενο οδικό δίκτυο και δικό του χώρο στάθμευσης.

Ο τελευταίος, αλλά όχι και λιγότερο σημαντικός άξονας αξιοποίησης και ανάπτυξης του Κτήματος, είναι ο ευρύτερος τομέας της **αναψυχής και του αθλητισμού**. Σήμερα η αναψυχή μαζί με την άθληση συνιστούν τη μοναδική λειτουργία που επιτελείται στο χώρο. Χωρίς κανένα σχεδόν σχεδιασμό, το Κτήμα αποτελεί έναν αγαπημένο προορισμό για αρκετούς Αθηναίους που κατακλύζουν κυρίως τον Κεντρικό Πυρήνα, τα Σαββατοκύριακα και τις αργίες, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Με την επιβεβλημένη περίφραξη του Κεντρικού Πυρήνα, ώστε να εξασφαλιστεί η προστασία των μνημείων και η εύρυθμη λειτουργία του Πάρκου, οι δραστηριότητες

αναψυχής και αθλητισμού οριοθετούνται, εμπλουτίζονται και οργανώνονται προς όφελος του κοινού όλων των ηλικιών, με πολύ χαμηλό κόστος. Οι προτεινόμενες δραστηριότητες περιλαμβάνουν ορεινή ποδηλασία, πεζοπορία (που δεν περιορίζονται στον κεντρικό πυρήνα αλλά εξαπλώνονται σε όλη την έκταση του Πάρκου), ιππασία σε συνεργασία με ιππικούς συλλόγους, κλπ.

5 ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ

5.1 Συγκρότηση Φορέα

Ο τρόπος με τον οποίο μέχρι σήμερα επιχείρησε το Ελληνικό Δημόσιο να αξιοποιήσει το Κτήμα, με την δημιουργία από το 2009 του Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου (ΦΔΚΤ), απεδείχθη αναποτελεσματικός. Η «εκ των άνω» διοικητική αυτή παρέμβαση, αντιπροσωπευτική μίας γραφειοκρατικής αντίληψης για την διαχείριση του Κτήματος από φορέα στελεχωμένο με διορισμένους υπαλλήλους του δημοσίου, επί της ουσίας επέτεινε την εγκατάλειψή του, καθώς ο ΦΔΚΤ ουδέποτε λειτούργησε, ούτε επιτέλεσε το σκοπό της ίδρυσής του.

Η σύσταση ενός αποτελεσματικού νέου Φορέα, με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο ο οποίος εξ' αρχής θα αναλάβει την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης και αξιοποίηση του Κτήματος με βασικό στόχο την προάσπιση του δημόσιου χαρακτήρα του, με τη δομή που αναλύεται στην συνέχεια, αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

Η εξ' αρχής δημιουργία αυτού του αποτελεσματικού σχήματος το οποίο καλείται να υλοποιήσει μία συγκεκριμένη στρατηγική και ένα πρόγραμμα δράσεων σε καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, αποτελεί το σημαντικότερο εχέγγυο για την επίτευξη του στόχου.

Στο πλαίσιο αυτό και σε συμβατότητα με την ισχύουσα Ελληνική Νομοθεσία, ενδεδειγμένη λύση φαίνεται ότι αποτελεί η σύσταση αυτοτελούς Νομικού Προσώπου – Οργανισμού, Ειδικού Σκοπού με νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας, αποκλειστικά κοινωφελούς, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Στον Οργανισμό αυτόν θα εκχωρηθεί από το Ελληνικό Δημόσιο το σύνολο των αρμοδιοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης για την αποκατάσταση και επαναλειτουργία του Κτήματος διασφαλίζοντας δικλείδες αγαστής συνεργασίας με τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠΠΟΑ, ειδικότερα κατά την περίοδο υλοποίησης του σοβαρού έργου της αποκατάστασης, αλλά και αναλλοίωτο ταυτόχρονα τον δημόσιο χαρακτήρα του.

Ο Οργανισμός θα λειτουργεί ως ανεξάρτητος Διαχειριστής (operator) του συνόλου των δραστηριοτήτων του Κτήματος, με κριτήρια ιδιωτικο-οικονομικά. Θα ελέγχεται τόσο από το Ελληνικό Δημόσιο, όσο και από ελεγκτικό όργανο εσωτερικού ελέγχου και κάτω από συγκεκριμένους όρους και διαδικασίες που θα καθορίζει ο κανονισμός λειτουργίας του. Για τους σκοπούς της μελέτης χρησιμοποιείται ως ονομασία του Φορέα αυτού η ονομασία «**Οργανισμός Τατοΐου**» (εναλλακτικά «ο Οργανισμός»).

Αποστολή του Οργανισμού θα είναι ανάπτυξη της στρατηγικής, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, και ο έλεγχος της καθημερινής διεκπεραίωσης όλων των ενεργειών που κατατείνουν στον τελικό στόχο: την αποκατάσταση, εύρυθμη και οικονομικά βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος. Τα καθήκοντά του αναπτύσσονται σε δύο σχετικά διακριτές αλλά και αλληλεπικαλυπτόμενες χρονικές περιόδους:

1. Την **περίοδο αποκατάστασης**, η οποία αφορά στο χρονικό διάστημα που θα

απαιτηθεί για την αποκατάσταση και θέση σε λειτουργία του κεντρικού κτηρίου του παλατιού αλλά και βαθμιαία όλων των λοιπών κτηρίων του Κτήματος με τρόπο συμβατό για τη λειτουργία που προβλέπεται να εξυπηρετήσουν μελλοντικά (εστίαση, φιλοξενία, εκθεσιακός χώρος, αγροτοτουριστική δραστηριότητα κλπ).

Η ευθύνη για τις βασικές παραμέτρους υλοποίησης του σταδίου αυτού, συμπεριλαμβανομένων της συμμετοχής στην κατάρτιση λειτουργικών προδιαγραφών, στην ανάθεση των μελετών και των εργασιών και της επίβλεψης της πορείας υλοποίησης, ώστε το Έργο να εκτελεστεί σύμφωνα με τις υψηλότερες επαγγελματικές, μελετητικές, κατασκευαστικές και λειτουργικές προδιαγραφές, θα ανήκει στον Οργανισμό, ο οποίος θα υποστηρίζεται από αρμόδια συμβουλευτική επιτροπή του δημοσίου, καθώς και από Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια και προβλέπεται στο οργανόγραμμα. Βασική λειτουργία του Φορέα αυτού είναι η υποστήριξη του Οργανισμού κατά την κατασκευαστική περίοδο και εφ' όσον υφίστανται καθυστερήσεις για την οριστική σύσταση, στελέχωση και θέση του σε πλήρη λειτουργία, να διαχειρίζεται αρμοδιότητες και να προωθεί τις απαραίτητες άμεσες προτεραιότητες, καθώς και την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων.

2. Την **περίοδο λειτουργίας** του Κτήματος από την ολοκλήρωση των εργασιών αποκατάστασης και εντεύθεν, κατά την οποία θα έχει την αποκλειστική ευθύνη της διαχείρισης των συνολικών λειτουργιών και οικονομικών του, ίσως με την οικονομική αρωγή του Ελληνικού Δημοσίου σε πρώτη φάση και με βαθμιαία απεξάρτηση, με στόχο την πλήρη οικονομική του αυτοτέλεια.

   Η διαχείριση και συντήρηση του συνόλου των υποδομών του κτήματος, καθώς και η προστασία και διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένων και των δασικών εκτάσεων που εντάσσονται στη δικαιοδοσία του, θα γίνεται από τον Οργανισμό, ο οποίος θα συνεπικουρείται στο έργο αυτό από τον Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας.

   Οι δύο παραπάνω χρονικές περίοδοι λειτουργίας αλληλεπικαλύπτονται σε ένα βαθμό, καθώς θεωρείται εφικτή η ιεράρχηση και σταδιακή αποκατάσταση και λειτουργία δραστηριοτήτων. Στόχος είναι να δοθεί προτεραιότητα σε εκείνες τις λειτουργίες που θα συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας του Κτήματος και της προσέλκυσης επισκεπτών αφ' ενός και της δημιουργίας εσόδων αφ' ετέρου.

5.2 Προτεραιότητες

Ο Οργανισμός από το αρχικό στάδιο της λειτουργίας του, θα σχεδιάσει, θα υλοποιήσει και θα επιβλέψει το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την αποκατάσταση και στη συνέχεια για την λειτουργία του Κτήματος.

Στην κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να οργανωθεί στη βάση ενός συγκροτημένου κανονισμού λειτουργίας και στη δέσμευση υλοποίησης στόχων σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Είναι απαραίτητο βαθμιαία να προβαίνει στην πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εκπλήρωση των

τεθέντων στόχων.

Από τα αρχικά στάδια λειτουργίας του, ο Οργανισμός θα αναλάβει να μεθοδεύσει την επίλυση όλων εκείνων των προβλημάτων που δημιουργούν εμπόδια στην προοπτική της ισόρροπης και ολοκληρωμένης λειτουργίας και αξιοποίησης του Κτήματος. Τέτοια ζητήματα αφορούν κυρίως σε χρήσης γης και πολεοδομικούς / χωροταξικούς περιορισμούς που εμποδίζουν σήμερα την ανάπτυξη ήπιων δραστηριοτήτων, όπως ιστορικά και επί εκατονταετίας περίπου λειτουργούσαν εντός των ορίων του Κτήματος.

Στις αρχικές προτεραιότητες του Οργανισμού, συγκαταλέγεται η μεθόδευση των ενεργειών για την ανεύρεση πόρων από χορηγίες και δωρεές με στόχο την κάλυψη σημαντικού μέρους των προλειτουργικών δαπανών του Οργανισμού και την ελάφρυνση του δημοσίου, καθώς και η μεθόδευση των ενεργειών για την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων που προέρχονται από Κοινοτικά ή συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Εξ ίσου σημαντική δραστηριότητα του Οργανισμού από την σύσταση του είναι ανάληψη πρωτοβουλιών και καθηκόντων που αφορούν την υλοποίηση συνεργασιών με ιδιώτες, κυρίως για την δημιουργία συμπράξεων, αλλά και στην προοπτική μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων και αγροκτημάτων για τη στέγαση των δραστηριοτήτων που προβλέπεται να εκχωρηθούν σε ιδιώτες.

5.3 Χρονοδιάγραμμα

Η κατ' αρχήν συγκρότηση και θέση σε λειτουργία του Οργανισμού, ο οποίος θα αναλάβει την υλοποίηση του συνόλου των έργων των δύο φάσεων (αποκατάσταση και λειτουργία), αποτελεί και τον κρισιμότερο ίσως παράγοντα για την επιτυχία του Έργου.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή κατάσταση των κτηρίων και την έλλειψη υποδομών, όπως έχουν αποτυπωθεί κυρίως στην πρόσφατη μελέτη «Σχέδιο Γενικής Διάταξης για την Προστασία και Ανάδειξη του Κτήματος Τατοΐου» του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθηνών, αλλά και την κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει οι παλαιότερα εκμεταλλεύσιμες αγροτικές εκτάσεις (αμπελώνας, ελαιώνας, θερμοκήπιο), εκτιμάται ότι η χρονική περίοδος ανάπτυξης και αποκατάστασης και υπό την αυστηρή προϋπόθεση της άμεσης και αποτελεσματικής εποπτείας της από τον Οργανισμό, δεν μπορεί να είναι μικρότερη από πέντε έτη, θέτοντας ως ουσιαστικό ορόσημο έναρξης της περιόδου την δημιουργία και ανάληψη δραστηριοτήτων από τον Οργανισμό.

Σημειώνεται όμως ότι η δημιουργία του Οργανισμού Τατοΐου, θα επιτρέψει την **σταδιακή** αποκατάσταση και λειτουργία επί μέρους δραστηριοτήτων του Κτήματος και την απόδοσή τους στο κοινό βαθμιαία. Στόχος είναι να ολοκληρώνονται λειτουργίες οι οποίες, ήδη σήμερα, βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο ωριμότητας (π.χ. σε επίπεδο αποκατάστασης και ετοιμότητας κτηριακών υποδομών), ούτως ώστε από τη δραστηριότητά τους να επιτυγχάνονται έσοδα αφ' ενός και να αναβαθμίζεται η εικόνα και αναγνωρισιμότητα του Κτήματος αφ' ετέρου.

Η Πρακτική αυτή κρίνεται απαραίτητη, καθώς είναι βέβαιο ότι η λειτουργία

σύνθετων δραστηριοτήτων και κυρίως αυτών για τις οποίες υπάρχει πρόθεση εκχώρησή τους σε ιδιώτες επενδυτές, μέσω πραγματοποίησης διαδικασίας ΣΔΙΤ, είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η αποκατάσταση των κτηρίων και η θέση σε λειτουργία των προβλεπόμενων ξενοδοχειακών μονάδων.

Σε κάθε περίπτωση, η πλήρης αποκατάσταση του Κτήματος, η ολοκληρωμένη δημιουργία των απαιτούμενων υποδομών και η ανάπτυξη και λειτουργία όλων των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο παρόν αποτελούν ένα μακρόπνοο σχέδιο, η αποτελεσματικότητα του οποίου συναρτάται από:

- Την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων για τη χρηματοδότηση των έργων,
- Την αποτελεσματική διαχείριση των επί μέρους εργασιών αποκατάστασης από τη Διοίκηση του Κτήματος και
- Τη σύναψη αποτελεσματικών κεντρικών συμφωνιών με ιδιώτες επενδυτές, οι οποίοι θα αναλάβουν την εκμετάλλευση βιώσιμων δραστηριοτήτων εντός του Κτήματος με τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και πάντα στο πλαίσιο της φιλοσοφίας ανάπτυξης, ανάδειξης και βιώσιμης λειτουργίας του Κτήματος.

5.4 Βασικές αρχές λειτουργίας

Οι προτάσεις που ακολουθούν στη συνέχεια λαμβάνουν υπόψη τους τη διεθνή εμπειρία όσον αφορά τη διαχείριση παρόμοιων έργων, επιπλέον όμως τους περιορισμούς και τις δυνατότητες που παρέχονται από την Ελληνική νομοθεσία.

Το Κτήμα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία ενιαία ολοκληρωμένη οντότητα, συστατικά μέρη της οποίας αποτελούν τα ιστορικά μέρη του, το εξαιρετικού κάλλους φυσικό περιβάλλον, οι πρωτογενείς και οι μεταποιητικές παραγωγικές δραστηριότητες που παραδοσιακά επιτελούνταν σε συγκεκριμένα κτήριά του.

Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να πληρούνται από έναν οργανισμό, όπως ο προτεινόμενος «**Οργανισμός Τατοΐου Α.Ε.**» και οι οποίες αποτελούν ουσιώδεις προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση του έργου του, είναι οι ακόλουθες:

1. Η εκχώρηση από το Ελληνικό Δημόσιο θεσμικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων. Οι αρμοδιότητες αυτές θα αποτελέσουν τον καταστατικό χάρτη του Οργανισμού και θα προβλέπουν λεπτομερείς όρους, δεσμεύσεις και δυνατότητες, όσον αφορά στην αξιοποίηση αλλά και στη συνέχεια-,στην βιώσιμη λειτουργία του Κτήματος.

   Η πρακτική αυτή είναι δόκιμη και έχει εφαρμοστεί σε μία σειρά άλλους Κοινωφελείς Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, οι οποίοι έχουν να επιδείξουν σημαντικό έργο (ενδεικτικά: η «Ενοποίηση Αρχαιολογικών Χώρων Αθήνας Α.Ε», η «Παράκτιο Αττικό Μέτωπο ΑΕ» ο «Οργανισμός Μεγάρου Μουσικής Αθηνών», το «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών και Μουσείο Τεχνολογίας Α.Ε.» κ.α.).
2. Η συγκρότηση και στελέχωση ενός Διοικητικού Συμβουλίου του

Οργανισμού από σημαίνουσες προσωπικότητες που θα διασφαλίζουν την προσήλωσή του στους καταστατικούς του στόχους αφενός αλλά και την οργανωτική και διοικητική του αποτελεσματικότητα αφετέρου.

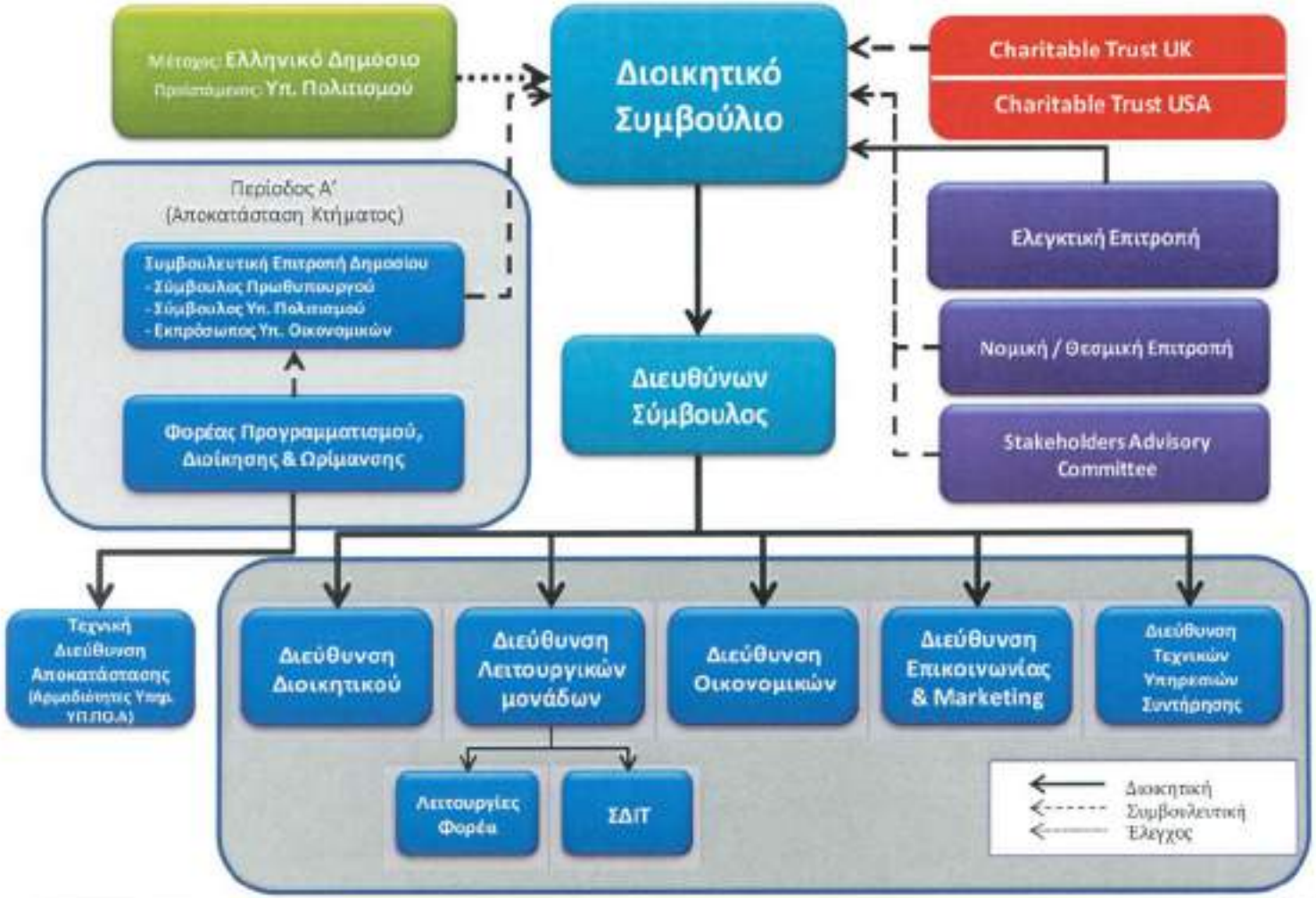
3. Η στελέχωση των επιμέρους λειτουργιών του Οργανισμού και η επιλογή του προσωπικού με κριτήρια αξιοκρατικά. Επί παραδείγματι, η πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού θα πραγματοποιείται από αρμόδια επιτροπή, με την υποστήριξη εξειδικευμένης εταιρείας επιλογής προσωπικού και δεν θα υπόκειται σε διαδικασίες ΑΣΕΠ.
4. Στο Σύνολό του ο Οργανισμός θα λειτουργεί με κριτήρια ιδιωτικής οικονομίας, θα ελέγχεται όμως από το Ελληνικό Κράτος το οποίο θα είναι εσαεί ο ιδιόκτητης του Κτήματος.

Ως κοινωφελής Εταιρεία Ειδικού Σκοπού, η ίδρυσή της κυρώνεται με νομοθετική πράξη, στην οποία καθορίζονται το σύνολο των παραμέτρων και των ειδικών όρων που θα διέπουν τη λειτουργία της, κανονιστικών, οργανωτικών και φορολογικών θεμάτων. Για το λόγο αυτό, εκτιμάται ότι η δέσμευση του Ελληνικού Δημοσίου, θα πρέπει να αποτελέσει την πρώτη και καθοριστικότερη ενδεχομένως ενέργεια στην μακρόπνοη πορεία της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου.

5.5 Οργανωτικό σχήμα

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την προτεινόμενη οργανωτική διάρθρωση του Οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη ως κύρια παράμετρο την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του Κτήματος και στα δύο στάδια υλοποίησης του Έργου (στάδιο αποκατάστασης και στάδιο λειτουργίας).

Προτεινόμενη Διοικητική Δομή Οργανισμού Τατοΐου



Ο Οργανισμός λειτουργεί αυτόνομα, ελέγχεται όμως από το Ελληνικό Δημόσιο ο οποίος ως μέτοχός του αντιπροσωπεύει και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Άμεσος προϊστάμενος είναι ο εκάστοτε Υπουργός Πολιτισμού.

Αποσκοπώντας στην αποτελεσματική διαχείριση των ενεργειών που αφορούν στο σύνθετο έργο της περιόδου αποκατάστασης, προβλέπεται η σύναψη «**Προγραμματικής Συμφωνίας**» των συναρμόδιων Υπουργείων για την ανάληψη κοινής ευθύνης προετοιμασίας της στρατηγικής αξιοποίησης του Κτήματος, την επίλυση τυχόν νομικών και διοικητικών θεμάτων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για άμεσες σωστικές μελέτες και παρεμβάσεις. Απότοκο της προγραμματικής αυτής συμφωνίας είναι η δημιουργία «**Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης**», ο οποίος, κατά τα αρχικά στάδια του Έργου διαχειρίζεται ενδεχόμενα πολιτικά και διοικητικά κενά και αδυναμίες, προωθεί τις αναγκαίες άμεσες ενέργειες, νομιμοποιείται να αναζητά χρηματοδοτήσεις, ενώ παράλληλα συντονίζει τις διαδικασίες σύστασης του Οργανισμού Τατοΐου.

Στην προγραμματική αυτή συμφωνία μπορεί να συμμετέχει η ΕΛΛΕΤ, μεταφέροντας τη διεθνή εμπειρία, τεχνογνωσία και καλές πρακτικές από παρόμοια σημαντικά έργα άλλων ευρωπαϊκών χωρών, και κυρίως αξιοποιώντας τις ιδιαίτερες δυνατότητές της στην εξεύρεση χορηγικών πόρων οργανισμούς και ιδιώτες.

Ο «Φορέας Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης» υποστηρίζει τον Οργανισμό Τατοΐου ακόμα και μετά την ίδρυσή του, μέχρι την επιχειρησιακή ενεργοποίησή του, δεδομένου ότι σύμφωνα με την σχετική εμπειρία, η ουσιαστική ενεργοποίηση μιας Α.Ε. ή ενός Οργανισμού του Δημοσίου απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι καταστατικές διατάξεις του Οργανισμού διασφαλίζουν την αυτόνομη λειτουργία του Οργανισμού, ταυτόχρονα όμως τον έλεγχο και την εποπτεία που οφείλει να ασκεί το Ελληνικό Δημόσιο. Επί πλέον προβλέπει και ανεξάρτητη **Ελεγκτική Επιτροπή**, η οποία θα ασκεί των έλεγχο των λειτουργών του κατά τα πρότυπα των Ελληνικών και διεθνών αντίστοιχων οργανισμών και ιδρυμάτων, έχοντας λάβει υπόψη του την Βρετανική εμπειρία από την επιτυχή λειτουργία αντίστοιχων οργανισμών.

Προβλέπεται 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο προσωπικοτήτων και τεχνοκρατών, με Διευθύνοντα Σύμβουλο, υπό τον οποίο λειτουργεί ομάδα στελεχών, η οποία στελεχώνει τις ακόλουθες πέντε βασικές διευθύνσεις του Οργανισμού:

- Διοικητική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Λειτουργικών Μονάδων
- Διεύθυνση Οικονομικών
- Διεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Έργων Συντήρησης του Κτήματος.

Το **Ελληνικό Δημόσιο** έχει ισχυρή θέση στο σχήμα της Οργανωτικής Διάρθρωσής του Οργανισμού, όχι μόνον ως ιδιοκτήτης, αλλά και ως βασικός αρωγός της συνολικής προσπάθειας αναβίωσης του Κτήματος. Κυρίως δε της αξιοποίησης

Ευρωπαϊκών προγραμμάτων κατά το στάδιο αποκατάστασης και τα αρχικά στάδια λειτουργίας του και μέχρι την επίτευξη του στόχου της λειτουργικής αυτοτέλειας στο μεσο-μακροπρόθεσμο διάστημα. Οι εκπρόσωποι του Δημοσίου μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην προώθηση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του Οργανισμού, έναντι άλλων εμπλεκόμενων φορέων και ειδικότερα κατά την περίοδο αποκατάστασης (ενδεικτικά, και σε λειτουργικό επίπεδο, στον εντοπισμό και την άντληση πόρων από εθνικά, κοινοτικά ή μεικτά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα). Για τους λόγους αυτούς, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να εκπροσωπείται στο Διοικητικό Συμβούλιο επαρκώς.

Επί πλέον, προτείνεται συγκρότηση **Συμβουλευτικής Επιτροπής** με στελέχη κυρίως του Υπουργείου Πολιτισμού και του Υπουργείου Οικονομικών, αλλά και από Σύμβουλο του Πρωθυπουργού. Αυτό, διότι θεωρείται ότι ένα τόσο σημαντικής εμβέλειας, κοινωνικού αντίκτυπου και προϋπολογισμού έργο και θα πρέπει να τεθεί από το αρχικό του στάδιο υπό την αιγίδα του ίδιου του Πρωθυπουργού.

Ο ρόλος της Ειδικής Συμβουλευτικής Επιτροπής αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός κατά την πρώτη περίοδο υλοποίησης του Έργου, την χρονική περίοδο δηλαδή κατά την οποία το Ελληνικό Δημόσιο ως έμμεσος ή άμεσος χρηματοδότης θα πρέπει σε αγαστή συνεργασία με την διοίκηση του Κτήματος, να λάβουν αποφάσεις επί ουσιαστικών θεμάτων και ενεργειών που αφορούν την πορεία υλοποίησης των έργων αποκατάστασης και τη χρηματοδότησή τους.

Είναι γεγονός ότι η παρέμβαση και ο ρόλος του **Υπουργείου Πολιτισμού**, επίσης κατά την πρώτη περίοδο όπου προβλέπεται να γίνει το σύνολο των εργασιών αποκατάστασης, είναι ουσιώδης και καθοριστικός, καθώς ως αρμόδιο Υπουργείο θα έχει την κύρια ευθύνη των τεχνικών έργων αποκατάστασης. Για το λόγο αυτό, στο Οργανόγραμμα, το Υπουργείο αυτό τοποθετείται ως άμεσος προϊστάμενος συγκεκριμένης **Διεύθυνσης Αρμοδιοτήτων ΥΠ.ΠΟ.Α**, η οποία θα έχει την ευθύνη του τεχνικού μέρους της αποκατάστασης και της επίβλεψης των σχετικών εργασιών σε συνεργασία με την διοίκηση του οργανισμού και αξιοποιώντας την σημαντική τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί στην Ευρώπη (Ρωσία, Μεγάλη Βρετανία, Ισπανία και Γαλλία) για την αποκατάσταση παρόμοιων μνημείων.

Προβλέπεται επίσης η λειτουργία **Ελεγκτικής Επιτροπής,** για την άσκηση εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα διασφαλίζει την νομιμότητα και διαφάνεια των λειτουργιών του Κτήματος. Η επιτροπή ελέγχου θα συγκροτηθεί με στόχο την υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου στα καθήκοντά του σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του Οργανισμού. Επίσης, θα στηρίζεται στον κανονισμό λειτουργίας του, και θα προσδώσει κύρος και αξιοπιστία προς τους σχετιζόμενους με αυτόν δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, καθώς και το ευρύ κοινό.

Σύμφωνα με τη βέλτιστη Ευρωπαϊκή πρακτική, αλλά και με την υφιστάμενη εθνική νομοθεσία, η επιτροπή θα αποτελείται στην πλειοψηφία της από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ και, σε κάθε περίπτωση, θα προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος. Μία 3μελής Ελεγκτική Επιτροπή θεωρείται επαρκής εν προκειμένω, με την προϋπόθεση ότι τουλάχιστον ένα από τα μέλη της διαθέτει σημαντική γνώση και εμπειρία σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Παράλληλος στόχος της Επιτροπής Ελέγχου θα είναι η παροχή υποστήριξης προς τους διευθυντές σε θέματα που σχετίζονται με την κατάρτιση των οικονομικών

καταστάσεων σε ελεγκτικές διαδικασίες, καθώς και σε θέματα συμμόρφωσης του Οργανισμού με τους Νόμους και τους εσωτερικούς Κανονισμούς.

Επί πλέον και σε ότι αφορά τις διαδικασίες ελέγχου και τη διασφάλιση της διαφάνειας της οικονομικής λειτουργίας του Οργανισμού, θεωρείται ότι η οικονομική λειτουργία του **θα ελέγχεται ετησίως από εγνωσμένου κύρους, διεθνή ελεγκτική εταιρεία** και οι οικονομικές καταστάσεις του θα δημοσιεύονται επίσης ετησίως.

Καθώς η δυνατότητα άντλησης χορηγικών πόρων και δωρεών αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντική σε χώρες όπου υφίσταται πολυπληθής Ελληνική Ομογένεια, ή σε χώρες όπου οι δωρεές σε παρόμοιας μορφής εκμεταλλεύσεις αποτελεί εδραιωμένη πρακτική, από τα πρώτα στάδια λειτουργίας του ο Οργανισμός προτείνεται να φροντίσει για τη δημιουργία νομικών προσώπων (**charitable trusts**), τα οποία, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία σε συγκεκριμένες χώρες, θα διευκολύνουν το έργο της κινητοποίησης αυτής της μορφής πόρων. Εκτιμάται ότι προτεραιότητα θα ήταν χρήσιμο να δοθεί στις ΗΠΑ και την Μεγάλη Βρετανία, χώρες για τις οποίες η ΕΛΛΕΤ έχει σημαντική εμπειρία, η οποία μπορεί να κεφαλαιοποιηθεί και να λειτουργήσει προς όφελος του Οργανισμού Τατοΐου.

Επίσης προβλέπεται και η λειτουργία συμβουλευτικής **Νομικής – Θεσμικής Επιτροπής** επί νομικών και θεσμικών ζητημάτων, τα οποία είναι βέβαιο ότι η διοίκηση του Κτήματος θα αντιμετωπίζει. Η επιτροπή αυτή θα είναι επιφορτισμένη να στηρίξει τη Διοίκηση στη διεκπεραίωση και επίλυση σημαντικών ζητημάτων που άπτονται των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος. Τέτοια θέματα είναι ο προσδιορισμός και η αλλαγή χρήσεων γης εντός των γεωγραφικών ορίων του Κτήματος, θέματα χωροθέτησης δραστηριοτήτων, μισθώσεων και παραχωρήσεων σε ιδιώτες, οργάνωση και παρακολούθηση διαγωνισμών ΣΔΙΤ κ.α. Ο ρόλος της Επιτροπής αυτής θα είναι ιδιαιτέρα σημαντικός κατά την πρώτη περίοδο της αποκατάστασης του Κτήματος.

5.5.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Ο αριθμός των μελών και η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να εκφράζει:

- την ανάγκη να εκπροσωπούνται επαρκώς οι φορείς που εμπλέκονται στην λειτουργία και αξιοποίηση του Κτήματος (stakeholders) και πρωταρχικά το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού και το Υπουργείο Οικονομικών,
- την ανάγκη στελέχωσης με προσωπικότητες που θα προσδώσουν κύρος, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία του και συνέπεια στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων και σκοπών του.

Η συμμετοχή των εκπροσώπων του Δημοσίου στον Οργανισμό από σημαντικά στελέχη του, θα συνεισφέρει ουσιωδώς στην επίτευξη των στόχων του. Θεωρείται ότι, τέτοια στελέχη θα μπορούν να αποτελέσουν Γενικοί Διευθυντές των σχετιζόμενων Υπουργείων, οι οποίοι κατέχουν οργανικές θέσεις και δεν επηρεάζονται κατά κανόνα από τυχόν πολιτικές και εκλογικές μεταβολές.

Σε ότι αφορά στις λοιπές θέσεις μελών του Δ.Σ. θα πρέπει να καλύπτονται από κοινά αποδεκτές προσωπικότητες οργανισμών και φορέων, οι οποίοι δημιουργούν ουσιώδη

προστιθέμενη αξία τόσο στις προσπάθειες αποκατάστασης του Κτήματος κατά την αρχική φάση, όσο και κατά την φάση λειτουργίας του. Εκτιμάται ότι η εκπροσώπηση της EUROPA NOSTRA και της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού στο Διοικητικό Συμβούλιο, θα προσδώσει κύρος στον Οργανισμό και μία ουσιώδη Ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση στην εικόνα του.

Επί πλέον, σημαντικής σημασίας είναι η εκπροσώπηση της Περιφέρειας Αττικής, καθώς και φορέων οι οποίοι είτε διαθέτουν κύρος, είτε αποδεδειγμένα έχουν να συνεισφέρουν στην αξιοποίηση και λειτουργία του Κτήματος. Ειδικότερα για την Περιφέρεια Αττικής κρίνεται σημαντική η συμμετοχή της, καθώς η Περιφέρεια αφενός έχει αυξημένες αρμοδιότητες σε θέματα περιβάλλοντος και γεωργικής ανάπτυξης και αφετέρου διαχειρίζεται το σύνολο των Ευρωπαϊκών Πόρων Περιφερειακής Ανάπτυξης για την Αττική, από τους οποίους προσδοκάται σημαντικό τμήμα χρηματοδότησης των έργων αποκατάστασης.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, αλλά και να διασφαλίζεται το στοιχείο της αποτελεσματικότητας στην ανάγκη λειτουργίας Ελεγκτικής Επιτροπής, θεωρείται ότι ένα **ενδεκαμελές** ΔΣ θα ήταν κατάλληλο. Σε ότι αφορά την σύνθεσή του, ώστε να αντιπροσωπεύεται η ισόρροπη εκπροσώπηση των μερών, προτείνονται τα ακόλουθα:

Πρόεδρος του Δ.Σ.	Προσωπικότητα κύρους, ευρέως αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και τους πολίτες. Ενσαρκώνει το όραμα της επαναλειτουργίας του Κτήματος και εγγυάται την διαφάνεια των λειτουργιών του. Εκλέγεται από τα εννέα Λοιπά Μέλη του ΔΣ.
Διευθύνων Σύμβουλος	Ικανό επαγγελματικό στέλεχος, με πολυετή αναγνωρισμένη εμπειρία στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων αλλά και συνάφεια με την φιλοσοφία, τους στόχους και τη διαχείριση μη κερδοσκοπικών οργανισμών και ιδρυμάτων παρόμοιας μορφής. Επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία μετρήσιμων κοινωνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί το μόνο έμμισθο, επαγγελματικό στέλεχος που συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Προσλαμβάνεται μετά από διεθνή διαγωνισμό με απόφαση των άλλων δέκα μελών του ΔΣ.
Λοιπά Μέλη του ΔΣ	Ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού Ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Οικονομικών Ένας εκπρόσωπος της EUROPA NOSTRA Ένας εκπρόσωπος της Περιφέρειας Αττικής Ένας εκπρόσωπος της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού Ένας εκπρόσωπος των Μεγάλων Δωρητών – Χορηγών Ένας εκπρόσωπος του Ευρωπαϊκού οργανισμού *Union of European Historic Houses Association* Ένας εκπρόσωπος του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο

οποίος ασκεί σήμερα την επίβλεψη του Κτήματος

Ένας εκπρόσωπος του Σωματείου «Οι Φίλοι του Κτήματος Τατοΐου» το οποίο αριθμεί περισσότερα από 3.000 δραστήρια μέλη, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών προσωπικοτήτων από τους χώρους των επιστημών, της δημοσιογραφίας και της επιχειρηματικότητας.

Η θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου προτείνεται να είναι πενταετής.

Το αξίωμα του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τιμητικό και είτε άμισθο, είτε αμειβόμενο με ελάχιστη συμβολική αμοιβή η οποία επ' ουδενί δεν συνιστά κίνητρο. Αυτό δεν ισχύει για το μέλος του που κατέχει την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου και έχει την αρμοδιότητα της καθημερινής και της συνολικής διοίκησης των εργασιών του Κτήματος, και το οποίο θα αμείβεται με όρους αγοράς. Η πλήρης οργανωτική εμπλοκή του Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος προΐσταται των λοιπών διοικητικών στελεχών και η αξιολόγησή του βάσει μετρήσιμων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, είναι προϋπόθεση για την χρηστή διοίκηση του Κτήματος.

Ειδικότερα η εκπροσώπηση της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού, της EUROPA NOSTRA και του European Historic Houses Association στο Διοικητικό Συμβούλιο θα συνεισφέρει:

- Στην κεφαλαιοποίηση και την αξιοποίηση της μεγάλης εμπειρίας και το απόθεμα τεχνογνωσίας που διαθέτουν οι αντίστοιχοι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί στους οποίους ήδη συμμετέχουν σε θέματα προστασίας, αποκατάστασης και διαχείρισης παρόμοιων ιστορικών κτημάτων, θεματικών πάρκων και κτηρίων.
- Στην εδραίωση της εικόνας του Κτήματος ως σημαντικού πολιτιστικού και ιστορικού τουριστικού προορισμού και πρόσβαση σε μία Ευρωπαϊκή δεξαμενή 30 εκατ. Ευρωπαίων τουριστών.
- Στη δυνατότητα άντλησης ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών..
- Στην ευρεία διεθνή διάσταση, τις συνέργειες, τα πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά οφέλη που αναμφισβήτητα θα προκύψουν από την μέσω αυτής ένταξή του σε αντίστοιχα σημαντικά ευρωπαϊκά fora και οργανισμούς.

6 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η αξιοποίηση του Κτήματος με βάση τις αρχές που προαναφέρθηκαν προϋποθέτει την οργάνωση της λειτουργίας των επί μέρους δραστηριοτήτων του με μία δομή η οποία, υπό τη διοίκηση του Οργανισμού Τατοΐου, θα υποστηρίζει την βιώσιμη και αποτελεσματική μελλοντική διαχείριση και ανάπτυξή του.

Στην παρούσα μελέτη με σεβασμό και συγκεράζοντας τις απόψεις και προτάσεις που κατά καιρούς εκφράστηκαν σχετικά με την αναβίωση του Κτήματος, οι δραστηριότητες που θα επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος οργανώνονται στις ακόλουθες έξι βασικές **Λειτουργικές Ενότητες**:

- ✓ Ιστορική – Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Πρότυπο Αγρόκτημα
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Φιλοξενίας – Εστίασης
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Κατάρτισης και Βιωματικής Εκπαίδευσης
- ✓ Καλλιτεχνική Λειτουργική Ενότητα και
- ✓ Λειτουργική Ενότητα Αθλητικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων αναψυχής.

Όσον αφορά τον Φορέα Εκμετάλλευσης των επί μέρους δραστηριοτήτων γίνεται η διάκριση ανάμεσα σε:

- Δραστηριότητες που είναι στην άμεση αρμοδιότητα και εκτελούνται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου και
- Δραστηριότητες οι οποίες εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση, είτε στη βάση σχημάτων Συμπράξεων Ιδιωτών και Δημοσίου, είτε με απλούστερες μορφές μακροχρόνιας μίσθωσης συγκεκριμένων κτηρίων ή γεωργικών εκτάσεων και οι οποίες θα αποδίδουν πρόσθετα έσοδα στον Οργανισμό.

Είναι προφανές ότι το σύνολο των δραστηριοτήτων εντός του Κτήματος και ειδικότερα εκείνες που θα ασκούνται από ιδιώτες, θα υπόκεινται στην εποπτεία και τον έλεγχο του Οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση και όπως έχει επισταμένως σημειωθεί σε προγενέστερο Κεφάλαιο, ο Οργανισμός ασκεί την συνολική διαχείριση του Κτήματος ως μία ενιαία λειτουργική οντότητα. Στη διαχείριση αυτήν συμπεριλαμβάνεται και η διενέργεια όλων των διαδικασιών για την πραγματοποίηση και υλοποίηση συμπράξεων με ιδιώτες για τις δραστηριότητες που προβλέπονται σχετικά.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζονται οι επί μέρους Λειτουργικές Ενότητες και διακριτό χρωματισμό ξεχωρίζουν εκείνες οι δραστηριότητες που εκτελούνται εσωτερικά από τον Οργανισμό (κόκκινο χρωματισμό) και εκείνες που εκτελούνται από ιδιώτες (μπλε χρωματισμό).


Λειτουργικές Ενότητες
Ιστορική Πολιτιστική
Μουσείο Ιστορίας του Κτήματος & Ιστορικά Αρχεία (ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΕΠΑΥΛΙΣ)
Εκθέματα Δεκέλειας, Ιστορία Βασιλικού Κοιμητηρίου (ΚΤΙΡΙΟ ΦΡΟΥΡΑΣ ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ)
Μουσείο αυτοκινήτων (ΝΕΟ ΒΟΥΣΤΑΣΙΟ)
Πρότυπο Αγρόκτημα
Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα (ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ / ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ)
Τυροκομείο – Γαλακτοκομείο (ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΟ)
Καλλιέργεια & Τυποποίηση Αρωμ. & Φαρμ. Φυτών / Θερμοκ. / Φυτώριο (ΒΟΤΑΝΙΚΟΣ ΚΗΠΟΣ)
Μελισσοκομική Μονάδα (ΚΤΙΡΙΟ ΕΠΟΧΙΚΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ)
Αναβίωση Ελαιώνα -Καλλιέργειες (ΕΛΑΙΩΝΑΣ)
Κατάστημα Πώλησης Προϊόντων - TATOI Shop (ΜΑΝΔΡΑ)
Τυποποίηση Ελαιών – Κατάστημα Πώλησης (ΕΛΑΙΟΤΡΙΒΕΙΟ)
Κατάστημα Πώλησης Γαλακτοκομικών Προϊόντων (ΒΟΥΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟ)
Φιλοξενία - Εστίαση
Εστιατόριο-Δεξιώσεις (κλειστό & Αίθριο) (ΣΤΡΑΤΩΝΑΣ)
Ξενώνας (16 Κλίνες) (ΟΙΚΙΑ STURM)
Ξενοδοχείο Boutique (98 Κλίνες) (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΑΤΟΙΩΝ, ΟΙΚΙΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ, 4ΟΡΕ ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ & ΣΤΑΘΜΟΣ ΧΟΡΟΦΥΛΑΚΗΣ)
Εστιατόριο Καφέ (υποστήριξη Ξεν/ων) (ΓΚΑΡΑΖ)
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης
Αναψυκτήρια – Εστιατόρια – Gift Shop (ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ)


Λειτουργικές Ενότητες (συνέχεια)
Βιωματική Εκπαίδευση
Κατάρτιση σε θέματα Συντήρησης Έργων Τέχνης & Αναπαλαίωσης (ΔΑΣΟΝΟΜΕΙΟ)
Κατάρτιση σε θέματα κρυπογενούς παραγωγής (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΡΙΟ)
Αίθουσα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (ΠΑΛΑΙΟ ΒΟΥΣΤΑΣΙΟ)
Πρακτική Εξάσκηση, Εκπαίδευση Παιδιών & Ενηλίκων (ΚΤΗΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)
Καλλιτεχνική Ενότητα
Οργάνωση Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων (ΛΑΤΟΜΕΙΟ)
Υπαίθριες Καλλιτεχνικές Εκδηλώσεις
Αναψυχή-Άθληση
Πεζοπορία Ποδηλασία Bird watching Περιβάλ. Δραστ.
Ιππήλατα Αμαξίδια Ιππασία, Βάλτα με Λερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες
ΥΒΟΜΝΗΜΑ
Ιδιώτες
Διοίκηση
Κτήρια Διοίκησης (ΥΠΑΣΠΙΣΤΗΡΙΟ, ΚΤΗΡΙΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ & ΟΙΚΙΑ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗ)
Κτήριο Υποστήριξης
Α' Βοήθειες & Ασφάλεια (ΜΑΡΑΓΚΟΥΔΙΚΟ & ΞΥΔΗΡΟΥΡΓΕΙΟ)
Info Point (ΦΥΛΑΚΙΟ ΠΥΛΗΣ)

Στα διαγράμματα που παρατέθηκαν, οι προβλεπόμενες Λειτουργικές Μονάδες συσχετίζονται με τα αντίστοιχα κτήρια του Κτήματος τα οποία προβλέπονται να στεγάσουν τις δραστηριότητές τους.

Σε ότι αφορά τις δραστηριότητες για τις οποίες προβλέπεται η παραχώρησή τους προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες φορείς, η επιλογή του κατάλληλου ιδιώτη είναι καθοριστικής σημασίας. Η συνεργασία με φορείς που διαθέτουν σημαντικό κύρος και αναγνωρισιμότητα σε συναφείς δραστηριότητες, θα συνεισφέρει επίσης αθροιστικά στην εικόνα του Κτήματος και στην συνολικά δημιουργούμενη «αξία» του.

Η προτεινόμενη «ολιστική» προσέγγιση της λειτουργίας των επί μέρους δραστηριοτήτων του Κτήματος και η διαχείρισή του από έναν πραγματικά αποτελεσματικό φορέα, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους. Η προβολή και η αναβάθμιση της εικόνας του Κτήματος, θα αυξήσει την επισκεψιμότητά του προς όφελος όλων: του ίδιου του Οργανισμού που θα επιτυγχάνει στους σκοπούς ίδρυσης και λειτουργίας του, των ιδιωτών που εκμεταλλεύονται τις επί μέρους δραστηριότητες, αλλά και των τοπικών κοινωνιών που θα επωφελούνται από την διάχυση των δραστηριοτήτων. Εν τέλει και του ιδίου του Ελληνικού Δημοσίου, το οποίο θα έχει αποκαταστήσει και θα λειτουργεί με βιώσιμο τρόπο έναν εξαιρετικής ιστορικής σημασίας και φυσικού κάλλους τόπο προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Στον Πίνακα που ακολουθεί, καταγράφεται το σύνολο των βασικών κτηρίων του Κτήματος, οι παλαιές τους χρήσεις και οι χρήσεις που προβλέπονται στην παρούσα πρόταση.

Ονομασία Κτηρίου-Ιστορική Χρήση	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προβλεπόμενη Νέα Χρήση
Βασιλική Έπαυλις	3.100	Μουσείο Ιστορίας του Κτήματος-Ιστορικό αρχείο
Μαγειρεία	465	Καφέ- Gift shop Μουσείου
Υπασπιστήριο	245	Διοικητικές Υπηρεσίες
Κτήριο Προσωπικού	796	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Οικία Sturm	240	Ξενώνας
Κτήριο Τηλεπικοινωνιών	170	Διοικητικές Υπηρεσίες
Οικία Φροντιστή	80	Διοικητικές Υπηρεσίες
Αποθήκη	11	Βοηθητικός χώρος
Γκαραζ (2)	316	Αναψ/ιο, καφέ, υποστήριξη ξενώνα
Συγκρότημα Στρατώνων	930	Εστιατόριο - Χώρος Δεξιώσεων
Διευθυντήριο	416	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Δασονομείο	100	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Φυλάκιο Εσωτερικής Πύλης	28	Info point
Θερμοκήπιο	60	Θερμοκήπιο
Οικία Αξιωματικών	275	Ξενοδοχείο
Σταθμός Χωροφυλακής	100	Χώρος Υποδοχής Ξενοδοχείου

Ονομασία Κτηρίου-Ιστορική Χρήση	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προβλεπόμενη Νέα Χρήση
Ξενοδοχείο	376	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Α	288	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Β	182	Ξενοδοχείο
Εργατικές Κατοικίες Κτήριο-Γ	80	Ξενοδοχείο
Αποθήκη	30	Αποθήκη
Εργαστήριο Εργατών	90	Ξενοδοχείο
Παλιό Βουστάσιο	428	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
Ιπποστάσιο	420	Ιπποστάσιο
Νέο Βουστάσιο	1.498	Μουσείο Αυτοκινήτων
Χοιροστάσιο	190	Καφέ- Gift shop Μουσείου Αυτ/των
Οινοποιείο	720	Οινοποιείο
Εμφιαλωτήριο	185	Οινοποιείο
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Σιδηρουργείο, Ξυλουργείο	155	Κτήριο Α΄ Βοηθειών
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ-Πεταλωτήριο	48	Κτήριο Ασφαλείας
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Κατοικίες Εργατών	166	Κατάστημα Πώλησης
Συγκ. ΜΑΝΔΡΑΣ- Πλάστιγγα	8	Βοηθητικός χώρος
Βουτυροκομείο	108	Κατάστημα Πώλησης Γαλακτ/κών
Κτήριο εποχικών εργατών	300	Μελισσοκομική Μονάδα/ Τυποποίηση Αρωματικών Φυτών
Γαλακτοκομείο	580	Γαλακτοκομείο-Τυροκομείο
Ελαιοτριβείο-Κατοικία	282	Τυποποίηση-Συσκευασία Βρώσιμης Ελιάς
Βοηθητικό κτίσμα Ελαιοτριβείου	22	Βοηθητικός χώρος
Φυλάκιο Φρουράς των Τάφων	114	Εκθέματα Δεκελείας- Ιστορία Βασιλικού κοιμητηρίου

6.1 Κίνητρα για την προσέλκυση σχημάτων ΣΔΙΤ

Η ενιαία και ολοκληρωμένη λειτουργία του Κτήματος στους προτεινόμενους άξονες δραστηριοτήτων, θα έχει σημαντικά πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη σε όσους δραστηριοποιούνται στα όριά του. Τα οφέλη αυτά προέρχονται:

- ✓ Από την διέλευση σημαντικού αριθμού επισκεπτών στο Μητροπολιτικό Πάρκο, ως αποτέλεσμα εφαρμογής μίας ενδεδειγμένης και συστηματικής προβολής και προώθησης των δραστηριοτήτων του στο ευρύ κοινό. Ας σημειωθεί ότι ήδη καθόλη τη διάρκεια του έτους στο Κτήμα διέρχεται ένας ιδιαίτερα μεγάλος και πολύμορφος αριθμός επισκεπτών. Παρά το γεγονός ότι για την είσοδο στον ιστορικό πυρήνα θεσπίζεται εισιτήριο, χαμηλού όμως κόστους, η λειτουργία των μουσείων, η ανάδειξη των μνημείων και του φυσικού τοπίου, η προβολή των παραγωγικών δραστηριοτήτων του αγροκτήματος και των δραστηριοτήτων

άθλησης και αναψυχής, θα αυξήσουν σημαντικά την επισκεψιμότητά του.

Έχει εκτιμηθεί και υιοθετείται στην παρούσα η παραδοχή ότι, κατά την φάση ωριμότητας των λειτουργιών του, το Κτήμα θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 700.000. Η εκτίμηση αυτή έχει υιοθετηθεί και από την μελέτη του ΟΡΣΑ και αποτελεί επίσης παραδοχή του παρόντος. Από αυτούς, το 35% που αντιστοιχεί σε 250.000 περίπου επισκέπτες, εισέρχονται στον ιστορικό πυρήνα του. Ο αριθμός αυτός συνιστά μία ουσιώδη «κρίσιμη μάζα» εν δυνάμει πελατών–χρηστών για τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες που θα παρέχονται εντός των ορίων του Κτήματος, καθώς και τις αντίστοιχες υπηρεσίες (αναψυχή, άθληση, φιλοξενία, εστίαση). Σε κάθε περίπτωση, η προσέγγιση των 700.000 επισκεπτών ετήσια, μπορεί να θεωρηθεί συντηρητική κατά την περίοδο πλήρης ωρίμανσης και λειτουργίας, όλων των επί μέρους δραστηριοτήτων του κτήματος, λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι στην αύξηση της επισκεψιμότητας θα συνεισφέρει ουσιαστικά η από τον Οργανισμό οργανωμένη και πολύπλευρη προβολή του Κτήματος σε τοπικό/μητροπολιτικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

- ✓ Το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών εντός του Κτήματος και ιδιαίτερα των υπηρεσιών φιλοξενίας, απευθύνονται σε μία σημαντική σε όγκο αλλά και σε κατά κεφαλή καταναλωτική δαπάνη, διακριτή διεθνή τουριστική αγορά. Στόχος είναι να αναδειχθεί το Κτήμα ως ένας σημαντικός ιστορικός-πολιτιστικός και τουριστικός προορισμός που απευθύνεται στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή αλλά και διεθνή αγορά, που θα διαφοροποιεί και θα συμπληρώνει την τουριστική εικόνα της περιφέρειας και της μητρόπολης των Αθηνών.

Είναι προφανές ότι στο βαθμό κατά τον οποίο το Κτήμα θα λειτουργεί ως μία ενιαία οντότητα με πολλαπλούς θεματικούς άξονες (μουσεία, πολιτισμός, τουρισμός, άθληση, αναψυχή, εκπαίδευση, αγροτουρισμός) και θα προσελκύει διαφορετικών κατηγοριών επισκέπτες, κάθε δραστηριότητα θα προσφέρει συμπληρωματικά στις υπόλοιπες.

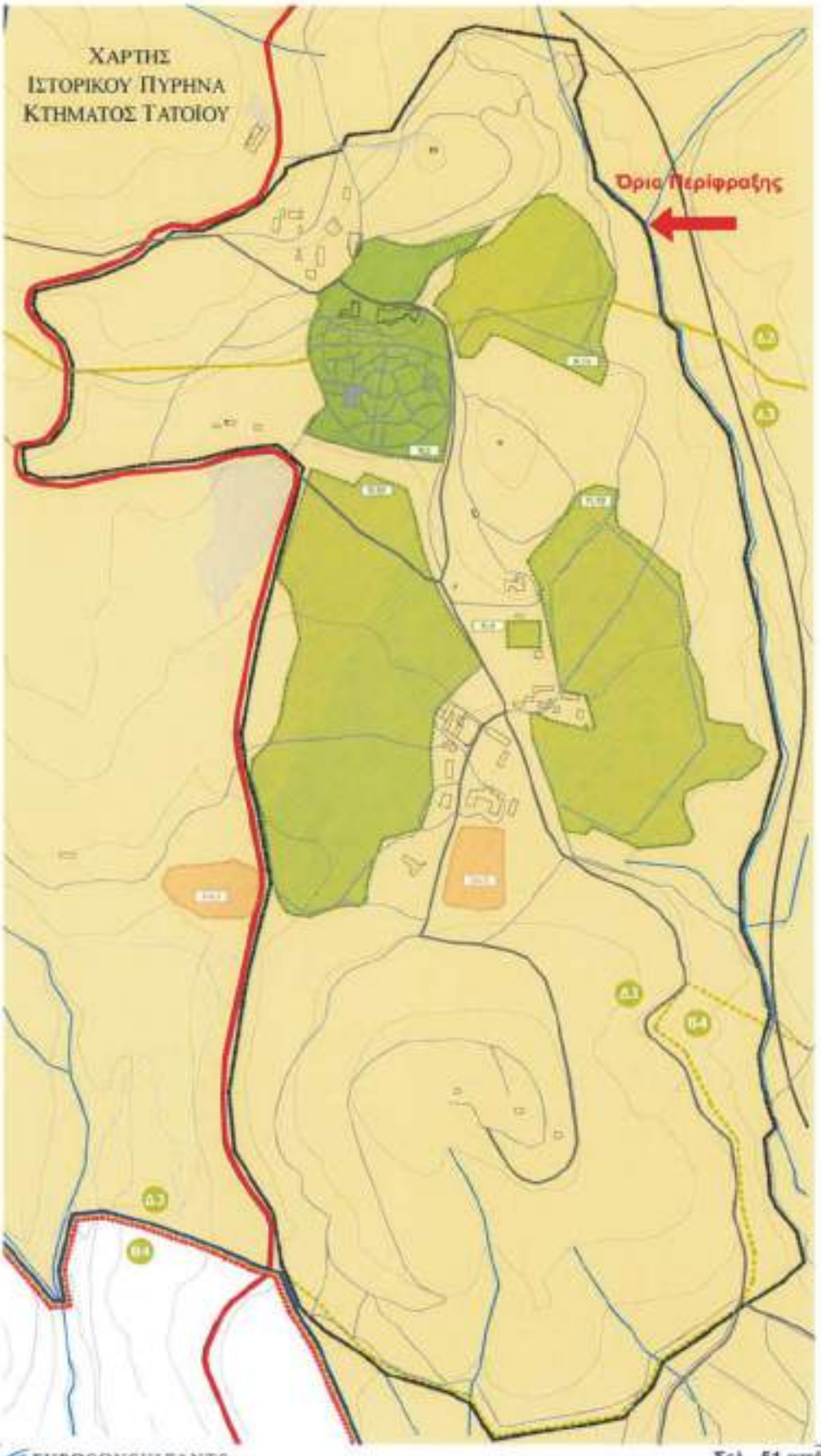
Σε αυτό το πλαίσιο, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται στο Κτήμα, βρίσκουν εμπορική διέξοδο σε ένα σημαντικό αριθμό επισκεπτών και είναι δυνατόν να απολαμβάνουν ένα σημαντικό «premium» στην τιμή διάθεσή τους σε σχέση με τα αντίστοιχα στην υπόλοιπη αγορά, διασφαλίζοντας ένα πολύ σημαντικότερο περιθώριο κέρδους στις επιχειρήσεις του Κτήματος που τα εκμεταλλεύονται. Με το αυξημένο αυτό περιθώριο συναρτάται και η εκμετάλλευση των παλαιών σημάτων των προϊόντων και των λογοτύπων τους.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πολλαπλασιαστικά οφέλη για την ευρύτερη περιοχή, τα οποία είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της πολύπλευρης λειτουργίας του Κτήματος (πολιτιστικής, εκπαιδευτικής, ψυχαγωγικής, τουριστικής, παραγωγικής), θα δημιουργήσουν επενδυτικές ευκαιρίες μεγαλύτερης κλίμακας, ειδικότερα στον τομέα του τουρισμού. Σε δεύτερο χρόνο, η δημιουργία μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακής μονάδας στις παρυφές του Κτήματος, κατασκευής η οποία θα σέβεται τα αρχιτεκτονικά πρότυπα της περιοχής, αποτελεί ένα ρεαλιστικό ενδεχόμενο με σημαντικά πρόσθετα οφέλη στα έσοδα του Οργανισμού, αλλά και την τοπική απασχόληση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά η προτεινόμενη οργάνωση της λειτουργίας του Κτήματος Τατοΐου και οι προβλεπόμενες σε αυτό δραστηριότητες.

6.2 Δημιουργία κλειστού ελεγχόμενου «*Ιστορικού Πυρήνα*»

Η διαμόρφωση ενιαίας περιφραγμένης περιοχής με ελεγχόμενη πρόσβαση στον ιστορικό πυρήνα του Κτήματος, θεωρείται ως βασική προτεραιότητα στο χρονοδιάγραμμα αποκατάστασης των ενεργειών που θα υλοποιήσει ο Οργανισμός. Η περιοχή αυτή, με την καθιερωμένη ονομασία «Ιστορικός Πυρήνας του Κτήματος», θα αποτελέσει και τον κύρια οικονομικά εκμεταλλεύσιμο χώρο του Κτήματος και απεικονίζεται στο χάρτη του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου και Προστασίας Περιβάλλοντος Αθήνας, που ακλουθεί.


ΧΑΡΤΗΣ
ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΠΥΡΗΝΑ
ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ
Όρια Περίφραξης

Η έκταση του Ιστορικού Πυρήνα κυμαίνεται περί τα 1.600 στρέμματα. Συμπεριλαμβάνει όλα τα σημαντικά κτίσματα, την αποκατάσταση και αξιοποίηση των οποίων πραγματεύεται η παρούσα μελέτη. Ειδικότερα, στον ιστορικό πυρήνα βρίσκονται:

- Η πρώην Βασιλική Έπαυλις, το σημαντικότερο αρχιτεκτονικά αλλά και από άποψη μεγέθους κτήριο (3.100 τ.μ.), το οποίο, σε συνδυασμό με τα παλαιά μαγειρεία, προβλέπεται να στεγάσει το προτεινόμενο στη συνέχεια Μουσείο Κτήματος Τατοΐου (η «ανακτορική ενότητα» όπως ονοματίζεται στο Κεφάλαιο1.1).
- Οι κήποι στη νότια πρόσοψη της Έπαυλης, η αποκατάσταση των οποίων θα αναβαθμίσει εξαιρετικά το σύνολο του ιστορικού πυρήνα και θα αποδώσει σημαντική αίγλη στο Κτήμα, αντίστοιχη άλλων συναφών Ευρωπαϊκών.
- Μία σειρά μικρότερων και μεγαλύτερων κτηρίων που παραδοσιακά υποστήριζαν την βασιλική έπαυλη, αλλά και τις λοιπές λειτουργίες του Κτήματος και συμπεριλαμβάνουν: το υπασπιστήριο, τα κτήρια των στρατώνων, το κτήριο του προσωπικού, τον χώρο στάθμευσης και άλλες κατοικίες προσωπικού (η «υποστηρικτική ενότητα»).
- Τα κτήρια που στέγαζαν τις αγροτο-κτηνοτροφικές δραστηριότητες που συντελούνταν στο Κτήμα, καθώς επίσης και τις κατοικίες των εκεί εργαζόμενων, περιοχή που χαρακτηρίζεται με το παραδοσιακό τοπωνύμιο «χωριό».
- Το κοιμητήριο της βασιλικής οικογένειας (Ταφική ενότητα) που βρίσκεται σχετικά απομακρυσμένο στο νοτιότερο τμήμα του ιστορικού πυρήνα, στην περιοχή Παλαιόκαστρο και περιλαμβάνει 18 βασιλικούς τάφους, τον ναό της Αναστάσεως, το Μαυσωλείο και μικρό κτήριο που παλαιότερα στέγαζε επίσης τμήμα της φρουράς του Κτήματος.

Η περίφραξη του ιστορικού πυρήνα αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την συνολική βιώσιμη αξιοποίηση του κτήματος. Δημιουργείται ένας σημαντικός, ελεγχόμενος, επισκέψιμος χώρος μεγάλης ιστορικής, αισθητικής και περιβαλλοντικής αξίας, η είσοδος στον οποίο είναι δυνατή μόνον μέσω εισιτηρίου.

Η τιμή του εισιτηρίου εισόδου προτείνεται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο σε σχέση με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η χρήση εισιτηρίου, έστω και χαμηλού κόστους, εδραιώνει την εντύπωση στους χρήστες / επισκέπτες ότι εισέρχονται σε έναν ενιαίο ιστορικό χώρο, ο οποίος προστατεύεται, ελέγχεται και παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής και αναγνωρίσιμης αξίας. Ο έλεγχος της προσβασιμότητας θα διασφαλίσει επίσης την ήπια λειτουργία των εκεί μονάδων, και θα προστατεύσει το περιβάλλον από ενδεχόμενο υπερβολικό συνωστισμό, όχληση και ρύπανση.

Η είσοδος στον χώρο αυτό, στη φάση πλήρους ανάπτυξης του Κτήματος, δίνει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να χαρεί όλα τα ιστορικά, αξιοθέατα, τις λειτουργούσες εκεί επισκέψιμες παραγωγικές και κτηνοτροφικές μονάδες του πρότυπου αγροκτήματος και να περπατήσει σε ιστορικές διαδρομές ιδιαίτερου φυσικού κάλλους. Η πρακτική αυτή είναι αδιαμφισβήτητη και καθιερωμένη σε όλες τις αντίστοιχες εγκαταστάσεις άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

Ταυτόχρονα, η περίφραξη του ιστορικού πυρήνα που αποτελεί σχετικά μικρό τμήμα επί των 42.000 περίπου συνολικών στρεμμάτων του Κτήματος, δεν περιορίζει τους

επισκέπτες να κινηθούν στην μεγάλη εκτός πυρήνα περιοχή και να απολαύσουν το φυσικό και δασικό τοπίο με τον τρόπο με τον οποίο συνήθιζαν μέχρι σήμερα.

6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Η διαχείριση και ο έλεγχος του Ιστορικού πυρήνα, θα ασκείται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου με δικά του μέσα πλην των δραστηριοτήτων καθαρισμού και φύλαξης για τις οποίες προβλέπεται η συνολική εκχώρησή τους σε τρίτους (outsourcing).
- Προβλέπεται είσοδος στο χώρο με εισιτήριο χαμηλού κόστους. Το ύψος του εισιτηρίου που υπολογίζεται στην παρούσα οικονομική ανάλυση ορίζεται στο ποσόν των 2€ και αντιπροσωπεύει το μέσο έσοδο ανά επισκέπτη. Για τη διαμόρφωση του ύψους του εισιτηρίου λαμβάνεται υπόψη η δυσμενής οικονομική συγκυρία, το καθεστώς ελεύθερης εισόδου που εν πολλοίς έχει καθιερωθεί μέχρι σήμερα και ο επικοινωνιακός του αντίκτυπος, καθώς και εκπτώσεις επί της τιμής, ή ελεύθερη είσοδο για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών (ομαδικές επισκέψεις, παιδιά κάτω των 12 ετών, ηλικιωμένοι άνω των 65 ετών, κάρτα μέλους, κλπ.).
- Τα αναμενόμενα έσοδα από τα εισιτήρια εισόδου εκτιμώνται περί τις 490.000 € και αντιστοιχούν σε 245.000 ετήσιες επισκέψεις (το 35% του συνόλου των επισκεπτών του Κτήματος).
- Ειδικότερα, το κόστος περίφραξης του Ιστορικού Πυρήνα εκτιμάται[2] περί τα 2 εκατ. € και συμπεριλαμβάνει 4 χλμ περίφραξης με βάση από λιθοδομή και μεταλλικό κιγκλίδωμα και περίπου 2 χλμ περίφραξης με ελαφρότερη ξύλινη κατασκευή.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Ιστορικού Πυρήνα ως οικονομική οντότητα.

[2] Με βάση την μελέτη του ΟΡΣΑ που εκπονήθηκε για λογαριασμό του Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή

Δραστηριότητα	Ιατρικός Πύργος	
Επιφάνεια Γης	1600 στρ.	
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Αφορά έκταση 1600 στρ. στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι ουσιώδης υποδομές	
Επιφάνεια Κτισμάτων	τ.μ.	
Δυναμικότητα	245.000	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού	

Οικονομικά Στοιχεία

1. Κόστος Επένδυσης	37.765.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	37.765.000 €
Ιδιωτικά Κεφάλαια	
3. Εκτιμόμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	490.000 €
4. Εκτιμόμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	

Παρατηρήσεις / Σχόλια

Αποτελεί πυλώνα στην ανάδειξη της ιστορικής και πολιτιστικής φυσιογνωμίας του Κτήματος. Περιλαμβάνει το σύνολο των σημαντικών δραστηριοτήτων και αποτελεί βασική πηγή εσόδων.

Στο σημαντικό ύψος του επενδυτικού κόστους αποκατάστασης και διαμόρφωσης των 37,7 εκατ. €, συμπεριλαμβάνονται το σύνολο σχεδίων των ΙΒΜ εγκαταστάσεων και των δικτύων, οι διαμορφώσεις του περιβάλλοντος χώρου και του ανακτορικού κήπου, η διαμόρφωση της εσωτερικής οδοποιίας, η περίφραξη της περιμέτρου του των 4 χλμ. κ.α.

Ο ιατρικός πύργος εκτιμάται θα δέχεται σε ετήσια βάση περί τους 250.000 επισκέπτες από το σύνολο των 700.000 του Κτήματος συνολικά (35%), με μέση τιμή εισιτηρίου τα 2 €.

6.3 Ιστορική - Πολιτιστική Λειτουργική Ενότητα

Η παραγωγή πολιτισμού αποτελεί τον κύριο πυλώνα της λειτουργίας του Κτήματος και συνδέεται άρρηκτα με την ιστορική του φυσιογνωμία αλλά και τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, όπως παρουσιάζονται στην επόμενη λειτουργική ενότητα.

Στην ιστορική – πολιτιστική ενότητα εντάσσεται το σύνολο των ιστορικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στα όρια του Κτήματος με προεξάρχουσα την μετατροπή της πρώην βασιλικής έπαυλης σε μουσείο. Έχει ήδη προταθεί η λειτουργία του με θεματικό τίτλο «Μουσείο Ιστορίας Κτήματος Τατοΐου». Πρόκειται επί της ουσίας για ένα ιστορικό μουσείο που καλύπτει μία ιδιαίτερα πολυτάραχη χρονική περίοδο της νεότερης ιστορίας της χώρας, περίπου από το 1870, έως το 1970. Στο μουσείο αυτό φυλάσσεται επί πλέον και το Ιστορικό Αρχείο του Κτήματος.

Η λειτουργία της βασιλικής έπαυλης ως μουσείου αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στο όραμα της αναβίωσης του Κτήματος και ως τέτοια δραστηριότητα δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη προς όλες τις επί μέρους δραστηριότητες που αναπτύσσονται στη συνέχεια. Συγκεκριμένα:

- ✓ Κατοχυρώνει την ιστορική φυσιογνωμία του Κτήματος, σημείο στο οποίο ομονοούν όλες οι απόψεις και προτάσεις που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί.
- ✓ Αποτελεί πόλο έλξης τουριστών. Του προσδίδει μία ιδιαίτερη ταυτότητα ως συγκεκριμένου ιστορικού – πολιτιστικού τουριστικού προορισμού, ιδιαίτερα αξιοποιήσιμου από ένα συγκριμένο τμήμα (segment) της διεθνούς τουριστικής αγοράς.
- ✓ Συνεισφέρει ουσιωδώς στην «διεθνοποίηση» της εικόνας του Κτήματος. Το ιστορικό–μουσειακό μέρος των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων δίνει την δυνατότητα στον Οργανισμό να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με σημαντικούς Ευρωπαϊκούς φορείς που εκπροσωπούν παρόμοιας φύσης Κτήματα (π.χ. *Union of European Historic Houses Association*), ιστορικές τοποθεσίες και υψηλής περιβαλλοντικής αξίας πάρκα. Επίσης δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε μία εκτιμώμενη ετήσια αγορά 30 περίπου εκατ. Ευρωπαίων πολιτών, οι οποίοι συγκαταλέγονται στο «άνω άκρο» της αγοράς του ιστορικού και πολιτιστικού τουρισμού και οι οποίοι επισκέπτονται συστηματικά αντίστοιχες εγκαταστάσεις ανά την Ευρώπη.
- ✓ Επί της ουσίας, η μουσειακή δραστηριότητα είναι κατά κύριο λόγο εκείνη, η οποία σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες που προβλέπεται να αναπτυχθούν στα όριά του, συνθέτουν μία επικοινωνιακά ολοκληρωμένη ταυτότητα. Ο συνδυασμός του ιδιαίτερου ιστορικού στοιχείου του Κτήματος με τις λοιπές δραστηριότητες (ξενοδοχεία, εστίαση, γεωκτηνοτροφικές δραστηριότητες, αναψυχή κλπ) δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκμετάλλευσή του ως μία ενιαία λειτουργική οντότητα. Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, το οποίο στη δόκιμη ορολογία του marketing ορίζεται ως «Unique Selling Proposition».

- ✓ Από αυτή τη λειτουργία προβλέπονται σημαντικά ανταποδοτικά έσοδα που θα προκύπτουν από εισιτήρια για την πρόσβαση στο μουσείο.

Το ζήτημα της αισθητικής και του ύφους της αποκατάστασης της βασιλικής έπαυλης είναι ιδιαίτερα λεπτό. Η άποψη του παρόντος είναι ότι, σε αντιστοιχία με άλλα παραδείγματα στο εξωτερικό[3], η αποκατάσταση της έπαυλης θα πρέπει να εστιάσει στην αναβίωση της φυσικής και λειτουργικής κατάστασης του χώρου, όπως αυτός προϋπήρξε σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (πιθανώς περί το τέλος του 19ου αιώνα). Η φιλοσοφία της πρότασης αυτής βασίζεται στην παραδοχή ότι, με τον τρόπο αυτό, ο επισκέπτης αντιλαμβάνεται ολοκληρωμένα την ιστορική ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος, παρά από μία συμβατική παράθεση ιστορικών αντικειμένων και κειμηλίων.

Επί πλέον, στην ίδια λειτουργική ενότητα εντάσσονται:

- ✓ Η δημιουργία επισκέψιμου μουσειακού χώρου –στο μικρό κτήριο φρουράς στο Παλαιόκαστρο. Στον περιορισμένο αυτό χώρο των 114 τ.μ. θα παρατίθενται ευρήματα που συνδέουν ιστορικά την περιοχή με την αρχαία Δεκέλεια και το τείχος των Σπαρτιατών κατά τον Πελοποννησιακό πόλεμο. Επί πλέον, εκεί θα παρατίθενται κειμήλια και εκθέματα σχετικά με την ιστορία των ενταφιασμένων στο παρακείμενο βασιλικό κοιμητήριο.
- ✓ Η δημιουργία επισκέψιμου μουσειακού χώρου ως «Μουσείο Οχημάτων» στους χώρους του παλαιού βουστάσιου στο οποίο θα εκτίθενται οι 15 άμαξες και τα 12 πολυτελή αυτοκίνητα που χρησιμοποιούνταν από τη βασιλική οικογένεια. Οι λειτουργία του μουσείου αυτοκινήτων υποστηρίζεται από το παρακείμενο παλαιό χοιροστάσιο, το οποίο θα λειτουργεί και ως καφέ.

Υφίσταται πληθώρα αξιόλογων και εξαιρετικού ενδιαφέροντος εκθεμάτων που θα παρουσιάζονται στους χώρους των μουσείων. Παράλληλα όμως θα πρέπει να είναι μέριμνα του Οργανισμού η διαρκής προσπάθεια για τον επαναπατρισμό ιστορικών κειμηλίων που ανήκαν στους χώρους, το κόστος απόκτησης των οποίων είναι σχετικά ευκολότερο να καλυφθεί από δωρητές.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον εξοπλισμό του κυρίως μουσείου της βασιλικής έπαυλης, να προβλεφθούν σύγχρονα οπτικο-ακουστικά μέσα και διαδραστικές τεχνολογίες τα οποία θα διευκολύνουν τους επισκέπτες και τα οποία θα αποτελέσουν πηγή πρόσθετων εσόδων, πλέον του εισιτηρίου εισόδου.

6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Η εκμετάλλευση του συνόλου των ιστορικών - πολιτιστικών δραστηριοτήτων του Κτήματος και εν προκειμένω των μουσείων, θα ασκείται από τον ίδιο τον Οργανισμό Τατοΐου με δικά του μέσα.
- Προβλέπονται έσοδα από τους επισκέπτες του μουσείου. Υιοθετείται συνεπώς η θέσπιση εισιτηρίου, σχετικά χαμηλού κόστους.

[3] Αναφέρεται ως παράδειγμα η «Αγροικία» (Farm House) του ανακτορικού συγκροτήματος Peterhof στην Αγία Πετρούπολη της Ρωσίας, που αποτέλεσε το αρχιτεκτονικό πρότυπο της βασιλικής έπαυλης του Τατοΐου, η οποία, αν και είχε καεί στον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο από τους Γερμανούς, αποκαταστάθηκε υποδειγματικά (Κ.Μ. Σταματόπουλος)

- Η πρόσβαση στον κύριο μουσειακό χώρο της Έπαυλης και στους δύο επί πλέον μουσειακούς χώρους, θα γίνεται με ένα κοινό εισιτήριο.
- Το ύψος του εισιτηρίου που υπολογίζεται στην παρούσα οικονομική ανάλυση ορίζεται στο ποσόν των 4,5 € και αντιπροσωπεύει το μέσο έσοδο ανά επισκέπτη, λαμβάνοντας υπόψη ελεύθερη είσοδο και εκπτώσεις επί της τιμής για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας της μουσειακής ενότητας του Κτήματος ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	
Επιφάνεια Γης	50 στρ.	
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Βασιλική Έπαυλις - Κήποι (Μουσείο Ιστορίας), Κτήριο Φρουράς Παλαιοκάστρου (Ιστορικό Αρχείο) & Νέο Βουστάσιο (Μουσείο Αυτοκινήτων), Μαγειρεία (Σημείο Πώλησης, Καφέ, Εστιατόριο Μουσείου), Χαροσάπιο (Υποστηρικτικό Κτήριο)	
Επιφάνεια Κτισμάτων	3100+114+1498+465+190	τ.μ.
Δυναμικότητα	73.500	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού	
Οικονομικά Στοιχεία		
1. Κόστος Επένδυσης	20.000.000 €	
2. Πηγές Χρηματοδότησης		
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	20.000.000 €	
Βιοτικά Κεφάλαια		
3. Εκτιμώμενα Έσοδα		
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	330.750 €	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου		
Αρχική Προκαταβολή		
Ετήσια Royalties - Ενοίκια		
Παρατηρήσεις / Σχόλια		
Επαναλειτουργία ως μουσειακών χώρων των ανωτέρω κτηρίων, τα οποία συνθέτουν την Ιστορική / Πολιτιστική λειτουργική ενότητα του Πάρκου. Η επίσκεψη στους χώρους θα είναι δυνατή με χρήση ενός ενιαίου εισιτηρίου, η τιμή του οποίου ορίζεται σε 4,5 € κατά μέσον όρο.		
Αποτελεί πυλώνα στην Ανάδειξη του Κτήματος ως σημαντικού Πολιτιστικού / Ιστορικού πρακτορικού. Δημιουργεί σοβαρές συνέργειες στη Διαφαπίηση του έργου και προσέλκυση διεθνούς ειδικού τουριστικού		
Υπολογίζονται 73.000 επισκέπτες σε ετήσια βάση, προσέγγιση η οποία θεωρείται μάλλον συντηρητική.		

6.4 Εκπαίδευση

Συνιστά έναν από τους πυλώνες των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος με σημαντικά αναμενόμενα ανταποδοτικά οφέλη του φορέα που θα αναλάβει την εκμετάλλευσή του. Στοχεύει στην αξιοποίηση του συνόλου των αγροτικών και επισκέψιμων παραγωγικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται εντός των ορίων του Κτήματος, για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Μία ευρύτατη κατηγορία εκπαιδευτικών, ερευνητικών δραστηριοτήτων είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν στο εκπαιδευτικό χαρτοφυλάκιο των εν λόγω δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων αγροτικών, επαγγελματικών, επιχειρηματικών, τεχνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, μελέτες και έρευνες ανάπτυξης του Αττικού τοπίου, αποκατάστασης κλπ.

Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για αγροτική, παραγωγική και επαγγελματική κατάρτιση, αλλά και σε πλείστα άλλα εκπαιδευτικά θέματα σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες του Κτήματος προσιδιάζει στα εκπαιδευτικά πρότυπα βιωματικής εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης ενηλίκων και ανηλίκων, όπως εφαρμόζονται από την Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, ή ακόμη του Κτήματος Συγγρού.

Τα παραγωγικά θεματικά αντικείμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνουν (ενδεικτικά): αμπελουργία, οινοτεχνία, τυροκομία, ελαιουργία, μελισσοκομία, δενδροκομία, ανθοκομία, σαλιγκαροτροφεία, ζωοτεχνία, καλλιέργεια αρωματικών φυτών, παρασκευής φυτικών καλλυντικών, βιολογικής γεωργίας, καλλιέργειας μανιταριών, τυποποίησης αγροτικών προϊόντων, εναλλακτικές καλλιέργειες, ανθοδετικής, περιβαλλοντική εκπαίδευση κ.α.

Τα επαγγελματικά επιχειρηματικά θεματικά αντικείμενα περιλαμβάνουν: επιχειρηματικότητα σε πρωτογενείς δραστηριότητες και σε δραστηριότητες του αγρο-διατροφικού τομέα, marketing αγροδιατροφικών προϊόντων, διαχείριση ζωικού κεφαλαίου, γεωπονία, αγροτουριστικές επιχειρήσεις κ.α.

Επιπρόσθετα, ως ιδιαίτερο εκπαιδευτικό αντικείμενο σημειώνεται η εκπαίδευση στην αποκατάσταση και συντήρηση μνημείων και έργων τέχνης και στη χρήση υλικών και τεχνολογιών αποκατάστασης, καθώς στις μελλοντικές προοπτικές λειτουργίας του Κτήματος προβλέπεται η δημιουργία μονάδας παραγωγής υλικών για πρότυπες αρχιτεκτονικές αναστηλώσεις.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιωματική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση μικρών ηλικιών σε ένα ολιστικό πρότυπο που συμπεριλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση. Προβλέπεται να προσελκύσει μαθητές μικρών ηλικιών σε εκπαιδευτικούς κύκλους που θα συνδυάζουν την αναψυχή και τον πολιτισμό με τις λοιπές δραστηριότητες του Κτήματος, ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, η δραστηριότητα αυτή όπως εφαρμόζεται σε αντίστοιχες άλλες περιπτώσεις, αποβαίνει ιδιαίτερα προσοδοφόρα.

6.4.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η εκμετάλλευση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΠ με τον Οργανισμό.
- Οι δραστηριότητες στεγάζονται στα κτήρια του Δασονομείου, του Διευθυντηρίου του παλαιού βουστάσιου και του κτηρίου προσωπικού συνολικής

επιφάνειας 1.740 τ.μ.

- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν για το σύνολο της δραστηριότητας ετήσιο έσοδο της τάξης των 43.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού, υπολογίζεται στο ποσό των 3,5 εκατ. €. Εκτιμάται συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ύψους 200.000 € ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	**Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση**	
Επιφάνεια Γης	στρ.	
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Διοικητείο, Διοθυντήριο, Παλαιό Βουστάσιο, Κτήριο Προσωπικού	
Επιφάνεια Κτισμάτων	100+416+428+796	τ.μ.
Δυναμικότητα	600	Άτομα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Ιδιώτης, Ίδρυμα, Οργανισμός που δραστηριοποιείται σε συναφές αντικείμενο.	

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	3.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	3.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	850.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	200.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	42.500 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αποτελεί ειδικής έναν από τους πυλώνες των δραστηριοτήτων του Κτήματος. Αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται εκπαιδευτικά το σύνολο των λειτουργιών του, οι οποίες αποτείνουν και τους χώρους εραστικής εξάσκησης και βιωματικής μάθησης.
Εκτιμάται ως ιδιαίτερα σημαντική και προσοδοφόρα για εκμετάλλευση από τρίτους δραστηριότητα.

6.5 Φιλοξενία – Εστίαση

Στη λειτουργική αυτή ενότητα συμπεριλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες φιλοξενίας και εστίασης, καθώς και η παράπλευρη λειτουργία των χώρων στάθμευσης.

Στο σύνολό τους οι δραστηριότητες αυτές εκχωρούνται σε ιδιώτες φορείς για εκμετάλλευση.

6.5.1 Ξενοδοχείο, ξενώνας, εστιατόριο - χώρος δεξιώσεων

Στην ενότητα αυτή συμπεριλαμβάνονται:

- Η δημιουργία ξενοδοχειακής μονάδας Boutique Hotel της υψηλότερης κατηγορίας του συγκεκριμένου σήματος, δυναμικότητας 68 κλινών, η οποία χρησιμοποιεί το κτήριο το οποίο στέγαζε παλαιότερα το ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΟΝ, τα παρακείμενα τρία κτήρια των παλαιών εργατικών κατοικιών, το εργαστήρι των εργατών, την οικία των αξιωματικών της φρουράς και τον παλαιό σταθμό χωροφυλακής ως χώρο Υποδοχής / Reception.
- Η Δημιουργία διακριτικού ξενώνα Δυναμικότητας 16 κλινών στο κτήριο της άλλοτε οικίας Sturm για τη φιλοξενία, μικρού αριθμού επιστημόνων, φοιτητών, ερευνητών, και άλλων επισκεπτών.
- Η μετατροπή του συγκροτήματος των στρατώνων, επιφανείας 1.000 τ.μ. περίπου σε εστιατόριο και χώρο για την πραγματοποίηση κοινωνικών εκδηλώσεων και δεξιώσεων. Η λειτουργία αυτή διευκολύνεται από τη θέση του κτηρίου, στις παρυφές και εκτός του ιστορικού πυρήνα με δυνατότητα οδικής πρόσβασης και με επαρκείς χώρους στάθμευσης, στοιχεία απαραίτητα για την λειτουργία του. Η προοπτική της μελλοντικής αποκατάστασης της εκκλησίας του Προφήτη Ηλία θα δώσει την δυνατότητα στο εστιατόριο να χρησιμοποιείται για κοινωνικές εκδηλώσεις με πρόσθετα αναμενόμενα έσοδα από την ιδιαίτερη αυτή λειτουργία.

Οι ξενοδοχειακές δραστηριότητες εντός του Κτήματος έχουν ιδιαίτερη σημασία και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής εκμετάλλευσης που προτείνεται στο παρόν. Ο στόχος της δημιουργίας εικόνας ενός σοβαρού και εξειδικευμένου τουριστικού προορισμού που απευθύνεται κυρίως σε αλλοδαπούς τουρίστες υψηλής εισοδηματικής κατηγορίας και οι συνέργειες που θα προσφέρει για το σύνολο των λοιπών δραστηριοτήτων, είναι καθοριστικής σημασίας.

Ο πολιτιστικός και ιστορικός τουρισμός που χαρακτηρίζει το τμήμα της αγοράς που αναμένεται να προσελκύσει η μονάδα του Κτήματος, αποτελεί ένα σαφώς προσδιορισμένο τμήμα της διεθνούς τουριστικής αγοράς. Είναι χαρακτηριστικό το στοιχείο ότι περίπου 30 εκατομμύρια Ευρωπαίων τουριστών, επισκέπτονται ετησίως αντίστοιχα Ευρωπαϊκά Κτήματα και ιστορικές τοποθεσίες. Η συμμετοχή του Κτήματος στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *European Historic Houses Association*, είναι βέβαιο ότι θα αποφέρει σημαντικά οφέλη στον ιδιώτη επενδυτή, σε επίπεδο ετήσιας πληρότητας.

6.5.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία και των δύο μονάδων από ιδιώτη Φορέα ο οποίος έχει εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Η συνολική επιφάνεια των εκμεταλλευόμενων κτηρίων του ξενοδοχείου και του ξενώνα ανέρχεται στα σε 1632 περίπου τετραγωνικά μέτρα.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν για το σύνολο της δραστηριότητας ετήσιο έσοδο της τάξης των 95.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 6,2 εκατ. €. Εκτιμάται συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό, ύψους 600.000 €.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του ξενοδοχείου και του ξενώνα ως οικονομικές οντότητες.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Ξενοδοχεία Boutique
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Ξενοδοχείο ΤΑΤΟΪΩΝ & 4 Εργ. Κατοικίες, Οικία Αξιωματικών και Σταθμός Χωροφυλακής
Επιφάνεια Κτισμάτων	1391 τ.μ.
Δυναμικότητα	68 κλίνες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτες - Επενδυτές
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Ιδιώτης Επενδυτής από τον κλάδο της Φιλοξενίας, με ενδιαφέρον και εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού (ιαματικός και πολιτιστικός τουρισμός - αγροτουρισμός). Θα μπορούσε να λειτουργήσει ως παράρτημα τουριστικής μονάδας της ευρύτερη μητροπολιτικής περιοχής, όπως ισχύει και στο παρελθόν.

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	5.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	5.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.500.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	400.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	75.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Καίρια δραστηριότητα για την λειτουργία του Κτήματος σύμφωνα με τον πολυθεματικό του στόχο καθοριστικής σημασίας και απόλυτης συμπληρωματικής με το σύνολο των λοιπών δραστηριοτήτων.
Δυνατότητα του Φορέα Εκμετάλλευσης να αναπτύξει συνέργειες με οργανισμούς εκμετάλλευσης αντίστοιχου προτατυπολογισμού Κτημάτων - Ιστορικών Τοποθεσιών της Ευρώπης ή και διεθνώς.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Ξενώνας
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Οικία Sitara
Επιφάνεια Κτισμάτων	240 τ.μ.
Δυναμικότητα	16 Κλίνες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Θεωρείται ότι θα είναι ο ίδιος ιδιώτης Επενδυτής με εξειδίκευση σε ειδικές μορφές τουρισμού που θα έχει ενδιαφέρον και για το Ξενοδοχείο.

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	850.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	850.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	360.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	10.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Δραστηριότητα απολύτως συμπληρωματική του Ξενοδοχείου. Φιλοξενία μικρού αριθμού επισκεπτών.

Η αντίστοιχη ταυτότητα εκμετάλλευσης για το εστιατόριο είναι η ακόλουθη.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας	
Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)
Επιφάνεια Γης	στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Συγκρότημα Στρατώνων
Επιφάνεια Κτισμάτων	905 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Επαγγελματίας του Κλάδου. Εναλλακτικά από την επιχείρηση που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο και το Συνέδριο
Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.500.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.400.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	200.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκιο	70.000 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια	
Στις παρυφές του ιστορικού συρτού. Έγινε επιλογή του χώρου επί πρόσθετα με βάση τη δυνατότητα πρόσβασης με αυτοκίνητο και δυνατότητος στάθμευσης	
Χώρος υπαρκής για τη διενέργεια δεξιώσεων και κοινωνικών εκδηλώσεων. Μελλοντική αποκατάσταση της σκιάχτρας του Προφήτη Ηλία θα δώσει δυνατότητες και πρόσθετα έσοδα από κοινωνικές εκδηλώσεις (γάμοι, βαπτίσεις)	

6.5.2 Χώροι στάθμευσης

Αποτελούν σημαντικό μέρος των υποδομών που απαιτούνται για την αξιοποίηση του Κτήματος. Υιοθετείται η εκτίμηση της μελέτης του ΟΡΣΑ, σύμφωνα με την οποία η προβλεπόμενη συνολική επισκεψιμότητα ανέρχεται στους 700.000 επισκέπτες. Στη βάση αυτής της εκτίμησης χωροθετούνται τρεις κύριοι χώροι στάθμευσης με πρώτο αυτό της πύλη της Λεύκας, τέσσερις δευτερεύοντες και τρεις ακόμη μικρότεροι χώροι περιφερειακά.

Προβλέπεται δυνατότητα στάθμευσης 1.960 ΙΧ αυτοκινήτων, 110 τουριστικών λεωφορείων και 25 τροχόσπιτων.

Η εκμετάλλευσή τους δίνεται σε ιδιώτη φορέα, καθώς και το κόστος κατασκευής τους με μορφή σύμπραξης. Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη εκτιμώνται στο ύψος των 140.000 €, ενώ ως αρχική προκαταβολή του ιδιώτη με την επικύρωση της συμφωνίας εκμετάλλευσης υπολογίζεται ποσόν 100.000 €.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας των χώρων στάθμευσης ως οικονομική

οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας		
Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	
Επιφάνεια Γης		στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση		Χώροι Στάθμευσης
Επιφάνεια Κτισμάτων		τ.μ.
Δυναμικότητα		110 Αναφ. 2000 IX
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Επιχειρηματίες του κλάδου	
Οικονομικά Στοιχεία		
1. Κόστος Επένδυσης		1.400.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης		
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου		
Υπουργείο Πολιτισμού		
Ιδιωτικά Κεφάλαια		1.400.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα		
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας		600.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας		200.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου		
Αρχική Προκαταβολή		100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια		140.000 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια		
Αφορά την εκμετάλλευση όλων των σταθμών του Κτήματος με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.		
Με βάση την προβλεπόμενη επισκεψιμότητα αναμένονται σημαντικά έσοδα και κατά συνέπεια, σημαντικοί πρόσοδοι για τον Οργανισμό. Έχει υπολογιστεί χαμηλή τιμή ημερήσιας στάθμευσης (5 € για IX και 20 € για τουριστικά λεωφορεία).		

6.6 Πρότυπο αγρόκτημα

Η αναβίωση παραδοσιακών αγροτικών και κτηνοτροφικών δραστηριοτήτων που επί έναν περίπου αιώνα ελάμβαναν χώρα στο Κτήμα, αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της προτεινόμενης αξιοποίησής του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Κτήμα παρήγαγε και διέθετε στην αγορά εξαιρετικής ποιότητας βραβευμένα προϊόντα τα οποία είχαν δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα ισχυρό εμπορικό σήμα (Brand Name). Σημειώνονται εδώ, κυρίως τα κρασιά με το εμπορικό σήμα «*Chateau Decelie*» (και λίγο αργότερα το «Τατόι»), που προέρχονταν από τους αμπελώνες του Κτήματος και η οινοποίηση/εμφιάλωση των οποίων γίνονταν στο εκεί οινοποιείο, καθώς και το βούτυρο το οποίο επίσης παράγονταν στο Κτήμα και εμπορεύονταν στην αγορά με το εμπορικό σήμα το «*Εξαιρετικόν Βούτυρον Τατοΐου*». Τα δύο αυτά εμπορικά σήματα είχαν δημιουργήσει μια σημαντικά αναγνωρίσιμη εικόνα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας για τα προϊόντα του Κτήματος στο ευρύ κοινό.

Θεωρείται εφικτό, η αναγνωρισιμότητα αυτή να αναβιώσει παράλληλα με την

επαναλειτουργία των παραδοσιακών δραστηριοτήτων του Κτήματος και να αποδειχτεί σημαντικά εμπορικά εκμεταλλεύσιμη κάτω από το ευρύτερο εμπορικό σήμα «*Προϊόν Κτήματος Τατοΐου*». Ο στόχος είναι το σήμα αυτό να χαρακτηρίζει μία ομάδα προϊόντων (καλάθι) πρωτογενούς παραγωγής που θα παράγονται από τις αγροτικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες εντός των ορίων του Κτήματος και τα οποία θα πληρούν συγκεκριμένες υψηλές προϋποθέσεις ποιότητας. Τέτοιες προϋποθέσεις είναι να εφαρμόζονται πλήρως όλες οι προδιαγραφές της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, καθώς και εκείνες οι τεχνολογίες και διαδικασίες σε επίπεδο μεταποίησης και συσκευασίας που είναι συμβατές με την παραγωγή βιολογικών προϊόντων.

Τα δικαιώματα χρήσης των δύο παλαιότερων σημάτων θα περιέλθουν στην κυριότητα του Οργανισμού Τατοΐου, καθώς και η κατοχύρωση κάθε νέου που θα χρησιμοποιεί το λογότυπο «Κτήμα Τατοΐου».

Η εμπορία των προϊόντων αυτών θα γίνεται κατά κύριο λόγο από τα καταστήματα πώλησης εντός του ιστορικού πυρήνα, είτε επιλεγμένα με ηλεκτρονικές πωλήσεις από τα καταστήματα αυτά. Στις περιπτώσεις επαρκούς παραγωγής είναι δυνατόν να διατίθενται στην ευρύτερη αγορά.

Ο στόχος είναι η δημιουργία μίας συμπαγούς εικόνας ποιότητας, προϊόντων περιορισμένης (οικοτεχνικής) παραγωγής, υψηλής τιμής, που απευθύνεται στο «άνω άκρο» της αγοράς και σε καταναλωτές μεσαίας - ανώτερης εισοδηματικής κατηγορίας. Ο στόχος αυτός μπορεί να δικαιολογήσει το «premium» της υψηλότερης τιμής των προϊόντων, η οποία άλλωστε επιβάλλεται από το γεγονός ότι οι ιδιώτες παραγωγοί / επιχειρηματίες θα έχουν αυξημένο κόστος λειτουργίας που θα προέρχεται από την υποχρέωση πληρωμής δικαιωμάτων (royalties) σε περιπτώσεις ΣΔΙΤ, ή μισθωμάτων για την εκμετάλλευση των παραχωρούμενων εγκαταστάσεων, ή αγροκτημάτων.

Με την φιλοσοφία επαναλειτουργίας ενός πρότυπου αγροκτήματος συναρτάται άμεσα η Τρίτη Λειτουργική Ενότητα των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων του Κτήματος: οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και βιωματικής μάθησης, όπως παρουσιάζονται και στη συνέχεια. Όλες οι δραστηριότητες του αγροκτήματος είναι επισκέψιμες και αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής λειτουργίας του, καθώς προβλέπονται εκτεταμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε συγκεκριμένα κτήρια, που θα επιτελούνται από ιδιώτες φορείς ή εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η θεωρητική κατάρτιση με την παράλληλη βιωματική εκπαίδευση των καταρτιζόμενων σε όλα τα παραγωγικά αντικείμενα του αγροκτήματος, αποκτά ουσιώδη διάσταση και αναπόσπαστο μέρος της «ολιστικής» αξιοποίησής του.

Σημειώνεται ότι κατά το στάδιο της επιλεκτικής διερεύνησης δυνητικού ενδιαφέροντος (market sounding) από ιδιώτες φορείς για την επιχειρηματική εμπλοκή τους στο έργο της αναβίωσης του Κτήματος, υπήρξε θετική ανταπόκριση και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις έντονο ενδιαφέρον. Η επιχειρηματική ταυτότητα των ενδιαφερόμενων και η ποιότητα των συναφών προϊόντων και υπηρεσιών που σήμερα διαθέτουν στην αγορά τους θα προσθέσει στην συνολική εικόνα του εγχειρήματος και θα προσδώσει εμπορική διέξοδο στα υψηλής ποιότητας αγροτο-κτηνοτροφικά προϊόντα που προβλέπεται να παράγονται στο Κτήμα, αλλά και των συναφών υπηρεσιών φιλοξενίας και εστίασης. Ενδεικτικά σημειώνεται το ενδιαφέρον της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής, για την οποία το εκπαιδευτικό αντικείμενο, η βιωματική μάθηση και η παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων

πρωτογενούς παραγωγής εντός του Κτήματος, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Για τη χωροθέτηση των πρωτογενών δραστηριοτήτων λαμβάνεται υπόψη η πρόβλεψη της μελέτης του ΟΡΣΑ, σύμφωνα με την οποία οι συνολικές εκτάσεις που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για αγροτικές καλλιέργειες σε περίπτωση αξιοποίησης του Κτήματος, ανέρχονται σε 1.200 περίπου στρέμματα.

Συνοπτικά, οι σχετικές πρωτογενείς δραστηριότητες που προβλέπονται, καθώς και οι δραστηριότητες μεταποίησης πρωτογενών προϊόντων, είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Οινοποίηση
- ✓ Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων (αγελαδινών και πρόβειων από ζώα του κτήματος)
- ✓ Μελισσοκομείο
- ✓ Τυποποίηση/συσκευασία βρώσιμης ελιάς
- ✓ Ανθοκομείο
- ✓ Καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών
- ✓ Καλλιέργεια και συσκευασία οπωροκηπευτικών
- ✓ Καλλιέργεια δημητριακών με στόχο την παραγωγή ζωοτροφών για τα ζώα του κτήματος αλλά και παραγωγή ζυμαρικών.

Σε ότι αφορά τις καλλιέργειες, οι προαναφερθείσες είναι ενδεικτικές. Ο στόχος είναι από την συνολικά διαθέσιμη γη για αγροτική εκμετάλλευση των 1.200 περίπου στρεμμάτων, να αποδοθεί μέρος σε τοπικούς γεωργούς και καλλιεργητές για την παραγωγή και διάθεση μίας ευρείας γκάμας προϊόντων, μικρής οικοτεχνικής κλίμακας, υψηλής όμως ποιότητας και προστιθέμενης αξίας. Τα προϊόντα αυτά θα εμπορεύονται κυρίως εντός του Κτήματος και θα παρέχεται η δυνατότητα να χρησιμοποιούν το εμπορικό σήμα *«Προϊόν Κτήματος Τατοΐου»*. Επίσης ενδεχομένως συμπεριλαμβάνονται οι δυνατότητες παραγωγής μανιταριών, εκτροφής σαλιγκαριών κ.α.

Με τον στόχο αυτό της ευρείας παραγωγής πολλών διαφορετικών προϊόντων, συνάδει και το μέρος των εκπαιδευτικών λειτουργιών του Κτήματος.

Εν γένει, οι επί μέρους δραστηριότητες του πρότυπου αγροκτήματος θα παραχωρηθούν προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες φορείς ή οργανισμούς που λειτουργούν με συμβατό προς αυτές προφίλ. Εκείνες που απαιτούν υψηλό επενδυτικό κόστος θα επιδιωχθεί να υλοποιηθούν μέσω σχημάτων-συμπράξεων του Οργανισμού με ιδιώτες. Σε αυτές συμπεριλαμβάνεται κυρίως η δραστηριότητα της αμπελουργίας και οινοποίησης, η οποία θεωρείται ενιαία, καθώς και η δραστηριότητα της κτηνοτροφίας.

Ως γενική υπόθεση εργασίας για τη λειτουργία των επί μέρους δραστηριοτήτων του αγροκτήματος, θεωρείται η δυνατότητα -με την παρέμβαση του Οργανισμού Τατοΐου- να παρακαμφθούν περιορισμοί και να επιλυθούν προβλήματα που αφορούν την αδειοδότηση των προβλεπόμενων λειτουργιών και ενδεχομένως απολύτως αναγκαίων για τη λειτουργία των μονάδων κτηριακών προσθηκών, ή ελαφρών κατασκευών, σε απόλυτο πάντα σεβασμό με την υφιστάμενη αρχιτεκτονική του τοπίου. Έχει ήδη σημειωθεί ότι η επίλυση θεσμικών ζητημάτων που αφορούν χρήσεις γης εντός των ορίων του Κτήματος που θα επιτρέψουν την αναβίωση των

παλιών δραστηριοτήτων, θα αποτελέσει σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του Οργανισμού.

Εν προκειμένω, σημειώνεται ενδεικτικά η ανάγκη παρέμβασης για την τροποποίηση του προεδρικού διατάγματος «Καθορισμός Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (Ν. Αττικής)», ΦΕΚ 336/2007 Τεύχος 4^{ο}, ώστε να υπάρξει δυνατότητα αλλαγής χρήσεων, τουλάχιστον εντός του ιστορικού πυρήνα του Κτήματος, ούτως ώστε να καταστεί εφικτή η άσκηση των ήπιων δραστηριοτήτων πρωτογενούς παραγωγής και πρώτης μεταποίησης προϊόντων. Οι δραστηριότητες αυτές παραδοσιακά λειτουργούσαν στο Κτήμα και η αναβίωση της λειτουργίας τους προβλέπεται στο παρόν.

Οι επί μέρους αυτές δραστηριότητες που προβλέπεται να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της αναβίωσης των παλαιών και της ολιστικής ενιαίας αξιοποίησης του Κτήματος, παρουσιάζονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

6.6.1 Αμπελουργία - Οινοποίηση

Η παραγωγή επώνυμου κρασιού ιστορικά αποτελούσε μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του Κτήματος, με ετήσια παραγωγή περί τις 130.000 φιάλες για τρεις ποικιλίες κρασιού. Η αναβίωση του επισκέψιμου οινοποιείου στις παλαιές εγκαταστάσεις, αποτελεί τη σημαντικότερη ίσως δραστηριότητα του αγροκτήματος.

Προβλέπεται παραχώρηση της δραστηριότητας σε ιδιώτη με τη μορφή σύμπραξης των κτηρίων του παλαιού εμφιαλωτηρίου και οινοποιείου με μικρό βοηθητικό κτίσμα, συνολικής έκτασης περί τα 1.000 τ.μ. και γεωργικών εκτάσεων για αμπελοκαλλιέργεια. Επίσης παραχωρείται και το εμπορικό σήμα *«Chateau Decelie»*.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία του είναι η αποκατάσταση του παλαιού, εγκαταλελειμμένου πλέον αμπελώνα, έκτασης 35 περίπου στρεμμάτων εντός του ιστορικού πυρήνα και προσθήκη νέων εκτός πυρήνα, ούτως ώστε να διασφαλιστεί έκταση περίπου 300 στρεμμάτων, η οποία και συνιστά την κρίσιμη μάζα για τη βιώσιμη λειτουργία του. Οι καλλιέργειες θα πιστοποιηθούν ως βιολογικές και από αυτές θα παράγεται κρασί υψηλής ποιότητας.

Με βάση τις υφιστάμενες κτηριακές υποδομές και τις προβλεπόμενες καλλιέργειες, η παραγωγική δυναμικότητα του οινοποιείου σε φάση πλήρους ανάπτυξης, εκτιμάται περί τις 225.000 φιάλες κρασιού από αμπέλια βιολογικής γεωργίας.

Στο πλαίσιο της επισκεψιμότητας των εγκαταστάσεων θα αναβιώσουν οι παλαιότερες γιορτές τρύγου, οι γευσιγνωστικές δραστηριότητες, αλλά και εκπαιδευτικής φύσης παράλληλες λειτουργίες, οι οποίες είναι εφικτό να αποφέρουν σημαντικά πρόσθετα έσοδα στην επιχείρηση που το λειτουργεί. Η κεφαλαιοποίηση της επισκεψιμότητας του Κτήματος συνολικά και η προβολή των δραστηριοτήτων του με αναμενόμενο αποτέλεσμα την αύξηση της επισκεψιμότητας, θα λειτουργεί σε κάθε περίπτωση θετικά για τις επί μέρους δραστηριότητες του αγροκτήματος, με προεξάρχουσα αυτή του επισκέψιμου οινοποιείου.

Σε ότι αφορά την εκπαιδευτική αξιοποίηση των αμπελώνων και των εγκαταστάσεων του οινοποιείου, από την έρευνα του Συμβούλου για εν δυνάμει φορείς αξιοποίησης, έχει καταγραφεί σημαντικό ενδιαφέρον από εκπαιδευτικά ιδρύματα (Αμερικανική

Γεωργική Σχολή) και διεπαγγελματικές οργανώσεις (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου, Ινστιτούτο Αμπέλου και Οίνου) με αντικείμενα την έρευνα και την εκπαίδευση σε θέματα καλλιεργειών αμπελουργίας και οινοποίησης.

6.6.1.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Η απόδοση προς εκμετάλλευση περίπου 300 στρεμμάτων για τη δημιουργία του αμπελώνα του Κτήματος, αποτελεί προϋπόθεση για την προσέλκυση ιδιώτη επενδυτή.
- Πρόκειται για μονάδα ετήσιας δυναμικότητας 225.000 φιαλών περίπου κατά την φάση της πλήρους ανάπτυξή της, με προβλεπόμενο κύκλο εργασιών περί τα 1,6 εκατομμύρια €. Η προσέγγιση των εσόδων είναι συντηρητική, καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οικονομικές συνέργειες από την πραγματοποίηση σημαντικών εκδηλώσεων στο χώρο του Κτήματος με ιδιαίτερο εμπορικό ενδιαφέρον για το οινοποιείο.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αντιπροσωπεύουν ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του. Ως υπόθεση εργασίας στην παρούσα οικονομική ανάλυση, το ποσοστό αυτό ορίζεται στο 5% του κύκλου εργασιών της μονάδας ως Royalties, το οποίο θα αποφέρει ένα ετήσιο έσοδο στον Οργανισμό της τάξης των 78.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 3,5, εκατ. €.
- Εκτιμάται περιορισμένη σχετικά συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό. Η συμμετοχή αυτή, η οποία για τους σκοπούς της μελέτης εκτιμάται στο ύψος των 300.000 € συνιστά την αμοιβαία δέσμευση μεταξύ Οργανισμού και ιδιώτη για την παραχώρηση από πλευράς του πρώτου των απαιτούμενων εγκαταστάσεων και χρήσεων. Η προκαταβολή του ιδιώτη επίσης σηματοδοτεί τη δέσμευση του Οργανισμού να προχωρήσει, στο πλαίσιο των συνολικών έργων αποκατάστασης του Κτήματος, κατά προτεραιότητα σε ενέργειες και δαπάνες για την αποκατάσταση των κτηρίων του οινοποιείου.
- Είναι κατανοητό ότι το ύψος της αρχικής συμμετοχής του ιδιώτη συναρτάται αντιστρόφως ανάλογα με τον προσδιορισμό του ποσοστού του Δικαιώματος επί του κύκλου εργασιών Επίσης η τελική προσφορά του ιδιώτη συναρτάται και με την χρονική περίοδο εκμετάλλευσης, η οποία εν προκειμένω ορίζεται σε τριάντα έτη με προνομιακό δικαίωμα επαναδιαπραγμάτευσης.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του οινοποιείου, αυτή τοποθετείται εντός της πρώτης τριετίας, με ορόσημο έναρξης πάντα το χρονικό σημείο επίτευξης συμφωνίας με τον Οργανισμό και του καθορισμού των εκτάσεων των αμπελώνων. Σε κάθε περίπτωση, το χρονικό διάστημα δεν είναι δυνατόν να είναι μικρότερο με δεδομένο το χρόνο που απαιτείται για τη φύτευση και το μεγάλωμα των αμπελιών.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Οινοποιείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή		
Δραστηριότητα	Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	
Επιφάνεια Γης		300 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση		Παλαιό Εμπορεύσιμο, Παλαιό Οινοποιείο
Επιφάνεια Κτισμάτων		905 τ.μ.
Δυναμικότητα		225.000 φιάλες
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής	
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υφιστάμενη Οινοποιητική Μονάδα. Εμπλοκή στην παραγωγή Βιολογικών Οίνων. Επιχειρηματική αντίληψη συμβατή με τη φιλοσοφία και το όραμα της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου	

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	3.500.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	3.500.000 €
3. Εκτιμόμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	1.575.000 €
Έσοδα από Παράλληλες Δραστηριότητες	315.000 €
4. Εκτιμόμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	300.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	78.750 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Αποτελεί προϋπόθεση η διασφάλιση της δυνατότητας λήψης των σχετικών αδειών λειτουργίας.
Τα έσοδα υπολογίζονται με βάση τη δυναμικότητα που προβλέπεται (περίπου 225.000 φιάλες ετήσια), υψηλής ποιότητας - υψηλής σχετικά τιμής / φιάλη και από έσοδα που συναρτώνται με την επισκεψιμότητα και τη διάθεση των προϊόντων του.
Δημιουργεί 10 Ετήσιες Ισοδύναμες Μονάδες Εργασίας (συμπεριλαμβάνονται και οι εποχιακοί εργαζόμενοι) - Αξιοποίηση Εργατικού δυναμικού από τους Όμορους Δήμους.
Συμβολή στον ολοκληρωμένο χαρακτήρα του Πάρκου - Σημαντική συμβολή στη θεματική Εκπαίδευση - Αναβίωση brand name Chateau deVele.

6.6.2 Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο

Στο πλαίσιο της αναβίωσης των παραδοσιακών λειτουργιών του αγροκτήματος, προβλέπεται η επαναλειτουργία μονάδας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία επίσης -όπως και η οινοποιία- θα αξιοποιήσει το παλαιό εμπορικό σήμα του Κτήματος.

Η επεξεργαζόμενη και τυποποιούμενη πρώτη ύλη θα προέρχεται από τα ζώα του Κτήματος και για τον λόγο αυτό, εκτιμάται ότι ο Φορέας εκμετάλλευσης θα είναι ο

ίδιος ο οποίος θα αναλάβει και τις κτηνοτροφικές δραστηριότητες.

Πρότυπο τέτοιας εκμετάλλευσης αποτελεί η Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης, η οποία επεξεργάζεται και τυποποιεί τα δικά της προϊόντα κτηνοτροφίας από 200 περίπου αγελάδες. Τα προϊόντα της χαίρουν εξαιρετικής αναγνωρισιμότητας ως προς την ποιότητά τους και διατίθενται εντός του αγροκτήματος της Σχολής καθώς και σε επιλεγμένα σημεία πώλησης ευρείας κατανάλωσης, σε τιμές αναλογικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες των συμβατικών προϊόντων.

6.6.2.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Αξιοποιεί το κτήριο του παλαιού Γαλακτοκομείου συνολικού εμβαδού 680 τετραγωνικών μέτρων.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται από ετήσια Δικαιώματα (Royalties), τα οποία θα αποφέρουν ετήσιο έσοδο της τάξης των 30.000 €.
- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 1,1 εκατ. €.
- Όπως και για το οινοποιείο, εκτιμάται περιορισμένη σχετικά συμμετοχή του ιδιώτη Φορέα στο κόστος αποκατάστασης ως προκαταβολή, κατά τη χρονική περίοδο της σύναψης συμφωνίας με τον Οργανισμό, ύψους 100.000 €.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του, τοποθετείται εντός της πρώτης τριετίας, με ορόσημο έναρξης πάντα το χρονικό σημείο επίτευξης συμφωνίας με τον Οργανισμό.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Τυροκομείου- Γαλακτοκομείου ως οικονομική οντότητα.

Συναπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο
Επιφάνεια Γης	100 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Γαλακτοκομείο
Επιφάνεια Κτισμάτων	580 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορείς Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Υφιστάμενη Γαλακτοκομική Μονάδα. Επιχειρηματική αντίληψη συμβατή με τη φιλοσοφία και το όραμα της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.100.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.100.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	430.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	260.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πόροι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	100.000 €
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	30.100 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Απαιτείται ως προϋπόθεση να διασφαλισθεί η δυνατότητα λήψης των σχετικών αδειών.
Η παραγωγή θα γίνεται από τα ζώα του κτήματος (με βάση το πρότυπο της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής Θεσσαλονίκης)
Οι εγκαταστάσεις είναι επισκέψιμες. Συμβάλλει ουσιαστικά στην ευρεία αγρο-κτηνοτροφική εικόνα του Πάρκου - Σημαντική συμβολή στη Βιωματική Εκπαίδευση

6.6.3 Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο

Αφορά την αξιοποίηση των 800 περίπου ελαιοδέντρων τα οποία βρίσκονται στα όρια του Κτήματος. Προφανώς πρόκειται για ποσότητα που δεν συνιστά κρίσιμη μάζα για την παραγωγή ελαιολάδου και ως εκ τούτου προβλέπεται μόνο η τυποποίηση και συσκευασία βρώσιμης ελιάς με τα λογότυπα του Κτήματος.

6.6.3.1 Ταυτότητα λειτουργίας

- Προβλέπεται η λειτουργία του από ιδιώτη Φορέα σε μορφή ΣΔΙΤ με τον Οργανισμό.
- Αξιοποιεί το κτήριο του παλαιού ελαιοτριβείου συνολικού εμβαδού 300 περίπου τετραγωνικών μέτρων.
- Τα βασικά έσοδα του Οργανισμού από την συμφωνία σύμπραξης με τον ιδιώτη θα προέρχονται μακροχρόνια μίσθωση, τα οποία θα αποφέρουν ετήσιο έσοδο της

τάξης των 24.000 €.

- Το συνολικό κόστος αποκατάστασης των κτηρίων και του εξοπλισμού του οινοποιείου, εκτιμάται στο ποσόν των 1,2 εκατ. €.
- Σε ότι αφορά το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας του, απαιτείται αρχικά η αποκατάσταση των εγκαταλελειμμένων ελαιόδεντρων, με παράλληλη αποκατάσταση του κτηρίου του ελαιοτριβείου.

Ακολουθεί συνοπτικό προφίλ λειτουργίας του Ελαιώνα-Ελαιοτριβείου ως οικονομική οντότητα.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας

Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	**Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο**
Επιφάνεια Γης	40 στρ.
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Ελαιοτριβείο & Βοηθητικό Κτίσμα
Επιφάνεια Κτισμάτων	304 τ.μ.
Δυναμικότητα	800 Δέντρα
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Οικογενειακή μονάδα

Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	1.200.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	1.200.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	138.000 €
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	24.000 €

Παρατηρήσεις / Σχόλια
Πρόκειται για περιορισμένη παραγωγή (800 δέντρα) και γι' αυτό προβλέπεται μόνον η ευαισθησία και η ανακουφιστική βράνσμης αλλιώς. Τα έσοδα υπολογίζονται με βάση την αναμενόμενη παραγωγή των υφιστάμενων δέντρων.
Απαιτεί προϋπόθεση η διασφάλιση της δυνατότητας λήψης των σχετικών αδειών λειτουργίας.
Στη μίσθωση μαζί με το κτίριο του ελαιοτριβείου υπολογίζεται και η παραχώρηση των ελαιοδένδρων.
Απαιτείται η άμεση ανάβιωση του εγκαταλελειμμένου ελαιώνα και η εξέταση της δυνατότητας επέκτασης του στις εκτάσεις που προβλέπονται για αγροτικές καλλιέργειες.

6.6.4 Μελισσοκομική μονάδα - καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών φυτών και λοιπές γεωργικές δραστηριότητες

Στην ενότητα αυτή εντάσσεται η εκμετάλλευση του κτηρίου των εποχικών εργατών συνολικής επιφάνειας 300 περίπου τ.μ. για δραστηριότητες παραγωγής μελιού και τυποποίησης αρωματικών φυτών, που θα παράγονται στις καλλιέργειες του Κτήματος, σε μικρή οικοτεχνική κλίμακα.

Προβλέπεται η καλλιέργεια και τυποποίηση αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών που ευνοούνται από τις ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες της περιοχής και συνδυάζεται με την αξιοποίηση και επέκταση του Θερμοκηπίου. Πρόκειται αποκλειστικά για βιολογικές καλλιέργειες αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών, τα οποία θα συσκευάζονται και θα πωλούνται από τα καταστήματα του Κτήματος.

Τόσο τα προϊόντα μελισσού (μέλι, γύρις, πρόπολη, βασιλικός πολτός), όσο και η καλλιέργεια λαχανικών και οπωροκηπευτικών, θα συσκευάζονται και θα διατίθενται στα καταστήματα του Κτήματος, εκμεταλλευόμενα το κοινό εμπορικό σήμα.

Επίσης και η βιολογική καλλιέργεια δημητριακών και ζωοτροφών, τα οποία θα προορίζονται κατά κύριο λόγο για τη σίτιση των ζώων του Κτήματος και ενδεχομένως σε περιορισμένες ποσότητες για την παραγωγή υψηλής ποιότητας ζυμαρικών.

Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται η κατανομή μικρών κλήρων για τα αρωματικά και φαρμακευτικά φυτά, καθώς και μεγαλύτερων για τα δημητριακά, σε περίπου 720 στρέμματα της γεωργικά εκμεταλλεύσιμης γης του Κτήματος.

Η εκμετάλλευσή τους από Εταιρείες Κοινωνικού Σκοπού, δηλαδή από ειδικής μορφής εταιρείες που συστήνονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες με στόχο την παροχή απασχόλησης των μελών τους, είναι ένα ισχύον πρότυπο στην ελληνική και διεθνή πρακτική, και σε τέτοιου είδους εκμεταλλεύσεις έχει αποδειχθεί ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Επίσης εναλλακτικά, η ίδια δραστηριότητα είναι ενδεχομένως δυνατόν να πραγματοποιείται από τοπικούς γυναικείους συνεταιρισμούς. Για το λόγο αυτό το αντίτιμο της μίσθωσης που αποτελεί και το έσοδο του Οργανισμού είναι χαμηλό.

Συνολικά πρόκειται για μικρής κλίμακα, ήπιες παραγωγικές δραστηριότητες οι οποίες συμπληρώνουν την αγροτο-κτηνοτροφική παραγωγική εικόνα του Κτήματος και συναρτώνται με τις ερευνητικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες θα συμπεριλαμβάνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα μελισσοκομίας.

Ακολουθεί συναπτικό προφίλ λειτουργίας της Μελισσοκομικής μονάδας και του Τυποποιητηρίου των αρωματικών φυτών, ως οικονομικές οντότητες.

Συνοπτικό Προφίλ Λειτουργικής Μονάδας	
Γενική Περιγραφή	
Δραστηριότητα	Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών
Επιφάνεια Γης	στρ
Κτήρια προς Αξιοποίηση	Κτήριο Εποχικών Εργατών
Επιφάνεια Κτισμάτων	300 τ.μ.
Δυναμικότητα	
Φορέας Εκμετάλλευσης	Ιδιώτης - Επενδυτής
Προφίλ Ενδιαφερομένου	Οικοτεχνική μελισσοκομική μονάδα - Εταιρία Κοινωνικού Σκοπού
Οικονομικά Στοιχεία	
1. Κόστος Επένδυσης	580.000 €
2. Πηγές Χρηματοδότησης	
Οργανισμός Κτήματος Τατοΐου	
Υπουργείο Πολιτισμού	
Ιδιωτικά Κεφάλαια	580.000 €
3. Εκτιμώμενα Έσοδα	
Ετήσια Έσοδα Δραστηριότητας	240.000 €
Ετήσια Έξοδα Δραστηριότητας	
4. Εκτιμώμενοι Πρόσοδοι του Οργανισμού Τατοΐου	
Αρχική Προκαταβολή	
Ετήσια Royalties - Ενοίκια	12.000 €
Παρατηρήσεις / Σχόλια	
Αξιοποιείται το κτήριο των εποχικών εργατών από δύο συναφείς δραστηριότητες.	
Δυνατότητα εκμετάλλευσης από Εταιρεία Κοινωνικού Σκοπού. Συμπεριλαμβάνει και τις σχετικές καλλιέργειες.	

6.6.5 Εμπορική δραστηριότητα - καταστήματα πώλησης

Προβλέπεται η λειτουργία δύο καταστημάτων πώλησης εντός του Κτήματος, και ειδικότερα στην περιοχή του αγροκτήματος, τα οποία θα αξιοποιηθούν και θα εκμεταλλευτούν από ιδιώτη.

Πρόκειται για το κτήριο της Μάνδρας και του παλαιού Βουτυροκομείου, συνολικής επιφάνειας 158 τ.μ., τα οποία θα αποτελέσουν πρότυπα καταστήματα, υψηλής αισθητικής και στα οποία θα εκτίθενται όλα τα προϊόντα που θα παράγονται εντός του Κτήματος.

Σε ότι αφορά τα προς πώληση προϊόντα, επί πλέον των παραγομένων εντός του κτήματος είναι δυνατόν να προστεθούν και νέα υψηλής ποιότητας που θα προμηθεύονται από επιλεγμένους παραγωγούς, ενδεχομένως κατ΄ ανάθεση και με το εμπορικό σήμα του Κτήματος και συμβατά με το χαρτοφυλάκιο εκείνων που θα παράγονται εντός των ορίων του.

Εκτιμώνται ετήσια έσοδα του Οργανισμού από την παραχώρηση των κτηρίων ύψους 35.000 €, σε στάδιο ωριμότητας της λειτουργίας τους, ποσό το οποίο αντιπροσωπεύει 5% περίπου του εκτιμώμενου κύκλου εργασιών τους.

6.7 Καλλιτεχνική Ενότητα – άθληση και αναψυχή

Συμπεριλαμβάνουν μία σειρά από πολυάριθμες προβλεπόμενες υπαίθριες δραστηριότητες, η εκμετάλλευση των οποίων γίνεται από ιδιώτες στους οποίους ο Οργανισμός παρέχει τη σχετική άδεια έναντι ετήσιου τιμήματος, ως ποσοστό στα προβλεπόμενα έσοδά τους.

Ειδικότερα αφορούν την παραχώρηση από τον Οργανισμό δραστηριοτήτων αναψυχής που συμπεριλαμβάνουν: ποδηλασία, ιππασία, βόλτες στο Κτήμα με ιππήλατα αμαξίδια, παιδική χαρά και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες για παιδιά, βόλτα με αερόστατο κλπ. Το κόστος των εγκαταστάσεων για τη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών ανέρχεται σύμφωνα με την μελέτη του ΟΡΣΑ στο ποσόν του 1.480.000 €. Από αυτές τις δραστηριότητες αναμένονται ετήσια έσοδα για τον Οργανισμό ύψους 168.000 €.

Ο Οργανισμός αναλαμβάνει στην ευθύνη του στο πλαίσιο της αποκατάστασης του περιβάλλοντος χώρου την αποκατάσταση των μονοπατιών και τη διαμόρφωση νέων, την αποκατάσταση των πηγών, τη δημιουργία και λειτουργία υπαίθριου θεάτρου στον παλαιό χώρο του λατομείου και λοιπές δραστηριότητες που συναρτώνται με την αναβάθμιση του ευρύτερου χώρου στο οποίο θα κινούνται οι επισκέπτες.

7 ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

7.1 Εισαγωγικό σημείωμα

Η διεθνής εμπειρία παρόμοιων μορφών εκμετάλλευσης, κυρίως σε Ευρωπαϊκές χώρες είναι ιδιαίτερα θετική. Αντίστοιχοι οργανισμοί, σε λειτουργικό επίπεδο, ασκούν τις δραστηριότητές με οικονομικά βιώσιμο τρόπο, παράγουν κέρδη και δεν επιχορηγούνται από το Δημόσιο.

Το μείζον ζήτημα εν προκειμένω είναι το υψηλό κόστος αποκατάστασης που απαιτείται να καταβληθεί σε αρχικά στάδια, ώστε να αποκτήσει το Κτήμα την ολοκληρωμένη μορφή που προτείνεται στο παρόν και να ανταποκρίνεται στο όραμα και την αποστολή του. Ταυτόχρονα, να λειτουργήσει διαχρονικά ως μία βιώσιμη οικονομική οντότητα και να μην βαρύνει, τουλάχιστον σε λειτουργικό επίπεδο, τον κρατικό προϋπολογισμό. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στη αξιοποίηση οικονομικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον ιδιωτών επενδυτών. Τα προβλεπόμενα σχήματα αξιοποίησης αφορούν παραχωρήσεις σημαντικής αξίας εγκαταστάσεων σε ιδιώτες προς εκμετάλλευση με την μορφή ΣΔΙΤ. Τέτοιες περιπτώσεις αφορούν:

- Την εκμετάλλευση του οινοποιείου και του αμπελώνα
- Την εκμετάλλευση των ξενοδοχειακών υποδομών και των υποδομών εστίασης, όπως προβλέπονται
- Την παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων σε συνδυασμό με την κτηνοτροφική δραστηριότητα που πρόκειται να αναπτυχθεί στο αγρόκτημα.
- Την εκμετάλλευση δραστηριοτήτων κατάρτισης, εκπαίδευσης και βιωματικής μάθησης
- Την εκμετάλλευση των οργανωμένων χώρων στάθμευσης του Κτήματος
- Την εκμετάλλευση των ψυχαγωγικών και αθλητικών δραστηριοτήτων υπαιθρίου χώρου.

Είναι προφανές ότι οι λειτουργίες που αφορούν δραστηριότητες πολιτισμού και κυρίως εν προκειμένω η λειτουργία και εκμετάλλευση των μουσείων, αναμφίβολα τίθενται υπό την άμεση διαχείριση του Οργανισμού Τατοΐου υπό την υψηλή επίβλεψη και τον έλεγχο του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

7.2 Συνολικός προϋπολογισμός έργου

Το συνολικό κόστος για την αποκατάσταση και την αξιοποίηση του Κτήματος με βάση το όραμα και τις αρχές λειτουργίας που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, αναμένεται να ανέλθει σε 95 εκ. € περίπου.

Το κόστος αυτό έχει κατά το σημαντικότερο μέρος του προσεγγιστεί από αναλυτική μελέτη που εκπονήθηκε για λογαριασμό του Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, ο οποίος σήμερα ασκεί την εποπτεία και διαχείριση του Κτήματος και του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου της Αθήνας και το οποίο βάσει αναλυτικών προσμετρήσεων είχε προσδιοριστεί στα 102 εκατ. €. Παρά ταύτα, επειδή για συγκεκριμένες δραστηριότητες οι προτάσεις του παρόντος ως προς την αξιοποίηση και τη χρήση συγκεκριμένων κτηρίων και εγκαταστάσεων διαφοροποιούνται από τις αντίστοιχες της μελέτης του ΟΡΣΑ, έγιναν οι αντίστοιχες προσαρμογές. Ενδεικτικά σημειώνεται η αλλαγή της χρήσης του κτηρίου του συγκροτήματος των στρατώνων για το οποίο στο παρόν προβλέπεται η λειτουργία του ως εστιατορίου και χώρου δεξιώσεων αντί ξενοδοχείου με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του κόστους αποκατάστασης και αξιοποίησής του. Παρόμοιες ήσσονος σημασία προσαρμογές έγιναν και για άλλες περιπτώσεις όπου υπήρξαν μεταβολές στις προβλεπόμενες χρήσεις.

Οι επί μέρους κατηγορίες δαπανών που συνθέτουν το συνολικό κόστος του έργου, συμπεριλαμβάνουν:

- Το κόστος για την αποκατάσταση των υφιστάμενων 40 περίπου κτηρίων, λαμβανομένης υπόψη της καθολικής απαίτησης οι αναστηλώσεις και επισκευές των κτηρίων να ακολουθούν όλα τα πρότυπα υλικών και προδιαγραφών που απαιτούνται για την επιστημονική συντήρηση και αποκατάσταση ιστορικών κτηρίων και μνημείων.
- Το κόστος των παρεμβάσεων και βελτιώσεων που απαιτούνται σε όλη την έκταση του κτήματος με έμφαση στον ιστορικό του πυρήνα.
- Το κόστος δημιουργίας, συντήρησης και αποκατάστασης των απαιτούμενων για την εύρυθμη λειτουργία του Κτήματος ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων ύδρευσης, άρδευσης κλπ.
- Το κόστος των απαιτούμενων μελετών.

Το σύνολο των 95 εκατ. € αποτελεί την βάση των υπολογισμών της οικονομικής ανάλυσης του παρόντος και η κατανομή του με βάση τις προβλεπόμενες λειτουργικές μονάδες, παρατίθεται στον ακόλουθο Πίνακα.

Εκτιμώμενο Κόστος Επένδυσης Αποκατάστασης (σε €)	
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικά Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	20.000.000
Ιστορικός Πυρήνας	37.765.000
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	3.500.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	1.100.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	175.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	1.200.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	500.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	550.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	1.500.000
Ξενοδοχείο Boutique	5.500.000
Ξενώνας	850.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	1.400.000
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	3.500.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	2.460.000
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ίππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	1.480.000
Διοικητικές Λειτουργίες	2.520.000
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις	11.000.000
Σύνολο	**95.000.000**

Το κόστος εκπόνησης των απαιτούμενων μελετών έχει συμπεριληφθεί στις επι μέρους κατηγορίες των λειτουργικών μονάδων.

Ένα σημαντικό μέρος των δαπανών αφορούν παρεμβάσεις για τη διαμόρφωση του εκτεταμένου περιβάλλοντος χώρου του Κτήματος και κυρίως του ιστορικού πυρήνα των 1.600 στρεμμάτων, ο οποίος αποτελεί τον κατ΄ εξοχήν επισκέψιμο χώρο. Οι δαπάνες αυτές αφορούν περιφράξεις, δίκτυα δρόμων περιπάτων και ποδηλατοδρόμων, διαμόρφωση εισόδων, συλλογή όμβριων, υπαίθριος φωτισμός, πυρόσβεση, σημάνσεις, στάσεις κ.α.

7.3 Πηγές προέλευσης της χρηματοδότησης

Από το συνολικό κόστος επένδυσης των 95 εκατ. €, ποσόν 74 εκατ. € αποτελεί δαπάνη η οποία θα καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου, και ποσόν ύψους περίπου 21 εκ. € αναμένεται να προέλθει από Ιδιώτες - Επενδυτές στους οποίους θα παραχωρηθούν συγκεκριμένες υποδομές προς εκμετάλλευση για προσυμφωνημένη χρονική διάρκεια με μορφές ΣΔΙΤ ή μακροχρονίων μισθώσεων.

Ο Οργανισμός Τατοΐου συνεπώς θα κληθεί να καλύψει σε εύρος περίπου πενταετίας το σημαντικότερο μέρος του επενδυτικού κόστους, με πόρους που είναι δυνατόν να προέρχονται από:

- ✓ Την αξιοποίηση προγραμμάτων της Ε.Ε. στο πλαίσιο της νέας Προγραμματικής Περιόδου τα οποία προβλέπουν τη χρηματοδότηση δράσεων συμβατών με τις προτεινόμενες στο παρόν
- ✓ Την προσέλκυση και αξιοποίηση πόρων από δωρητές και χορηγούς
- ✓ Την άντληση, έστω και σε περιορισμένο βαθμό εθνικών πόρων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

Το συνολικό επενδυτικό κόστος για την ανάπλαση και επαναλειτουργία του Κτήματος εκτιμάται σε 96 εκ. € περίπου συμπεριλαμβανομένης και την χρηματοδότησης των αναγκαίων προλειτουργικών δαπανών (δεν περιλαμβάνεται το ποσό που θα χρηματοδοτηθεί από τις προκαταβολές των Ιδιωτών-Επενδυτών).

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται η κατανομή του κόστους επένδυσης ανάμεσα στις δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης.

Κατανομή Κόστους Επένδυσης

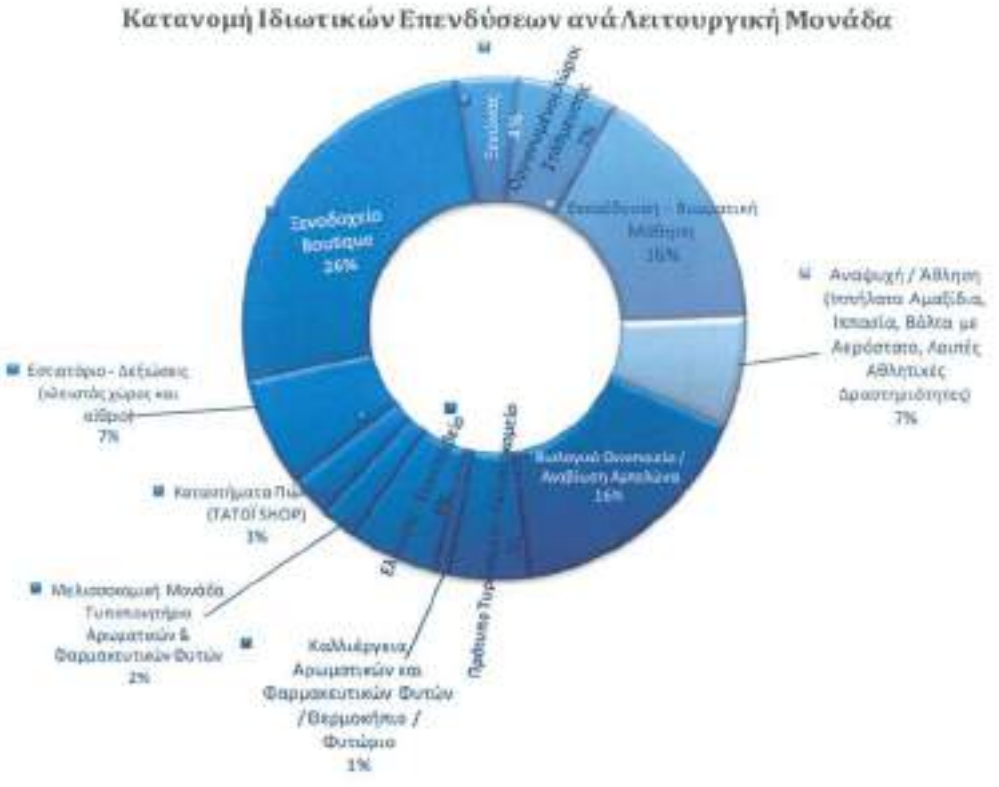
Λειτουργική Μονάδα	Σύνολο Κόστους	Οργανισμός Τατοΐου	Ιδιώτης Επενδυτής
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	20.000.000	20.000.000	0
Ιστορικός Πυρήνας	37.765.000	37.765.000	0
Βιολογικό Οινοποιείο / Αναβίωση Αμπελώνα	3.500.000	0	3.500.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	1.100.000	0	1.100.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπιο / Φυτώριο	175.000	0	175.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	1.200.000	0	1.200.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	500.000	0	500.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΙ SHOP)	550.000	0	550.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθριο)	1.500.000	0	1.500.000
Ξενοδοχείο Boutique	5.500.000	0	5.500.000
Ξενώνας	850.000	0	850.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	1.400.000	0	1.400.000
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	3.500.000	0	3.500.000
Αναψυχή / Άθληση (Πεζοπορεία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δραστ.)	2.460.000	2.460.000	0
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Βόλτα με Αερόστατο, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	1.480.000	0	1.480.000
Διοικητικές Λειτουργίες	2.520.000	2.520.000	0
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις (Ιστορικά Μνημεία, Παρεμβάσεις αποκατάστασης Δάσους εκτός Ιστορικού Πυρήνα, Νέες απαραίτητες υποδομές	11.000.000	11.000.000	0

Κατανομή Κόστους Επένδυσης			
Λειτουργική Μονάδα	Σύνολο Κόστους	Οργανισμός Τατοΐου	Ιδιώτης Επενδυτής
Αποκαταστάσεις Φυλακίων/ Λοιπών Κτηρίων)			
Κάλυψη Χρηματοδοτικών Αναγκών προλειτουργικής περιόδου	900.000	900.000	0
Σύνολο	**95.900.000**	**74.645.000**	**21.255.000**

Όπως προκύπτει, ο Οργανισμός Τατοΐου επιβαρύνεται με το μεγαλύτερο μέρος του επενδυτικού κόστους σε ποσοστό που προσεγγίζει το 78% του συνόλου.



Η διάρθρωση των προβλεπόμενων ιδιωτικών επενδύσεων (ΣΔΙΤ- ποσοστό 22% επί του συνολικού κόστους) ανά λειτουργική μονάδα, αναλύεται στο γράφημα που ακολουθεί:



Στο βαθμό κατά τον οποίο η δυνατότητα αποκατάστασης για την εκμετάλλευση συγκεκριμένων κτηρίων από ιδιώτες προσκρούσει σε περιορισμούς, είναι κατανοητό ότι το σύνολο του προϋπολογισμού θα πρέπει να καλυφθεί από τον Οργανισμό Τατοΐου, μέσω εξεύρεσης πρόσθετων πόρων. Στην περίπτωση αυτή η εκμετάλλευση από ιδιώτες είναι δυνατόν να γίνει με την παραχώρηση των εγκαταστάσεων στη βάση συμφωνητικών μακροχρόνιας μίσθωσης στα οποία είναι δυνατή η πρόβλεψη πληρωμής ετήσιων δικαιωμάτων χρήσης (royalties) με τρόπο αντίστοιχο, όπως είχε προβλεφθεί και για τις εκμεταλλεύσεις με σχήματα ΣΔΙΤ.

7.4 Χρονοδιάγραμμα επενδύσεων

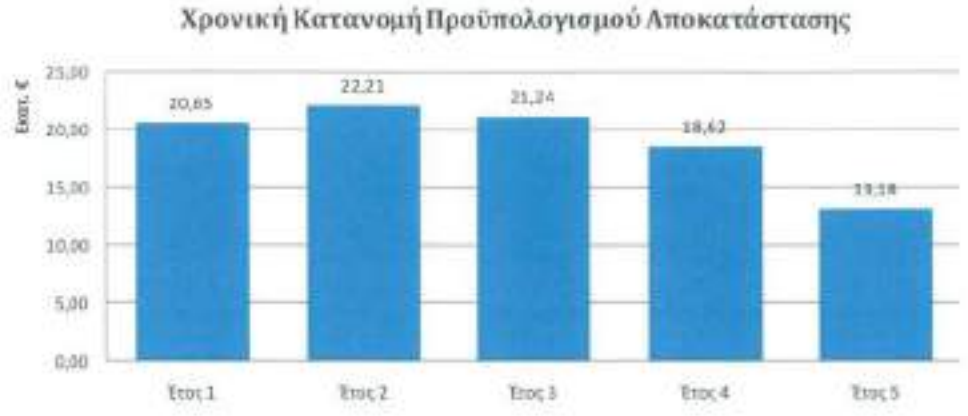
Ως υπόθεση εργασίας στο παρόν θεωρείται ότι το σύνολο του προϋπολογισμού θα αναλωθεί σε χρονικό διάστημα 5 ετών, τα οποία συνιστούν και την περίοδο αποκατάστασης, και με τον τρόπο αυτό διαχειρίζονται στην οικονομική ανάλυση. Έχει ήδη τονιστεί με έμφαση ότι ορόσημο έναρξης της χρονικής περιόδου αποτελεί η σύσταση και θέση σε λειτουργία του Οργανισμού Τατοΐου. Στην εκτίμηση της αναγκαίας περιόδου έχει συνυπολογισθεί η κατάσταση των κτηρίων και των υποδομών, όπως επίσης και η εκτιμώμενη εισροή χρηματοδοτικών πόρων.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές, το επενδυτικό κόστος επιμερίζεται στη χρονική περίοδο της πενταετίας σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί.

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης					
Λειτουργική Μονάδα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Μουσείο Ιστορίας Κτήματος, Ιστορικό Αρχείο, Μουσείο Αυτοκινήτων	6.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	2.000.000
Ιστορικός Πυρήνας	11.329.500	11.329.500	7.553.000	3.776.500	3.776.500
Βιολογικό Ζωοτροφείο / Αναβίωση Αμπελώνα	1.050.000	1.050.000	525.000	525.000	353.000
Πρότυπο Τυροκομείο - Γαλακτοκομείο	0	110.000	110.000	660.000	220.000
Καλλιέργεια Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών / Θερμοκήπια / Φυτώριο	0	17.500	17.500	105.000	35.000
Ελαιώνας - Ελαιοτριβείο	240.000	240.000	0	0	720.000
Μελισσοκομική Μονάδα / Τυποποιητήριο Αρωματικών & Φαρμακευτικών Φυτών	0	50.000	150.000	150.000	150.000
Καταστήματα Πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP)	0	110.000	110.000	165.000	165.000
Εστιατόριο - Δεξιώσεις (κλειστός χώρος και αίθρια)	0	150.000	450.000	450.000	450.000
Ξενοδοχείο Boutique	0	0	1.100.000	2.200.000	2.200.000
Ξενώνας	85.000	170.000	255.000	170.000	170.000
Οργανωμένοι Χώροι Στάθμευσης	560.000	280.000	280.000	280.000	0
Εκπαίδευση - Βιωματική Μάθηση	700.000	1.050.000	700.000	700.000	350.000
Αναψυχή / Άθληση (Παζαπαρεία, Ποδηλασία, Bird Watching, Περιβαλ. Δράστ.)	0	492.000	984.000	738.000	246.000
Αναψυχή / Άθληση (Ιππήλατα Αμαξίδια, Ιππασία, Θόλτα με Λεβέντατα, Λοιπές Αθλητικές Δραστηριότητες)	0	296.000	592.000	444.000	148.000
Διοικητικές Λειτουργίες	504.000	504.000	756.000	756.000	0
Λοιπές Παρεμβάσεις / Αποκαταστάσεις (Ιστορικά Μνημεία, Παρεμβάσεις αποκατάστασης Δάσους εκτός Ιστορικού Πυρήνα, Νέες απαραίτητες υποδομές, Αποκαταστάσεις Φυλακίων/ Λοιπών Κτηρίων)	0	0	3.300.000	5.500.000	3.300.000
Κάλυψη Χρηματοδοτικών Αναγκών προλειτουργικής περιόδου	100.000	360.000	360.000	0	0
Σύνολο	**20.618.500**	**22.209.000**	**21.242.500**	**18.619.500**	**13.108.500**

Σημειώνεται ότι έχει δοθεί προτεραιότητα στην αποκατάσταση και λειτουργία επί μέρους δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μπορέσουν σε συντομότερο χρονικό διάστημα να αποδοθούν στο κοινό σταδιακά και να παράξουν έσοδα, με κύριο στόχο την μείωση του συνολικού προλειτουργικού κόστους του Οργανισμού Τατοΐου και την ενίσχυση της εικόνας του Κτήματος.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, εμφανίζεται η χρονική κατανομή του συνολικού προϋπολογισμού για την αποκατάσταση του Κτήματος σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας.


Χρονική Κατανομή Προϋπολογισμού Αποκατάστασης
Εκατ. €
25,00
20,00
15,00
10,00
5,00
0,00
20,65
22,21
21,24
18,62
13,18
Έτος 1
Έτος 2
Έτος 3
Έτος 4
Έτος 5

8 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

8.1 Βασικές παραδοχές

Στην ενότητα που ακολουθεί, γίνεται προσέγγιση των συνολικών εσόδων και δαπανών λειτουργίας του Οργανισμού Τατοΐου **κατά τον πρώτο χρόνο ωρίμανσης της λειτουργίας** του, ο οποίος για τους σκοπούς της ανάλυσης θεωρείται το πέμπτο έτος από την λήψη οριστικών πολιτικών αποφάσεων και δεσμεύσεων για την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων. Ορόσημο έναρξης του χρονοδιαγράμματος των πέντε ετών είναι αυτή καθ' εαυτή η σύσταση και λειτουργία του Οργανισμού Τατοΐου

Δεδομένου του χρόνου σύνταξης της μελέτης, εν μέσω δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ενέχουν αβεβαιότητα, παρά την σημαντική προσπάθεια να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερες μεταβλητές που αναμένεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του.

Για τον προσδιορισμό των εσόδων ελήφθησαν υπόψη οι ακόλουθες πηγές:

- Έσοδα από την είσοδο επισκεπτών στον Ιστορικό Πυρήνα του Πάρκου καθώς και έσοδα εισιτηρίων από τα Μουσεία του Πάρκου,
- Έσοδα από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων &
- Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ).

Αντίστοιχα, για τον προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας έχουν ληφθεί υπόψη οι παρακάτω κατηγορίες δαπανών:

- Κόστος μισθοδοσίας του απαραίτητου για τη λειτουργία του Πάρκου προσωπικού,
- Αμοιβές τρίτων (λειτουργικές δαπάνες που εκχωρούνται σε εξωτερικούς συνεργάτες - outsourcing),
- Διάφορα γενικά έξοδα (διοίκηση, ταξίδια, συνδρομές, παραστάσεις κλπ),
- Δαπάνες συντήρησης καθώς και
- Λοιπές δαπάνες / απρόβλεπτα.

Με στόχο την μείωση του κόστους, αλλά και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του Οργανισμού, έχει προβλεφθεί η ανάθεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε τρίτους. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η φύλαξη του χώρου, ο καθαρισμός, μέρος λογιστικών, νομικών και τεχνικών υπηρεσιών υποστήριξης κ.α.

Μέρος των υποθέσεων εργασίας στις οποίες βασίστηκε η παρούσα οικονομική ανάλυση στηρίζονται σε παραδοχές της προγενέστερης μελέτη του Ο.Ρ.Σ.Α. Έχουν όμως γίνει σημαντικές τροποποιήσεις αυτών οι οποίες προέρχονται κυρίως από το υιοθετούμενο οργανωτικό και λειτουργικό σχήμα (μείγμα των δραστηριοτήτων που

εκτελούνται από τον Οργανισμό και εκείνων που εκτελούνται από ιδιώτες). Είναι προφανές ότι οι παραδοχές αυτές προσδιορίζουν τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, αλλά και όλα τα λοιπά σημαντικά λειτουργικά κόστη του Οργανισμού.

Μία από τις σημαντικές υποθέσεις εργασίας της οικονομικής ανάλυσης, αφορά την ετήσια προβλεπόμενη επισκεψιμότητα του Κτήματος κατά την περίοδο πλήρους λειτουργίας του, η οποία, με βάση τις εκτιμήσεις της ως άνω μελέτης, τοποθετείται περί τους 700.000 επισκέπτες. Ωστόσο, εκτιμάται ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ιδιαίτερα συντηρητική με δεδομένο το εύρος των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων (αναψυχή, τουρισμός, εκπαίδευση, πολιτισμός, αγροτικές και παραγωγικές δραστηριότητες κ.α.), αλλά και την εμπειρία από αντίστοιχες οντότητες του εξωτερικού.

8.2 Προσδοκώμενα έσοδα

8.2.1 Έσοδα από εισιτήρια εισόδου επισκεπτών

Τα έσοδα που αναμένονται από την επισκεψιμότητα του πάρκου θα προκύψουν από την είσοδο επισκεπτών εντός του Ιστορικού πυρήνα καθώς και από τις επισκέψεις στα Μουσεία.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει ληφθεί η λειτουργική υπόθεση ότι το σύνολο των επισκεπτών του Πάρκου θα ανέρχεται, σε φάση ωρίμανσης, σε 700.000 άτομα ετησίως εκ των οποίων το 35%, ήτοι 245.000 άτομα, θα εισέρχονται στον Ιστορικό Πυρήνα έναντι αντιτίμου 2€. Κατά συνέπεια, το έσοδα από την επισκεψιμότητα θα ανέλθουν σε 490 χιλ. €.

Επιπλέον, από τους επισκέπτες εντός του Ιστορικού Πυρήνα ποσοστό 30%, ήτοι 73.500 άτομα ετησίως αναμένεται να επισκεφτούν τα μουσεία έναντι αντίτιμου 4,5€. Τα εκτιμώμενα έσοδα από αυτή τη δραστηριότητα ανέρχονται σε 330 χιλ. €.

Με βάση τα παραπάνω, τα συνολικά έσοδα του Πάρκου που προκύπτουν από την επισκεψιμότητα ανέρχονται σε 821 χιλ. € ετησίως (κατά τη φάση ωρίμανσης) και αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Έσοδα από Επισκεψιμότητα		
Εκτιμώμενο Σύνολο Επισκεπτών Ετησίως	700.000	άτομα
Ποσοστό Επισκεψιμότητας Ιστορικού Πυρήνα	35%	
Αριθμός Επισκεπτών Ιστορικού Πυρήνα	245.000	άτομα
Κόστος Εισόδου στον Ιστορικό Πυρήνα	2,00	Ευρώ
Σύνολο Εσόδων από επισκεψιμότητα Ιστορικού Πυρήνα	**490.000**	Ευρώ
Ποσοστό Επισκεπτών που θα Εισέλθει σε Μουσείο	30%	
Αριθμός Επισκεπτών Μουσείων	73.500	άτομα
Ενιαίο Εισιτήριο Μουσείων	4,50	Ευρώ
Σύνολο Εσόδων από επισκεψιμότητα Μουσείων	**330.750**	Ευρώ
Συνολικά Έσοδα	**820.750**	**Ευρώ**

8.2.2 Έσοδα από δικαιώματα χρήσης (Royalties) ή μακροχρόνιες μισθώσεις

Όπως αναφέρθηκε προγενέστερα, σημαντικό μέρος των εσόδων του Πάρκου θα προέλθουν από Ενοίκια / Royalties των επί μέρους λειτουργικών μονάδων που θα δημιουργηθούν. Η εκτίμηση τους πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως τη φύση της δραστηριότητας, το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης, τη διάρκεια παραχώρησης καθώς και τα προσδοκώμενα έσοδα / κέρδη.

Τα προσδοκώμενα έσοδα που θα προκύψουν από αυτή την πηγή εσόδων, σε φάση ωρίμανσης της επένδυσης, υπολογίζονται σε 716 χιλ. € ετησίως και αναλύονται ως ακολούθως:

- Έσοδα ύψους 140.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των οργανωμένων χώρων στάθμευσης. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (17,5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 24.000 € ετησίως, θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ελαιώνα - ελαιοτριβείου. Το μίσθωμα καθορίζεται ως σταθερό ποσό 2.000 € μηνιαία και περιλαμβάνεται την παραχώρηση έκτασης 40στρ. με 800 ελαιόδεντρα προς εκμετάλλευση, καθώς και εγκαταστάσεις επιφανείας 304τ.μ.
- Έσοδα ύψους 78.750 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 300 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Βιολογικού Οινοποιείου και την Αναβίωση του Αμπελώνα. Τα έσοδα των ετήσιων ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 30.100 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Πρότυπου Τυροκομείου - Γαλακτοκομείου. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (7%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της νέας δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 21.600 € ετησίως, θα προκύψει από την μακροχρόνια μίσθωση μικρών σχετικά κλήρων Γης σε Γεωργούς και Ιδιώτες από τους όμορους δήμους. Τα έσοδα προκύπτουν από την παραδοχή ενοικίασης / παραχώρησης συνολικής έκτασης 720 στρεμμάτων επί 30€ / στρέμμα ετησίως.
- Έσοδα ύψους 168.000€ ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση εγκαταστάσεων και υποδομών αναψυχής άθλησης. Τα συνολικά έσοδα προκύπτουν από την ενοικίαση εγκαταστάσεων και υποδομών σχετικών με δραστηριότητες, όπως ενοικίαση ποδηλάτων, ιππασία, βόλτα με αερόστατο και λοιπών δασικών παιχνιδιών.
- Έσοδα ύψους 70.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200

χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Εστιατορίου (κλειστός χώρος και αίθριο). Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.

- Έσοδα ύψους 35.000 € θα προκύψουν από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των δύο καταστημάτων πώλησης (ΤΑΤΟΪ SHOP). Το ύψος των ενοικίων προέκυψε από συσχέτιση με την παραχωρούμενη επιφάνεια (15€ / τ.μ.).
- Έσοδα ύψους 42.500€ ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 200 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση εγκαταστάσεων για την πραγματοποίηση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Ενοίκιο ύψους 12.000 € ετησίως, θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης της Μελισσοκομικής Μονάδας και του Τυποποιητηρίου Αρωματικών και Φαρμακευτικών Φυτών. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Έσοδα ύψους 75.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 400 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ξενοδοχείου Boutique. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.
- Έσοδα ύψους 19.000 € ετησίως, καθώς και αρχική προκαταβολή ύψους 100 χιλ. € θα προκύψει από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του Ξενώνα. Τα έσοδα των ενοικίων προκύπτουν ως ποσοστό (5%) επί των αναμενομένων συνολικών εσόδων της δραστηριότητας.

Οι παραπάνω πηγές εσόδων συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Ενοίκια / Royalties Λειτουργικών Μονάδων Ιδιωτών			
Λειτουργική Μονάδα	**Συν. Έσοδα**	**Αρχική Εισφορά**	**Ετήσια Ενοίκια / Royalties**
Ενοικίαση Χώρων Στάθμευσης	140.000,00	100.000,00	17,5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ελαιώνα - Ελαιοτριβείου	24.000,00		2.000€ μηνιαίως
Εκμετάλλευση Αμπελώνα	78.750,00	300.000,00	5% επί των εσόδων
Παραγωγή Γαλακτοκομικών	30.100,00	100.000,00	7% επί των εσόδων
Φυτώριο - Βοτανικός κήπος	21.600,00		720 στρ. Χ 30€ / στρ.
Εκμετάλλευση Υπαίθριων Δραστηριοτήτων	168.000,00	200.000,00	168 χιλ. €. ετησίως
Εστίαση	70.000,00	200.000,00	5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Καταστημάτων (ενοικίαση κτηρίων)	35.000,00		15€ / τ.μ.
Δράσεις έρευνας - εκπαίδευσης	42.500,00	200.000,00	5% επί των εσόδων
Μελισσοκομείο	12.000,00		5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ξενοδοχείου	75.000,00	400.000,00	5% επί των εσόδων
Εκμετάλλευση Ξενώνα	19.000,00	100.000,00	5% επί των εσόδων
Σύνολο	**715.950,00**		

8.2.3 Έσοδα από λοιπές δραστηριότητες

Εκτός των βασικών κατηγοριών εσόδων του Πάρκου, αναμένονται λοιπά έσοδα τα οποία θα προκύψουν από παράπλευρες δραστηριότητες όπως διεξαγωγή καλλιτεχνικών και λοιπών εκδηλώσεων στους χώρους των κήπων με βασική τη διεξαγωγή συναυλιών και κυρίως κλασσικής μουσικής, όπως κατά κόρον συμβαίνει σε αντίστοιχους χώρους άλλων κρατών.

Ακόμη, έσοδα από ξεναγήσεις στους χώρους, χρήσης πολυμέσων των μουσείων, έσοδα από το Gift Shop των μουσείων κ.α.

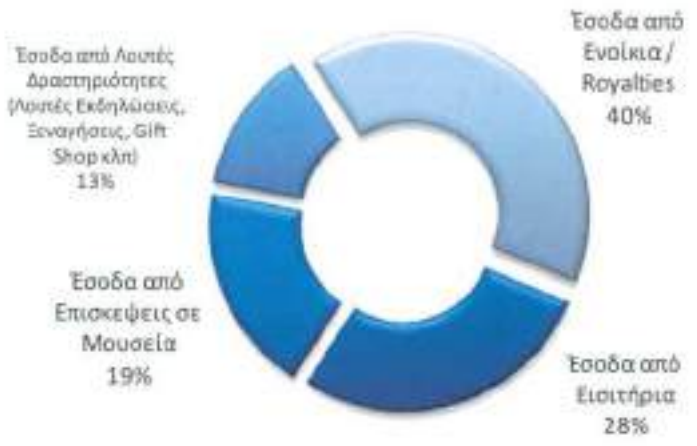
Τα προσδοκώμενα αυτά έσοδα προϋπολογίζονται σε 225.000€ ετησίως (ποσοστό 12,5% περίπου επί των συνολικών εσόδων).

8.2.4 Συνολικά έσοδα

Με βάση τα όσα προηγήθηκαν τα συνολικά έσοδα του Πάρκου, κατά τη φάση ωρίμανσης, εκτιμώνται σε 1,8 εκ. € περίπου και αναλύονται ως ακολούθως:

Προβλεπόμενα Έσοδα		
Έσοδα από Εισιτήρια	490.000	Ευρώ
Έσοδα από Επισκέψεις σε Μουσεία	330.750	Ευρώ
Έσοδα από Λοιπές Δραστηριότητες (Λοιπές Εκδηλώσεις, Ξεναγήσεις, Gift Shop κλπ)	225.000	Ευρώ
Έσοδα από Ενοίκια / Royalties	715.950	Ευρώ
Σύνολο	**1.761.700**	**Ευρώ**

Κατανομή Προβλεπόμενων Εσόδων Πάρκου



Τα έσοδα από εισιτήρια αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή εσόδων του Πάρκου (47% περίπου επί του συνόλου), και ακολουθούν τα έσοδα από Ενοίκια / Royalties με ποσοστό 40% περίπου.

8.3 Λειτουργικό κόστος

Για τον προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας του Πάρκου έχουν ληφθεί υπόψη κυρίως η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες του Οργανισμού Τατοΐου, από τις οποίες προκύπτουν κατ' αρχήν οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους η μισθοδοσία των οποίων συνιστά και σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους λειτουργίας. Επίσης σχετικά μεγέθη από αντίστοιχες υλοποιήσεις του Εξωτερικού, με στόχο την όσο το δυνατόν ακριβέστερη προσέγγιση των δαπανών.

Στα έξοδα λειτουργίας του φορέα περιλαμβάνονται οι μισθοί του προσωπικού, οι αμοιβές τρίτων - εξωτερικών συνεργατών, τα γενικά έξοδα γραφείου, οι δαπάνες συντήρησης ενώ έχει υπολογισθεί και ένα ποσό για κάλυψη απροβλέπτων.

8.3.1 Μισθοδοσία

Εκτιμάται ότι θα απαιτηθούν 32 άτομα πλήρους απασχόλησης χωρίς να περιλαμβάνεται προσωπικό καθαριότητας και φύλαξης των εγκαταστάσεων, εργασίες που προβλέπεται να υπεργολαβηθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Το συνολικό κόστος μισθοδοσίας προϋπολογίζεται σε 807 χιλ. € ετησίως και αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Κόστος Μισθοδοσίας			
Ειδικότητα Εργαζομένων	Αρ. Ατόμων	Ποσά σε €	
		Ετήσιος Μισθός	Σύνολο
Διευθύνων Σύμβουλος	1	50.000	50.000
Γραμματεία Δ/νοντος Συμβούλου	1	20.000	20.000
Διευθυντές	4	40.000	160.000
Γραμματειακή Υποστ. / Διοικητικό Προσωπικό	4	20.000	80.000
Info Kiosk	3	20.000	60.000
Λογιστήριο	2	25.000	50.000
IT Υποστήριξη	2	25.000	50.000
Τεχνικό Προσωπικό / Κηπουροί / Συντηρητές	5	20.000	100.000
Ξεναγοί / Ιστορικοί	2	25.000	50.000
Έλεγχος / Είσοδος / Έκδοση Εισ.	4	20.000	80.000
Ιατρός	1	35.000	35.000
Δασολόγος	1	22.000	22.000
Μάρκετινγκ - Πωλήσεις	2	25.000	50.000
Φύλαξη (outsourced)	0	0	0
Καθαρισμός (outsourced)	0	0	0
Σύνολο	**32**		**807.000**

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα, δεν συμπεριλαμβάνονται δαπάνες για συγκεκριμένες δραστηριότητες για τις οποίες υπάρχει η πρόβλεψη εκχώρησή τους σε εξωτερικούς προμηθευτές και λογίζονται στις αμοιβές τρίτων.

8.3.2 Αμοιβές τρίτων

Στις αμοιβές τρίτων περιλαμβάνονται η λογιστική & φοροτεχνική υποστήριξη, ο νομικός σύμβουλος, οι υπηρεσίες καθαρισμού και φύλαξης του Πάρκου καθώς και το κόστος της διαφημιστικής εταιρείας που θα είναι υπεύθυνη για τη προβολή και προώθηση του Πάρκου.

Για τον καθαρισμό και την αποκομιδή των σκουπιδιών έχει προϋπολογιστεί ανάγκη 6 τουλάχιστον ατόμων ενώ αντίστοιχα για την φύλαξη ανάγκη για 20 άτομα (5 άτομα ανά βάρδια).

Με βάση τα παραπάνω το συνολικό Κόστος που αφορά τις αμοιβές τρίτων έχει προϋπολογιστεί σε 542 χιλ € κατά τη φάση ωρίμανσης του έργου.

Αμοιβές Τρίτων	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Φορατεχνικός Σύμβουλος	12.000
Νομικός Σύμβουλος	30.000
Διαφημιστική Εταιρεία	50.000
Εταιρεία Security	350.000
Εταιρεία Καθαριότητας και Αποκομιδή Απορριμμάτων	100.000
Σύνολο	**542.000**

8.3.3 Λοιπές λειτουργικές δαπάνες

Μια άλλη σημαντική κατηγορία κόστους, αποτελούν οι δαπάνες συντήρησης του Πάρκου και υποστήριξης των δραστηριοτήτων, οι οποίες προσδιορίζονται ως ποσοστό (0,4%) επί του ύψους επένδυσης του Οργανισμού. Το ύψος της δαπάνης, κατά τη φάση ωρίμανσης της επένδυσης εκτιμάται σε 240.000€ ετησίως.

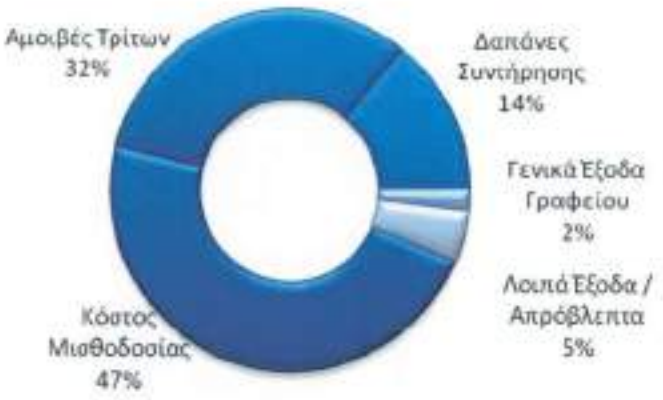
Στην ίδια κατηγορία έχουν συμπεριληφθεί οι απαραίτητες για την διοικητική λειτουργία δαπάνες (πληρωμές σε δημόσιους οργανισμούς, γραφική ύλη, συνδρομές, έξοδα τηλεπικοινωνιών κλπ) οι οποίες εκτιμώνται σε 35 χιλ. € ετησίως.

Τέλος, έχουν ληφθεί υπόψη λοιπά έξοδα για την κάλυψη απροβλέπτων δαπανών ύψους 76.000€ ετησίως

Σύμφωνα με τα παραπάνω το συνολικό λειτουργικό κόστος του Πάρκου υπολογίζεται σε 1,7 εκ. € ετησίως (κατά τη φάση ωρίμανσης του έργου).

Λειτουργικό Κόστος	
Κατηγορία	**Κόστος (€)**
Κόστος Μισθοδοσίας	807.000
Αμοιβές Τρίτων	542.000
Δαπάνες Συντήρησης	240.000
Γενικά Έξοδα Γραφείου	35.000
Λοιπά Έξοδα / Απρόβλεπτα	76.000
Σύνολο	**1.700.000**

Ανάλυση Λειτουργικού Κόστους

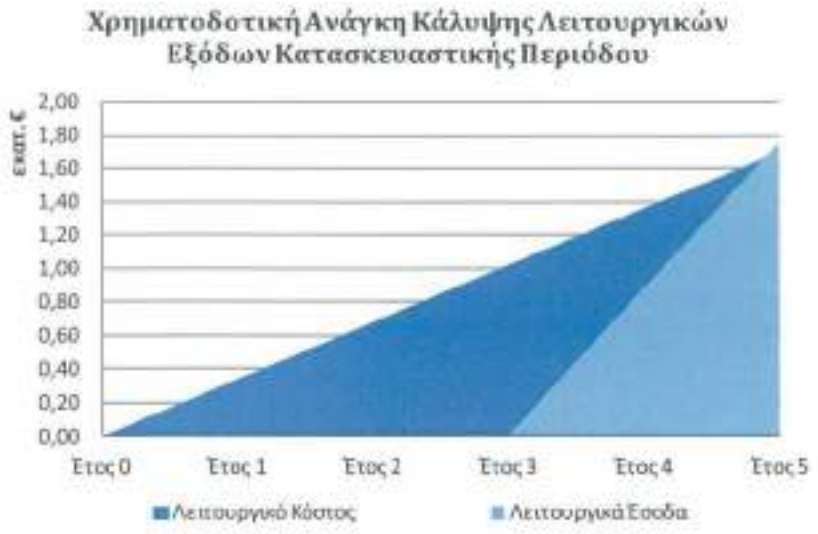


Γίνεται εμφανές ότι το άθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και των αμοιβών Τρίτων αποτελούν τις δύο βασικές κατηγορίες κόστους, οι οποίες αντιστοιχούν στο 80% περίπου του συνολικού κόστους λειτουργίας του Πάρκου.

8.4 Λειτουργικό αποτέλεσμα

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε προσπάθεια εκτίμησης των εσόδων και των εξόδων που θα προκύψουν από τη λειτουργία του Πάρκου κατά την φάση ωρίμανσης της επένδυσης.

Σημειώνεται δε, ότι πρέπει να υπολογισθεί κόστος λειτουργίας από το πρώτο έτος της κατασκευαστικής περιόδου το οποίο θα αυξάνεται σταδιακά με την εξέλιξη των εργασιών. Σε αυτή τη περίοδο, είναι προφανές ότι θα δημιουργηθεί μια πρόσθετη ανάγκη χρηματοδότησης για κάλυψη των λειτουργικών δαπανών, χρηματοδοτικό κενό το οποίο αναμένεται να ανέλθει σε 2,5 εκ. € περίπου (απεικονίζεται γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί).



Το χρηματοδοτικό αυτό κενό αναμένεται να καλυφθεί με τις προκαταβολές των Ιδιωτών-Επενδυτών (εκτιμώνται σε 1,6 εκ. €) ενώ το υπόλοιπο ποσό, 900 χιλ. € περίπου, θα επιβαρύνει το αρχικό ποσό επένδυσης προσαυξάνοντας το ισόποσα.

Εξέλιξη Χρηματοδοτικών Αναγκών Κατασκευαστικής Περιόδου (€)		
Έτος	Εισροές / Έσοδα Λειτουργίας	Λειτουργικές Ανάγκες / Έξοδα
Έτος 1	0	340.000
Έτος 2	0	680.000
Έτος 3	0	1.020.000
Έτος 4	860.000	1.360.000
Έτος 5	1.761.700	1.700.000
Σύναλο	**2.621.700**	**5.100.000**
Αρχικές Εισφορές Ιδ. Επενδ.	**1.600.000**	
Χρηματοδοτικό Κενό	**900.000**	

(*) Αρχικές Εισφορές Ιδ. Επενδ.



Με βάση την προγενέστερη ανάλυση, γίνεται εμφανές ότι μετά την ολοκλήρωση των εργασιών αποκατάστασης, η οικονομική βιωσιμότητα του Πάρκου είναι εφικτή, παρουσιάζοντας από το 5ο έτος θετικό λειτουργικό αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση, οι υποθέσεις εργασίας που ελήφθησαν υπόψη κατά τη σύνταξη του παρόντος, αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη των βασικών οικονομικών στόχων.

9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EUROPA NOSTRA ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η «διεθνοποίηση» του έργου της αποκατάστασης και της αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του σκοπού του. Μία σειρά από ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση θα διευκολύνουν την δυνατότητα εξεύρεσης πόρων για την υλοποίηση του έργου της αποκατάστασης κτηρίων και υποδομών. Ταυτόχρονα, η διεθνής του προβολή ως μοναδικού και εξαιρετικά ιδιαίτερου προορισμού και η ανάδειξη των σημαντικών ειδοποιών χαρακτηριστικών του, θα του προσδώσει μία ταυτότητα διεθνούς τουριστικού προορισμού.

Η εμπλοκή της Europa Nostra στο Έργο και κατ' επέκταση της Ελληνικής Εταιρείας, καθώς και η συμμετοχή εκπροσώπων τους στο Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού Τατοΐου, θα συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου της διεθνούς προβολής του. Ένας οργανισμός της εμβέλειας και του κύρους της Europa Nostra, διαθέτει σημαντικές δυνατότητες κινητοποίησης ιδιωτικών πόρων μέσω χορηγιών και δωρεών αναγκαίων στην κατεύθυνση υλοποίησης του αρχικού στόχου της αποκατάστασης του Κτήματος.

Επί πλέον, αθροιστικά στη «διεθνοποίηση» του Κτήματος εκτιμάται ότι θα συνεισφέρει:

- Η ένταξή του στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *European Historic Houses Association*, στον οποίο συμμετέχει ως ιδρυτικό μέλος και η Europa Nostra. Πρόκειται για έναν δραστήριο οργανισμό σύνδεσης αντίστοιχων θεματικών, ιστορικών πάρκων και κτημάτων ο οποίος εκπροσωπεί σημαντικά ιστορικά κτήρια σε 18 Ευρωπαϊκές χώρες.
- Η. ένταξή του στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό *Association of European Royal Residences (ARRE)*. Πρόκειται για υψηλής αναγνωρισιμότητας και κύρους Οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στο ανάκτορο των Βερσαλλιών στη Γαλλία και στον οποίο συμμετέχουν 60 νυν και πρώην βασιλικά κτήματα / επαύλεις από 12 επί του παρόντος Ευρωπαϊκές χώρες.

Ο στόχος της ένταξης και διεθνούς προβολής του Κτήματος Τατοΐου σε σημαντικούς Ευρωπαϊκούς συλλογικός φορείς και οργανισμούς είναι πολλαπλός. Ενδεικτικά σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Η απόκτηση και κεφαλαιοποίηση της πολυετούς σημαντικής εμπειρίας σε θέματα διαχείρισης συναφών οργανισμών και ανταλλαγής απόψεων σε «καλές πρακτικές» και «νέες εμπειρίες» κοινού ενδιαφέροντος.
- Η παροχή της δυνατότητας σε Ευρωπαίους πολίτες των άλλων χωρών να αποκτήσουν πρόσβαση και γνώση της κοινής Ευρωπαϊκής τους ιστορίας (άλλωστε, η ποικιλότροπη Ευρωπαϊκή εμπλοκή στα ελληνικά πράγματα την εκατονταετία περίπου λειτουργίας του Κτήματος ήταν ιδιαίτερα έντονη και θα αποτυπώνεται ενδεχομένως και στα ιστορικά εκθέματα του σχεδιαζόμενου μουσείου).
- Η άντληση τεχνογνωσίας σε ζητήματα που αφορούν συντήρηση και τεχνική

αποκατάσταση από σεμινάρια και ημερίδες διάχυσης γνώσης που πραγματοποιούνται συστηματικά από προσωπικό και επαγγελματίες των συμμετεχόντων εθνικών οργανισμών.

- Η δυνατότητα άντλησης πρόσθετων Ευρωπαϊκών κονδυλίων για κοινές ενέργειες μέσω δημιουργίας σχημάτων δικτύωσης (Clusters).

Η Europa Nostra και η ΕΛΛΕΤ είναι σε θέση να επιτύχουν τη συμμετοχή του Οργανισμού Τατοΐου τόσο στον Οργανισμό European Historic Houses, όσο και στο δίκτυο «European Heritage Alliance 3.3» των 32 Ευρωπαϊκών οργανισμών και δικτύων που ενεργοποιούνται στον ευρύτερο χώρο της διατήρησης και προστασίας της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς, σύμφωνα με βάση το Άρθρο 3.3 της Συνθήκης της Λισαβόνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχος της συμμετοχής αυτής είναι να κεφαλαιοποιηθεί από τον Οργανισμό η τεράστια οικονομική αξία που δημιουργεί στο σύνολό της η ιστορική και πολιτιστική Ευρωπαϊκή κληρονομιά. Σύμφωνα με τις αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Νοεμβρίου 2010, η δυνατότητα οικονομικής αξιοποίησης της Ευρωπαϊκής κληρονομιάς, αναδεικνύεται ιδιαίτερα. Σε αυτό το πλαίσιο η αξία των ιστορικών κτηρίων, πάρκων και τοποθεσιών αναγνωρίζεται σημαντική, όχι μόνο ως προς την διαμόρφωση του συνολικού πολιτιστικού πλούτου της Ευρώπης, αλλά και στην τόνωση του τουρισμού, της ευρύτερης οικονομίας και την ουσιώδη ενίσχυση της απασχόλησης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσελκύει ετήσια εκατομμύρια τουριστών που εντάσσονται σε ένα σημαντικό και εξειδικευμένο τουριστικό ρεύμα: τον ιστορικό και πολιτιστικό τουρισμό.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο εκτιμά ότι η πολιτιστική κληρονομιά δημιουργεί στις χώρες της Ένωσης ένα ετήσιο εισόδημα της τάξης των 335 δις. €. Επί πλέον, ένα σημαντικό τμήμα των 9,7 εκατ. θέσεων εργασίας του τουριστικού τομέα συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με τον ιστορικό και πολιτιστικό τουρισμό. Η διεκδίκηση σε εθνικό επίπεδο του μεριδίου που θα αντιστοιχεί στον Οργανισμό Τατοΐου από αυτή την αγορά, ενισχύοντας την θέση του μέσα από παρόμοιες Ευρωπαϊκές δομές θα παραμένει διαρκής στόχος της Διοίκησης. Στην επίτευξη αυτού του στόχου, η συνδρομή της Europa Nostra θα είναι σημαντική.

10 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Το σημαντικό ύψος του εκτιμώμενου προϋπολογισμού της αποκατάστασης και λειτουργίας του Κτήματος, αποτυπώνει την βαρύτητα του έργου σε επίπεδο οικονομικής προσέγγισης. Είναι όμως βέβαιο ότι η εκτίμηση της σκοπιμότητας υλοποίησης της πρότασης αξιοποίησης δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί με οικονομικά κριτήρια, καθώς η αποκατάσταση και λειτουργία του θα δημιουργήσει σημαντικότατα κοινωνικά οφέλη σε πολλαπλές κατευθύνσεις. Η σπουδαιότητά του συναρτάται με την διάσωση της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς του Κτήματος, κληρονομιάς που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Ελληνικής ιστορίας και είναι συνεπώς καθήκον και υποχρέωση κάθε ευνομούμενης πολιτείας να τη διαφυλάξει και να την αποδώσει στους πολίτες της.

Η ιδιαίτερη σημασία της υλοποίησης του έργου συνεπώς, έγκειται στην πολιτισμική και περιβαλλοντική επίδραση που θα επιφέρει. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εκτιμηθούν τα σημαντικά αναμενόμενα κοινωνικά οφέλη μαζί με τα αμιγώς οικονομικά. Τα οφέλη αυτά επεκτείνονται σε τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο και ως ενδεικτικά σημειώνονται τα ακόλουθα:

Σε εθνικό επίπεδο:

- Η αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος ως ενιαίου, ολοκληρωμένου και πολυθεματικού Μητροπολιτικού Πάρκου, είναι ιδιάζουσας σημασίας και εθνικής εμβέλειας ενέργεια. Αναβαθμίζεται ένας χώρος εξαιρετικής ιστορικής φυσικής και περιβαλλοντικής αξίας με τρόπο ο οποίος τιμά την χώρα και πολιτισμό της.
- Η αναβάθμιση πραγματοποιείται μεθοδικά στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου οράματος αξιοποίησης και μίας συγκεκριμένης διάρθρωσης λειτουργίας, που διασφαλίζει την βιώσιμη λειτουργία του. Το Κτήμα θα αποτελέσει κόσμημα, όχι μόνο της μητροπολιτικής περιοχής και της περιφέρειας, αλλά και ολόκληρης της χώρας.
- Η ασφυκτιούσα πρωτεύουσα των Αθηνών αποκτά ένα Μητροπολιτικό Πάρκο που διέξοδο στους πολίτες, με πολλαπλές θεματικές επιλογές, ισάξιο των καλύτερων δυτικών Ευρωπαϊκών χωρών.
- Τα ιστορικά κτήματα και οι χώροι των ανακτόρων αποτελούν παγκόσμιους τουριστικούς προορισμούς. Εν προκειμένω, ο συνδυασμός του πολιτιστικού, ιστορικού και μουσειακού περιεχομένου του Κτήματος και οι υψηλού επιπέδου υποδομές φιλοξενίας αναμένεται να προσελκύσουν ως ένας ενιαίος και διακριτός τουριστικός προορισμός, σημαντικό αριθμό διεθνών επισκεπτών. Οι επισκέπτες αυτοί κατατάσσονται σε ένα τμήμα της διεθνούς τουριστικής αγοράς, υψηλής κατά κεφαλή καταναλωτικής δαπάνης το οποίο αναφέρεται ως «ιστορικός και πολιτιστικός τουρισμός». Ουσιαστικά προστίθεται ένας σημαντικός και διακριτός τουριστικός προορισμός και αναβαθμίζεται η τουριστική εικόνα της περιοχής αλλά και της χώρας γενικότερα.
- Η χώρα αποκτά έναν πρωτότυπο για τα δεδομένα χώρο πολλαπλών δραστηριοτήτων, η κοινή λειτουργία των οποίων δημιουργεί πολλαπλασιαστικά και σημαντικά κοινωνικά και οικονομικά οφέλη σε όλους τους σχετιζόμενους με

τη λειτουργία του: Ελληνικό Δημόσιο, ιδιώτες επενδυτές, τοπικές κοινωνίες, ευρύ κοινό.

- Διασφαλίζεται η προστασία του ιστορικού χώρου, του δάσους και του φυσικού περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής, ως αποτέλεσμα της οργανωμένης παρακολούθησης και φύλαξης. Μειώνονται οι εν δυνάμει κίνδυνοι καταστροφής και οι πηγές ρύπανσης.

Σε τοπικό επίπεδο:

- Τα έργα που θα εκτελούνται κατά την Περίοδο Αποκατάστασης θα δημιουργήσουν σημαντικό αριθμό νέων άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας τουλάχιστον για την πενταετή περίοδο στην οποία προβλέπεται η ολοκλήρωσή τους. Έχει ιδιαίτερη σημασία ότι αυτές οι θέσεις εργασίας αναφέρονται τόσο σε εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, συντηρητές μνημείων και έργων τέχνης αλλά και σε ανειδίκευτους εργάτες. Από τις νέες αυτές θέσεις εργασίας, σημαντικό ποσοστό αναμένεται να προέλθει από τους όμορους δήμους. Είναι επίσης σημαντική η άμεση απασχόληση στο κτήμα, καθώς και η έμμεση που συσχετίζεται με την πληθώρα των δραστηριοτήτων του.
- Η λειτουργία πολλών από τις αγροτικές κυρίως δραστηριότητες όπως προβλέπεται να λειτουργήσουν στους χώρους του Κτήματος, είναι δυνατόν να υλοποιηθούν από Εταιρείες Κοινωνικού Σκοπού και να στηρίξουν σημαντικό αριθμό νέων εργαζομένων οι οποίοι προέρχονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες. Στο ίδιο πλαίσιο αναφέρεται η ενίσχυση της γυναικείας απασχόλησης και της γυναικείας επιχειρηματικότητας από γυναίκες και γυναικείους συνεταιρισμούς των όμορων Δήμων.
- Με βάση τη σημαντική προστιθέμενη αξία που θα δημιουργηθεί κατά το προβλεπόμενο 5ετές χρονικό διάστημα της περιόδου αποκατάστασης και με βάση τον εκτιμώμενο προϋπολογισμό αποκατάστασης, εκτιμάται θα δημιουργήσουν 400 θέσεις εργασίας σε ετήσια βάση.
- Τέλος, η πλήρης λειτουργία του Κτήματος με τις δραστηριότητες που προβλέπονται θα δημιουργήσει πλέον των 180 άμεσων θέσεων εργασίας.

11 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Υφίστανται μία σειρά κρίσιμων ζητημάτων, η διευθέτηση ή επίλυση των οποίων αποκτούν ουσιώδη σημασία για την επιτυχή υλοποίησή του εγχειρήματος. Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες συναρτώνται με την:

1. Πολιτική δέσμευση για την υλοποίηση του Έργου.
2. Εμπλοκή του Πρωθυπουργού, κυρίως κατά την περίοδο αποκατάστασης και του Υπουργού Πολιτισμού ως πολιτικού προϊστάμενου
3. Σύναψη προγραμματικής συμφωνίας των εμπλεκόμενων φορέων
4. Διασφάλιση ευρύτερης πολιτικής συναίνεσης από τα κύρια πολιτικά κόμματα
5. Εξασφάλιση των πόρων για τη χρηματοδότηση του μέρους του έργου που αφορά αμιγώς παρεμβάσεις του Δημοσίου (πλην των ιδιωτικών πόρων)
6. Συγκρότηση και στελέχωση του Οργανισμού Τατοΐου και των αρμόδιων συμβουλευτικών επιτροπών του Δημοσίου, όπως προβλέπονται στο οργανόγραμμα λειτουργίας του
7. Διασφάλιση συναίνεσης από τους stakeholders και κυρίως από τους τοπικούς δήμους και φορείς για την αποφυγή μελλοντικών αντιδράσεων και εμπλοκών
8. Κινητοποίηση του Οργανισμού στην κατεύθυνση α) άντλησης πρόσθετων πόρων από χορηγούς και δωρητές και β) προσέγγισης ιδιωτών επενδυτών
9. Επίλυση ζητημάτων που αφορούν την οριοθέτηση των επί μέρους δραστηριοτήτων και προβλημάτων χρήσης γης εντός των ορίων του Κτήματος ώστε να είναι εφικτή η λειτουργία των δραστηριοτήτων που προβλέπονται.

12 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΜΕΣΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ - ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Η επίτευξη του στόχου, της αποκατάστασης και αξιοποίησης του Κτήματος Τατοΐου με το όραμα και τη στρατηγική της παρούσας πρότασης, προϋποθέτει την υλοποίηση μίας σειράς ενεργειών τις οποίες συνιστάται να αναλάβει κυρίως η EUROPA NOSTRA, ως ιδιαίτερα σημαντικού κύρους Ευρωπαϊκός Οργανισμός, με την υποστήριξη της ΕΛΛΕΤ. Οι ενέργειες αυτές ιεραρχούνται ως ακολούθως:

1. Ενημέρωση της αρμόδιας Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Πολιτισμού με στόχο την κατ' αρχήν θετική αποδοχή του έργου.

2. Αρχική ενημέρωση του Γραφείου του Πρωθυπουργού με επιδίωξη κατ' ιδίαν συνάντησης μαζί του

3. Ενημέρωση του Υπουργού Πολιτισμού

4. Παρουσίαση του Έργου στον Πρωθυπουργό με στόχο και την αποδοχή του από τον ίδιο

5. Οριστικοποίηση φορέων υλοποίησης έργων αποκατάστασης και σύναψη Προγραμματική Συμφωνία των συναρμόδιων υπουργείων

6. Οριστικοποίηση Φορέων υλοποίησης έργων αποκατάστασης και σύναψη Προγραμματικής Συμφωνίας των συναρμόδιων Υπουργείων (π.χ. ΥΠΑΑΝ, ΥΠΕΚΑ, ΥΠ.ΠΟ.Α. κλπ) για την ανάληψη κοινής ευθύνης προετοιμασίας της στρατηγικής αξιοποίησης του Κτήματος, την επίλυση τυχόν νομικών και διοικητικών θεμάτων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για άμεσες σωστικές μελέτες και παρεμβάσεις.

7. Δημιουργία «Φορέα Προγραμματισμού, Διοίκησης και Ωρίμανσης» για την αποκατάσταση και αξιοποίηση του Κτήματος, με βάση καλές πρακτικές του ΥΠ.ΠΟ.Α., με τη συμμετοχή της ΕΛΛΕΤ και στόχους την διευθέτηση πολιτικών και διοικητικών κενών και αδυναμιών, την προώθηση των άμεσων αναγκαίων ενεργειών, την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων, την κινητοποίηση χορηγών και δωρητών και το συντονισμό των διαδικασιών σύστασης του Οργανισμού Τατοΐου.

8. Δέσμευση του Δημοσίου για τη Δημιουργία Κοινωφελούς Εταιρείας Ειδικού Σκοπού (με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο), κατά το πρότυπο του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου με προσχέδιο καταστατικού

9. Επιδίωξη της εμπλοκής του ίδιου του Πρωθυπουργού με την συμμετοχή προσωπικού του συμβούλου στην προτεινόμενη στο Οργανόγραμμα Συμβουλευτική Επιτροπή Δημοσίου της οποίας θα προΐσταται.

10. Ενέργειες για την εξασφάλιση συναίνεσης, αλλά και δέσμευση υλοποίησης του έργου από την αξιωματική αντιπολίτευση με έμφαση στην κοινωνική διάσταση του εγχειρήματος, αλλά και της λειτουργικής του οικονομικής αυτοτέλειας.

11. Ενημέρωση και αποδοχή από τις τοπικές κοινωνίες

12. Παράλληλες Ενέργειες για την εξασφάλιση συναίνεσης από της Περιφέρεια Αττικής

13. Δέσμευση του Δημοσίου για τη Δημιουργία Κοινωφελούς Εταιρείας Ειδικού Σκοπού στο πρότυπο του προτεινόμενου Οργανισμού Τατοΐου με προσχέδιο καταστατικού

14. Παράλληλη δημοσιοποίηση και ενημέρωση των σημαντικότερων εμπλεκόμενων μερών και της δυνατότητας συμμετοχής τους στη σχετική Συμβουλευτική Επιτροπή, όπως προβλέπεται στο Οργανόγραμμα (Stakeholders Advisory Committee)

15. Ενέργειες για έκδοση Προεδρικού Διατάγματος όπου θα καθορίζεται θεσμικά α) ο σκοπός του Οργανισμού, β) η σύνθεση και οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. και γ) οι όποιες ειδικές ρυθμίσεις διέπουν τη λειτουργία του.

16. Ενέργειες διασφάλισης χρηματοδοτήσεων και αναζήτηση άλλων πηγών πόρων (χορηγοί, δωρητές)

17. Διαμόρφωση και προώθηση θεσμικών προτάσεων σχετικά με τις χρήσεις γης εντός των ορίων του Κτήματος και έκδοση Προεδρικού Διατάγματος για τον καθορισμό χρήσεων γης, όρων και περιορισμών δόμησης.

18. Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και έκδοση ΚΥΑ περιβαλλοντικών όρων.

19. Σύσταση του Οργανισμού Τατοΐου. Λήψη τελικών αποφάσεων ως προς τις χρήσεις των κτηρίων και το χρονοδιάγραμμα. Εκπόνηση λεπτομερούς Master Plan και Επιχειρησιακού Σχεδίου, οριστικοποίηση προϋπολογισμών και δημοπράτηση.



ΕΡΓΟ

ΣΧΕΔΙΟ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ

ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΘΝΙΚΟΥ ΔΡΥΜΟΥ ΠΑΡΝΗΘΑΣ

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΘΗΝΑΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ

ΚΡΑΣΑΣ ΑΝΤΩΝΗΣ
ΓΕΡΟΝΤΑΚΗΣ ΦΙΛΙΠΠΟΣ
ΒΟΤΣΗΣ ΜΑΝΩΛΗΣ
ΓΚΟΛΤΣΙΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ
ΖΑΦΕΙΡΗΣ ΚΩΣΤΑΣ
ΓΑΝΩΤΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ
ΚΑΡΔΑΚΑΡΗ ΝΙΚΗ
ΑΡΝΕΛΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΤΟΥΜΠΑΚΑΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΣΤΑΔΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΤΙΤΛΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ
	ΚΛΙΜΑΚΑ / ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
	ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

ΣΧΕΔΙΟ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ
ΦΑΣΗ Α - ΑΝΑΛΥΣΗ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. ΤΟ ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

Το σκεπτικό βάσει του οποίου οργανώνεται η πρόταση τηρεί κάποιες βασικές αρχές.

1) Προστασία και ανάδειξη του φυσικού και πολιτιστικού τοπίου του Τατοΐου. Ένταξη του Τατοΐου στα δίκτυα αντίστοιχων περιαστικών δασών της Ευρώπης.

2) Υποδοχή της δυναμικής που αναπτύσσεται ήδη όσον αφορά στις υπάρχουσες χρήσεις σε ολόκληρη την περιοχή μελέτης. Δεν αντικρούονται οι διαφαινόμενες τάσεις αλλά οργανώνονται και εντάσσονται σε πλαίσια διαχείρισης. Κατ' εξαίρεση αποκλείονται δραστηριότητες που υποβαθμίζουν ή καταστρέφουν το φυσικό και πολιτισμικό τοπίο.

3) Η διαχείριση δεν παράγει αποκλεισμούς αλλά στηρίζεται στη δυναμική του τόπου, σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση του brand name του Τατοΐου, που καλλιεργείται και αναδεικνύεται.

4) Αποκατάσταση κτιρίων με κριτήρια τόσο σωστικά όσο και διαχειριστικά. Προτεραιότητα στην απόδοση χρήσεων σχετικών με τις παρελθούσες, όσον αφορά τόσο στα κτίρια όσο και στη διαχείριση των αγροτικών εκτάσεων και του δάσους.

5) Εισαγωγή καινοτόμων δράσεων που υποδεικνύονται από την ανάγνωση του φυσικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος με σύγχρονους όρους και προσαρμόζονται με τις παλαιές χρήσεις χωρίς ανταγωνισμούς.

2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Άξονες παρέμβασης

Κινούμενοι μέσα στο πλαίσιο που υποβάλλει ο πολλαπλός χαρακτήρας του Τατοΐου και στη σημερινή απαίτηση για αειφορία και οικονομική αυτοτέλεια, διακρίνουμε ήδη τους παρακάτω πέντε άξονες προτάσεων δραστηριοτήτων:

Αποκατάσταση της πρωτογενούς παραγωγής, με στόχο τόσο τη διάθεση αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων για κατανάλωση εντός του κτήματος Τατοΐου και για εμπορία (πώληση στους επισκέπτες αλλά και ίσως ευρύτερα μέσω πρατηρίου), όσο και την εκπαιδευτική (αγροτουριστική) αξιοποίηση των εγκαταστάσεων που θα δημιουργηθούν (επισκέψιμες εγκαταστάσεις).

Οργάνωση δραστηριοτήτων αναψυχής, δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα: Αθλητικές δραστηριότητες (ποδηλασία, πεζοπορία, ιπποστάσιο), αθλοπαιδιές (παιδικές χαρές), δραστηριότητες συναφείς με την περιβαλλοντική εκπαίδευση (Birdwatching, επίσκεψη πεζή ή επί υποζυγίων στο δάσος, στις καλλιέργειες, στους τόπους παραγωγής). Οργάνωση, ανασύσταση του υφιστάμενου δικτύου των μονοπατιών και των βασικών οδικών αξόνων του κτήματος καθώς και σήμανση αυτών.

Ιστορικός και Πολιτιστικός άξονας: Δημιουργία δύο Μουσείων, του Μουσείου Ιστορίας του Τατοΐου και του Μουσείου Φυσικής Ιστορίας του κτήματος. Χωροθέτηση υπαιθρίων πολιτιστικών δραστηριοτήτων σε κατάλληλους χώρους και στεγασμένων δραστηριοτήτων σε υπάρχον κτίριο

υπό προϋποθέσεις κατά τους θερινούς μήνες.

Άξονας επιστημονικής, οικολογικής, ερευνητικής δραστηριότητας, με δυνατότητα διεξαγωγής επιστημονικών συνεδρίων με αντικείμενα συναφή με τη θεματολογία των Μουσείων ή και ευρύτερα. Θα παρέχεται και η δυνατότητα διαμονής μικρού αριθμού φοιτητών και ερευνητών σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Προστασία της άγριας πανίδας του δρυμού, με την δημιουργία σταθμού πρώτων βοηθειών για την περίθαλψη και επανένταξη των αγρίων ζώων στο φυσικό τους περιβάλλον.

Φιλοξενία και Εστίαση, με την χωροθέτηση λειτουργιών φιλοξενίας στο ιστορικό Ξενοδοχείο και σε άλλα κτίρια που θα τροποποιηθούν κατάλληλα (διαμόρφωση εστιατορίων και καφέ). Προβλέπονται επίσης μικρά κιόσκια αναψυκτηρίου στους απομακρυσμένους χώρους αναψυχής.

3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ

3.1. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ – ΠΡΟΣΒΑΣΗ - ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ

Οριοθετείται ο κεντρικός πυρήνας του πάρκου που περικλείει το κεντρικό τμήμα του χαρακτηρισμένου ιστορικού τόπου και στον οποίο χωροθετούνται οι κύριες δραστηριότητες (οι θεματικές ενότητες) του Πάρκου. Οργανώνεται η πρόσβαση στο Πάρκο και η εσωτερική κυκλοφορία, η μετακίνηση εντός του πυρήνα.

Η ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΟ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΑΡΚΟ

Η πρόσβαση πραγματοποιείται με τα εξής μέσα, τρένο, λεωφορείο, ΙΧ, πούλμαν, ποδήλατο και πεζή.

1. Τρένο

Με το τρένο άμεσα ένας επισκέπτης δεν μπορεί να φτάσει ακριβώς στο πάρκο. Οι κοντινοί σταθμοί Δεκελείας και Αγίου Στεφάνου, καθώς και μελλοντικά ο προβλεπόμενος σταθμός του Κρυονερίου, συνδέονται μέσω λεωφορείου. Πρέπει όμως να ενισχυθεί η συνδυαστική μετακίνηση ποδηλατών. Από τους σταθμούς των τρένων προτείνουμε να δημιουργηθεί ασφαλής και ελκυστική διαδρομή για ποδήλατα.

2. Λεωφορείο

Προτείνεται γραμμή που να συνδέεται με τον σταθμό της Δεκέλειας (ή μελλοντικά του Κρυονερίου) και θα εξυπηρετεί τις εισόδους Βαρυμπόμπης και Λεύκας, τους Στρατώνες, τα Μαχούνια και θα συνεχίζει πιθανώς προς Άγιο Μερκούριο – Σφενδάλη. Η γραμμή πρέπει να έχει ικανοποιητική πυκνότητα δρομολογίων κυρίως τις ημέρες των αργιών. Στη μία είσοδο του πάρκου μπορεί να διαμορφωθεί η αφετηρία του λεωφορείου με όλες τις υποστηρικτικές υποδομές του. Συμπληρωματικά θα μπορούσε να υπάρχει και δεύτερη γραμμή που να καταλήγει στην πρόσβαση από το Κρυονέρι. Το λεωφορείο πρέπει να λειτουργήσει συνδυαστικά με την γραμμή του τρένου, να εξασφαλίζεται η μετεπιβίβαση στους σταθμούς.

3. Αυτοκίνητο

Ένας μεγάλος αριθμός επισκεπτών θα έρχεται με αυτοκίνητο. Τα αυτοκίνητα εκτός της λεωφόρου Δεκελείας δεν θα έχουν την δυνατότητα να κινηθούν μέσα στο πάρκο. Προβλέπονται λοιπόν οργανωμένοι χώροι στάθμευσης στις κεντρικές προσβάσεις του πάρκου. Στην είσοδο της Λεύκας, στην είσοδο της Βαρυμπόμπης και στην είσοδο του Κρυονερίου όπως και στην περιοχή των Στρατώνων. Στα σημεία αυτά θα δίνεται η δυνατότητα συνέχισης με άλλα μέσα εντός του πάρκου (ποδήλατα, πεζή, άμαξες, μικρό λεωφορείο). Εντός του συνόλου του Πάρκου θα έχουν την δυνατότητα να κυκλοφορούν μόνο τα οχήματα άμεσης ανάγκης (πυροσβεστική, αστυνομία,τροφοδοσία). Για τα αυτοκίνητα των εργαζομένων εξασφαλίζονται συγκεκριμένες θέσεις στάθμευσης σε προκαθορισμένο χώρο στον κεντρικό πυρήνα. Οι υπόλοιπες προσβάσεις που υπάρχουν σήμερα πρέπει να σφραγιστούν και να εποπτεύονται ώστε να μην εισέρχονται από αυτές αυτοκίνητα και μηχανές.

4. Πούλμαν επισκεπτών

Το Μητροπολιτικό Πάρκο πρέπει να προβληθεί και να γίνει τόπος επίσκεψης τουριστών (ελλήνων και ξένων). Προβολή στην κατεύθυνση αυτή, ένταξή του σε οδηγούς και τουριστικούς χάρτες, ενημέρωση σχολείων για την οργάνωση σε αυτό εκδρομών κ.λ.π. Οι επισκέπτες αυτοί θα φτάνουν με πούλμαν στην κεντρική είσοδο της Λεύκας στην οποία προβλέπεται επαρκής και οργανωμένος χώρος στάθμευσης για τα πούλμαν στην είσοδο της Λεύκας. Εναλλακτικά σύμφωνα με τις δυνατότητες του χώρου στην πλέον πρόσφορη πρόσβαση του Πάρκου.

5. Ποδήλατο

Η προσέλευση με το ποδήλατο στο πάρκο δεν μπορεί να εξασφαλίσει μεγάλο αριθμό επισκεπτών. Μικρός αριθμός μπορεί να έρθει από τους εγγύτερους δήμους. Η δημιουργία δικτύου ποδηλατοδιαδρομών με κατάληξη στις προσβάσεις του πάρκου και αφετηρία από τους σταθμούς του τρένου ή άλλες περιοχές αποτελεί υποστηρικτικό έργο που πρέπει να υλοποιηθεί από τους όμορους δήμους.

6. Πεζή

Μικρή εκτιμάται ότι θα είναι και η προσέλευση πεζών που και αυτή θα προέρχεται από τους όμορους δήμους και κυρίως από την περιοχή του Κρυονερίου. Πάλι χρειάζεται υποστηρικτική ελκυστική διαδρομή για πεζούς που πιθανό να μπορούσε να συνδυαστεί με τον ποδηλατόδρομο. Στην περίπτωση αυτή θα έπρεπε να εξεταστεί υποστηρικτική εγκατάσταση στην κοντινή για τους πεζούς επισκέπτες περιοχή (αναψυκτήριο, υπαίθρια διαμόρφωση)

Η ΚΙΝΗΣΗ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΠΑΡΚΟΥ

1. Πεζή

Ένα μεγάλο μέρος των μετακινήσεων προβλέπεται να γίνεται με τα πόδια. Κάποιες διαδρομές είναι κουραστικές αλλά η ποιότητα του χώρου προσφέρει μεγάλη ικανοποίηση στους περιπατητές.

2. Ποδήλατο

Ενισχύεται η χρήση του ποδηλάτου εντός του πάρκου. Κάποιοι ποδηλάτες θα έρθουν με τα δικά τους ποδήλατα (συνδυαστικά με αυτοκίνητο, τρένο). Υπάρχουν όμως και αρκετοί που θα εξασφαλίζουν προς ενοικίαση ποδήλατο στις εισόδους του πάρκου, (Βαρυμπόμπης, Λεύκας, Κρυονερίου) Υποστηρικτικές εγκαταστάσεις θα παρέχουν εκτός της ενοικίασης, δυνατότητα επισκευής και πωλητήρια με σχετικά προϊόντα.

3. Άμαξες

Η ιδέα της άμαξας ταιριάζει στο συγκεκριμένο πάρκο. Στα σημεία των εισόδων θα διαμορφωθούν οι κατάλληλες υποδομές. Πολλοί επισκέπτες αντλούν ικανοποίηση από μίας τέτοιου είδους βόλτα.

4. Μικρό λεωφορείο

Κάποιες ανάγκες μετακίνησης για μεγαλύτερο πλήθος επισκεπτών εντός του πάρκου θα καλύπτονται με μικρά λεωφορεία. Αυτά τα λεωφορεία θα μεταφέρουν κόσμο από τις στάσεις των αστικών λεωφορείων στις εγκαταστάσεις του Πάρκου με συγκεκριμένες τουριστικές διαδρομές.

Ένα στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί είναι το ωράριο πρόσβασης των οχημάτων που σχετίζονται με την παραγωγική δραστηριότητα του Πάρκου και η δυνατότητα κυκλοφορίας αυτών μέσω ενός ανεξάρτητου από τους επισκέπτες δικτύου.

5. Μέσο σταθερής τροχιάς

Μελλοντικά θα μπορούσε να κατασκευασθεί μέσο σταθερής τροχιάς που να συνδέσει την Δεκέλεια ή πιθανόν το νέο σταθμό με το σταθμό του ΟΣΕ στη Σφενδάλη και να ολοκληρωθεί με τον τρόπο αυτό η εσωτερική κυκλοφορία στο Πάρκο σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα μέσα.

3.2. ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΑΡΚΟΥ

Το μητροπολιτικό πάρκο οργανώνεται σε τρεις θεματικές ενότητες. Οι ενότητες αυτές προβάλλονται χωρικά στον ιστορικό πυρήνα κυρίως, τα κτίρια του οποίου αποκαθίστανται και δέχονται τις προτεινόμενες λειτουργίες. Οι προτεινόμενες λειτουργίες αποδίδονται στα κτίρια σύμφωνα με την ιστορική τους χρήση, όσο αυτό είναι εφικτό.

ΣΧΕΔΙΟ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ
ΦΑΣΗ Α - ΑΝΑΛΥΣΗ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Οι αγροτικές καλλιέργειες αναβιώνουν και προστίθενται κάποιες νέες.

Η κτηνοτροφία αναβιώνει μερικώς.

Α. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Περιλαμβάνει:

- Μουσείο Ιστορίας του Τατοΐου, όπου παρουσιάζεται η νεώτερη ιστορία της Ελλάδος, εκτίθενται τμήματα από την συλλογή των κειμηλίων του κτήματος.
- Ιστορικό αρχείο που περιλαμβάνει το αρχείο του κτήματος και οργανώνει εκπαιδευτικές και ερευνητές δραστηριότητες.

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά stage για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, δραστηριότητες που απευθύνονται στα σχολεία της περιοχής αλλά και όλου του λεκανοπεδίου, εκπαιδευτικά εργαστήρια (workshops) για μικρές ηλικίες, επιστημονικές ημερίδες κτλ.

Η ενότητα αυτή στεγάζεται στα κτίρια των ανακτόρων και των μαγειρείων και επεκτείνεται στην υπόγεια μεταξύ των δύο κτιρίων σύνδεση και υπαίθρια στους κήπους εκατέρωθεν του παλατιού. Δημιουργείται ένα εσωτερικό περιφραγμένο υποσύνολο μέσα στον Πυρήνα του Πάρκου. Η είσοδος στη μουσειακή ενότητα προϋποθέτει εισιτήριο. Στην ενότητα αυτή ανήκει αν και χωρικά σε διαφορετικό σημείο το κτίριο που στεγάζει το φωτογραφικό αρχείο των βασιλέων και την αρχαιολογική συλλογή της Δεκελείας (κτίριο της φρουράς στο Παλαιόκαστρο).

Η ενότητα αυτή συνδυάζεται τέλος με επίσκεψη στον αρχαιολογικό χώρο της Αρχαίας Δεκέλειας και τον Παλαιόπυργο

Β. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Η ενότητα έχει έντονο επιδεικτικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα και, όπως και η πρώτη ενότητα, δυνατότητα πραγματοποίησης εκπαιδευτικών stage για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που απευθύνονται στα σχολεία της περιοχής αλλά και όλου του λεκανοπεδίου, εκπαιδευτικά εργαστήρια (workshops) για μικρές ηλικίες, επιστημονικές ημερίδες κτλ. Περιλαμβάνει:

Β1. Τμήμα πρωτογενούς παραγωγής:

Αναβιώνει τις ιστορικές μεταποιητικές δραστηριότητες του Κτήματος με αποκατάσταση των κτιρίων Οινοποιείου, Βουτυροκομείου, Ελαιοτριβείου, Γαλακτοκομείου, Οι λειτουργία της ενότητας αυτής βασίζεται στις καλλιέργειες του κτήματος.

Αναβιώνει τις ιστορικές καλλιέργειες του κτήματος, του Αμπελώνα και του Ελαιώνα που βρίσκονται μέσα στον πυρήνα, αλλά και στις αγροτικές εκτάσεις εκτός του πυρήνα του Κτήματος.

Επεκτείνεται πέραν των ιστορικών καλλιεργειών σε καλλιέργειες οπωρώνων, μυρωδικών φυτών και βοτάνων, ανθέων, λαχανικών κλπ.

Η παραγωγή προκαθορίζεται βιολογική και έντονα επιδεικτική.

Προτείνουμε να διερευνηθεί το ενδιαφέρον των αντίστοιχων κλαδικών συλλογικών φορέων ωστε να αναλάβουν την παραγωγή, επεξεργασία, τυποποίηση και διάθεση των αγροτικών προϊόντων του κτήματος, αξιοποιώντας καινοτόμες περιβαλλοντικές τεχνολογίες. Παράλληλα θα μπορούσαν να συμβάλλον στη δημιουργία ενός εκθετηρίου παραδοσιακών εργαλείων και τεχνικών παραγωγής.

- ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΠΥΡΗΝΑ

Οι καλλιέργειες εντός του ιστορικού πυρήνα αξιοποιούνται ως γεωργικές εκμεταλλεύσεις από τους κατοίκους της περιοχής ή στα πλαίσια εκπαιδευτικών προγραμμάτων από Πανεπιστημιακούς και Ερευνητικούς Φορείς. Από τους αμπελώνες μπορεί να διατηρηθεί ένας μικρός ανατολικά του Ανακτόρου αλλά και το ξέφωτο νότια των κήπων. Οι υπόλοιποι χρησιμοποιούνται ήδη ως χώροι αναψυχής. Η αξιοποίηση των καλλιεργειών θα μπορούσε να γίνει σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των αντίστοιχων κτιρίων (οινοποιείο, ελαιοτριβείο) στα πλαίσια αγροτοτουριστικών προγραμμάτων.

Επίσης το θερμοκήπιο και φυτώριο που υπήρχε κοντά στο Διευθυντήριο αναβιώνει υπό τη μορφή ενός μικρού βοτανικού κήπου, που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες του κτήματος αλλά και ως σημείο πώλησης και εκπαιδευτικής σημασίας.

- ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΝΟΤΙΑ ΤΟΥ ΚΤΗΜΑΤΟΣ (ΚΡΥΟΝΕΡΙ)

Οι γεωργικές εκτάσεις νότια του κτήματος και πλησίον της περιοχής του Κρυονερίου μπορούν να αξιοποιηθούν ως μονάδες προτύπων καλλιεργειών (π.χ. φαρμακευτικά φυτά, κ.λπ.) με στόχο την υψηλή εμπορευσιμότητα των προϊόντων τους. Τα προϊόντα του κτήματος θα φέρουν την επωνυμία αυτού (αναβίωση του brand name).

Για την προώθηση της κοινωνικής ώσμωσης στο Πάρκο αλλά και ως συμφέρουσα ενέργεια προτείνεται η διάθεση μικρών αγροτεμαχίων (εμβαδού 50 – 100 μ2) της περιοχής Μπάφι (κοντά στις γραμμές του ΟΣΕ) σε ιδιώτες μέσω ετησίας μίσθωσης, κατά τα πρότυπα της Αμερικάνικης Γεωργικής Σχολής της Θεσσαλονίκης.

Β2. Τμήμα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και Έρευνας.

Στο τμήμα αυτό προβάλλεται η πανίδα και χλωρίδα της περιοχής. Στο κτίριο του Διευθυντηρίου στεγάζεται βοτανικό αρχείο και βιβλιοθήκη – αναγνωστήριο και ερευνητικές δραστηριότητες σχετικές με την βιωσιμότητα την διατήρηση – προστασία του δάσους κτλ (σε συνεργασία με πανεπιστήμια, τον Φορέα Διαχείρισης της Πάρνηθας, σχετικές μη κυβερνητικές οργανώσεις κτλ). Στο Δασονομείο στεγάζεται εκθετήριο χλωρίδας και πανίδας της Πάρνηθας. Οργανώνεται Βοτανικός κήπος (υποστηριζόμενος και από το Θερμοκήπιο) με ενδημικά είδη της Πάρνηθας και τα ξενικά είδη των ανακτορικών κήπων.

Στο τμήμα αυτό παρέχεται περιβαλλοντική εκπαίδευση με αναφορά στον κύκλο της γεωργικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, τη διαχείριση του δάσους, την αειφορία και τη βιώσιμη ανάπτυξη του Μητροπολιτικού Πάρκου. Στεγασμένη αίθουσα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης προβλέπεται στο

Βουστάσιο. Ενδεικτικά αναφέρονται εδώ τίτλοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον ιστότοπο της Αμερικάνικης Γεωργικής Σχολής της Θεσσαλονίκης: Αμπελουργία – Οικολογική Γεωργία – Ελαιοκομία – Ερασιτεχνική Τυροκομία – Οινογευστικές συναθροίσεις – εκτροφή και περιποίηση αλόγων - εκτροφή σαλιγκαριών – κηπουρική για ερασιτέχνες – αξιοποίηση αυτοφυών φυτών με αρωματική και καλλωπιστική χρήση κλπ.

Γ. ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΘΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ

Τα κτίρια που δεσμεύει αυτή η ενότητα είναι το Παλαιό Βουστάσιο και το Ιπποστάσιο (ήδη αποκατεστημένα) που στεγάζουν τα άλογα και τα αμαξίδια.

Πλην της Οικίας Αξιωματικών, που θα στεγάσει ψυχαγωγικές δραστηριότητες και παιχνίδια κυρίως για παιδιά, η άθληση και η αναψυχή αναπτύσσονται ως δραστηριότητες στους υπαίθριους χώρους, στο δάσος, τις αντιπυρικές ζώνες και τα ξέφωτα.

Περιλαμβάνει:

- Οργάνωση δραστηριοτήτων περιβαλλοντικής αναψυχής με παρατήρηση πουλιών, διαδρομές περιπάτου στο δάσος.
- Οργάνωση παιδικών χαρών, υπαίθριων χώρων άθλησης, χώρων στάσης και ρεμβασμού.
- Οργάνωση ειδικών διαδρομών αθλητικής ποδηλασίας και πεζοπορίας.
- Οργάνωση δασικών περιβαλλοντικών παιχνιδιών (κυνήγι θησαυρού, παιχνίδια περιπέτειας κ.α.)
- Οργάνωση τουριστικών διαδρομών με ιππήλατα αμαξίδια, μέσο σταθερής τροχιάς κ.ά. με παράλληλη έκθεση παλαιών αμαξών, παλαιών μηχανών κλπ.

Δ. ΚΤΙΡΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Η οικονομική στήριξη του Μητροπολιτικού Πάρκου απαιτεί την προσεκτική οργάνωση της φιλοξενίας και εστίασης, που περιλαμβάνει:

Οργάνωση και λειτουργία καταστημάτων εστίασης: εστιατόριο στο κτίριο των Στρατώνων που είναι προσβάσιμο άμεσα από τη Δεκελείας, Ταβέρνα στο κτίριο Εποχικών Εργατών, Καφέ στο Εργαστήριο και το κτίριο Τηλεπικοινωνιών.

Οργάνωση και λειτουργία ξενώνα στο ιστορικό Ξενοδοχείο "Τατόιον" και μελλοντική επέκτασή του στις Εργατοκατοικίες. Ο ξενώνας θα υποστηρίζει τις αγροτοτουριστικές δραστηριότητες παρέχοντας δυνατότητα διαμονής και διανυκτέρευσης για επισκέπτες, φοιτητές και ερευνητές, συνέδρους κτλ.

Ε. ΚΤΙΡΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΚΛΠ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Στο κτίριο του Βουστασίου δημιουργούνται υποδομές υποδοχής καλλιτεχνικών, εκπαιδευτικών και συνεδριακών δραστηριοτήτων.

ΣΤ ΚΤΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στο τμήμα αυτό συγκεντρώνονται οι διαχειριστικές και διοικητικές λειτουργίας. Στο Υπασπιστήριο στεγάζονται τα γραφεία του φορέα διαχείρισης. Δυνατότητα διανυκτέρευσης δίνεται στο κτίριο Φροντιστή. Γραφείο ασφαλείας, μικρό ιατρείο και σταθμός πρώτων βοηθειών στεγάζονται στο Σταθμό χωροφυλακής. Το τμήμα ασφαλείας και πυροσβεστικός σταθμός στεγάζονται στο συγκρότημα των Garage. Στο ίδιο συγκρότημα μεταφέρονται και οι "Φίλοι του Δάσους", εθελοντές δασοπυροσβέστες.

Στο τμήμα αυτό επίσης εντάσσεται η στέγαση του σταθμού περίθαλψης αγρίων ζώων σε κατάλληλο απομονωμένο κτίριο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το παραπάνω σχέδιο πρότασης τελεί υπό περαιτέρω επεξεργασία. Επί της παρούσης η ομάδα του έργου εξετάζει σε μεγαλύτερο βάθος τη δυναμικότητα των προτεινόμενων παρεμβάσεων, τις οικονομικές παραμέτρους αυτής και τη δομή του Φορέα Διαχείρισης που θα αναλάβει την ανάπτυξη και τη λειτουργία του Μητροπολιτικού Πάρκου Τατοΐου.

ΑΘΗΝΑ, 22 ΜΑΡΤΙΟΥ 2012

ΣΧΕΔΙΟ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΑΤΟΪΟΥ

ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ:
ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΘΝΙΚΟΥ ΔΡΥΜΟΥ ΠΑΡΝΗΘΑΣ

ΑΝΑΔΟΧΟΣ:
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΘΗΝΑΣ

Συμβουλοι-Μελετητες: Αντωνης Κρουσας, Μιχαλης Βεσσης, Φιλιππος Γεωργιαδης, Αικατερινη Γκολιτσου, Κωνσταντινος Ζαφειρης, Σταυρος Γαγιωτης, Ελενη Παπαβασιλειου, Νικη Καρβουκαλη, Ιωαννης Αρνελλος, Κωνσταντινος Τσαμπαρδης, Γεωργιος Παυλοπουλος

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ – ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ
ΤΟΠΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Χωροθέτηση – γεωγραφία της περιοχής



Χάρτης Προσανατολισμού



Χάρτης Αττικής



Περιοχή Πάρνηθας

Τοπιακή ανάλυση

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ:

- Βλάστησης
- Εδάφους
- Γεωμορφολογίας
- Υδρολογίας
- Ανθρωπογενής





ΤΟΠΙΑ (LANDSCAPES)



ΤΟΠΙΟ 1- ΔΡΥΟΔΑΣΟΣ - ΚΑΡΤΕΛΑ Α' ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ






T-01 Α' ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΥΟΔΑΣΟΣ Α 052

ΤΟΠΙΟ 1- ΔΡΥΟΔΑΣΟΣ - ΚΑΡΤΕΛΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ






T-01 Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΥΟΔΑΣΟΣ Α 053

Τ1 – ΔΡΥΟΔΑΣΟΣ:

Δάσος από δρύες και Χαλέπιο Πεύκη. Διαπρεπής αισθητικής αξίας. Στην θέση Μακρυγιώργαφο υπάρχουν χώροι διασκέδασης αναψυχής.











Τ2-ΜΑΧΟΥΝΙΑ-ΠΑΛΑΙΟΠΥΡΓΟΣ-ΑΓΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ-ΠΥΛΗ ΒΑΡΥΜΠΟΜΠΗΣ:

Δασώδης περιοχή Χαλεπίου Πεύκης (διαφόρων ηλικιών) με υποόροφο ασφύλλων πλατυφύλλων από δρυς και Χαλέπιο Πεύκη, και συστάδες καταρακτών διαπρεπής αισθητικής αξίας. Συμβολική αξία προσδιορίζεται στην είσοδο της Βαρυμπόμπης και ιστορικά στον Παλαιόπυργο.











Τ3-ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΠΑΦΙ:

Δάσος Χαλεπίου Πεύκης και ασφόλλων πλατυφύλλων. Ν.Α. υπάρχουν εκτάσεις προς αγροτική εκμετάλλευση.











Τ4-ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΙΘΑΡΑΣ ΚΑΙ ΠΛΑΤΑΝΟΥ :

Δάσος ανατολικής Πλατάνου με νεότερο δάσος Χαλεπίου Πεύκης και ασφυλλων πλατύφυλλων. Ο «Πλάτανος» είναι δημοφιλής χώρος αναψυχής











Τ5 - ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΥΡΗΝΑΣ

Τ-05.1 ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΚΤΟΡΩΝ

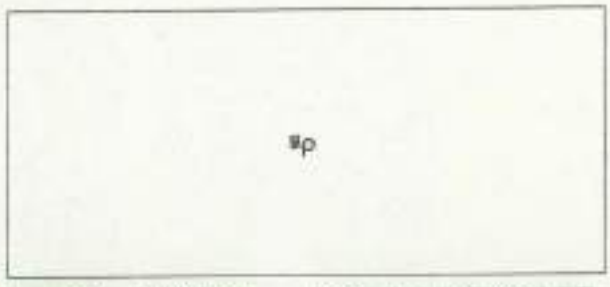
Τ-05.2 ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Τ-05.3 ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ



Τ5.1. ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΥΡΗΝΑΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΚΤΟΡΩΝ









Τ5.2. ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΥΡΗΝΑΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ











Τ5.3 ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΥΡΗΝΑΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ

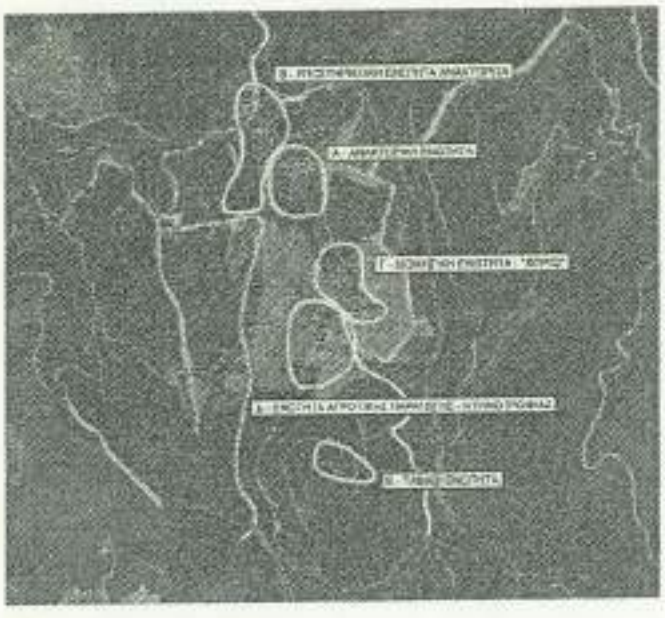




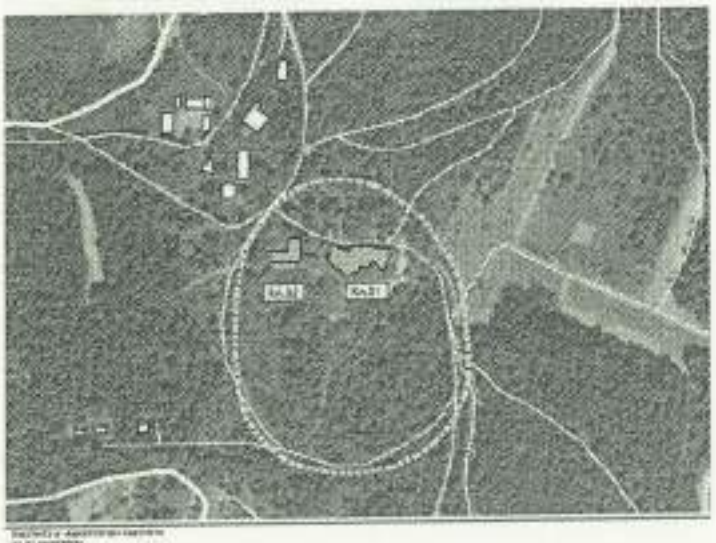




Κτιριακή ανάλυση - Ενότητες



Α΄ ΑΝΑΚΤΟΡΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

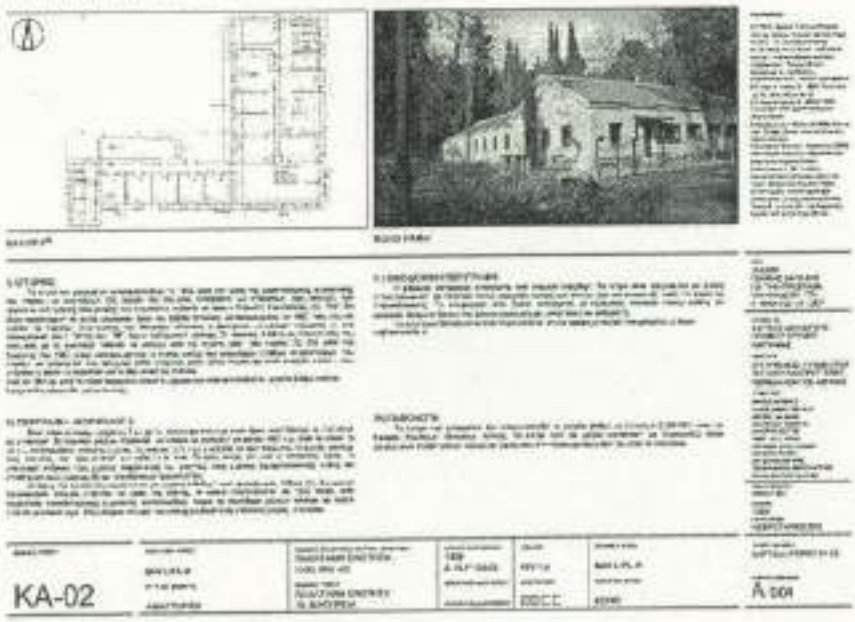


ΚΑΡΤΕΛΑ ΚΤΙΡΙΟΥ - ΑΝΑΚΤΟΡΟ



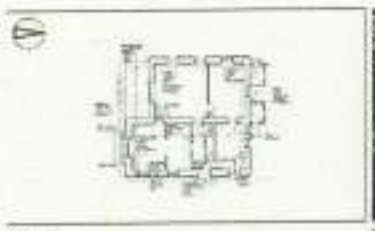
ΚΑ-01

ΚΑΡΤΕΛΑ ΚΤΙΡΙΟΥ - ΜΑΓΕΙΡΕΙΑ



ΚΑ-02

ΚΑΡΤΕΛΑ ΚΤΙΡΙΟΥ - ΥΠΑΣΠΙΣΤΗΡΙΟ

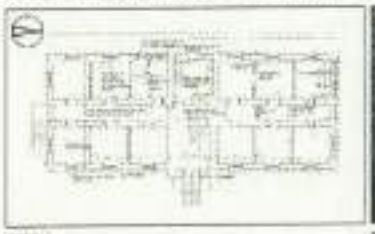




KB-01

A.008

ΚΑΡΤΕΛΑ ΚΤΙΡΙΟΥ - ΚΤΙΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

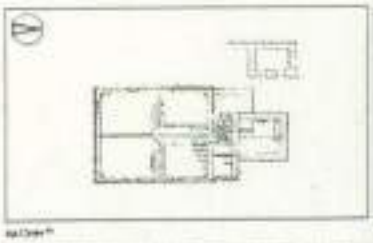




KB-02

A.007

ΚΑΡΤΕΛΑ ΚΤΙΡΙΟΥ - ΟΙΚΙΑ STURM





KB-03

A 009

ΚΑΡΤΕΛΑ ΚΤΙΡΙΟΥ - ΚΤΙΡΙΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ





KB-04

A 009

Β' ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΚΤΟΡΩΝ



25

Γ' ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ - "ΧΩΡΙΟ"



26

Δ' ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΑΣ



27

Ε' ΤΑΦΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ



28

ΕΡΕΙΠΙΑ ΚΤΙΡΙΩΝ – ΛΟΙΠΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ



Θεμέλια του πύργου στο ραλλί



Στρατιωτικό οχυρό



Θεμέλια της οκάς Lithera



Γέφυρα στη διαδρομή της Κιθάρας



Ασβεστοκάμινος στο δάσος



Φυλάκιο Κιθάρας

29

ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΑΞΙΑ



ΑΞΙΑ	ΚΤΙ
Πολυ	4
Τυπ	9
Μετρ	31
Χαμη	5





ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ





ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΛΗΘΟΣ	ΤΜ
Στεγασμένο	4	1.182
Μερικώς	3	1.066
Καλή	6	5.622
Μέτρια	13	3.516
Κακή	19	2.759

ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΠΑΝΑΧΡΗΣΗΣ

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤ	ΠΛΗΘΟΣ	ΤΜ	%
Ψηλή	7	3842	25%
Μέτρια	10	5541	38%
Χαμηλή	32	5260	37%
Σύνολο	49	14.633	100%






Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

•Κοντά στην Αθήνα

•Ιδιαίτερο και πολύ αξιόλογο δασικό τοπίο με έντονη ποικιλομορφία

•Σημαντικά ιστορικά κτίρια και τόποι

•Πλούσιο κτιριακό δυναμικό

•Σημαντικό μνημείο της νεότερης ιστορίας

•Αξιόλογα στοιχεία φυσικού ενδιαφέροντος

•Αξιόλογοι υφιστάμενοι χώροι αναψυχής

•Εκτεταμένο δίκτυο μονοπατιών και δασικών δρόμων

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

•Εμπλοκή πολλών φορέων

•Ερείπωση και εγκατάλειψη

•Κίνδυνος κατάρρευσης κτιρίων

•Αυξημένη παραβατικότητα και ελλιπής αστυνομική φύλαξη

•Ανύπαρκτη η σύνδεση με το δίκτυο δημόσιας συγκοινωνίας

•Απουσιάζουν οι λειτουργίες εξυπηρέτησης επισκεπτών

•Αύξηση του πληθυσμού των αδέσποτων σκυλιών, αγριογούρουνων, ελαφιών

Ανάλυση SWOT

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

•Ενδιαφέρον από την πολιτεία και από την κοινωνία

•Ενδιαφέρον και δυνατότητα συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα

•Δυνατότητες χορηγιών

•Αξιοποίηση κτήματος με μεθόδους βιολογικής καλλιέργειας & αναγνωρίσιμο brand name των προϊόντων

•Ύπαρξη ευρωπαϊκού δικτύου συνεργασίας (Association of European Royal Residencies)

ΑΠΕΙΛΕΣ

•Δημοσιονομική στενότητα – οικονομική κρίση

•Κίνδυνος πυρκαγιάς

•Συνεχιζόμενη φθορά των κτιρίων και η επαπειλούμενη κατάρρευση

•Ανεξέλεγκτη ανάπτυξη της βλάστησης

•Συνεχιζόμενες κλοπές και βανδαλισμοί

•Καταπατήσεις ορίων

Παράδειγμα- Πάρκο Collserola

- Είναι το περιαστικό πάρκο της Βαρκελώνης
- Είναι ένας μεγάλος χώρος αναψυχής με σημαντική οικθητική, ιστορική, αρχιτεκτονική και εκπαιδευτική αξία
- Από το 2005 η Serra de Collserola αποτελεί μέρος του δικτύου Natura
- Δραστηριότητες: γεωργική, περιβαλλοντική, αναψυχής, διαχείρισης και προστασίας του δάσους, κ.τ.λ.
- Ειδικές δραστηριότητες με ευρύ φάσμα θεμάτων που αλλάζουν κάθε τρίμηνο, σύμφωνα με τα εποχιακά γεγονότα
- Το πρόγραμμα εθελοντών δημιουργεί ένα δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ του κόσμου και της διαχείρισης του πάρκου
- Το πρόγραμμα χορηγών Collserola αναζητεί εξωτερική χρηματοδότηση για τα έργα που είναι απαραίτητα στο πάρκο





Προσβάσεις – Κυκλοφορία



Θεματικές ενότητες χρήσεων

•Ιστορική - Μουσειακή

•Περιβαλλοντική - Παραγωγική

•Αναψυχής - Άθλησης

Α- ΙΣΤΟΡΙΚΗ - ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ





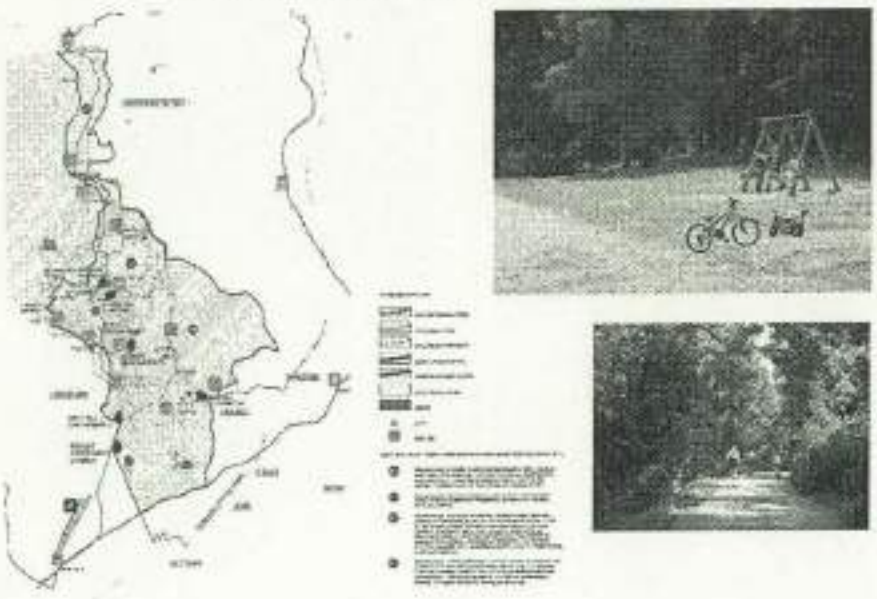


Β- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ





Γ- ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΨΥΧΗΣ - ΑΘΛΗΣΗΣ



Κτίρια υποστήριξης

•Φιλοξενίας- Εστίασης

•Καλλιτεχνικών – Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

•Διοίκησης

ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ - ΕΣΤΙΑΣΗ







ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ







ΚΤΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ







Στάδια Υλοποίησης

Α' ΣΤΑΔΙΟ

- Εργασίες στερέωσης των κτιρίων
- Μεταφορά των αντικειμένων από τα κτίρια.
- Δίκτυα παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, τηλεπικοινωνιών, ύδρευσης, αποχέτευσης, πυρόσβεσης και το δίκτυο άρδευσης
- Δημιουργία του φορέα διαχείρισης του Πάρκου.

Β' ΣΤΑΔΙΟ- Πρώτη πενταετία

- Λειτουργία της διοίκησης του Πάρκου
- Αναβίωση των δραστηριοτήτων της πρωτογενούς παραγωγής και τυποποίησης
- Λειτουργία ξενώνων σχετικά με την αγροτουριστική δραστηριότητα
- Λειτουργία εκθετηρίου πρατηρίου και χώρων εστίασης.
- Λειτουργία της αναψυχής στο σύνολο του Πάρκου

Β' ΣΤΑΔΙΟ- Πρώτη πενταετία



Κεντρικός πυρήνας



Σχέδιο γενικής διάταξης

Γ' ΣΤΑΔΙΟ- Δεύτερη πενταετία

- Λειτουργία της Μουσειακής Ενότητας
- Λειτουργία της περιβαλλοντικής έρευνας και εκπαίδευσης
- Οργάνωση συνεδριακών και εκθεσιακών και καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων με επανάχρηση του θουστασίου.
- Οργάνωση και λειτουργία της φιλοξενίας και εστίασης στο σύνολό της.

Ζητήματα χρηματοδότησης

Α΄ΣΤΑΔΙΟ - ΣΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ

ΘΕΜΑΤΑ:
Φορέας Διαχείρισης

Ζητήματα χρηματοδότησης

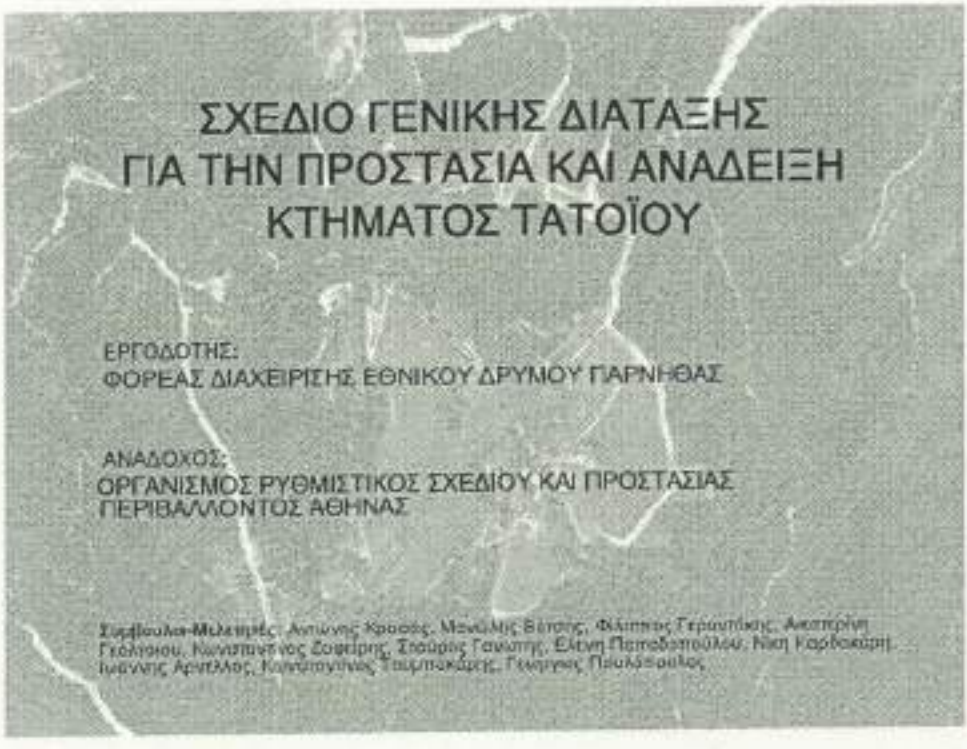
Β΄ΣΤΑΔΙΟ – ΠΡΩΤΗ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑ

Εξέταση σχημάτων συμμετοχής ιδιωτών – συλλογικών κλαδικών φορέων.

Ενοικιάσεις εκτάσεων – εγκαταστάσεων

Αδειοδοτήσεις δραστηριοτήτων

Άμεσα έσοδα Φορέα από δραστηριότητες



ΤΡΟΠΟΛΟΓΙΑ – ΠΡΟΣΘΗΚΗ

Στο σχέδιο νόμου «ΝΕΟΣ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ»

Προς τη Βουλή των Ελλήνων

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

Με την προτεινόμενη διάταξη του **πρώτου άρθρου** συμπληρώνονται οι διατάξεις του π.δ. 19.7/24.7.2007 (Δ' 336) περί καθορισμού ζωνών προστασίας του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, οι οποίες αποσκοπούν, ειδικά, στην προστασία και αξιοποίηση των ζωνών του Κτήματος Τατοΐου που περικλείουν, αφενός, το πρώην ανάκτορο, τις βοηθητικές εγκαταστάσεις του και το παρακείμενο πάρκο, αφετέρου, τις πρώην γεωργικές εγκαταστάσεις του Κτήματος. Ειδικότερα:

Με το άρθρο 6 του εν λόγω π.δ., όπως προστέθηκε με το άρθρο 1 στοιχ. ΙΥ του π.δ. 40707/2008 (Δ' 619), έχει συσταθεί ειδικός Φορέας Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, με τη μορφή ν.π.ι.δ. και με σκοπό: α) την προστασία και συντήρηση του περιβάλλοντος, των εγκαταστάσεων και των κτιρίων του Κτήματος Τατοΐου, με τη συνεργασία των συναρμόδιων φορέων, β) τη λειτουργία των υφιστάμενων εγκαταστάσεων σύμφωνα με τις επιτρεπόμενες χρήσεις και δραστηριότητες και γ) την οικονομική διαχείριση του Κτήματος «προκειμένου η συντήρηση του Πάρκου, των κτιρίων και των εγκαταστάσεων να εξασφαλίζεται από τα έσοδα των παραπάνω δραστηριοτήτων». Περαιτέρω, προβλέφθηκε ότι μέχρι τη συγκρότηση των οργάνων διοίκησης του ειδικού Φορέα, καθήκοντα διαχείρισης του Κτήματος θα ασκούσε ο υφιστάμενος Φορέας Διαχείρισης του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας προκειμένου να καλυφθεί, έστω, προσωρινά, το σκέλος της περιβαλλοντικής προστασίας του Κτήματος.

Ωστόσο, εξαιτίας της απουσίας πρόβλεψης, στο πιο πάνω άρθρο, ειδικότερων διατάξεων αναφορικά με τα όργανα διοίκησης και τον τρόπο λειτουργίας του συσταθέντος Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, ο τελευταίος ουδέποτε ενεργοποιήθηκε. Το πρόβλημα αυτό συντέλεσε στην πλημμελή ως σήμερα φύλαξη, συντήρηση και διαχείριση του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος του Κτήματος Τατοΐου, παρότι για τον σκοπό αυτό δαπανώνται δημόσιοι πόροι προς τον σκοπό αυτόν από τα συναρμόδια υπουργεία. Ταυτόχρονα, η απουσία του ειδικού φορέα επέτεινε την καθυστέρηση κατάρτισης και εφαρμογής ενός

οργανωμένου σχεδίου οικονομικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής αξιοποίησης του Κτήματος, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο πιο πάνω π.δ. Το ρυθμιστικό κενό είχε επισημάνει, άλλωστε, το Συμβούλιο της Επικρατείας κατά την επεξεργασία του σχετικού διατάγματος (ΠΕ 239/2008), παρατηρώντας ότι οι συστατικές διατάξεις του φορέα θα έπρεπε να συμπληρώνονται με ρυθμίσεις ως προς τα όργανα διοίκησης, τις ειδικότερες αρμοδιότητές τους και τον τρόπο άσκησης της εποπτείας της Πολιτείας επί του φορέα.

Οι προτεινόμενες διατάξεις έρχονται να καλύψουν τα παραπάνω κενά της επίμαχης διάταξης, αποβλέποντας στην ολοκληρωμένη διαχείριση και αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου, όχι μόνον ως περιβαλλοντικά προστατευόμενης περιοχής αλλά και ως ενιαίου συνόλου περιουσίας με οικονομική, ιστορική και περιβαλλοντική αξία και με γνώμονα την επίτευξη, προοδευτικά, της οικονομικής αυτοτέλειας της λειτουργίας του. Συγκεκριμένα:

Στην ***πρώτη*** προστιθέμενη παράγραφο στο άρθρο 6 του από 19.7/24.7.2007 π.δ., ορίζονται θέματα διοίκησης του φορέα, όπως ο αριθμός των μελών, η διάρκεια της θητείας τους, ο τρόπος διορισμού και ο καθορισμός των αποδοχών τους, καθώς και οι ειδικότερες αρμοδιότητές του Προέδρου. Στο διοικητικό συμβούλιο του φορέα μετέχουν ο Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Περιουσίας του Υπουργείου Οικονομικών, ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού και ο Γενικός Γραμματέας Περιβάλλοντος του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, ως εκπρόσωποι των αρμοδίων υπουργείων για την προσήκουσα οικονομική, πολιτιστική και περιβαλλοντική διαχείριση του Κτήματος. Στη ***δεύτερη*** παράγραφο ρυθμίζονται θέματα λειτουργίας και λήψης αποφάσεων από το όργανο διοίκησης του φορέα, ενώ στην ***τρίτη*** και ***τέταρτη*** παράγραφο προσδιορίζονται, αντίστοιχα, οι πόροι του φορέα και ο έλεγχος της οικονομικής διαχείρισής του. Τα θέματα κατάρτισης και έγκρισης των κανονισμών του φορέα ορίζονται στην ***πέμπτη*** παράγραφο και στην ***έκτη*** παράγραφο προβλέπεται η κάλυψη των αναγκών σε τακτικό προσωπικό του φορέα αποκλειστικά με αποσπώμενο προσωπικό. Με την ***έβδομη*** παράγραφο αναγνωρίζονται ρητά και υπέρ του φορέα αυτού οι ατέλειες των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Τέλος, με την ***όγδοη*** παράγραφο, παρέχεται εξουσιοδότηση στον Υπουργό ΠΕΚΑ να ρυθμίζει τα ειδικότερα ζητήματα για την εφαρμογή των διατάξεων του από 19.7/24.7.2007 π.δ. αναφορικά με την αξιοποίηση και προστασία του Κτήματος Τατοΐου και την εύρυθμη λειτουργία του οικείου φορέα διαχείρισης.

Άρθρο ...

Στο άρθρο 6 του από 19.7/24.7.2007 π.δ. «Καθορισμός Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (Ν. Αττικής)» (Δ' 336), που προστέθηκε με το άρθρο 1 στοιχ. ΙΥ του π.δ. 40707/2008 (Δ' 619), μετά την παρ. 2 προστίθενται παρ. 3 έως 9, ως ακολούθως, και η παρ. 3 αναριθμείται σε 11:

«3. Ο Φορέας Διαχείρισης διοικείται από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), στο οποίο μετέχουν ως μέλη, χωρίς πρόσθετη αποζημίωση, ο Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Περιουσίας του Υπουργείου Οικονομικών, ο Γενικός Γραμματέας Περιβάλλοντος του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού. Ο Πρόεδρος και τα λοιπά τρία (3) μέλη ορίζονται με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Οι αποδοχές του Προέδρου και των μελών Δ.Σ. του προηγούμενου εδαφίου καθορίζονται με απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, τηρουμένων των εκάστοτε ανώτατων ορίων, που προβλέπονται στις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, και βαρύνουν τον προϋπολογισμό του Φορέα. Για τη θέση του Προέδρου απαιτείται η κατοχή πτυχίου πανεπιστημιακού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισοτίμου της αλλοδαπής και δεκαετής, επιστημονική ή επαγγελματική, εμπειρία στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τριετής και μπορεί να ανανεώνεται. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. εκπροσωπεί τον Φορέα δικαστικώς και εξωδίκως, συγκαλεί το Δ.Σ., προεδρεύει των συνεδριάσεων του και ασκεί όλες τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τους Κανονισμούς του Φορέα ή του ανατίθενται με απόφαση του Δ.Σ. Τον Πρόεδρο απόντα ή κωλυόμενο αναπληρώνει άλλο μέλος του Δ.Σ. που ορίζεται από αυτό.

4. Το Δ.Σ. συγκαλείται με πρόσκληση του Προέδρου του τακτικά μεν ανά μήνα, έκτακτα δε όταν το κρίνει απαραίτητο ο Πρόεδρος ή το ζητήσουν τρία (3) τουλάχιστον από τα μέλη του, που προσδιορίζουν και τα θέματα για τα οποία ζητούν την έκτακτη σύγκληση. Το Δ.Σ. βρίσκεται σε απαρτία όταν είναι παρόντα τουλάχιστον τέσσερα (4) μέλη του. Οι αποφάσεις του λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των μελών του. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. μετέχει χωρίς ψήφο ο νομικός σύμβουλος του Φορέα που ορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. Το Δ.Σ. νομίμως συνέρχεται και συνεδριάζει και εκτός της έδρας του.

5. Πόροι του Φορέα Διαχείρισης είναι, ιδίως, έσοδα από τις δραστηριότητές του σύμφωνα με τον σκοπό του και από κάθε νόμιμη αιτία, επιχορηγήσεις από πόρους του «Πράσινου Ταμείου» του ν. 3889/2010 (Α' 182) για τη στήριξη των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών, καθώς και από άλλους τυχόν δημόσιους πόρους. Για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών που συνδέονται άμεσα με την επίτευξη του σκοπού του μπορεί να καταβάλλονται στον Φορέα Διαχείρισης επιχορηγήσεις από εθνικούς ή ευρωπαϊκούς πόρους μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και Πολιτισμού και Τουρισμού καθορίζονται τα έργα και οι υπηρεσίες που χρηματοδοτούνται, το συνολικό κόστος αυτών και το ύψος της σχετικής χρηματοδότησης, ο τρόπος και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για την καταβολή της, οι υποχρεώσεις του Φορέα, καθώς και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

6. Ο οικονομικός και διαχειριστικός έλεγχος του Φορέα Διαχείρισης γίνεται από δύο (2) ορκωτούς λογιστές, οι οποίοι ορίζονται από τον Υπουργό Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής από πίνακα δέκα (10) ορκωτών λογιστών, που καταρτίζεται από το Δ.Σ. του Φορέα. Ο τακτικός έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης του Φορέα γίνεται κάθε χρόνο και οι δαπάνες του ελέγχου βαρύνουν τον ίδιο. Το διαχειριστικό έτος του Φορέα συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος. Το πρώτο διαχειριστικό έτος αρχίζει την ημέρα της σύστασης του Φορέα. Οι ορκωτοί λογιστές υποβάλλουν μέχρι το τέλος Ιουνίου κάθε έτους έκθεση για τη διαχείριση και τον απολογισμό του διαχειριστικού έτους που έληξε. Οι εκθέσεις υποβάλλονται στον Υπουργό Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και στο Δ.Σ. του Φορέα. Ο Υπουργός Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής μπορεί να ζητήσει οποτεδήποτε έκτακτο έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης του Φορέα.

7. Το πλαίσιο των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης των συμβάσεων, που συνάπτει ο Φορέας Διαχείρισης, καθορίζεται κατ' εξαίρεση από κάθε κείμενη διάταξη, πλην του δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με κανονισμούς που καταρτίζονται από το Δ.Σ. του Φορέα και εγκρίνονται με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με όμοιες αποφάσεις καταρτίζεται και εγκρίνεται ο Κανονισμός Λειτουργίας του Φορέα Διαχείρισης, με τον οποίον ρυθμίζονται, ιδίως, θέματα λειτουργίας του Δ.Σ., ο τρόπος και τα όργανα διαχείρισης των πόρων, θέματα προσωπικού και κάθε άλλο θέμα που αφορά τη διάρθρωση και την εσωτερική λειτουργία του.

8. Για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό του Φορέα Διαχείρισης, κατά την έναρξη λειτουργίας του, μπορεί να αποσπώνται σε αυτόν έως πέντε (5) υπάλληλοι, μόνιμοι ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, με απόφαση του οικείου Υπουργού, για χρονικό διάστημα μέχρι τριών (3) ετών που μπορεί να παραταθεί μία φορά. Το προσωπικό που αποσπάται λαμβάνει τις αποδοχές του φορέα προέλευσης, οι οποίες βαρύνουν τον Φορέα Διαχείρισης.

9. Ο Φορέας Διαχείρισης απαλλάσσεται από κάθε δημόσιο, δημοτικό ή υπέρ τρίτου άμεσο ή έμμεσο φόρο, καθώς και από κάθε είδους τέλη υπέρ του Δημοσίου ή τρίτου, εκτός από τους φόρους προστιθέμενης αξίας και εισοδήματος. Επίσης απαλλάσσεται από την υποχρέωση καταβολής δικαστικού ενσήμου και απολαμβάνει γενικά όλων των διοικητικών, οικονομικών, φορολογικών, δικαστικών, (ουσιαστικού και δικονομικού δικαίου) και άλλων προνομίων και ατελειών του Δημοσίου. Για κάθε πράξη του Φορέα για την οποία απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο δεν καταβάλλονται φόροι, εκτός από τον φόρο προστιθέμενης αξίας, τέλη, εισφορές, αμοιβές ή δικαιώματα, ανταποδοτικά ή μη, υπέρ του Δημοσίου, οποιουδήποτε ν.π.δ.δ., ασφαλιστικών οργανισμών, τρίτων, συμβολαιογράφων, δικηγόρων, δικαστικών επιμελητών και υποθηκοφυλάκων.
10. Με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής ρυθμίζεται κάθε ειδικότερο ζήτημα που είναι αναγκαίο για την εφαρμογή του άρθρου αυτού».

Άρθρο .....

Τροποποίηση στο Ν.Δ. 721/1970 (Α΄251) περί Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού Ενόπλων Δυνάμεων

Στο Ν.Δ. 721/1970 (Α΄251 Οικονομική Μέριμνα και Λογιστικό Ενόπλων Δυνάμεων) και στο άρθρο 55, μετά την παράγραφο τέσσερα (4) προστίθεται παράγραφος 5 ως εξής και αναριθμούνται οι επόμενες:

«5. Για την επίτευξη των αεροφωτογραφικών σκοπών του Ο.Κ.Χ.Ε. επιτρέπεται η δωρεάν διάθεση των υφιστάμενων ειδικά διασκευασμένων

ΤΡΟΠΟΛΟΓΙΑ – ΠΡΟΣΘΗΚΗ

Στο σχέδιο νόμου «ΝΕΟΣ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ»

Προς τη Βουλή των Ελλήνων

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

Με την προτεινόμενη διάταξη του **πρώτου άρθρου** συμπληρώνονται οι διατάξεις του π.δ. 19.7/24.7.2007 (Δ' 336) περί καθορισμού ζωνών προστασίας του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας, οι οποίες αποσκοπούν, ειδικά, στην προστασία και αξιοποίηση των ζωνών του Κτήματος Τατοΐου που περικλείουν, αφενός, το πρώην ανάκτορο, τις βοηθητικές εγκαταστάσεις του και το παρακείμενο πάρκο, αφετέρου, τις πρώην γεωργικές εγκαταστάσεις του Κτήματος. Ειδικότερα:

Με το άρθρο 6 του εν λόγω π.δ., όπως προστέθηκε με το άρθρο 1 στοιχ. IV του π.δ. 40707/2008 (Δ' 619), έχει συσταθεί ειδικός Φορέας Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, με τη μορφή ν.π.ι.δ. και με σκοπό: α) την προστασία και συντήρηση του περιβάλλοντος, των εγκαταστάσεων και των κτιρίων του Κτήματος Τατοΐου, με τη συνεργασία των συναρμόδιων φορέων, β) τη λειτουργία των υφιστάμενων εγκαταστάσεων σύμφωνα με τις επιτρεπόμενες χρήσεις και δραστηριότητες και γ) την οικονομική διαχείριση του Κτήματος «προκειμένου η συντήρηση του Πάρκου, των κτιρίων και των εγκαταστάσεων να εξασφαλίζεται από τα έσοδα των παραπάνω δραστηριοτήτων». Περαιτέρω, προβλέφθηκε ότι μέχρι τη συγκρότηση των οργάνων διοίκησης του ειδικού Φορέα, καθήκοντα διαχείρισης του Κτήματος θα ασκούσε ο υφιστάμενος Φορέας Διαχείρισης του Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας προκειμένου να καλυφθεί, έστω, προσωρινά, το σκέλος της περιβαλλοντικής προστασίας του Κτήματος.

Ωστόσο, εξαιτίας της απουσίας πρόβλεψης, στο πιο πάνω άρθρο, ειδικότερων διατάξεων αναφορικά με τα όργανα διοίκησης και τον τρόπο λειτουργίας του συσταθέντος Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατοΐου, ο τελευταίος ουδέποτε ενεργοποιήθηκε. Το πρόβλημα αυτό συντέλεσε στην πλημμελή ως σήμερα φύλαξη, συντήρηση και διαχείριση του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος του Κτήματος Τατοΐου, παρότι για τον σκοπό αυτό δαπανώνται δημόσιοι πόροι προς τον σκοπό αυτόν από τα συναρμόδια υπουργεία. Ταυτόχρονα, η απουσία του ειδικού φορέα επέτεινε την καθυστέρηση κατάρτισης και εφαρμογής ενός

οργανωμένου σχεδίου οικονομικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής αξιοποίησης του Κτήματος, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο πιο πάνω π.δ. Το ρυθμιστικό κενό είχε επισημάνει, άλλωστε, το Συμβούλιο της Επικρατείας κατά την επεξεργασία του σχετικού διατάγματος (ΠΕ 239/2008), παρατηρώντας ότι οι συστατικές διατάξεις του φορέα θα έπρεπε να συμπληρώνονται με ρυθμίσεις ως προς τα όργανα διοίκησης, τις ειδικότερες αρμοδιότητές τους και τον τρόπο άσκησης της εποπτείας της Πολιτείας επί του φορέα.

Οι προτεινόμενες διατάξεις έρχονται να καλύψουν τα παραπάνω κενά της επίμαχης διάταξης, αποβλέποντας στην ολοκληρωμένη διαχείριση και αξιοποίηση του Κτήματος Τατοΐου, όχι μόνον ως περιβαλλοντικά προστατευόμενης περιοχής αλλά και ως ενιαίου συνόλου περιουσίας με οικονομική, ιστορική και περιβαλλοντική αξία και με γνώμονα την επίτευξη, προοδευτικά, της οικονομικής αυτοτέλειας της λειτουργίας του. Συγκεκριμένα:

Στην ***πρώτη*** προστιθέμενη παράγραφο στο άρθρο 6 του από 19.7/24.7.2007 π.δ., ορίζονται θέματα διοίκησης του φορέα, όπως ο αριθμός των μελών, η διάρκεια της θητεία τους, ο τρόπος διορισμού και ο καθορισμός των αποδοχών τους, καθώς και οι ειδικότερες αρμοδιότητες του Προέδρου. Στο διοικητικό συμβούλιο του φορέα μετέχουν ο Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Περιουσίας του Υπουργείου Οικονομικών, ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού και ο Γενικός Γραμματέας Περιβάλλοντος του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, ως εκπρόσωποι των αρμοδίων υπουργείων για την προσήκουσα οικονομική, πολιτιστική και περιβαλλοντική διαχείριση του Κτήματος. Στη ***δεύτερη*** παράγραφο ρυθμίζονται θέματα λειτουργίας και λήψης αποφάσεων από το όργανο διοίκησης του φορέα, ενώ στην ***τρίτη*** και ***τέταρτη*** παράγραφο προσδιορίζονται, αντίστοιχα, οι πόροι του φορέα και ο έλεγχος της οικονομικής διαχείρισής του. Τα θέματα κατάρτισης και έγκρισης των κανονισμών του φορέα ορίζονται στην ***πέμπτη*** παράγραφο και στην ***έκτη*** παράγραφο προβλέπεται η κάλυψη των αναγκών σε τακτικό προσωπικό του φορέα αποκλειστικά με αποσπώμενο προσωπικό. Με την ***έβδομη*** παράγραφο αναγνωρίζονται ρητά και υπέρ του φορέα αυτού οι ατέλειες των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Τέλος, με την ***όγδοη*** παράγραφο, παρέχεται εξουσιοδότηση στον Υπουργό ΠΕΚΑ να ρυθμίζει τα ειδικότερα ζητήματα για την εφαρμογή των διατάξεων του από 19.7/24.7.2007 π.δ. αναφορικά με την αξιοποίηση και προστασία του Κτήματος Τατοΐου και την εύρυθμη λειτουργία του οικείου φορέα διαχείρισης.

Άρθρο ...

Στο άρθρο 6 του από 19.7/24.7.2007 π.δ. «Καθορισμός Ζωνών προστασίας του ορεινού όγκου Πάρνηθας (Ν. Αττικής)» (Δ' 336), που προστέθηκε με το άρθρο 1 στοιχ. IV του π.δ. 40707/2008 (Δ' 619), μετά την παρ. 2 προστίθενται παρ. 3 έως 9, ως ακολούθως, και η παρ. 3 αναριθμείται σε 11:

«3. Ο Φορέας Διαχείρισης διοικείται από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), στο οποίο μετέχουν ως μέλη, χωρίς πρόσθετη αποζημίωση, ο Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Περιουσίας του Υπουργείου Οικονομικών, ο Γενικός Γραμματέας Περιβάλλοντος του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού. Ο Πρόεδρος και τα λοιπά τρία (3) μέλη ορίζονται με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Οι αποδοχές του Προέδρου και των μελών Δ.Σ. του προηγούμενου εδαφίου καθορίζονται με απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, τηρουμένων των εκάστοτε ανώτατων ορίων, που προβλέπονται στις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, και βαρύνουν τον προϋπολογισμό του Φορέα. Για τη θέση του Προέδρου απαιτείται η κατοχή πτυχίου πανεπιστημιακού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισοτίμου της αλλοδαπής και δεκαετής, επιστημονική ή επαγγελματική, εμπειρία στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τριετής και μπορεί να ανανεώνεται. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. εκπροσωπεί τον Φορέα δικαστικώς και εξωδίκως, συγκαλεί το Δ.Σ., προεδρεύει των συνεδριάσεων του και ασκεί όλες τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τους Κανονισμούς του Φορέα ή του ανατίθενται με απόφαση του Δ.Σ. Τον Πρόεδρο απόντα ή κωλυόμενο αναπληρώνει άλλο μέλος του Δ.Σ. που ορίζεται από αυτό.

4. Το Δ.Σ. συγκαλείται με πρόσκληση του Προέδρου του τακτικά μεν ανά μήνα, έκτακτα δε όταν το κρίνει απαραίτητο ο Πρόεδρος ή το ζητήσουν τρία (3) τουλάχιστον από τα μέλη του, που προσδιορίζουν και τα θέματα για τα οποία ζητούν την έκτακτη σύγκληση. Το Δ.Σ. βρίσκεται σε απαρτία όταν είναι παρόντα τουλάχιστον τέσσερα (4) μέλη του. Οι αποφάσεις του λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των μελών του. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. μετέχει χωρίς ψήφο ο νομικός σύμβουλος του Φορέα που ορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. Το Δ.Σ. νομίμως συνέρχεται και συνεδριάζει και εκτός της έδρας του.

5. Πόροι του Φορέα Διαχείρισης είναι, ιδίως, έσοδα από τις δραστηριότητές του σύμφωνα με τον σκοπό του και από κάθε νόμιμη αιτία, επιχορηγήσεις από πόρους του «Πράσινου Ταμείου» του ν. 3889/2010 (Α' 182) για τη στήριξη των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών, καθώς και από άλλους τυχόν δημόσιους πόρους. Για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών που συνδέονται άμεσα με την επίτευξη του σκοπού του μπορεί να καταβάλλονται στον Φορέα Διαχείρισης επιχορηγήσεις από εθνικούς ή ευρωπαϊκούς πόρους μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και Πολιτισμού και Τουρισμού καθορίζονται τα έργα και οι υπηρεσίες που χρηματοδοτούνται, το συνολικό κόστος αυτών και το ύψος της σχετικής χρηματοδότησης, ο τρόπος και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για την καταβολή της, οι υποχρεώσεις του Φορέα, καθώς και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

6. Ο οικονομικός και διαχειριστικός έλεγχος του Φορέα Διαχείρισης γίνεται από δύο (2) ορκωτούς λογιστές, οι οποίοι ορίζονται από τον Υπουργό Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής από πίνακα δέκα (10) ορκωτών λογιστών, που καταρτίζεται από το Δ.Σ. του Φορέα. Ο τακτικός έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης του Φορέα γίνεται κάθε χρόνο και οι δαπάνες του ελέγχου βαρύνουν τον ίδιο. Το διαχειριστικό έτος του Φορέα συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος. Το πρώτο διαχειριστικό έτος αρχίζει την ημέρα της σύστασης του Φορέα. Οι ορκωτοί λογιστές υποβάλλουν μέχρι το τέλος Ιουνίου κάθε έτους έκθεση για τη διαχείριση και τον απολογισμό του διαχειριστικού έτους που έληξε. Οι εκθέσεις υποβάλλονται στον Υπουργό Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και στο Δ.Σ. του Φορέα. Ο Υπουργός Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής μπορεί να ζητήσει οποτεδήποτε έκτακτο έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης του Φορέα.

7. Το πλαίσιο των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης των συμβάσεων, που συνάπτει ο Φορέας Διαχείρισης, καθορίζεται κατ' εξαίρεση από κάθε κείμενη διάταξη, πλην του δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με κανονισμούς που καταρτίζονται από το Δ.Σ. του Φορέα και εγκρίνονται με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με όμοιες αποφάσεις καταρτίζεται και εγκρίνεται ο Κανονισμός Λειτουργίας του Φορέα Διαχείρισης, με τον οποίον ρυθμίζονται, ιδίως, θέματα λειτουργίας του Δ.Σ., ο τρόπος και τα όργανα διαχείρισης των πόρων, θέματα προσωπικού και κάθε άλλο θέμα που αφορά τη διάρθρωση και την εσωτερική λειτουργία του.

8. Για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό του Φορέα Διαχείρισης, κατά την έναρξη λειτουργίας του, μπορεί να αποσπώνται σε αυτόν έως πέντε (5) υπάλληλοι, μόνιμοι ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, με απόφαση του οικείου Υπουργού, για χρονικό διάστημα μέχρι τριών (3) ετών που μπορεί να παραταθεί μία φορά. Το προσωπικό που αποσπάται λαμβάνει τις αποδοχές του φορέα προέλευσης, οι οποίες βαρύνουν τον Φορέα Διαχείρισης.

9. Ο Φορέας Διαχείρισης απαλλάσσεται από κάθε δημόσιο, δημοτικό ή υπέρ τρίτου άμεσο ή έμμεσο φόρο, καθώς και από κάθε είδους τέλη υπέρ του Δημοσίου ή τρίτου, εκτός από τους φόρους προστιθέμενης αξίας και εισοδήματος. Επίσης απαλλάσσεται από την υποχρέωση καταβολής δικαστικού ενσήμου και απολαμβάνει γενικά όλων των διοικητικών, οικονομικών, φορολογικών, δικαστικών, (ουσιαστικού και δικονομικού δικαίου) και άλλων προνομίων και ατελειών του Δημοσίου. Για κάθε πράξη του Φορέα για την οποία απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο δεν καταβάλλονται φόροι, εκτός από τον φόρο προστιθέμενης αξίας, τέλη, εισφορές, αμοιβές ή δικαιώματα, ανταποδοτικά ή μη, υπέρ του Δημοσίου, οποιουδήποτε ν.π.δ.δ., ασφαλιστικών οργανισμών, τρίτων, συμβολαιογράφων, δικηγόρων, δικαστικών επιμελητών και υποθηκοφυλάκων.

10. Με απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής ρυθμίζεται κάθε ειδικότερο ζήτημα που είναι αναγκαίο για την εφαρμογή του άρθρου αυτού».

Άρθρο .....

Τροποποίηση στο Ν.Δ. 721/1970 (Α΄251) περί Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού Ενόπλων Δυνάμεων

Στο Ν.Δ. 721/1970 (Α΄251 Οικονομική Μέριμνα και Λογιστικό Ενόπλων Δυνάμεων) και στο άρθρο 55, μετά την παράγραφο τέσσερα (4) προστίθεται παράγραφος 5 ως εξής και αναριθμούνται οι επόμενες:

«5. Για την επίτευξη των αεροφωτογραφικών σκοπών του Ο.Κ.Χ.Ε. επιτρέπεται η δωρεάν διάθεση των υφιστάμενων ειδικά διασκευασμένων

WORKSHOP ΤΑΤΟΪΟΥ
Πέμπτη 23 Μαρτίου 2012

Την Παρασκευή 23 Μαρτίου 2012 17:00 μ.μ. το ΥΠΕΚΑ διοργανώνει Workshop με θέμα 'Τατόι: Προτάσεις και Προοπτικές'.

Η διαβούλευση για την ανάπτυξη του Τατοΐου έχει ως στόχο την παρουσίαση της μελέτης **'Σχέδιο Γενικής Διάταξης'** που έχει ανατεθεί από τον Οργανισμό Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας και τη διερεύνηση των επόμενων βημάτων, κινούμενοι στο πλαίσιο που υποβάλλει ο πολλαπλός χαρακτήρας του Τατοΐου και η σημερινή απαίτηση για αειφορία και οικονομική αυτοτέλεια.

- **Κατάλογος Συμμετεχόντων**

Γιώργος Παπακωνσταντίνου	Υπουργός Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής
Νίκος Σηφουνάκης	Αν. Υπουργός Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής
Άρης Αλεξόπουλος	ΓΓ ΥΠΕΚΑ
Μαρία Καλτσά	ΓΓ Χωροταξίας & Αστικού Περιβάλλοντος
Γιώργος Αμοργιανιώτης	ΕΓ Δασών
Λίνα Μενδώνη	ΓΓ ΥΠΠΟΤ
Αλεξάνδρα Δελλή	ΝΣ ΠΘ
Μελετητές	
Σταύρος Γανωτής	Αρχιτέκτων ενεργειολόγος
Αντώνης Κρασσάς	Αρχιτέκτων πολεοδόμος
Κατερίνα Γκόλτσιου	Αρχιτέκτων Γεωπόνος
Φίλιππος Γεροντάκης	Αρχιτέκτων κτιριολόγος
Έλλη Παπαδοπούλου	Οικονομολόγος
Ελένη Ηλιοπούλου	Δ/ντρια ΟΡΣΑ
Ιουλία Δρούγα	Ομάδα επίβλεψης μελέτης
Βασίλειος Κουτσαβλής	Πρόεδρος ΔΣ Φίλων Τατοΐου
Δημήτρης Ιωαννίδης	Μέλος ΔΣ Φίλων Τατοΐου
Γ. Μιχαήλ	Ελληνική Εταιρεία Προστασίας Περιβάλλοντος
Κώστας Σταματόπουλος	Συγγραφέας
Κώστας Δημόπουλος	Πρόεδρος Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας

WORKSHOP ΤΑΤΟΪΟΥ
Πέμπτη 23 Μαρτίου 2012

Την Παρασκευή 23 Μαρτίου 2012 17:00 μ.μ. το ΥΠΕΚΑ διοργανώνει Workshop με θέμα 'Τατόι: Προτάσεις και Προοπτικές'.

Η διαβούλευση για την ανάπτυξη του Τατοΐου έχει ως στόχο την παρουσίαση της μελέτης **'Σχέδιο Γενικής Διάταξης'** που έχει ανατεθεί από τον Οργανισμό Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας και τη διερεύνηση των επόμενων βημάτων, κινούμενοι στο πλαίσιο που υποβάλλει ο πολλαπλός χαρακτήρας του Τατοΐου και η σημερινή απαίτηση για αειφορία και οικονομική αυτοτέλεια.

- **Κατάλογος Συμμετεχόντων**

Γιώργος Παπακωνσταντίνου	Υπουργός Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής
Νίκος Σηφουνάκης	Αν. Υπουργός Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής
Άρης Αλεξόπουλος	ΓΓ ΥΠΕΚΑ
Μαρία Καλτσά	ΓΓ Χωροταξίας & Αστικού Περιβάλλοντος
Γιώργος Αμοργιανιώτης	ΕΓ Δασών
Λίνα Μενδώνη	ΓΓ ΥΠΠΟΤ
Αλεξάνδρα Δελλή	ΝΣ ΠΘ
Μελετητές	
Σταύρος Γανωτής	Αρχιτέκτων ενεργειολόγος
Αντώνης Κρασσάς	Αρχιτέκτων πολεοδόμος
Κατερίνα Γκόλτσιου	Αρχιτέκτων Γεωπόνος
Φίλιππος Γεροντάκης	Αρχιτέκτων κτιριολόγος
Έλλη Παπαδοπούλου	Οικονομολόγος
Ελένη Ηλιοπούλου	Δ/ντρια ΟΡΣΑ
Ιουλία Δρούγα	Ομάδα επίβλεψης μελέτης
Βασίλειος Κουτσαβλής	Πρόεδρος ΔΣ Φίλων Τατοΐου
Δημήτρης Ιωαννίδης	Μέλος ΔΣ Φίλων Τατοΐου
Γ. Μιχαήλ	Ελληνική Εταιρεία Προστασίας Περιβάλλοντος
Κώστας Σταματόπουλος	Συγγραφέας
Κώστας Δημόπουλος	Πρόεδρος Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας

KINGSTON
BUSINESS SCHOOL

Historic Royal Palaces

This case was written by Sarah Dixon and Martha Mador of Kingston Business School. It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation.

The case was made possible by the co-operation of Historic Royal Palaces.

© 2004 Sarah Dixon and Martha Mador, Kingston Business School, UK

KINGSTON
UNIVERSITY

Historic Royal Palaces

Introduction

In July 2003, Alan Coppin, Chief Executive of Historic Royal Palaces (HRP) was considering the future of the organisation which he had led for the last 3 years. In his airy 18th century office overlooking the moat of Hampton Court Palace, he wondered how this complex organisation would cope with the challenges it faced:

"What we've got planned in the new plan is the biggest conservation project programme in the history of the Palaces over the next five years... Of course, all that is dependent on the revenues coming in from visitors and diversified revenue streams over the next few years." (Alan Coppin, CEO[1])

HRP had managed 5 unoccupied royal palaces since 1998. One of them, the Tower of London, was the most visited historic attraction in U.K. However, the international tourist trade had seen a dramatic decline since the events of 11 September 2001 in the United States, the foot and mouth epidemic of the same year in the U.K., and the military actions in Afghanistan in 2002 and Iraq in 2003. Visitor numbers to the palaces had declined dramatically from 1999 levels of 3.5mln to an expected level of only 2.5mln in 2003.

"That's a huge, huge difference for an organisation where visitor numbers may have fluctuated only around 20,000 to 100,000 from year to year in the past" (Aileen McLeish, Finance Director[2])

The 5 palaces managed by HRP had been grouped together within a government department in 1989; HRP became a self-financing charitable trust in 1998. Since then the organisation had adapted its outlook and activities to the reality of operating in a commercial environment. The ability to achieve its multiple missions – in conservation, education, and providing access to its many artistic and architectural treasures - depended crucially on both pursuing excellence in pursuit of these missions and securing stable and increasing cashflow. The team had its work cut out.

Background and Legal Context to the Historic Royal Palaces

The Historic Royal Palaces Agency was created within the U.K. government in 1989 to manage the palaces which were no longer in use as homes by the British royal family: HM Tower of London; Hampton Court Palace; Kensington Palace State Apartments; the Banqueting House, Whitehall; and Kew Palace. It was the first time that the palaces, all located in and around London, England, had been assembled within one organisation. In April 1998 the activities of the Agency were transferred to a Royal Charter Body with charitable status. The palaces are owned by The Queen on behalf of the nation.

"At the end of the day everything that we do at HRP, the Queen may take a view on." (Rod Giddins, Palaces Director[3])

---

[1] Interview at Hampton Court Palace 12th June 2003
[2] Interview at Hampton Court Palace 3rd July 2003
[3] Interview at Hampton Court Palace 25th June 2003

The state contracts with Historic Royal Palaces to manage the palaces on its behalf through the Secretary of State for Culture, Media and Sport. The Trust is responsible for the care, conservation and presentation to the public of these important cultural and historic monuments. However, HRP is a charity receiving no direct grant or subsidy from the Crown or the Government, relying instead on the revenues generated by the palaces to meet the costs of managing them and achieving its mission.

"Are we a charity, or are we tied to government? If we were to try and loosen the ties with government perhaps the first step would be not to have a contract with them, especially since there is no resource allocation associated with the contract. We might instead have a memorandum of understanding about our conservation obligations. But we should then be left to our own devices as far as day to day management is concerned" (Rod Giddins)

The Chief Executive is responsible to the non-executive Board of Trustees, consisting of a Chairman and eight Trustees. The Chairman and three of the Trustees are appointed by The Queen, acting on the advice of the Secretary of State, the others by the Secretary of State. (See Appendix I for details of the trustees in 2003)

While operating under charity regulations, HRP is a Non-Departmental Public Body (NDPB) of the U.K. government. HRP is unusual as an NDPB (there are about 60 in all) in receiving no public subsidy. It nevertheless answers to the Secretary of State as well as to the Charity Commission for its financial health and its success in achieving its mission. As governments change, so may the status, focus and activities of HRP. For instance, HRP is expected to implement the government's policies in relation to social inclusion. Its key performance indicators, such as visitor satisfaction, financial liquidity and various conservation targets, are set by the Department of Culture, Media and Sport (DCMS). As a public organisation, HRP's finances are included in the Public Sector Borrowing Requirement - it must therefore obtain permission from the government Treasury to borrow money. The process for obtaining authority to borrow is lengthy and time consuming. As a small organisation (c. £36 mln turnover) HRP is not a high priority for civil servants within the Treasury.

"Most of the time being low down on someone's agenda is not a big issue, but now it is an issue, when we can see that, if there is a big terrorist attack in London, then we'll be in panic mode." (Aileen McLeish)

Lobbying might provide a solution to these problems, but HRP does not cultivate a high public profile. Nonetheless on 1st July 2003, questions were raised in a parliamentary committee about the funding of HRP. (See Appendix 2)

Mission and Vision

Under the terms of the Royal Charter the mission of HRP is, for the benefit of the nation, to:

- Administer, conserve, renovate, repair, maintain and improve the Palaces to a high standard consistent with their status as buildings of Royal, historic and architectural importance; and
- To educate and inform the understanding of the public about the Palaces and the skills required for their conservation by providing public access by exhibition, by preparation

of records, catalogues and inventories, by research and by publication and by other such means as are appropriate.[4]

HRP's vision was developed in 2000 in the course of a strategic review and planning process instigated by Alan Coppin on his arrival in the organisation. The strategic review began with a listening exercise: Alan met with staff across the organisation, seeking their views and experiences of working there. The exercise convinced Alan that the organisation needed substantial cultural change. This fed into a development plan for the organisation for the next 5 years. (See Appendix 3 for a description of the HRP Strategic Planning Process)

As a result of this process the long term aim was expressed as:

"We will be the world leader in the care, management and presentation of historic buildings, contents and grounds."

To achieve this, the organisation identified seven strategic goals:

- Preferred Employer: to retain, develop, motivate and attract the highest calibre people;
- Customer and Visitor Satisfaction: to provide excellent visitor experience and customer service;
- Conservation: to excel in the development and practice of conserving the buildings, grounds and contents in our care;
- Education: to use the palaces and their history to inform and educate the public in the most inspiring and enjoyable manner;
- Partnerships: to maintain and develop mutually beneficial relationships with our partners;
- Operational Excellence: to achieve and sustain standards comparable with best-practice in everything we do;
- Financial Performance: to generate sufficient funds to support the achievement of our vision and goals.

These goals, which were entirely new to the organisation, created a stretching agenda for HRP. The period to 2003 was one of innovation and development, with changes in structure and staff, establishment of new partnerships and re-thinking of existing ones. While no major new renewal projects were taken on, significant organisational restructuring required changes in the management team.(See Appendix 4) New senior staff were recruited to enable the change, including directors of Human Resources, Marketing, and Conservation. The Curatorial and Surveyor of the Fabric departments were united in a new Conservation department. Throughout the organisation, the concerns of staff whose voice had not previously been considered, was taken into account: "*The way that staff are involved in that process has been a tremendous success.*" (Rod Giddins)

Competitive Environment

HRP operates within the tourism and heritage industry. This is a large industry in the U.K., fed by both domestic and inbound tourism. Visitors to the U.K. are estimated to have spent over £11bln in 2001, down from nearly £12bln in 2000[5]. The value of domestic "Days-Out" income

[4] www.hrp.org.uk
[5] British Tourist Authority

in the U.K. was estimated at approximately £1.3 bn in the same year[6]. It is, however, a highly fragmented industry, encompassing hotels, transport, restaurants, outdoor and indoor attractions, historic and modern sites.

The number of historic properties open to visitors grew by 25% to 1,989 between 1975 and 1999, and the range of visitor attractions, new and historic, in the U.K. continues to expand. The total number of visitors to historic properties grew to nearly 8.4mln in 1999. In that year, HRP had approximately 3.3mln visitors across its properties, with HM Tower of London the single most visited in the country. Individually owned historic properties also come into the Days Out market, led by Warwick and Leeds Castles and Chatsworth House. Whereas HRP manages the unoccupied Royal palaces, Buckingham Palace in central London and Windsor Castle, 20 miles to the West, are official residences of the Queen. Their opening hours are more limited than those of HRP's palaces, but they share HRP's catchment area. Despite sharing in the "Royal" brand, the occupied palaces are competitors for HRP.

The competition amongst historic attractions in the U.K. features two major multiple operators: the National Trust (NT), with over 200 properties, 248,000 hectares of countryside, and 600 miles of coastline under its care, and English Heritage (EH), with over 400 properties, including Stonehenge. In addition, the Historic Houses Association is a confederation of historic house owners, with more properties than the National Trust and English Heritage together. The National Trust is one of the top three charities in the UK in terms of income & awareness. Established in 1895, it is independent of government in terms of funding, constitution, and management. Although entry tickets to properties can be bought, the National Trust is primarily a membership organisation: for an annual subscription (£34 for an individual, £57.50 for a couple in 2003), members receive a guide to all NT properties, quarterly magazines and newsletters, and free entry to most of the properties. Membership in 2003 stood at over 3 mln. The target domestic audience is the same as HRP's, but HRP has a far higher number of visitors from overseas – 75% versus the NT's 25%. English Heritage is an Executive Non-Departmental Public Body sponsored by the DCMS. It is the Government's statutory adviser on the historic environment, as well as the manager of its many properties. Of EH's £120 mln revenues about £100 mln comes directly from government, the remainder being mostly visitor fees at the properties.

The differences in governance, funding, and historic mission between these operators and HRP are significant. So too are the properties themselves:

"HRP has the advantage that we can be much more focused. Stonehenge is the largest English Heritage Site – but it has only around 800,000 visitors a year. Compare this to the Tower of London with over 2,000,000. The National Trust has nowhere comparable – they have the problem of managing large numbers of diverse and small sized properties" (Aileen McLeish)

Historic attractions are only a part of the story. For all the cultural importance of HRP's treasures and the intrinsic interest of the stories told and lives explored through the palaces, HRP competes directly with quite different attractions: the top 3 U.K. days out attractions in 1998 were Alton Towers, with 2.782 mln visitors, Madame Tussaud's, with 2.773 mln, and HM Tower of London, with 2.551 mln. Since 2000, the competitive situation has been aggravated by the saturation of the attractions market. The days-out market is static at the same time as many more attractions have opened – e.g. the London Eye, the Millenium Dome, the Eden project. Domestic

[6] Mintel Days-Out, Leisure Intelligence, April 2002

tourism generates only 25% of HRP's income, so even a hard-won 20% domestic revenue increase would only be a 5% increase overall.

Three of the five Palaces are located in central London, home to many competing attractions of international significance. The National Museums and Galleries (British Museum, Victoria and Albert, Science & Natural History Museums, National Gallery, Tate Britain and Tate Modern for instance), and private institutions (Wallace Collection, Courtauld Institute) together contain a vast collection of treasures. Many of these London galleries and museums benefited from major public investment through the Lottery Heritage Fund prior to the Millenium celebrations: the £98mln Great Court Scheme development at the British Museum, the new Tate Modern, refurbishments and new restaurant at the National Portrait Gallery, for instance. In addition, Somerset House was transformed and re-opened with its collections from the Courtauld Institute and elsewhere. In 2002, after extensive lobbying and consultation, the U.K. government exempted many museums and galleries from VAT and made them free of charge to the public. This free entry to museums has aggravated the competitive situation for HRP, saving families approximately £35 per visit, and creating the possibility of re-visiting at will.

Heritage is a major motivator for global tourism, and the U.K. industry faces increasing competition from abroad. Cheaper international transport makes a weekend on the continent a reasonable substitute for a day outing in the U.K.. Increasing U.K. road and rail congestion reduces the attractiveness of nationally based travel. Attractions, cities and regions overseas have also put more effort into developing & marketing their tourism services to attract overseas visitors. For instance in France the Palace of Versailles attracts far more visitors than does Hampton Court Palace. Egypt, Peru and Mexico have their own major sites, and there are destinations in China and Vietnam. In addition to the threat from competing attractions, incoming UK tourism is subject to major shocks, with wars, fear of terrorist action and threats of plague having substantial effects on travel.

Between 2001 and 2003 HRP encountered a dramatic decline in the number of tourists from overseas. The North American market is by far the biggest for HRP. (See Appendix 5 Breakdown of HRP Customers by Region) Of all Americans who visit Britain, 1 in 4 visit the Tower of London. The heavy reliance on the U.S. market can be problematic: only a small proportion of the population there have passports, holiday entitlement is very short, and economic downturn (for instance since 2001) has significant effects. The number of U.S. visitors to the U.K. in June had dropped by 15% between 2002 and 2003.

Whereas 25% of Americans come to the Tower, only 2% of French visitors do so. To increase the attraction of the Palaces to both the European and the domestic market is a key challenge.

Exchange rates are a further factor affecting the tourism industry: for the 5 years to 2003, visitors encountered a strong pound. Britain (particularly London) is seen as a high cost, low value travel destination. The explosion in cheap European short haul airfares in 2002/3 has been some counterbalance. The longer term looks rosier – a recovery of global tourism is confidently expected and the perception of the British tourist offering in America is expected to continue improving. An expected new runway at a London airport may also signal easier access and confidence in the future.

The Palaces

HRP has around 550 employees at the 5 different palaces, with an annual turnover of around £36 mln. Financial details are in App. 6 (Balance Sheet and Summary of Income & Expenditure) and App.7 (Actual and Forecast Visitor Numbers/Income by Palace). Background on the Palaces is in App. 8.

HM Tower of London

Built by William the Conqueror nearly 1,000 years ago in a strategic position on the Thames to defend London, The Tower is now surrounded by a larger palace complex, and stands within the City of London, one of the world's great financial centres. It has been a royal palace and fortress, prison and place of execution, arsenal, mint, menagerie and jewel house. Although visitor numbers fell from over 2.5 mln in 1998/1999 to just over 2 mln in 2001/2002 it is still ranked as the number 1 historic attraction in the UK, with almost double the number of visitors of its nearest rival – Edinburgh castle. (See App. 9 Top Ten UK Historic Attractions) Around 80% of visitors to the Tower are from overseas. (See App. 10 Visitors to the Tower of London)

There is a substantial cadre of employees at the Tower who come from the military. The Yeoman Warders are all former Warrant Officers from HM Forces. They live on site, and have an important role in helping to interpret the buildings and contents, as well as managing the customer's experience. The Governor of the Tower of London is the retired head of the British Army, and the armed guards who guard the Jewel House at all times are provided (for a fee) by the British Army. The contents of the White Tower itself are focused particularly on armour, and curating and education in this area is provided by the Royal Armouries.

The Crown Jewels, an astonishing collection of jewels, silver and gold, are perhaps the biggest draw at the Tower. A new Jewel House was opened in 1995, re-presenting the collection to enable high volume throughput, improved viewing capability, and the highest levels of security. A moving pavement or sidewalk was introduced to move people more efficiently; this is the only area within HRP's properties where the throughput of people is regulated. The Tower also houses a specially equipped facility housing some 10,000 architectural and engineering drawings relating to the Palaces. HRP has applied for the grant of Public Record Office Place of Deposit status, which will allow them to house a further 8,000 items currently held by English Heritage. This will then enable access to the collection to be offered more widely.

The ancient history of the Tower – and the incremental changes in its use - are reflected in its crumbling infrastructure. A telephone call to the Tower offices typically results in a badly crackling line, as some of the telephone exchanges date from before WWII.

"We are good at managing and conserving the buildings, but the services to the buildings are the Cinderella activity and have not been given focus. We inherited a system with no documentation. It's a historic legacy of poor management. ...For example, one of our main incoming ducts is in danger of collapse. We've got plans to replace it – but that's all extra cost which is difficult to cover when revenues are falling and we are only just covering operating costs. And, it's not such a simple job either. You can't just dig a hole and put a new duct in. You've got to get permission for that from English Heritage." (Aileen McLeish)

Given the high level of visitor numbers to the Tower (in normal years) and the restricted nature of the site, hemmed in by massive protective walls, major roads and the River Thames, HRP

believes there is little that can be done here to generate extra income. However, the centrality of the Tower to the U.S. visitor experience in London has encouraged HRP to test their loyalty and price sensitivity in 2003 - in July the prices for the Tower were increased by £1.50 to £12 if bought in advance, or £13.50 at the gate. (See App. 11 Entrance Prices). Competitors have also increased prices. For overseas tourists, the price increase is partly offset by the relative decline in the value of the pound compared to the dollar and Euro. At the same time, HRP has launched pricing and package deals to attract more customers, for example providing discounted tickets in association with the Mayor's office to help promote London and in association with the Rail Association to encourage UK travel.

Hampton Court Palace

Hampton Court Palace was acquired initially by Henry VIII from Cardinal Wolsey in the 1520's, and was a centre of court life in England until 1737. It is the most complete surviving palace of Henry VIII's; the State apartments and the complete Tudor Kitchens provide a unique site for investigating life of the period. Extensions by Wren in the late 17th Century are among the greatest examples of the English Baroque. A fire swept through the King's Apartments in 1986; a 6 year restoration project returned these rooms to their original glory.

Annual visitors to Hampton Court saw a decline from 679,000 in 1999/2000 to 511,000 in 2002/2003 and a further decline to 471,000 is estimated for 2003/4. (App. 7). A TV programme on Hampton Court in 1998/9 gave an uplift to visitor figures for about 18 months. It ranks number 7 in the top ten of UK historic attractions (App.9). Unlike the Tower, the majority of visitors (50-60%) come from the UK, with around 40% coming from London and the South East of England. A price comparison of historic properties in the surrounding area is given in Appendix 11.

Hampton Court Palace is a much bigger site than the Tower and is perhaps the underused asset of the organisation. One of the major operational challenges here is complexity – there are over 1000 rooms and six different visitor routes. HRP's conservation departments are housed here. There is considerable potential for new features and opening new areas, including many empty rooms, some of them in poor condition. However, to fully develop and use the site effectively a huge injection of funds is believed to be needed. Aside from borrowing (restricted by the Treasury), a development partnership with a private sector organisation has been considered as a source of funds, but this is generally thought to be unacceptable. Sponsorship might be possible, but there are hesitations relating to notions of "status and dignity" for the Palace and the Royal Collection which put limitations on this approach. The National Lottery Heritage Fund is another possible source, but its priorities are education and social access; so, for example, to refurbish a room inside the palace would require the focus to be on the educational aspect of the refurbishment, rather than its intrinsic importance. In addition, the Lottery itself has an applications bureaucracy which requires enormous effort to penetrate. In 2003 HRP is in discussions with a major potential funder for the Renaissance Gallery, which has the potential to be a major art gallery in its own right, displaying parts of the Royal Collection.

The potential capacity of Hampton Court is uncertain. The business plan in 2000 anticipated a maximum of 800,000 visitors. However when numbers peaked in 1999/2000, management felt that this was probably the limit, especially in the main season from April to October. There are occasions when 3,500 or 4,000 people are on the site, dispersed around the Palace and the gardens. There are many bottlenecks in the system, particularly the corridors and doorways between areas. Also, visiting groups present some difficulty – at any one time, 4 or 5 groups of

50-60 school children may be on site, which can inhibit enjoyment for others. Most visitors to Hampton Court go to the Tudor kitchens, and if visitor numbers were to increase it might be necessary to regulate the flow with the use of timed tickets. For the time being, however, all of this is wishful thinking.

"I wish it was a problem that we had too many people" (Rod Giddins)

One of the challenges is to attract more visitors during Winter, and the so-called shoulder months at the beginning and end of the main season i.e. April/May and September/October. A new venture for Winter 2003 will be to set up an ice rink on the West front, following on the success of the ice rink at Somerset House. Plans are also in train for developing Christmas activities and then Shakespeare in the Great Hall in July 2004.

Major annual events like the music festival and the flower show are of increasing importance for generating revenue. They are very profitable for HRP, but create disruption to local people; expansion needs to consider this. Local consultation has recently been initiated about the introduction of a fee to enter the gardens. This has revealed that HRP is not well thought of in the community, and indeed local MPs have raised questions about the charges in Parliament. Although there are communication routes through groups like The Friends of Bushey and Home Park, the Hampton Court Association (the local residents' association), and the Molesey Residents' Association, there is no real relationship with community leaders or local authorities. Working together with these groups can bring mutual benefits. For instance HRP worked alongside English Heritage and Kingston Council to contest planning permission for an unsuitable development nearby. HRP plans to invite local groups to meetings at the Palace once or twice a year to present development plans.

"There are many articulate and vociferous community groups, but equally they are prepared to listen if we try to get our message across. There are probably eight key organisations we need to talk to." (Rod Giddins)

Catering is one of the major influences on visitor satisfaction, and therefore of great concern to HRP. The catering at Hampton Court Palace is currently provided by Sodexho, a major provider of services to many of HRP's competitors, under a 10 year contract. There has been recent adverse commentary in the Daily Telegraph about the standard of catering at Hampton Court, and there is concern that after an initial period of investment the services have declined, and are poor value for money. Customers report variability between catering outlets, and adaptation to changes in taste seems slow. Some customers have made negative comparisons between HRP and the National Trust's tea rooms, which are staffed by volunteers.

Perhaps even more important than catering are the State Apartment Warders, who have the closest and most regular contact with visitors. Developing both the knowledge base to help visitors to understand what they are seeing, and a competitive customer service orientation, is a continuing challenge. Some years ago the warders were contracted out of the organisation. However, as a core service, they have recently been brought back into the fold. While other organisations like English Heritage and the National Trust use volunteers in these roles, HRP has remained committed to direct employment, even during the recent financial crisis.

The location of the shops, information centre, and car parks is partly a historical legacy, and partly a function of the complexity of the palace complex. Tickets are purchased in a ticket office located in the former stables; this is separate from the information centre, which again is separate

from the location for obtaining the audio equipment. There are several themed shops (e.g. kitchen and food, gardens) in different parts of the Palace.

The approaches to the Palace are generally problematic despite HRP's endeavours to improve them with planting – the railway station and its forecourt are run down, and there has been a derelict site across from the station and the Palace for 14 years. The traffic arrangements are unsatisfactory – only one entry/exit point from a busy road. The train from London takes 30 minutes and stops at every station.

"We're never going to make this a world class attraction if we cannot get the infrastructure right. We need to have a Hampton Court Express which has only one stop in order to get people out of London. This would be attractive to overseas visitors" (Rod Giddins)

Kensington Palace

A royal home for over 300 years, Kensington Palace remains a private residence for some of the Royal Family. The magnificent State Apartments and the Royal Ceremonial Dress Collection, including dresses worn by HM Queen Elizabeth II and Diana, Princess of Wales, are open to the public. In the 19th century Kensington was the birthplace and childhood home of Princess (later Queen) Victoria. Kensington Palace's best known resident in recent years was Diana, Princess of Wales who occupied apartments from 1981 to 1997.

Upon the death of HRH Princess Margaret, the Queen's sister, in 2002, her apartment was added to HRP's remit adding 30% to the space; plans for incorporating them into the public areas of the Palace were underway in 2003. There is an expensive time lag between taking on the liability and responsibility for the apartments, and opening them for public access. Consideration has to be given, *inter alia*, to how developments will affect the current Royal residents. The King's Grand Stair had originally been available for visitor viewing only from the top, because at the bottom it was blocked off by Princess Margaret's apartment. Now it could be opened up from the bottom, and a magnificent start to every visit could be to rise up the Grand Stair into the State Apartments. But that would mean that more people would go up that Stair in two years than have gone up it in its entire history. This means wear and tear on the stone treads, and potential damage to the William Kent paintings around the stairwell. This impact on conservation has to be weighed against the importance of the experience for understanding the context.

Kensington Palace's location in Central London makes it very popular. In 2002, it was operating at full capacity riding on the wave of the Queen's Golden Jubilee and the exhibition of her wedding dress. In 2003 £1 mln was spent on the restoration of the South façade and £200,000 was spent on an exhibition. Visitor numbers in 2002/3 were the highest ever at 324,000 - up 100,000 from 1998/99. But it is still a minnow compared to the Tower. Even if visitor numbers are increased by 10%-20% it would not make much difference to the bottom line compared to the Tower.

Like the other palaces, Kensington has rooms which are available for hire for special events and corporate entertaining. For instance, in July 2003 Hilary Clinton launched her book in the Orangerie, providing good publicity for the site and helping visitor numbers. But the event raised questions about political neutrality and was criticised by some staff.

In 2003 an innovative new retail outlet was opened in the Yellow Drawing Room, providing a relaxed, calm and high quality experience. Sofas allow visitors to relax, music plays in the background, and the product range is exclusive and high quality.

The Banqueting House

The Banqueting House is the last surviving part of Whitehall Palace, the sovereign's principal residence in London from 1530 until 1698 when it was destroyed by fire. Designed by Inigo Jones for James I and completed in 1622, the Banqueting House was originally built for occasions of state, plays and masques. It is renowned for its architecture and painting, particularly the Rubens ceiling. The Banqueting House was the scene of Charles I's execution. Just a few metres from the Prime Minister's residence in Downing Street and the Houses of Parliament, it is located in the heart of government. It is available for public viewing during the day, and can be hired for corporate and government functions during the evening.

Kew Palace

Kew Palace, George III's family home, set in the grounds of the World Heritage Site Royal Botanic Gardens Kew, has been closed for major repairs since 1997. Queen Charlotte's Cottage nearby was used by the King and his family as a summerhouse and is open for special events at certain times during the year.

The reopening of Kew Palace was delayed because of the rejection of an application to the Heritage Lottery Fund in 2001. Although the application was resubmitted in amended form, the delay meanwhile incurred some adverse press comment in 2003[7]. A report in *The Times* suggested that the palace was being starved of funds because it was being looked at in "black and white business terms" rather than being treated as part of the nation's heritage for public display. This was vigorously denied by HRP. The situation illustrated the difficulties of managing public perceptions of an organisation with an obligation to conserve, present and educate, and a requirement to raise its own funds:

"For us having a Palace that is closed can't be right, when one of our duties is to open it to the public" (John Barnes, Conservation Director[8])

Had the funding application been rejected again, the Board may have had to reallocate existing funds from another palace to complete the refurbishment at Kew.

Conservation and Education

The Royal Charter stipulates conservation as the fundamental responsibility and priority of HRP. The conservation activities of HRP comprise three main categories: buildings, contents, landscape and grounds.

Staffing

John Barnes was recruited from English Heritage as Director of the new Conservation Department in 2001. This unified the efforts for the built fabric and interiors of the palaces,

[7] Alberge, Dalya (2003) *Unfit for a king: the royal heritage in limbo* The Times Tues Jan 14th 2003
[8] Interview at Hampton Court 11th June 2003

managing and conserving the collections, research and explaining, interpretation of the palaces, publications, the education service for schools, further/higher education and adult learners, and community involvement.

"By combining all these teams it is the first time that we have under one directorship all the things that are our core duties under the Royal Charter of conserving and explaining the Palaces" (John Barnes)

When Barnes joined, most of the team had been there since 1989, many since finishing university. The reorganisation led to about half of the curatorial team leaving, including the original chief curator, which caused some difficulties for continuity of knowledge. Theoretically the conservation activity comprises 90 people, but at one stage there were 30 vacant posts. This has now been reduced to 20, but these have had to be frozen because of the current climate – a 10-12% loss in visitor/retail income over the year.[9] The conservation department had had an ivory tower reputation, enhanced by their office location at the top of a spiral staircase. It was also extremely powerful in the organisation, taking precedence over innovation, customer service, efficiency and staff relations. But recent feedback indicates that this image is eroding. Longer-serving staff feel less defensive, and newer staff do not have the same legacy.

Turnover in curators is generally low. One of the curators is much sought after for TV programmes. These create a substantial contribution in terms of publicity – more than giving lectures and selling books. However, the curatorially written guidebooks net HRP £1.2 mln a year. For the time being working at HRP allows this curator to do his research, but as he becomes known it becomes more likely that he would be poached.

Buildings

When the five Royal Palaces were first brought together in 1989 the focus was on demonstrating that this was viable, in terms of both its duties and its ability to survive as a business. The priority was therefore to concentrate on things that visitors could come and appreciate – blockbusters like re-presentation of the Tudor Kitchens and the restoration of the State Apartments at Hampton Court, and the new Jewel House at the Tower. However, these enormous projects drew effort away from the everyday conservation work. More recently, a new focus was being put on balancing priorities. *"I want us to be doing the everyday really well, but in addition to that, mixing it up with the blockbusters. In the past it has been either - or. I want to have an undercurrent of continuous good custodial work delivered to exemplary standards and on the back of that, every year, a highlight."* (John Barnes)

Achieving benchmark standards is an important part of conservation. There are many comparator organisations with different sets of standards. HRP has a "standing clearance agreement" with English Heritage for work on the sites. A set of standards is agreed, and a notification procedure is in place. Most of the staff are professionally qualified and therefore have to adhere to professional standards with the majority of their work being controlled by a professional institute (e.g. Institute of Conservation, the Royal Institute of Chartered Surveyors).

A vital part of the conservation strategy is dealing with planning issues. For example, there are 8 towers over 200 metres high seeking planning permission in the close vicinity of the Tower of London alone. *"Potentially the major impact on the Palaces in the next decade will be*

[9] At mid year the decrease was running at 20-25%

development nearby" (John Barnes). Participating in public inquiries is a major activity but employing QCs is expensive, therefore HRP are starting to re-think their zone of influence.

For building conservation activities HRP employs expert internal staff who direct the activities of contractors, much like the National Trust and English Heritage. HRP considers the balance to be healthy and recognises the need to retain people with core skills. Recruiting specialists in thatching, lime mortar repair or using lead-based paint is no simple matter. The range of materials, structural techniques, repair history and technical problems at the five sites offers about as wide a range of building conservation challenges as can be imagined. HRP's expenditure on building conservation and maintenance averaged over £4mln p.a. in the period 1995-2000.

A major continuing issue is how to maintain the reputation of HRP as a major conservation organisation at the same time as running commercial operations.

"*We have been a bit schizophrenic in the past, and to some extent still today. On the one hand part of the organisation wishes to sell us as a commercial visitor attraction, I don't just mean in marketing terms, but how we present ourselves at dinner parties, how it is expressed, and there's another part of the organisation that wishes to express us as a conservation organisation that won't have anything to do with commerce, thank you very much, because that's dirty.*" (John Barnes)

Contents

As far as contents are concerned HRP is responsible for the daily well being of more than 13,000 historic items and works of art, many displayed in the context for which they were made. Most belong to the Royal Collection which is held in trust by The Queen as Sovereign for her successors and for the Nation, and is administered by the Royal Collection Trust, a registered charity. The Keeper of the Royal Collection is one of the Trustees of HRP. Much of the fabric of the historic interiors in HRP's care, including painted or panelled walls, decorative carving, fabrics and upholstery, are also of great significance. Both objects and interior fittings are subject to inevitable deterioration over time, but this process is accelerated by light, physical wear and tear, and environmental fluctuations, all of which may be increased or accelerated by visitor use.

The biggest conservation problem is dust brought in by visitors. This is so serious, especially for fabrics, that the European Community is funding a joint research project between HRP, the National Trust and English Heritage into dust on historic interiors. Sources of other "one-off" risks are corporate entertaining, functions and filming: "*There is a tendency for corporate guests to think: we're paying for this so we can do what we like with it*" (John Barnes). For example, smoking and red wine are both prohibited, and events are banned in areas where there are fragile tapestries or furnishings. "*The trick is to find areas which are less sensitive which we can develop*" (Rod Giddins). Despite clear guidelines for events, it remains very difficult for staff to control what actually happens.

Collections management systems and procedures have been identified as needing improvement. The National Audit Office has identified this, and lenders need to know that HRP follow the same practices as the national museums. In 2003, HRP is attempting to obtain registration as a museum for Kensington Palace, where the Ceremonial Dress Collection is held. A quasi governmental organisation called Re:source – the former museums and galleries commission -

sets benchmarking standards for keeping and researching collections. These cover a range of activities including the level of documentation, safety plans, legal and financial management, research and conservation standards, and presentation and accessibility. The museums registration process requires the organisation to look at all of these areas. While some are exemplary at HRP, the systems and processes and documentation are not. "*To be frank, the dull side*" (John Barnes). Of course, museum registration will mean yet another organisation looking over HRP's shoulder.

Landscape and Grounds

All the palaces have magnificent settings of international significance. At Kensington Palace, within historic Kensington Gardens in central London, HRP cares for the picturesque Sunken Garden and Orangery. Kew Palace and Queen Charlotte's Cottage enjoy the spectacular and scientifically important surroundings of the Royal Botanic Gardens Kew, while the Banqueting House is set within historic Whitehall. The Tower of London sits on the banks of the River Thames and is one of the city's most prominent landmarks, and Hampton Court Palace, also on the Thames, has some 750 acres of parkland.

The Hampton Court gardens are spectacular, and currently enjoyed free of charge by the public. Only the Maze and the newly restored Privy Garden are charged for (though these are included in the main Palace ticket). In the light of the need to generate further revenues, the free entry policy is being re-considered. In 2003, consultations were underway with the local community about imposing a charge for visiting the gardens – an unpopular move with the locals and many of the staff who see a conflict with their core values.

At HM Tower of London, HRP is responsible for the landscaped areas within the castle, the filled moat and the surrounding counterscarp gardens. HRP is working in partnership with the Port of London Authority, the Pool of London Partnership, local government, and the Heritage Lottery fund to improve the appearance and amenity of areas immediately outside the castle through the Tower Environs Scheme. Progress here has been slow, however, with disagreements arising between the interested parties.

Education

Market research has shown that visitors come to the Palaces because they want a learning experience. Educational visits by school groups etc. are important income generators for the organisation. Traditionally these visits would only be organised till around June, but it is now being investigated whether there is a market for visits throughout the Summer. The area of education is believed by the management to be an area for improvement. Everyone should have the chance to learn about heritage in a way that suits them. Some of the major museums have tackled this issue by their interactive exhibitions or by allowing visitors to touch and feel objects. An approach being considered by HRP is, for example, to adapt the visitor route so as to go past employees working on conservation, thus demonstrating their skills. HRP is also pursuing developing a relationship with Kingston University and other educational institutions, to develop programmes of study at tertiary level. These arrangements are, however, in early stages of development. On the conservation side HRP are also keen to get some internships in conservation off the ground, supported by small funds and trusts.

Finance

Aileen McLeish, the Finance Director, was an early arrival to the new management team at HRP in 1997; previously she was Group Financial Controller at Heinz U.K.. She was faced with the task of turning a public sector body into a self financing commercial charitable entity.

"There was no model that we could go to. Most charities start from fundraising and create an organisation from scratch. We were an existing organisation with £37-38 mln turnover and we had to force it into the straightjacket of being a charity and go through all the legal changes, put all the tax and insurance arrangements in place, set up a new pension scheme, deal with all the contracts. I don't think anyone really understands what we have done." (Aileen McLeish.)

The main financial objective for HRP is to generate sufficient finance for investments in conservation, product improvement and operational efficiency. When it was first set up as a charity it had no reserves or bequests, but stable visitor numbers enabled the accumulation of reserves. Since 2001 however major shocks have begun to deplete the reserves. In 2003 HRP is barely covering its operating costs and is drawing down reserves for major conservation projects. (See App. 6 & 7) This situation calls for tight management control, a careful watch on cashflow and working capital, and forward estimations of trends.

"This is a rainy day, but how long is the rainy day going to go on for? So we're really putting a very strong focus on cash management at the moment." (Aileen McLeish)

Longer term HRP wants to diversify sources of income, particularly to reduce its reliance on admissions to The Tower. Fundraising is the main way of creating a direct link between conservation and income, whereby benefactors can sponsor specific conservation projects. HRP is a newcomer to the fundraising market which is highly competitive; but it succeeded in securing £5.5 mln in individual donations after September 11th. The five year plan includes a target of £1 mln per year from fundraising for conservation and education activities. Other ways of securing funds are through Friends schemes, corporate memberships, and applications for grants. Donations can also be made by the public via the HRP website but this is unlikely to be successful until HRP's charitable status becomes more widely known. In a recent local consultation exercise it was established that more than 80% of local people did not know that HRP was a charity.

By 2003, declining revenues forced HRP to postpone major projects such as the education centre at Hampton Court. Then in late 2003, the Government unexpectedly announced that admission fees to properties owned by charitable trusts would no longer be eligible for Gift Aid, the scheme through which charities claw back from the government tax already paid by the giver. The scheme currently contributes approximately £600,000 annually to HRP. Negotiations with the DCMS for permission to obtain a loan and to locating alternative sources of funds have taken on a new urgency. A donation of £4.5 million was received from Sir John Paul Getty before his death and further major gifts from one or two potential benefactors are under negotiation. However there is a need to choose this type of funder with care – it may not be appropriate for the "dignity and status" of HRP to secure funding from a Russian oligarch, for example.

Managing the company pension scheme presents a major headache for the organisation. On its establishment, the charitable trust was required to put in place a scheme that mirrored the very generous scheme in the public sector. Their final salary scheme has been closed to new members, but at the 2002/3 year end the fund had a large deficit which was draining the

organisation. Although the financial markets have recovered a little, this remains a contingent liability on the organisation.

Operations

Rod Giddins, the Palaces Director, joined HRP in 2003 from English Heritage. He is in charge of around 220 people at Hampton Court and Kensington Palace. A major concern is how to balance the needs of the big projects being undertaken in conservation and education against the smaller ongoing requirements of developing what is already in place, maintenance, services development and small incremental change. How much money could be saved by doing maintenance jobs earlier rather than later? How can the differing demands on cashflow be met?

"We could probably spend £100 mln on repair works to our palaces, but how on earth can we raise that? So the big challenge is to prioritise effectively and to know how to generate money"
(Rod Giddins)

In circumstances of reduced cash availability, condition reports on risk to fabric are used to establish conservation priorities. The first priority is high risk to fabric. The second priority is what is useful for public display. A first ever state of the estate report was carried out in 2003 – a zero baseline view on what needs to be done at all the Palaces. So in 2003, the priority is the Wakefield Tower at the Tower of London: the building's fabric is crumbling, creating an associated health and safety risk.

Priorities for visitor attractions are fairly easy to assess. Take Hampton Court for example: in 2003 it was the Gloriana of Queen Elizabeth I; 2004 will be the year of the gardens and of literature - 400 years since the Hampton Court conference that generated the King James I authorised version of the Bible, and 400 years since Shakespeare and his troupe performed in the Great Hall. It is a near certainty that Guy Fawkes will feature in the Tower of London in 2005. In all of this, however, Kew Palace has overriding priority: it must be opened as soon as possible.

Services like telecoms, utilities, IT and office accommodation are a major source of concern. Office accommodation creates cost penalties because of the nature of the buildings: particularly at Hampton Court, everyone is spread out. A cross functional team has been recently set up to assess options for centralising the organisation in one place. Reduced financial circumstances, the imminent arrival of a new CEO in 2003, and a lack of agreement amongst the management team will however delay any final decisions.

A huge improvement has been made in operational efficiency overall, but management would still only rate themselves about 6 or 7 out of 10. There is a lot of mileage still to be had from small improvements. For example, because of the emphasis on quality and excellence of conservation there are some areas of procurement which are not necessarily as efficient as they could be. Managers are focused on getting the best and have little inclination to negotiate price with their preferred partner.

The heritage industry, in contrast to the national museums, is very backward in using technology, whether to inform, teach, educate, or entertain. The current audio tours on offer at the Palaces are old technology and none of the Palaces have touch screen computers. Many museums offer interactive devices, and English Heritage offers wands or Explorer type technology, which allows individual visitors to trigger a voice or noise to help people imagine the scene. This type

of aid to interpretation has been under-invested in at HRP, where bringing the Kings and Queens of England alive in the Royal Palaces might significantly improve the visitor experience.

Marketing and Sales

Danny Homan, the Marketing Director, joined in 2000. The marketing and sales team of 16 includes two fundraisers. Before Danny's arrival, marketing had been undertaken separately by each palace; he inherited a culture of one-upmanship, "our campaign is better than yours." The centralisation of marketing aimed to extract more value from campaigns using fewer people. There is more cross promotion of the palaces and people's behaviours are beginning to change, led by the movement towards a collective vision on the need to meet commercial objectives.

HRP is a relatively unfamiliar brand as is its charitable status, in contrast with their closest rivals, the National Trust and English Heritage, both of which have a mature brand positioning. The average person on the street is not aware of who HRP are.

"A major marketing task is to create an organisational reputation and brand that assists other objectives within the organisation and to provide clear messages about HRP's role in tourism, in heritage management and in stewardship of that heritage." (Danny Homan) [10]

An important marketing objective is to develop the major selling point of HRP - the ability for people to learn and experience British history, where it happened, within the actual buildings. The "royal" aspect is also a selling point. HRP have taken a scholarly approach in the past – however there is recognition that to compete for market share the offer needs to be flexible in accordance with the needs of the different segments of the market.

"There needs to be a light, fun and gentle introduction to the palace and its history, either through technology, print or through a person, but it should then be possible to penetrate to further depth as required, thus providing a more bespoke experience." (Danny Homan)

This multi-faceted approach is already well represented at the major museums and galleries which present collections which scholars may spend their lifetime studying, at the same time as offering more popular attractions such as the animatronic dinosaurs at the Natural History Museum. To attract repeat visits the offerings at the Palaces need to be constantly updated, changed and made more exciting.

The marketplace is extremely innovative – for example the theme parks introduce a new ride each year, so visitors have to come back to try it. Then there are the new market entrants with strong branding, like the Eden project. HRP, on the other hand, suffers from a certain amount of complacency derived from the simple assumption that if you are visiting London, you automatically have to visit the Tower.

"We have a tendency to be complacent that people will come anyway and you don't have to do much, to be innovative, to attract them. There's a huge potential for us to do things differently a) to keep up with a market that is innovative and thus to keep market share and b) to improve people's experience while they are here and therefore their perceptions after their visit."
(Danny Homan)

[10] Interview at Hampton Court Palace, 1st July 2003

Other constraints are placed on innovation by the DCMS and English Heritage. Under the Scheduled Monument Clearance Scheme (SMC) English Heritage have to give their consent to any new undertakings. Additionally the Royal Collection imposes constraints.

"We have to make the Palaces more attractive to visitors but without diminishing the quality. We have a saying in HRP about "status and dignity". We are Royal Palaces and we maintain our status and dignity at all times. So we will not put on tacky events, we will not sell tacky goods in our shops. People therefore have to expect to pay a premium for the quality of what we have on offer." (Rod Giddins)

There is a need to move to a better understanding of the needs of the external markets and stakeholders.

"There is a disconnect between how we talk about ourselves internally, and how it is received by our external audience. There's been lots of really good internal work, but we have not got an innovation engine, a creative engine within the organisation, which understands how we can present ourselves to match our audience's needs." (Danny Homan)

One of the problems of the "scholarly" approach has been that sometimes exhibitions are launched because a subject area is felt to be underdeveloped and worthy of attention without any consideration of the general and specific needs and interests of target markets. This raises the issue of the measurement of success – is an exhibition successful because it is unique and scholarly, or should success be measured in terms of popularity and revenue?

The four major planks of the marketing strategy are PR in country of origin, the transit business, at destination advertising, and sales via the travel trade. There is active PR in the key overseas markets – journalists are brought in on press trips and there are regular press meetings in the US. Getting the Palaces in the travel sections of newspapers and magazines is vital. The transit area involves work with airlines, bus and coach operators, train operators and ferries, providing communication about destination points. A lot of effort is also put into guidebooks as their recommendations are particularly influential - no 2 after personal recommendation. Then there is advertising at destination e.g. in hotels, on the London underground. Since most incoming tourists use the underground everyday, and 86% of them use it once during their trip, the Underground is the prime location for advertising. There are hundreds of thousands of leaflets in racks at hotels and airports. The travel trade is vitally important – they sell more than 1 mln tickets in advance. HRP's travel trade department is one of the best respected in attractions industry, partly due to long experience, and partly because they motivate incoming tourists.

Partnerships are important and the marketing team works aggressively to develop their network. For example HRP ran a promotion with ATOC (Association of Train Operating Companies) in early 2003 which brought 80,000 people into the palaces. The deal offered a "one pays, one goes free" voucher for the palaces to people purchasing a train ticket in the UK to London. The danger of giving discounts is that people might have come anyway and paid full price. The research showed that 80% of the people who took up the offer were motivated by the offer to come to London and would not have visited in the next 6 months otherwise. Other deals involve Nectar and Tesco clubcards, whereby people can redeem their reward points for tickets. There is a hidden discount to the company - they pay only 75% of the face value of the ticket. There is also very close cooperation with the London Tourist Board, the London Development Agency and the Mayor's Office.

TV programmes are regularly filmed at the Palaces and a study has shown a direct correlation between the programme showings and visitor numbers. A recent popularist programme on Channel 5 on selecting the top ten stately homes, castles and gardens involved some good publicity for the Palaces. Hampton Court Palace and the Tower were both among the top ten stately homes, and Hampton Court gardens was rated no. 4 garden. In 2003 two feature films are being developed at Hampton Court. Filming always bring disruption and threatens the conservation of buildings, but on the other hand generates an enormous amount of public interest. In 2002, Channel 4 produced a historical re-enactment of episodes in the Tower of London creating 8 hours of prime time TV. The BBC 2 programme "Restoration" also featured the Tower. With programmes like these reaching 4 mln viewers, even if 10% are stimulated to visit the Tower, that is a huge effect.

HRP managers are very proud of the trading arm of HRP:

"Our retail is just phenomenal. You find another retail operation in such an organisation which is as successful as ours. For this type of organisation there isn't anyone to touch it in this country or in Europe." (Aileen McLeish)

CHECK

Products build on the branding of the palaces. HRP develops supply partnerships with manufacturers, who sell products with the Historic Royal Palaces brand under licence in around 16 countries. As well as the new shop in the Yellow Drawing Room of Kensington Palace, HRP has opened shops in airports in partnership with Alpha, who run the retail outlets there. An E-commerce site was launched in mid 2003 in addition to the existing catalogue sales. The shops in the palaces carry a wide range of themed and branded goods. Given the importance of family and school outings to the palaces, merchandise must span age and price ranges. While selling pencils and small toys in one of the Tower's shops, HRP also sells high value jewellery in another.

Continued growth in retailing creates its own challenges. Off-site warehousing has had to be purchased because holding stock at the different palaces is becoming problematic. Keeping many small outlets well-stocked and presented is a further challenge to stockholding.

People

The history of the organisation, first as palaces with individual identities and purposes under the management of the Royal Household, then as a group managed directly by the Government, then as a contracted out charitable trust has left a legacy of mixed contracts, cultures, and structures. When Alan Coppin arrived, he found a largely bureaucratic culture, where power was held by a mixture of conservation experts and distant authorities. Decision making was centralised, and initiatives from front line workers were unwelcome. Union relationships were managed along lines which had long since been abandoned elsewhere in industry. Alan immediately hired his former colleague Graham Joseph, a specialist in managing change, as Director of HR.

Substantial change had resulted from the establishment of the charitable trust, particularly in Finance and IT. About 40% of the original finance team remains today. The 1998 team had no experience of managing integrated accounts and balance sheets. They had to learn on the job; this took longer than expected. IT grew almost from scratch to the current total of 11. Alan and Graham wanted the rest of the organisation to follow the lead of Finance and IT start changing too.

While the Listening Exercise led to a new vision and goals for the organisation and for individual departments, the Leadership Training Programme instituted by Alan and Graham

revealed a gap between the expertise of the organisation and the requirements of a commercial entity. Although the organisation had a lot of very educated and intelligent people, they had no idea about basic business processes such as getting things right first time, Pareto analysis or problem solving. The new commercial managers (in HR and Marketing for instance) worked on different assumptions completely, which created new tensions. It took these newer recruits a long time to realise, for example, that the sales people were not just being bloody minded about focussing their efforts on the 80% of customers who were only generating 20% of the organisation's turnover, but that they just had not understood.

"What leadership training did was to give us a common language and a common understanding" (Aileen McLeish)

The programme was led from the top with a great deal of time and energy. Progress was made through sharing experiences, the use of case studies, getting people to address their own styles of working and getting feedback from others. Cross-disciplinary teams were set up to address particular business issues. Creating a positive and blame-free environment, empowering people and encouraging delegation were all new objectives. People had been used to being given instructions and guidelines, and had to learn to develop the guidelines themselves. People were not used to being empowered, and taking responsibility, nor were they comfortable with having their performance measured. Equally the concept of generating and implementing new ideas for cost saving or income generation was alien to the organisation. On the operations front, the approach to business excellence is now embedded in the performance and development review (PDR) framework which has output based job profiles with clear objectives which are reviewed on a regular basis.

The labour market for tourism and heritage sites is competitive. HRP considers itself to be a market leader commanding premium prices from customers, so it needs to find ways of attracting the best. However the current low profile of the HRP brand, contrasts, say, with Tate (Tate Modern, Tate Britain, Tate North, Tate St. Ives) with its solid brand positioning as a funded arts institution. It is significant that the average wage of employees is only between £10,000 and £15,000 p.a., barely above the minimum wage. 75% of staff earn in this bracket. Nevertheless, there is a goodwill factor among some of the staff who have worked in the Palaces for 20 years or more – the working environment provides compensation for low salaries.

Various structural changes were made to attempt to gain more control over the organisation and its many interfaces with the public. In 2002 about 70 "front of house" staff (state apartment warders) who had been contracted out to Group 4 were brought back "in house." In April 2003 the gardeners were brought back in house. Communications with unionised staff were modernised:

"*We don't have trade unions on one side of the table and management on the other.*" (Rod Giddins)

Management re-iterated its commitment to employment in crisis meetings after 11 September 2001. A decision was made then that despite the expected downturn in visitor numbers (which was realised), no redundancies would be made. So for instance the long standing ratio of warders to rooms remained. This decision reinforced the difference between HRP on one hand and the National Trust and English Heritage on the other. The latter organisations rely heavily on volunteers throughout their value chains.

There is a strong informal network in the organisation probably as a legacy of the time, not so long ago, when that was virtually the only form of communication apart from official letters. Email and the intranet have been introduced recently. The formal communication system is also very strong, with a cascade approach for important information.

"Against the background of the massive change that has taken place in the organisation people tend to think there are hidden agendas behind some of the communications – so to a certain extent there is a degree of suspicion." (Aileen McLeish)

The organisational structure is very fragmented - it is not a matrix organisation. This factor, together with firefighting through continuing crises, has meant that opportunities for cross departmental knowledge sharing have been limited. It is often just a case of "all hands on deck" in each of the different operational areas. Each department and Palace has a different culture – a military culture at the Tower of London, a custodial one at Hampton Court, a commercial culture in retail and an introspective, research based approach in the conservation department. The leadership programme, aimed at cultural change, has encouraged people to reach an understanding and respect for the other departments. The so-called "journey culture" aims to override the heterogeneity.

"So even the military culture at the Tower of London, which people have difficulty with, is seen as somehow both appropriate and part of the continuity of history, and valued for that. It is the commitment to an organisation that looks after palaces that draws people close together. And we tinker with that at our peril." (John Barnes)

Change comes slowly to organisations, and HRP is no exception. While the diversity of cultures and approaches may be more appreciated and questioned than heretofore, the aim to develop a customer focused culture remains.

Facing the Future

"We have a very charismatic chief executive in Alan Coppin. There will always be a bit of apprehension in the organisation about a change in leadership." (Aileen McLeish)

The new CEO, Michael Day took up the reins in August 2003. His background is different to Alan's – he has extensive experience in heritage management having spent 16 years running 3 castles and 4 museums for the Jersey Heritage Trust. So will the new CEO have a new strategy, more outwardly focused than Alan Coppin's, who had concentrated on bringing about internal cultural change? Will the business plans made since 11 September 2000 be realised? Would it be preferable to maintain the existing strategy and make it work, and only change it if it becomes apparent that it cannot work? What will the Trustees and key stakeholders support? Will HRP be successful in its bid to be more innovative in a competitive market, or will any new ventures have an adverse impact on its reputation for excellent conservation? How can it successfully manage its multiple roles?

List of Appendices

Appendix 1 Details of Trustees
Appendix 2 Parliamentary Proceedings
Appendix 3 HRP Strategic Planning Process
Appendix 4 Organisational Structure
Appendix 5 Breakdown of HRP Customers by Region
Appendix 6 Balance sheet and Income & Expenditure
Appendix 7 Actual and Forecast Visitors/Income by Palace
Appendix 8 Background on the Palaces
Appendix 9 Ten UK Historic Attractions
Appendix 10 Visitors to Tower of London
Appendix 11 Prices for Historic Properties in the Neighbourhood of Hampton Court

Appendix 1: Trustees

Sir Nigel Mobbs (Chairman), Chairman of Slough Estates plc and Bovis Homes plc
Field Marshall the Lord Inge KG GCB DL (Deputy Chairman), formerly Chief of the Defence Staff
Dr Bridget Cherry, Architectural Historian, Editor of Pevsner's Architectural Histories, and Commissioner of English Heritage
Ms Angela Heylin OBE, former president of BSMG Worldwide
Mr Simon Jones LVO, Managing Director, Gardener and Theobold Management Services
Mr Alan Reid, Keeper of the Privy Purse
Sir Hugh Roberts KCVO, Director of the Royal Collection and Surveyor of the Queen's Works of Art
General Sir Roger Wheeler GCB CBE (Constable of HM Tower of London), former head of the British Army
Mrs Gillian Wolfe MBE

The appointments are part-time, unpaid and last for three years with an option of a second term of three years. From 1998 until December 2002 the Chairman of the Board was the Earl of Airlie; he was succeeded by Sir Nigel Mobbs who joined the Board in July 2002. Sir Nigel is the Chairman of Slough Estates plc and Bovis Homes Group plc, as well as a trustee of numerous national and local charitable organisations, including the National Army Museum. As Lord-Lieutenant of the County of Buckinghamshire, he is the Queen's representative there. The current Constable of the Tower of London is General Sir Roger Wheeler, the former head of the British Army.

The responsibility for the operations of the Tower (and the Banqueting House) lie with the Governor of the Tower of London.

APP. 2

PARLIAMENTARY DEBATES

HOUSE OF COMMONS
OFFICIAL REPORT

Fifth Standing Committee
on Delegated Legislation

DRAFT CONTRACTING OUT (FUNCTIONS IN RELATION TO THE MANAGEMENT OF CROWN LANDS) ORDER 2003

Tuesday 1 July 2003

⇒ Rod Giddens

0203 791 9754

PUBLISHED BY AUTHORITY OF THE HOUSE OF COMMONS
LONDON – THE STATIONERY OFFICE LIMITED
£2.50

RECEIVED DATE 02/07 17:06'03 FROM :02072112389

The Committee consisted of the following Members:

Chairman: Miss Ann Begg

Bailey, Mr. Adrian *(West Bromwich, West)*
Baird, Vera *(Redcar)*
Chapman, Mr. Ben *(Wirral, South)*
Fabricant, Michael *(Lichfield)*
Flook, Mr. Adrian *(Taunton)*
Harvey, Nick *(North Devon)*
Hoban, Mr. Mark *(Fareham)*
Iddon, Dr. Brian *(Bolton, South-East)*
Kemp, Mr. Fraser *(Houghton and Washington, East)*
Mandelson, Mr. Peter *(Hartlepool)*
Morgan, Julie *(Cardiff, North)*
Morris, Estelle *(Minister for the Arts)*
Moss, Mr. Malcolm *(North-East Cambridgeshire)*
Palmer, Dr. Nick *(Braxtowe)*
Saunders, Mr. Adrian *(Torbay)*
Tami, Mark *(Alyn and Deeside)*

David Harrison, *Committee Clerk*

Fifth Standing Committee on Delegated Legislation

Tuesday 1 July 2003

[MISS ANNE BEGG *in the Chair*]

Draft Contracting Out (Functions in relation to the Management of Crown Lands) Order 2003

2.30 pm

The Minister for the Arts (Estelle Morris): I beg to move,

That the Committee has considered the draft Contracting Out (Functions in Relation to the Management of Crown Lands) Order 2003.

I welcome you to the Chair, Miss Begg; it is a pleasure to work with you.

The draft order is made under section 69 of the Deregulation and Contracting Out Act 1994. The responsibilities being contracted out in the order are those of my right hon. Friend the Secretary of State for Culture, Media and Sport for the management of the historic royal palaces and royal parks under the Crown Lands Act 1851.

The order allows my right hon. Friend to authorise other persons to exercise her statutory responsibilities for the management of Hampton Court gardens, green, and road, and Hampton Court park and Kensington gardens. The order extends the authorisation, approved by the House, in the Contracting Out (Functions in relation to the Management of Crown Lands) Order 1998. Under that order my right hon. Friend contracted with the Historic Royal Palaces trust to manage the historic royal palaces on her behalf.

It is important that I assure the Committee that the order introduces no proposal to contract out further responsibilities for the historic royal palaces. Its purpose is to correct an error made in the original order that has only recently come to light.

The 1998 order authorised my right hon. Friend to contract out her responsibilities under section 21 of the Crown Lands Act 1851. The intention was to authorise her to contract out her responsibilities for the historic royal palaces; and, in the case of Hampton Court, for the gardens and park which form part of the Hampton Court palace estate and, in the case of Kensington gardens, those small parts of the gardens that are managed as part of the Kensington palace state apartments.

Unfortunately, my right hon. Friend's powers to manage the gardens and park at Hampton Court and Kensington palace gardens are contained in section 22 of the Crown Lands Act 1851. The 1998 order should therefore have made reference to sections 21 and 22 of the Crown Lands Act 1851. It is that error that the draft order seeks to make right.

Michael Fabricant (Lichfield): Does the Minister know whether those gardens are open to the public? If they are, will people notice a marked improvement in their maintenance?

Estelle Morris: Strangely, the body now running the parks has been acting as if it had responsibility anyway. We trust that we were not acting illegally; the Department certainly had a contract with it to manage the whole of the estate. I would be quite happy to go over the matter if the hon. Gentleman would like me to do so, but there has been a marked improvement in investment in the parks and the quality of facilities made available to the public. I reiterate that the order seeks merely to regularise and make legal a contract that has been in place for the past few years.

In the event, the contract that we entered into with the Historic Royal Palaces trust on 1 April 1998 allowed the charity to manage all the historic unoccupied royal palaces, including the gardens and park that are the subject of the order before the Committee. Indeed, to answer the hon. Gentleman, the arrangements have worked well. The Department has no desire to take back the running of the parks; indeed, under the present arrangements, the historic royal palaces and the grounds have been managed very well.

I am happy to tell the Committee that the arrangements entered into in 1998 have worked very well and our confidence in passing to the Historic Royal Palaces trust the day-to-day management and presentation of the unoccupied royal palaces has been fully justified. The trust has maintained, managed and presented the historic royal palaces to a high standard. Indeed, since 1998, it has invested £41 million in the conservation of the palaces and their contents, which are better conserved than ever.

I confidently assure the Committee that the contracting out of the management of the historic royal palaces has been and continues to be a success. So far as I am aware, no body of opinion wishes that the 1998 decision had been other than it was. The order will merely correct an administrative error made in 1998.

Mr. Adrian Flook (Taunton): Are there any liabilities from the period when the organisation should have passed to different management-contracted legal bodies that might come back to hit the ownership of the contracted-out element?

Estelle Morris: The lawyers will tell me if I am wrong, but I believe that the answer is no. There were two parts to the arrangement. The first gave the Secretary of State the power to contract out the management, but the manner in which that was achieved was subject to a contract between the Department for Culture, Media and Sport and the body undertaking the management. I understand that that contract was proper and that no liabilities are likely to come back.

Mr. Fabricant: I am grateful to the right hon. Lady for giving way a second time. Would not the contract have been ultra vires because it could not be replaced by virtue of the fact that the powers did not exist until and unless we passed them today? Furthermore, the order is not retrospective, so even if we pass it, a contract that is ultra vires will remain so.

Estelle Morris: The past is past. The arrangements that existed between the Department and the management worked well by virtue of the contract. The error should have been spotted in 1998, and I apologies on the Department's behalf for the fact that it was not. However, nobody wants to rerun the past five years. Historic Royal Palaces has been well run and we have been happy with the contract. Both parties to the contract want to regularise the position under law and to continue as they have been doing. That is our wish and I shall be happy to clarify any point that the Committee raises.

2.37 pm

Mr. Malcolm Moss (North-East Cambridgeshire): It is a pleasure to serve under your chairmanship for the first time, Miss Begg. I also take the opportunity to welcome the Minister to her new portfolio—I believe that this it her first official parliamentary session apart from Question Time yesterday.

The Minister said that the problem came to light recently. Can she clarify how recently "recently" is? Five years is a long time, particularly when one considers the excellent point of my hon. Friend the Member for Lichfield (Michael Fabricant) that for all that time the contract has probably been illegal because DCMS did not have the legal right to offer it in the first place.

Michael Fabricant: May I correct my hon. Friend in the nicest possible way? The contract would have been not illegal but ultra vires or void. It would not have been illegal; it would not have existed.

Mr. Moss: I am most grateful to my hon. Friend. He is obviously correct.

We shall not stand in the way of rectifying the error for which the Minister has rightly apologised. It is not the first error that has come to light since the DCMS was formed, although that might be because, as an amalgamation of various interests and of other Departments, it took time to bed in and to focus on details such as this one, which seems to have gone unnoticed to start with.

With regard to the success or otherwise of the contracting out of the functions in relation to the management of the royal palaces, the Minister observed that it had been successful and that nobody wanted to make any fundamental change. I would endorse that in the sense that the contracting out has been a success and the management team has done an excellent job. However, it is a bit like the Post Office—part privatised and part public. It does not have the freedom that a private company would have to go out and raise capital. The Department keeps a tight rein on it and tells it that it must submit the correct accounts and keep within its budget. Of course, it derives a handsome income from visitors to its palaces, but there is not enough to plough back into the heritage factor and the built environment. As we know, many palaces require huge sums to maintain their fabric and to keep them in a state that will continue to attract tourists.

The Minister does not want to revisit the contracting-out, but I put it to her that there will be a question mark over the work of the management team if the Government are not prepared to consider ways of making available capital for renovation projects and building. The team simply cannot maintain the fabric of its palaces out of its income. As it is part privatised, it cannot borrow money or use it in the way that a private company might.

That is a real problem, which must be addressed. Obviously, the Minister cannot do so today, because she is new to her brief and was probably not anticipating my question. I simply flag it up as something in which she might want to take an interest. We all want the fabric of these famous palaces to be maintained and to be renovated according to general architectural principles. That requires huge sums, however, and it is extremely difficult to do gather sufficient money from revenue income to initiate a medium-term programme. The Minister may be able to address the issue this afternoon. Otherwise, she may want to write to me.

Given the earlier oversight, the order is long overdue, and we shall not oppose it.

2.41 pm

Mr. Adrian Sanders (Torbay): I welcome you to the Chair, Miss Begg. This is the second time in as many weeks that I have been under your chairmanship.

I have no objections to the order, but one question arises. One advantage of contracting out is that new sources of funding, such as lottery funding, become available. It may be that no lottery funding has been forthcoming as regards the management services that we are discussing. However, the management team would not have been eligible for any such funding that it secured on the basis that services had been contracted out to it, because they had, in fact, not been. I do not want to put a spanner in the works, but I seek reassurance that no lottery funding has been forthcoming and that any funding that has been forthcoming is not connected with the services that we are now contracting out.

2.42 pm

Estelle Morris: I thank the hon. Members for North-East Cambridgeshire (Mr. Moss) and for Torbay (Mr. Sanders) for their comments.

The hon. Member for North-East Cambridgeshire asked when the problem had come to light in the Department, and it was towards the end of last year. Since then, we have drawn up the legislation, sought parliamentary time and gone through everything with a fine-toothed comb to ensure that we do not have to return to the issue. Given that it is only July, I hope that the Committee accepts that there has not been too much of a delay in parliamentary terms. The problem came to light as a result of conversations with various organisations, and when we sought clarification in the law, we found that we did not have the relevant powers.

The hon. Gentleman also raised the issue of investment and asked whether we had evidence that things were going well. Some £2 million a year is spent on the grounds that we are contracting out. I am talking not about the whole area of the palaces in

[Estelle Morris]

question, but about the grounds, including the maze and Kensington palace gardens.

One advantage of the present arrangement is that all the income is ploughed back in. One can always make a case for providing more funds, especially when there is such great demand for maintaining these old and beautiful buildings to such a high standard. However, Historic Royal Palaces feels that it has sufficient funds to carry out its responsibilities. Indeed, since 1998, it has provided a new education centre, a new catering outlet and new exhibitions at the Tower of London, as well as improving the environs. It has also undertaken improvements to the brickwork of Hampton Court palace and it has repaired and renovated the 17th century palace's Wren elevation. If we or someone else were miraculously to offer it millions of pounds more, it would find a way to spend it. However, it is not short of money, and one of the advantages of contracting out is that any money raised can go back into protecting the buildings.

For me, the most important thing is that since contracting out, the highest ever satisfaction ratings in terms of value for money, friendliness of staff and enjoyment have been achieved—the figures from 2002–03 showed an increasingly successful operation.

Mr. Moss: I am more than happy to endorse what the Minister says about the quality of staff, the quality of the environment and the excellence of the management of the royal palaces, which have been a great success. No one is arguing that the revenue stream is not a good stream and cannot be used appropriately. The point that I am making is that there is a difference between the expenditure that she mentioned and capital investment to renovate the fabric of the buildings, which need to be restored in a manner that is commensurate with their architectural heritage and quality. If Historic Royal Palaces could borrow capital, it could defray the costs out of its revenue over a period of time, as one does with a mortgage. However, it of course does not have that facility because it is not really private. My understanding is that the Department is not making funds available for capital renovation. The Minister only has to talk to Historic Royal Palaces to realise that it sees a programme of renovation on an ongoing basis over the next 10 years, but cannot plan for that, because it does not know for sure that it will have the resources to do so.

Estelle Morris: I take the point and do not blame Historic Royal Palaces for making that clear. However, the contracting-out specified in the contract that was entered into as subject to the condition that Historic Royal Palaces did not receive grant in aid from the Department. There are advantages to not being controlled by the Department, as all Members know—Historic Royal Palaces was free from some of the regulations and the accounting practices that affected all Departments in 1998. The requirement to spend the budget for a given year in that year and not have the capacity to carry it over to next is an example of a stipulation that is not necessarily made now but was at the time. Historic Royal Palaces benefited from that. However, the agreement was clear that the grant in aid would stop and the deal was that it would have greater freedom with the finances that it could raise.

One could imagine a situation in which being so tightly tied to a Government of a different political complexion could cause funds to be stopped, curtailed or reduced year on year, although that would of course never ever happen under a Labour Government. There is now semi-independence—the hon. Gentleman is right to use that good word—from the DCMS, which means that the Department can fulfil its proper responsibilities, given that it still holds responsibilities in statute and has merely delegated the functions to carry out those statutory responsibilities. The Department can carry out its democratic responsibilities, while at the same time giving Historic Royal Palaces the flexibility that it needs.

To give two more pieces of information about finance, apparently the Tower of London is the only body to have secured lottery funding, but unfortunately is not included in the order. Whereas the hon. Member for Lichfield would have been right that that might have been strange, I cannot imagine that anyone would have said, "Let's remedy this situation." The Committee, Parliament, HRP and the public would have acted in a mature, grown-up way and said, "The error has been made, but the Government have now put it right. That service is beneficial to the community and that should be that." Moreover, in recent years there has been a downturn in visitor numbers, particularly from the USA, owing to world events. Because of the difficulties that that has caused, we have allowed Historic Royal Palaces to draw on a £4 million loan.

This has been a useful discussion of the issues.

Mr. Sanders: Will the Minister deal with my point about the lottery?

Estelle Morris: Only the Tower of London has received lottery funding; the subject matter of the order has not, which is perhaps a good thing, because otherwise we would be faced with another anomaly.

I am grateful that the Committee has accepted the apology that I make on behalf of the Department for the matter being overlooked to begin with. My sense is that it is content for Historic Royal Palaces to carry on managing the grounds and the buildings in the way that it has done. I should like to end on a note on which I know there will be agreement, by thanking Historic Royal Palaces, its board and supporters for the valuable work that they do in maintaining our cultural heritage, so that many people can enjoy it.

Question put and agreed to.

Resolved,

That the Committee has considered the draft Contracting Out (Functions in Relation to the Management of Crown Lands) Order 2003

Committee rose at ten minutes to Three o'clock.

Appendix 3 HRP Strategic Planning Process

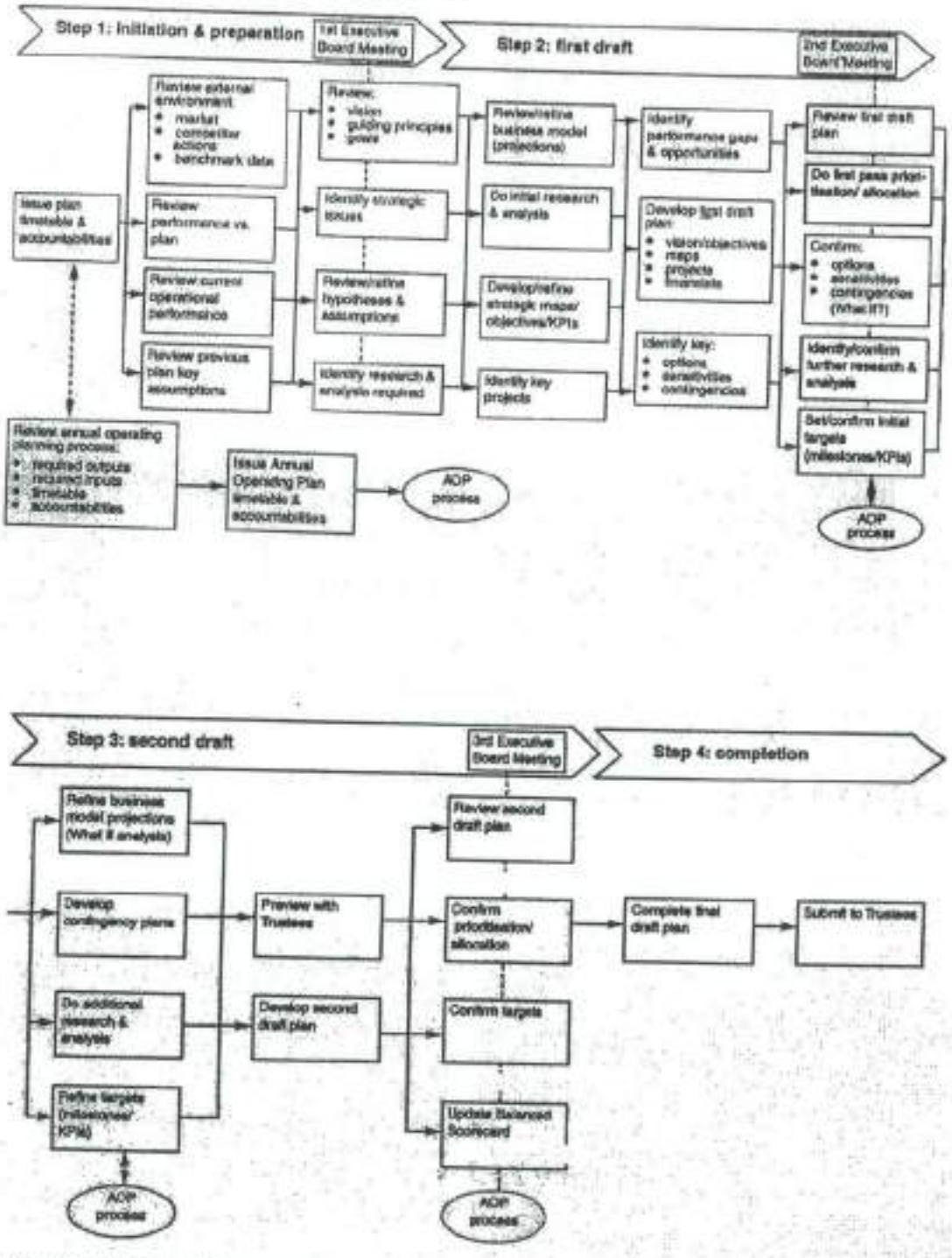
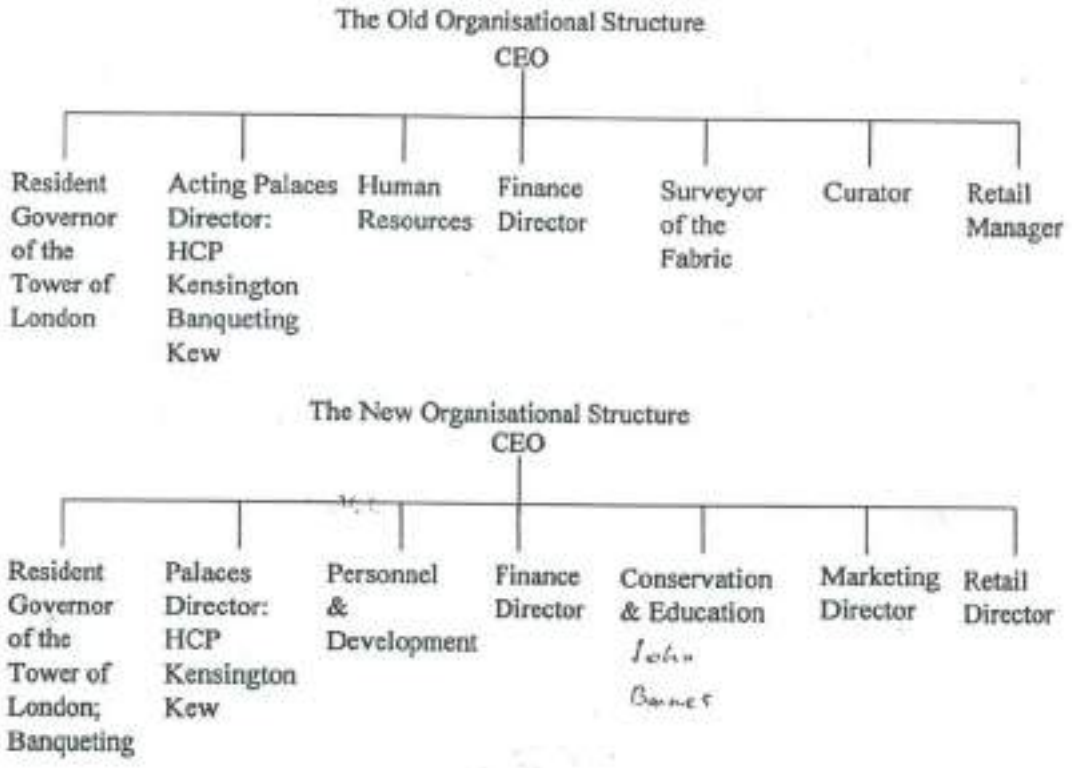


Figure B.1 HRP Strategic Planning Process



Appendix 4 Organisational Structure
(adapted from Coppin A. & Barratt J. (2002), *Timeless Management*, Palgrave MacMillan, Basingstoke)



Appendix 5 Breakdown of HRP Customers by Region

HRP's principal customers can be divided into International and UK tourists

Visitors:

- International tourists comprise nearly three-quarters of HRP visitors.
- Visitors from North America and the New World have slumped during 2001 and only partially recovered in 2002, whilst visitors from Europe are recovering but remain below traditional volumes.
- UK tourists are only the second largest group but have steadily grown in importance over recent years in response to our marketing.

Other customers include:

- Events customers are the most important source of revenue for the Banqueting House and are increasingly important for other palaces.
- Major annual events attract defined customer groups – e.g. Hampton Court Flower Show and Hampton Court Music Festival.
- New income streams include fundraising, sponsorship and filming income.

HRP Paying Visitor Profile
(Year to 31st March 2002)





Appendix 6 Financial Statements

Summary of Income and Expenditure - 1998/99 - 2002/03

HRP IN TOTAL	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04 BUDGET
VISITORS (000)	3452.62	3357.36	3184.99	1822.57	2891.31	2529.50
	£m	£m	£m	£m	£m	£m
INCOME (EX PROJECT GRANT)	36.40	38.95	39.31	35.26	36.89	36.05
OPERATING/PROJECT GRANTS	3.50	0.31	1.14	4.51	5.46	4.22
COST OF GOODS SOLD	4.13	4.37	4.50	3.78	3.93	4.24
OPERATING EXPENDITURE	26.00	26.45	28.13	29.30	29.61	31.43
OPERATING SURPLUS/(-)DEFICIT	9.76	8.44	7.83	6.69	8.81	4.60
BUILDING MAINTENANCE	2.80	2.88	2.89	2.82	2.96	3.55
NON-CAPITAL PROJECTS	2.54	2.87	2.30	2.71	4.44	15.77
NET OPERATING SURPLUS/(-)DEFICIT	4.43	2.69	2.64	1.16	1.40	-14.72
CAPITAL	0.36	1.82	4.61	0.51	1.16	0.26

Figures shown in the same 'format' as previously given;
Projects are shown above at the full spend value (ie not net of any Grants)

Summary of Consolidated Balance Sheet - 1998/99 - 2002/03

	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03
	£m	£m	£m	£m	£m
FIXED ASSETS					
Tangible Assets - Historic Cost	6.09	6.20	10.40	9.61	10.41
	6.09	6.20	10.40	9.61	10.41
CURRENT ASSETS					
Stocks - Goods for Resale	0.92	0.89	1.04	1.00	1.12
Debtors	1.35	1.88	2.17	2.62	2.50
Short term cash deposits	5.00	11.64	9.10	10.57	13.32
Cash at bank and in-hand	3.58	0.04	0.11	0.45	-0.03
	10.84	14.46	12.41	14.63	16.91
CREDITORS - falling due within 1 year	(5.05)	(6.50)	(5.16)	(5.51)	(6.23)
NET CURRENT ASSETS	5.80	7.95	7.25	9.12	10.68
TOTAL ASSETS LESS CURRENT LIABILITIES	11.89	14.16	17.65	18.73	21.08
CREDITORS - amounts falling due after 1 Year	(0.16)	(0.12)	(0.14)	(0.06)	(0.04)
NET ASSETS	11.72	14.04	17.52	18.68	21.05
TOTAL FUNDS	11.72	14.04	17.52	18.68	21.05
	11.72	14.04	17.52	18.68	21.05

Appendix 7 Actual and Forecast Visitors/Income by Palace

Actual Income - 1998/99 - 2002/03

HRP Total	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4 Budget
Visitors (000's)	3452.82	3357.36	3184.99	3822.57	3891.31	2529.60
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	22.73	23.77	23.47	21.13	22.29	20.40
Functions	1.40	1.72	2.36	1.82	2.00	1.92
Concessions & Licences	1.88	1.89	1.92	2.23	1.93	2.34
Sales: On Site	8.85	9.50	9.89	8.66	9.03	9.74
Sales: Off Site	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Interest	0.45	0.64	0.76	0.52	0.57	0.18
Other Income	1.11	1.44	0.92	0.69	0.68	0.57
Fund raising	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.80
Total	36.40	38.96	39.31	35.26	36.89	36.05
Total in £000	36400.58	38951.79	39313.93	35258.31	36885.72	36050.91
Operating/Project Grants	3.50	9.31	1.14	4.51	5.46	4.22

Tower of London	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4 Budget
Visitors (000's)	2555.51	2383.00	2292.87	2006.54	2032.99	1824.50
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	17.24	17.51	17.59	15.59	16.15	15.09
Functions	0.31	0.33	0.57	0.58	0.67	0.66
Concessions & Licences	0.33	0.44	0.47	0.61	0.48	0.40
Other Income	0.42	0.13	0.14	0.15	0.39	0.10
Total	18.29	18.40	18.78	17.03	17.66	16.24

Hampton Court Palace	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4 Budget
Visitors ('000)	651.00	678.53	611.14	576.19	511.43	471.00
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	4.11	4.23	4.03	3.94	3.52	3.37
Functions	0.26	0.27	0.46	0.27	0.25	0.28
Concessions & Licences	1.45	1.40	1.39	1.53	1.35	1.43
Other Income	0.07	0.37	0.34	0.41	0.37	0.52
Total	5.98	6.27	6.22	6.15	5.50	5.60

Kensington Palace	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4 Budget
Visitors ('000)	221.00	268.81	257.88	217.69	324.45	218.00
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	1.20	1.84	1.84	1.40	2.41	1.66
Functions	0.19	0.38	0.41	0.30	0.25	0.28
Concessions & Licences	0.10	0.05	0.06	0.07	0.10	0.07
Other Income	0.00	0.01	0.01	0.03	0.01	
Total	1.49	2.27	2.13	1.80	2.76	2.01

Banqueting House	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4 Budget
Visitors ('000)	25.12	27.02	23.11	22.15	22.44	18.00
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	0.07	0.07	0.05	0.06	0.05	0.04
Functions	0.63	0.74	0.92	0.57	0.83	0.71
Concessions & Licences			0.00	0.00	0.00	0.00
Other Income	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01
Total	0.71	0.82	0.99	0.63	0.89	0.76

Other Activities	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4 Budget
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	0.10	0.12	0.15	0.15	0.17	0.24
Functions						
Consessions & Licens				0.02	0.02	0.44
Sales on site	8.85	9.50	9.89	8.66	9.03	9.74
off site		0.00	0.00	0.00		
Interest earned	0.45	0.64	0.76	0.52	0.57	0.18
Other Income	0.62	0.93	0.40	0.30	0.10	0.04

Appendix 7 Actual/Forecast Visitors/Income by Palace

Forecast Income from 5 Year Strategic Plan, March 2000

	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/4	2004/5
HRP Total						
Visitors (000's)	3358	3077	3091	3245	3407	3579
	£M	£M	£M	£M	£M	£M
Visitor Income	23.8	22.8	23.3	25	25.6	26.8
Functions	1.7	2.3	2.8	2.9	3.1	3.1
Concessions & lic	1.9	1.9	2.6	3	3.2	3.4
Sales: On Site	9.6	9.7	10.3	12.1	14	15.5
Sales: Off Site			0.3	0.7	1.5	2.2
Interest	0.8	0.5	0.3	0.4	0.4	0.6
Other income	1.4	1.4	1.4	0.9	1.1	1.1
Fund raising			0.3	0.5	1.1	2.2
Totals	39	38.6	41.5	45.5	51	56.7
	39000	38600	41500	45500	51000	56700
Tower of London						
Visitors	2390	2232	2187	2287	2391	2500
£M						
Visitor Income	17.7	17.3	17.4	18.6	19.8	21.1
Functions	0.4	0.8	1.3	1.4	1.5	1.5
Consessions & Licens	0.5	0.5	1.3	1.4	1.5	1.5
Sales on site						
off site						
Interest earned						
Other Income	0.1	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Totals	18.7	18.9	20.3	21.7	23.2	24.5
Hampton Court Palace						
Visitors ('000)	675	625	675	729	787	850
£M						
Visitor Income	4.3	4.2	4.6	5	5.5	6.2
Functions	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Consessions & Licens	1.4	1.4	1.5	1.6	1.7	1.9
Sales on site						
off site						
Interest earned						
Other Income	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
Totals	6.4	6.4	6.9	7.4	8.1	9
Kensington Palace						
Visitors ('000)	265	191	200	200	200	200
£M						
Visitor Income	1.7	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2
Functions	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Consessions & Licens						
Sales on site						
off site						
Interest earned						
Other Income						
Totals	2	1.5	1.5	1.8	1.5	1.5
Banqueting House						
Visitors ('000)	28	29	29	29	29	29
£M						
Visitor Income						
Functions	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
Consessions & Licens						
Sales on site						
off site						
Interest earned						
Other Income						
Totals	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
Other Activities						
Visitors ('000)						
£M						
Visitor Income	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Functions						
Consessions & Licens						
Sales on site	9.6	9.7	10.3	12.1	14	15.5
off site	0	0	0.3	0.7	1.5	2.2
Interest earned	0.8	0.5	0.3	0.4	0.4	0.6
Other Income	0.9	0.7	0.7	0.2	0.2	0.2

Appendix 7 Actual/Forecast Visitors/Income by Palace

Forecast Income from 5 year strategic plan (Revised 2003)

HRP Total

	2002/3	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Visitors EM	2916	2880	3015	3136	3251	3372
Visitor Inc	22.6	23	24.8	26.7	28.5	30.3
Events	2.3	2.6	2.8	3.1	3.3	3.4
Concess	2	2.3	2.8	2.9	3.1	3.2
Retail on	8.7	10.1	11.5	13.2	14.3	15.3
off	0.3	0.9	1	1.2	1.6	1.6
Interest	0.5	0.4	0.2	0.3	0.3	0.4
Fund rais	0.2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Other inc	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.8
Totals	37.2	41.4	45.2	49.6	53.4	56.5

Appendix 8
Background to the Palaces

Buildings
The five sites managed by Historic Royal Palaces (HRP) incorporate structural fabric ranging in date from the Roman period right up to the present day. Amongst these are the country's most important Romanesque secular building (the White Tower), its most important Tudor domestic complex (Hampton Court Palace), its first Palladian building to be completed (the Banqueting House, Whitehall), and work by many major architects of the 17th, 18th and 19th centuries. The intrinsic significance of the structures themselves is enhanced by their royal status and role in the nation's history. HRP's building conservation responsibilities and challenges are correspondingly important and extensive.

Collections

As the contents are displayed in appropriate, and often exact, settings within the palaces, 'museum' display conditions are rarely achievable; the major exceptions are the Royal Ceremonial Dress Collection at Kensington Palace and the Renaissance Picture Gallery at Hampton Court, which are kept in controlled conditions, as are items and collections stored for study and future display. A careful balance, therefore, has to be struck between the needs and enjoyment of today's public and the preservation of items and interiors for tomorrow's, and its expert and creative management. HRP retains conservation expertise to ensure that the condition of the collection is maintained through environmental management, preventive work and conservation treatment.

Education

All of the palaces make provision for education in line with the Royal Charter, with a teaching service for school groups as well as support for teachers. At the Tower, educational sessions are offered on Norman, Medieval, Tudor, and Victorian history, artefacts from the Royal Armouries including Tudor and Stuart arms and armour, and of course the Crown Jewels. The Tower of London Education Centre is run by the Royal Armouries and offers a range of topics linked to the National Curriculum. The magnificent collections give scope for tackling cross-curricular topics including art and design and craft and technology. Specialist historians and educational presenters lead sessions. They include artefact handling sessions, practical work, costumed presentations, guided tours and music.

At Hampton Court Palace the State Apartments used by the Tudor court, and the complete Tudor Kitchens provide a unique site for investigating life of the period. An unparalleled collection of Henry VIII's tapestries and paintings, such as *The Field of Cloth of Gold*, make the palace a vital resource for understanding the Tudors. HRP are currently considering possibilities to develop educational activities around some of the more commercial events. For example music workshops could be organised at the time of the music festival.

The education programme at Kensington Palace, the birthplace (in 1819) and childhood home of Queen Victoria, focuses on her life at the palace. As well as rooms and objects associated with Queen Victoria, school groups to Kensington Palace can visit the magnificent State Apartments which date from 1700, and the Royal Ceremonial Dress Collection, including regular special exhibitions.

The Banqueting House is the only surviving building from the magnificent Whitehall Palace, home of the Tudor and Stuart monarchs from Henry VIII to William III. The education programme focuses on the 17th century, including the building of the Banqueting House by Inigo Jones, the lavish masques put on by the Stuart court and the execution of Charles I in 1649

Kew Palace is the only building to survive from a series of royal residences built within the Richmond and Kew area between the Middle Ages and the 19th century. Currently closed to the public for restoration, a programme of pilot educational initiatives will be available from 2003, in partnership with the Royal Botanic Gardens Kew

Tower of London

The Tower is also a thriving community; about 150 people still live within its walls, mainly the Yeoman Warders (or 'Beefeaters') and their families. The Yeomanry was established in the 14th century to guard prisoners; the 40 or so Yeoman Warders today are still Extraordinary Members of the Queen's Bodyguard, all former warrant officers from Her Majesty's Forces with an honourable service record of at least 22 years.

The Royal Armouries have made and stored weapons and equipment at the Tower since its construction; weapons have been on display since at least the 16th century. While the headquarters of the Royal Armouries moved to Leeds in 2001, the organisation remains responsible for all the displays in the White Tower, the central keep of the castle complex, and for researching and recording the history of the Tower and the many institutions which have grown up there. It also remains responsible for providing education services at the Tower.

Hampton Court Palace

From 1760, and George III's decision not to reside at Hampton Court, the palace was divided up into grace-and-favour houses or apartments, allocated to those who had given great service to the Crown or country or their dependants. The apartments were granted rent-free 'by the Grace and Favour of the Sovereign'. Royalty, members of the aristocracy, military heroes, diplomats, scientists, explorers and politicians all resided in the palace. The granting of grace-and-favour lodgings to new residents at Hampton Court ended in the 1970s, and as the apartments become vacant, their rooms are either incorporated into offices and further exhibition space, or left empty. By 2003, extensive rooms on the 3rd floor of the complex above the State Apartments, were empty, accessible only by stairs, without air conditioning, and with no clear plans for use. This is where the fire started in 1986, so there is a great concern about developing the use of these apartments which may cause another fire or a water leak. Even the concept of developing them as office space is too risky, so it seems likely that they will remain empty unless they are used for occasional seminars or conferences. Some rooms are already being equipped for renting out for this purpose elsewhere in the Palace.

At Hampton Court, HRP is responsible for one of the most important historic gardens and landscapes in the country. These comprise the Hampton Court Home Park, created in the 16th century, covering over 750 acres and containing features of great historical significance. Immediately surrounding the palace, to the east, is the Fountain Garden, laid out for William III (1689-1702) and still containing many original features; to the south is the Privy Garden, meticulously restored in 1995 to appear as it did in 1702, while to the north is the famous Maze, relic of the semi-formal 'Wilderness' garden laid out to the north of the palace in c1700.

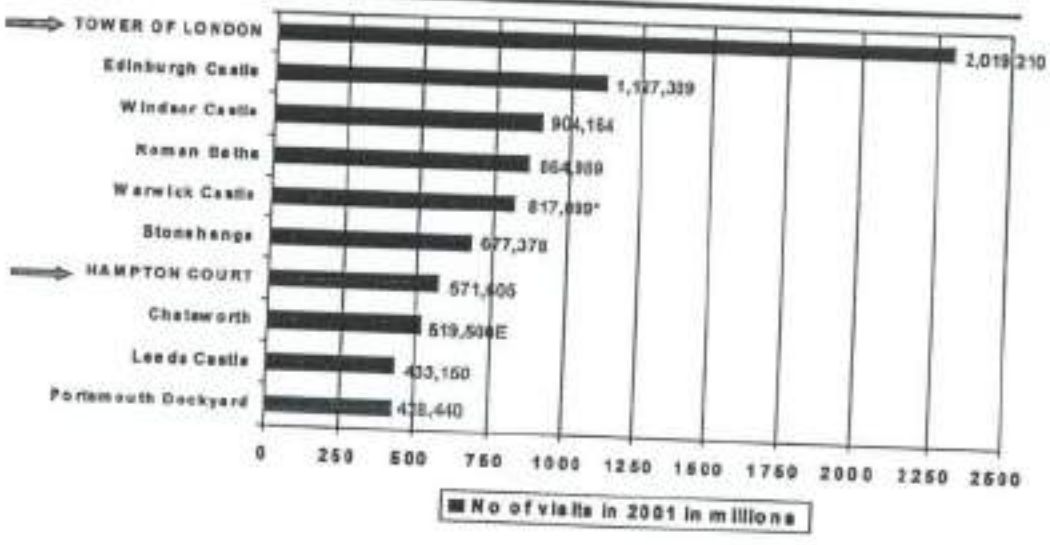
Hampton Court also administers the recognised national collection of horticultural specimens, while its grounds also provide a wide variety of natural habitats, supporting a great diversity of flora and fauna. Its deer herd is significant for its fully documented genealogy dating back to the 16th century. There are various other intriguing attractions: one of the few Real Tennis courts in the world, with a tennis professional; a golf course, re-let in 2002 to the management company American Golf; the Great Vine, the oldest known vine in the world, planted in 1768 by one of England's greatest landscape gardeners, Capability Brown, and looked after by the Keeper of the Vine; and one of the oldest oak trees known, thought to be 1,000 years old.

Kew Palace

Kew Palace was not originally intended to be a royal palace but was built by a merchant family of Flemish origin. The building was later referred to as the 'Dutch House', a name that may have originated from the supposed nationality of its inhabitants or the style of building: an early English example of Flemish bond brickwork with Dutch gables.

Appendix 9 Top Ten UK Historic Attractions

Nevertheless, the two main HRP sites are in the top ten of UK historic attractions and the Tower of London is still a "must see"

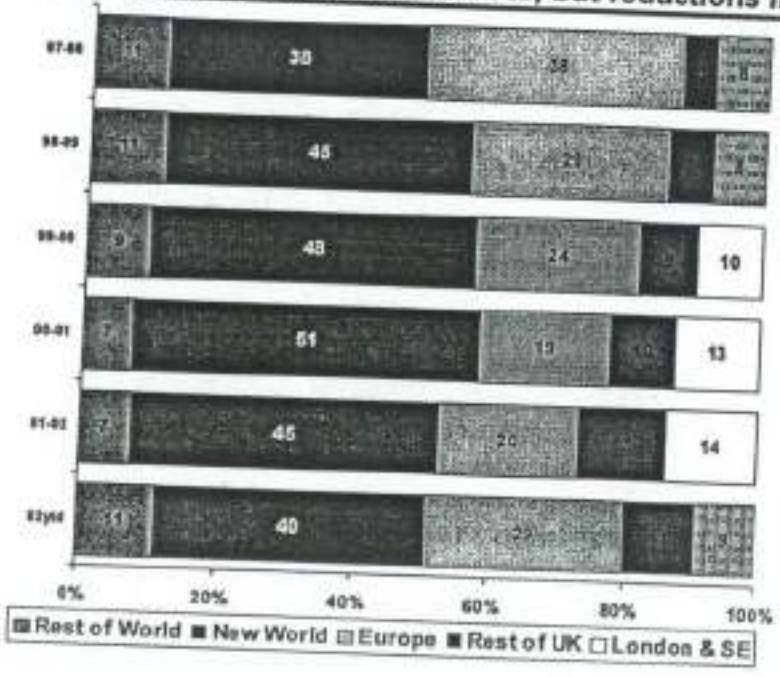


Source: English Tourism Council Survey of Visits to Visitor Attractions Report 2001

* Estimated figure: Source: ALVA Visitor Statistics and Trends 2001and ETC Sightseeing in the UK 2000 as results not published in Annual Report

Appendix 10 Visitors to the Tower of London

International tourists remain the majority of visitors to the Tower of London, over the last three years, with growth in the combined European and Domestic Markets, but reductions in long haul



Annual Visitor Volumes In 000s

1997/1998	2561
1998/1999	2556
1999/2000	2383
2000/2001	2292
2001/2002	2007
2002/2003 Forecast	2001

Source: Mew Profile Survey October 2002

Appendix 11: Prices for Historic Properties in the Neighbourhood of Hampton Court

Property	Ownership/ Affiliation	Single Adult Entry Fee	Gardens	Openings
Hampton Court Palace	HRP	£11.50	Free	Year Round
Syon House	Private	£6.95 (incl gardens)	£3.50	March to October
Ham House	National Trust	£7.00 (incl. gardens)	£3.00	March to October
Osterley Park	National Trust	£4.50	Free	March to October
Chiswick House	English Heritage	£3.50	Free	April to October
Marble Hill House	English Heritage	£3.50	Free	April to October

Kantor

GVA Kantor

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Περιβάλλοντος και Πολιτισμού

Αξιοποίηση του κτήματος στο Τατόι

Πρόταση για την διαμόρφωση σχεδίου αξιοποίησης του κτήματος Τατοϊου

Αθήνα, 2 Αυγούστου 2013

Προφίλ Συμβούλου

Το έργο

- Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα
- Επισκόπηση του ακινήτου
- Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου

Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά

Σχετική εμπειρία

- Εμπειρία στην αγορά ακινήτων
- Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Η Kantor είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων και κυβερνήσεων στην Ελλάδα, με σημαντική εμπειρία σε έργα ακίνητης περιουσίας και αποκρατικοποιήσεις, η οποία ενισχύεται από τη στρατηγική της συνεργασία με την Booz & Co...

Kantor Σύμβουλοι Επιχειρήσεων

- Η Kantor Management Consultants είναι διεθνής εταιρία συμβούλων, με πάνω από 20 έτη παρουσίας σε **αγορές** της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Βαλκανίων, της Ευρασιατικής ζώνης και της Β. Αμερικής, με κύρια γραφεία σε Αθήνα και Βρυξέλλες.
- Η Kantor παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις, σε τομείς όπως μεταφορές, ενέργεια, βιομηχανία, γεωργία και τρόφιμα, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνίες, δημόσια διοίκηση και τουρισμό.
- Οι **υπηρεσίες** μας περιλαμβάνουν σχεδιασμό στρατηγικής και οργάνωσης, διαχείριση αλλαγής, σχεδιασμό πολιτικής για μεταρρυθμίσεις, διαχείριση έργων, αποκρατικοποιήσεις, αποτιμήσεις και εταιρική χρηματοδότηση.

Σχετική εμπειρία

- Η Kantor μπορεί να φανεί ιδιαίτερα, χρήσιμη στην επίτευξη του στόχου της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, καθώς αποτελεί Σύμβουλο του Ελληνικού Δημοσίου σε έργα **αξιοποίησης ακινήτων** του καθώς και στην **αξιολόγηση έργων αστικής ανάπλασης** στα πλαίσια του χρηματοδοτικού μηχανισμού **JESSICA**.

- Η Kantor διαθέτει σημαντική εμπειρία σε θέματα αποκρατικοποιήσεων, καθώς έχει αναλάβει Σύμβουλος του Ελληνικού Δημοσίου για την αποκρατικοποίηση του **Καζίνο Πάρνηθας** , της **ΤΡΑΙΝΟΣΕ** και της **ROSCO**, καταρτίζοντας τα επιχειρηματικά σχέδια των εν λόγω οργανισμών ενώ και κατά το παρελθόν έχει αναλάβει σειρά έργων αποκρατικοποιήσεων και αποτιμήσεων για το Ελληνικό Δημόσιο και άλλους φορείς: αποκρατικοποίηση του Οργανισμού Λιμένα Πειραιά, του Οργανισμού Λιμένα Θεσσαλονίκης, τριών μαρίνων στην Αττική (Ζέα, Φλοίσβος, Άλιμος), των ΕΛΔΑ-ΔΕΠ-ΕΚΟ (δημιουργώντας τον Όμιλο ΕΛΠΕ).

...αλλά και με την αποκλειστική συνεργασία για το έργο με την GVA Kantor, συμβουλευτική εταιρεία με εκτεταμένη εμπειρία στον τομέα της ακίνητης περιουσίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό

GVA Kantor Σύμβουλοι Ακίνητης Περιουσίας

- Η GVA Kantor, με παρουσία στην Ελλάδα από το 2004 με τη συνεργασία της Kantor Σύμβουλοι Επιχειρήσεων και της GVA Worldwide, παρέχει εξειδικευμένες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες ακίνητης περιουσίας σε φορείς του ελληνικού δημοσίου, επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και διεθνείς οργανισμούς, εταιρείες ανάπτυξης και Έλληνες και διεθνείς επενδυτές.
- Η GVA Worldwide είναι ένας διεθνής οργανισμός που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ακίνητης περιουσίας παρέχοντας υπηρεσίες σε 25 χώρες, με 2500 επαγγελματίες σε περισσότερα από 85 γραφεία παγκοσμίως με παρουσία στην Ευρώπη, την Ασία, και την Αμερική. Κατέχει ηγετική θέση στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών επί εμπορικών ακινήτων και στόχος της είναι η βελτιστοποίηση των χαρτοφυλακίων των πελατών.
- Ο στόχος της GVA Kantor είναι η παροχή καινοτόμων συμβουλευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη γης, τις αποτιμήσεις αναπτύξεων και ακινήτων με ιδιαιτερότητες καθώς και τη διαμόρφωση στρατηγικής για την αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας.

Σχετική εμπειρία

- Η GVA Kantor έχει να επιδείξει σημαντική εμπειρία στον τομέα αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας υλοποιώντας έργα σχετικά με επιχειρηματική ανάπτυξη ακινήτων, αξιολόγηση, εκτίμηση αξίας, μελέτες υλοποίησης και προώθηση ακινήτων στην αγορά.

Σχετική Εμπειρία σε συμβουλευτικές υπηρεσίες επιχειρηματικής ανάπτυξης ακινήτων:

- ✓ Σύμβουλος για την αξιοποίηση των ακινήτων του Ελληνικού Δημοσίου,
- ✓ Χρηματοοικονομικός σύμβουλος του Ταμείου Αστικής Ανάπτυξης για το ΧΜ JESSICA.
- ✓ Αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε,
- ✓ Αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της OTE Estate,
- ✓ Ανάλυση του χαρτοφυλακίου της Αγροτικής Τράπεζας

Προφίλ Συμβούλου

Το έργο

Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα

Επισκόπηση του ακινήτου

Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου

Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά

Σχετική εμπειρία

Εμπειρία στην αγορά ακινήτων

Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Η αποκατάσταση και ανάδειξη του κτήματος Τατοίου αποτελεί αντικείμενο διαλόγου εδώ και πολλά χρόνια...

Η πορεία έως σήμερα

1	**2003 :** Μεταβιβάζεται το σύνολο του κτήματος (47.000 στρ.) στο Ελληνικό Δημόσιο.
2	**2007:** Το ΥΠΕΧΩΔΕ θεσμοθετεί το Προεδρικό Διάταγμα «Προστασίας της Πάρνηθας», το οποίο περιλαμβάνει και το κτήμα στο Τατόι, το οποίο χωρίζεται σε 4 ζώνες. Ανάλογα με την ζώνη επιτρέπει την μετατροπή των κτηρίων σε μουσεία, χώρους φιλοξενίας, χώρους πολιτισμού κ.α
3	**2008**: Το ΥΠΕΧΩΔΕ τροποποιεί το Π.Δ για την Πάρνηθα προβλέποντας την ίδρυση Φορέα Διαχείρισης Κτήματος Τατόιου, ορίζοντας προσωρινό αρμόδιο τον Φορέα Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας συνεπικουρούμενο από τον Οργανισμό Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας (ΟΡΣΑ) Οι αρμοδιότητες του Φορέα Διαχείρισης περιλαμβάνουν: - Προστασία και συντήρηση του Περιβάλλοντος στην περιοχή του Τατοίου. - Προστασία και συντήρηση εγκαταστάσεων και κτηρίων - Συνεργασία με αρμόδιους φορείς για απαιτούμενες επεμβάσεις για την λειτουργιά του πάρκου (κτήρια, εγκαταστάσεις) - Συνεργασία με αρμόδιους φορείς για την διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, εκθέσεων - Λειτουργία αναψυκτηρίου, εστιατορίου, ιππικών εγκαταστάσεων κ.λπ

...ενώ στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του ο Οργανισμός Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας κατέφυγε σε υπηρεσίες Συμβούλου για να διερευνήσει τις δυνατότητες αξιοποίησης του Τατοϊου

4	**2011 – 2012:** ▪ Το **2011** ο Οργανισμός Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας (ΟΡΣΑ) προκηρύσσει διαγωνισμό με θέμα «**Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την Υποστήριξη του ΟΡΣΑ στην εκπόνηση του Σχεδίου Γενικής Διάταξης για την προστασία και ανάδειξη του Κτήματος Τατοίου**» ▪ Η ανάθεση του διαγωνισμού έγινε το **2012** και το αντικείμενο των αναδόχων ήταν - Η προώθηση της υλοποίησης του Σχεδίου Γενικής Διάταξης για την Προστασία και Ανάδειξη του Κτήματος Τατοίου, και η παράλληλη διερεύνηση τρόπων χρηματοδότησης. - Η διασφάλιση της συμβατότητας των όποιων σχεδίων ανάπτυξης και αξιοποίησης του Τατοίου με το πλαίσιο προστασίας και ανάδειξης όπως αυτό ορίζεται στο Σχέδιο Γενικής Διάταξης
5	**2013:** το Τατόι έχασε μοναδική ευκαιρία να συγκαταλεγεί ως ένα από τα 7 αρχαιολογικά μνημεία, θρησκευτικά κτήρια, οχυρά αλλά και ιστορικά κέντρα πόλεων της Ευρώπης, που διατρέχουν τον μεγαλύτερο κίνδυνο, από την εταιρεία Europa Nostra (πανευρωπαϊκή ομοσπονδία οργανώσεων πολιτιστικής κληρονομιάς)

Προφίλ Συμβούλου

Το έργο

Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα

Επισκόπηση του ακινήτου

Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου

Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά

Σχετική εμπειρία

Εμπειρία στην αγορά ακινήτων

Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Επισκόπηση του ακινήτου

- Το (πρώην βασιλικό) κτήμα Τατοίου, βρίσκεται στους πρόποδες της Πάρνηθας, σε απόσταση περίπου **21 χιλ** από το κέντρο της Αθήνας.. Απέχει **3,3 χιλ** από το κέντρο του οικισμού της Βαρυμπόμπης και **4,5 χιλ** από τους Θρακομακεδόνες και το Κρυονέρι





- **Η περιοχή μελέτης του Τατοΐου εκτείνεται σε 22.500** (τα υπόλοιπα περιλαμβάνονται στη **ζώνη Α'** απολύτου προστασίας της Πάρνηθας) περίπου στρέμματα στις νοτιοανατολικές υπώρειες της Πάρνηθας
- **Στο ακίνητο υπάρχουν 36 κτήρια**, τα οποία καταλαμβάνουν έκταση **1.500 στρεμ.** και με συνολική δομημένη επιφάνεια περίπου **14.340 τ.μ.**
- **Τα κτήρια αυτά περιλαμβάνουν**:
  - Το Ανάκτορο και τα γύρω βοηθητικά κτίσματα
  - Κτήρια που εξυπηρετούσαν τις πολλαπλές ανάγκες του κτήματος (διοικητικά, αγροτικά, προσωπικού κλπ)
  - Καλλιέργειες του κτήματος (ελαιώνας, αμπελώνας κλπ)

Κτηριακές Εγκαταστάσεις

- **Το ακίνητο διαιρείται σε τρεις αυτόνομες και αυτοτελείς ενότητες:**






1 Την ανακτορική

- Βασιλική έπαυλη – Παλάτι
- Το πρώτο ανάκτορο, «Ανάκτορο Κωνσταντίνου»
- Το παρεκκλήσι του Προφήτη Ηλία
- Τα μαγειρία
- Το υπασπιστήριο
- Κτήριο Προσωπικού
- Κατοικία του φροντιστή
- Κτήριο τηλεπικοινωνιών
- «Οικία Στουρμ»
- Το γκαράζ
- Οι στρατώνες
- Ο πύργος στο «Ρολόι»
- Το σχολείο των «βασιλοπαίδων»
- Το φυλάκιο της εσωτερικής πύλης
- Η οικία του αρχικηπουρού
- Θερμοκήπιο της βασίλισσας Φρειδερίκης





2 Την διοικητική

- Διευθυντήριο
- Δασονομείο
- Κτήριο των αξιωματικών της φρουράς
- Σταθμός χωροφυλακής





3 Το χωριό ή αλλιώς Γεωκτηνοτροφική / Οικιστικη

- Τα εργατόσπιτα
- Το Χάνι του Λύγδα - Το «Ανακτορικό Δάσος»
- Το ξενοδοχείο «Τατόϊον»
- Το παλιό βουστάσιο
- Το πποστάσιο
- Το νέο βουστάσιο
- Χοιροστάσιο
- Η «μάνδρα»
- Το οινοποιείο
- Εμφιαλωτήριο
- Βουτυροκομείο
- Το κτήριο των εποχικών εργατών
- Γαλακτοκομείο
- Το ελαιοτριβείο

Η περιβαλλοντική σημασία του κτήματος

Κρόκος



Ελάφι μπροστά στο ανάκτορο



Διαδρομή προς την λίμνη Κιθάρα



Κουμαριά στο κτήμα



Άποψη του μεγάλου Λιβαδιού



Σχηματισμός Κυπαρισσιών στον Ανακτορικό Κήπο



Ο πολεοδόμος Κωνσταντίνος Δοξιάδης έγραφε:

- «Το Τατόι αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική για την Αττική έκταση.... Εκτός από σημαντική από οικοσυστηματικής πλευράς περιοχή, αποτελεί και φραγμό μεταξύ της οικοδομικής εξάπλωσης της πόλης και των προστατευόμενων ορεινών δασικών οικοσυστημάτων της Πάρνηθας. Στο συνολικό σύστημα οικοτόπων της Αττικής, το Τατόι αποτελεί γέφυρα μεταξύ του ορεινού όγκου της Πάρνηθας και αυτού της Πεντέλης, άρα και σημαντικό κρίκο στο δακτύλιο ορεινών οικοσυστημάτων που περιβάλλουν το Λεκανοπέδιο. Από υδρολογικής πλευράς, ο χώρος είναι αφετηρία σημαντικού τμήματος του προστατευόμενου υδρολογικού δικτύου του Κηφισού, φιλοξενώντας κάποια από τα λίγα τμήματα του Κηφισού που είναι ακόμα ανέπαφα. Όλα αυτά καθιστούν το Τατόι έναν χώρο-κλειδί στην τοπική και οικολογική λειτουργία της Αττικής... Το Αττικό Τοπίο αποτελεί από την αρχαιότητα τόπο πνευματικής δημιουργίας. Ο Περίπατος, η Ακαδημία, η Αγορά, οι πυρήνες αυτοί του αρχαίου πολιτισμού ήταν τοπία και όχι κτίρια. Ο ρόλος του έχει στις μέρες μας εξοβελιστεί, αλλά εδώ, στο Τατόι, το Αττικό Τοπίο μας υποδέχεται ως ο ουσιαστικός κύριος του χώρου, και προσκαλεί χρήσεις που τοποθετούν το φυσικό Αττικό Τοπίο στο προσκήνιο, που αναπτύσσουν με αυτό σχέσεις συμβίωσης και αλληλενίσχυσης. Ο περίπατος, το ποδήλατο στη φύση, οι φυσικές, ιστορικές και οικολογικές διαδρομές, μια νέα, διεθνής, περιπατητική "Ακαδημία του Πλάτωνα", η βιολογική γεωργία και αμπελουργία, όλες αυτές είναι υπό προϋποθέσεις χρήσεις απόλυτα συμβατές με τον χώρο».

Η αξιοποίηση του ακινήτου εκτός από ισχυρά πλεονεκτήματα, κρύβει και ορισμένα ζητήματα προς αντιμετώπιση...

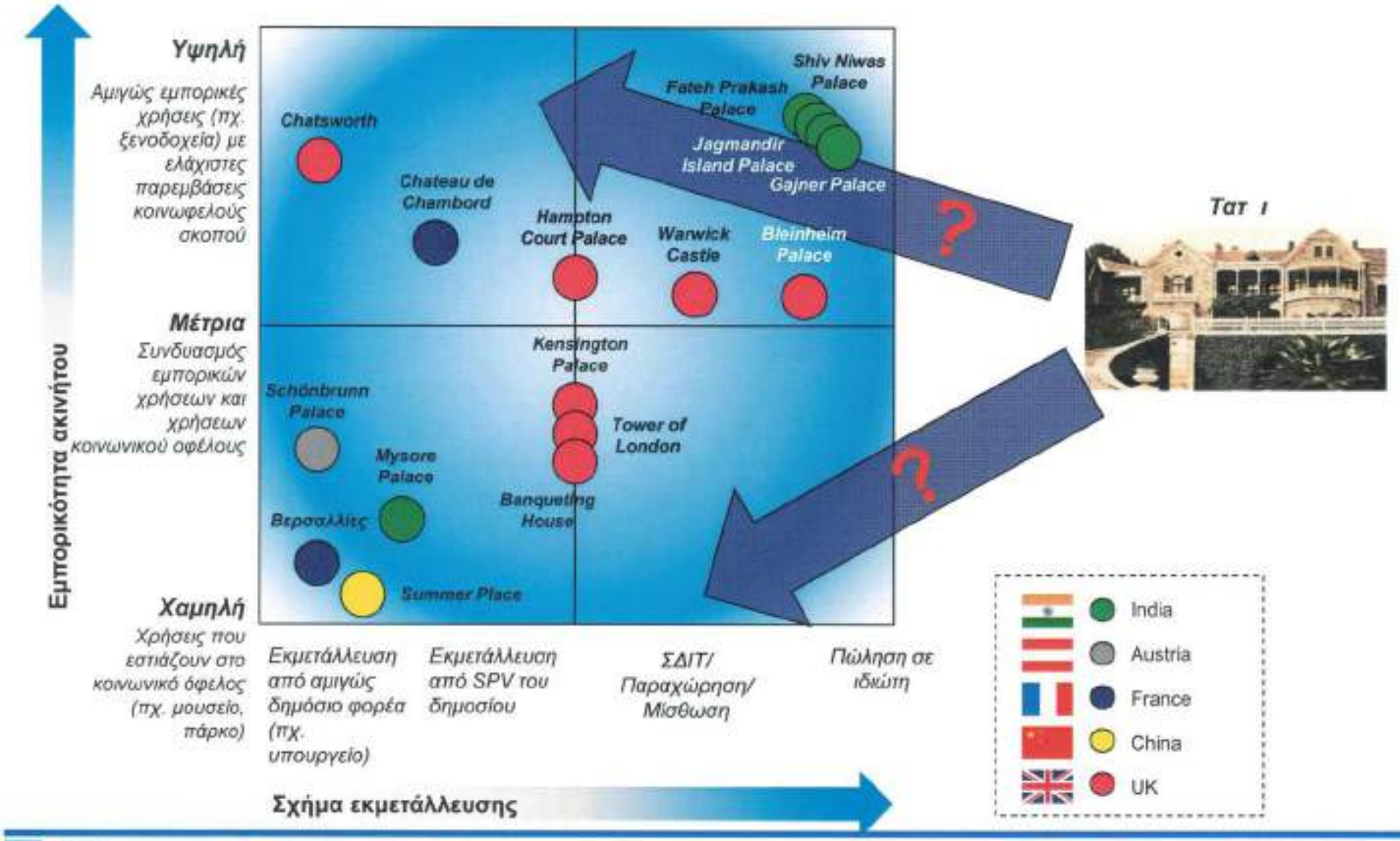
Ισχυρά σημεία

- Έργο εθνικής εμβέλειας και διεθνούς προβολής
- Επιστροφή ενός πυρήνα πρασίνου στους κατοίκους, δημιουργώντας τοπικούς και υπερτοπικούς πόλους αναψυχής, εκπαίδευσης και πολιτισμού
- Μοναδικότητα ακινήτου
- Πρόβλεψη για ανάπτυξη δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας με μεγάλο εύρος στοχευόμενου κοινού
- Σχέδιο ανάπτυξης που μπορεί να προσφέρει ελκυστικές αποδόσεις κεφαλαίων καθώς και κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση
- Αξιοποίηση που θα αναβιώσει το brand name του Τατοΐου

Βασικά σημεία προς διερεύνηση

- Δυσμενείς μακροοικονομικές συνθήκες
- Αβεβαιότητα φορολογικού καθεστώτος και θεσμικού πλαισίου
- Οικονομική εκτίμηση των αγαθών και υπηρεσιών που θα προσφέρονται
- Μεγάλο μέγεθος έργου που απαιτεί τεχνογνωσία στην ανάπτυξη αντίστοιχων ακινήτων
- Πρόβλεψη επιπτώσεων στις κυκλοφοριακές συνδέσεις και το οδικό δίκτυο της περιοχής
- Βαθμός εξάρτησης της βιωσιμότητας της επένδυσης προστατεύοντας την ιστορική κληρονομία

...ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί ως προς την ανάπτυξή του



Προφίλ Συμβούλου

Το έργο

Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα

Επισκόπηση του ακινήτου

Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου

Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά

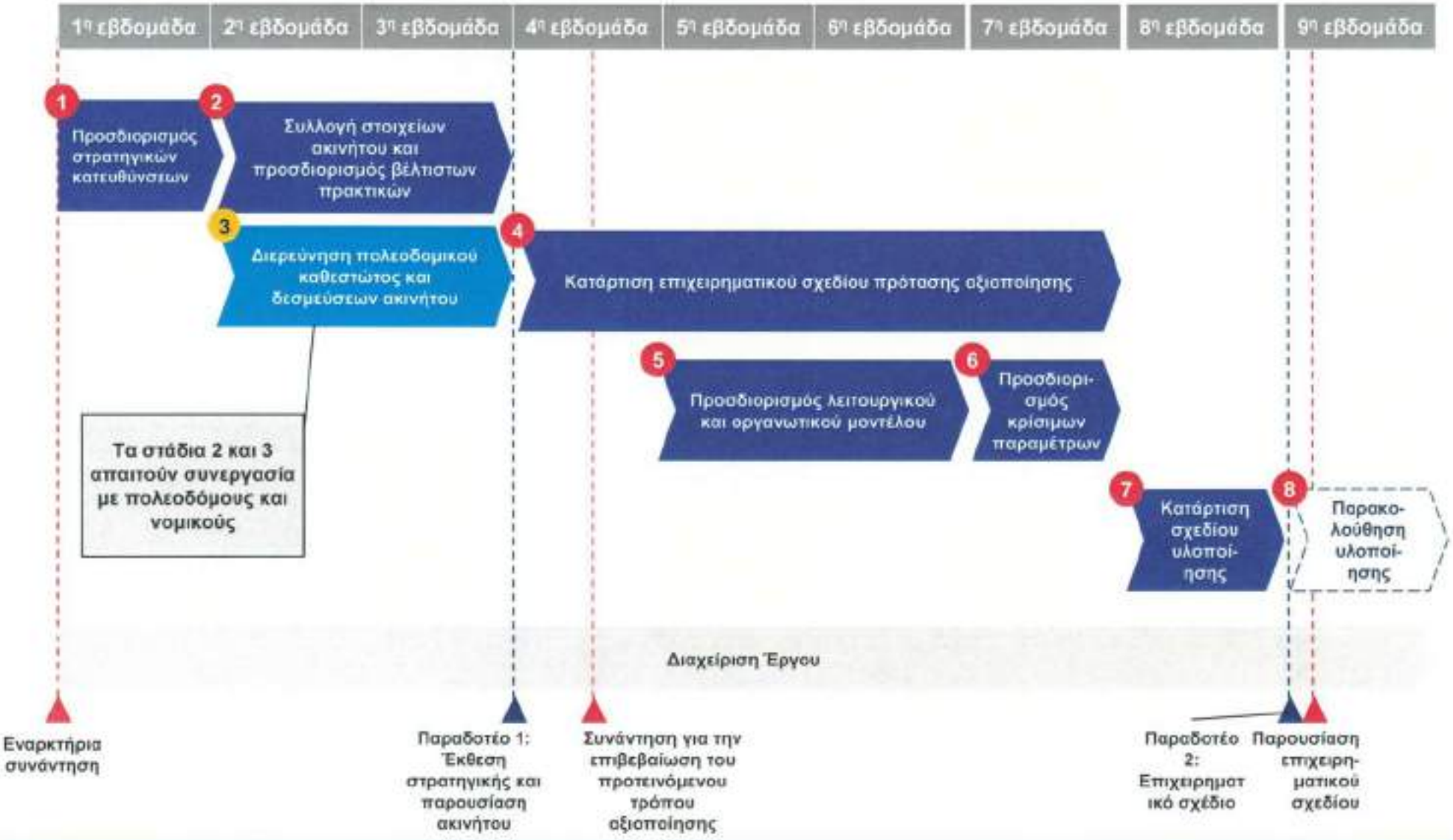
Σχετική εμπειρία

Εμπειρία στην αγορά ακινήτων

Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Με βάση την εμπειρία μας, το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα εκτείνεται σε 8 εργάσιμες εβδομάδες



Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση του έργου θα είναι ο προσδιορισμός της στρατηγικής για την αξιοποίηση του ακινήτου

1 Προσδιορισμός στρατηγικών κατευθύνσεων

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

Στρατηγικές κατευθύνσεις για την αξιοποίηση του Τατοϊου είναι:

- να αποτελέσει το φραγμό **μεταξύ της εξάπλωσης της πόλης και των προστατευμένων ορεινών όγκων** και οικοσυστημάτων της Πάρνηθας?
- να αποτελέσει ένα από τα **σημεία/τόπους αναφοράς του Αττικού τοπίου** και της Αττικής και Ελληνικής ιστορίας και να συνδεθεί με τα υπόλοιπα?
- να αποτελέσει **χώρο έρευνας**, ανάδειξης και διατήρησης της ιστορίας και της πολιτικής κληρονομιάς της χώρας?
- να πρωτοστατήσει στην **δημιουργία Ευρωπαϊκού Δικτύου αντίστοιχων Μνημείων** και να γίνει μέλος του Δικτύου?
- να πρωτοστατήσει στην **δημιουργία Ελληνικού Δικτύου** αντίστοιχων Μνημείων?
- να αποκτήσει **διατηρήσιμη οικονομική αυτοδυναμία** (sustainable financial viability), ικανή να καλύπτει τις οικονομικές ανάγκες διατήρησης και ανάπτυξης του μέσω ισορροπημένου πλέγματος πολιτιστικών, τουριστικών και γεωργοκτηνοτροφικών δραστηριοτήτων?
- να αποδίδει **ικανή πρόσοδο στο Ελληνικό δημόσιο**?

Το παρόν στάδιο αφορά στην συλλογή και καταγραφή όλων των διαθέσιμων στοιχείων για το ακίνητο και την εταιρεία…

2

Συλλογή στοιχείων ακινήτου και προσδιορισμός βέλτιστων πρακτικών

Ενέργειες για τη συλλογή στοιχείων του ακινήτου

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

- **Ενδεικτικά στοιχεία προς συλλογή, εφόσον υφίστανται:**
  - **Πλήρη σειρά σχεδίων για την υπάρχουσα κατάσταση** (Τοπογραφική Αποτύπωση, Υψομετρικά και Αξονομετρικά Διαγράμματα, Χωροταξικά Σχέδια, Αναλυτική Αποτύπωση κτισμάτων)
  - **Στελέχη οικοδομικών αδειών** (εξαιρετικά απίθανο λόγω παλαιότητας) και συνημμένα σε αυτές εγκεκριμένα αρχιτεκτονικά σχέδια
  - **Λοιπά έγγραφα και βεβαιώσεις φορέων και υπηρεσιών** αναφορικά με τα κτίσματα (Νόμοι και Προεδρικά Διατάγματα, Κήρυξη διατηρητέων, τεχνικές εκθέσεις και έλεγχοι πολεοδομικής νομιμότητας, στατικότητας κ.λπ)
  - **Αναφορά όλων των αρμόδιων**, για το ακίνητο και το σκοπούμενο έργο, Αρχών και Φορέων
  - **Γεωτεχνικές και Περιβαλλοντικές Μελέτες, εγκρίσεις περιβαλλοντικών όρων, μελέτες κυκλοφορικής σύνδεσης κ.λπ**
  - Στοιχεία αναφορικά με πιθανές **μισθωτικές δεσμεύσεις, καταπατήσεις, συμβάσεις παραχώρησης** προς τους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή σε ιδιώτες, **διεκδικήσεις, δικαστικές αγωγές** κ.λπ. δεσμεύσεις και περιορισμούς του ακινήτου και ενημέρωση για την έκβαση τυχόν δικαστικών ενεργειών.
  - **Στοιχεία αναφορικά με λοιπά τεχνικά θέματα του ακινήτου** (ρέματα, αρχαιολογία και Ζώνες προστασίας, καθορισμός παράκτιου μετώπου και οριογραμμών αιγιαλού – παραλίας, υποχρεώσεις ρυμοτομίας, διαμόρφωση οδικού δικτύου, συγκοινωνιακών κόμβων και υποδομών κ.λπ)
  - Τυχόν προηγούμενες **αποτιμήσεις** των παγίων
- **Αυτοψία στο ακίνητο και καταγραφή στοιχείων που αφορούν:**
  - Προσβασιμότητα
  - Προσπελασιμότητα
  - Γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά
  - Τεχνικά στοιχεία οικοπεδικών εκτάσεων και υφιστάμενων κτηρίων κ.α.
- **Τυχόν παλαιότερες εκθέσεις αναφορικά με το ακίνητο**

...καθώς και τη διερεύνηση αντίστοιχων περιπτώσεων αξιοποίησης ακινήτων διεθνώς

2 **Συλλογή στοιχείων ακινήτου και προσδιορισμός βέλτιστων πρακτικών**

Ενέργειες για τον προσδιορισμό βέλτιστων πρακτικών

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

- **Επισκόπηση αντίστοιχων ακινήτων και κατανόηση:**
  - του μοντέλου ανάπτυξης
  - της ιδιότητας του φορέα ανάπτυξης
  - του συνδυασμού, της συμπληρωματικότητας και της στάθμισης των χρήσεων
  - του βαθμού βιωσιμότητας
  - της κοινωνικής αποδοχής και ενσωμάτωσης
  - του βαθμού συσχέτισης του αντίστοιχου ακινήτου του εξωτερικού με το υπό εξέταση
  - του βαθμού συσχέτισης της αντίστοιχης αγοράς του εξωτερικού με την ελληνική

Παραδείγματα από τη διεθνή εμπειρία

Κτήμα Sandringham







Σύντομη περιγραφή

- Το κτήμα Sandringham βρίσκεται στην περιοχή Norflok στη Μεγάλη Βρετανία και έχει υπάρξει ιδιωτική κατοικία τεσσάρων γενεών Βρετανών μοναρχών από το 1862
- Αποτελεί μια έκταση που περιλαμβάνει δάση, κήπους, εμπορικά και οικιστικά ακίνητα καθώς και αγροκτήματα
- Διαθέτει μουσείο με συλλογές μεταξύ άλλων βασιλικών οχημάτων, σπάνιων κεραμικών και φωτογραφιών καθώς και ξενοδοχείο, εστιατόρια και καταστήματα δώρων

Κύριες πηγές εσόδων

- Πωλήσεις Εισιτηρίων για επίσκεψη στο κτήμα
- Εστιατόρια και κατάστημα δώρων το οποίο μάλιστα έχει και online πλατφόρμα
- Φιλοξενία Ιδιωτικών και εταιρικών εκδηλώσεων όλων των ειδών από συνέδρια εταιρειών μέχρι διεξαγωγή γαμήλιων εκδηλώσεων
- Σπίτια διακοπών και ξενοδοχείο με το τελευταίο να απευθύνεται ειδικά σε επισκέπτες με ειδικές ανάγκες και τους συνοδούς τους
- Αγροτικά Προϊόντα που καλλιεργούνται όπως, σιτάρι, κριθάρι αλλά και φρούτα όπως φραγκοστάφυλα

Παραδείγματα από τη διεθνή εμπειρία

Κτήμα Chatsworth







Σύντομη περιγραφή

- Το κτήμα Chatsworth βρίσκεται στην περιφέρεια των East Midlands στη Μεγάλη Βρετανία.
- Διαθέτει μια μοναδική συλλογή από ανεκτίμητα έργα ζωγραφικής, έπιπλα, νεοκλασικά γλυπτά, βιβλία και άλλα αντικείμενα
- Εκτός από το παλάτι χώροι του οποίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για εκδηλώσεις το κτήμα διαθέτει μεταξύ άλλων κήπους, εστιατόρια και καταστήματα δώρων

Κύριες πηγές εσόδων

- Πωλήσεις Εισιτήριων για επίσκεψη στο παλάτι και τους κήπους
- Αίθουσες για εκδηλώσεις όπως γάμους
- Εστιατόρια και καταστήματα
- Παραδοσιακά σπίτια διακοπών
- Κινηματογραφικές παραγωγές που λαμβάνουν χώρα στο χώρο του παλατιού και των κήπων του κτήματος.

Παραδείγματα από τη διεθνή εμπειρία

Ιστορικά Βασιλικά Παλάτια στη Μεγάλη Βρετανία











Σύντομη περιγραφή

- Η περίπτωση των Ιστορικών Βασιλικών Παλατιών (Historical Royal Palaces) περιλαμβάνει 5 Παλάτια (Τον Πύργο του Λονδίνου, το Παλάτι του Hampton Court, το Παλάτι του Kesington, το Παλάτι του Kew και το σπίτι του Banqueting), τα οποία δεν χρησιμοποιούνται πλέον σαν οικία της Βρετανικής Βασιλικής Οικογένειας.
- Τη διαχείρισή τους την έχει αναλάβει η Historical Royal Palaces Ltd για λογαριασμό της Βασιλικής Οικογένειας και δεν λαμβάνει καμία επιχορήγηση από την κυβέρνηση ενώ βασίζεται στα έσοδα από την εκμετάλλευση τους για να αντιμετωπίσει μεταξύ άλλων τα υψηλά κόστη συντήρησής τους

Κύριες πηγές εσόδων

Τα συνολικά έσοδα των 5 παλατιών ανήλθαν σε £69εκατ. για το 2011/2012. Οι κύριες πηγές εσόδων εντοπίζονται στα:

- Πωλήσεις εισιτηρίων που συνεισέφεραν το 62% των εσόδων
- Καταστήματα και εστιατόρια που συνεισέφεραν το 15% των εσόδων
- Μουσικές εκδηλώσεις, εκθέσεις, συνέδρια με 7,5% του συνολικού εισοδήματος
- Συγκέντρωση χρημάτων από δωρεές με 5,4% του συνολικού εισοδήματος

Ιδιαιτέρως σημαντικό ρόλο θα παίξει και η κατανόηση του πολεοδομικού καθεστώτος του ακινήτου και τυχόν δεσμεύσεων

3 **Διερεύνηση πολεοδομικού καθεστώτος και δεσμεύσεων ακινήτου**

Βασικές δραστηριότητες προς εκτέλεση

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

- **Έρευνα σχετικά με την επίδραση στο ακίνητο πιθανών υπό εκπόνηση ευρύτερων πολεοδομικών ρυθμίσεων, ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:**
  - ✓ Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο (Γ.Π.Σ)
  - ✓ Ζώνη Οικιστικού Ελέγχου (ΖΟΕ)
  - ✓ Ρυθμιστικό Σχέδιο
- **Αναφορά στο πολεοδομικό καθεστώς που ισχύει**
- **Δεσμεύσεις, ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:**
  - ✓ **Ρέματα**
    Αναφορά σε ρέματα που τυχόν διασχίζουν το ακίνητο με πληροφορίες σχετικά με την χωροθέτηση του ρέματος εντός της έκτασης.
  - ✓ **Περιβαλλοντικά**
    Αναφορά εάν τα ακίνητα ανήκουν σε προστατευόμενες περιβαλλοντικά περιοχές και αναφορά στην ισχύουσα νομοθεσία περί προστασίας περιβάλλοντος (Ν. 1650/86 ΦΕΚ 160Α όπως τροποποιήθηκε με Ν.3010/2002).
  - ✓ **Δασικές εκτάσεις**
    Αναφορά στις δασικές εκτάσεις του ακινήτου και στις εκτάσεις που καταλαμβάνουν. Πληροφορίες από το Δασαρχείο (π.χ. προφορικές δηλώσεις, προσωρινός δασικός χάρτης, πράξη χαρακτηρισμού, τυχόν ενστάσεις).
  - ✓ **Αρχαιολογία**
    Εξέταση του κατά πόσο υφίστανται αρχαιολογικές δεσμεύσεις (ζώνες αρχαιολογικής προστασίας Α' ή Β')
  - ✓ **Άλλες δεσμεύσεις**
    (π.χ. αμυντικές δεσμεύσεις σε ακίνητα της παραμεθορίου, σε πρώην στρατόπεδα ή σε ακίνητα πλησίον στρατοπέδων)

Με βάση τα προηγούμενα βήματα θα καταρτιστεί το επιχειρηματικό σχέδιο της πρότασης αξιοποίησης, με αναφορά στις προβλεπόμενες χρήσεις και τρόπο χρηματοδότησης…

4 **Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου πρότασης αξιοποίησης**

Ενδεικτικές χρήσεις
✓ Μουσείο και ανάδειξη αρχαιολογικών χώρων ✓ Ξενοδοχειακό συγκρότημα ✓ Αυτόνομες χρήσεις μαζικής εστίασης ✓ Συνεδριακός χώρος ✓ Αθλητικές Εγκαταστάσεις ✓ Θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων με εκπαιδευτικές και ερευνητικές προεκτάσεις ✓ Αγροτοκτηνοτροφική μονάδα (οινοποιείο, μελισσοκομεία κλπ.) ✓ Πάρκο

Πιθανές μορφές χρηματοδότησης
✓ Τραπεζικός δανεισμός ✓ Ίδια Κεφάλαια ✓ ΕΣΠΑ ✓ Χρηματοδοτικό Μηχανισμός JESSICA ✓ Διαφορετικοί συνδυασμοί όλων των παραπάνω

...ενώ με βάση τις παραδοχές εσόδων και εξόδων που αφορούν το έργο...

4

Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου πρότασης αξιοποίησης

Ανάλυση κόστους – οφέλους

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

- Ανάλυση προσφοράς/ζήτησης της αγοράς για τις εξεταζόμενες χρήσεις
- Καταγραφή βασικών δεικτών των αντίστοιχων κλάδων στην ελληνική αγορά και καταγραφή προβλέψεων για την τάση τους
- Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Σύνταξη ενδεικτικού προϋπολογισμού κόστους κατασκευής
- Εκτίμηση των παραδοχών εσόδων ανά κατηγορία αναπτυσσόμενης χρήσης
- Εκτίμηση των παραδοχών κόστους ανά κατηγορία χρήσης (κόστος κατεδάφισης, κατασκευής, λειτουργικών δαπανών ανά κατηγορία χρήσης κλπ.)
- Καθορισμός των χρηματοοικονομικών παραδοχών (επιτόκιο μηδενικού κινδύνου, κίνδυνος αγοράς, κόστος ιδίων κεφαλαίων, κόστος δανεισμού, διάρθρωση κεφαλαίου, δείκτης φορολογίας, μακροοικονομικές προβλέψεις κλπ.)



...θα καταρτιστεί και το χρηματοοικονομικό μοντέλο του έργου

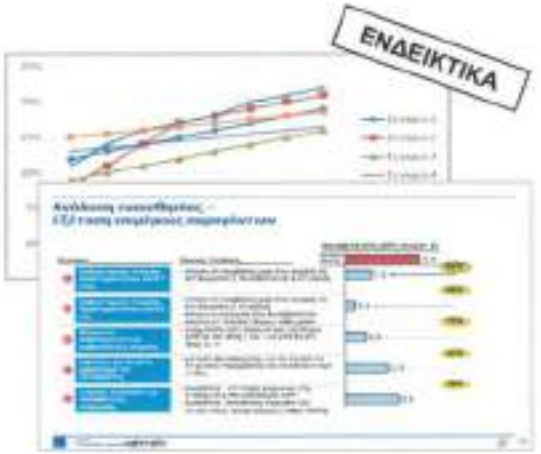
4

Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου πρότασης αξιοποίησης

Βασικές δραστηριότητες προς εκτέλεση

- Ανάπτυξη χρηματοοικονομικού μοντέλου βάσει των ήδη επιλεχθέντων χρήσεων συμπεριλαμβανομένων αποτελεσμάτων χρήσης, ισολογισμού, ταμειακών ροών σύμφωνα με τις εκτιμώμενες παραδοχές.
- Διαμόρφωση κανονικής στατιστικής κατανομής (uniform distribution) για τις κρίσιμες παραδοχές εσόδων και κόστους βάσει εύρους που θα καθοριστεί από τις διαθέσιμες τιμές της αγοράς.
- Ανάλυση ευαισθησίας, με αποκλίσεις στα εύρη όλων των παραπάνω κρίσιμων παραγόντων επιρροής.





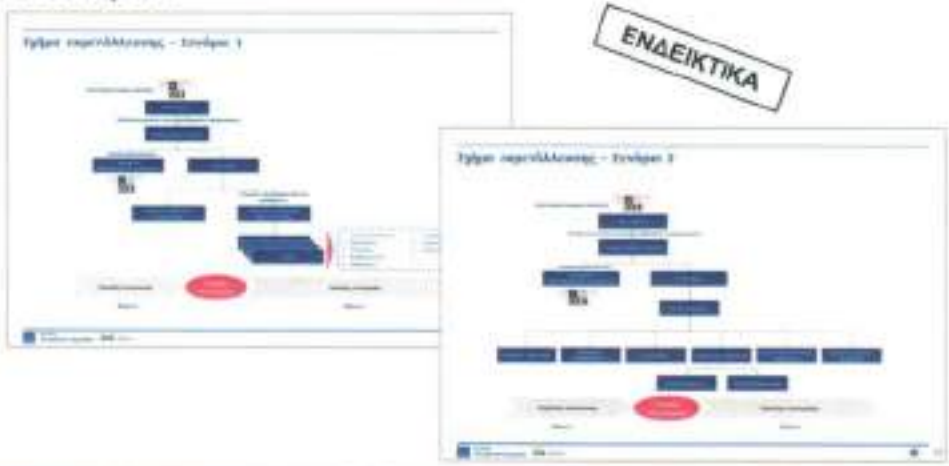
Τα επόμενα βήματα θα αφορούν στον προσδιορισμό του βέλτιστου μοντέλου ανάπτυξης...

5

Προσδιορισμός λειτουργικού και οργανωτικού μοντέλου

Βασικές δραστηριότητες προς εκτέλεση

- **Περιγραφή των εναλλακτικών σχημάτων εκμετάλλευσης,** ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής εναλλακτικές:
  - ✓ Εκμετάλλευση από φορέα του Δημοσίου
  - ✓ Παραχώρηση λειτουργίας του συνόλου του ακινήτου
  - ✓ Παραχώρηση λειτουργίας επί μέρους εκτάσεων σε παραπάνω του ενός παραχωρησιούχους
  - ✓ Μίσθωση του συνόλου του ακινήτου
  - ✓ Μίσθωση επί μέρους εκτάσεων του ακινήτου σε παραπάνω του ενός μισθωτών
  - ✓ Σύμπραξη Δημοσίου-Ιδιωτικού τομέα
  - ✓ Ανάθεση διαχείρισης/λειτουργίας σε εταιρεία "property management"
- **Αξιολόγηση των εναλλακτικών μεθόδων αξιοποίησης και πρόκριση των επικρατέστερων**



...και στην αναγνώριση όλων των κρίσιμων παραμέτρων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή αξιοποίηση του ακινήτου

6

Προσδιορισμός κρίσιμων παραμέτρων

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

Βασικές δραστηριότητες προς εκτέλεση

- Αναγνώριση **βασικών stakeholders** του έργου και προσδιορισμός των βασικών φόβων/ κινδύνων κάθε stakeholder
- Εκτίμηση πιθανών **αντιδράσεων και κινδύνων** που δημιουργούνται για την αξιοποίηση του ακινήτου
- Καθορισμός ενός **πλάνου αντιμετώπισης** των κινδύνων που πιθανώς εμφανιστούν (πχ. τακτικές επικοινωνίας, κοινό, κανάλια επικοινωνίας, κλπ)
- Δημιουργία **επικοινωνιακού πλάνου** για τη διαχείριση των επιμέρους stakeholders

Risk analysis tables



Το τελευταίο βήμα θα είναι η κατάρτιση ενός σχεδίου υλοποίησης του πλάνου αξιοποίησης, του οποίου η τήρηση μπορεί να παρακολουθείται στη συνέχεια

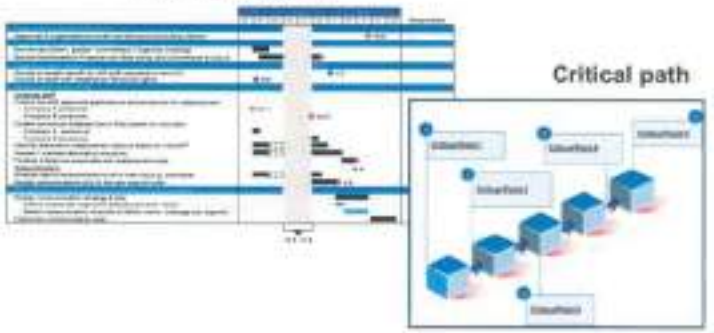
7 **Κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης**

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

Βασικές δραστηριότητες προς εκτέλεση

- Ανάπτυξη **χρονοδιαγράμματος υλοποίησης** του έργου
- Χαρτογράφηση **εμπλεκομένων** για κάθε βήμα του σχεδίου
- Προσδιορισμός **βασικών οροσήμων** κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου
- Προσδιορισμός του **critical path**

Χρονοδιάγραμμα



8 **Παρακολούθηση υλοποίησης**

Παραδοτέα έργου

Α/Α	Παραδοτέο	Ενδεικτικά περιεχόμενα	Περίοδος υποβολής
1	**Έκθεση στρατηγικής και παρουσίαση ακινήτου**	• Αποτύπωση επιθυμητής στρατηγικής για την αξιοποίηση του ακινήτου • Αναλυτική περιγραφή του ακινήτου και των υφιστάμενων υποδομών • Ανάλυση της ευρύτερης περιοχής και των υφιστάμενων υποδομών • Παρουσίαση του πολεοδομικού καθεστώτος και των επιτρεπόμενων χρήσεων • Εκτιμήσεις σχετικά με την πολυπλοκότητα αλλά και τις χρονικές απαιτήσεις ενδεχόμενων διαδικασιών αλλαγής του πολεοδομικού καθεστώτος • Καταγραφή και ανάλυση διεθνών βέλτιστων πρακτικών • Καταγραφή των προτεινόμενων εναλλακτικών αξιοποίησης • Προτεραιοποίηση των επικρατέστερων	4η Εβδομάδα
2	**Επιχειρηματικό σχέδιο**	• Αναλυτική περιγραφή της επενδυτικής πρότασης • Διεξοδική ανάλυση αγοράς των χρήσεων • Καθορισμός του κόστους απαιτούμενης επένδυσης • Ανάλυση των εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης • Χρηματοοικονομική ανάλυση • Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης • Αποτύπωση stakeholders του έργου και πλάνου επικοινωνίας προς αυτούς • Καθορισμός των κρίσιμων βημάτων και των ενδεχόμενων κινδύνων και πλάνου αντιμετώπισης αυτών	8η Εβδομάδα

Προφίλ Συμβούλου

Το έργο

Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα

Επισκόπηση του ακινήτου

Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου

Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά

Σχετική εμπειρία

Εμπειρία στην αγορά ακινήτων

Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Η επιτυχής υλοποίηση ενός τόσο σημαντικού έργου, απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες και εμπειρία από την πλευρά των Συμβούλων

1. Πολύ καλή γνώση της αγοράς real estate

2. Σημαντική εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για μεγάλα έργα/ αποκρατικοποιήσεις

3. Στελέχη με σημαντική εμπειρία οι οποίοι να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του έργου εντός του επιθυμητού χρονικού πλαισίου

Μέσω προηγούμενων έργων και της εμπειρίας της ομάδας μας, έχουμε σημαντική γνώση της εγχώριας και διεθνούς αγοράς real estate

- ***Η KANTOR σε συνεργασία με την GVA Kantor, έχει σημαντική εμπειρία στην εγχώρια αγορά real estate μέσα από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για έργα όπως την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Ελληνικού Δημοσίου, τον Χρηματοδοτικό Μηχανισμό JESSICA, ενώ θα αξιοποιήσει και το διεθνές δίκτυο της GVA Worldwide για αντίστοιχα έργα μεγάλου βεληνεκούς διεθνώς***

Επιλεγμένα έργα

Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου

Η KANTOR, σε συνεργασία με την GVA Kantor, παρέχει υπηρεσίες Τεχνικού Συμβούλου σε σχέση με την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου. Το πεδίο εργασιών περιλαμβάνει πάνω από 70.000 ακίνητα του δημόσιου τομέα τα οποία αξιολογούνται και επιλέγονται προς εκμετάλλευση βάσει γενικών κριτηρίων και εμπορικών παραγόντων.

Συμβουλευτικές υπηρεσίες στα πλαίσια του Χρηματοδοτικού Μηχανισμού JESSICA

Η KANTOR, σε συνεργασία με την GVA Kantor, παρέχει υπηρεσίες Τεχνικού Συμβούλου στο Ταμείο Χαρτοφυλακίου JESSICA που θα επενδύσει σε έργα αστικής ανάπλασης στις Περιφέρειες Στερεάς Ελλάδας και Πελοποννήσου. Στα πλαίσια του έργου γίνεται αξιολόγηση της σκοπιμότητας και εκτίμησης της οικονομικής αποδοτικότητας του έργου, λαμβάνοντας υπόψη – μεταξύ άλλων -τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής στην οποία υλοποιείται το έργο.

Εκπόνηση master plan και project management για τις νέες εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου του Cambridge

Η GVA Worldwide επιλέχθηκε ως ανάδοχος για την εκπόνηση του master plan και project management των νέων εγκαταστάσεων του Πανεπιστημίου του Cambridge

OMEGA Project

Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρηματικού κέντρου για τη Miller Development Homes and Communities Agency - North West, Αγγλία

Η ομάδα μας διαθέτει σημαντική εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για αποκρατικοποιήσεις

- ***Η KANTOR έχει ολοκληρώσει/ ολοκληρώνει αρκετά σημαντικά έργα αποκρατικοποιήσεων, αντλώντας σημαντική εμπειρία στον σχεδιασμό επιχειρηματικών σχεδίων για τους οργανισμούς προς αποκρατικοποίηση, στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση του οφέλους για το Ελληνικό Δημόσιο***

Επιλεγμένα έργα

Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αποκρατικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ

Η KANTOR παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αποκρατικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε. και της ROSCO μέσω της πώλησης των μετοχών τους και της ανάθεσης του ελέγχου διαχείρισης σε έναν στρατηγικό επενδυτή. Το έργο περιλαμβάνει την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού του έργου, την πρόβλεψη των μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών για την αποτίμηση της αξίας των εταιρειών αλλά και την υποστήριξη κατά τη διαγωνιστική διαδικασία.

Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αποκρατικοποίηση του Καζίνο Πάρνηθας

Η KANTOR παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες, σε συνεργασία με την H2, για την αποκρατικοποίηση του καζίνο Πάρνηθας. Το έργο περιελάμβανε την επισκόπηση της αγοράς δραστηριοποίησης του καζίνο, την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του και την πρόβλεψη των μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών για την αποτίμηση της αξίας του.

Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την υποστήριξη της ΔΕΠΑ στην επιλογή επενδυτών για τις νέες ΕΠΑ

Η Kantor έχει διοριστεί από τη Δημόσια Επιχείρηση Αερίου στην Ελλάδα Α.Ε. (ΔΕΠΑ), ως οικονομικός σύμβουλος για να βοηθήσει στην προσέλκυση διεθνών επενδυτών για την ανάπτυξη των νέων δικτύων διανομής φυσικού αερίου σε Στερεά Ελλάδα, Ανατολική Μακεδονία & Θράκη και Κεντρική Μακεδονία

Η Kantor διαθέτει μια ομάδα βασικών στελεχών οι οποίοι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα στενά χρονικά περιθώρια του έργου



- Ο Κώστας Καστρινάκης είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της Kantor, με περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρία σε παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Έχει εκτεταμένη εμπειρία στην παροχή συμβουλών στην ανώτατη διοίκηση εταιρειών, σε οικογενειακές επιχειρήσεις, κυβερνητικούς φορείς και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Έχει διευθύνει μέχρι σήμερα μερικές εκατοντάδες έργα με εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες, με εξειδίκευση στη διαχείριση της αλλαγής, σε στρατηγικές υλοποίησης και λειτουργική/ οργανωτική αποτελεσματικότητα.



- Ο Δημήτρης Παπακανέλλου είναι ο επικεφαλής του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Kantor και έχει εμπειρία πάνω από 15 χρόνια σε παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Κατά τη διάρκεια της συνεργασίας του με την KANTOR, έχει συμμετάσχει, διοικήσει και διευθύνει μεγάλα έργα για τους blue chip πελάτες στον τομέα της βιομηχανίας, καθώς και για μεγάλες πρώην επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα (ΔΕΚΟ), ενώ διαθέτει εμπειρία άνω των 5 ετών σε διαμόρφωση επιχειρηματικών σχεδίων για οργανισμούς προς αποκρατικοποίηση. Ο Δημήτρης ήταν ο διευθυντής του έργου για την παροχή εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών για το ΤΑΙΠΕΔ σε σχέση με την ιδιωτικοποίηση των Ελληνικών Καζίνο της Πάρνηθας, καθώς και για την ιδιωτικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ.



- Η Μαρίνα Γιαλίνη είναι Senior Partner στην GVA-Kantor και έχει πάνω από 10 χρόνια εμπειρία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών ακίνητης περιουσίας στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια ενώ έχει πάνω από 4 χρόνια εμπειρία στην διαχείριση παγίων.
- Έχει επικεντρωθεί στους τομείς των επενδύσεων και των εμπορικών και τουριστικών ακινήτων. Η Μαρίνα έχει διευθύνει έργα σχετικά με διαχείριση έργων, μελέτες σκοπιμότητας, αποτιμήσεις ακινήτων, οργανωτικά και λειτουργικά μοντέλα, εμπορικά due diligences και αναλύσεις αγορών



- Ο Νίκος Χαρμπ έχει εκτεταμένη εμπειρία στη χρηματοοικονομική ανάλυση και στο σχεδιασμό χρηματοοικονομικών και κοστολογικών μοντέλων .Στη GVA Kantor έχει αποκτήσει εξειδίκευση σε έργα αποτίμησης ,και project finance στην ακίνητη περιουσία από την συμμετοχή του σε έργα της ΕΤΑ, Αγροτικής Τράπεζας, Γερμανός, ΤΑΙΠΕΔ κ.α. Επίσης έχει αποκτήσει εξειδικευμένη εμπειρία στον τομέα αστικής ανάπτυξης μέσω της συμμετοχής του στο Ταμείο Αστικής Ανάπτυξης για το χρηματοδοτικό μηχανισμό JESSICA

Προφίλ Συμβούλου

Το έργο

Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα

Επισκόπηση του ακινήτου

Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου

Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά

Σχετική εμπειρία

Εμπειρία στην αγορά ακινήτων

Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Για την υλοποίηση του έργου προτείνεται μια ομάδα έργου με σημαντική εμπειρία στον χώρο



Τα στελέχη μας (1/3)

	Ρόλος στο έργο	Σχετική εμπειρία
Κώστας Καστρινάκης	**Μέλος του Steering Committee**	Ο Κώστας Καστρινάκης, ιδρυτικό μέλος της Kantor Management Consultants (1990), είναι Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας, από τον Μάϊο 2008. είναι εξειδικευμένος σε οργανωτικές αλλαγές και σε εφαρμογή πολιτικής και έχει συμβουλεύσει την ανώτατη διοίκηση εταιρειών, οικογενειακών επιχειρήσεων, κυβερνητικών φορέων και μη κυβερνητικών οργανώσεων για περισσότερο από 20 χρόνια. Είναι απόφοιτος της σχολής Μηχαναλόγων-Ηλεκτρολόγων από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (1978) και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο του Lancaster School of Management and OR. Έχει διευθύνει τα περισσότερα έργα αποκρατικοποιήσεων στο παρελθόν και σήμερα ηγείται - ως μέλος των αντίστοιχων επιτροπών καθοδήγησης – τριών μεγάλης κλίμακας έργα της KANTOR που ασχολούνται με την εκμετάλλευση των 70.000 δημοσίων ακινήτων για την Ελληνική Δημοκρατία, τις επενδύσεις σε έργα αστικής ανάπλασης μέσω του χρηματοδοτικού μηχανισμού JESSICA καθώς και με το πρόγραμμα Helios, που έχει ως στόχο να παράγει και να εξάγει έως 10GW ηλιακή ηλεκτρική ενέργεια στη συνεργασία των κρατών μελών μέσω στατιστικής ή φυσικής μεταφοράς.
Δημήτρης Παπακανέλ-λου	**Project Director**	Ο Δημήτρης είναι ο διευθυντής και επικεφαλής των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Διοίκησης της Kantor, με 12 χρόνια εμπειρίας συμβούλων. Φέρει σημαντική εμπειρία στους τομείς της οργανωτικής αναδιάρθρωσης, των διαδικασιών και των συστημάτων σχεδιασμού, της υλικοτεχνικής υποδομής, της εφοδιαστικής αλυσίδας, των εργασιών βελτιστοποίησης, της στρατηγικής και της διαχείρισης αλλαγής. Ο Δημήτρης έχει εκτεταμένη εμπειρία στην διοίκηση και διαχείριση περίπλοκων έργων μεγάλης κλίμακας και τη δημιουργία Project Management Offices. Κατά τα τελευταία δέκα χρόνια έχει συμβουλεύσει blue chip πελάτες στους τομείς της βιομηχανίας και του τραπεζικού τομέα, καθώς και μεγάλες πρώην επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα (ΔΕΚΟ) - όπως η ΔΕΗ, η ΔΕΠΑ και τα Ελληνικά Πετρέλαια. Επιπλέον, ήταν υπεύθυνος έργου στην ιδιωτικοποίηση των Ελληνικών Καζίνο της Πάρνηθας, στην ιδιωτικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ, στο JESSICA, καθώς και στο έργο για την εκμετάλλευση των 70.000 δημοσίων ακινήτων (ΤΑΙΠΕΔ). Κατέχει Δίπλωμα Χημικού Μηχανικού από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ), και μεταπτυχιακών τίτλων σε Επιχειρησιακή Διοίκηση και στην Οργάνωση Τεχνικών Συστημάτων από το Πανεπιστήμιο UMIST και το πανεπιστήμιο Sheffield, UK. Κατέχει επίσης Δίπλωμα στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική από το ACCA.

Τα στελέχη μας (2/3)

	Ρόλος στο έργο	Σχετική εμπειρία
Μαρίνα Γιαλίνη	**Επικεφαλής του Real Estate Team**	Η Μαρίνα Γ. Γιαλίνη έχει πτυχίο στην Οργάνωση και Διοίκηση από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και μεταπτυχιακό τίτλο σε Financial Engineering από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει εργαστεί στο παρελθόν στην Colliers International στην Ελλάδα όπου διετέλεσε Γενική Διευθύντρια και στον Όμιλο Carrefour ως Προϊσταμένη Ανάπτυξης καταστημάτων της αλυσίδας DIA. Με σημαντική εμπειρία σε έργα εκτιμήσεων και επενδυτικών ενεργειών πάνω σε ακίνητη περιουσία εταιρειών αλλά και χαρτοφυλακίων μεγάλων οργανισμών έχει συμμετάσχει στην παροχή υψηλού επιπέδου real estate υπηρεσιών που μεταξύ των άλλων περιλαμβάνουν την εκπόνηση μελέτης εκμετάλλευσης έξι εποχικών ξενοδοχείων σε Ελλάδα και Κύπρο, το premarketing πώλησης ακινήτου μεικτής χρήσης στο εμπορικό κέντρο της Αθήνας. Από τον Σεπτέμβριο 2010 διατελεί διαχειρίστρια της GVA Kantor, ενώ συμμετέχει στην ομάδα που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τα ΤΑΑ (UDF) των περιφερειών Στερεάς Ελλάδας και Πελοποννήσου για τη χρηματοδότηση έργων μέσω του προγράμματος JESSICA..
Νίκος Χαρμπ	**Μέλος του Real Estate Team**	Ο Νίκος Χαρμπ έχει πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο South Bank στο Λονδίνο. Στο παρελθόν εργάστηκε στο χώρο της ναυτιλίας στην Ελλάδα, την Αγγλία και την Αίγυπτο, στη χρηματοοικονομική ανάλυση και στο σχεδιασμό χρηματοοικονομικών και κοστολογικών μοντέλων. Στην GVA KANTOR έχει αποκτήσει εξειδίκευση σε έργα αποτίμησης ,και project finance στην ακίνητη περιουσία από την συμμετοχή του σε έργα της ΕΤΑ, Αγροτικής Τράπεζας, Γερμανός, ΤΑΙΠΕΔ κ.α. Επίσης έχει αποκτήσει εξειδικευμένη εμπειρία στον τομέα αστικής ανάπτυξης μέσω της συμμετοχής του στο Ταμείο Αστικής Ανάπτυξης για το χρηματοδοτικό μηχανισμό JESSICA.
Νικόλαος Δημητρίου	**Μέλος του Real Estate Team**	Ο Νίκος, σύμβουλος στο τμήμα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών της Kantor, έχει σημαντική εμπειρία σε θέματα χρηματοοικονομικής ανάλυσης εφόσον έχει συμμετάσχει σε αρκετά έργα δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ως υπεύθυνος για τη χρηματοοικονομική αξιολόγησή τους. Επιπλέον, είναι Project Manager σε ένα από τα μεγάλης κλίμακας έργα της KANTOR που ασχολείται με την εκμετάλλευση των 70.000 δημοσίων ακινήτων για την Ελληνική Δημοκρατία, καθώς και φέρει την ευθύνη για την οικονομική αξιολόγηση των ακινήτων που ανατίθενται στην Kantor. Τέλος, είναι Assistant Project Manager του έργου που σχετίζεται με συμβουλευτικές υπηρεσίες προς το Ταμείο Αστικής Ανάπτυξης (ΤΑΑ) που θα επενδύσει σε έργα αστικής ανάπτυξης στις Περιφέρειες Στερεάς Ελλάδας και Πελοποννήσου μέσω της πρωτοβουλίας JESSICA, επιβλέποντας την ομάδα που αξιολογεί κάθε έργο που ζητά χρηματοδότηση μέσω JESSICA..

Τα στελέχη μας (3/3)

	Ρόλος στο έργο	Σχετική εμπειρία
Νικόλαος Πετρόπουλος	**Μέλος του Real Estate Team**	Ο Νίκος Πετρόπουλος είναι απόφοιτος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στα Χρηματοοικονομικά από το Cranfield School of Management. Έχει εργαστεί στην SAP Hellas, σαν σύμβουλος επιχειρηματικών διαδικασιών συμμετέχοντας σε αντίστοιχα έργα στα Ελληνικά Πετρέλαια, στην Jugopetro Kotor και στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Επίσης, στο παρελθόν εργάστηκε σαν αναλυτής σε εταιρεία δραστηριοποιούμενη στον τομέα των τραπεζικών δανείων με επικέντρωση στην ανάλυση των επιτοκίων και των νομισματικών διαφορών. Στην GVA-Kantor είναι αναλυτής στο έργο αξιοποίησης των δημοσίων ακινήτων για το Ελληνικό Δημόσιο (ΤΑΙΠΕΔ) συμμετέχοντας στην χρηματοοικονομική ανάλυση των ενδεχόμενων επενδύσεων και στην αποτίμηση των ακινήτων. Τέλος, είναι αναλυτής στο έργο που σχετίζεται με τα Ταμεία Αστικής Ανάπτυξης (ΤΑΑ), το οποίο επενδύει κεφάλαια σε αστικά έργα που βρίσκονται στις Περιφέρειες Πελοποννήσου και Στερεάς Ελλάδας μέσω της πρωτοβουλίας JESSICA της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΙΒ), αξιολογώντας έργα που αιτούνται χρηματοδότησης.

Προφίλ Συμβούλου
Το έργο
Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα
Επισκόπηση του ακινήτου
Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου
Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά
Σχετική εμπειρία
Εμπειρία στην αγορά ακινήτων
Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Project Case Study: Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου (2011-σήμερα)

Περιγραφή αντικειμένου

Η KANTOR, σε συνεργασία με την GVA Kantor, παρέχει υπηρεσίες Τεχνικού Συμβούλου σε σχέση με την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου

Ενέργειες

Το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου ξεκίνησε ένα ιδιαίτερα φιλόδοξο έργο για την εκμετάλλευση των ιδιόκτητων ακινήτων του Ελληνικού Δημοσίου, στοχεύοντας σε έσοδα 25 δισεκατομμυρίων ευρώ. Το πεδίο εργασιών περιλαμβάνει πάνω από 70.000 ακίνητα του δημόσιου τομέα τα οποία αξιολογούνται και επιλέγονται προς εκμετάλλευση βάσει γενικών κριτηρίων και εμπορικών παραγόντων. Οι αρμοδιότητες της KANTOR, σε συνεργασία με την GVA Kantor, ως Τεχνικός Σύμβουλος στο έργο περιλαμβάνουν:

- Λεπτομερή τεχνική ανάλυση ακινήτων προς επιλογή
- Προσδιορισμό της εμπορικότητας της θέσης των ακινήτων
- Προσδιορισμό εναλλακτικών χρήσεων
- Εκτίμηση εμπορικής αξίας
- Σχεδιασμός διαδικασίας αξιοποίησης ακινήτου
- Υλοποίηση συναλλαγής
- Διαχείριση έργου

Βασικά Παραδοτέα

- Λίστα προεπιλεχθέντων ακινήτων
- Τεχνικές εκθέσεις για τα προς αξιοποίηση ακίνητα
- Εκτιμήσεις εμπορικής αξίας ακινήτων

ΤΑΜΕΙΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Project Case Study: Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στα πλαίσια του Χρηματοδοτικού Μηχανισμού JESSICA (2012-σήμερα)

Περιγραφή αντικειμένου

Η KANTOR, σε συνεργασία με την GVA Kantor, παρέχει υπηρεσίες Τεχνικού Συμβούλου στο Ταμείο Χαρτοφυλακίου JESSICA που θα επενδύσει σε έργα αστικής ανάπλασης στις Περιφέρειες Στερεάς Ελλάδας και Πελοποννήσου

Ενέργειες

Η πρωτοβουλία JESSICA αναπτύσσεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ), σε συνεργασία με την Τράπεζα Ανάπτυξης του Συμβουλίου της Ευρώπης (CEB). Μέσω των νέων διαδικασιών, παρέχεται στα κράτη μέλη η ευχέρεια να χρησιμοποιήσουν μέρος πόρων του ΕΣΠΑ, για να επενδύουν, υπό μορφή επιστρεπτέων χρηματοδοτήσεων μέσω Ταμείων Αστικής Ανάπτυξης, σε έργα που εντάσσονται στο πλαίσιο ολοκληρωμένων σχεδίων για την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό οι αρμοδιότητες της KANTOR, σε συνεργασία με την GVA Kantor, ως Τεχνικός Σύμβουλος στο έργο περιλαμβάνουν:

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων έργων,
- αξιολόγηση κάθε έργου αστικής ανάπτυξης όσον αφορά στη χρηματοοικονομική και τεχνική του βιωσιμότητα,
- προσδιορισμός της επιλεξιμότητάς του για χρηματοδότηση μέσω του JESSICA και του ΕΣΠΑ.
- Υποστήριξη στην ωρίμανση των έργων
- Διαχείριση έργου και δημιουργία αναφορών

Βασικά Παραδοτέα

- Προσκλήσεις ενδιαφέροντος για την υποβολή προτάσεων έργων
- Εκθέσεις αξιολόγησης των έργων που υποβάλλονται

Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων

Project Case Study: Omega Project (2011-σήμερα)

Περιγραφή αντικειμένου

Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρηματικού κέντρου για τη Miller Development Homes and Communities Agency - North West, Αγγλία

Ενέργειες

Η GVA έχει αναλάβει τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του επιχειρηματικού κέντρου (business park) σε οικόπεδο 2,330 στρεμμάτων που έχει παραχωρηθεί από το κράτος με σύμβαση παραχώρησης. Το έργο περιλαμβάνει 650.321 τμ ανάπτυξης μεικτής χρήσης συγκροτήματος, η οποία θα ολοκληρωθεί σε πέντε φάσεις μέχρι το 2025.

Η συνολική αξία του έργου ανέρχεται σε 1.25 δις λίρες. Το έργο συγκαταλέγεται ως ένα από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη, και προβλέπεται ότι θα προφέρει 24.000 νέες θέσεις εργασίας.

Βασικά Παραδοτέα

- Επιχειρηματικό Σχέδιο Ανάπτυξης

Project Case Study: Εκτίμηση και Παροχή Συμβουλών περί Βιωσιμότητας για την ανάπτυξη του Longbridge, Birmingham (2011-σήμερα)

Περιγραφή αντικειμένου

Η GVA παρέχει συνεχείς συμβουλευτικές υπηρεσίες στον ιδιοκτήτη/developer του ακινήτου μεικτής χρήσης πάνω σε εναλλακτικά σχέδια ανάπλασης του ακινήτου και τον υποστηρίζει στην αξιολόγηση για το δημόσιο διαγωνισμό. Το ακίνητο, πρώην ιδιοκτησία της MG Rover, καλύπτει 1,214 στρέμματα και το έργο ανάπλασης ανέρχεται στα 750εκ. λίρες.

Ενέργειες

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα του «Longbridge Area Action Plan» που υιοθετήθηκε πρόσφατα και προτείνει την κατασκευή περισσότερων από 1450 νέων κατοικιών με υψηλά περιβαλλοντικά κριτήρια και τη δημιουργία ενός τοπικού κέντρου λιανικού εμπορίου, εμπορικών και κοινοτικών και εγκαταστάσεων αναψυχής, καθώς και μία σειρά από δημόσιες συγκοινωνίες για τη βελτίωση της οδικής κυκλοφορίας.
- Διαχείριση του έργου, που έχει ως σκοπό την δημιουργία μίας πραγματικά βιώσιμης και καλά σχεδιασμένης κοινότητας

Βασικά Παραδοτέα

- Περιοδικές εκθέσεις αξιολόγησης των επιμέρους προτάσεων που υποβάλλονται
- Αναφορές διαχείρισης έργου

Project Case Study: University of Cambridge (2010-σήμερα)

Περιγραφή αντικειμένου

Η GVA επιλέχθηκε ως ανάδοχος για την εκπόνηση του master plan και project management των νέων εγκαταστάσεων του Πανεπιστημίου του Cambridge

Ενέργειες

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη 2.500 κατοικιών σε έκταση 1.400 στρεμμάτων αγροτικής πλούσιας σε οικολογικά χαρακτηριστικά γης στο βορειοδυτικό τμήμα της πόλης του Cambridge.

Στον σχεδιασμό περιλαμβάνεται η δημιουργία σχολείου – Πανεπιστημίου, primary school και νηπιαγωγείου, Campus, κέντρο ερευνών, χώρος καταστημάτων, ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, ανοιχτό χώρο ψυχαγωγίας, γήπεδα και κοινόχρηστες εγκαταστάσεις.

Η GVA διατελεί χρέη σύμβουλου ανάπτυξης και Project manager στις παρακάτω λειτουργίες:

•μελέτη βιωσιμότητας και την πραγματοποίηση έρευνας εναλλακτικών σεναρίων ανάπτυξης, καθώς την ανάλυση διαφορετικών υποθετικών σεναρίων κυκλοφοριακού σχεδιασμού.

•Αναλυτικό σχεδιασμό και υλοποίηση επιχειρησιακού σχεδίου , έρευνα αγοράς για την εύρεση οικονομικών λύσεων για τα έργα υποδομής

•Την σύνταξη σχεδίου μάρκετινγκ και ενός πρωτοκόλλου για την διαχείριση των διοικητικών υπηρεσιών που αφορούν στις κτιριακές εγκαταστάσεις και τους περιβάλλοντες χώρους.

•Την δημιουργία μοντέλων αξιολόγησης και την ανάλυση διαφορετικών σεναρίων με δείκτες ευαισθησίας και την μέθοδο DCF.

Βασικά Παραδοτέα

- Επιχειρησιακό Σχέδιο
- Εκτίμηση

Project Case Study: Ανεξάρτητη αξιολόγηση της βιωσιμότητας του έργου ανάπτυξης Victoria Transport Interchange 2 (2010)

Περιγραφή αντικειμένου

Η GVA, για λογαριασμό του Δημοτικού Συμβουλίου Χωροταξίας του Westminster, ανέλαβε την αξιολόγηση των μελετών βιωσιμότητας που υποβλήθηκαν στα πλαίσια της εφαρμογής σχεδίου μίας εκ των μεγαλύτερων προτάσεων ανάπλασης του κεντρικού Λονδίνου, που κάλυπτε 25 στρέμματα παρέχοντας 132,000τμ γραφεία, κατοικίες και εμπορικούς χώρους.

Ενέργειες

- Έλεγχος αξιών και κόστους εισροών, προβλέψεων αγοράς, χρονοδιαγραμμάτων και μεθοδολογίας με σκοπό να διασφαλιστεί η ακρίβεια και λογική των λαμβανομένων παραδοχών σε κάθε μελέτη.
- Αξιολόγηση των επιμέρους προτεινόμενων συνεισφορών στο σχεδιασμό ανά πρόταση ανάπτυξης
- Υποστήριξη της Επιτροπής Προγραμματισμού του Δημοτικού Συμβουλίου του Westminster στην λήψη αποφάσεων

Βασικά Παραδοτέα

- Εκθέσεις αξιολόγησης των υποβεβλημένων μελετών ανάπτυξης στο τμήμα Χωροταξικού Σχεδιασμού του Δημοτικού Συμβουλίου του Westminster

Πρόσθετα έργα σε σχέση με την αγορά real estate

Πελάτης	Τίτλος έργου / Περιγραφή
ΕΤΑ	**Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος της ΕΤΑ και της ΔΕΑ στην ιδιωτικοποίηση των δικαιωμάτων της ΕΤΑ στα «Αστέρια» Γλυφάδας Αττικής.** Το έργο που ανέλαβε η GVA Kantor περιλαμβάνει ανάλυση των οικονομικών δεδομένων για τα περιουσιακά στοιχεία που ιδιωτικοποιούνται, πρόταση για την πλέον κατάλληλη για την ΕΤΑ δομή της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης, προώθηση των περιουσιακών στοιχείων στην αγορά, υποστήριξη της ΕΤΑ στις διαπραγματεύσεις με δυνητικούς επενδυτές, διαμόρφωση του σχεδίου επιχειρηματικής συμφωνίας καθώς και διενέργεια Διεθνούς Διαγωνισμού για τη δημιουργία Ανωνύμου Εταιρείας Αποκλειστικού Σκοπού (ΑΕΑΣ) όπου η ΕΤΑ σε συνεργασία με ιδιώτη επενδυτή (PPP) θα αναπτύξει και διαχειριστεί το περιουσιακό στοιχείο.
Lamda Technol Flisvos Marina	**Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου Μαρίνας Φλοίσβου** Σκοπός του έργου ήταν η κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου Μαρίνας Φλοίσβου για την εξεύρεση χρηματοδότησης. Καταρτίστηκε Επιχειρηματικό Σχέδιο στο οποίο παρουσιάστηκε το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας και οι εκτιμήσεις για τις μελλοντικές χρηματορροές της, με στόχο την εξεύρεση κεφαλαίων για την υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος. Υπολογίστηκαν έσοδα από τον ελλιμενισμό μόνιμων και διερχόμενων σκαφών, καθώς και από τις χερσαίες εκμεταλλεύσεις και έξοδα για την παροχή υπηρεσιών στους ελλιμενιζόμενους και για την λειτουργία της μαρίνας.
OTE ESTATE	**Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος της Ακίνητης Περιουσίας του ΟΤΕ** Ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος, που διαχειρίζεται η θυγατρική του, OTE Estate. Η KANTOR, ως μέλος της ομάδας που αποτελούνταν από την Deutsche Bank, την EFG Telesis και την FPD Savills ανέλαβε την ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος, που διαχειρίζεται η OTE Estate. Το έργο αφορούσε στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου για όλα τα ακίνητα, καθώς και στην υποστήριξη του OTE Estate στην εφαρμογή των προτεινόμενων στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων.

Πρόσθετα έργα σε σχέση με την αγορά real estate

Πελάτης	Τίτλος έργου / Περιγραφή
Υπουργείο Αμύνης	**Εκτίμηση του παγκόσμιου χαρτοφυλακίου ακίνητης περιουσίας του Υπουργείου Αμύνης της Αγγλίας** Εκτίμηση του παγκόσμιου χαρτοφυλακίου συνολικά 28,000 ακινήτων κατά τη διάρκεια πενταετούς προγράμματος. Οι χώρες που έλαβε χώρα η εκτίμηση είναι: Γερμανία, Κύπρος, Νεπάλ, Καναδάς, Βρετανική Ονδούρα, Γιβραλτάρ, Σιγκαπούρη, νησί Φώκλαντ. Τα ακίνητα εκτιμήθηκαν με την Υπολειμματική Μέθοδο και την Μέθοδο Αποσβεσμένου Κόστους Αντικατάστασης. Διαδοχική αναδοχή με 5ετές συμβόλαιο.
Τράπεζα της Ιρλανδίας	**Σύμβουλος για ασφάλειες δανείων και εκτίμηση χαρτοφυλακίου στα πλαίσια της Βασιλείας II** Εκπόνηση desktop εκτιμήσεων σύμφωνα με τις απαιτήσεις που προβλέπονται στα Διεθνή Πρότυπα Τραπεζικής της Βασιλείας II. Το χαρτοφυλάκιο περιλάμβανε 211 ακίνητα στην Αγγλία, Ουαλία, Σκωτία και Βόρεια Ιρλανδία. Η εκτίμηση διήρκησε 2,5 εβδομάδες.
Σχέδιο Nile	**Εκτίμηση δύο ξεχωριστών χαρτοφυλακίων στα πλαίσια εξαγοράς εταιρείας** Ανάθεση εκτίμησης δύο ξεχωριστών μεγάλων χαρτοφυλακίων 1,600 ακινήτων στο σύνολό τους. Πραγματοποιήθηκε αυτοψία και πλήρη εκτίμηση στα 10% επί του συνόλου των ακινήτων ενώ για τα υπόλοιπα ακίνητα η εκτίμηση έγινε με την μορφή της desktop ανάλυσης. Επρόκειτο για ένα ομογενοποιημένο χαρτοφυλάκιο ακινήτων που με την δημιουργία ειδικού προγράμματος μηχανογράφησης έγινε εφικτή η καταγραφή και εισαγωγή στοιχείων σε μοντέλο προς χρήση του πελάτη. Το έργο ολοκληρώθηκε σε τρεις εβδομάδες, αν και η εξαγορά δεν προχώρησε.
London Development Agency	**Εκτίμηση για αποτίμηση παγίων** Εκτίμηση χαρτοφυλακίου 200 ακινήτων για το ετήσιο κλείσιμο της λογιστικής περιόδου. Το χαρτοφυλάκιο περιλάμβανε εμπορικά ακίνητα, γεωτεμάχια, οικιστικά ακίνητα χώρους ανακύκλωσης και απορριμμάτων, φοιτητικές εστίες. Το έργο ολοκληρώθηκε σε τρεις εβδομάδες.

Προφίλ Συμβούλου
Το έργο
Στόχοι του έργου και κρίσιμα ζητήματα
Επισκόπηση του ακινήτου
Προτεινόμενη μεθοδολογία και χρονοδιάγραμμα
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Συμβούλου
Προτεινόμενη ομάδα έργου και σύντομα βιογραφικά
Σχετική εμπειρία
Εμπειρία στην αγορά ακινήτων
Εμπειρία σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων

Παράρτημα

Project Case Study: Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την υποστήριξη της ΔΕΠΑ στην επιλογή επενδυτών για τις νέες ΕΠΑ

Περιγραφή αντικειμένου

Kantor έχει διοριστεί από τη Δημόσια Επιχείρηση Αερίου στην Ελλάδα Α.Ε. (ΔΕΠΑ), ως οικονομικός σύμβουλος για να βοηθήσει στην προσέλκυση διεθνών επενδυτών για την ανάπτυξη των νέων δικτύων διανομής φυσικού αερίου σε Στερεά Ελλάδα, Ανατολική Μακεδονία & Θράκη και Κεντρική Μακεδονία.

Ενέργειες

- Κατάρτιση χρηματοοικονομικού μοντέλου για καθεμία από τις τρεις νέες ΕΠΑ
- Πραγματοποίηση αποτίμησης και ανάλυσης ευαισθησίας
- Υποστήριξη της ΔΕΠΑ για την προ-διαγνωστική έρευνα αγοράς ("Market Sounding")
- Υποστήριξη της ΔΕΠΑ στο πλαίσιο της επιλογής της καταλληλότερης διαδικασίας ανάθεσης
- Σύνταξη σχεδίων τευχών δημοπράτησης και ειδικότερα το Πληροφοριακό Δελτίο
- Υποστήριξη της ΔΕΠΑ κατά τη διάρκεια της κατακυρωτικής διαδικασίας και κατά την αξιολόγηση των προσφορών των Υποψηφίων

Βασικά Παραδοτέα

- Έκθεση αποτίμησης νέων ΕΠΑ
- Παρουσίαση Roadshows
- Πληροφοριακό Δελτίο

Project Case Study: Υπηρεσίες Συμβούλου για την αποκρατικοποίηση του Καζίνο Πάρνηθας (2012)

Περιγραφή αντικειμένου

Παροχή Υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου στο Ελληνικό Δημόσιο αναφορικά με την ιδιωτικοποίηση της Ελληνικό Καζίνο Πάρνηθας Α.Ε. και την αξιοποίηση γενικότερα των δικαιωμάτων του στην Αγορά Καζίνο

Ενέργειες

- Ανάλυση της ελληνικής αγοράς τυχερών παιχνιδιών όσο και συγκρίσιμων αγορών στην ΕΕ αλλά και διεθνώς σε επίπεδο συγκεκριμένων επιχειρησιακών μεγεθών/δεικτών και ρυθμιστικού πλαισίου
- Διαγνωστική μελέτη της τρέχουσας κατάστασης της ΕΚΠ που περιλάμβανε ανάλυση των εμπορικών και λειτουργικών στοιχείων
- Προβλέψεις 5-ετίας για τα βασικά μεγέθη της ελληνικής αγοράς τυχερών παιχνιδιών λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις της αγοράς, π.χ. έκδοση νέων αδειών καζίνο, αδειοδότηση των διαδικτυακής αγοράς τυχερών παιχνιδιών και την έκδοση αδειών για VLTs
- Σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου της ΕΚΠ, με βάση την ανάλυση της αγοράς και τις προβλέψεις, την έκδοση άδειας καζίνο στην Αττική και τα αποτελέσματα της διαγνωστικής μελέτης της ΕΚΠ
- Παροχή υποστήριξης στους χρηματοοικονομικούς συμβούλους και τον πελάτη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης.

Βασικά Παραδοτέα

- Ανάλυση Αγοράς & Κανονισμών
- Προβλέψεις για την αγορά και στρατηγική αδειοδότησης
- Επιχειρησιακό Σχέδιο Ελληνικού Καζίνο Πάρνηθας

REGENCY CASINOS
MONT PARNES • THESSALONIKI

Project Case Study: Υπηρεσίες Συμβούλου για την αποκρατικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ (2013-σήμερα)

Περιγραφή αντικειμένου

Παροχή Υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου στο Ελληνικό Δημόσιο αναφορικά με την ιδιωτικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ και της ROSCO

Ενέργειες

- Συλλογή δεδομένων σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών
- Ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρησιακή εξέλιξη των εταιρειών
- Συνοπτικές εκθέσεις σχετικά με τις βασικές διαπιστώσεις για τα περιουσιακά στοιχεία (υπηρεσίες / τοποθέτηση στην αγορά, καταλληλότητα και συμπληρωματικότητα με τις εθνικές υποδομές του δικτύου μεταφοράς, κλπ)
- Κατάρτιση τεχνικής πρότασης για πιθανές βελτιώσεις των υφιστάμενων υποδομών
- Ανάλυση SWOT και πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων
- Ανάλυση επιπτώσεων για τυχόν εκκρεμή τεχνικά θέματα και προετοιμασία επιχειρηματικών σχεδίων
- Υποστήριξη κατά τη διαγωνιστική διαδικασία και την τελική διαπραγμάτευση

Βασικά Παραδοτέα

- Στρατηγικός σχεδιασμός – έκθεση εθνικής σιδηροδρομικής πολιτικής
- Πληροφοριακό δελτίο
- Προωθητικά έντυπα

Πρόσθετα έργα σχετικά με ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για μεγάλα έργα/ αποκρατικοποιήσεις

Πελάτης	Τίτλος έργου / Περιγραφή
Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων Α.Ε.	**Υποστήριξη στη διαγωνιστική διαδικασία για την ανάδειξη ιδιωτικού φορέα που θα αναλάβει το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συντήρηση και την τεχνική διαχείριση σχολείων στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας** Το έργο περιλάμβανε την οριστικοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου, της μορφής Σύμπραξης, των βασικών παραμέτρων αυτής, του επιμερισμού κινδύνων και της διασφάλισης της αξίας για την Αναθέτουσα Αρχή, τον έλεγχο των υφισταμένων τεχνικών προδιαγραφών για παρόμοια κτίρια και των προδιαγραφών συντήρησης και διαχείρισης (φύλαξης, ασφάλισης) και προσαρμογή τους στις ανάγκες των συμβάσεων ΣΔΙΤ, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την κατάρτιση των Διακηρύξεων και λοιπών Τευχών για την επιλογή του Ιδιωτικού Φορέα Σύμπραξης και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών κατά την αξιολόγηση των Υποψηφίων, τον προσδιορισμό των όρων των προς κατάρτιση συμβατικών κειμένων και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και συμμετοχή σε τυχόν διαπραγματεύσεις ή διαβουλεύσεις με τους υποψήφιους Ιδιωτικούς Φορείς Σύμπραξης, την μεταφορά τεχνογνωσίας σχετικά με όλα τα παραπάνω θέματα στην ΟΣΚ Α.Ε. και στο Ελληνικό Δημόσιο.
Δήμος Νάουσας	**Παροχή υπηρεσιών συμβούλου επιλογής ΣΔΙΤ για το έργο: Αξιοποίηση – εκμετάλλευση του χιονοδρομικού κέντρου 3-5 Πηγάδια και της δασικής έκτασης του Δήμου Νάουσας, Ν. Ημαθίας** Υποστήριξη του Δήμου Νάουσας στην προσυμβατική διαδικασία επιλογής ΣΔΙΤ για την υλοποίηση του έργου «Αξιοποίηση-εκμετάλλευση του χιονοδρομικού κέντρου 3-5 Πηγάδια και της δασικής έκτασης 72000 στρεμμάτων του Δήμου» . Το έργο περιλάμβανε: Α) Μελέτη Σκοπιμότητας Β) Διενέργεια διαγωνιστικής διαδικασίας.
Υπουργείο Οικονομικών / ΟΛΠ - ΟΛΘ	**Υποστήριξη μετοχοποίησης για τους λιμένες Πειραιώς και Θεσσαλονίκης** Η KANTOR ήταν μέρος μιας κοινοπραξίας με επικεφαλής την Bank of America, με σκοπό να συμβουλεύσει το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και το λιμάνι του Πειραιά ως σύμβουλος συναλλαγής για την ιδιωτικοποίηση του ΟΛΠ και ΟΛΘ μέσω της εισαγωγής μετοχών τους στο Χρηματιστήριο Αθηνών.
Olympic Airways Group, Υπουργείο Μεταφορών	**Αναδιοργάνωση και Ιδιωτικοποίηση Ολυμπιακής Αεροπορίας** Η KANTOR ανέλαβε τη σύνταξη Επιχειρηματικού Σχεδίου για την δημιουργία της Νέας Ολυμπιακής Αεροπορίας και το συντονισμό των εταιρειών που συμμετείχαν στο έργο αναδιάρθρωσης και ιδιωτικοποίησης του Ομίλου. Στα πλαίσια του έργου καταρτίστηκε μοντέλο αξιολόγησης δικτύου, για την ανάλυση της δομής κόστους και εσόδων του δικτύου της εταιρείας, την αξιολόγηση των μεμονωμένων προορισμών, την οριστικοποίηση ενός καθαρά κερδοφόρου δικτύου αλλά και για την πραγματοποίηση προβλέψεων για τη μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση του δικτύου αυτού. Επιπλέον η KANTOR συμμετείχε ενεργά στην ανεύρεση επενδυτών για την ιδιωτικοποίηση της εταιρίας και έδρασε υποστηρικτικά κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων με επενδυτές.

Πρόσθετα έργα σχετικά με ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για μεγάλα έργα/ αποκρατικοποιήσεις

Πελάτης	Τίτλος έργου / Περιγραφή
Ελληνικά Πετρέλαια	**Ιδιωτικοποίηση των Ελληνικών Πετρελαίων** Η KANTOR διορίστηκε ως σύμβουλος του ομίλου εταιρειών Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛ.ΠΕ.), που στο παρελθόν ανήκε εξ΄ολοκλήρου στο Ελληνικό Δημόσιο, στην αρχική δημόσια προσφορά ενός μειοψηφικού πακέτου μετοχών, στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου.
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Υποστήριξη διαδικασιών Ιδιωτικοποίησης 3 Μαρίνων (Άλιμος, Φλοίσβος και Ζέα)** Η KANTOR, σε συνεργασία με τους ΔΡΟΜΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ, Σαγιάς & Συνεργάτες Δικηγορικό Γραφείο και την American Appraisal ανέλαβε από την ΕΤΑ την παροχή υποστήριξης και τεχνικής βοήθειας για την ιδιωτικοποίηση των 3 μεγάλων ελληνικών Μαρίνων.
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Υποστήριξη διαδικασιών Ιδιωτικοποίησης στα Αστέρια Γλυφάδας** Η KANTOR συμβούλευσε την ΕΤΑ σχετικά με την ιδιωτικοποίηση της ακίνητης περιουσίας της στα Αστέρια Γλυφάδας, μέσω διεθνούς διαγωνισμού.
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Υποστήριξη ιδιωτικοποίησης ιδιοκτησίας ΕΤΑ** Η KANTOR ενήργησε ως σύμβουλος για την αποτίμηση και την ιδιωτικοποίηση της περιουσίας της ΕΤΑ στις ακόλουθες θέσεις: α) Μικρό Καβούρι Βουλιαγμένης, β) Γλυφάδα, γ) Καμένα Βούρλα, και δ) Μαρίνα Βουλιαγμένης.
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Υποστήριξη ιδιωτικοποίησης για θεματικό πάρκο** Η Kantor υποστήριξε την ΕΤΑ στην ιδιωτικοποίηση και την ανάπτυξη του θεματικού πάρκου στην Ανάβυσσο Αττικής, μέσω διαγωνισμού ΣΔΙΤ με ευνοϊκούς όρους.
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Υποστήριξη ιδιωτικοποίησης για τα Καμένα Βούρλα** Η KANTOR υποστήριξε την ΕΤΑ στην ιδιωτικοποίηση της περιουσίας της στα Καμένα Βούρλα. Ο στόχος του έργου ήταν να προσελκύσει επενδυτές μέσω διεθνούς διαγωνισμού. Σε συνεργασία με την ΕΤΑ (μέσω σύμβασης ΣΔΙΤ και Ειδικού Σκοπού), ο ιδιώτης επενδυτής θα διαχειρίζεται και αναπτύσσει τα περιουσιακά στοιχεία

Πρόσθετα έργα σχετικά με ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για μεγάλα έργα/ αποκρατικοποιήσεις

Πελάτης	Τίτλος έργου / Περιγραφή
Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου Α.Ε.	**Πρόγραμμα αύξησης της αξίας των μετόχων** Η Kantor κλήθηκε από τον ΟΠΑΠ να αξιολογήσει εναλλακτικές μεθόδους για την επιστροφή αξίας στους μετόχους της ΟΠΑΠ. Σε αυτά περιλαμβάνεται ένα πρόγραμμα επαναγοράς μεριδίου, επαναδιαπραγμάτευση της 20-ετούς μίσθωσης gaming , με σκοπό να αυξήσει την αξία της και τη δημιουργία μιας νέας θυγατρικής
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Υποστήριξη για την ιδιωτικοποίηση του 49% της Ελληνικό Καζίνο Πάρνηθας** Η Kantor παρείχε τεχνική υποστήριξη για την ιδιωτικοποίηση του Καζίνο της Πάρνηθας με τη διεξαγωγή μιας οικονομικής ανάλυσης της εταιρείας, την καταγραφή των κριτηρίων για τη διαδικασία επιλογής των επενδυτών και την παροχή συμβουλών σχετικά με τη διαδικασία της ιδιωτικοποίησης.
Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Σύμβουλος Ιδιωτικοποίησης Ελληνικό Καζίνο Κέρκυρας** Η Kantor ενήργησε ως χρηματοοικονομικός σύμβουλος της ΕΤΑ για την ιδιωτικοποίηση του Καζίνο Κέρκυρας.
Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων (ΔΕΑ)– Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος για την προσέλκυση στρατηγικού επενδυτή ο οποίος θα αναλάμβανε την διαχείριση της εταιρείας Ελληνικά Καζίνο Πάρνηθας Α.Ε** Σχεδιασμός διαγωνισμού, προετοιμασία τευχών δημοπράτησης, προεπιλογή συμμετεχόντων και ανάθεση διαγωνισμού μέσω δημοπρασίας πολλαπλών γύρων. Περιλαμβάνονταν δύο ξενοδοχεία και 100.000 m2 της γης προς ανάπτυξη.
Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων (ΔΕΑ)– Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος-Συνεδριακό Κέντρο στο Ελληνικό, συνολικής έκτασης 170 στρ.** Σχεδιασμός διαγωνισμού, προετοιμασία τευχών δημοπράτησης, προεπιλογή συμμετεχόντων και ανάθεση διαγωνισμού μετά την αξιολόγηση των τεχνικών και χρηματοοικονομικών προτάσεων. Το έργο αφορούσε την αξιοποίηση του παλαιού τερματικού σταθμού του αεροδρομίου στο Ελληνικό, συνολικής επιφάνειας 36.000 m2 και το κτίριο των τελωνειακών συνολικής επιφάνειας 10.000 m2 σε μια συνολική έκταση των 170.000 m2.
Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων (ΔΕΑ)– Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε	**Οργάνωση και Σύμβουλος Διοίκησης για την ιδιωτικοποίηση ενός θερέτρου γκολφ στη Ρόδο** Παρακολούθηση του Χρηματοοικονομικού Συμβούλου για την ιδιωτικοποίηση ενός Golf Resort στη Ρόδο συμπεριλαμβανομένου ξενοδοχείου πέντε αστέρων και 1.821.900 m2 γης προς ανάπτυξη.

Πρόσθετα έργα σχετικά με ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων για μεγάλα έργα/ αποκρατικοποιήσεις

Πελάτης	Τίτλος έργου / Περιγραφή
Υπουργείο Οικονομικών	**Ιδιωτικοποίηση 18 μαρίνων στην Ελλάδα** Η KANTOR συμμετείχε σε μια κοινοπραξία με την EFG Telesis και την Triton για την ιδιωτικοποίηση των 18 μαρίνων στην Ελλάδα. Το έργο περιελάμβανε την ανάλυση της αγοράς της θαλάσσιας τουριστικής αγοράς στην Ελλάδα, σε σύγκριση με εναλλακτικούς προορισμούς (Τουρκία, Ιταλία), τεχνική αξιολόγηση των υποψηφίων μαρίνων, καθώς και οικονομική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων τους. Επί του παράντος, τα τεύχη δημοπράτησης έχουν προετοιμαστεί για τα πιο ώριμα έργα και θα διανεμηθούν στους υποψήφιους επενδυτές.
Αγροτική Τεχνική	**Αποτίμηση portfolio ακινήτων** Η Αγροτική Τεχνική ανέθεσε στη GVA Kantor να προχωρήσει στην αποτίμηση του χαρτοφυλακίου των ακινήτων τους. Η μελέτη αποτίμησης διεξήχθη προκειμένου η εταιρεία να συμμορφωθεί με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) και τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (IFRS).
UBB AIG LIFE	**Αξιολόγηση των χώρων γραφείων στο κέντρο της Σόφιας για την AIG Life** Το έργο περιελάμβανε την περιγραφή της πραγματικής αγοράς γραφείων στην Σόφια και την αξιολόγηση ενός οικοπέδου για την κατασκευή ενός ετοιμοπαράδοτου έργου. Η αξιολόγηση έγινε με βάση την προσβασιμότητα, την τοποθεσία και την τιμή του προτεινόμενου ακινήτου.
ELSA	**Αποτίμηση Ακινήτων** Σκοπός του έργου είναι η αποτίμηση της εταιρείας και ο συνοπτικός σχεδιασμός του προγράμματος μετεγκατάστασης των δραστηριοτήτων της εταιρείας σας, που εδρεύουν στην Λεωφ. Θηβών. Στα πλαίσια του έργου συλλέχθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες για την αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, την πρόβλεψη μελλοντικής αξίας των οικοπέδων, το προσδιορισμός πιθανών περιοχών μετεγκατάστασης, υπολογισμό κόστους μετεγκατάστασης. Με την μέθοδο Discounted cash flows έγινα τα εξής εξετάστηκε ποιο από τα σενάρια μετεγκατάστασης είναι το ποιο προσοδοφόρο για την ΕΛΣΑ.
Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	**Υπηρεσίες αποτίμησης** GVA Kantor έχει μια επιτυχημένη εν εξελίξει σχέση με την κτηματική υπηρεσία της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδα, προσφέροντας υπηρεσίες αποτίμησης για τις υποθήκες και τα επενδυτικά δάνεια. Οι εκτιμήσεις αφορούν όλα τα είδη των ακινήτων, συμπεριλαμβανομένων των κατοικιών, το λιανικό εμπόριο, γραφεία, γη και βιομηχανικά ακίνητα.

Παράρτημα

Case studies

Αναλυτικά προφίλ εταιρειών

Case studies

a/a	Palace	Country	Ownership	Development
1	Mysore Palace	India	-Public	-Museum of Royal treasure, paintings and pieces of Art and architecture; and to preserve the park and garden and to develop the open space as a horticultural garden, to serve the public purposes.Ticket: 40 Rs or 0,5 euros
2	Schönbrunn Palace	Austria	-Public -The organization responsible for the management is a limited-liability company, solely owned by the Republic of Austria.	-Building, Gardens, Museum, Conference center, Childrens' program, 9 Cafes -Ticket: 8,5-40 euros
3	Summer Palace	China	Public	-Sightseeing -Poor side facilities -Ticket: 3,5 euros
4	Chateau de Chambord	France	-Public -The government created an Industrial commercial public estate signed into law in February 2005, which is solely responsible for its governance and management.	-Visiting the chateau -Visiting the forest and park -Horse and Carriage rides -Boat hire -Bicycle hire -Horse riding show -Discover the walking trails -Discover the cycle paths -Observation points -Ticket: 9,5 euros
6	Shiv Niwas Palace	India	-Private -HRH (Historic Resort Hotels) is the only chain of heritage palace hotels and resorts	-Hotel
7	Fateh Prakash Palace	India	-Private -HRH (Historic Resort Hotels) is the only chain of heritage palace hotels and resorts	-Hotel
8	Gajner Palace	India	-Private -HRH (Historic Resort Hotels) is the only chain of heritage palace hotels and resorts	-Hotel
9	Jagmandir Island Palace	India	-Private -HRH (Historic Resort Hotels) is the only chain of heritage palace hotels and resorts	-Hotel

Case studies

a/a	Palace	Country	Ownership	Development
10	Warwick Castle	UK	-Private -Tussauds Group which is now part of Merlin Entertainments	-Events (weddings, meetings, dinners, receptions, conferences, concerts) -Several leisure activities
11	Hampton Court Palace	UK	-The Palaces are owned by The Queen on behalf of The nation and they are managed by an Independet Charity which gets no funding from The governement -~ppp	-Sightseeing -Gardens tour -Theatre -Ghost trails -Family trails
12	Tower of London	UK	-The Palaces are owned by The Queen on behalf of The nation and they are managed by an Independet Charity which gets no funding from The governement -~ppp	-Sightseeing -Family activities -Exhibitions
13	Kensington Palace	UK	-The Palaces are owned by The Queen on behalf of The nation and they are managed by an Independet Charity which gets no funding from The governement -~ppp	-Appartment and Gardens tour -Shop and Café -Theatre
14	Banqueting House	UK	-The Palaces are owned by The Queen on behalf of The nation and they are managed by an Independet Charity which gets no funding from The governement -~ppp	-Sighseeing -Exhibitions
15	Bleiheim Palace	UK	-Private -Owned by The Duke of Marlborough -The only non-royal and non-episcopal palace	-Tours of The palace and Gardens -Several Leisure activities -Summer kids camp -Festivals -Horse trials -Appartments

Παράρτημα

Case studies

Αναλυτικά προφίλ εταιρειών

KANTOR

GVA Kantor

The company at a glance

- **Kantor Management Consultants** is an international consultancy firm, committed to generating value for its corporate and institutional clients across Europe.

- **For more than 20 years**, our group has provided value-adding consultancy services to international institutions, local government authorities and major private sector companies

- **We provide expertise** in such fields as
  - manufacturing,
  - telecom, media & technology
  - funding & financial services,
  - energy, utilities, transport and public administration.

- **Our services** include strategy review, corporate finance advisory, programme management, change management, economic development and communications services.

- **Today**, Kantor employs 80 people. Our major offices, in Athens and Brussels, with peripheral offices in Warsaw, Bucharest and Sofia and a project office in Belgrade, mark our strong presence in South-East Europe, East-Mediterranean and the EU. We provide a wide range of services - from assisting large **international institutions** in the management of **complex programmes** to providing tailor-made strategic and organisational advice to multinational corporate clients.







Our Vision, Mission & Values

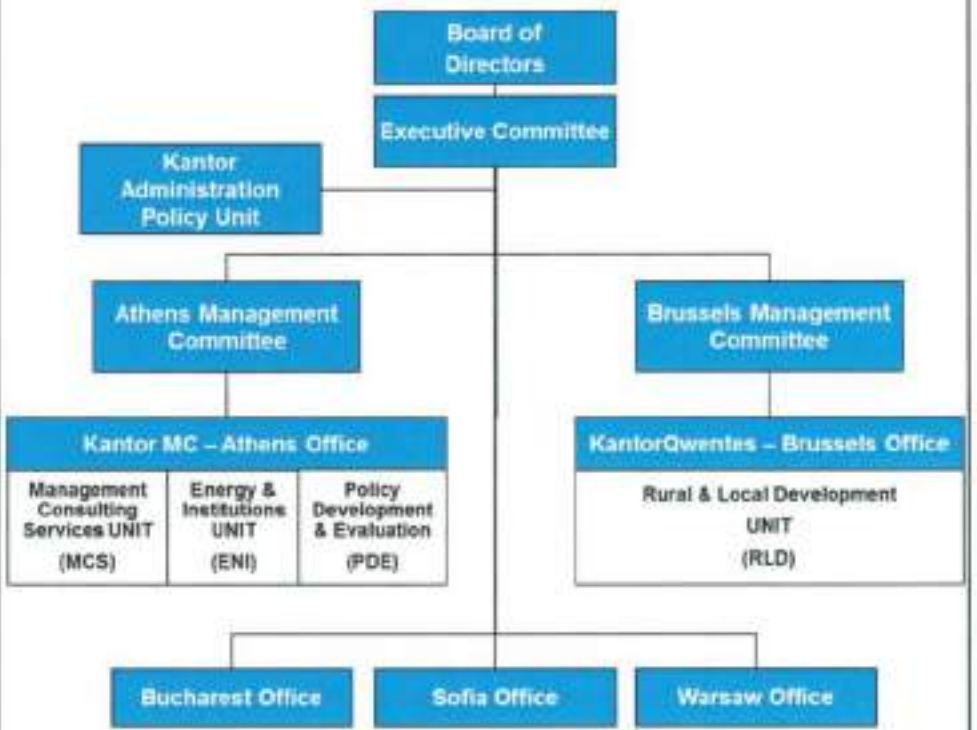


Kantor Structure

Regional Footprint



Organisation Structure



Kantor Structure

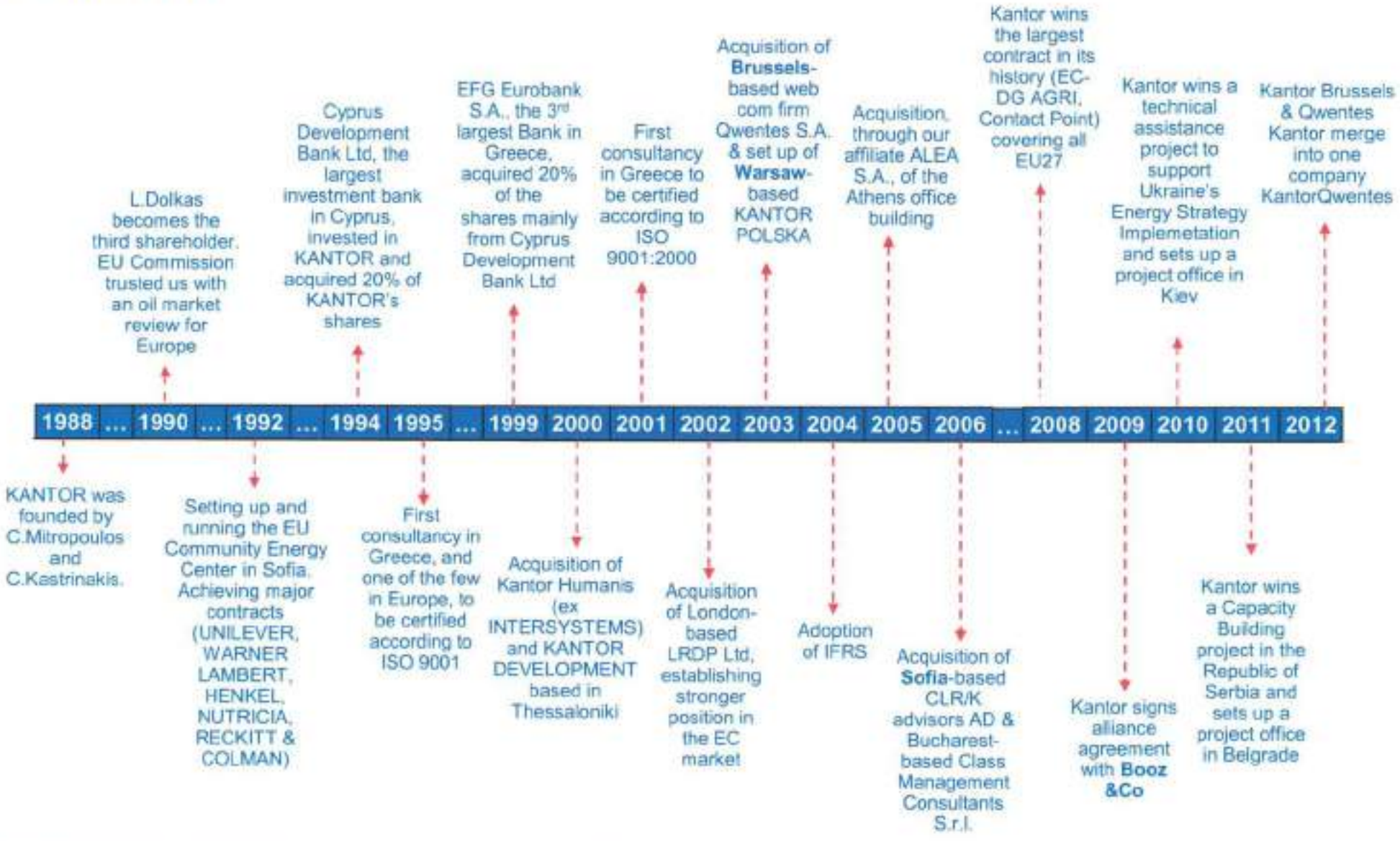
- The **Athens office** is organized in three Business Units/ Divisions:
  - **Management Consulting Services (MCS)** focuses on Industrial sectors, Financial Services, Energy, Telecoms, Media & Technology, Retail, Leisure and Government
  - **Energy and Infrastructure (ENI)** focuses on Energy & Infrastructure on Programme Preparation and Capacity Building
  - **Policy Development & Evaluation (PDE)** focuses on Policy development, Programme Evaluation and Monitoring and Impact Assessment

- The **Brussels office** is organized in two Divisions:
  - **Rural & Local Development (RLD)** focuses primarily on rural & regional development , policy formulation and programme evaluation
  - **Communication Services (COM)** focuses on communication strategy and application, on economic & social development policy formulation and implementations support and on programmes evaluation



- **Local offices** develop the **skills required by the local market conditions and** are integrated with the main practices based in Athens and Brussels, through joint teams, common training and integrated planning and control systems
- Local offices undertake assignments, mainly for **local governments and international institutional organizations**

Our history


1988
1990
1992
1994
1995
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2008
2009
2010
2011
2012
KANTOR was founded by C.Mitropoulos and C.Kastrinakis.
L.Dolkas becomes the third shareholder. EU Commission trusted us with an oil market review for Europe
Setting up and running the EU Community Energy Center in Sofia. Achieving major contracts (UNILEVER, WARNER LAMBERT, HENKEL, NUTRICIA, RECKITT & COLMAN)
Cyprus Development Bank Ltd, the largest investment bank in Cyprus, invested in KANTOR and acquired 20% of KANTOR's shares
First consultancy in Greece, and one of the few in Europe, to be certified according to ISO 9001
EFG Eurobank S.A., the 3rd largest Bank in Greece, acquired 20% of the shares mainly from Cyprus Development Bank Ltd
Acquisition of Kantor Humanis (ex INTERSYSTEMS) and KANTOR DEVELOPMENT based in Thessaloniki
First consultancy in Greece to be certified according to ISO 9001:2000
Acquisition of London-based LRDP Ltd, establishing stronger position in the EC market
Acquisition of Brussels-based web com firm Qwentes S.A. & set up of Warsaw-based KANTOR POLSKA
Adoption of IFRS
Acquisition, through our affiliate ALEA S.A., of the Athens office building
Acquisition of Sofia-based CLR/K advisors AD & Bucharest-based Class Management Consultants S.r.l.
Kantor wins the largest contract in its history (EC-DG AGRI, Contact Point) covering all EU27
Kantor signs alliance agreement with Booz &Co
Kantor wins a technical assistance project to support Ukraine's Energy Strategy Implemetation and sets up a project office in Kiev
Kantor wins a Capacity Building project in the Republic of Serbia and sets up a project office in Belgrade
Kantor Brussels & Qwentes Kantor merge into one company KantorQwentes

Our unique set of competencies



- Challenge by client
- Know-how by sector
- Solution as a team
- Growth with quality

We approach the challenge by client...



- Kantor provides **world class consulting** services to leading businesses, governments and institutions, helping them to create sustainable competitive advantage and succeed in achieving their goals.
- We build **successful partnerships with our clients** by understanding their needs and requirements and identifying ways to help advance their interests.
- From the outset, we establish **continuous and focused communication**, so that key steps are jointly agreed and accepted.
- **Deadlines and budgets** matter and we stick to them. And, of course, we maintain **confidentiality** at all times.

- **We help our clients:**
  - redefine their strategy
  - optimise their financing structures
  - create new organizational models
  - lead transformational change
  - capture value from their customer and channel strategies
  - increase the effectiveness of their supply chains, operations and assets
  - manage and monitor large programmes
  - develop global and regional development policies
  - design, liberalize & regulate markets
  - and assist clients to successfully communicate to their audiences

... with our key lines of service being



Strategy

- Strategy Review & Diagnostic
- Market Analysis & Evaluation
- Strategy & Policy Development
- Business Planning

Corporate Finance

- Business Due Diligence
- Valuation
- M&A Support
- Concessions (PPPs)
- Privatisations (IPOs etc.)
- Feasibility Studies, Project Appraisal & Financing
- Corporate Restructuring & Turnaround

Market Interface

- Marketing Strategy
- Sales Strategy & Sales force effectiveness
- Product / Service Costing & Pricing

Organization

- Organizational Architecture
- Process Design
- Systems Design [Costing, MPS/MRP, MIS, KPIs, HR, Quality]
- Pay & performance
- Change Management

Operations

- Value Chain Review & Diagnostic
- Operations Efficiency Improvement & Optimisation
- Supply Chain Network Design & Optimisation

Market Design, Reform and Regulation

- Cost modeling / wholesale pricing
- Regulatory consultations review
- Analysis of Market Economics and Competition, Legal and Institutional Frameworks
- Development of Market Structuring and Reform Policy Options, including Commercialisation and Privatisation
- Development of Regulatory Policies, Rules and Regulations
- Development and Capacity building of Regulatory Institutions
- Development of Price and Quality Regulation
- Supporting Market Monitoring and Regulatory Compliance

Programme Management

- Programme / Project Preparation & Design
- Programme / Project Implementation, Management and Supervision
- Programme / Project Evaluation
- Programme Monitoring
- Systems Implementation Management

Rural and Local Development

- Agriculture & Rural Development
- Regional Development
- Cross-border, Trans-national and Interregional Cooperation
- Employment, Social Affairs & Equal Opportunities
- Justice, Freedom & Security
- Enterprise development

Communications

- Communication Strategy
- Web Design and Graphics
- Web & Content Management
- Mailing List Management

We build know-how by sector



- We strive to build **sectorial know-how**; an approach reflected on our structure, where across functions and levels, we are organized in Sector Development Practices

- We possess strong sectorial experience and expertise in the sectors where we are focusing:
  - at a **national & regional level**, through our 20-year constant & consistent presence on specific sectors
  - at an **international & global-benchmarking level**, through our affiliation with an international consulting powerhouse, like **Booz & Co**

- The following **sectors** represent the key areas where we have traditionally focused on:
  - Industrial sectors
  - Energy & Infrastructure
  - Transport
  - Banking & Financial Services
  - Telecoms, Media & Technology
  - Retail & Services
  - Leisure
  - Public Services

We work the solution as a team



- We **foster diversity**
  - As unique as we consider each client to be, even more unique do we consider the experience, knowledge and skills that each of our professionals brings into the mix
- Among our professionals, we embrace:
  - **MBAs** from top-tier US & EU business schools
  - **MSc & PhDs** in diverse areas such as Space Electronics, Medical Informatics and Operational Research
  - **ex-CxOs** in energy, luxury goods, retail, etc
  - former **entrepreneurs with successful start-ups** in areas such as biomedical products, satellite parabolic dishes
  - a former **policy officer** responsible for water facilities across entire region
  - a former designer of new purchasing system for international hotel chain
  - a former **member of the Greek Math Olympic team**
- And **we build strong teams**
  - Each project gives birth to a unique team, formed solely based on the custom needs of the project
  - At the same time, we **sustain flexibility**, by allowing key resources to selectively give time to projects and through that to inject our project teams with expert knowledge
  - We **invest** in building strong team components, through **training** and events that further instill the Kantor way of offering consulting and delivering results
- In the end, we are all Kantorians
  - ...becoming **parts of the same whole**,
  - ...**working diligently** on our task at-hand, but also,
  - ...**sharing knowledge** and offering a helping hand to our fellow Kantorian, across teams and groupings

We grow internally with quality



- Kantor aims at delivering **high quality services** both in the public and private sector, in Greece and abroad
- Kantor was the **first consulting company in Greece, to receive quality certification** according to ISO9001:1994 in 20.12.1995.
- In December 2001, **Kantor was one of the first companies in Greece and the first consulting company to be certified with the new ISO 9001:2001** standard. In its new form, the company's Quality Management System covers its full range of services and simulates a Total Quality Assurance System.
- At the same time, the Athens Commercial & Industrial Chamber (EBEA) **assigned Kantor the total quality award for 2001**, among a sample of 200 candidate companies from various industries.
- In order to secure the highest level of internal organization and services provided, **Kantor developed its Quality Management System**. The new Quality Management System is designed according to the EN ISO 9001:2008.
- Rendering high quality services comes from **combining technical, professional skills and creativity** of the management, directors and staff, as well as from comprehending, understanding and satisfying customer needs.
- High quality is secured by providing **state of the art technical expertise**, interacting effectively with the client and providing **simple, explicit, and tangible solutions** to its problems and tightly monitoring the work's progress and ensuring timely submission of relating deliverables.

Some of our key clients

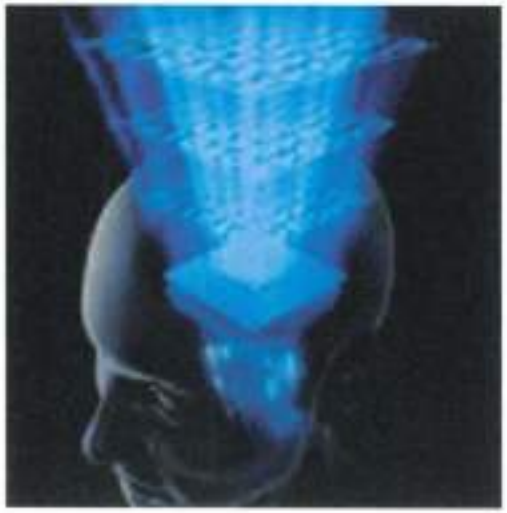
Sectors	Indicative Clients
 Retail & Services	ΕΛΑΪΣ, INTRALOT, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Plias, INTERSPORT, Βασιλόπουλος, Creta Farm, Γαία, ΜΒ, οπαπ
 Industrial sectors	HELLENIC PETROLEUM, Hellenic, FRIGOGLASS, ΗΡΑΚΛΗΣ, S&B, ΚΑΣΝΑΤΕΣ, ΜΥΤΙΛΗΝΕΟΣ, ΙΙ, petrola, METKA, ALUMIL
 Banking & Financial services	NATIONAL BANK OF GREECE, Eurobank, MARFIN, Emporiki Bank, GENIKI Bank, PIRAEUS BANK, POSTBANK
 Telecoms, Media & Technology	LogicDIS GROUP, XEROX, ΟΤΕ, WIND, 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, info-quest, vodafone
 Transport	OLYMPIC AIRWAYS, AEGEAN AIRLINES, MINOAN LINES, Goldair

Some of our key clients

Sectors	Indicative Clients
 Energy	THE WORLD BANK; European Bank for Reconstruction and Development; PAE RAE; European Commission Energy; USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE; φυσικό αέριο αττικής; European Commission Development and Cooperation – EuropeAid; ΔΕΠΑ; ΔΕΗ; EDISON Change the energy; Bulgarian Energy Holding; DFID Department for International Development
 Rural & Local Development	European Commission Agriculture and Rural Development; European Network for Rural Development; THE WORLD BANK; European Commission Development and Cooperation – EuropeAid; ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ; European Commission Employment, Social Affairs and Inclusion; European Commission Justice
 Communications	Publications Office; European Commission Humanitarian Aid & Civil Protection; European Commission Employment, Social Affairs and Inclusion; Directorate General for Health & Consumers; European Commission Directorate-General for Education and Culture; European Commission Research & Innovation

Our knowledge base

KANTOR's state-of-the art methodologies and proprietary tools have been developed specifically for maximum impact in corporate situations



- Kantor continues accumulating and developing knowledge with **22 work methodologies**, which reflect state of the art knowledge in the particular fields and incorporate the firm's accumulated experience over the last decade
- **Training and personal development** in Kantor absorbs a significant portion of time and annual revenue
- The **Kantor Corporate Database**, now includes financial data and standardized financial analyses for approximately **8,000 Greek companies** and **12,000 Polish companies**
- **Annual surveys cover 16 sectors** of the Greek economy as well as other areas of interest, such as mergers and acquisitions and the Athens Stock Exchange
- The **annual survey of Greek competitiveness** at the micro level has been widely quoted and remains a pioneering study of competitiveness at the enterprise level
- **KantorQwentes** has significant proprietary **knowledge in interactive portals** and in **managing large scale data bases**

Our strategic alliance with the international management consultancy Booz & Co, is a milestone in KANTOR's 20-year journey

The Alliance Agreement

- In the beginning of 2009, **Kantor** entered into an **alliance agreement** with the international management consultancy **Booz & Company** to jointly offer consulting services in the markets of **Southeast Europe and Eastern Mediterranean**.
- This strategic alliance with an international, top-tier firm like Booz & Company is a milestone in Kantor' s twenty-year journey, and is also a recognition of its status among consulting firms in the region. Booz & Company has only formed three such agreements around the world. As becomes obvious from all projects we have been jointly assigned up to date, the **combination of Kantor local knowledge with the world-class know-how of Booz is particularly beneficial for our clients**.

A few words on booz&co.

- Booz & Company is a **leading global management consulting firm**, helping the world's top businesses, governments, and organisations. **Founded in 1914**, by Edwin Booz, it is today a top-tier provider of consulting services in both the public and private sectors around the world.
- Booz & Company was **involved in some of the most celebrated business episodes** of their day: the dawn of the contract system for Hollywood movies, the rescue of the Chrysler corporation from bankruptcy, and the creation of Deutsche Telekom from government agencies that had grown up on the two Germanies Germany all involved Booz assignments.
- Today, with **more than 3,300 people in 58 offices around the world**, the firm brings foresight and knowledge, deep functional expertise, and a practical approach to building capabilities & delivering real impact.

Why clients select us

- Kantor has created a **strong brand** in one local and two institutional markets, while we are building our presence in 3-4 additional local markets. Over the 20 years of our existence we have successfully **concluded more than 1.700 assignments**
- **We are strong** in Greece and Cyprus, offering full range of **Management Consulting Services** (MCS) to large and medium size corporate clients and the government: **more than 50 out of the top-200 corporate clients have entrusted Kantor** and are providing repetitive business over the years, with more than 280 assignments; roughly **400 projects** were implemented for Medium Size Enterprises; **120 assignments** were delivered to the public sector, government and NGOs.
- **We are strong** in the **energy consulting market, internationally**, assisting EC, international donors and investment banks initiatives on projects mainly focused in the N.I.S., Western Balkans and S-E Med.
- **EC** and the international donors (**World Bank, EBRD, EIB, EuropeAid, USAid** and others) have assigned major projects to Kantor, from designing Egypt's energy pricing policy to consumers, to the privatization of Sakenergo in Georgia, tariffs and billing collection in Kiyevoblenergo in Ukraine, energy strategy of Uzbekistan, Gas Transit pipelines and dozens of others.
- Our work covers Power, Gas, Downstream Oil and Renewables
- **We are strong** in our **Rural and Local Development (RLD)** offering to the EC and international donors: **a €27 million project** was awarded in July 2008, by the EC to Kantor , as an outcome of a strong international competitive tender, aiming to implement development policies in all 27 EU member-states rural sectors. More than **400 assignments** were delivered to the **EC** and **international donors**, in some of which Kantor is short-listed for closed tenders
- **We are strong** in offering **Web Communication services**, primarily to the EC and other institutional and corporate clients: **our EC research magazine** has been recognized as one of the top ranking EC communication initiatives. Kantor*Qwentes* has successfully delivered more than 200 assignments, becoming one of the 7 largest web communication firms in Benelux

Παράρτημα

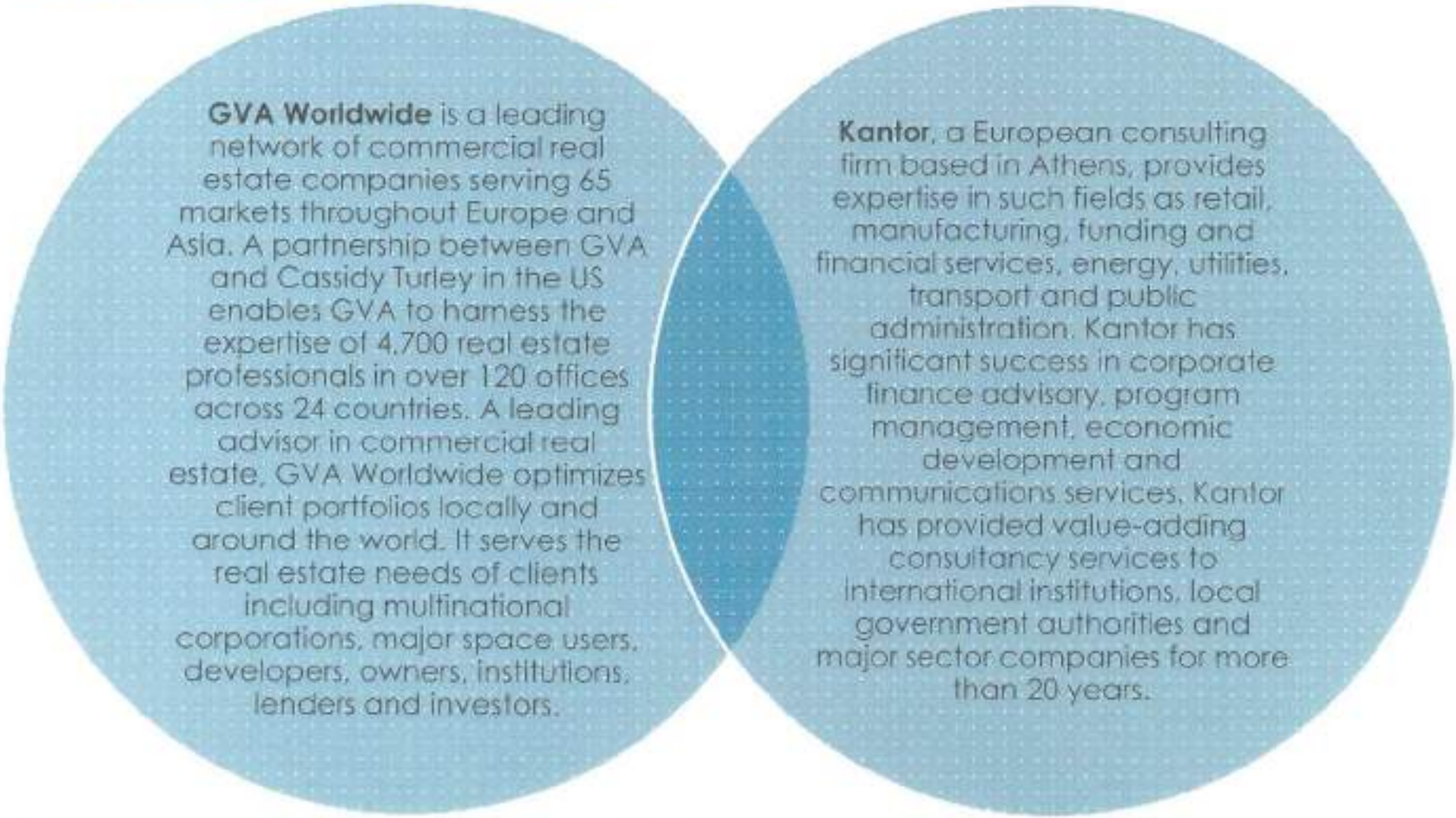
Case studies

Αναλυτικά προφίλ εταιρειών

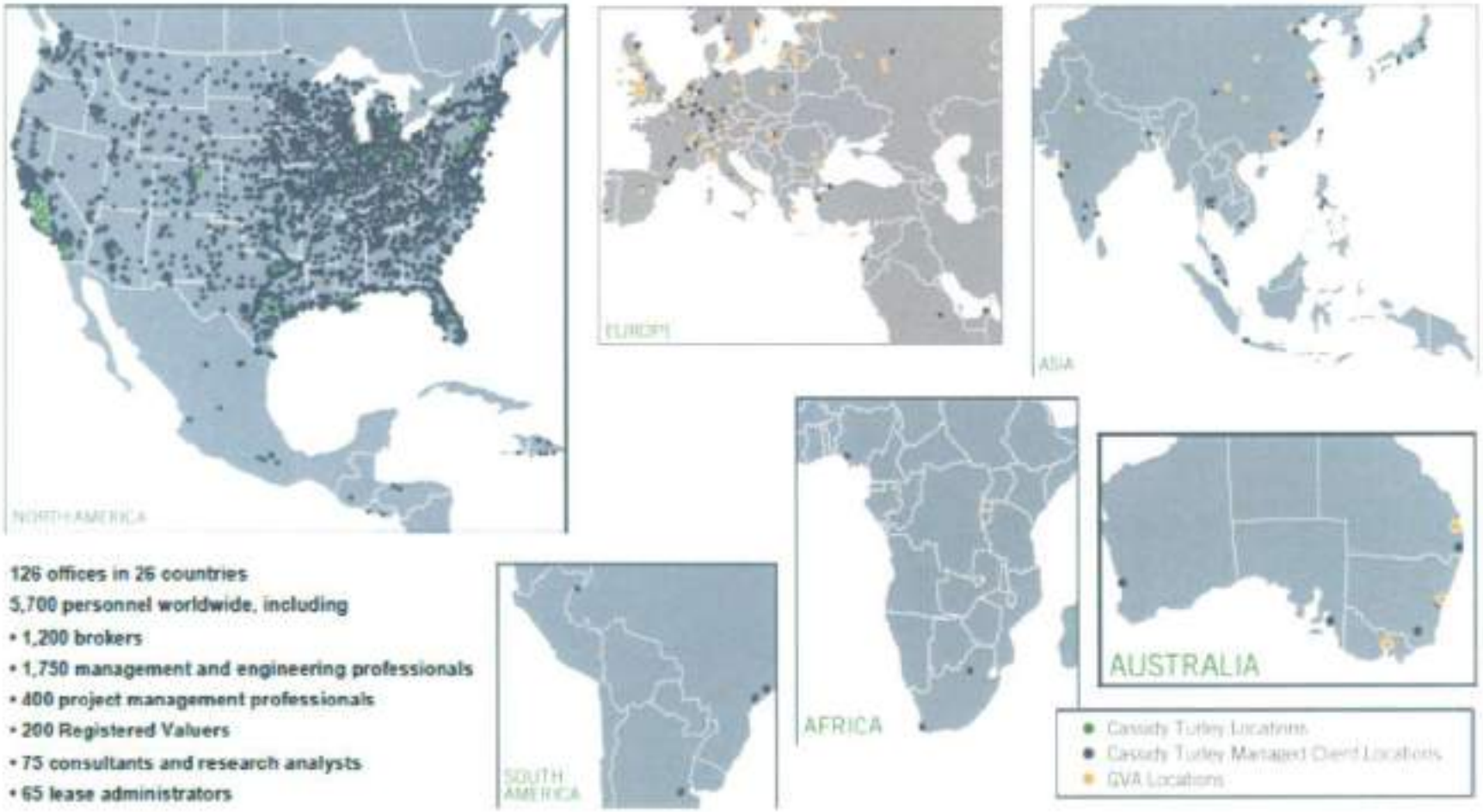
KANTOR

GVA Kantor

GVA Worldwide and Kantor have joined forces to provide a unique value proposition focused on enhancing our clients' worth through creative yet robust real estate solutions.



GVA Worldwide



126 offices in 26 countries

5,700 personnel worldwide, including

- 1,200 brokers
- 1,750 management and engineering professionals
- 400 project management professionals
- 200 Registered Valuers
- 75 consultants and research analysts
- 65 lease administrators

GVA Worldwide



GVA Worldwide



Corporate Services

- GVA Kantor can help clients with a large property portfolio to maximise its efficiency and value. We can act as single point of contact, managing real estate services worldwide, adopting client's preferred technologies and systems, coordinating with client's team of advisers, and helping client's organisation to achieve its goals.

  Our corporate services include:

  - **Leased and owned facility acquisitions**
  - **Excess space and surplus asset dispositions**
  - **Lease restructures and renegotiations**
  - **Merger and acquisition due diligence and portfolio integration**
  - **Portfolio administration, including data management**
  - **Consolidation planning**
  - **Creation of cost-reduction programs**
  - **Asset management**

Consultancy and Valuations

- Comprehensive data; confidential counsel

  Determining the worth of a commercial property at any given time requires in-depth knowledge of local and global markets. GVA Kantor combines market data and economic forecasting to help clients value assets, evaluate investment prospects or assess project feasibility. Lenders, advisers, owner-occupiers and investors rely on GVA Kantor's consultancy and valuation team for fast, accurate reports and confidential counsel. And GVA's global experience helps ensure compliance with codes and standards around the world. GVA provides consultancy and valuations services for:

  - ↗ Loan security
  - ↗ Investment-fund portfolios
  - ↗ Accounts purposes
  - ↗ Plant and machinery
  - ↗ Operational property
  - ↗ Due diligence

Management Services

- **The test for any property management service is whether it enhances a property's value – no easy feat in a highly competitive, cost conscious world.**
- Being proactive is a must, whether managing profitable assets or repositioning troubled ones.
- GVA Kantor manage a vast range of property portfolios for local, regional, national and international owners by maximising occupancy levels and tenant satisfaction.

  - ↗ Property Management
  - ↗ Tenant relations
  - ↗ Asset management
  - ↗ Portfolio management
  - ↗ Property accounting and budgeting
  - ↗ Lease administration
  - ↗ Lease audits
  - ↗ Performance benchmarking

Project Management

- **Smart solutions; significant savings**

  Successful real estate solutions require more than great space, spectacular views, enticing amenities, convenient parking and competitive rental rates. Smart solutions support operational efficiency today and flexibility for the future. Delivering commercial office space up to those standards takes expertise in facilities planning, permitting, design and construction management. GVA Kantor provides single-source management for creating built environments that enhance organizational operations. And by controlling the project from planning through punch list, GVA Kantor delivers not just great space but significant savings. Project Management services include:

  - ↗ Strategic planning
  - ↗ Consultant team assembly
  - ↗ Budgeting
  - ↗ Space planning
  - ↗ Tenant improvements
  - ↗ Construction management
  - ↗ Development management
  - ↗ Permitting
  - ↗ Invoice and construction draw review
  - ↗ Decision documentation