

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων:  
Εφαρμογή σε Αστυνομικές Υπηρεσίες.  
Η περίπτωση του Τμήματος Ασφάλειας  
Μενεμένης Θεσσαλονίκης**

**Επόπτης Καθηγητής: Αναπλ. Καθ. Χατζής Αναστάσιος**

**Εισήγηση:**

- ∞ Γεωργιτσόπουλος Φ. Νικόλαος (Α.Μ. 172/10)
- ∞ Αμπέγκου Β. Ντοριάνα (Α.Μ. 396/10)
- ∞ Σινιρίδης Π. Κωνσταντίνος (Α.Μ. 220/99)

**Ακαδημαϊκό έτος 2013-2014  
Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2014**



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

Θέμα Εργασίας:

Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων:  
Εφαρμογή σε Αστυνομικές Υπηρεσίες.  
Η περίπτωση του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης

Title

Activity based Costing at Police Services: A case study.

Επόπτης Καθηγητής: Αναπλ. Καθ. ΧΑΤΖΗΣ Αναστάσιος

Εισήγηση:

- ☞ Γεωργιτσόπουλος Φ. Νικόλαος (Α.Μ. 172/10)
- ☞ Αμπέγκου Β. Ντοριάνα (Α.Μ. 396/10)
- ☞ Σινιρίδης Π. Κωνσταντίνος (Α.Μ. 220/99)

Ακαδημαϊκό έτος 2013-2014  
Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2014

**ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΑΠΟΦΥΓΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ**

Οι παρακάτω υπογράφωντες δηλώνουμε υπεύθυνα ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ' ολοκλήρου δικό μας έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Όπου έχουμε βασιστεί σε ιδέες ή κείμενα άλλων, έχουμε προσπαθήσει με όλες μας τις δυνάμεις να το προσδιορίσουμε σαφώς μέσα από την καλή χρήση αναφορών ακολουθώντας την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

Γεωργιτσόπουλος Φ. Νικόλαος:

Αμπέγκου Β. Ντοριάνα:

Σινιρίδης Π. Κωνσταντίνος:

Copyright © 2014 Γεωργιτσόπουλος Φ. Νικόλαος, Αμπέγκου Β. Ντοριάνα, Σινιρίδης Π. Κωνσταντίνος

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή στο σύνολο ή μερικώς ή και περιληπτικά, κατά παράφραση ή διασκευή, του παρόντος έργου, με οποιοδήποτε μέσο ή τρόπο, σύμφωνα με τους Ν. 2387/1920, 4301/1929, τα Ν.Δ. 3565/56, 4254/62, 4264/63 και Ν.100/75, Ν.2121/93 και τους λοιπούς εν γένει κανόνες Διεθνούς Δικαίου, χωρίς προηγούμενη γραπτή, προφορική, ρητή ή σιωπηρή άδεια του συγγραφέα. Επιτρέπεται δε και χωρίς προηγούμενη άδεια του συγγραφέα/φέων του παρόντος η χρησιμοποίηση και η αναδημοσίευση μερών του παρόντος έργου σε μελέτες, έργα, επιστημονικές εργασίες, επιστημονικές δημοσιεύσεις αρκεί να μεταφέρονται αυτούσια τα κομμάτια που αντιγράφονται και να αναγράφεται έστω και με παραπομπή ο τίτλος του παρόντος έργου και να αναφέρεται υποχρεωτικά ο συγγραφέας του έργου στη βιβλιογραφία.

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα .....	4
Λέξεις Κλειδιά.....	9
Ευχαριστίες .....	10
Περίληψη.....	11
Πρόλογος.....	12
Εισαγωγή.....	13
Περιγραφή ευρύτερου επιστημονικού πεδίου.....	13
Ορισμός θέματος της εργασίας.....	13
Αιτιολόγηση σημαντικότητας της εργασίας .....	13
Διατύπωση και περιγραφή ενδεχόμενων περιορισμών της έρευνας.....	14
Απλή περιγραφή της μεθοδολογίας .....	14
Περιγραφή των τμημάτων της εργασίας.....	15
<b>ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	16
Βασικές έννοιες.....	16
Διαχείριση Κόστους.....	17
Ιστορική Αναδρομή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων .....	18
Στοιχεία και βασικές αρχές λειτουργίας ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων....	19
Σχεδιάγραμμα 1: Το μοντέλο της κοστολόγησης με βάσει τις δραστηριότητες.....	19
Δραστηριότητες-Ορισμοί δραστηριοτήτων.....	21
Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων και κατηγορίες δραστηριοτήτων .....	22
Το κριτήριο της συμβολής .....	23
Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας.....	23
Το κριτήριο του επιπέδου αναφοράς .....	24
Οδηγοί, πόροι και αντικείμενα κόστους.....	25
Οι οπτικές της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων .....	26
Οδηγοί Κόστους.....	28
Κατηγορίες οδηγών κόστους .....	28
Οδηγοί συχνότητας .....	29
Οδηγοί χρονικής διάρκειας.....	29
Ισοδύναμοι οδηγοί .....	29
Επιλογή οδηγών κόστους.....	30
Η χρήση των πόρων στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων .....	31
Σχεδιασμός ενός συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες.....	32
Βήμα 1 <sup>ο</sup> : Εντοπισμός και ορισμός δραστηριοτήτων και κέντρων κόστους δραστηριοτήτων .....	33
Βήμα 2ο: Όπου είναι δυνατό, άμεση ανίχνευση και καταλογισμός του κόστους στις δραστηριότητες και στα αντικείμενα κόστους.....	34
Βήμα 3ο: Καταλογισμός του κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων .....	35
Βήμα 4 <sup>ο</sup> : Υπολογισμός των συντελεστών ενιαίας δραστηριότητας .....	36
Βήμα 5ο: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους.....	36
Βήμα 6ο: Κατάρτιση εκθέσεων και διοικητικών αναφορών .....	36
Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες και εκθέσεις για χρήση εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού.....	37
Στόχευση βελτιώσεων στις διαδικασίες-Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων.....	38
Ανασχεδιασμός διαδικασιών .....	41
Σύγκριση των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης και της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων .....	42
Πώς αντιμετωπίζεται το κόστος στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες.....	43
Έμμεσο κόστος μη παραγωγικών δραστηριοτήτων και κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες.....	43
Κόστος παραγωγής και κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες.....	44
Ενιαίος προκαθορισμένος συντελεστής καταλογισμού έμμεσου κόστους.....	44
Προκαθορισμένοι συντελεστές έμμεσου κόστους κατά τμήματα .....	45

Το κόστος της αδρανούς δυναμικότητας στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες .....	45
Πλεονεκτήματα-Ωφέλειες ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων .....	46
Μειονεκτήματα-Προβλήματα ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων .....	49
Παράγοντες υιοθέτησης ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων .....	52
Περίληψη Πρώτου Μέρους.....	55
<b>ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	56
Αντίστοιχη έρευνα σε θέματα κόστους και αστυνόμευσης.....	56
Κοστολόγηση δραστηριοτήτων αστυνομικής κράτησης στο Ην. Βασίλειο .....	58
Κοστολόγηση αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων. Η περίπτωση του Presidio of Monterey's Law Enforcement Command (LEC), 1997, Monterey California Η.Π.Α. ....	62
Η περίπτωση του Εθνικού Μοντέλου Κοστολόγησης Αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου.....	67
Το κόστος της αναζήτησης χαμένων προσώπων και εξαφανισθέντων στο Ην. Βασίλειο .....	79
Αντίστοιχη έρευνα στην Ελλάδα .....	84
Αντίστοιχη έρευνα σε θέματα επιχειρησιακών διαδικασιών και αστυνόμευσης.....	85
Επίδοση του έργου της Αστυνομίας και Μέτρηση Δραστηριοτήτων στην αστυνομία της Νότιας Αυστραλίας.....	85
Βελτίωση Διαδικασιών σε Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Αστυνομικής δύναμης του Ην. Βασιλείου.....	90
Χρησιμοποιώντας χαρτογράφηση και προσομοίωση επιχειρηματικών διαδικασιών για την υποστήριξη μιας προσέγγισης αλλαγής του δημόσιου τομέα.....	92
Περίληψη Δευτέρου Μέρους .....	93
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ</b> .....	94
Πρωταρχικό Ερώτημα της Έρευνας.....	94
Τιθέμενοι Περιορισμοί της Έρευνας.....	94
Επισκόπηση του Αστυνομικού Οργανισμού.....	96
Το Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας .....	97
Η ένταξη του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας.....	98
Το Οργανόγραμμα του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης.....	100
Διατύπωση Υποθέσεων.....	103
Χαρτογράφηση των Δραστηριοτήτων/Διαδικασιών (process mapping) .....	104
Διατύπωση Υποθέσεων Εργασίας .....	104
Παρεχόμενες Αστυνομικές Υπηρεσίες-Αντικείμενα Κόστους .....	105
Διεκπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων .....	105
Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων .....	111
Διεκπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων.....	114
Διεκπεραίωση Προσαγωγών Υπόπτων Ατόμων.....	119
Αστυνομικές Έρευνες.....	125
Εποχούμενη Αστυνομική Περιπολία .....	127
Λήψη μέτρων ασφάλειας για φύλαξη στόχων .....	130
Εκτέλεση Καταδικαστικών αποφάσεων .....	132
Έκδοση Διοικητικών Πράξεων.....	139
Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων .....	141
Οι Δραστηριότητες που αναπτύσσει ο αστυνομικός οργανισμός .....	145
Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων .....	145
Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line.....	145
Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων .....	146
Μεταγωγές κρατουμένων .....	146
Διαγνωστική εργασία.....	146
Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων .....	147
Μετάβαση με περιπολικό όχημα.....	147
Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων.....	147
Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων/εκδηλώσεων κλπ.....	148

Συνήθειες εργασίες γραφείου (τηλεφωνική επικοινωνία-αρχειοθέτηση-αλληλογραφία) .....	149
Λοιπές εργασίες .....	149
Ο Πίνακας εξόδων του αστυνομικού οργανισμού .....	150
Μεθοδολογία προσδιορισμού επακριβών στοιχείων κόστους.....	151
Μεθοδολογία προσδιορισμού εμπειρικών στοιχείων κόστους .....	154
Μεθοδολογία της Έρευνας.....	162
Το μοντέλο κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων.....	171
Βήμα 1ο: Εντοπισμός και ορισμός δραστηριοτήτων και κέντρων κόστους δραστηριοτήτων .....	171
Βήμα 2ο: Όπου είναι δυνατό, άμεση ανίχνευση και καταλογισμός του κόστους στις δραστηριότητες και τα αντικείμενα κόστους .....	172
Βήμα 3ο: Καταλογισμός του κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων .....	175
Βήμα 4ο: Υπολογισμός των συντελεστών ενιαίας δραστηριότητας.....	180
Βήμα 5ο: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους.....	180
Βήμα 6ο: Υπολογισμός των μοναδιαίων συντελεστών αντικειμένων κόστους.....	183
Συζήτηση των αποτελεσμάτων .....	184
Συμπεράσματα.....	190
Η πρωτοτυπία της εργασίας αναφορικά με τη μεθοδολογία και τα χαρακτηριστικά της .....	190
Τα σημαντικά σημεία που η εργασία έφερε στην επιφάνεια και η σημασία τους.....	190
Ταίριασμα συμπερασμάτων με την παραπέρα εμπειρία και πως εφαρμόζονται .....	191
Προτάσεις σχετικά με τα αποτελέσματα και τη παραπέρα εμπειρία .....	191
Σχέση επιχειρησιακών διαδικασιών και τμημάτων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.....	192
Η σπουδαιότητα και ο ρόλος του Γραφείου Προανακρίσεων .....	193
Οι περιορισμοί της εργασίας και των συμπερασμάτων .....	194
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	195
Διαδικασία Συγγραφής.....	196
Βιβλιογραφία.....	198
Παράρτημα.....	204

## **Σχεδιαγράμματα**

Σχεδιάγραμμα 1: Το μοντέλο της κοστολόγησης με βάσει τις δραστηριότητες .....	19
Σχεδιάγραμμα 2: Πώς η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (ABM) χρησιμοποιεί τις πληροφορίες της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων (Πηγή: Turney, 1992 ) .....	27
Σχεδιάγραμμα 3: Η διαδικασία σύλληψης μέσα από τη μήτρα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, (Πηγή: Greasley, A. 2000). .....	59
Σχεδιάγραμμα 4: Το μοντέλο της διαδικασίας σύλληψης (Πηγή: Greasley, A. 2000). .....	60
Σχεδιάγραμμα 5: Παραδείγματα ανάλυσης περιστατικών της αστυνομίας και δραστηριοτήτων (Πηγή: Collier P.M., 2006). .....	69
Σχεδιάγραμμα 6: Συνοπτική απεικόνιση ιεραρχικής δομής του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού .....	100
Σχεδιάγραμμα 7: Η τεχνική της Προανάκρισης (Πηγή: Τριανταφύλλου, 2008) .....	108
Σχεδιάγραμμα 8: Σχηματική Αναπαράσταση Διεκπεραίωσης Μηνύσεων/Εγκλήσεων.....	110
Σχεδιάγραμμα 9: Σχηματική Αναπαράσταση Διεκπεραίωσης Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων.....	113
Σχεδιάγραμμα 10: Σχηματική Αναπαράσταση Διεκπεραίωσης Αυτοφώρων Αδικημάτων .....	118
Σχεδιάγραμμα 11: Σχηματική Αναπαράσταση Διαδικασίας Προσαγωγής .....	124
Σχεδιάγραμμα 12: Σχηματική Αναπαράσταση Αστυνομικών Ερευνών .....	126
Σχεδιάγραμμα 13: Σχηματική αναπαράσταση διαδικασίας εποχουμένης αστυνομικής περιπολίας ασφαλείας.....	129
Σχεδιάγραμμα 14: Σχηματική Αναπαράσταση Φύλαξης Λήψη μέτρων ασφάλειας για φύλαξη στόχων .....	131
Σχεδιάγραμμα 15: Σχηματική αναπαράσταση εκτέλεσης καταδικαστικών αποφάσεων .....	138
Σχεδιάγραμμα 16: Σχηματική αναπαράσταση έκδοσης διοικητικών πράξεων.....	141
Σχεδιάγραμμα 17: Σχηματική Αναπαράσταση Παρακολούθησης Τήρησης Περιοριστικών όρων ....	144

Σχεδιάγραμμα 18: Τα στάδια εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας με τη μορφή διαγράμματος Gantt.....	197
--	-----

## Πίνακες

Πίνακας 1: Συγκριτική απεικόνιση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Πηγή: Garrison και Noreen, 2005, σ. 329).....	37
Πίνακας 2: Ανάλυση Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων (Πηγή: Coburn, Grove, Fukami, 1995).....	40
Πίνακας 3: Αποτελέσματα συλλήψεων και προσομοίωση κόστους, (Πηγή: Greasley, A. 2000).....	61
Πίνακας 4: Κόστος αστυνομικών υπηρεσιών του «Presidio of Monterey's Law Enforcement Command», (Πηγή: Dopheide, Clyde A., 1997).....	63
Πίνακας 5: Παραδείγματα ανάλυσης περιστατικών της αστυνομίας και δραστηριοτήτων (Πηγή: Collier P.M., 2006).....	69
Πίνακας 6: Συγκριτική δραστηριότητα στοιχείων κοστολόγησης για εγκλήματα για την Ν, (Πηγή: Collier P.M., 2006).....	71
Πίνακας 7: Συγκριτική δραστηριότητα στοιχείων κοστολόγησης για μη-εγκλήματα για την Ν, (Πηγή: Collier P.M., 2006).....	72
Πίνακας 8: Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων της αστυνομίας της Νότιας Αυστραλίας (Πηγή: Dadds & Scheide, 2000).....	89
Πίνακας 9: Κατανομή του χρόνου της αστυνομίας της Νότιας Αυστραλίας στις διάφορες δραστηριότητες (Πηγή: Dadds & Scheide, 2000).....	89
Πίνακας 10: Στοιχεία Μηνύσεων/Εγκλήσεων για το Τ.Α. Μενεμένης το 2013.....	109
Πίνακας 11: Αριθμός συμβάντων για το Τ.Α. Μενεμένης το 2013.....	112
Πίνακας 12: Στοιχεία αυτοφόρων αδικημάτων, Τ.Α. Μενεμένης, 2013.....	117
Πίνακας 13: Αριθμός προσαγωγών για το Τ.Α. Μενεμένης το 2013.....	124
Πίνακας 14: Ώρες Εποχουμένης περιπολίας Τ.Α. Μενεμένης, 2013.....	129
Πίνακας 15: Ώρες Λήψης μέτρων Ασφαλείας Τ.Α. Μενεμένης, 2013.....	132
Πίνακας 16: Αριθμός Διοικητικών πράξεων που εκδόθηκαν από Τ.Α. Μενεμένης.....	140
Πίνακας 17: Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει το Τ.Α. Μενεμένης.....	145
Πίνακας 18: Ώρες απασχόλησης σε φύλαξη στόχων και μέτρων ασφαλείας, 2013.....	148
Πίνακας 19: Πίνακας εξόδων του Τ.Α. Μενεμένης, 2013.....	150
Πίνακας 20: Αύξουσα Ταξινόμηση των Εξόδων σε ποσοστά τοις εκατό (%).....	151
Πίνακας 21: Έμμισθες Αμοιβές προσωπικού Τ.Α. Μενεμένης, 2013.....	153
Πίνακας 22: Κόστος Εντύπων και Γραφικής ύλης, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	155
Πίνακας 23: Πίνακας Μέσης Τιμής Αποτίμησης χαρτιού Α4.....	155
Πίνακας 24: Καύσιμα (Αμόλυβδη βενζίνη) που χορηγήθηκαν στο Citroen Xsara, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	156
Πίνακας 25: Λιπαντικά που χορηγήθηκαν, Τ.Α. Μενεμένης, 2013.....	159
Πίνακας 26: Εύρεση Μέσης Τιμής ανά λίτρο για την αποτίμηση.....	159
Πίνακας 27: Συγκεντρωτικός Πίνακας Καυσίμων, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	159
Πίνακας 28: Αποσβέσεις Citroen Xsara, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	160
Πίνακας 29: Αποσβέσεις Scoda Octavia & Citroen C4, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	160
Πίνακας 30: Τέλη Κυκλοφορίας οχημάτων, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	161
Πίνακας 31: Αποσβέσεις Λοιπού εξοπλισμού, Τ.Α. Μενεμένης 2013.....	161
Πίνακας 32: Κατανομή του χρόνου εργασίας του προσωπικού για το 2013 σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια.....	165
Πίνακας 33: Κατανομή του χρόνου εργασίας της Δακτυλογράφησης-εκτύπωσης εγγράφων.....	166
Πίνακας 34: Κατανομή του χρόνου εργασίας της Διαχείρισης εφαρμογών Police on Line στα αντικείμενα κόστους.....	167
Πίνακας 35: Κατανομή του χρόνου εργασίας της Διαγνωστικής εργασίας στα αντικείμενα κόστους.....	168
Πίνακας 36: Κατανομή του χρόνου εργασίας των Αναζητήσεων Προσώπων /Πραγμάτων στα αντικείμενα κόστους.....	169
Πίνακας 37: Κατανομή του χρόνου εργασίας Μετάβαση με περιπολικό στα αντικείμενα κόστους.....	170

Πίνακας 38: Παρεχόμενες Αστυνομικές Υπηρεσίες του Τ.Α. Μενεμένης .....	171
Πίνακας 39: Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει το Τ.Α. Μενεμένης .....	172
Πίνακας 40: Άμεση αντίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 1 .....	172
Πίνακας 41: Άμεση αντίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 2 .....	173
Πίνακας 42: Άμεση αντίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 3 .....	173
Πίνακας 43: Άμεση αντίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 4 .....	174
Πίνακας 44: Άμεση αντίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 5 .....	174
Πίνακας 45: Άμεση αντίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 6 .....	175
Πίνακας 46: Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 1 .....	176
Πίνακας 47: Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 2 .....	177
Πίνακας 48: Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 3 .....	178
Πίνακας 49: : Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 4 .....	179
Πίνακας 50: Υπολογισμός των συντελεστών δραστηριοτήτων .....	180
Πίνακας 51: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 1 .....	181
Πίνακας 52: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 2 .....	181
Πίνακας 53: : Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 3 .....	182
Πίνακας 54: : Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 4 .....	182
Πίνακας 55: Υπολογισμός μοναδιαίων συντελεστών αντικειμένων κόστους.....	183
Πίνακας 56: Κατάταξη κόστους δραστηριοτήτων με φθίνουσα ταξινόμηση .....	184
Πίνακας 57: Κατάταξη κόστους αστυνομικών υπηρεσιών με φθίνουσα κατάταξη.....	185
Πίνακας 58: Μοναδιαία κόστη αστυνομικών υπηρεσιών για το έτος 2013 .....	187

## Εικόνες

Εικόνα 1: Το έμβλημα της αστυνομίας του Presido of Monterey των Η.Π.Α. (Πηγή: <a href="http://www.monterey.org/">http://www.monterey.org/</a> ).....	65
Εικόνα 2: Αστυνομικοί του αστυνομικού τμήματος του Presido of Monterey των Η.Π.Α εν ώρα περιπολίας (Πηγή: <a href="http://www.monterey.org/">http://www.monterey.org/</a> ) .....	66
Εικόνα 3: Έφιππος αξιωματικός της Μητροπολιτικής Αστυνομίας στο Buckingham Palace, στο Λονδίνο του Ην. Βασιλείου (Πηγή: Wikipedia) .....	78
Εικόνα 4: Το κόστος σύμφωνα με τη πρώτη οπτική (Πηγή: Greene, Pakes, 2014).....	81
Εικόνα 5: Το κόστος σύμφωνα με τη δεύτερη οπτική (Πηγή: Greene, Pakes, 2014). .....	81
Εικόνα 6: Η αφίσα εξαφάνισης της Madeleine McCann. (Πηγή: Το Χαμόγελο του παιδιού) .....	83
Εικόνα 7: Το έμβλημα της Αστυνομίας της Νότιας Αυστραλίας (Πηγή: Wikipedia) .....	87
Εικόνα 8: Έμβλημα της Ελληνικής Αστυνομίας (Πηγή: Wikipedia).....	98
Εικόνα 10: Το Οργανόγραμμα του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης .....	100
Εικόνα 11: Το κτίριο που συστεγάζονται το Αστυνομικό Τμήμα Μενεμένης και το Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης (Πηγή: Φίλη, 2009). .....	103
Εικόνα 12: Περιπολικό όχημα του Lincoln Police Department, ΗΠΑ (Πηγή: Lincoln Police Department).....	157

## Γραφήματα

Γράφημα 1: Απεικόνιση σε μορφή πίτας των αποτελεσμάτων κόστους δραστηριοτήτων .....	184
Γράφημα 2: Απεικόνιση σε μορφή πίτας των αποτελεσμάτων κόστους αστυνομικών υπηρεσιών ....	186
Γράφημα 3: Αναπαράσταση σε γράφημα στηλών των απαντήσεων του ερωτηματολογίου .....	188
Γράφημα 4: Αναπαράσταση σε γράφημα στηλών των απαντήσεων του ερωτηματολογίου .....	189



## Λέξεις Κλειδιά

- ☞ Activity based Cost (ABC)
- ☞ Activity based Costing (ABC)
- ☞ Κοστολόγηση με βάση τις Δραστηριότητες (ΚΒΔ)
- ☞ Τμήμα Ασφάλειας (security police department)
- ☞ Αστυνομικό Τμήμα (police department)
- ☞ Αστυνομική Δύναμη (law enforcement)
- ☞ Ελληνική Αστυνομία (Hellenic Police Organization)

## Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον για τη συμπαράσταση και ανοχή που επέδειξαν στον εαυτό μου για την εκπόνηση της παρούσας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο ΧΑΤΖΗ Αναστάσιο ο οποίος όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του ΑΤΕΙΘ υπήρξε μέντοράς και υποστηρικτής μου άλλα και μέσα από την άριστη συνεργασία κατά το χρονικό διάστημα εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας με τις γνώσεις που προσέφερε συνέβαλε καθοριστικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Ακόμα θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στη Διοίκηση του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης και ιδιαίτερα τον Αστυνόμο Α' κ. Τσιγαρίδα Ιωάννη και τον Αστυνόμο Β' κ. Τσίγγο Αλέξανδρο για όλη την υποστήριξη που μου παρείχαν σε Υπηρεσιακό επίπεδο στο μέτρο του δυνατού εφικτού ώστε να μπορέσω να παρακολουθήσω άρτια και να επιτύχω σε όλα τα μαθήματα του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του ΑΤΕΙΘ άλλα και για τη συμβολή τους για την ολοκλήρωση της παρούσας και τη τοποθέτηση της αστυνομικής Υπηρεσίας όπου διοικούν στο επίκεντρο της παρούσας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το Γραμματέα του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης, Ανθυπαστυνόμο κ. Καμούρα Κλέαρχο για τη παροχή όλων των απαραίτητων αριθμητικών στοιχείων για την εκπόνηση του πρακτικού μέρους της παρούσας εργασίας.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω σε όλο το προσωπικό, αστυνομικό και πολιτικό, του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης όπου υπηρετώ για το χρόνο που διέθεσαν και τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση της παρούσας.

Γεωργιτσόπουλος Φ. Νικόλαος

## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης τη λογιστικής με την αστυνόμευση. Η πρωτοτυπία της έγκειται στο θέμα που πραγματεύεται όπου δεν άλλο από την εφαρμογή της κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων σε ένα μικρό αστυνομικό οργανισμό όπως το Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης. Το κόστος που πραγματεύεται ορίζεται ως αποτιμημένο σε χρηματικές αξίες συνδεδεμένο με λογιστική και οικονομική έννοια και δε αναπτύσσεται με γενικότητες και κοινωνικές θεωρίες. Αρχικά παρουσιάζεται το γενικό θεωρητικό πλαίσιο της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ενώ στη συνέχεια γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά θέματα κόστους και αστυνόμευσης άλλα και δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται από τις αστυνομικές υπηρεσίες. Άξιο αναφοράς είναι η ελλιπής ελληνική βιβλιογραφία στο αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Καταλήγοντας περιγράφεται ο υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμός και μετά τον προσδιορισμό των κύριων δραστηριοτήτων και αστυνομικών υπηρεσιών που προσφέρει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός αναπτύσσεται ένα μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων των αστυνομικών υπηρεσιών που προσφέρει, το οποίο τροφοδοτήθηκε με στοιχεία που πάρθηκαν από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό, με τη συμβολή του προσωπικού μέσω της απάντησης ερωτηματολογίου. Οι αστυνομικοί και το ανθρώπινο δυναμικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού είναι ο μέγιστος διαθέσιμος πόρος του σε ποσοστό άνω του 80%. Επίσης ο υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμός δεν ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με θέματα και αδικήματα που άπτονται εγκλημάτων άλλα και με άλλες δραστηριότητες και υπηρεσίες που δε σχετίζονται με εγκληματικά περιστατικά. Καταλήγοντας, πέρα από μια μικρή διαχείριση στοιχείων κόστους ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός κυριαρχείται και οδηγείται περισσότερο από αξίες παρά από το κόστος.

## Πρόλογος

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε από τους γράφοντες στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας τους στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης (ΑΤΕΙΘ) κατά το Η' Εαρινό Εξάμηνο διδασκαλίας 2013-14, από τον Απρίλιο μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2014.

Η επιλογή του θέματος δεν ήταν τυχαία. Έγινε λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος που τρέφουν οι γράφοντες για θέματα Διοικητικής Λογιστικής και Κοστολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης ο ένας από τους συγγραφείς της παρούσας υπηρετεί στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομία στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό που θα περιγραφεί και θα αναλυθεί στη παρούσα. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να συνδέσει το κόστος με τη παροχή αστυνομικών υπηρεσιών. Δεν έχει υπάρξει αντίστοιχο πεδίο έρευνας στην Ελλάδα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας παρά μόνο σε χώρες εκτός Ελλάδος.

Η ενασχόληση από τους γράφοντες με την παρούσα πτυχιακή εργασία προσέφερε πολλές χρήσιμες εμπειρίες καθώς και γνώση όσον αφορά τον τρόπο της ομαδικής εργασίας και διεκπεραίωσης έργων (project) όπως μια πτυχιακή εργασία.

Τέλος οι συγγραφείς της παρούσας επιθυμούν να ευχαριστήσουν θερμά και από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του ΑΤΕΙΘ κ. Αναπληρωτή καθηγητή Χατζή Αναστάσιο, ο οποίος με τη καθοδήγηση και τις γνώσεις που προσέφερε, συνέβαλε καθοριστικά στην ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Καταλήγοντας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε το οικογενειακό και φιλικό μας περιβάλλον για τη συμπαράσταση και την υπομονή που επέδειξαν όλο το χρονικό διάστημα εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

## **Εισαγωγή**

### ***Περιγραφή ευρύτερου επιστημονικού πεδίου***

Η παρούσα εργασία ανήκει στο επιστημονικό πεδίο της λογιστικής και πιο συγκεκριμένα της διοικητικής λογιστικής και του μηχανισμού της κοστολόγησης και της λογιστικής κόστους. Η λογιστική αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί την κύρια πηγή πληροφόρησης των ανώτερων και ανώτατων διοικητικών στελεχών για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η λογιστική κόστους αναπτύχθηκε για να εφοδιάζει τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με όλες εκείνες τις πληροφορίες για τις διοικητικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στόχος της είναι να τροφοδοτεί τους λήπτες αποφάσεων με πληροφορίες για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό άλλα και τον έλεγχο των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### ***Ορισμός θέματος της εργασίας***

Το θέμα της παρούσας εργασίας αποτελεί μια μέθοδος κοστολόγησης. Πιο συγκεκριμένα η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων. Ωστόσο η εργασία δεν αναφέρεται μόνο σ' αυτήν κάνοντας μια απλή βιβλιογραφική επισκόπηση επάνω στη συγκεκριμένη μέθοδο κοστολόγησης αλλά ενώνει αυτό το πεδίο της λογιστικής, με την εφαρμογή της στο τομέα της παροχής αστυνομικών υπηρεσιών ασφάλειας και προστασίας. Αυτό που προτίθεται να πραγματοποιήσει η παρούσα εργασία είναι μία μελέτη περίπτωσης (case study) ενός μικρού σχετικά αστυνομικού οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας για τον προσδιορισμό του κόστους των αστυνομικών υπηρεσιών που αυτό παρέχει.

Μιλώντας για κόστος αστυνομικών υπηρεσιών στη παρούσα δεν γίνεται αναφορά στο κόστος της αστυνομίας από άποψη θεωρητική συνδεδεμένη με ποιοτικούς και κοινωνικούς παράγοντες αλλά από την άποψη ενός αστυνομικού μανάτζερ που καλείται να διαχειριστεί, σε νομισματικές μονάδες, το κόστος της παροχής υπηρεσιών αστυνόμευσης. Η χρησιμοποίηση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για την εξεύρεση και την ανακάλυψη του κόστους παροχής των αστυνομικών υπηρεσιών που προσφέρονται από το κράτος δεν είναι κάτι καινούργιο. Κι άλλοι ερευνητές (Coiler, Edmond, Greasley, Wisniewski, Dickson, van Reenen, Humphrey, Llewellyn κ.α) στο παρελθόν έχουν έρθει αντιμέτωποι με αυτό το ζήτημα όχι όμως για θέματα αστυνόμευσης και κόστους αστυνόμευσης για την Ελλάδα.

### ***Αιτιολόγηση σημαντικότητας της εργασίας***

Η επιλογή του θέματος δεν είναι τυχαία. Αποτελεί μια προσπάθεια εμπλουτισμού της ήδη υπάρχουσας ελληνικής βιβλιογραφίας. Αν και αντίστοιχες μελέτες και έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε χώρες εκτός Ελλάδος (βλέπε Hν. Βασίλειο, ΗΠΑ, Coiler, Edmond, Greasley, Wisniewski, Dickson, van Reenen, Humphrey, Llewellyn κ.α), για τα ελληνικά δεδομένα δεν έχουν πραγματοποιηθεί αντίστοιχες μελέτες και έρευνες σε θέματα κόστους αστυνόμευσης. Η ελληνική βιβλιογραφία είναι σχετικά ελλιπής και η παρούσα εργασία έρχεται να αποτελέσει μια εκτεταμένη επισκόπηση της βιβλιογραφίας που με τη σειρά της θα συμπληρώσει τη βιβλιογραφία και θα συνδράμει στην επέκτασή της. Η σχετική θεωρία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων αν και έχει εφαρμοστεί εμπειρικά με επιτυχία σε κάποιο άλλο πλαίσιο (όπως τομείς της οικονομίας, των βιομηχανικών και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών καθώς επίσης και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών) άλλα όχι (τουλάχιστον σε ελληνικά δεδομένα) στο συγκεκριμένο πλαίσιο της κοστολόγησης αστυνόμευσης. Η αντιμετώπιση του θέματος είναι καθαρά ποσοτική μέσα από μια

ποιοτική εξέταση των όσων αναφέρονται και δεν έχει πραγματοποιηθεί στο παρελθόν ή άλλου για την Ελλάδα.

### ***Διατύπωση και περιγραφή ενδεχόμενων περιορισμών της έρευνας***

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσει ένα μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Δεν στοχεύει στη δημιουργία και δεν αναπτύσσει ένα σύστημα κοστολόγησης για όλες τις δραστηριότητες της Ελληνικής Αστυνομίας. Επίσης το παρόν μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων που έχει δημιουργηθεί για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτούσιο χωρίς μετατροπές σε άλλους αστυνομικούς οργανισμούς με διαφορετικό αντικείμενο και διαφορετικές δραστηριότητες από αυτές που εξηγούνται και περιγράφονται στη παρούσα μελέτη. Εξαιτίας της έλλειψης στοιχείων άλλα και της δυσκολίας συγκέντρωσης και αξιολόγησης τους προτιμήθηκε τα στοιχεία που θα περιλαμβάνονται στο μοντέλο κοστολόγησης που δημιουργήθηκε να έχουν ως έτος αναφοράς μόνο το έτος 2013.

Επιπρόσθετα παρουσιάζονται ορισμένα προβλήματα που καθιστούν το όλο εγχείρημα δύσκολο και μπορεί να το καταστήσουν μετέωρο. Ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός δε διαθέτει δικό του προϋπολογισμό, δε συντάσσει οικονομικές καταστάσεις, δε καταγράφει επακριβώς όλα τα κόστη και τα έξοδα άλλα και τους πόρους που αναλώνει. Δεν υπάρχει γνώση επακριβώς για όλα τα στοιχεία του κόστους και για τον τρόπο με τον οποίο αυτά αποτιμώνται ή το πόσο κόστισε η προμήθεια τους. Επίσης, ορισμένα κόστη που θα μπορούσαν να μεταφερθούν από άλλους αστυνομικούς οργανισμούς στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό δεν αποτυπώνονται εξαιτίας έλλειψης καταγραφής και μη ανίχνευσης τους. Το γεγονός αυτό δεν επηρεάζει την ακρίβεια της ροής του κόστους άλλα επηρεάζει το συνολικό κόστος λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού καθώς παραλείπεται.

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι στη παρούσα μελέτη, στο μοντέλο κοστολόγησης που δημιουργήθηκε δεν έχουν συμπεριληφθεί και καταγραφεί δεδομένα κόστους εξωτερικά του οργανισμού, γιατί η συγκέντρωση τους είναι ανέφικτη και παρά πολύ δύσκολη, που ωστόσο αλληλοεπηρεάζονται και συνδέονται με αυτόν. Ωστόσο όλα αυτά τα κόστη που αναφέρθηκαν προηγουμένως συντελούν και αναλώνονται από τις διάφορες δραστηριότητες που αναπτύσσονται από τον αστυνομικό οργανισμό προκειμένου να καταφέρει να παρέχει τις αστυνομικές υπηρεσίες που προσφέρει. Αβεβαιότητες ως προς ορισμένα στοιχεία του κόστους υπήρξαν. Έτσι στη παρούσα μελέτη ορισμένα στοιχεία κόστους έχουν εκτιμηθεί από τους γράφοντες υποκειμενικά με όσο το δυνατό πιο συγκρατημένη, συντηρητική και επιφυλακτική στάση απέναντι σ' αυτά κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, αναλογιζόμενοι την αρχή της συντηρητικότητας, ώστε να μην υποεκτιμηθούν και αλλοιωθεί το αποτέλεσμα και η αξιοπιστία της όλης προσπάθειας που έχει καταβληθεί.

Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφερθεί πως παρά τα τόσα προβλήματα που εξηγήθηκαν παραπάνω και τις τυχόν αδυναμίες που συναντήθηκαν, σημασία έχει πρωτίστως η δημιουργία και η ανάπτυξη του μοντέλου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για το συγκεκριμένο υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό και δευτερευόντως η τροφοδοσία του με όσο το δυνατόν πιο ακριβή στοιχεία κόστους.

### ***Απλή περιγραφή της μεθοδολογίας***

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει το σχεδιασμό ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Η συμμετοχή του προσωπικού του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού για την εκπόνηση της παρούσας ήταν καίριας σημασίας, τόσο για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται, όσο και της συμμετοχής τους, στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος,

μέσα από την απάντηση ερωτηματολογίων που δημιουργήθηκαν και διανεμήθηκαν επάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

### ***Περιγραφή των τμημάτων της εργασίας***

Η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι διορθωμένη σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει μια βιβλιογραφική επισκόπηση της μεθόδου κοστολόγησης που θα περιγραφεί στη παρούσα πτυχιακή εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων. Η αρχή γίνεται με κάποιες εισαγωγικές έννοιες σε θέματα κόστους, κοστολόγησης και διαχείρισης κόστους ενώ στη συνέχεια γίνεται μια επικεντρωμένη αναφορά στη μέθοδο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία με σκοπό ο αναγνώστης να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας της και το πώς αντιμετωπίζει το κόστος σε σχέση με άλλες μεθόδους κοστολόγησης (παραδοσιακά συστήματα).

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά θέματα κόστους αστυνομικών υπηρεσιών σε συνδυασμό με το κόστος αυτών που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στη παρούσα και που θα οδηγήσει σε μια πιο εκτεταμένη επισκόπηση της βιβλιογραφίας που με τη σειρά της θα συμπληρώσει την ελληνική βιβλιογραφία για αντίστοιχα θέματα και θα συνδράμει στην επέκτασή της. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο δεύτερο μέρος έχει σκοπό να βοηθήσει τον αναγνώστη να προσεγγίσει πολύπλευρα το ζήτημα του κόστους στη παροχή αστυνομικών υπηρεσιών από το κράτος.

Στο πρώτο μισό από το δεύτερο μέρος της παρούσας πτυχιακής παρουσιάζονται αντίστοιχες έρευνες που συνδέονται άμεσα με θέματα αστυνόμευσης και κόστους σε χώρες του εξωτερικού όπως ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί το εθνικό μοντέλο κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων στο Ην. Βασίλειο (Collier P.M., 2006), στις ΗΠΑ η λειτουργία ενός αστυνομικού τμήματος (Dorheide, 1997) ή το κόστος μιας ερευνάς εξαφανισμένων προσώπων (Greene, Pakes, 2014) κ.α.

Στη συνέχεια στο δεύτερο μισό από το δεύτερο μέρος γίνεται μια έμμεση σύνδεση του κόστους με τις επιχειρησιακές διαδικασίες γιατί όπως διαπιστώνουν οι περισσότεροι ερευνητές (Collier, Greasley κ.α) επισημαίνουν ότι η αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της αστυνομίας, η κατανόηση, η μελέτη και ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων της αστυνομίας θα έχει έναν καλύτερο οικονομικό αντίκτυπο επάνω σε θέματα καλύτερης χρήσης και διαχείρισης των πόρων των αστυνομικών δυνάμεων και ως εκ τούτου καλύτερη διαχείριση του κόστους παροχής αστυνομικών υπηρεσιών.

Στο τρίτο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρουσιάζεται η εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε ένα μικρό αστυνομικό οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας στο Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης, μέσα από τη δημιουργία ενός συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός προκειμένου να επιτελέσει το αστυνομικό του έργο. Αρχικά προσδιορίστηκαν οι προσφερόμενες αστυνομικές υπηρεσίες ενώ στη συνέχεια προσδιορίστηκαν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται προκειμένου ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός να προσφέρει τις αστυνομικές του υπηρεσίες.

## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας θα περιγραφεί όσο το δυνατό πιο αναλυτικά και ουσιαστικά, με όλα εκείνα τα στοιχεία που θα πρέπει να εμπεριέχονται σ' αυτό, ένα γενικό θεωρητικό πλαίσιο που διέπει τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (activity based costing). Η αρχή γίνεται με κάποιες εισαγωγικές έννοιες σε θέματα κόστους, κοστολόγησης και διαχείρισης κόστους ενώ στη συνέχεια γίνεται μια επικεντρωμένη αναφορά στη μέθοδο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία με σκοπό ο αναγνώστης να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας της και το πώς αντιμετωπίζει το κόστος σε σχέση με άλλες μεθόδους κοστολόγησης (παραδοσιακά συστήματα) όπως θα περιγραφεί στη συνέχεια στις επόμενες παραγράφους.

### Βασικές έννοιες

Αρχικά στη παρούσα ενότητα γίνεται μια εισαγωγή στη έννοιες του κόστους και της κοστολόγησης, έννοιες απαραίτητες για τη κατανόηση της διαδικασίας της κοστολόγησης αλλά και της συγκεκριμένης μεθόδου κοστολόγησης που επιλέχτηκε να μελετηθεί στη παρούσα εργασία, η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (activity based cost).

**Κόστος** (*cost*) είναι η αξία των οικονομικών μέσων που χρησιμοποιούνται για να αποκτηθούν αγαθά ή υπηρεσίες, τα οποία έχουν άμεσο όφελος για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Το κόστος μετράται σε νομισματικές μονάδες, (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

Το αντικείμενο ως προς το οποίο γίνεται η συγκέντρωση του κόστους ονομάζεται φορέας κόστους (cost object). Οι συνηθέστεροι φορείς κόστους σε μια βιομηχανική επιχείρηση είναι τα προϊόντα που παράγει ή σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών οι παρεχόμενες υπηρεσίες, (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

**Κοστολόγηση** είναι το σύνολο των συστηματικών εργασιών που αποβλέπουν στο να συγκεντρώσουν, να κατατάξουν, να καταγράψουν και να επιμερίσουν κατάλληλα τις δαπάνες ώστε να προσδιοριστεί το κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών ή των διαδικασιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

Η κοστολόγηση πραγματοποιείται μέσω ενός **Κοστολογικού συστήματος**. Το κοστολογικό σύστημα είναι ένας ουσιαστικής σημασίας διοικητικό εργαλείο το οποίο ενσωματώνει τις πληροφορίες του λογιστικού συστήματος της Γενικής Λογιστικής και της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο βαθμός οργάνωσης και ανάπτυξης ενός κοστολογικού συστήματος συναρτάται από τις πληροφοριακές ανάγκες της διοίκησης της επιχείρησης ή του οργανισμού, του πόρους, ανθρώπινους και υλικούς που προτίθεται να αφιερώσει και τις προϋποθέσεις που επιβάλουν εξωτερικοί παράγοντες (νομοθεσία, περιορισμοί κτλ), (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που έχουν αναπτύξει ένα κοστολογικό σύστημα κατάλληλο για την ικανοποίηση των στόχων τους διαθέτουν ένα χρήσιμο αλλά και απαραίτητο εργαλείο για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, τη μέτρησης της τμηματικής απόδοσης τους, την τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και τέλος την κατανόησης των γενεσιουργών αιτιών του κόστους, (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

Κατά το σχεδιασμό ενός κοστολογικού συστήματος θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν τα αντικείμενα-φορείς κόστους που θα κοστολογούνται καθώς και οι εσωτερικές σχέσεις που τα συνδέουν. Τα αντικείμενα αυτά μπορεί να είναι προϊόντα,



υπηρεσίες, δραστηριότητες, οργανωτικά τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η κοστολόγηση των φορέων του κόστους θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένες λογικές και σαφείς αρχές οι οποίες να ακολουθούνται με συνέπεια και συστηματικότητα. Οι αρχές αυτές θα πρέπει να αφορούν τη καταγραφή, όσο και την ανάλυση του κόστους, δηλαδή επιμερισμούς, επαναεπιμερισμούς και καταλογισμούς. Επιπλέον προκειμένου το κοστολογικό σύστημα να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενικό θα πρέπει να ενσωματώνει πληροφορίες που συλλέγονται από διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού κυρίως σε θέματα διαμόρφωσης κλειδιών επιμερισμού. Τέλος για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως διαφανές και αντικειμενικό καθώς και να είναι αποδεκτό από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων του κόστους, οι μετασχηματισμοί, οι επιμερισμοί, οι υποθέσεις και οι παραδοχές που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση να είναι σαφείς και να μπορούν να αποτυπωθούν με ευκολία, (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε κοστολογικό σύστημα και η τελική μορφή που αυτό λαμβάνει εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που αποτελούν ενδογενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του οργανισμού μέσα στον οποίο αναπτύσσεται και εξυπηρετεί. Επιπρόσθετα το κοστολογικό σύστημα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι δυναμικό και όχι στατικό εργαλείο το οποίο προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των χρηστών του. Τέλος ο βαθμός λεπτομέρειας και ανάλυσης στην οποία φτάνει ένα σύστημα κοστολόγησης είναι συνάρτηση μιας ανάλυσης κόστους-οφέλους. Δηλαδή του κόστους σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους που συνεπάγεται ο προσδιορισμός της κοστολογικής πληροφορίας και του οφέλους που έχει η Διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού από τη γνώση της συγκεκριμένης πληροφορίας (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

## **Διαχείριση Κόστους**

Η **διαχείριση κόστους** (*cost management*) σχετίζεται με μια συγκεκριμένη φιλοσοφία, εκφράζει μια συμπεριφορά και χρησιμοποιεί ένα σύνολο τεχνικών για την υλοποίηση του έργου της.

Η φιλοσοφία της διαχείρισης κόστους αναφέρεται στη δημιουργία αξίας για το πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού με χαμηλό κόστος. Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών που επιθυμούν οι πελάτες με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων από τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της αξίας και μείωσης του κόστους αποτελούν τη φιλοσοφία της διαχείρισης κόστους.

Η συμπεριφορά της διαχείρισης του κόστους απέναντι στο κόστος είναι ότι δεν δέχεται ότι αυτό απλώς συμβαίνει. Το κόστος είναι αποτέλεσμα δραστηριοτήτων. Η πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν τα στελέχη που απασχολούνται με τη διοίκηση του κόστους είναι να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες που προκαλούν το κόστος, να υπολογίσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του κόστους και των αιτιών που το προκαλούν και τέλος να διοικήσουν τις εν λόγω δραστηριότητες με σκοπό να μειώσουν το κόστος. Η εκτίμηση του κόστους επιτρέπει τη διαχείριση του, τη λήψη αποφάσεων καθώς και το σχεδιασμό και τον καθορισμό προτύπων (*standards*). Η διοίκηση κόστους περιλαμβάνει εμπλοκή και όχι παθητική καταγραφή, (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

Για την υλοποίηση της διοίκησης κόστους χρησιμοποιείται ένα σύνολο επιστημονικών τεχνικών. Οι τεχνικές αυτές συνθέτουν το σύστημα διοίκησης κόστους της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η επιλογή ατών των τεχνικών γίνεται με κριτήριο τη καταλληλότητα τους για την επίτευξη των απαιτήσεων και των στόχων της διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων, προγραμματισμό, έλεγχο και αξιολόγηση της απόδοσης κτλ. στη πάντα

μιας ανάλυσης κόστους-οφέλους όπως αναφέρθηκε προηγουμένως (Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ., 2005).

## **Ιστορική Αναδρομή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων**

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, η αύξηση τόσο της έντασης του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο όσο και των γενικών εξόδων ως ποσοστό επί του συνολικού κόστους, ώθησε τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς την αναζήτηση νέων εναλλακτικών συστημάτων με τα οποία θα μπορούσα να προσδιορίσουν το κόστος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

Στα τέλη του '80 οι Thomas Johnson και Robert Kaplan κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κοστολογική πληροφόρηση που παρείχαν τα τότε συστήματα έφτασε με καθυστέρηση στα στελέχη που λαμβάνουν επιχειρηματικές αποφάσεις, ήταν γενική, αντανακλούσε μια εικόνα του κόστους των εταιρειών η οποία απέιχε μακράν από την πραγματικότητα.

Η επιθυμία για ακριβέστερο προσδιορισμό του κόστους και η ανάγκη των εταιριών για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του, προετοίμασε το έδαφος για την εισαγωγή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (activity-based costing/ABC) με σημαντικές συνέπειες στο τομέα της διοικητικής λογιστικής. Το νέο κοστολογικό σύστημα εστίασε στην εύρεση των παραγόντων που ευθύνονται για την δημιουργία του σημαντικού ύψους του έμμεσου κόστους των εταιριών και στον αποτελεσματικό έλεγχο των μεταβλητών που αποτελούν αιτία δημιουργίας, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή μείωση του συνολικού κόστους και να αποκτήσουν οι εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η γενικότερη φιλοσοφία επί της οποίας στηρίχτηκε η ανάπτυξη της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι το γεγονός ότι οι δραστηριότητες που εκτελούνται εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι αυτές που αναλώνουν πόρους και ευθύνονται για τη δημιουργία κόστους. Το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, παρά τα προβλήματα, εφαρμόζεται με επιτυχία από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς σε διεθνή κλίματα και αποδεικνύει ότι οι υποθέσεις στις οποίες στηρίχτηκαν οι εμπνευστές του επαληθεύονται μέσω της βελτιωμένης κοστολογικής πληροφόρησης που απολαμβάνουν οι χρήστες της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Οι Johnson και Kaplan θεωρούνται οι πνευματικοί πατέρες της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, όταν αυτοί αμφισβητώντας της μέχρι τότε κλασικές μεθόδους κοστολόγησης εμφάνισαν ένα νέο τρόπο επιμερισμού του κόστους, μια μέθοδο προσδιορισμού του κόστους μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, υπό την προϋπόθεση ότι όλα τα κόστη πρέπει να θεωρούνται ως έμμεσα.

Η εμφάνιση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ήταν συνέπεια τριών παραγόντων (Χατζής, 2013):

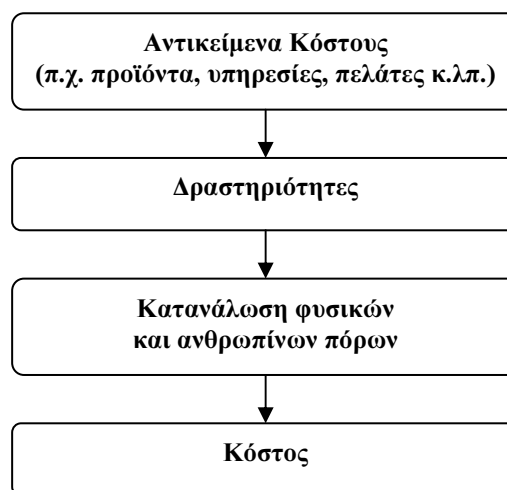
- Των αλλαγών στη δομή κόστους των επιχειρήσεων ή των οργανισμών που οδήγησε στην αύξηση του έμμεσου κόστους σε αντίθεση με τη μείωση του άμεσου εργατικού κόστους και του κόστους υλικών.
- Της διατηρηματικής συμπεριφοράς στη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού που έχει κερδίσει έδαφος περισσότερο από ποτέ καθώς οι διευθυντές είναι ενήμεροι για τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων τους και πως αυτά συνδέονται μεταξύ τους για την εκτέλεση μιας ή περισσότερων δραστηριοτήτων.
- Της ανάπτυξης της τεχνολογίας και ειδικότερα στο τομέα της πληροφορικής και την εμφάνιση των σχεσιακών βάσεων δεδομένων και των γλωσσών προγραμματισμού τέταρτης γενιάς που επιτρέπουν τη γρήγορη οργάνωση στοιχείων και πληροφοριών.

## Στοιχεία και βασικές αρχές λειτουργίας ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων πρωτοεμφανίστηκε όταν διαφορές εμπορικές επιχειρήσεις άρχισαν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον λογιστικό προσδιορισμό του έμμεσου κόστους. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων έδωσε λύσεις σ' αυτό το πρόβλημα μέσω της άμεσης σύνδεσης του έμμεσου κόστους με τις διαδικασίες που δημιουργούν τα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Έτσι η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων παρέχοντας ακριβή μέτρα κόστους, συνέβαλε στη βελτίωση της κοστολόγησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών, στην στρατηγική τιμολόγηση και στον κερδοφόρο σχεδιασμό.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων δίνει έμφαση στις δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας μέσα από την οποία παράγεται το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Σύμφωνα με τον Kaplan (1998), η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων στηρίζεται στην προϋπόθεση ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες καταναλώνουν δραστηριότητες για να παραχθούν, οι δραστηριότητες καταναλώνουν πόρους και οι πόροι καταναλώνουν κόστος. Με διαφορετική διατύπωση, το κόστος αναλώνεται από τις δραστηριότητες (δηλαδή η δραστηριότητα είναι ο οδηγός κόστους) και οι δραστηριότητες αναλώνονται από τα προϊόντα που παράγονται ή τις υπηρεσίες που παρέχονται.

Για να εξηγηθεί η γενική δομή του μοντέλου Κοστολόγησης Βάσει Δραστηριοτήτων κατασκευάστηκε το παρακάτω διάγραμμα. Τα αντικείμενα κόστους, όπως τα προϊόντα, δημιουργούν δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μια παραγγελία πελάτη για ένα μπρούντζινο δοχείο επιβάλλει τη δραστηριότητα της σύνταξης μιας εντολής παραγωγής. Μια τέτοια δραστηριότητα καταναλώνει πόρους. Για παράδειγμα, στην εντολή παραγωγής χρησιμοποιείται ένα φύλλο χαρτί και χρειάζεται κάποιος χρόνος για τη συμπλήρωσή της. Και η κατανάλωση πόρων οδηγεί σε κόστος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εντύπων που χρησιμοποιούνται για τη συμπλήρωση εντολών παραγωγής, και όσο περισσότερος ο χρόνος που αφιερώνεται στην εκτέλεσή τους, τόσο μεγαλύτερο το κόστος. Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες επιχειρεί να ανιχνεύσει αυτές τις σχέσεις για να βρει με ποιον τρόπο επηρεάζουν τα προϊόντα και οι πελάτες, το κόστος.



Σχεδιάγραμμα 1: Το μοντέλο της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι μια εναλλακτική κοστολογική μέθοδος που αποτιμά όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις δραστηριότητες που συμβάλουν στην εμφάνιση του επιχειρησιακού κόστους, παρέχοντας ένα νέο ασφαλές σχετικά υπόβαθρο για την εκτίμηση του.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που ακολουθείται από τη κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, οι δραστηριότητες προκαλούν το κόστος και τα προϊόντα που παράγονται ή οι υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και οι πελάτες τους είναι οι λόγοι για τους οποίους εκτελούνται οι δραστηριότητες και αναλώνουν κόστος.

Η μεθοδολογία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων προέκυψε από μελέτες τοπικών αμερικανικών βιομηχανιών οι οποίους δοκιμάζονταν από αλλαγές του παγκόσμιου σκηνικού και αναπτύχθηκε εξαιτίας των ευκαιριών και των απειλών που προέκυψαν από τις νέες τεχνολογικές αλλαγές καθώς και λόγω του διεθνώς αυξανόμενου ανταγωνισμού (Χατζής, 2013).

Αν και η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι αρκετά γνωστή δεκαετίες πριν, μόνο στο τελευταίο μισό της δεκαετίας του '80 απέκτησε μεγάλη φήμη ως σύστημα κοστολόγησης. Η γρήγορη εξέλιξη της αποδίδεται κατά ένα μεγάλο μέρος στους καθηγητές Kaplan του Harvard Business School και Cooper του Claremont Graduate School, οι οποίοι βρήκαν ότι η μεθοδολογία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είχε εφαρμογή σε ένα μικρό αριθμό μεγάλων αμερικανικών βιομηχανιών, όπου η δυσαρέσκεια για τα συστήματα κοστολόγησης ήταν προφανής. Οι εμπειρίες από αυτούς τους οργανισμούς δημοσιεύτηκαν και έτσι αναπτύχθηκαν οι εφαρμογές της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων οφείλει τη σημερινή της φήμη στους επαγγελματίες που πρώτοι σχεδίασαν και εφάρμοσαν πρακτικά τις αρχές της, όσο και στους ακαδημαϊκούς που μετασχημάτισαν αυτήν την εργασία και την τοποθέτησαν μέσα σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, συμβάλλοντας έτσι στη δημοτικότητα και τη διάδοση της μέσω των επιστημονικών δημοσιεύσεων τους (Ashton et al, 1995, Χατζής, 2013).

Η κοστολόγηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες (activity-based costing/ABC), είναι μια μέθοδος κοστολόγησης που αποσκοπεί να δώσει στη διοίκηση της επιχείρησης πληροφορίες κόστους για τη λήψη στρατηγικών και άλλων αποφάσεων που δυνητικά επηρεάζουν τη δυναμικότητα και συνεπώς το «σταθερό» κόστος. Η κοστολόγηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες κανονικά χρησιμοποιείται ως συμπλήρωμα του συνήθους συστήματος κοστολόγησης της εταιρείας και όχι ως υποκατάστατο του. Οι περισσότεροι οργανισμοί που χρησιμοποιούν κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων έχουν δύο συστήματα κοστολόγησης - το επίσημο σύστημα κοστολόγησης που χρησιμοποιείται για την κατάρτιση εξωτερικών οικονομικών εκθέσεων και το βασικό στις δραστηριότητες σύστημα κοστολόγησης που χρησιμοποιείται από την ανώτατη διοίκηση για εσωτερική λήψη αποφάσεων και για την ορθή διαχείριση των ξεχωριστών λειτουργιών της επιχείρησης.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι ένα κοστολογικό σύστημα που βασίζεται στην απευθείας κατανομή του κόστους του έργου που απαιτείται για τη μετατροπή των πρώτων υλών σε προϊόντα ή για την ικανοποίηση των αναγκών ενός πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται με τον υπολογισμό του κόστους στα αναλυτικότερα σημεία των λειτουργιών που είναι οι επιμέρους μεμονωμένες δραστηριότητες (Χατζής, 2013).

Γι' αυτό επιβάλλεται:

- Το κάθε έξοδο να κατανέμεται στις δραστηριότητες ενώ στα κλασικά και παραδοσιακά συστήματα το κόστος κατανέμεται στα «κέντρα κόστους».
- Η κάθε δραστηριότητα να σχετίζεται με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία ή το έργο που πραγματοποιήθηκε.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι μια συστηματική μέθοδος αιτίου και αιτιατού που αναδεικνύει το κόστος των δραστηριοτήτων στα προϊόντα, στις υπηρεσίες, στους πελάτες ή σε οποιοδήποτε φορέα και αντικείμενο κόστους. Επισημαίνεται ότι ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμοί γνωρίζουν τις δαπάνες κατ' είδος του κόστους

παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, πολύ λίγες είναι αυτές που γνωρίζουν το πραγματικό κόστος και μάλιστα κατ' είδος δαπάνης, στον τομέα μιας δραστηριότητας που ασκούν όπως για παράδειγμα η διεκπεραίωση μιας εμπορικής συναλλαγής ή η εξυπηρέτηση ενός πελάτη (Χατζής, 2013).

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ήδη αναγνωρίζεται ως μια πιο ακριβής μεθοδολογία διαχείρισης του κόστους επειδή επικεντρώνεται στα έμμεσα-γενικά έξοδα του κόστους, καταγράφει παρά κατανέμει κάθε κατηγορία εξόδων στο συγκεκριμένο φορέα κόστους και μετατρέπει τα έμμεσα έξοδα σε άμεσα (Χατζής, 2013).

Στην πράξη υπάρχουν πολλές παραλλαγές της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα. Κάθε σύμβουλος επιχειρήσεων δίνει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της κοστολόγησης με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, ενώ και οι εταιρείες ερμηνεύουν διαφορετικά την Κοστολόγηση Βάσει Δραστηριοτήτων. Λόγω του ότι στην πράξη παρατηρούνται τόσο πολλές διαφορές, στη παρούσα εργασία εστιάζεται η προσοχή, σε αυτό που θεωρείται τη «βέλτιστη πρακτική»: τις τεχνικές που παρέχουν στα στελέχη τις πιο χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων συνήθως χρησιμοποιείται για να συμπληρώσει και όχι για να αντικαταστήσει το επίσημο σύστημα κοστολόγησης της εταιρείας ή του οργανισμού. Οι παραδοσιακές μέθοδοι κοστολόγησης συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του κόστους του προϊόντος για οικονομικές εκθέσεις που χρησιμοποιούνται εκτός εταιρείας ή οργανισμού. Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του κόστους προϊόντος και άλλων στοιχείων κόστους για τις ειδικές εκθέσεις που συντάσσουν οι οικονομικοί διευθυντές (Garrison και Noreen, 2005).

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι απαραίτητη καθόσον τόσο οι διαδικασίες παραγωγής σε μια παραγωγική επιχείρηση όσο και η παροχή υπηρεσιών σε έναν οργανισμό καταναλώνουν πόρους (είτε ανθρώπινους είτε φυσικούς κλπ) σε δραστηριότητες είτε άμεσα σχετιζόμενες είτε έμμεσες. Η αποτύπωση των δραστηριοτήτων είναι μια δύσκολη και κρίσιμη διαδικασία και απαιτεί τη δημιουργία μιας ιεραρχικής δομής στην οποία οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται τόσο κατά ενότητες όσο και με βάση το ακριβές του αντικειμένου. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι μια εξελικτική επέκταση των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης, μια διαδικασία δυο σταδίων που διαχωρίζει τις δαπάνες των πόρων οργάνωσης σύμφωνα με δραστηριότητες που αναπτύσσονται και χρησιμοποιεί έπειτα οδηγούς για να ορίσει τις δαπάνες αυτές στις αντίστοιχες δραστηριότητες, (Cooper και Kaplan, 1991).

## **Δραστηριότητες-Ορισμοί δραστηριοτήτων**

Η δραστηριότητα (*activity*) σαν γενική έννοια θα μπορούσε να οριστεί ότι είναι μια ενέργεια ή ένα σύνολο ενεργειών που εκτελούνται με σκοπό τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων που λειτουργούν μαζί και επιδιώκουν την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου. Αλλά, και ειδικότερα στην περίπτωση της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων με τον όρο δραστηριότητα μπορεί να οριστεί ότι είναι μια ενέργεια ή ένα σύνολο ενεργειών που πραγματοποιούνται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

**Δραστηριότητα** (*activity*) θεωρείται κάθε συμβάν που προκαλεί την κατανάλωση πόρων έμμεσου κόστους. Το κόστος εκτέλεσης αυτών των δραστηριοτήτων καταλογίζεται στα προϊόντα που προκαλούν τις δραστηριότητες (Garrison και Noreen, 2005).

Για παράδειγμα, δραστηριότητες θεωρούνται η παραλαβή και ο έλεγχος των πρώτων υλών, η κοπή τιμολογίων πώλησης, η συσκευασία μιας παρτίδας έτοιμου προϊόντος, η συντήρηση των μηχανημάτων, η εξόφληση συναλλαγματικών, κ.α. Πάντως, με τη στενή

επιχειρησιακή έννοια, οι δραστηριότητες μπορούν να χαρακτηριστούν ότι είναι οι καταναλωτές των πόρων για την παραγωγή των προϊόντων, των υπηρεσιών, των γεγονότων, των πληροφοριών (Brimson και Antos, 1994, Ostrenga, 1990, Χατζής, 2013).

Μια δραστηριότητα είναι ένας συνδυασμός ανθρώπων, τεχνολογίας, προμηθειών, μεθόδων και του περιβάλλοντος τους, με σκοπό την παραγωγή ενός δεδομένου προϊόντος ή μιας δεδομένης υπηρεσίας. Οι δραστηριότητες περιγράφουν το τι ακριβώς κάνει μια εταιρεία, δηλαδή το πώς αναλώνει το χρόνο της. Επίσης μια δραστηριότητα μπορεί να οριστεί ως (Dierks και Cokins, 2000, Χατζής, 2013):

1. εργασία που πραγματοποιείται μέσα σε ένα οργανισμό και
2. αθροίσεις ενεργειών που πραγματοποιούνται σε ένα οργανισμό και είναι χρήσιμες για τους σκοπούς της ανάλυσης της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Είναι δηλαδή αθροίσεις καθηκόντων (είτε πραγματοποιούνται από ανθρώπους είτε από μηχανές) που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (εσωτερικών ή εξωτερικών). Εκτός από την κατανόηση της έννοιας της δραστηριότητας είναι απαραίτητη η κατανόηση των ενεργειών που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες, όπως οι παρακάτω ενέργειες που χαρακτηρίζουν και διέπονται από τις δραστηριότητες (Χατζής 2013):

- **Εισροή δραστηριότητας:** Η εισροή δραστηριότητας είναι το αποτέλεσμα ή η συνέπεια μιας ενέργειας εξωτερικής προς τη δραστηριότητα. Οι εισροές αυτές δίνουν το έναυσμα για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας.
- **Εκροή δραστηριότητας:** Μια εκροή δραστηριότητας είναι το αποτέλεσμα του μετασχηματισμού των διατιθέμενων πόρων, από μια δραστηριότητα .
- **Μέτρο δραστηριότητας:** Ένα μέτρο δραστηριότητας είναι μια εκροή ή ένα φυσικό χαρακτηριστικό της δραστηριότητας.
- **Δεξαμενή κόστους δραστηριότητας (*activity cost pool*):** Η δεξαμενή κόστους δραστηριότητας είναι ένας εικονικός χώρος, στον οποίο συγκεντρώνονται τα κόστη που σχετίζονται με μια δραστηριότητα σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Συνηθέστερα πάντως, μια δεξαμενή κόστους δραστηριοτήτων δεν αναφέρεται σε μια και μόνο δραστηριότητα, αλλά σε ένα σύνολο παρόμοιων δραστηριοτήτων, οι οποίες ομαδοποιούνται προκειμένου να διευκολυνθεί η εφαρμογή του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

### **Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων και κατηγορίες δραστηριοτήτων**

Ο συχνότερος τρόπος που οι σχεδιαστές (ή οι κοστολόγοι) συστημάτων κόστους χρησιμοποιούν για να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες, είναι παίρνοντας συνέντευξη και συζητώντας μαζί με τους επικεφαλής των τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για τις κύριες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα τμήματά τους, για τις ευθύνες των υφισταμένων τους, το χρόνο και τη προσπάθεια που ξοδεύουν για να εκπληρώσουν τους στόχους τους (Garrison και Noreen, 2005).

Αν ήταν δυνατόν κάθε ενέργεια να υπολογιζόταν ως μια δραστηριότητα, τότε θα λυνόταν το κοστολογικό επιχειρησιακό πρόβλημα, διότι, γνωρίζοντας τον φορέα για τον οποίο απασχολείται η κάθε ενέργεια θα μπορούσε να επιτευχθεί άμεση εκχώρηση του συνόλου των γενικών εξόδων. Στην πράξη όμως, ουδέποτε μία ενέργεια αποτελεί μία δραστηριότητα. Το συνηθέστερο είναι, ένα μικρό σύνολο ενεργειών οι οποίες όμως ανήκουν στο ίδιο τμήμα και έχουν τις ίδιες αρμοδιότητες να αποτελούν μια μεμονωμένη δραστηριότητα (Garrison και Noreen, 2005). Για παράδειγμα, το σύνολο των εργασιών ενός πωλητή για να επισκεφθεί έναν πελάτη αποτελεί μια δραστηριότητα, ή οι εργασίες ορθής

κωδικοποίησης και ταξινόμησης των ανταλλακτικών των μηχανών αποτελούν μια άλλη δραστηριότητα, κλπ.

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τρία κριτήρια:

- Το κριτήριο της συμβολής
- Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας
- Το κριτήριο του επιπέδου αναφοράς

Στη συνέχεια αναλύονται τα παραπάνω κριτήρια.

### ***Το κριτήριο της συμβολής***

Ανάλογα με το αν μια δραστηριότητα συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της εταιρείας, μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες (Χατζής, 2013):

1. Μια πρωτεύουσα δραστηριότητα, είναι μια δραστηριότητα που συμβάλλει άμεσα στην κεντρική αποστολή ενός τμήματος ή μιας οργανωτικής μονάδας. Για παράδειγμα, η έρευνα αγοράς και η διαρκής προσαρμογή των υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών είναι δύο από τις κύριες δραστηριότητες μερικών τμημάτων marketing. Αποτελούν έναν από τους λόγους της δημιουργίας του τμήματος marketing. Ένα χαρακτηριστικό μιας πρωτεύουσας δραστηριότητας είναι ότι η εκροή της χρησιμοποιείται εκτός της εταιρείας ή από ένα άλλο τμήμα μέσα στην εταιρεία.
2. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν τις πρωτεύουσες δραστηριότητες του οργανισμού. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες είναι γενικές δραστηριότητες όπως η διοίκηση, η επίβλεψη, η εκπαίδευση και η γραμματειακή εργασία που πραγματοποιούνται για να υποστηρίξουν ένα μέρος ή και το σύνολο των πρωτευουσών δραστηριοτήτων μιας οργανωτικής μονάδας. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα της εταιρείας και θα πρέπει να αυξάνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των πρωτευουσών δραστηριοτήτων στο τμήμα αυτό. Αν και αυτές οι δραστηριότητες είναι ουσιαστικές για την αποτελεσματική εκτέλεση των πρωτευουσών δραστηριοτήτων, απομυζούν πόρους και χρόνο από τις δραστηριότητες αυτές και πρέπει να διοικηθούν προσεκτικά. Ένα κοινό χαρακτηριστικό των δευτερευουσών δραστηριοτήτων είναι ότι καταναλώνονται από τις πρωτεύουσες δραστηριότητες σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες θα πρέπει να διερευνηθούν προσεκτικά, ώστε να προσδιοριστεί το εάν είναι απαραίτητες. Ο λόγος των δευτερευουσών προς τις πρωτεύουσες δραστηριότητες είναι μια ένδειξη της γραφειοκρατίας που επικρατεί σε μια οργανωτική μονάδα.

### ***Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας***

Ως προς την αξία που δημιουργούν, οι δραστηριότητες μπορούν να διακριθούν σε (Dierks και Cokins, 2000; Χατζής, 2013):

1. Δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, οι οποίες βοηθούν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας, συμβάλλοντας στη σχηματοποίηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της υπηρεσίας, στοιχεία για τα οποία πληρώνουν οι πελάτες. Πολλές εταιρείες ιεραρχούν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με την αξία ή την αποδοτικότητά τους. Ο ορισμός πάντως του τι αποτελεί δραστηριότητα που προσθέτει αξία ποικίλει σημαντικά ανάμεσα στις διάφορες εταιρείες. Μερικοί κοινό ορισμοί του τι αποτελεί δραστηριότητα που προσθέτει αξία είναι: μια δραστηριότητα που προσθέτει αξία στα μάτια του πελάτη, μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται

όσο το δυνατό αποδοτικότερα, ή μια δραστηριότητα που υποστηρίζει τον πρωταρχικό στόχο της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Οι διοικούντες χρησιμοποιούν αυτό το σχήμα ιεράρχησης αξίας για να εστιάσουν την προσοχή τους στα προγράμματα μείωσης κόστους. Η αναγνώριση των δραστηριοτήτων που διενεργούνται αναποτελεσματικά, καταδεικνύει ευκαιρίες για βελτίωση των διεργασιών. Με το ίδιο σκεπτικό, μειώνοντας τους πόρους που δεσμεύονται για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που δεν δημιουργούν αξία για τους πελάτες, μειώνεται ο κίνδυνος της ακούσιας ελάττωσης της αντιληπτής από τον πελάτη λειτουργικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2. Δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας, είναι οποιεσδήποτε δραστηριότητες, άλλες από αυτές οι οποίες είναι οι απολύτως ελάχιστες και ουσιαστικές για να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι και να παραμείνει η εταιρεία μια βιώσιμη επιχείρηση.

### ***Το κριτήριο του επιπέδου αναφοράς***

Ένας χρήσιμος τρόπος ταξινόμησης των δραστηριοτήτων, είναι η κατάταξή τους σε πέντε επίπεδα (Cooper, 1990, Cooper και Kaplan, 1991, Garrison και Noreen, 2005, Χατζής, 2013):

- Επίπεδο μονάδας προϊόντος (unit level)
- Επίπεδο παρτίδας προϊόντος (batch level)
- Επίπεδο προϊόντος (product level)
- Επίπεδο πελάτη (customer level)
- Επίπεδο υποστήριξης οργανισμού (organization sustaining level)

Ο τρόπος αυτός οργάνωσης των δραστηριοτήτων είναι ιδιαίτερα χρήσιμος κατά την υλοποίηση του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό. Στη συνέχεια παρατίθεται μια αναλυτικότερη περιγραφή της διαβάθμισης των δραστηριοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω:

1. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας εκτελούνται κάθε φορά που παράγεται μία μονάδα. Το κόστος των δραστηριοτήτων σε επίπεδο μονάδας θα πρέπει να είναι ανάλογο με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων. Για παράδειγμα, η τροφοδοσία με ρεύμα των μηχανημάτων επεξεργασίας είναι δραστηριότητα σε επίπεδο μονάδας, αφού το ρεύμα καταναλώνεται περίπου αναλογικά με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων.
2. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας εκτελούνται κάθε φορά που γίνεται χειρισμός ή κατεργασία μιας παρτίδας ανεξάρτητα από τον αριθμό των μονάδων που περιέχει η παρτίδα. Για παράδειγμα, καθήκοντα όπως η τοποθέτηση παραγγελιών αγοράς, η ρύθμιση μηχανημάτων, και οι εργασίες για την αποστολή προϊόντων στους πελάτες είναι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας. Είναι δραστηριότητες που εκτελούνται μία φορά για κάθε παρτίδα (ή παραγγελία πελάτη). Το κόστος σε επίπεδο παρτίδας εξαρτάται από τον αριθμό των παρτίδων που υποβάλλονται σε επεξεργασία και όχι από τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων, τον αριθμό των πωλούμενων μονάδων, ή από άλλα μέτρα του όγκου της παραγωγής. Για παράδειγμα, το κόστος ρύθμισης ενός μηχανήματος για την κατεργασία μιας παρτίδας είναι ίδιο ανεξάρτητα από το αν η παρτίδα περιλαμβάνει ένα ή χιλιάδες τεμάχια.
3. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα και κατά κανόνα πρέπει να εκτελεστούν ανεξάρτητα από τον αριθμό των παρτίδων που θα κατασκευαστούν ή τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που θα παραχθούν ή θα



πωληθούν. Για παράδειγμα, δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός ενός προϊόντος, η διαφήμιση ενός προϊόντος, και η διατήρηση της συνεργασίας με το διευθυντή παραγωγής του προϊόντος και με μέλη του προσωπικού είναι δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος.

4. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο πελάτη αφορούν συγκεκριμένους πελάτες και περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως οι επαφές με σκοπό την πώληση, η ταχυδρομική αποστολή καταλόγων, και η γενική τεχνική υποστήριξη που δεν συνδέεται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν.
5. Οι δραστηριότητες υποστήριξης του οργανισμού στο σύνολο του εκτελούνται ανεξάρτητα από το ποιοι πελάτες εξυπηρετούνται, ποια προϊόντα παράγονται, πόσες παρτίδες υποβάλλονται σε επεξεργασία, ή πόσες μονάδες παράγονται. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η θέρμανση του εργοστασίου, ο καθαρισμός των γραφείων των στελεχών, η αγορά ενός δικτύου υπολογιστών, η διαχείριση των δανείων, η σύνταξη ετήσιων εκθέσεων για λογαριασμό των μετόχων, και ούτω καθεξής.

### **Οδηγοί, πόροι και αντικείμενα κόστους**

Ο σχεδιασμός των συστημάτων κοστολόγησης θεωρεί πρωταρχικής σημασίας την κατανόηση της έννοιας του κόστους. Τα κόστη, αν και εμφανίζονται κατηγοριοποιημένα στο γενικό καθολικό, είναι αφηρημένα και μη απτά, είτε είναι μετρήσιμα είτε όχι. Τα κόστη αυξάνονται ή μειώνονται καθώς υπάρχουν αλλαγές στο φόρτο εργασίας οι οποίες επηρεάζουν τα κόστη των δραστηριοτήτων (δια μέσου των οδηγών κόστους). Οι δραστηριότητες της εργασίας προκαλούνται από γεγονότα, και τα κόστη αντιδρούν ως αντίκτυπο. Τα κόστη είναι οι συλλογικές συνέπειες της δραστηριότητας της εργασίας που προκαλείται από ποικίλες απαιτήσεις. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων συνδέει αυτές τις συνέπειες με τη χρήση τους από διαφορετικούς τύπους πελατών, προϊόντων, γραμμών εξυπηρέτησης, καναλιών, ή από κάποιο άλλο αντικείμενο του χρήστη (Χατζής, 2013).

Τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων παρέχουν μια ευρεία εικόνα της επιχείρησης, όλων των συλλογικών συνεπειών και επιπλέον των συνηθισμένων σχέσεων που έχουν ως αποτέλεσμα τα κόστη μιας επιχείρησης. Έτσι τα κόστη δίνουν μια εικόνα της βάσης των αιτιών, κυρίως μέσα από τα συμπεράσματά τους (Χατζής, 2013).

Στη διαχείριση του κόστους δεν διαχειρίζεσαι τα κόστη και τα οικονομικά αποτελέσματα αλλά κατανοείς τις αιτίες (ή τους οδηγούς) του κόστους και τότε διαχειρίζεσαι τις αιτίες. Στη μεθοδολογία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων η διαχείριση των οδηγών επιτυγχάνει τη διαχείριση του κόστους (Χατζής, 2013).

Η μεθοδολογία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων αναθέτει τα κόστη των πόρων στα αντικείμενα κόστους μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο τα κόστη των πόρων ανατίθενται καταρχήν σε δεξαμενές δραστηριοτήτων (activity pools). Στο δεύτερο και επακόλουθο στάδιο τα κόστη των δραστηριοτήτων ανατίθενται στα αντικείμενα κόστους μέσω μιας διαδικασίας διαστρωμάτωσης των δραστηριοτήτων που καταναλώνονται από κάθε αντικείμενο κόστους. Και στα δύο στάδια η ανάθεση πραγματοποιείται διαμέσου των αντίστοιχων οδηγών κόστους, πόρων και δραστηριοτήτων (Χατζής, 2013).

Για την καλύτερη κατανόηση των επομένων κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν στη συνέχεια ορισμένοι θεμελιώδεις ορισμοί όπως (Χατζής, 2013):

- **Οι Πόροι**, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το ανθρώπινο δυναμικό και τον εξοπλισμό.
- **Οι Οδηγοί Πόρων** (*resource drivers*) οι οποίοι μετρούν τη συχνότητα και την ένταση των απαιτήσεων για πόρους που θέτουν οι δραστηριότητες.

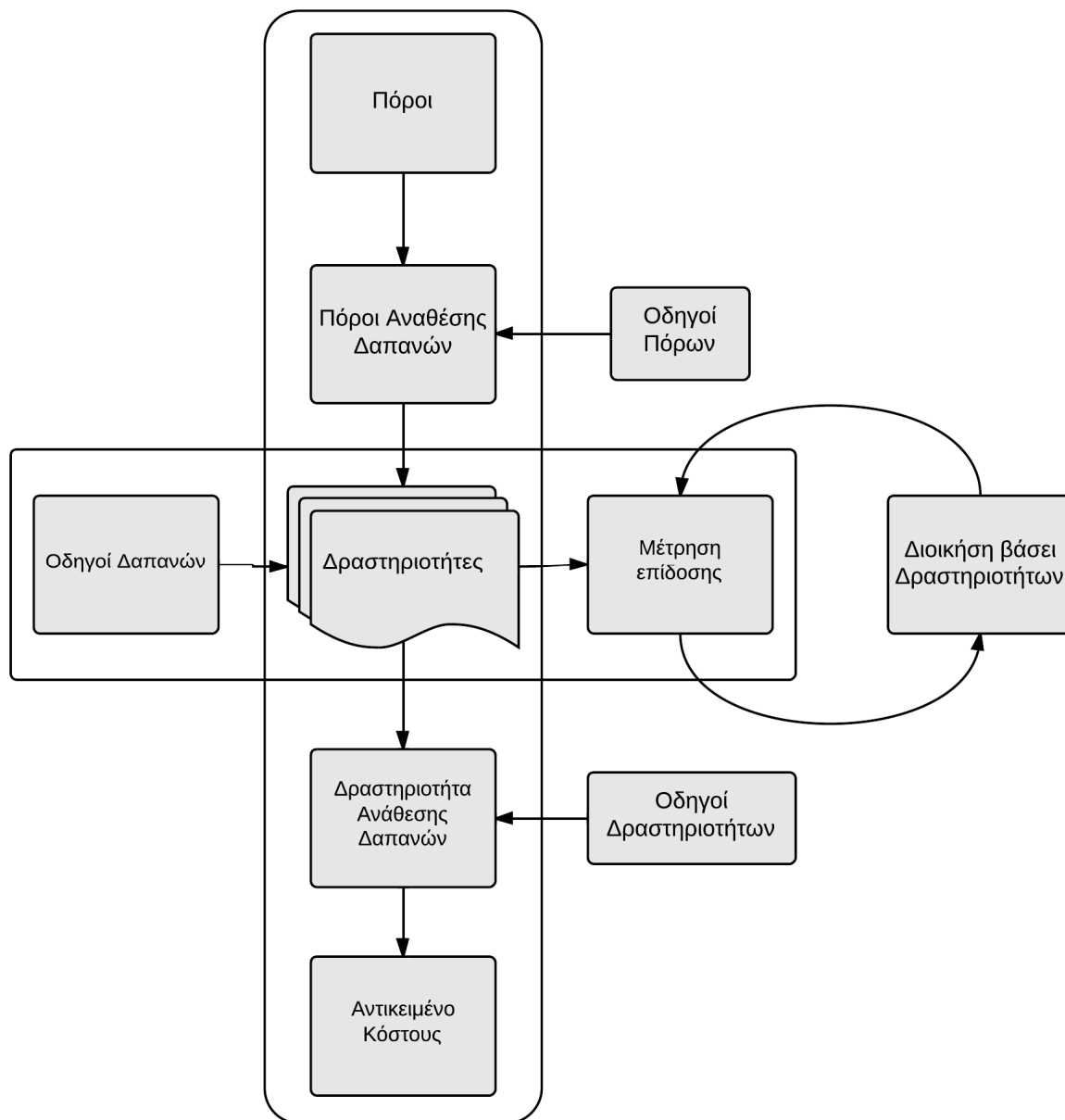
- Τα **Αντικείμενα Κόστους** (*cost object*), τα οποία είναι τα πρόσωπα ή τα πράγματα που επωφελούνται από τα κόστη των δραστηριοτήτων. Παραδείγματα είναι τα προϊόντα, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες, οι μέτοχοι και οι εκροές εσωτερικών διαδικασιών.
- Οι **Δραστηριότητες** (*activities*), οι οποίες είναι οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό και τον εξοπλισμό
- Οι **Οδηγοί δραστηριότητας** (*activity drivers*), οι οποίοι μετρούν τη συχνότητα και την ένταση των απαιτήσεων για δραστηριότητες που θέτουν τα αντικείμενα κόστους. Είναι το μετρήσιμο αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Το αποτέλεσμα αυτό θα οδηγήσει στον επιμερισμό του κόστους κάθε δραστηριότητας στα αντικείμενα κόστους.
- Οι **Οδηγοί κόστους** (*cost drivers*) οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος μιας δραστηριότητας. Είναι οι οποιοδήποτε παράγοντες αυξάνουν ή μειώνουν το κόστος σε ένα συμβάν ή το επίπεδο της προσπάθειας που απαιτείται για να εκτελεστεί μια δραστηριότητα.
- Οι **Δεξαμενές Κόστους** (*cost pools*), οι οποίες είναι οι δραστηριότητες που παρουσιάζουν την ίδια κοστολογική συμπεριφορά, δηλαδή έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, ή παρόμοια σκοπιμότητα ομαδοποιούνται σε δεξαμενές κόστους. Έτσι, οι δραστηριότητες που βρίσκονται στη ίδια δεξαμενή κόστους μπορούν να αντιμετωπισθούν με τον ίδιο οδηγό κόστους.

Οι οδηγοί κόστους και οι οδηγοί δραστηριότητας εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Οι οδηγοί κόστους είναι μέτρα τελικού προϊόντος που αντικατοπτρίζουν την χρήση κάθε δραστηριότητας εργασίας, και πρέπει να μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά. Ένας οδηγός δραστηριότητας που σχετίζει μία δραστηριότητα εργασίας με τα αντικείμενα κόστους της, μετρά τη δραστηριότητα εργασίας σε σχέση με την ποικιλομορφία και τη διαφοροποίηση των αντικείμενων κόστους τα οποία καταναλώνουν την δραστηριότητα (Χατζής, 2013).

## **Οι οπτικές της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων**

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων έχει δύο βασικές οπτικές: η μία αναφέρεται στην κατανομή του κόστους και η άλλη στη διαδικασία, κάθε μια από τις οποίες διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων ως εξής (Turney, 1992):

- Οπτική της κατανομής του κόστους (κατακόρυφη άποψη): Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων απεικονίζει την ανάγκη να κατανεμηθεί το κόστος των πόρων στις δραστηριότητες και το κόστος των δραστηριοτήτων στα κέντρα κόστους προκειμένου να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις όπως τιμολόγηση, σχεδιασμός προϊόντων, καθώς και να τεθούν προτεραιότητες σε τυχόν προσπάθειες βελτίωσης.
- Οπτική της διαδικασίας (οριζόντια άποψη): Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων απεικονίζει την ανάγκη για μια νέα κατηγορία πληροφοριών για την απόδοση των δραστηριοτήτων. Αυτές οι πληροφορίες παρουσιάζουν τι προκαλεί την εργασία (οδηγοί κόστους) και πόσο καλά πραγματοποιείται η εργασία (μέτρα απόδοσης). Με αυτό τον τρόπο βοηθά στον προσδιορισμό ευκαιριών και τρόπων βελτίωσης.



**Σχεδιάγραμμα 2: Πώς η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (ABM) χρησιμοποιεί τις πληροφορίες της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων (Πηγή: Turney, 1992 )**

Στην κατακόρυφη κατανομή της εκχώρησης κόστους στη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (σχεδιάγραμμα 2):

- Οι οδηγοί πόρων (resource drivers) ανιχνεύουν τις δαπάνες ως προς τις εργασίες.
- Ο οδηγοί δραστηριότητας (activity drivers) ανιχνεύουν τα κόστη των εργασιών ως προς τα αντικείμενα κόστους. Οι οδηγοί δραστηριότητας θα έχουν τους δικούς τους υψηλότερης τάξης οδηγούς κόστους. Συμβάντα ή άλλες επιρροές που επίσημα αναφέρονται ως οδηγοί κόστους παρακινούν δραστηριότητες εργασιών.

Με βάση τα ανωτέρω, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων παράγει τις πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων με δύο τρόπους (Χατζής, 2013):

- ως προς τα κέντρα κόστους
- ως προς τις εφαρμογές δραστηριοτήτων

## Οδηγοί Κόστους

Η επιβάρυνση των φορέων του κόστους με το κόστος των δραστηριοτήτων επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό ενός μηχανισμού, μέσω του οποίου πραγματοποιείται η μεταφορά του κόστους της κάθε δραστηριότητας προς τους κατάλληλους φορείς. Ο μηχανισμός συνίσταται στον εντοπισμό των μεταφορέων του κόστους των δραστηριοτήτων προς τους φορείς (Χατζής, 2013). Οι μεταφορείς αυτοί είναι οι οδηγοί του κόστους των δραστηριοτήτων (activity cost drivers). Ως οδηγοί κόστους των δραστηριοτήτων λαμβάνονται ένα ή περισσότερα σταθερά επιχειρησιακά στοιχεία όπως για παράδειγμα οι παρτίδες παραγωγής του κάθε προϊόντος, ή ο χρόνος της παραγωγικής διαδικασίας κατά προϊόν, ο χρόνος εξυπηρέτησης κατά την παροχή υπηρεσιών κλπ. (Χατζής, 2013).

Οι οδηγοί κόστους των δραστηριοτήτων:

- Εκφράζουν τα αίτια που καθιστούν αναγκαία την εκτέλεση μιας δραστηριότητας.
- Προσδιορίζουν, με την καλύτερη δυνατή ακρίβεια, τον προορισμό μιας δραστηριότητας.
- Αποτελούν το μέσο σύνδεσης των δραστηριοτήτων με τους κοστολογικούς φορείς και χρησιμοποιούνται για την κατανομή του κόστους αυτής της δραστηριότητας στους φορείς αυτούς.
- Καταναλώνονται αναλογικά με το μέγεθος της δραστηριότητας.

Στην κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ένας οδηγός κόστους για να θεωρείται έγκυρος πρέπει να εμπεριέχει τα δύο βασικά κριτήρια που εμπεριέχουν και τα κριτήρια επιμερισμού των γενικών εξόδων στα κλασικά συστήματα κοστολόγησης. Ήτοι, να επιτυγχάνεται (Χατζής, 2013):

- Η ακριβέστερη δυνατή κοστολόγηση των φορέων.
- Η συλλογή των περισσότερων δυνατών πληροφοριών.

Οι οδηγοί κόστους μιας δραστηριότητας πολλαπλασιασμένοι με την ένταση της κατανάλωσης αποδίδουν το κόστος της κατανάλωσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Ωστόσο στην πράξη η διοίκηση συχνά αναθέτει τα κόστη των πόρων βασιζόμενη σε κατ' εκτίμηση ποσοστά κατανάλωσης των πόρων από κάθε δραστηριότητα που συνδέεται με ένα συγκεκριμένο πόρο (Kaplan και Anderson, 2004).

Καθώς τα κατ' εκτίμηση ποσοστά κατανάλωσης των πόρων βασίζονται σε υπάρχουσες δεξαμενές δραστηριοτήτων κάθε αλλαγή σε μια υπάρχουσα δεξαμενή δραστηριοτήτων θα επιφέρει αλλαγές στα ποσοστά κατανάλωσης των πόρων σε όλους τους πόρους που είναι συνδεδεμένοι με αυτήν την δεξαμενή δραστηριοτήτων (Χατζής, 2013). Το ίδιο προφανώς θα συμβεί και με οποιαδήποτε προσθήκη μιας νέας δεξαμενής δραστηριοτήτων καθώς θα μεταβληθούν τα ποσοστά ανάληψης των πόρων που έχουν ανατεθεί σε άλλες δραστηριότητες (Χατζής, 2013).

### **Κατηγορίες οδηγών κόστους**

Οι οδηγοί κόστους κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες (Μουστάκης 2001, Βενιέρης, Κοέν, 1996, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 156):

- Οδηγοί συχνότητας
- Οδηγοί χρονικής διάρκειας
- Ισοδύναμοι οδηγοί

### ***Οδηγοί συχνότητας***

Οδηγοί συχνότητας, είναι οι οδηγοί που δείχνουν το βαθμό επανάληψης μιας δραστηριότητας, δηλαδή δείχνουν πόσες φορές εκτελέστηκε μια δραστηριότητα (υπό την προϋπόθεση ότι τα προϊόντα έχουν τις ίδιες απαιτήσεις από τη δραστηριότητα). Αυτοί οι οδηγοί κόστους είναι οι πιο φθηνοί αλλά παράλληλα είναι οι λιγότερο ακριβείς, γιατί θεωρούν ότι η κάθε εκτέλεση μιας δραστηριότητας απορροφά την ίδια ποσότητα πόρων κάθε φορά που αυτή εκτελείται (Χατζής, 2013). Ο αριθμός παραλαβών, ο αριθμός των προϊόντων που υποστηρίζονται, ο όγκος παραγωγής κατά προϊόν, ο αριθμός αποστολών προϊόντων στους πελάτες, είναι οδηγοί συχνότητας (Χατζής, 2013).

### ***Οδηγοί χρονικής διάρκειας***

Οδηγοί χρονικής διάρκειας, είναι αυτοί που δείχνουν τη χρονική διάρκεια εκτέλεσης μιας δραστηριότητας. Αυτοί οι οδηγοί κόστους πρέπει να χρησιμοποιούνται για δραστηριότητες που έχουν κοινό στόχο αλλά ο χρόνος χρήσης μιας εξ' αυτών είναι αισθητά διαφορετικός από το χρόνο χρήσης μιας άλλης δραστηριότητας (Χατζής, 2013). Για παράδειγμα σε μια βιομηχανία παράγονται δύο προϊόντα, ένα απλό και ένα σύνθετο. Για την παραγωγή κάθε παρτίδας απλού προϊόντος απαιτούνται είκοσι λεπτά της ώρας για την ετοιμασία των μηχανημάτων, ενώ για την παραγωγή μιας παρτίδας σύνθετου προϊόντος απαιτείται μια ολόκληρη ώρα. Στο παράδειγμα αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η χρονική διάρκεια ως οδηγός κόστους γιατί αν χρησιμοποιηθεί η συχνότητα επανάληψης των παρτίδων κατά προϊόν θα υπερκοστολογηθεί το απλό προϊόν κατά το ένα τρίτο (1/3) του κόστους της δραστηριότητας ενώ παράλληλα θα υποκοστολογηθεί ανάλογα το σύνθετο προϊόν (Χατζής, 2013, σ. 157).

Από μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να αντληθεί ένα δεύτερο απλό παράδειγμα στην επιλογή κατάλληλου οδηγού κόστους. Αν το προϊόν Α έχει μέση διάρκεια αποθήκευσης δύο εβδομάδες και το προϊόν Β έχει τρεις εβδομάδες, τότε σαν οδηγοί κόστους δεν θα ληφθούν απλώς οι ποσότητες των προϊόντων, αλλά για μεν το προϊόν Α η ποσότητα του σε σχέση με τις δύο εβδομάδες αποθήκευσης, ενώ για το προϊόν Β η ποσότητα του σε σχέση με τις τρεις εβδομάδες αποθήκευσης (Χατζής, 2013, σ. 157).

Ένας οδηγός χρονικής διάρκειας θεωρεί ότι η κάθε ώρα, σαν χρονική διάρκεια, είναι εξίσου δαπανηρή (Χατζής, 2013). Το ειδικό προσωπικό που αμείβεται πολύ διαφορετικά από το μέσο κόστος των υπολοίπων, πρέπει να επιβαρύνει το κόστος των φορέων βάσει των δικών του ωρών απασχόλησης ανά φορέα (Χατζής, 2013). Σε περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών οι οδηγοί χρονικής διάρκειας είναι οι κύριοι οδηγοί και αντιστοιχούν στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται (Χατζής, 2013).

### ***Ισοδύναμοι οδηγοί***

Οι ισοδύναμοι οδηγοί μπορεί να είναι οδηγοί συχνότητας ή οδηγοί χρονικής διάρκειας που έχουν μετατραπεί σε ισοδύναμους οδηγούς μέσω κάποιου συντελεστή ισοδυναμίας. Ακόμη, μπορεί να είναι οδηγοί που στηρίζονται στους όγκους παραγωγής (ποσότητες), υπό την προϋπόθεση ότι οι ποσότητες αυτές θα μετατρέπονται σε ισοδύναμες (Χατζής, 2013, σ. 157).

Για παράδειγμα, στη δραστηριότητα του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων, οδηγός κόστους μπορεί να είναι ο αριθμός των ελέγχων για κάθε προϊόν (οδηγός συχνότητας). Στην περίπτωση όμως που οι έλεγχοι για κάθε προϊόν διαφέρουν χρονικά, οδηγός κόστους μπορεί να είναι η χρονική διάρκεια του ελέγχου (οδηγός χρονικής διάρκειας). Υπάρχει όμως και η τρίτη περίπτωση, το κόστος της δραστηριότητας του χρόνου ελέγχου για ένα προϊόν να είναι για παράδειγμα διπλάσιο από το κόστος της ίδιας χρονικά δραστηριότητας του ελέγχου ενός

άλλου προϊόντος. Τότε, μετατρέπουμε τον οδηγό χρονικής διάρκειας σε ισοδύναμο οδηγό, χρησιμοποιώντας τη σχέση  $1/2$  σαν συντελεστή ισοδυναμίας μεταξύ των δύο δραστηριοτήτων (Χατζής, 2013, σ. 158).

### **Επιλογή οδηγών κόστους**

Επειδή ο καθορισμός των δραστηριοτήτων και των οδηγών κόστους επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα της παραγωγικής διαδικασίας, τις σχετίσεις και τον όγκο των παραγόμενων προϊόντων, ο προσδιορισμός αι ο αριθμός τόσο των δραστηριοτήτων όσο και των οδηγών κόστους για κάθε μια απ' αυτές αποτελεί μία δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Μάλιστα, ο αριθμός των οδηγών κόστους σχετίζεται άμεσα με την ακρίβεια ου απαιτείται στην κοστολόγηση (Μουστάκης, 2001, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 158).

Η επιλογή ενός οδηγού κόστους εξαρτάται από την επιθυμητή ακρίβεια στην εκτίμηση του κόστους σε συνδυασμό με το κόστος της μέτρησης, επειδή ο αριθμός των δυνατικών συνδέσμων των δραστηριοτήτων με τα αποτελέσματά τους είναι μεγάλος, η επιλογή των οδηγών κόστους πρέπει να είναι περιορισμένη ώστε να είναι αποτελεσματική (Χατζής, 2013).

Ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων πρέπει να χαρακτηρίζεται από τον νόμο της αποδοτικότητας. Δεν πρέπει να είναι εξαντλητικά αναλυτικό προκειμένου α δώσει αξιόπιστες πληροφορίες. Βέβαια, το μέγεθος της οικονομικής μονάδας σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά δεδομένα της παραγωγικής διαδικασίας επηρεάζει αρκετά το κοστολογικό οργανωτικό σχήμα. Ένα σχετικά απλό σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι ικανό να δώσει πολύ ακριβείς τιμές κόστους σε διαδικασίες και φορείς, με την ανάπτυξη και λειτουργία εκατόν πενήντα έως διακοσίων δραστηριοτήτων - κέντρων δραστηριοτήτων, με παράλληλη όμως σύνδεση αυτών των δραστηριοτήτων με έγκυρους οδηγούς κατανομής του κόστους (Χατζής, 2013). Η ύπαρξη και λειτουργία μεγάλου αριθμού δραστηριοτήτων, σε μεγάλες και σύνθετες οικονομικές μονάδες και οργανισμούς επιτρέπει την ανάπτυξη εύκαμπτων κοστολογικών και προϋπολογιστικών συστημάτων που δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη της διοίκησης να λειτουργούν με πλήρη διαφάνεια προς κάθε κατεύθυνση και επίπεδο λειτουργίας. Σύμφωνα δε με τους καθηγητές Kaplan και Atkinson, στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων Siemens και Mercedes τα κέντρα δραστηριοτήτων κυμαίνονται από 1.000 έως 2.000 (αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 159).

Οι οδηγοί κόστους των δραστηριοτήτων είναι το θεμελιώδες συστατικό των συστημάτων κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων αλλά επίσης το πιο δαπανηρό. Επειδή ο όγκος των πληροφοριών που προκύπτουν από τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να είναι πολύ μεγάλος, είναι επιτακτική η ανάγκη να καθορίζονται από την αρχή οι κύριες χρήσεις των δεδομένων στην επιχείρηση, πριν την έναρξη της μελέτης του συστήματος (Χατζής, 2013). Απαραίτητος είναι επίσης ένας σαφής ορισμός του επιχειρηματικού προβλήματος το οποίο θα αντιμετωπιστεί μέσω της εφαρμογής του συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Το ποσοστό λεπτομέρειας που θα χρησιμοποιηθεί στην εφαρμογή των συστημάτων κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων επηρεάζεται άμεσα από την τελική χρήση των δεδομένων (Χατζής, 2013). Στην ιδανική περίπτωση, δημιουργείται αρχικά μία συνοπτική δομή του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και στη συνέχεια αναπτύσσονται επιλεκτικά περιοχές που χρειάζονται μεγαλύτερη ορατότητα. Το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι επεκτάσιμο (Χατζής, 2013).

Συχνά οι ομάδες ανάπτυξης των συστημάτων κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ενθουσιάζονται με τη δυναμική που τους παρέχεται να εντοπίσουν με ακρίβεια τις οικονομικές διαστάσεις των λειτουργιών του οργανισμού (Χατζής, 2013). Οι ομάδες αυτές

βλέποντας την ποικιλία και πολυπλοκότητα των λειτουργιών του οργανισμού, φτάνουν στο σημείο να σχεδιάζουν συστήματα με δραστηριότητες που μπορεί να πλησιάσουν τις πεντακόσιες. Αλλά όταν έρχεται η στιγμή της επιλογής και μέτρησης των οδηγών κόστους, αντιμετωπίζουν με περισσότερο ρεαλισμό την κατάσταση (Χατζής, 2013).

Αν υποθεθεί ότι κάθε δραστηριότητα απαιτεί το δικό της ξεχωριστό οδηγό κόστους, και ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός έχει πέντε χιλιάδες διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες και πεντακόσιους πελάτες (ένα όχι ασυνήθιστο νούμερο), τότε ο αναλυτής που έχει αναλάβει το σχεδιασμό ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων πρέπει να χειριστεί δύομισι εκατομμύρια (2.500.000) πληροφοριακά στοιχεία (500\*5000). Αυτός είναι και ο αριθμός των οδηγών κόστους που χρησιμοποιούνται ανά προϊόν και ανά πελάτη (Χατζής, 2013).

Για αυτούς τους λόγους, τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων κατασκευάζονται με σκοπό την κοστολόγηση προϊόντων και πελατών χρησιμοποιώντας όχι περισσότερους από τριάντα με πενήντα οδηγούς κόστους, η πλειοψηφία των οποίων μπορεί να ανιχνευθεί στα προϊόντα και τους πελάτες σχετικά απλά μέσα από το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού ή τουλάχιστον να αποκτηθεί με ένα νέο και απλό πληροφοριακό σύστημα (Χατζής, 2013).

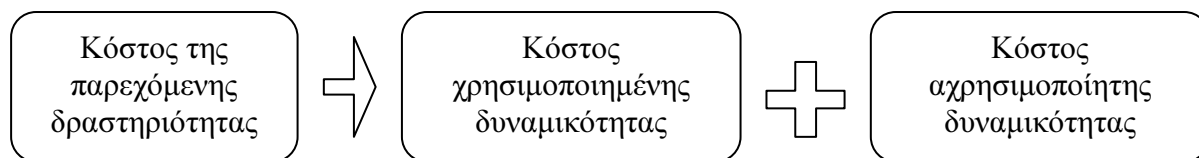
## **Η χρήση των πόρων στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων**

Η συμβατική αδυναμία των συστημάτων κοστολόγησης σχετικά με την ακριβή μέτρηση του κόστους των πόρων που χρησιμοποιούνται ώστε να προκύψουν τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων, όπως τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, είναι εμφανής (Cooper και Kaplan, 1992). Αντιθέτως τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι πρότυπα που απεικονίζουν τη χρήση των πόρων, φωτίζοντας έτσι πτυχές της μη χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας των πόρων μέσα στην επιχείρηση, για μια ορισμένη χρονική περίοδο (Χατζής, 2013).

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων καθιστά φανερό το γεγονός ότι η χρήση των πόρων ποικίλλει με τις απαιτήσεις και τη ζήτηση για τις δραστηριότητες που χρησιμοποιούν τους πόρους αυτούς (Χατζής, 2013). Οι πληροφορίες για τη μη χρησιμοποιούμενη δυναμικότητα των πόρων προσφέρουν διαφορετικούς πιθανούς τρόπους δράσης στη διοίκηση: μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει τη διαθέσιμη ικανότητα των πόρων προκειμένου να αυξήσει τον όγκο της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επίσης μπορεί να επιλέξει να μειώσει τα έξοδα στους πόρους, με την εξάλειψη της μη χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας, ή ακόμη και να μη λάβει κανένα μέτρο, οπότε τα κόστη των πόρων παραμένουν σταθερά, ανεξάρτητα από τη μη χρησιμοποιούμενη δυναμικότητα (Χατζής, 2013).

Η μέτρηση της μη χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας παρέχει την κρίσιμη σύνδεση μεταξύ του κόστους των χρησιμοποιημένων πόρων όπως μετριέται από ένα πρότυπο σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και του κόστους των πόρων που είναι διαθέσιμοι, όπως αναφέρεται στις περιοδικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις μίας εταιρείας (Cooper και Kaplan, 1992).

Η ακόλουθη εξίσωση απεικονίζει την προαναφερθείσα σχέση και πρέπει να ορισθεί για όλες τις σημαντικές δραστηριότητες που εκτελούνται από τους πόρους της επιχείρησης (Cooper και Kaplan, 1992):



Στην πραγματικότητα, τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων παρέχουν πληροφορίες για δύο σημαντικά ζητήματα που αφορούν τη χρήση των πόρων (Χατζής, 2013, σ. 161):

1. Οι δραστηριότητες που καταναλώνουν πόρους, δεν παρουσιάζονται πάντα αναλογικά προς το συνολικό όγκο των μονάδων που έχουν παραχθεί.
2. Τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων υπολογίζουν τα κόστη των χρησιμοποιημένων πόρων που δαπανώνται για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων προκειμένου να παραχθούν τα διαφορετικά αποτελέσματα, κατά τη διάρκεια μακρύτερων χρονικών περιόδων.

Ένα σημαντικό βήμα σε αυτήν την φάση είναι να συνταχτεί ένας λεπτομερής κατάλογος στοιχείων κόστους που μπορούν να ληφθούν από το γενικό καθολικό ή από τη λεπτομερή κατάσταση εισοδήματος που χρησιμοποιείται στη λογιστική κόστους της επιχείρησης (Laitinen, 1996, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 161). Κάθε κόστος πόρων ή στοιχείο κόστους στον κατάλογο πρέπει να έχει έναν οδηγό πόρων σύμφωνα με τον οποίο θα μπορεί να ανιχνευθεί στις δραστηριότητες (Χατζής, 2013).

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων κοστολογεί αρχικά τις δραστηριότητες και στη συνέχεια καταλογίζει το κόστος αυτών των δραστηριοτήτων στους φορείς κόστους ή αλλιώς στα αντικείμενα κόστους (προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες) με τη χρήση άμεσων οδηγών κόστους με τις ελάχιστες δυνατές τυχαίες κατανομές έμμεσων ή γενικών εξόδων, συμβάλλοντας στην κατανόηση της πραγματικής κατανάλωσης των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή εκροών (Χατζής, 2013). Η χρήση επομένως της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων εκσυγχρονίζει τη διαδικασία λογισμού του κόστους δίνοντας έμφαση στο κόστος μεμονωμένων δραστηριοτήτων τις οποίες αναγορεύει και μεταχειρίζεται σαν βασικούς φορείς κόστους (Χατζής, 2013).

Η ανάλυση των δραστηριοτήτων κάθε τμήματος μέσα σε ένα οργανισμό ή μία επιχείρηση γίνεται έτσι ώστε να συγκεντρωθεί η απαραίτητη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων (Χατζής, 2013). Ο σκοπός της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς όλων των ειδών κόστους σε μια επιχείρηση και για το λόγο αυτό συνδέονται τα λειτουργικά και υποστηρικτικά κόστη με τέτοιο τρόπο ώστε να αναγνωριστούν οι παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση των δαπανών (Χατζής, 2013). Αποτέλεσμα όλης αυτής της διαδικασίας είναι να γίνει καλύτερη διαχείριση αυτών των ειδών κόστους και να διατηρηθεί ή και να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης ή του οργανισμού (Χατζής, 2013).

### **Σχεδιασμός ενός συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες**

Οι ειδικοί συμφωνούν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει οποιαδήποτε επιτυχημένη εφαρμογή της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες. Πρώτον, η πρωτοβουλία για την υλοποίηση της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες πρέπει να έχει την αμέριστη υποστήριξη του κορυφαίου κλιμακίου στελεχών. Δεύτερον, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων πρέπει να είναι ευθύνη πολυλειτουργικής ομάδας και να μην αφηθεί στις αρμοδιότητες του λογιστηρίου της εταιρείας ή του οργανισμού. Στην ομάδα αυτή θα πρέπει να μετέχουν εκπρόσωποι από κάθε



τομέα που θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα που προσφέρει το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Garrison και Noreen, 2005).

Συνήθως στην ομάδα αυτή μετέχουν εκπρόσωποι από το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα μηχανολογικής σχεδίασης, και το κορυφαίο κλιμάκιο στελεχών, αλλά και στελέχη λογιστηρίου με ειδική κατάρτιση. Μερικές φορές ένας εξωτερικός ειδικός στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες ενεργεί ως σύμβουλος της ομάδας (Garrison και Noreen, 2005).

Ο λόγος για τον οποίο πρέπει να υπάρχει ισχυρή υποστήριξη από τα διευθυντικά στελέχη και πολυλειτουργική ομάδα βασίζεται στο γεγονός ότι είναι δύσκολη η εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό αν οι αλλαγές αυτές δεν έχουν την πλήρη υποστήριξη εκείνων που επηρεάζονται από αυτές. Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες αλλάζει «τους κανόνες του παιχνιδιού» αφού αλλάζει μερικά από τα βασικά μέτρα που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να λαμβάνουν αποφάσεις και για να αξιολογούν την απόδοση των ατόμων. Όταν τα στελέχη που επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές των κανόνων δεν έχουν το δικαίωμα να πουν την άποψη τους, επόμενο είναι να υπάρξει αντίσταση. Επιπλέον, ο σχεδιασμός ενός καλού συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων προϋποθέτει βαθιές γνώσεις για πολλά τμήματα όλων των λειτουργιών του οργανισμού. Οι γνώσεις αυτές μπορούν να προέλθουν από τα άτομα που γνωρίζουν καλά αυτές τις λειτουργίες (Garrison και Noreen, 2005).

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν την πρωτοβουλία για δύο λόγους. Πρώτον, αν δεν υπάρχει υποστήριξη από τα κορυφαία κλιμάκια, μερικά στελέχη μπορεί να μη δουν κανένα λόγο να προχωρήσουν σε αλλαγές. Δεύτερον, αν τα στελέχη του κορυφαίου κλιμακίου δεν υποστηρίζουν το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και συνεχίσουν να παίζουν το παιχνίδι με τους παλιούς κανόνες, οι υφιστάμενοι τους γρήγορα θα πάρουν το μήνυμα ότι η Κοστολόγηση Βάσει Δραστηριοτήτων δεν είναι κάτι σημαντικό και θα εγκαταλείψουν την πρωτοβουλία. Είναι πάρα πολλές οι περιπτώσεις που λογιστές επιχείρησαν να εφαρμόσουν σύστημα Κοστολόγησης Βάσει Δραστηριοτήτων χωρίς να έχουν την υποστήριξη του κορυφαίου κλιμακίου και την ενεργό συνεργασία άλλων στελεχών, και το εγχείρημα γνώρισε αποτυχία (Garrison και Noreen, 2005).

Στο πλαίσιο αυτό η διαδικασία υλοποίησης ενός συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες αναλύθηκε και παρουσιάζεται στα παρακάτω έξι βασικά βήματα:

### **Βήματα υλοποίησης της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες:**

1. Εντοπισμός και ορισμός δραστηριοτήτων και κέντρων κόστους δραστηριοτήτων
2. Όπου είναι δυνατό, άμεση ανίχνευση του κόστους στις δραστηριότητες και στα αντικείμενα κόστους
3. Καταλογισμός του κόστους στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων
4. Υπολογισμός των συντελεστών ενιαίας δραστηριότητας
5. Καταλογισμός του κόστους στα αντικείμενα κόστους χρησιμοποιώντας συντελεστές δραστηριότητας και μέτρα δραστηριότητας
6. Κατάρτιση εκθέσεων και διοικητικών αναφορών

### ***Βήμα 1<sup>ο</sup>: Εντοπισμός και ορισμός δραστηριοτήτων και κέντρων κόστους δραστηριοτήτων***

Το πρώτο σημαντικό βήμα στην υλοποίηση ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι να εντοπιστούν οι δραστηριότητες που θα αποτελέσουν τα θεμέλια του συστήματος. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο και χρονοβόρο, και απαιτεί σωστή κρίση. Μια συνήθης διαδικασία για τα μέλη της ομάδας υλοποίησης ενός τέτοιου συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε μια εταιρεία, επιχείρηση ή οργανισμό είναι να

πάρουν συνεντεύξεις από εργαζομένους τμημάτων της επιχείρησης που δημιουργούν έμμεσο κόστος, ζητώντας τους να περιγράψουν τις σημαντικότερες δραστηριότητές τους. Συνήθως αυτό οδηγεί σε ένα μακροσκελέστατο κατάλογο δραστηριοτήτων (Garrison και Noreen, 2005).

Το μεγάλο πλήθος δραστηριοτήτων στον κατάλογο αποτελεί ένα πρόβλημα. Από τη μια πλευρά, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων που παρακολουθούνται με το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, τόσο ακριβέστερος θα είναι ο υπολογισμός του κόστους. Από την άλλη πλευρά, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η διατήρηση, και η χρησιμοποίηση ενός περίπλοκου συστήματος που αφορά μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων κοστίζουν πολύ. Συνεπώς, ο αρχικός μακροσκελής κατάλογος δραστηριοτήτων συνήθως μειώνεται και καταλήγει σε μια ολιγομελή λίστα, αυτό γίνεται με το συνδυασμό ομοειδών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, στη διαχείριση και μετακίνηση των πρώτων υλών μπορεί να εμπλέκονται πολλές ενέργειες, από την παραλαβή των πρώτων υλών στην αποθήκη φορτοεκφόρτωσης μέχρι την ταξινόμησή τους στα κατάλληλα ράφια της αποθήκης. Όλες αυτές οι δραστηριότητες θα μπορούσαν να συνδυαστούν σε μία ενιαία δραστηριότητα, που ονομάζεται διαχείριση υλικών, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 323).

Ένας χρήσιμος τρόπος για να σκεφτούμε τις δραστηριότητες και πώς να τις συνδυάζουμε, είναι να τις οργανώσουμε σε πέντε γενικά επίπεδα: δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας, επίπεδο παρτίδας, επίπεδο προϊόντος, επίπεδο πελάτη, και δραστηριότητες υποστήριξης του οργανισμού στο σύνολο του όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας ενότητας σχετικό με τις δραστηριότητες.

Όταν συνδυάζουμε δραστηριότητες σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων οι δραστηριότητες πρέπει να ομαδοποιούνται στο κατάλληλο επίπεδο. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας δεν πρέπει να συνδυάζονται με δραστηριότητες επιπέδου μονάδας, ούτε οι δραστηριότητες επιπέδου προϊόντος με τις δραστηριότητες επιπέδου παρτίδας και ούτω καθεξής. Κατά κανόνα είναι καλύτερα να συνδυάζουμε εκείνες μόνο τις δραστηριότητες που βρίσκονται σε υψηλή μεταξύ τους συσχέτιση σε ένα επίπεδο. Οι δραστηριότητες σχετίζονται μεταξύ τους αν τείνουν να κινούνται ταυτόχρονα. Για παράδειγμα, ο αριθμός των παραγγελιών των πελατών που παίρνει μια εταιρεία ή μια επιχείρηση είναι πιθανό να σχετίζεται έντονα με τον αριθμό των παραγγελιών που εκτελέστηκαν και εστάλησαν στους πελάτες, και επομένως οι δύο αυτές δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας (η λήψη και η αποστολή παραγγελιών) μπορεί συνήθως να συνδυαστούν με μικρή απώλεια ακρίβειας (Garrison και Noreen, 2005).

Το κέντρο κόστους δραστηριοτήτων είναι ένα «δοχείο» η αλλιώς μια «δεξαμενή κόστους» (*cost pool*) μέσα στην οποία συσσωρεύονται τα στοιχεία του κόστους που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο οδηγό κόστους στο σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Ο «οδηγός κόστους» (*cost driver*) πρέπει να «οδηγεί» το κόστος που επιμερίζεται (Garrison και Noreen, 2005 σ. 324). Οι οδηγοί κόστους μπορεί να είναι οδηγοί συχνότητας ή οδηγοί χρονικής διάρκειας όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας ενότητας σχετικό με τους οδηγούς κόστους.

## ***Βήμα 2ο: Όπου είναι δυνατό, άμεση ανίχνευση και καταλογισμός του κόστους στις δραστηριότητες και στα αντικείμενα κόστους***

Ο δεύτερο βήμα ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι ο εντοπισμός όσο το δυνατόν περισσότερων στοιχείων έμμεσου κόστους στα τελικά αντικείμενα κόστους. Τα έμμεσα κόστη που θα κατανεμηθούν στη συνέχεια με βάση το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων θα είναι αυτά που δε μπορούν να κατανεμηθούν απευθείας. Για παράδειγμα αν η δραστηριότητα «μεταφορά προϊόντων» σε μια

εμπορική επιχείρηση ή εταιρεία αφορά μόνο σε μεταφορές που γίνονται για την αποστολή εμπορευμάτων και προϊόντων στους πελάτες δεν υπάρχει λόγος το σχετικό κόστος να κατανεμηθεί και σε άλλες δραστηριότητες μέσω του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και αυτό γιατί δεν επιβαρύνουν κάποια άλλη δραστηριότητα. Κατ' επέκταση αν η συγκεκριμένη δραστηριότητα αφορά μόνο ένα προϊόν τότε το κόστος θα επιβαρύνει αποκλειστικά και μόνο αυτό το προϊόν, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 325).

### **Βήμα 3ο: Καταλογισμός του κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων**

Μετά το δεύτερο βήμα υπολογίζεται το κόστος που αφορά κάθε μια δραστηριότητα που εμπεριέχεται σε μια δεξαμενή κόστους (*cost pool*). Ορισμένα στοιχεία κόστους όπως φάνηκε στο προηγούμενο βήμα είναι εύκολο να αναχθούν σε ένα από τα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό τα στοιχεία του κόστους πρέπει να ανάγονται άμεσα σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων. Ωστόσο είναι πολύ συνηθισμένο ένα τμήμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να εμπλέκεται σε πολλές δραστηριότητες τις οποίες παρακολουθεί ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα έξοδα του τμήματος επιμερίζονται ανάμεσα στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται επιμερισμός πρώτου σταδίου. Ο **επιμερισμός πρώτου σταδίου** (*first-stage allocation*) σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι η διαδικασία με την οποία το έμμεσο κόστος κατανέμεται στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων που παρακολουθεί ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Το ζητούμενο στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες είναι να υπολογιστούν οι πόροι που καταναλώνουν τα αντικείμενα κόστους. Για παράδειγμα ο έμμεσος χρόνος των εργαζομένων είναι ένας πόρος, χρειάζεται να αναπτυχθεί κάποια μέθοδο εκτίμησης της ποσότητας του χρόνου έμμεσης εργασίας των εργαζομένων του εργοστασίου που καταναλώνεται από κάθε δραστηριότητα του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Συχνά ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλιστούν αυτού του είδους οι πληροφορίες είναι να ερωτηθούν τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα.

Τα μέλη της ομάδας που έχει αναλάβει το σχεδιασμό του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση παίρνουν συνέντευξη από όλους τους εργαζομένους που προσφέρουν έμμεση εργασία και τους ρωτούν ποιο ποσοστό του χρόνου τους δαπανούν ασχολούμενοι με τις διάφορες δραστηριότητες που έχει καθοριστεί να παρακολουθεί το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων που αναπτύσσεται. Οι συνεντεύξεις αυτές θα πρέπει να διεξάγονται με πολλή προσοχή. Οι ερωτώμενοι πρέπει να κατανοούν πλήρως τι περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα και τι προσδοκά να μάθει η ομάδα σχεδιασμού του συστήματος κοστολόγησης από τη συνέντευξη μαζί τους. Επιπλέον, παίρνονται συνεντεύξεις από διευθυντές των τμημάτων για να καθοριστεί πώς πρέπει να επιμεριστούν τα έξοδα που δεν σχετίζονται με το προσωπικό ανάμεσα στα διάφορα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων. Σε κάθε περίπτωση το ερώτημα-κλειδί είναι «Ποιο ποσοστό των διαθέσιμων πόρων καταναλώνεται από αυτή την ενιαία δραστηριότητα»;, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 327).

Το αποτέλεσμα αυτών των συνεντεύξεων καταλήγει σε ένα πίνακα με ποσοστά κατανομής των διαθέσιμων πόρων στις διαφορές δραστηριότητες. Από τη στιγμή που έχουν υπολογιστεί οι ποσοστιαίες κατανομές των πόρων στις διαφορές δραστηριότητες είναι απλή υπόθεση να επιμεριστεί το κόστος στις διαφορές δραστηριότητες. Από το γινόμενο των ποσοστών ανάλωσης πόρων για κάθε δραστηριότητα με το έμμεσο κόστος γι' αυτή τη δραστηριότητα προκύπτει το κατανεμημένο ποσό κόστους που αναλογεί σ' αυτή τη δραστηριότητα σύμφωνα με το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Ή αλλιώς κάθε στοιχείο κόστους επιμερίζεται στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων

πολλαπλασιαζόμενο επί τα ποσοστά κατανομής των πόρων στις διάφορες δραστηριότητες (Garrison και Noreen, 2005, σ. 326).

#### **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Υπολογισμός των συντελεστών ενιαίας δραστηριότητας**

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου επιμερισμού στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, το τέταρτο βήμα είναι να υπολογιστούν οι συντελεστές κάθε ενιαίας δραστηριότητας. Το κόστος αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε το κόστος που προκύπτει για κάθε δραστηριότητα (*activity*) από το προηγούμενο βήμα (βήμα 3<sup>ο</sup>) με τον όγκο συνολικής δραστηριότητας βάσει των μονάδων που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση, δηλαδή του οδηγού κόστους (*cost driver*). Οι συντελεστές ενιαίας δραστηριότητας υπολογίζονται με διαίρεση του συνολικού κόστους κάθε δραστηριότητας με τη συνολική ποσότητα του οδηγού κόστους για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Για παράδειγμα αν μια δραστηριότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ονομάζεται «σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες/προμηθευτές) και το κόστος αυτής της δραστηριότητας όπως προέκυψε μετά τον επιμερισμό πρώτου σταδίου είναι 50.000 ευρώ και ο οδηγός κόστους που έχει επιλεγεί για αυτήν την είναι αριθμός των συναλλασσόμενων (πελάτες/προμηθευτές) που είναι για παράδειγμα πεντακόσιοι (500) τότε η χρέωση της συγκεκριμένης δραστηριότητας θα προκύψει διαιρώντας το κόστος της ( τα 50.000 ευρώ) με το πλήθος των συναλλασσόμενων (500). Έτσι η χρέωση ανά συναλλασσόμενο θα ισούται με  $50.000/500=100$  ευρώ. Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι οι συντελεστές ενιαίας δραστηριότητας αντιπροσωπεύουν μέσο κόστος (Garrison και Noreen, 2005, σ. 330).

#### **Βήμα 5ο: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους**

Το πέμπτο βήμα στην εφαρμογή και το σχεδιασμό ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ονομάζεται επιμερισμός δευτέρου σταδίου. Στον **επιμερισμό δευτέρου σταδίου** (*second-stage allocation*) οι συντελεστές ενιαίας δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για τον καταλογισμό του κόστους δραστηριοτήτων σε όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας ή του οργανισμού. Η διαδικασία επιμερισμού δευτέρου σταδίου γίνεται με **πολλαπλασιάζοντας** τη χρέωση κάθε δραστηριότητας με τον όγκο της δραστηριότητας που αναλώνεται από κάθε αντικείμενο κόστους, δηλαδή από κάθε προϊόν ή υπηρεσία, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 331).

Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε προηγουμένως αν ένας συναλλασσόμενος ο οποίος είναι πολύ απαιτητικός και καταναλώνει μεγάλες ποσότητες χρόνου του προσωπικού μάρκετινγκ και διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού τότε η χρέωση του θα είναι εκατό ευρώ. Εξυπακούεται ότι αν ένα προϊόν ή υπηρεσία δεν έχει αναλώσει μέρος κάποιας δραστηριότητας τότε δε θα χρεωθεί και δε θα επιβαρυνθεί με κόστος που δε σχετίζεται μ' αυτήν. Αφού υπολογιστεί το κόστος ανάλωσης κάθε δραστηριότητας για όλα τα αντικείμενα κόστους, αθροίζεται για κάθε αντικείμενο κόστους (προϊόν ή υπηρεσία) το κόστος ανάλωσης κάθε δραστηριότητας για να εξαχθεί από αυτό το συνολικό κόστος αναλώσεων κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας.

#### **Βήμα 6ο: Κατάρτιση εκθέσεων και διοικητικών αναφορών**

Μετά το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων το σημαντικό για τη διοίκηση είναι να τις δοθεί η αναδιαρθρωμένη πληροφόρηση που προκύπτει μέσα από το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Ενώ προηγουμένως η επιχείρηση ή ο οργανισμός γνώριζε τα έξοδα του και το κόστος του μόνο σε μια κατ' είδους ταξινόμηση τώρα πλέον γνωρίζει το κόστος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει. Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ακριβώς αυτό το γεγονός

παρατηρώντας ότι το συνολικό κόστος και στις δυο περιπτώσεις δεν αλλάζει παρά μόνο ο τρόπος απεικόνισης του, από τη δεξιά πλευρά μια ταξινόμηση του έμμεσου κόστους κατά τμήμα και είδος ενώ στην αριστερή πλευρά μια ταξινόμηση με βάση τις δραστηριότητες.

Έμμεσο Κόστος	Κόστος	Κέντρα κόστους δραστηριοτήτων	Κόστος
<b>Τμήμα παραγωγής</b>			
Έμμεσοι μισθοί εργοστασίου	500.000	Παραγγελίες πελατών	315.000
Απόσβεση μηχανημάτων εργοστασίου	300.000	Σχεδιασμός προϊόντων	257.000
Λογαριασμοί ηλεκτρικού, κλπ.	120.000	Μέγεθος παραγγελίας	380.000
Ενοίκιο κτιρίου εργοστασίου	80.000	Σχέσεις με πελάτες	367.500
<b>Τμήμα γενικής διοίκησης</b>		Άλλες υποστηρικτικές δραστηριότητες	490.500
Μισθοί και ημερομίσθια διοίκησης	400.000		
Απόσβεση μηχανημάτων γραφείου	50.000		
Ενοίκιο κτιρίου διοίκησης	60.000		
<b>Τμήμα μάρκετινγκ</b>			
Μισθοί και ημερομίσθια μάρκετινγκ	250.000		
Δαπάνες πωλήσεων	50.000		
Σύνολο:	<b>1.810.000</b>	Σύνολο:	<b>1.810.000</b>

**Πίνακας 1: Συγκριτική απεικόνιση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Πηγή: Garrison και Noreen, 2005, σ. 329)**

Έτσι για τη σύνταξη και την κατάρτιση των εκθέσεων και των διοικητικών αναφορών που προορίζονται προς τη διοίκηση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτείται η γνώση: α) του άμεσου κόστους, δηλαδή του κόστους των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας, β) το κόστος που κατανεμήθηκε απευθείας στα αντικείμενα κόστους (βλέπε βήμα 3ο) και τέλος γ) το κόστος που προκύπτει για κάθε προϊόν ή υπηρεσία από τη κατανομή δευτέρου σταδίου (βλέπε βήμα 5ο). Αφού συγκεντρωθεί όλη αυτή η πληροφόρηση, συντάσσονται και καταρτίζονται οι εκθέσεις και οι διοικητικές αναφορές για κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Σημειώνεται ότι οι διοικητικές αναφορές εκτός των στοιχείων κόστους είναι δυνατό να περιλαμβάνουν και δεδομένα που αφορούν τα έσοδα από τις πωλήσεις του από το κάθε ένα προϊόν ή υπηρεσία έτσι ώστε να είναι εμφανής η συνεισφορά του κάθε ενός στην κερδοφορία της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να λαμβάνονται πιο ολοκληρωμένες αποφάσεις από τα στελέχη της διοίκησης.

### **Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες και εκθέσεις για χρήση εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού**

Αφού η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες παρέχει κατά κανόνα ακριβέστερη κοστολόγηση του προϊόντος απ' ό,τι οι παραδοσιακές μέθοδοι κοστολόγησης, γιατί άραγε δεν χρησιμοποιείται για τη σύνταξη εκθέσεων που απευθύνονται σε φορείς εκτός εταιρείας; Μερικές εταιρείες ή οργανισμοί χρησιμοποιούν πράγματι την κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες στις εξωτερικές εκθέσεις τους, αλλά η πλειοψηφία αυτών δεν τη χρησιμοποιούν. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό.

Πρώτον, οι εξωτερικές εκθέσεις είναι λιγότερο λεπτομερείς από τις εσωτερικές εκθέσεις που καταρτίζονται με σκοπό τη λήψη αποφάσεων. Στις εξωτερικές εκθέσεις δεν αναφέρεται το κόστος των επιμέρους προϊόντων. Δηλώνεται μεν το κόστος των πωληθέντων προϊόντων και η αξιολόγηση των αποθεμάτων, αλλά χωρίς ανάλυση των λογαριασμών αυτών κατά προϊόν. Αν ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες κοστολογούνται κάτω του κόστους και κάποια άλλα πάνω από το κόστος, τα σφάλματα τείνουν να αλληλοεξαλείφονται όταν τα στοιχεία κόστους του προϊόντος προστίθενται όλα μαζί (Garrison και Noreen, 2005, σ. 339).

Δεύτερον, συχνά είναι πολύ δύσκολο να γίνουν αλλαγές στο λογιστικό σύστημα μιας εταιρείας. Τα επίσημα συστήματα κοστολόγησης στις περισσότερες μεγάλες εταιρείες είναι

συνήθως ενσωματωμένα σε περίπλοκα προγράμματα υπολογιστών που έχουν υποστεί πολλές τροποποιήσεις από το προσωπικό της εταιρείας με την πάροδο του χρόνου. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνουν αλλαγές σε τέτοια προγράμματα υπολογιστών χωρίς να προκληθούν πολυάριθμα προγραμματιστικά σφάλματα (Garrison και Noreen, 2005, σ. 339).

Τρίτον, ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν συμβαδίζει με τις γενικώς αποδεκτές λογιστικές αρχές. Το κόστος του προϊόντος που υπολογίζεται για τις εξωτερικές εκθέσεις πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία κόστους παραγωγής, και μόνο αυτά. Όμως σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να συμβαίνει από το κόστος προϊόντος να αποκλείονται μερικά στοιχεία κόστους παραγωγής και περιλαμβάνονται μερικά στοιχεία κόστους εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι δυνατό να προσαρμοστούν τα δεδομένα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στο τέλος της περιόδου για να συμφωνούν με τις γενικώς αποδεκτές λογιστικές αρχές, αλλά αυτό προϋποθέτει περισσότερη εργασία, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 339).

Τέταρτον, οι τακτικοί ελεγκτές μιας εταιρείας είναι πιθανό να μη νιώθουν άνετα με επιμερισμούς που βασίζονται σε συνεντεύξεις με το προσωπικό της εταιρείας. Τέτοια υποκειμενικά δεδομένα μπορεί εύκολα να χειραγωγηθούν από τα διευθυντικά στελέχη ώστε να φανούν πιο ευνοϊκά τα κέρδη και άλλες βασικές μεταβλητές, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 339).

Για όλους αυτούς τους λόγους, οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων μόνο για ειδικές μελέτες που απευθύνονται στα διευθυντικά στελέχη και δεν επιχειρούν να την εντάξουν στο επίσημο σύστημα κοστολόγησης που χρησιμοποιούν, (Garrison και Noreen, 2005, σ. 339).

## **Στόχευση βελτιώσεων στις διαδικασίες-Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων**

Ο στόχος οποιουδήποτε συστήματος κοστολόγησης είναι να παρέχει κατάλληλες και έγκαιρες πληροφορίες στη διοίκηση. Αυτές οι πληροφορίες υποστηρίζουν την καλύτερη διαχείριση των εταιρικών πόρων στην παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, και βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα από την άποψη του κόστους, της ποιότητας, και της αποδοτικότητας.

Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό τομέων που θα ωφελούνταν από βελτιώσεις στις διαδικασίες. Πράγματι, τα στελέχη συχνά θεωρούν ότι το στοιχείο αυτό είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (Swenson, 1995).

Η λεγόμενη **διοίκηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες** (activity-based management, ABM) χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες για τη βελτίωση των διαδικασιών και τη μείωση του κόστους.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένα σύστημα κοστολόγησης μπορεί επίσης να αντιμετωπισθεί ως σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου (Berliner και Brimson, 1988, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 148). Έτσι, η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Κ.Β.Δ.) έχει εξελιχθεί σε Διοίκηση Βάσει Δραστηριοτήτων (Δ.Β.Δ.) για να συμπεριλάβει και άλλα ζητήματα όπως η αποδοτικότητα των πελατών, τα κανάλια διανομής, και άλλα διοικητικά ζητήματα. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι ένα σύστημα πληροφοριών που αποκαλύπτει τη δομή κόστους και αποδοτικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών σε έναν οργανισμό, ενώ η Διοίκηση βάσει δραστηριοτήτων περιγράφει τις ενέργειες που εκτελούνται για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους καθώς και τον κύκλο ζωής, μόλις είναι γνωστές οι πληροφορίες για το κόστος ανά δραστηριότητα (Babad και Balachandran, 1993, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 148).

Ο όρος Διοίκηση βάσει δραστηριοτήτων προέκυψε για να περιγράψει οποιαδήποτε εφαρμογή της πληθώρας πληροφοριών που συγκεντρώνονται από την κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων. Αναγνωρίζει ότι οι πληροφορίες που η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων παρέχει μπορούν να δώσουν μόνο μία σχετικά καλύτερη εκτίμηση κοστολόγησης για το παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία (Raz. Elnathan, 1999, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 148).

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων εξελίχθηκε, και μετακίνησε το ενδιαφέρον της από το «σωστό κόστος» των προϊόντων (και ως εκ τούτου λαμβάνοντας σωστές στρατηγικές αποφάσεις για τις κερδοφόρες και τις μη κερδοφόρες γραμμές μιας επιχείρησης ή οργανισμού) στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Με αυτή τη μορφή η Διοίκηση βάσει δραστηριοτήτων αυξητικά έγινε Μάνατζμεντ Βάσει Δραστηριοτήτων (Activity based Management-ABM), η οποία ως σύστημα παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης των πληροφοριών πέρα από το προϊόν ή τη παρεχόμενη υπηρεσία (Χατζής, 2013).

Η διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες χρησιμοποιείται από ποικίλους οργανισμούς, όπως βιομηχανικές εταιρείες, νοσοκομεία και το Σώμα των Πεζοναυτών του στρατού των ΗΠΑ (Freeman, 1997). Όταν «το 40% του κόστους της λειτουργίας ενός νοσοκομείου αφορά την αποθήκευση, τη συγκέντρωση, και τη μεταφορά πληροφοριών», είναι φανερό ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο για την απάλειψη της σπατάλης και για βελτιώσεις» (Foroohar, 1997).

Το πρώτο βήμα σε κάθε πρόγραμμα βελτίωσης είναι να αποφασιστεί τι θα πρέπει να βελτιωθεί. Η θεωρία των περιορισμών αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τη στόχευση του τομέα εκείνου του οργανισμού, η βελτίωση του οποίου θα αποφέρει το μεγαλύτερο όφελος<sup>1</sup>. Η διοίκηση με βάση τις δραστηριότητες προσφέρει μια άλλη μέθοδο. Τα ποσοστά δραστηριότητας που υπολογίζονται στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες μπορούν να προσφέρουν πολύτιμα αρχικά στοιχεία σχετικά με το πού υπάρχουν σπατάλες και περιθώρια βελτίωσης σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Η μελέτη των προτύπων βέλτιστης πρακτικής (benchmarking) προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση στον εντοπισμό των δραστηριοτήτων που προσφέρουν μεγαλύτερο περιθώριο για βελτιώσεις. Για παράδειγμα, η Ομάδα Πόρων Μάρκετινγκ της αμερικανικής τηλεφωνικής εταιρείας US WEST, διεξήγαγε ανάλυση Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, των δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνει το λογιστήριο της εταιρείας (Coburn, Grove, Fukami, 1995). Τα στελέχη υπολόγισαν τους συντελεστές δραστηριότητας για τις δραστηριότητες του λογιστηρίου και στη συνέχεια σύγκριναν τους συντελεστές αυτούς με το κόστος της διεκπεραίωσης των ίδιων δραστηριοτήτων σε άλλες εταιρείες. Χρησιμοποιήθηκαν δύο πρότυπα βέλτιστης πρακτικής: Πρώτον, ένα δείγμα εταιρειών του καταλόγου FORTUNE 100, που είναι οι 100 μεγαλύτερες εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών. Δεύτερον, ένα δείγμα εταιρειών «παγκόσμιας κλάσης» οι οποίες σύμφωνα με έναν σύμβουλο είχαν τις καλύτερες πρακτικές λογιστικής στον κόσμο (Garrison, Noreen, 2005).

---

<sup>1</sup> Οι περιορισμοί σε πόρους εμποδίζουν να αποκτήσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός περισσότερα πράγματα που επιθυμεί. Η Θεωρία των περιορισμών (theory of constraints ή TOC) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των περιορισμών αποτελεί κλειδί επιτυχίας (Garrison, Noreen, 2005).

Οι συγκρίσεις παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Δραστηριότητα	Μέτρο δραστηριότητας	Κόστος US WEST	Πρότυπο FORTUNE 100	Πρότυπο παγκόσμιας κλάσης
Διεκπεραίωση εισπρακτέων λογαριασμών	Αριθμός τιμολογίων που διεκπεραιώθηκαν	\$3,80 ανά τιμολόγιο	\$15,00 ανά τιμολόγιο	\$4,60 ανά τιμολόγιο
Διεκπεραίωση πληρωτέων λογαριασμών	Αριθμός τιμολογίων που διεκπεραιώθηκαν	\$8,90 ανά τιμολόγιο	\$7,00 ανά τιμολόγιο	\$1,80 ανά τιμολόγιο
Διεκπεραίωση επιταγών μισθοδοσίας	Αριθμός επιταγών που διεκπεραιώθηκαν	\$7,30 ανά επιταγή	\$5,00 ανά επιταγή	\$16,00 ανά επιταγή
Διαχείριση πιστωτικού υπολοίπου πελατών	Αριθμός Λογαριασμών πελατών	\$12,00 ανά λογαριασμό	\$16,00 ανά λογαριασμό	\$5,60 ανά λογαριασμό

**Πίνακας 2: Ανάλυση Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων (Πηγή: Coburn, Grove, Fukami, 1995)**

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται σαφές ότι η US WEST τα καταφέρνει πολύ καλά στη διεκπεραίωση εισπρακτέων λογαριασμών. Το μέσο κόστος της ανά τιμολόγιο είναι \$3,80, ενώ το κόστος άλλων εταιρειών που θεωρούνται παγκόσμιας κλάσης είναι υψηλότερο, \$4,60 ανά τιμολόγιο. Από την άλλη πλευρά, στην US WEST το κόστος της διεκπεραίωσης των επιταγών μισθοδοσίας είναι αισθητά ανώτερο απ' ό,τι στις εταιρείες της σύγκρισης. Το κόστος ανά επιταγή μισθοδοσίας στην US WEST είναι \$7,30 έναντι \$5,00 στις εταιρείες του FORTUNE 100 και \$ 1,72 στις εταιρείες παγκόσμιας κλάσης. Τούτο σημαίνει ότι ίσως να υπάρχει περιθώριο εξάλειψης κάποιας σπατάλης από αυτή τη δραστηριότητα, εάν χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, ή κάποια άλλη τεχνική.

Από το σχεδιασμό και τη μελέτη για την ανάπτυξη ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ή ενός συστήματος διοίκησης βάσει δραστηριοτήτων προηγείται πάντοτε όπως εξηγήθηκε και παραπάνω η ανίχνευση των δραστηριοτήτων που συνθέτουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μέσα από την ανάλυση αυτών των δραστηριοτήτων είναι μια καλή ευκαιρία για την επιχείρηση ή τον οργανισμό να αναδιοργανώσει τον τρόπο εργασίας του μέσα από τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες του.



## Ανασχεδιασμός διαδικασιών

Ο **ανασχεδιασμός διαδικασιών** (*process reengineering*) είναι μια ριζοσπαστική προσέγγιση στη βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αντί να τελειοποιήσει το υφιστάμενο σύστημα με μια σειρά σταδιακών βελτιώσεων, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών αποτυπώνει με λεπτομέρεια μια επιχειρηματική διαδικασία, θέτει ερωτήματα γι' αυτήν και στη συνέχεια την ανασχεδιάζει εντελώς για εξαλείψει τα περιττά βήματα, να περιορίσει τις ευκαιρίες για λάθη, και να μειώσει το κόστος (Garrison, Noreen, 2005).

Λέγοντας **επιχειρηματική διαδικασία** (*business process*) εννοούμε οποιαδήποτε σειρά βημάτων που ακολουθούνται για να εκτελεστεί κάποια εργασία σε μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μια πιτσαρία μια επιχειρηματική διαδικασία είναι τα βήματα που ακολουθούνται για να ετοιμαστεί μια οικογενειακή πίτσα με μανιτάρια και ζαμπόν. Στην τράπεζα, επιχειρηματική διαδικασία είναι τα βήματα που ακολουθεί ο ταμίας όταν καταθέτετε μια επιταγή. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αποτελεί μια περισσότερο σαρωτική προσέγγιση στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών τις περισσότερες φορές επιβάλλεται εκ των άνω στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους.

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών εστιάζεται στην απλούστευση και κατάργηση της περιττής προσπάθειας. Κεντρική ιδέα του ανασχεδιασμού διαδικασιών είναι ότι όλες οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πρέπει να καταργηθούν. Οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, είναι γνωστές ως δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας (Garrison και Noreen, 2005).

Για παράδειγμα, η μετακίνηση μεγάλων παρτίδων ημιέτοιμων προϊόντων από έναν σταθμό εργασίας σε άλλον είναι δραστηριότητα μη προστιθέμενης αξίας. Σε κάποιο βαθμό, τόσο τα συστήματα Just in Time-JIT<sup>2</sup> όσο και η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνουν τον ανασχεδιασμό διαδικασιών. Ωστόσο θέματα όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) και το μανάτζμεντ βάσει δραστηριοτήτων (ABM) ή αλλιώς ονομαζόμενη Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων, μπορεί να είναι πιο χρήσιμα για να εντοπιστούν οι τομείς της επιχείρησης ή του οργανισμού που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από ανασχεδιασμό διεργασιών (Garrison και Noreen, 2005).

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών έχει χρησιμοποιηθεί από πολλές εταιρείες για την αντιμετώπιση πολλών και ποικίλων προβλημάτων. Για παράδειγμα, η EMI Records Group δυσκολευόταν να καλύψει τις παραγγελίες για τους δημοφιλέστερους δίσκους της, με αποτέλεσμα τόσο οι έμποροι λιανικής όσο και οι μουσικοί αστέρες να εξοργίζονται. Μια μεγάλη παραγγελία ενός επιτυχημένου CD μπορεί να χρειαζόταν έως και 20 ημέρες για να εκτελεστεί, ενώ συχνά θα έλειπε έως και το 20% της παραγγελίας. Επειδή δεν επαρκούσαν οι μικρές, σταδιακές βελτιώσεις, η εταιρεία εφάρμοσε ανασχεδιασμό στο σύνολο των

---

<sup>2</sup> Το JIT αποτελεί το συγκερασμό μιας φιλοσοφίας και μιας τεχνικής. Βασίζεται στην απλή ιδέα «καμία δραστηριότητα να μη λαμβάνει χώρα σε ένα σύστημα μέχρι να υπάρξει ανάγκη για αυτήν». Το JIT είναι ένας αμερικάνικος όρος που περιγράφει το σύστημα παραγωγής της TOYOTA, ευρέως αναγνωρισμένο σήμερα ως μία από τις πιο αποτελεσματικές παραγωγικές λειτουργίες στον κόσμο. Just-in-time (JIT) σημαίνει την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών ακριβώς όταν χρειάζονται - όχι πριν χρειασθούν έτσι ώστε να παραμένουν ως απόθεμα, ούτε αφού χρειασθούν αναγκάζοντας τους πελάτες να περιμένουν. Επιπρόσθετα σε αυτό το «χρονικά βασισμένο» στοιχείο των JIT μπορούμε να προσθέσουμε τις απαιτήσεις της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας (Martin, 1998).

διαδικασιών του κυκλώματος διανομής της με θεαματικά αποτελέσματα ως προς την έγκαιρη παράδοση και το ποσοστό εκπλήρωσης των παραγγελιών (Rifkin, 1995).

Η Reynolds & Reynolds που εδρεύει στο Dayton (Οχάιο-Καναδάς) παράγει τυποποιημένα έντυπα επιχειρήσεων. Η εκτέλεση της παραγγελίας ενός πελάτη παλιότερα περιλάμβανε 90 διαφορετικά βήματα. Με τον ανασχεδιασμό, ο αριθμός των βημάτων περικόπηκε σε 20 και ο χρόνος που χρειάζεται για την εκτέλεση μιας παραγγελίας μειώθηκε από τρεις εβδομάδες σε μία (Bulkeley, 1994). Το Γενικό Νοσοκομείο της Μασαχουσέτης (Η.Π.Α.) χρησιμοποιεί τον ανασχεδιασμό διαδικασιών ακόμη και για την τυποποίηση και τη βελτίωση των χειρουργικών διαδικασιών (Anders, 1994).

Μόνιμο πρόβλημα στον ανασχεδιασμό διαδικασιών είναι η αντίσταση των εργαζομένων. Σε μεγάλο βαθμό, αιτία της αντίστασης αυτής είναι ο φόβος των εργαζομένων μήπως χάσουν τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι σκέπτονται ότι αν ο ανασχεδιασμός διαδικασιών επιτύχει το στόχο να εξαλείψει δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας, θα υπάρχει λιγότερη δουλειά να γίνει και η διεύθυνση της εταιρείας μπορεί να δοκιμάσει τον πειρασμό να μειώσει τις θέσεις εργασίας.

Αν λοιπόν ο ανασχεδιασμός διαδικασιών εφαρμοστεί αυταρχικά και χωρίς να λαμβάνονται υπόψη παρόμοιοι φόβοι μπορεί να κλονίσει το ηθικό και τελικά δεν θα οδηγήσει στο ζητούμενο, δηλαδή τη βελτίωση των κερδών. Όπως και άλλα προγράμματα βελτίωσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να πειστούν ότι τελικό αποτέλεσμα της βελτίωσης θα είναι η αύξηση, και όχι η ελάττωση, της ασφάλειας της θέσης εργασίας τους.

Η πραγματική βελτίωση μπορεί να έχει αυτό το αποτέλεσμα αν τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιήσουν τη βελτίωση για να δημιουργήσουν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών και όχι για να περικόψουν προσωπικό. Αν με τη βελτίωση των διαδικασιών η εταιρεία ή ο οργανισμός μπορεί να παράγει καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, θα έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα του επιτρέπει να ευημερεί. Και μια ευημερούσα επιχείρηση ή οργανισμός είναι πολύ ασφαλέστερος εργοδότης απ' ό,τι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός που περνάει δύσκολες καταστάσεις, (Garrison και Noreen, 2005).

## **Σύγκριση των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης και της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων**

Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης έχουν σχεδιαστεί κατά κύριο λόγο με στόχο τον προσδιορισμό του κόστους μονάδας προϊόντος για τη σύνταξη αναφορών για χρήση εκτός εταιρείας. Η κοστολόγηση μεταβλητού κόστους, αποσκοπεί να προσφέρει στα στελέχη πληροφορίες για το κόστος προϊόντος και άλλες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων που δεν επηρεάζουν το σταθερό κόστος και τη δυναμικότητα. Η κοστολόγηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, έχει υιοθετηθεί από ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και οργανισμών λόγω των ευκολιών που προσφέρει για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Η κατανομή του κόστους σε δεξαμενές κόστους, όπως είναι τα συγκεκριμένα τμήματα ή λειτουργίες της επιχείρησης δε ρίχνει φως στο κύριο ζητούμενο: τον προσδιορισμό του κόστους που αναλώνουν οι επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων ή τη παροχή υπηρεσιών. Οι περισσότερες δραστηριότητες αναλώνουν πολλούς πόρους από πολλές διαφορετικές δεξαμενές κόστους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση διαπίστωσε ότι μια δραστηριότητα της, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, εκτελούνταν με τη συμμετοχή εργαζομένων από επτά διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Το Τμήμα Εξυπηρέτησης πελατών, το όποιο θεωρείτο το κατ' εξοχήν τμήμα που εκτελούσε αυτή τη δραστηριότητα, ήταν υπεύθυνο μόνο για το 30% του συνολικού κόστους εκτέλεσης αυτής της δραστηριότητας. Η έλλειψη πληροφοριών για το

κόστος συγκεκριμένων δραστηριοτήτων έχει εμποδίσει πολλές επιχειρήσεις να θέσουν προτεραιότητες στον περιορισμό μη αποδοτικών δραστηριοτήτων και να βελτιώσουν όσες τελικά κρίνουν απαραίτητο να διατηρήσουν (Kaplan και Cooper, 1998).

Στα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης, ο στόχος είναι να αποτιμηθούν σωστά τα αποθέματα και το κόστος πωληθέντων προϊόντων που θα χρησιμοποιηθούν σε οικονομικές εκθέσεις για χρήση εκτός εταιρείας. Στην κοστολόγηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, αντικείμενο είναι η κατανόηση του έμμεσου κόστους παραγωγής και της κερδοφορίας των προϊόντων και των πελατών και η διαχείριση του έμμεσου κόστους. Ως συνέπεια αυτών των διαφορών στους στόχους, η «βέλτιστη πρακτική» της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων διαφέρει από πολλές απόψεις από την παραδοσιακή κοστολόγηση.

Στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες:

1. Στα προϊόντα μπορεί να καταλογιστούν στοιχεία κόστους τόσο της παραγωγικής δραστηριότητας (ΓΒΕ - έμμεσο κόστος παραγωγής) όσο και των λοιπών δραστηριοτήτων της επιχείρησης (διοίκησης, πωλήσεων, έρευνας και ανάπτυξης).
2. Ορισμένα στοιχεία κόστους παραγωγής μπορεί να αποκλειστούν από το κόστος προϊόντος.
3. Χρησιμοποιούνται ορισμένα κέντρα έμμεσου κόστους, κάθε ένα από τα οποία επιμερίζεται σε προϊόντα και σε άλλα αντικείμενα κοστολόγησης χρησιμοποιώντας το δικό του μοναδικό μέτρο δραστηριότητας.
4. Οι βάσεις επιμερισμού διαφέρουν συχνά από εκείνες που χρησιμοποιούνται στα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης.
5. Οι συντελεστές του έμμεσου κόστους παραγωγής, ή *συντελεστές δραστηριότητας*, μπορεί να βασίζονται στη δραστηριότητα σε συνθήκες πλήρους δυναμικότητας αντί για το προϋπολογισμένο επίπεδο δυναμικότητας.

## **Πώς αντιμετωπίζεται το κόστος στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες**

Οι διαφορές αυτές από τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης όπως φάνηκε στη προηγούμενη παράγραφο, μπορεί να έχουν θεαματικό αντίκτυπο στο κόστος των προϊόντων και στην κερδοφορία των προϊόντων και των πελατών. Στη συνέχεια όμως θα εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαστική η απομάκρυνση από τις παραδοσιακές πρακτικές κοστολόγησης.

### ***Έμμεσο κόστος μη παραγωγικών δραστηριοτήτων και κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες***

Στην παραδοσιακή κοστολόγηση, μόνο το κόστος παραγωγής καταλογίζεται στα προϊόντα. Οι δαπάνες πωλήσεων, γενικού χαρακτήρα, και διοίκησης αντιμετωπίζονται ως δαπάνες περιόδου και δεν καταλογίζονται στα προϊόντα. Ωστόσο, πολλά από αυτά τα στοιχεία κόστους αποτελούν και μέρος του κόστους παραγωγής, πώλησης, διανομής, και εξυπηρέτησης προϊόντων. Για παράδειγμα, οι προμήθειες που καταβάλλονται στους πωλητές, το κόστος μεταφοράς, και το κόστος επισκευής στο πλαίσιο εγγυήσεων, μπορούν εύκολα να καταλογιστούν σε συγκεκριμένα προϊόντα. Στο κεφάλαιο αυτό, θα χρησιμοποιούμε τον όρο έμμεσο κόστος για να αναφερθούμε τόσο στο μη παραγωγικό κόστος, όσο και στο έμμεσο κόστος παραγωγής. Στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες, στα προϊόντα καταλογίζεται όλο το έμμεσο κόστος — μη παραγωγικό και παραγωγικό - το οποίο είναι εύκολα αναγνωρίσιμο να υποτεθεί ότι έχει προκληθεί από αυτά. Στην ουσία, προσδιορίζεται ολόκληρο το κόστος ενός προϊόντος και όχι απλώς το κόστος παραγωγής του. Στα

παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης η έμφαση βρισκόταν στον υπολογισμό απλώς του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος (Garrison και Noreen, 2005).

### ***Κόστος παραγωγής και κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες***

Στην παραδοσιακή κοστολόγηση όλα τα στοιχεία κόστους παραγωγής καταλογίζονται στα προϊόντα, ακόμα και κόστος παραγωγής που δεν προκαλείται από τα προϊόντα. Για παράδειγμα, ένα τμήμα των μισθών των φυλάκων του εργοστασίου καταλογίζεται σε κάθε προϊόν έστω κι αν οι μισθοί των φυλάκων δεν επηρεάζονται καθόλου από τα προϊόντα που θα παραχθούν ή δεν θα παραλεχθούν στη διάρκεια μιας περιόδου. Στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες το κόστος καταλογίζεται σε κάποιο προϊόν μόνο όταν υπάρχει ουσιαστικός λόγος να πιστεύουμε ότι το κόστος θα επηρεαστεί από τις αποφάσεις που αφορούν το προϊόν (Garrison και Noreen, 2005).

### ***Ενιαίος προκαθορισμένος συντελεστής καταλογισμού έμμεσου κόστους.***

Στα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης γίνεται η υπόθεση για παράδειγμα ότι σε ολόκληρο το εργοστάσιο χρησιμοποιούνται ένας ενιαίος συντελεστής για το έμμεσο κόστος, ο λεγόμενος ενιαίος προκαθορισμένος συντελεστής καταλογισμού έμμεσου κόστους και ότι η βάση επιμερισμού ήταν οι άμεσες εργατοώρες ή οι ώρες απασχόλησης της μηχανής. Αυτή η απλή προσέγγιση στον καταλογισμό του έμμεσου κόστους παραγωγής μπορεί να οδηγήσει σε στρεβλωμένο κόστος μονάδας προϊόντος, όταν χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων.

Όταν άρχισαν να αναπτύσσονται τα συστήματα κοστολόγησης κατά τον 19ο αιώνα, τα δεδομένα κόστους και δραστηριότητας έπρεπε να συγκεντρώνονται με το χέρι και όλοι οι υπολογισμοί γίνονταν με χαρτί και μολύβι. Κατά συνέπεια, η έμφαση δινόταν στην απλότητα. Οι εταιρείες συχνά όριζαν ένα ενιαίο κέντρο έμμεσου κόστους για ένα ολόκληρο εργοστάσιο ή τμήμα. Η άμεση εργασία ήταν προφανής επιλογή ως βάση επιμερισμού του έμμεσου κόστους παραγωγής. Οι ώρες εργασίας ήδη καταγράφονταν για να πληρώνονται τα ημερομίσθια και ο χρόνος τον οποίο δαπανούσαν οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένες εργασίες βρισκόταν συχνά κάτω από στενή παρακολούθηση. Στις παραγωγικές διεργασίες της εποχής, που χαρακτηρίζονταν από ένταση εργασίας, το άμεσο κόστος εργασίας αποτελούσε μεγαλύτερη συνιστώσα του κόστους προϊόντος από ό,τι είναι σήμερα. Επιπλέον, τα στελέχη πίστευαν ότι υπήρχε υψηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στο άμεσο κόστος εργασίας και το έμμεσο κόστος παραγωγής, (θετική συσχέτιση ανάμεσα σε δύο πράγματα σημαίνει ότι συνήθως κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση). Τέλος, οι περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμοί παρήγαν πολύ περιορισμένη ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών, τα/οι οποία/ες απαιτούσαν παρόμοιους πόρους για να παραχθούν. Υπό τις συνθήκες αυτές, δεν αποδοτικό να χρησιμοποιηθεί κάποιο πιο περίπλοκο σύστημα κοστολόγησης (Garrison και Noreen, 2005).

Οι συνθήκες τώρα έχουν αλλάξει. Σήμερα πολλές εταιρείες πωλούν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και καταναλώνουν σημαντικά διαφορετικούς πόρους εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Κατά συνέπεια, ένα σύστημα κοστολόγησης που ουσιαστικά καταλογίζει το ίδιο έμμεσο κόστος σε κάθε προϊόν μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλο. Επιπλέον, πολλά στελέχη σήμερα πιστεύουν ότι το έμμεσο κόστος παραγωγής δεν βρίσκεται σε υψηλή συσχέτιση με το άμεσο κόστος εργασίας και ότι άλλοι παράγοντες προσδιορίζουν το έμμεσο κόστος (Garrison και Noreen, 2005).

Σε επίπεδο ολόκληρης της οικονομίας, το άμεσο κόστος εργασίας και το έμμεσο κόστος παραγωγής κινούνται σε αντίθετες κατευθύνσεις εδώ και πολύ καιρό. Το άμεσο κόστος εργασίας ως ποσοστό του συνολικού κόστους, μειώνεται, ενώ το έμμεσο κόστος παραγωγής αυξάνεται. Πολλές εργασίες που κάποτε εκτελούνταν χειρωνακτικά, σήμερα γίνονται με αυτόματα μηχανήματα, κάτι που αποτελεί συνιστώσα του έμμεσου κόστους

παραγωγής. Επιπλέον, έχει αυξηθεί η πολυμορφία των προϊόντων. Οι εταιρείες δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες με συνεχώς πιο επιταχυνόμενο ρυθμό, προϊόντα που διαφέρουν σε όγκο, σε μέγεθος παρτίδας, και πολυπλοκότητα. Η διαχείριση και η διατήρηση αυτής της πληθώρας προϊόντων απαιτεί πολύ περισσότερους πόρους όπως την προετοιμασία προγραμμάτων παραγωγής και μηχανικούς με ειδικευση στο σχεδιασμό προϊόντων, και πολλοί από αυτούς τους πόρους δεν έχουν προφανή σύνδεση με το άμεσο κόστος εργασίας (Garrison και Noreen, 2005).

Ωστόσο, το άμεσο κόστος εργασίας παραμένει έγκυρη βάση για τον καταλογισμό του έμμεσου κόστους σε πολλές εταιρείες, ιδίως όσον αφορά τις εξωτερικές εκθέσεις. Η άμεση εργασία είναι κατάλληλη βάση επιμερισμού του έμμεσου κόστους όταν υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στο έμμεσο κόστος και το άμεσο κόστος εργασίας. Και πράγματι, οι περισσότερες εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο συνεχίζουν να βασίζονται τον επιμερισμό του έμμεσου κόστους στο άμεσο κόστος εργασίας ή στις ώρες απασχόλησης της μηχανής. Ωστόσο, στις περιπτώσεις όπου το έμμεσο κόστος για ολόκληρο το εργοστάσιο δεν συμβαδίζει με το άμεσο κόστος εργασίας ολόκληρου του εργοστασίου, πρέπει να βρεθούν άλλα μέσα για τον καταλογισμό του κόστους, διότι διαφορετικά το κόστος προϊόντος θα παρουσιάζεται αλλοιωμένο (Garrison και Noreen, 2005).

### ***Προκαθορισμένοι συντελεστές έμμεσου κόστους κατά τμήματα***

Πολλές εταιρείες ή οργανισμοί, αντί να χρησιμοποιούν έναν ενιαίο προκαθορισμένο συντελεστή καταλογισμού του έμμεσου κόστους παραγωγής, έχουν σύστημα βάσει του οποίου κάθε τμήμα έχει το δικό του προκαθορισμένο συντελεστή έμμεσου κόστους. Η φύση της εργασίας που εκτελεί κάθε τμήμα καθορίζει και τη βάση επιμερισμού που θα χρησιμοποιηθεί. Για παράδειγμα, το έμμεσο κόστος σε ένα μηχανουργείο μπορεί να επιμερίζεται με βάση τις ώρες λειτουργίας της μηχανής σε αυτό το τμήμα. Αντίθετα, το έμμεσο κόστος σε ένα τμήμα συναρμολόγησης μπορεί να επιμερίζεται με βάση τις άμεσες εργατοώρες (Garrison και Noreen, 2005).

Δυστυχώς, ακόμα και οι προκαθορισμένοι συντελεστές κατά τμήματα δεν καταλογίζουν σωστά το έμμεσο κόστος σε περιπτώσεις όπου μια εταιρεία παράγει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων που διαφέρουν σε όγκο, σε μέγεθος παρτίδας ή σε πολυπλοκότητα παραγωγής. Αυτό συμβαίνει επειδή η κατά τμήματα προσέγγιση συνήθως στηρίζεται στον όγκο παραγωγής για τον επιμερισμό του έμμεσου κόστους στα προϊόντα. Για παράδειγμα, αν το έμμεσο κόστος του μηχανουργείου επιμερίζεται στα προϊόντα με βάση τις ώρες απασχόλησης της μηχανής, θεωρούμε δεδομένο ότι το έμμεσο κόστος του μηχανουργείου δημιουργείται από τις ώρες μηχανής και βρίσκεται σε άμεση σχέση με αυτές. Ωστόσο, το έμμεσο κόστος του τμήματος είναι πιθανότατα πιο περίπλοκη υπόθεση και δημιουργείται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων είναι το εύρος των προϊόντων τα οποία επεξεργάζεται το τμήμα, ο αριθμός της προετοιμασίας των μηχανών που απαιτούνται για τις παρτίδες, η πολυπλοκότητα των προϊόντων, και ούτω καθεξής (Garrison και Noreen, 2005).

Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες είναι μια τεχνική που σχεδιάστηκε να αντικατοπτρίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια αυτούς τους ποικίλους παράγοντες κατά την κοστολόγηση των προϊόντων. Επιχειρεί να επιτύχει αυτόν το στόχο εντοπίζοντας τις σημαντικότερες δραστηριότητες, όπως είναι οι εξαρμώσεις των παρτίδων προϊόντος, η ενασχόληση με παραγγελίες προμηθευτών, και ούτω καθεξής, που καταναλώνουν πόρους έμμεσου κόστους και έτσι δημιουργούν κόστος (Garrison και Noreen, 2005).

### ***Το κόστος της αδρανούς δυναμικότητας στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες***

Στην παραδοσιακή λογιστική του κόστους, ο προκαθορισμένος συντελεστής έμμεσου κόστους υπολογίζεται διαιρώντας το προϋπολογισθέν έμμεσο κόστος με ένα μέτρο της

προϋπολογισθείσας δραστηριότητας, όπως είναι οι προϋπολογισθείσες άμεσες εργατοώρες. Η πρακτική αυτή οδηγεί στο να καταλογίζεται στα προϊόντα το κόστος της μη χρησιμοποιούμενης ή αδρανούς δυναμικότητας, κάτι που οδηγεί σε ασταθές κόστος μονάδας προϊόντος. Αν η προϋπολογισθείσα δραστηριότητα μειώνεται, ο προκαθορισμένος συντελεστής έμμεσου κόστους παραγωγής αυξάνεται, επειδή οι σταθερές συνιστώσες του έμμεσου κόστους κατανομούνται σε μικρότερη βάση, πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένο μοναδιαίο κόστος προϊόντος (Garrison και Noreen, 2005).

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή λογιστική του κόστους, στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες τα προϊόντα χρεώνονται με το κόστος της δυναμικότητας που χρησιμοποιούν και όχι για το κόστος της δυναμικότητας που δεν χρησιμοποιούν. Με άλλα λόγια, το κόστος της αδρανούς δυναμικότητας δεν καταλογίζεται στα προϊόντα. Αυτό οδηγεί σε πιο σταθερό κόστος μονάδας και είναι συνεπές με το στόχο του καταλογισμού στα προϊόντα εκείνων μόνο των στοιχείων κόστους που δημιουργούνται πραγματικά εξαιτίας των προϊόντων (Garrison και Noreen, 2005).

## **Πλεονεκτήματα-Ωφέλειες ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων**

Η βιβλιογραφία και η επιχειρηματική πρακτική που αφορά την εφαρμογή ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, έχουν να επιδείξουν ένα μεγάλο κατάλογο πλεονεκτημάτων, τα οποία στις περισσότερες επιχειρήσεις πήραν την μορφή υψηλών χρηματικών αποδόσεων ή της απόκτησης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα σημαντικότερα από αυτά τα πλεονεκτήματα σύμφωνα με τους Kaplan και Cooper (1998), είναι τα εξής:

1. **Βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών (business process).** Όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενες παραγράφους στην παρουσίαση των βημάτων υλοποίησης ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, η πρώτη δουλειά που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός προκειμένου να εφαρμόσει το σύστημα αυτό, είναι μια ανάλυση δραστηριοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι είναι πολύ δύσκολο η διαχείριση ενός οργανισμού ως ενιαίο σύστημα, από ότι την κάθε δραστηριότητα χωριστά. Μέσω αυτής της ανάλυσης, οι άνθρωποι της διοίκησης παίρνουν πληροφόρηση για διάφορα θέματα, όπως: τι ακριβώς γίνεται, πόση εργασία απαιτείται, το κόστος πραγματοποίησης της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, ο χρόνος πραγματοποίησης της εργασίας, η εκροή της εργασίας. Επίσης, με βάση κάποια κριτήρια που έχουν ήδη αναφερθεί, εκτιμάται ποιες δραστηριότητες είναι οι πιο σημαντικές και ποια είναι η επίδοσή τους. Επιπλέον, με την ανάλυση προστιθέμενης αξίας εντοπίζονται οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν που παράγεται. Αφού λοιπόν, οι υπεύθυνοι λάβουν όλη αυτή την πληροφόρηση που πηγάζει από αυτήν την ανάλυση, μπορούν να βελτιώσουν τις επιχειρησιακές διεργασίες, με την εξάλειψη περιττών και σπάταλων δραστηριοτήτων, οι οποίες αυξάνουν το κόστος χωρίς κανένα αντίστοιχο όφελος. Οι διεργασίες και οι δραστηριότητες είναι το κεντρικό νευρικό σύστημα ενός οργανισμού και εκπροσωπούν το τι κάνει η εταιρεία προκειμένου να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της. Η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να είναι επικεντρωμένη στη βελτίωση των διεργασιών, ώστε να καταφέρει να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της.

2. **Ανίχνευση της κερδοφορίας των προϊόντων.** Το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων χρησιμοποιώντας μια ευρύτερη κλίμακα δραστηριοτήτων και οδηγών κόστους, και με τη βοήθεια ιεράρχησης των δραστηριοτήτων σε επίπεδο παρτίδας και μονάδος προϊόντος, δίνει μια πολύ διαφορετική εικόνα της κερδοφορίας των προϊόντων σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης θεωρούσαν ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ του μίγματος προϊόντων και του όγκου παραγωγής, με τη ζήτηση πόρων. Ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων βοηθά τη διοίκηση να αποκτήσει καλύτερη γνώση για τι πως δημιουργούνται τα κέρδη της σε επίπεδο προϊόντων, και συνεπώς να βελτιώσει την κερδοφορία της, εγκαταλείποντας τα προϊόντα που δεν δημιουργούν κέρδη. Τι βοηθά δηλαδή να δημιουργήσει ένα πιο κερδοφόρο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Οι επιλογές που έχει μια επιχείρηση για να πετύχει αυτό, είναι: α) Αναπροσδιορισμός των τιμών των προϊόντων, β) Υποκατάσταση προϊόντων, γ) Επανασχεδιασμός προϊόντων, δ) Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, ε) Επένδυση σε ευέλικτες γραμμές παραγωγής, στ) Μείωση προϊόντων.
3. **Ανίχνευση της κερδοφορίας των πελατών.** Αντίστοιχα ως προς την κερδοφορία των πελατών, εφαρμόζοντας μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, ίσως διαπιστώσει ότι πελάτες στους οποίους αναλώνει περισσότερες δραστηριότητες, δεν είναι τόσο κερδοφόροι όσο υποστήριζαν τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης.
4. **Μετατροπή του έμμεσου κόστους σε άμεσο.** Σε όλη τη διάρκεια της ανάλυσης, βασικός στόχος ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι ο προσδιορισμός όσο το δυνατόν περισσότερων συνδέσεων μεταξύ των πόρων και των δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια και αφού έχει γίνει ο εντοπισμός της χρήσης όλων των πόρων από τις δραστηριότητες, συνδέει τα κόστη των δραστηριοτήτων με τα αντικείμενα κόστους χρησιμοποιώντας οδηγούς κόστους πιο κατάλληλους και πιο αντιπροσωπευτικούς. Με αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιούνται τα λάθη και αποφεύγεται η αυθαίρετη κατανομή του κόστους που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μια σειρά αποφάσεων.
5. **Βοηθά στην μείωση του κόστους.** Η διαδικασία βελτίωσης των επιχειρησιακών διεργασιών που είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης δραστηριοτήτων και γενικότερα της εφαρμογής ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, έχει ως φυσικό επακόλουθο την μείωση του συνολικού κόστους μιας επιχείρησης. Πέρα από αυτό όμως, το σημαντικότερο είναι ότι το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων επιτρέπει στους διοικούντες να γνωρίζουν από πού ακριβώς προέρχεται αυτή η μείωση του κόστους.
6. **Εντοπισμός κόστους της αδρανούς παραγωγικής δυναμικότητας.** Τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα μετρούν μόνο το κόστος που δαπανάται για την απόκτηση των πόρων. Το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων εκπληρώνοντας την βασική του αρχή ότι οι δραστηριότητες αναλώνουν τους πόρους για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, μπορεί να υπολογίσει ποιο είναι το πραγματικό ύψος των πόρων που χρειάζονται για την παραγωγή κάθε προϊόντος ή την εξυπηρέτηση κάθε πελάτη. Δηλαδή, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αναγνωρίζει και υπολογίζει τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην πραγματική χρήση των πόρων και στις δαπάνες για την απόκτηση τους, δηλαδή την αδρανής παραγωγική δυναμικότητα. Εφόσον λοιπόν δεν χρησιμοποιείται όλη η παραγωγική δυναμικότητα, δεν είναι σωστό να επιβαρύνουμε το κόστος των προϊόντων ή των πελατών με όλη τη δαπάνη των πόρων, αλλά με το ποσοστό της παραγωγικής δυναμικότητας που πραγματικά χρησιμοποιείται. Η αδρανής παραγωγική δυναμικότητα αποτελεί διαφορετική κατηγορία κόστους και η αναγνώρισή

της βοηθά την επιχείρηση είτε στην εντατικότερη εκμετάλλευση των αδρανών παραγωγικών πόρων, είτε στην πώληση τους εφόσον δεν υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω εκμετάλλευση.

7. **Δίνει πληροφορίες για το κόστος ενός προϊόντος σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του.** Τα συνολικά κόστη κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος, διαχωρίζονται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: τα κόστη ανάπτυξης του προϊόντος, τα κόστη διάθεσης του προϊόντος και τα παραγωγικά κόστη. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης, το κόστος ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, το επέρριπταν σε όλα τα παραγόμενα προϊόντα. Το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων βοηθά στον εντοπισμό αυτού του κόστους, καθώς επίσης και τον εντοπισμό των προϊόντων τα οποία αφορά. Επίσης, το ίδιο συμβαίνει και με το κόστος εύρεσης και απόκτησης ενός νέου πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο, το σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν παραποιεί την κερδοφορία των προϊόντων / πελατών, καθώς αυτά δεν επιβαρύνονται λανθασμένα με άσχετο προς αυτά κόστος. Επίσης, η αναγνώριση αυτού του κόστους δίνει τη δυνατότητα στην διοίκηση να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες περιορισμού του, από το στάδιο ακόμα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των προϊόντων.
8. **Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων βοηθά στην σωστή επιλογή των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός.** Παραδοσιακά, το κριτήριο με το οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν τους προμηθευτές τους, είναι η χαμηλή τιμή αγοράς με την οποία τους προμηθεύουν τα προϊόντα τους. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης αδυνατούν να διακρίνουν ποιοι προμηθευτές αναλώνουν μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να ιχνηλατήσει αυτού του είδους τα κόστη. Σύμφωνα με τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ο καλύτερος προμηθευτής είναι αυτός που μπορεί να προμηθεύσει το προϊόν του σε μια επιχείρηση σε χαμηλό συνολικό κόστος, και όχι σε χαμηλή τιμή.

Επιπλέον, σύμφωνα με μια μελέτη των Ittner, Lanen και Larcker (2002), η οποία εξετάζει τη σχέση μεταξύ κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και απόδοσης παραγωγής, αποδεικνύεται ότι η εκτενής χρήση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και μεγαλύτερες βελτιώσεις τόσο ως προς το χρόνο ως και προς την ποιότητα, τα οποία συνδέονται έμμεσα με μειώσεις του κόστους παραγωγής.

Σύμφωνα με τον Stratton κ.ά. (2009) η χρήση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων παρέχει πράγματι σημαντική αξία τόσο στους διευθυντές όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις καθώς παρέχει ανώτερα συστήματα μέτρησης δαπανών και αποδοτικότητας. Επιπλέον, επισημαίνει πως ίσως είναι καιρός ολοένα και περισσότερες οργανώσεις να ρίξουν μια άλλη ματιά στην υιοθέτηση των μεθόδων της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Maiga και Jacobs (2008) δείχνουν πως η εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων συνδέεται με βελτίωση ποιότητας, βελτίωση του κύκλου ζωής και βελτίωση του κόστους. Η βελτίωση της ποιότητας συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση του κύκλου ζωής, τη βελτίωση του κόστους και την κερδοφορία. Η βελτίωση του κύκλου ζωής συνδέεται άμεσα με την βελτίωση του κόστους και την κερδοφορία. Επίσης, η βελτίωση του κόστους συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία. Έτσι η εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία παρόλο που δεν συνδέεται άμεσα με την αυτή.

Μια έρευνα των Κοέν, Βενιέρη και Καημενάκη (2005), αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, παρουσίασαν



σημαντικά διοικητικά οφέλη, ενώ τα όποια προβλήματα αντιμετώπισαν κατά τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος συνδεόταν με την επάρκεια των πόρων.

Σύμφωνα με τους Stapleton, Pati, Beach, Julmanichoti (2004) η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων σταδιακά χρησιμοποιείται περισσότερο ως εργαλείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρά σαν ένα απλό εργαλείο λογιστικής. Τα πλεονεκτήματα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε σχέση με την πληροφόρηση που παρέχει στους μάνατζερ σχετικά με τα προϊόντα και τους πελάτες είναι πολύ σημαντικά και μπορούν να βοηθήσουν κάθε επιχείρηση χωρίς να επηρεάζουν τους στόχους της.

Μια μελέτη των Cagwin και Bouwman (2002) ερευνά τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης που συνδέεται με τη χρήση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, και τους όρους υπό τους οποίους η εν λόγω βελτίωση επιτυγχάνεται. Εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν πληροφορίες για τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρίας, την έκταση της χρήσης της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, και τις ευνοϊκές συνθήκες που έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία ότι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πράγματι υφίσταται είναι μια θετική συσχέτιση μεταξύ της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και της βελτίωσης της απόδοσης της επένδυσής όταν η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται ταυτόχρονα με άλλες στρατηγικές πρωτοβουλίες, όταν εφαρμοστεί σε περίπλοκες και διαφορετικές επιχειρήσεις, όταν χρησιμοποιείται σε περιβάλλοντα όπου το κόστος είναι αρκετά σημαντικό, και όταν υπάρχει περιορισμένος αριθμός των ενδοεταιρικών συναλλαγών.

## **Μειονεκτήματα-Προβλήματα ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων**

Είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς τα μειονεκτήματα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Τα πιο ενδεικτικά από αυτά, τα οποία επισκιάζουν και την προσπάθεια αναγνώρισής της σπουδαιότητας του νέου αυτού συστήματος κοστολόγησης, είναι τα εξής:

Η εφαρμογή του είναι ιδιαίτερα πολυδάπανη και πολύπλοκη. Όπως είδαμε, η εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων απαιτεί μια υψηλή επένδυση κεφαλαίου στην βελτίωση των τεχνολογικών υποδομών της επιχείρησης, αφού οι απαιτήσεις του συστήματος είναι υψηλές. Επίσης, η πολυπλοκότητα στην εφαρμογή του συστήματος, απαιτεί την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και τη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, έως ότου οι εργαζόμενοι καταφέρουν να κατανοήσουν πλήρως την λειτουργία του. Όλα αυτά έχουν ένα υψηλό κόστος για την επιχείρηση, και γι' αυτό θα πρέπει πριν ληφθεί η απόφαση για την εφαρμογή του, να εξετασθεί εάν το κόστος της επένδυσης αντισταθμίζεται από τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του. Κακός σχεδιασμός του συστήματος, μπορεί να οδηγήσει σε λάθη στην κοστολόγηση των προϊόντων και κατά συνέπεια στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Δε θα πρέπει να ξεχνιέται όμως πως η δυσκολία και η σπουδαιότητα κατά το χτίσιμο ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, είναι η επιλογή των κρίσιμων δραστηριοτήτων και των σωστών οδηγών κόστους. Η σωστή αξιολόγηση των δύο αυτών θεμάτων δεν είναι εύκολη υπόθεση και η αποτυχία συνιστά παράβαση των βασικών αρχών στις οποίες βασίζεται η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων.

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων, μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία της εφαρμογής ενός συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Είναι πολύ πιθανόν, οι εργαζόμενοι να αντιδράσουν αρνητικά στην αλλαγή, κυρίως λόγω της ανασφάλειας τους απέναντι σε κάτι νέο και όχι γνώριμο. Πολλές φορές, η εφαρμογή ενός συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων συνοδεύεται από, μία μικρή ή μεγάλη, αναδιοργάνωση

των επιχειρηματικών διαδικασιών, που έχει ως στόχο την εξάλειψη των δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται. Η εξάλειψη των δραστηριοτήτων είναι πολλές φορές ταυτόσημη και με την απώλεια θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κλίμα δυσαρέσκειας στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και καχυποψίας απέναντι στο νέο αυτό σύστημα κοστολόγησης. Αυτό μπορεί να είναι καταστροφικό για την επιτυχία του συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Οι Player & Keys (1995) τονίζουν ότι για την εφαρμογή της μεθόδου της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων συνήθως προκύπτουν θέματα αλλαγής νοοτροπίας παρά τεχνικά προκειμένου να πετύχει η εφαρμογή της. Χρειάζεται ριζικές αποφάσεις. Τα στελέχη που θα ασχοληθούν με την εφαρμογή της μεθόδου, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα για τυχόν αντιδράσεις από μεμονωμένα άτομα ή και ολόκληρα τμήματα διευθύνσεων της επιχείρησης μέχρι να γίνει πλήρως κατανοητό, ότι οι πληροφορίες που θα αντλούνται θα έχουν συνέπειες και στις εργασίες και στις σχέσεις εντός και εκτός της επιχείρησης. Για να συντελεσθεί με επιτυχία το πέρασμα από τη θεωρία στην πράξη και πλήρη εφαρμογή της μεθόδου της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί θα πρέπει να καθιερώσουν πλήρεις διαδικασίες, που θα καθορίζουν πώς και πότε οι αναφορές με τις πληροφορίες θα δίνονται. Επιπλέον, πρέπει να γίνει σαφές στους συμμετέχοντες εργαζομένους, πώς η επιχείρηση σκοπεύει να αξιοποιήσει τις πληροφορίες που αντλεί και πώς η αξιολόγηση των πληροφοριών αυτών, θα επηρεάσει τους ίδιους και τα αποτελέσματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τέλος, η εφαρμογή της μεθόδου της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν θα πρέπει να διακόπτεται, καθώς απαιτούνται επενδύσεις, προκειμένου να επικαιροποιείται το εν λόγω σύστημα κοστολόγησης, ώστε να αντανakλά τις αλλαγές των στρατηγικών μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που παρουσιάζει μία δυναμικότητα. Η διαδικασία και εφαρμογή του συστήματος κοστολόγησης της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων προϋποθέτει κόστος και χρόνο και δεν είναι πρόθυμες όλες οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να επενδύσουν σε αυτό. Επομένως, η εφαρμογή του συστήματος, πρωτίστως, προϋποθέτει αλλαγή νοοτροπίας.

Η επιχείρηση ή ο οργανισμός υποχρεούται να έχει δύο διαφορετικά λογιστικά πληροφοριακά συστήματα, γεγονός που την επιβαρύνει με πολύ μεγαλύτερο κόστος λειτουργίας. Συνήθως, τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα είναι συνυφασμένα με τις απαιτήσεις της φορολογικής νομοθεσίας κάθε κράτους. Αντίθετα ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, λόγω κάποιων ιδιομορφιών του ως προς την εφαρμογή του. Οι ιδιαιτερότητες αυτές είναι:

➤ Η διαφορετική προσέγγιση στο τι συνιστά κόστος προϊόντος και τι κόστος περιόδου. Παραπάνω αναλύθηκε στην παρουσίαση του συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και στην σύγκρισή του με τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα, ότι κατά το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων κάποια κόστη μπορούν να αποδοθούν στο κόστος προϊόντων και σε μη βιομηχανικά κόστη, ενώ μπορούν να εξαιρεθούν από το κόστος των προϊόντων κάποια βιομηχανικά κόστη. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι τα κόστη αποδίδονται σε δραστηριότητες που είναι ιεραρχημένες σε επίπεδα, και κατά συνέπεια το κόστος των δραστηριοτήτων σε επίπεδο επιχείρησης, δεν αποτελεί κόστος προϊόντος. Για παράδειγμα, το κόστος ενοικίου του εργοστασίου, κατά τη παραδοσιακή κοστολόγηση αποτελεί κόστος προϊόντος, ενώ κατά το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν αποτελεί.

➤ Η υποκειμενικότητα στην επιλογή των οδηγών κόστους. Η επιλογή των οδηγών κόστους σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, είναι μια υποκειμενική διαδικασία με βάση τις ιδιαίτερες λειτουργίες της κάθε επιχείρησης ή του οργανισμού. Δηλαδή, ο

μερισμός του κόστους δεν γίνεται με βάση κοινούς αποδεκτούς κανόνες, και έτσι γίνεται δυσκολότερη η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των επιχειρήσεων ή οργανισμών και επίσης γίνεται δυσκολότερος ο εξωτερικός έλεγχος.

- Ο χειρισμός του κόστους ευκαιρίας. Τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων έχουν ως κύριο στόχο τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, χρησιμοποιούν το κόστος ευκαιρίας εφόσον είναι σχετικό με τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων. Όμως, για την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων δεν επιτρέπεται η χρήση του κόστους ευκαιρίας, εφόσον ως κόστος νοείται «η σε χρήμα εκφραζόμενη θυσία που εκ προθέσεως υφίσταται κανείς για την απόκτηση ή δημιουργία υλικών ή άυλων οικονομικών αγαθών».
- Ο τρόπος υπολογισμού των αποσβέσεων. Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, είναι γνωστό πως οι αποσβέσεις υπολογίζονται βάσει ετήσιων συντελεστών απόσβεσης οι οποίοι προσδιορίζονται από τη νομοθεσία. Με το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, δίνεται η δυνατότητα προσδιορισμού των αποσβέσεων βάσει της εντάσεως λειτουργίας του παγίου σε συνδυασμό με την ωφέλιμη ζωή του.

Εξαιτίας λοιπόν αυτών των εμποδίων, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί υποχρεούνται να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα δύο διαφορετικά λογιστικά πληροφοριακά συστήματα. Ένα για να ικανοποιήσουν τις πληροφοριακές απαιτήσεις τους για θέματα εξωτερικά της επιχείρησης ή του οργανισμού και ένα για να ικανοποιήσουν τις πληροφοριακές απαιτήσεις των διοικούντων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Προς το παρόν, αυτό παραμένει ένα άλυτο πρόβλημα για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Ο ρόλος του συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι όχι να αντικαταστήσει τα προϋπάρχοντα κοστολογικά συστήματα, αλλά να τα συμπληρώσει.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα αποτελούν τροχοπέδη στην υιοθέτηση ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Πριν όμως μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αποφασίσει την απόρριψη αυτού του νέου συστήματος, θα πρέπει να αντισταθμίσει τα μειονεκτήματα αυτά με τα πλεονεκτήματα που έχει το σύστημα αυτό.

## **Παράγοντες υιοθέτησης ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων**

Ο κύριος όγκος των βιβλιογραφικών αναφορών και μελετών που αφορούν τη μεθοδολογία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων εμφανίστηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και μετέπειτα.

Ένα σημαντικό τμήμα της έρευνας στην κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων προσπαθεί να διερευνήσει τους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία της υιοθέτησης και της εφαρμογής της μεθοδολογίας αλλά και τους συντελεστές αυτής της επιτυχίας (Anderson, 1995, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 140).

Μια σημαντική κατεύθυνση της έρευνας επικεντρώνεται στην επίδραση που έχουν οι διαδικαστικοί παράγοντες στην επιτυχία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, δηλαδή διερευνά τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών που εμπλέκονται στο σύστημα της εφαρμογής (McGowan και Klammer 1997, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 140). Παραδείγματα αυτού του τύπου των παραγόντων περιλαμβάνουν το επίπεδο της υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση, το βαθμό συμμετοχής των χρηστών στην εφαρμογή, την επάρκεια σε επιμόρφωση και σε πηγές, και το βαθμό στον οποίο το έργο της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων συνδέεται με ανταγωνιστικές στρατηγικές. Μια γενική διαπίστωση είναι ότι η επιτυχία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σχετίζεται θετικά με την έμφαση που δίνεται σε αρκετούς από αυτούς τους διαδικαστικούς παράγοντες, παρόλο που ο βαθμός της σημασίας για κάθε παράγοντα μπορεί να ποικίλλει κατά το στάδιο εφαρμογής της μεθόδου και κατά τα κριτήρια αξιολόγησης της επιτυχίας της εφαρμογής της μεθόδου (Anderson, 1995, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 140).

Η προγενέστερη έρευνα σχετικά με τους διαδικαστικούς παράγοντες της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων αποδέχεται ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση με τις διαδικασίες που εμπλέκονται στο σύστημα εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Anderson και Young 1999; McGowan και Klammer, 1997, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 140) και ο στόχος είναι να αναγνωρισθούν χαρακτηριστικά της διαδικασίας τα οποία είναι αρκετά πιθανόν να οδηγήσουν σε επιτυχημένη εφαρμογή.

Καθίσταται φανερό ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δεν είναι μια εύκολη απόφαση. Πρέπει να συνεκτιμηθούν αρκετοί παράγοντες του έχει βρεθεί ότι συμμετέχουν, θετικά ή αρνητικά, στην επιτυχία. Οι σαφείς και κατανοητοί σκοποί της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων θεωρούνται σημαντικοί για το βαθμό της επιτυχίας της εφαρμογής. Υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των σκοπών του νέου συστήματος κοστολόγησης και εκείνων του οργανισμού, ενισχύει την πιθανότητα αποδοχής του από τους χρήστες (McGowan και Klammer 1997; Shields, 1995, όπως αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 141).

Συμπληρωματικά στους παράγοντες αυτούς που αφορούν την κουλτούρα της επιχείρησης και τους στόχους της πρέπει να τίθεται και ο σημαντικός παράγοντας αποδοχής σύγχρονων και ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης που θα εισαχθεί το νέο κοστολογικό σύστημα (Χατζής, 2013).

Αναλυτικά οι βασικότεροι διαδικαστικοί αυτοί παράγοντες είναι (Anderson 1995, Shields, 1995, Innes και Mitchell 1995, Foster και Swenson 1997, McGowan και Klammer 1997, Krumwiede, 1998, Anderson και Young, 1999, Innes κ.α., 2000, Baird κ.α, 2007, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 141):

1. Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση
2. Υποστήριξη από τα ενδιάμεσα στελέχη διοίκησης
3. Επάρκεια πόρων
4. Επάρκεια επιμόρφωσης
5. Συσχετισμός του συστήματος με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και τις αμοιβές
6. Συσχετισμός του συστήματος με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές
7. Συμμετοχή εξωτερικών ειδικών & συμβούλων.

Οι περισσότερες μελέτες για αυτούς τους παράγοντες αναφέρουν μια θετική και σημαντική σχέση ανάμεσα στους διαδικαστικούς παράγοντες και στην επιτυχία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Και αυτό συμβαίνει μολονότι χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά μέτρα για την επιτυχία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, περιλαμβανομένης της γενικής επιτυχίας της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Shields, 1995, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 141), της ικανοποίησης από την κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και του σταδίου της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Krumwiede, 1998, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 141).

Η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση (Παράγοντας 1) μπορεί να επηρεάσει το αντιληπτό επίπεδο της επιτυχίας της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και την προσωπική συμμετοχή των χρηστών στο σύστημα και μπορεί επίσης να αυξήσει την εκτίμηση των χρηστών για την ενδεχόμενη συνεισφορά του συστήματος στην εκπλήρωση των πληροφοριακών αιτημάτων των υπομονάδων που εμπλέκονται. Εργαζόμενοι που λαμβάνουν ισχυρή υποστήριξη για το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων από την ανώτατη διοίκηση έχουν περισσότερες πιθανότητες να δουν την αλλαγή ευνοϊκά (McGowan και Klammer, 1997, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 142). Σε περιπτώσεις ανίχνευσης της δυνατότητας ανάπτυξης και ενσωμάτωσης ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο χρόνο στην προώθηση του προγράμματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων στα αρχικά της στάδια (δηλαδή στη φάση της υιοθέτησης), αλλά η παρέμβασή της θα γίνεται λιγότερο ορατή καθώς προχωρά η ανάπτυξη των αρχικών σταδίων της εφαρμογής.

Στη φάση της πλήρους εφαρμογής αυξάνεται η πίεση την ανώτατης διοίκησης στους υπαλλήλους για να χρησιμοποιήσουν στην ουσία τις πληροφορίες που παρέχει η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι.

Ένα επαρκές επίπεδο πόρων (Παράγοντας 3) είναι επίσης σημαντικός για την επίτευξη υψηλών επιπέδων επιτυχίας της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Krumwiede 1998, McGowan και Klammer 1997, Shields 1995, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 143). Η επάρκεια πόρων έχει τη δυναμική να αποτρέψει τους εργαζόμενους από το να αισθάνονται πιεσμένοι από την διαδικασία της εφαρμογής, δηλαδή τους αποτρέπει από το να πιστεύουν ότι το κίνητρο της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων θα τους εξαναγκάσει να προσπαθήσουν πολύ ενώ παράλληλα δεν θα τύχουν μιας επαρκούς μείωσης των κανονικών εργασιακών τους καθηκόντων. Επιπλέον, αν οι πόροι που θα τους παρασχεθούν δεν είναι ικανοποιητικοί, τότε οι διαδικασίες εφαρμογής μπορεί να μην αναληφθούν, οδηγώντας σε αύξηση του κινδύνου αποτυχίας (McGowan και Klammer, 1997, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 143).

Η επιμόρφωση στη χρήση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Παράγοντας 4) πιθανόν αυξάνει την επιτυχία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων δημιουργώντας αποδοτική χρήση των πληροφοριών που παρέχονται από το σύστημα (Baird, et al, 2007, McGowan και Klammer, 1997, Shields, 1995, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 142). Επιπλέον η επιμόρφωση στην κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων μπορεί επίσης να βελτιώσει έμμεσα την επιτυχία της εφαρμογής ενισχύοντας την ομοφωνία σχετικά με την σαφήνεια των σκοπών μεταξύ των σχεδιαστών του συστήματος και των χρηστών. Ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει πληροφορίες για τη λογική, το σχεδιασμό και τη χρήση του συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, παρέχει μια καλή βάση για τους μη λογιστές να αποδεχτούν, να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν το σύστημα.

Σύμφωνα με αρκετούς συγγραφείς (Baird, et al, 2007, Foster και Swenson, 1997, McGowan και Klammer, 1997, Shields, 1995, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 143), η θεωρία των κινήτρων υποδηλώνει μια θετική σχέση ανάμεσα στην συσχέτιση του συστήματος της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και των επιβραβεύσεων (Παράγοντας 5) και την γενική επιτυχία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Δηλαδή, εκείνοι οι οποίοι πιστεύουν ότι οι επιβραβεύσεις συσχετίζονται με την επιτυχημένη εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, αναμένονται να έχουν περισσότερα κίνητρα να δουλέψουν για την επίτευξη του στόχου. Αυτή η συλλογιστική είναι σύμφωνη με την άποψη ότι ο βαθμός στον οποίο η προσωπική συμμετοχή ενός χρήστη συνδέεται με το σύστημα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων θα επηρεάσει τη συμπεριφορά του απέναντι στο σύστημα (Argyris και Kaplan, 1994, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 143).

Για τους ίδιους λόγους, μια συσχέτιση με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (Παράγοντας 6) θεωρείται σημαντική επειδή έχει κινητήρια επίδραση στους εργαζόμενους ώστε να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας τους (Shields, 1995, αναφέρεται στο Χατζή, 2013, σ. 143).

## Περίληψη Πρώτου Μέρους

Τελειώνοντας το πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας εξηγήθηκε σ' αυτό σε παραπάνω ενότητες ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι κοστολόγησης πάσχουν από πολλές ελλείψεις που μπορούν να οδηγήσουν σε παραποιημένο κόστος για τη λήψη αποφάσεων. Όλα τα στοιχεία κόστους παραγωγής - ακόμα και αυτά που δεν δημιουργούνται από κάποιο συγκεκριμένο προϊόν - επιμερίζονται στα προϊόντα. Παράλληλα, τα εκτός παραγωγής στοιχεία κόστους που προκαλούνται από προϊόντα δεν καταλογίζονται στα προϊόντα. Επίσης, οι παραδοσιακές μέθοδοι επιμερίζουν το κόστος της αδρανούς δυναμικότητας στα προϊόντα. Στην ουσία τα προϊόντα χρεώνονται με πόρους που δεν χρησιμοποιούν. Τέλος, οι παραδοσιακές μέθοδοι συνήθως στηρίζονται υπερβολικά σε βάσεις επιμερισμού επιπέδου μονάδας, όπως το άμεσο κόστος εργασίας και οι ώρες απασχόλησης της μηχανής. Αυτό οδηγεί σε υπερκοστολόγηση των προϊόντων με υψηλό όγκο παραγωγής και υποκοστολόγηση των προϊόντων με χαμηλό όγκο παραγωγής και μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η κοστολόγηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες εκτιμά το κόστος των πόρων που καταναλώνονται από αντικείμενα κόστους όπως τα προϊόντα και οι πελάτες. Η προσέγγιση που ακολουθείται στη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων υποθέτει ότι τα αντικείμενα κόστους δημιουργούν δραστηριότητες που με τη σειρά τους καταναλώνουν δαπανηρούς πόρους. Οι δραστηριότητες σχηματίζουν τον συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στο κόστος και τα αντικείμενα κόστους. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ασχολείται με το έμμεσο κόστος, τόσο της παραγωγής όσο και των πωλήσεων, ης γενικές δαπάνες και ης δαπάνες διοίκησης. Η λογιστική παρακολούθηση του άμεσου κόστους εργασίας και των άμεσων υλικών συνήθως δεν επηρεάζεται.

Για τη δημιουργία ενός σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί επιλέγουν συνήθως ένα μικρό σύνολο ενιαίων δραστηριοτήτων που συνοψίζουν μεγάλο τμήμα της εκτελούμενης εργασίας στα τμήματα που δημιουργούν έμμεσο κόστος. Με κάθε ενιαία δραστηριότητα είναι συνδεδεμένο ένα κέντρο κόστους δραστηριοτήτων. Στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό, το έμμεσο κόστος ανάγεται απευθείας στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων κατά το πρώτο στάδιο επιμερισμού. Συχνά, συνεντεύξεις με τα στελέχη αποτελούν τη βάση για αυτό τον επιμερισμό.

Για κάθε κέντρο κόστους υπολογίζεται ένας συντελεστής ενιαίας δραστηριότητας με διαίρεση του κόστους που καταλογίζεται στο κέντρο κόστους με το μέτρο της δραστηριότητας για το κέντρο κόστους. Οι συντελεστές δραστηριότητας προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη σχετικά με το κόστος πραγματοποίησης ενεργειών που δημιουργούν έμμεσο κόστος παραγωγής. Ένα ιδιαίτερα υψηλό κόστος για μια δραστηριότητα μπορεί να δρομολογήσει προσπάθειες για βελτίωση του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η δραστηριότητα μέσα στον οργανισμό.

Στον επιμερισμό δεύτερου σταδίου, οι συντελεστές δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για τον καταλογισμό του κόστους σε αντικείμενα κόστους, όπως τα προϊόντα και οι πελάτες. Το κόστος που υπολογίζεται σύμφωνα με τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είναι συχνά αρκετά διαφορετικό από το κόστος που προκύπτει από το παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης. Ενώ το σύστημα κοστολόγησης με βάση ης δραστηριότητες είναι σχεδόν σίγουρα ακριβέστερο, τα στελέχη πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα πριν πάρουν αποφάσεις με βάση τα δεδομένα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Ορισμένα από τα στοιχεία κόστους μπορεί να μην είναι αποτρέψιμα και επομένως να μην είναι σχετικά.

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας περιγράφηκε το γενικό θεωρητικό πλαίσιο που διέπει τη Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity based costing). Στη συνέχεια στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά θέματα κόστους αστυνομικών υπηρεσιών σε συνδυασμό με το κόστος αυτών που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στη παρούσα και που θα οδηγήσει σε μια πιο εκτεταμένη επισκόπηση της βιβλιογραφίας που με τη σειρά της θα συμπληρώσει την ελληνική βιβλιογραφία για αντίστοιχα θέματα και θα συνδράμει στην επέκτασή της. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο δεύτερο μέρος έχει σκοπό να βοηθήσει τον αναγνώστη να προσεγγίσει πολύπλευρα το ζήτημα του κόστους στη παροχή αστυνομικών υπηρεσιών από το κράτος.

### Αντίστοιχη έρευνα σε θέματα κόστους και αστυνόμευσης

Σε θέματα αστυνόμευσης και αστυνομίας, υπήρξαν περιορισμένες μελέτες για τις επιπτώσεις των πληροφοριών που αφορούν το κόστος των παρεχόμενων αστυνομικών υπηρεσιών για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση των αστυνομικών μονάδων. Από την έρευνα για τη συγγραφή της παρούσας στην ελληνική βιβλιογραφία δεν ανευρεθήκαν στοιχεία που να αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο. Αν και αντίστοιχες μελέτες και έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε χώρες εκτός Ελλάδος (βλέπε Hv. Βασίλειο, ΗΠΑ, Coiler, Edmond, Greasley, Wisniewski, Dickson, van Reenen, Humphrey, Llewellyn κ.α), για τα ελληνικά δεδομένα δεν έχουν πραγματοποιηθεί αντίστοιχες μελέτες και έρευνες σε θέματα κόστους αστυνόμευσης.

Μια μικρής κλίμακας μελέτη στο Ηνωμένο Βασίλειο στα τέλη της δεκαετίας του 1980 από τους Chatterton και Ellis (1995) αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα των στοχευόμενων περιπολιών και το πρόβλημα εστιάστηκε σε στρατηγικές της αστυνομίας χρησιμοποιώντας μια ανάλυση δραστηριότητας για τις περιπολίες και βρήκε κάποια αξία στα περιορισμένα στοιχεία που ήταν διαθέσιμα την τότε εποχή.

Ο Freeman (1992) παρουσίασε μια προσέγγιση προσομοίωσης που παρέχει το συνολικό κόστος για την αστυνομία και τις δραστηριότητες που αυτή ασκεί βασιζόμενος σε ένα πλαίσιο ανάλυσης των δραστηριοτήτων συναφής με αυτή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για το πώς το αστυνομικό προσωπικό περνά το χρόνο του (σε ποια δραστηριότητα-έρευνες, περιπολίες κλπ) όταν βρίσκεται σε διατεταγμένη υπηρεσία, δηλαδή στο καθήκον.

Επιχειρήσεις ή οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες όπως τα Αστυνομικά Τμήματα ή οι αστυνομικοί οργανισμοί που παρέχουν αστυνομικές υπηρεσίες προστασίας και ασφάλειας των πολιτών χαρακτηρίζονται το μεγάλο αριθμό διαθέσιμου ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου να εξυπηρετήσουν το σκοπό τους (Edmonds και McCready, 1994).

Οι Edmonds και McCready (1994) πραγματοποίησαν μια μελέτη στο Καναδά για την κοστολόγηση ορισμένων εξόδων και τελών για τις αστυνομικές δραστηριότητες που ασκεί η αστυνομία για τη παροχή αστυνομικών υπηρεσιών και καθόρισε τις τιμές που προσέγγιζαν το οριακό κόστος της παροχής των εν λόγω αστυνομικών υπηρεσιών. Οι Edmonds και McCready υποστήριζαν ότι οι δαπάνες αυτές προώθησαν μια αποτελεσματική κατανομή των πόρων και της βοήθειας που λαμβάνει η διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το αν τα δημόσια οφέλη που παρέχονται από μια αστυνομική υπηρεσία δικαιολογούνται από το κόστος της παροχής των εν λόγω υπηρεσιών.

Ωστόσο, μια έρευνα των αστυνομικών δυνάμεων από τους Stockdale et al. (1999) προσδιόρισε τα εμπόδια στην οικονομική αξιολόγηση των παρεχόμενων αυτών αστυνομικών



υπηρεσιών: ανεπαρκή δεδομένα για τις εισροές και τις εκροές για τη μέτρηση τους, ασυνέπεια στην αποτίμηση των εισροών, έλλειψη ελέγχου των προϋπολογισμών του προσωπικού σε τοπικό επίπεδο και δυσκολίες στον εντοπισμό και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων από τη διοίκηση των αστυνομικών δυνάμεων.

Σε μια μελέτη αστυνόμευσης στην Ολλανδία, του van Reenen (1999) έδειξε πως το αυξανόμενο κόστος ως αποτέλεσμα του πληθωρισμού των μισθών δεν θα μπορούσε να συνοδεύεται από αύξηση της παραγωγικότητας. Η εργασιακή απόδοση στην εργασία συνδέεται με το πρόσωπο του αστυνομικού και όχι σε άλλους παραγωγικούς παράγοντες, και εκτός από μεμονωμένες περιπτώσεις, η αυτοματοποίηση της εργασίας των αστυνομικών δεν ήταν δυνατή (χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της τεχνολογίας κλειστών κυκλωμάτων τηλεόρασης CCTV, όπου το κοινό προτιμά τους αστυνομικούς από τις κάμερες ασφαλείας).

Ο van Reenen (1999) υποστήριξε ότι πολλοί παράγοντες που οφείλονται στο κόστος λειτουργίας της αστυνομίας απορρέουν από τους περιορισμούς που επιβάλλονται στην αστυνομία από το νόμο και το κόστος αυτό μπορεί να μειωθεί και να εξοικονομηθεί μόνον αν ο χρόνος ανά περιστατικό που επιλαμβάνονται οι αστυνομικοί είναι περιορισμένος. Οι διαφορές στα επίπεδα παραγωγικότητας εξάρτιονται επίσης από το επίπεδο της αστυνομικής δύναμης, που η αστυνομία επιτρέπεται να χρησιμοποιεί. Παρά το γεγονός ότι τα βαρύτερα μέσα της αστυνομικής δύναμης (για παράδειγμα κάμερες ασφαλείας κλπ) είναι πιο αποτελεσματικά, δεδομένου ότι απαιτούν λιγότερους ανθρώπους, αυτό έχει επιπτώσεις στα ανθρώπινα δικαιώματα (ένα θέμα που συζητήθηκε με περισσότερη λεπτομέρεια από τον Collier, 2001).

Οι Wisniewski και Dickson (2001) περιέγραψαν τη πιλοτική εφαρμογή μιας προσέγγισης ενός συστήματος εξισορροπημένης αξιολόγησης (Balanced Scorecard-BSC) σε μια σκωτσέζικη αστυνομία σε σχέση με τους βανδαλισμούς. Οι Wisniewski και Dickson προσδιόρισαν την ανάγκη για την ύπαρξη κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για την αξιολόγηση της οικονομικής αξίας των εγκλημάτων που εμποδίστηκαν και έγινε πρόληψη από άποψη τόσο υλικών ζημιών που δεν έγιναν όσο και χρόνου της αστυνομίας που τελικά δεν δαπανήθηκε γι' αυτά.

Επίσης, θέματα της πολιτικοποίησης της παροχής δημόσιων υπηρεσιών μέσω κοστολόγησης σπάνια έχουν αντιμετωπιστεί στη λογιστική βιβλιογραφία. Με περιορισμένες εξαιρέσεις έχουν γίνει μελέτες από τους Humphrey (1994) και Llewellyn (1998).

Ο Humphrey (1994, σελ.. 167) μελέτησε τη προσπάθεια από συμβούλους διαχείρισης σε θέματα μάνατζμεντ για την εγκατάσταση μιας λεπτομερούς καταγραφής του χρόνου σε υπηρεσίες επιτήρησης, φύλαξης και προστασίας. Το αστυνομικό προσωπικό αντιστάθηκε την αλλαγή αυτή, λόγω των ανησυχιών ότι το νέο σύστημα ήταν προς όφελος της μονοπώλησης διαχείρισης του χώρου των υπηρεσιών επιτήρησης, φύλαξης και προστασίας από το Υπουργείο Εσωτερικών του Ην. Βασιλείου (Home Office). Στόχος αυτής της εγκατάστασης δεν ήταν η ενίσχυση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών στην οποία «έζησε την εμπειρία του προσωπικού επιτήρησης, φύλαξης και προστασίας, άλλα είναι περισσότερο αβέβαιου χαρακτήρα, η οποία χαρακτηρίζεται από μια ασαφή διαδικασία εισόδου-εξόδου, και που προέρχεται από ένα περιβάλλον που παραδοσιακά μειώνει σε προτεραιότητα τις οικονομικές αξίες σε βάρος των παρεχόμενων υπηρεσιών».

Παρομοίως, στη μελέτη του προϋπολογισμού για τις κοινωνικές υπηρεσίες, ο Llewellyn (1998) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή πραγματοποιούσαν εκτιμήσεις ανάγκης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το κόστος των συνεπειών αυτών ή τη διαθεσιμότητα των πόρων. Παρά τα επιχειρήματα της Επιτροπής Ελέγχου (Ην. Βασίλειο) για την ιεράρχηση των αποφάσεων αυτών, δεν είχαν συμφωνηθεί κανόνες που να εφαρμοζόταν

λόγω ανησυχιών ότι θα αυξηθεί η ένταση και οι αντιδράσεις από ομάδες εργαζομένων που δεν εργάζονται στη πρώτη γραμμή. Υπό αυτές τις συνθήκες ο Llewellyn (σελ. 304) ανέφερε ότι «υπερβάσεις δαπανών μπορεί να αποφευχθούν μόνο με τις ουρές ή με άρνηση παροχής υπηρεσιών. . . αλλά οποιαδήποτε απόφαση άρνησης παροχής υπηρεσιών για να αποφευχθεί η υπέρβαση του προϋπολογισμού θα πρέπει θεωρείται ως απαράδεκτη».

### **Κοστολόγηση δραστηριοτήτων αστυνομικής κράτησης στο Ην. Βασίλειο**

Ο Greasley, A. (2001) σε μια μελέτη του αναφέρεται στη προσομοίωση για την κοστολόγηση των εργασιών που επιτελούνται στην αστυνομία, σε μια αστυνομική δύναμη του Ηνωμένου Βασιλείου. Η λειτουργία της αστυνομικής δύναμης ενσωματώνει τις δραστηριότητες της σύλληψης, της φύλαξης και κράτησης, την καταγραφή και την συνέντευξη του συλληφθέντα και τέλος την μεταγωγή του προκειμένου να παραστεί στο δικαστήριο.

Για τη προσομοίωση αυτή χρησιμοποιείται μια προσέγγιση κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing-ABC) ως ένα πλαίσιο αναφοράς για να δείξει πώς οι δαπάνες παράγονται από τους τρεις «οδηγούς»: του κόστους, της δραστηριότητας και των πόρων. Αυτοί αφορούν τον αποδοτικό σχεδιασμό της διαδικασίας, του συγχρονισμού και του μίγματος των απαιτήσεων της διαδικασίας και του κόστους των πόρων που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία της διαδικασίας αντίστοιχα.

Η χρήση της προσομοίωσης διακριτών συμβάντων επιτρέπει την ενσωμάτωση δυναμικών στοιχείων (εξαρτώμενα από το χρόνο) και στοχαστικών στοιχείων (μεταβλητότητα) για την ανάλυση του κόστους. Αυτό επιτρέπει τόσο το μέγεθος (το πόσο) όσο και το χρονοδιάγραμμα της χρήσης της παραγωγικής ικανότητας για την παραγωγή του κόστους που θα καθοριστεί. Η έννοια των δεσμευμένων και εύκαμπτων πόρων κατευθύνει τις διοικητικές αποφάσεις στην ανακατανομή της αχρησιμοποίητης ικανότητας (της αδρανούς δυναμικότητας) ή εναλλακτικά τον προσδιορισμό των πρόσθετων απαιτήσεων δυναμικότητας σε προσωπικό.

Σε μια άλλη μελέτη του ο Greasley (2000, σελ. 167) με τίτλο: «*A Simulation Analysis of Arrest Costs*» χρησιμοποιώντας τη διάκριση που γίνεται από τους Cooper και Kaplan (1992), ανέπτυξε ένα μοντέλο για τη σύλληψη και τη διαδικασία που ακολουθείτε μετά τη σύλληψη χρησιμοποιώντας μια κοστολογική προσέγγιση βάσει δραστηριοτήτων, με έμφαση στην αχρησιμοποίητη δυναμικότητα ως η διαφορά μεταξύ της χρήσης των πόρων και των δαπανών των πόρων. Το μοντέλο προσδιόρισε το κόστος της κάθε σύλληψη και τα αποτελέσματα των αλλαγών στο νόμο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι, χωρίς στοιχεία κόστους δραστηριότητας, «μπορεί να υπάρχει μια τάση να αναλάβουν οι πάροχοι υπηρεσιών ιδιωτικής ασφάλειας να «απορροφήσουν» τις συνέπειες των αποφάσεων πολιτικής που εφαρμόζονται».

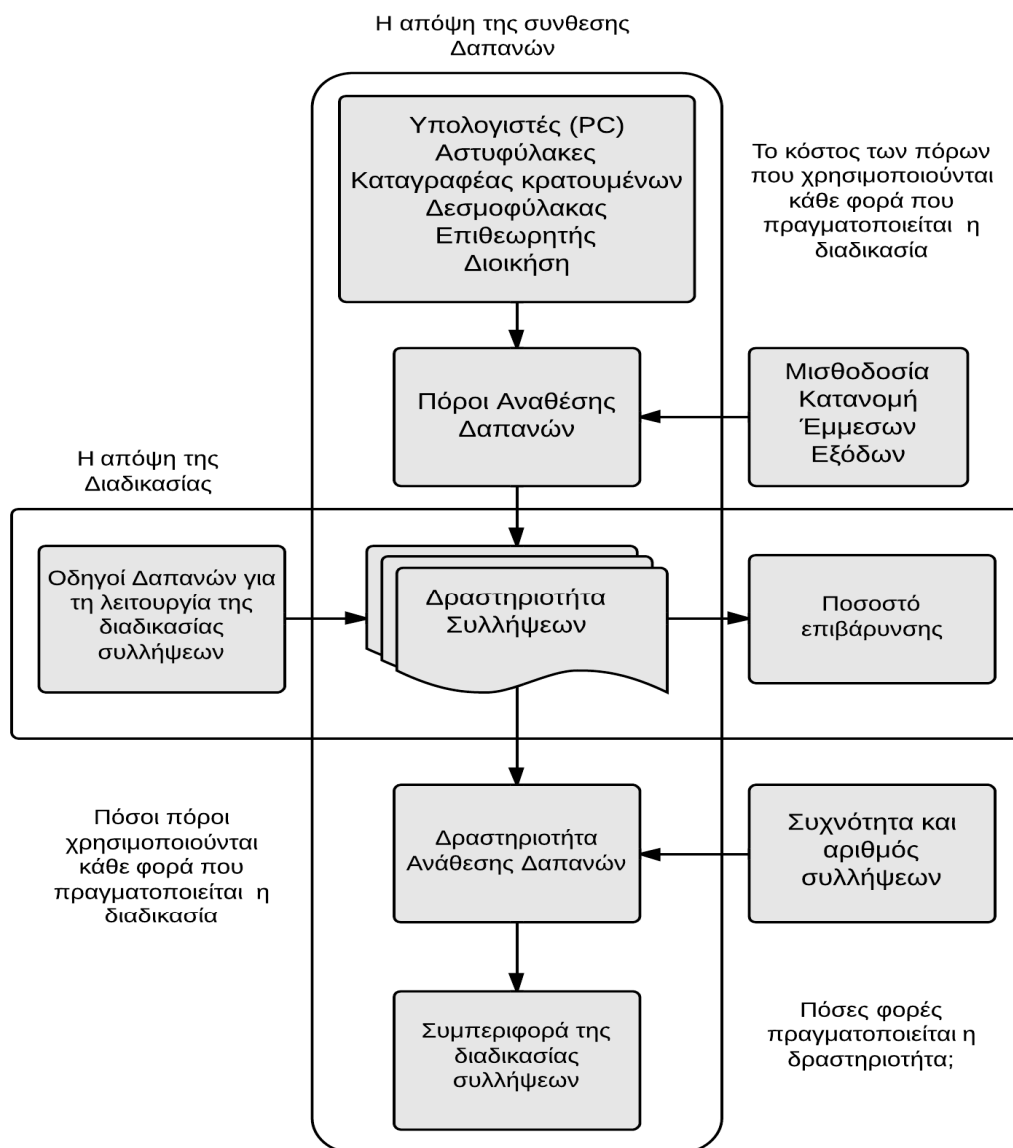
Ο Greasley A. (2000) περιγράφει ένα μοντέλο συλλήψεων και διαδικασιών για μια μικρή αστυνομική δύναμη του Ηνωμένου Βασιλείου μέσα από την οπτική της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Η περιγραφή της διαδικασίας είναι αντίστοιχη με το σχεδιάγραμμα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων που παρουσιάστηκε σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

Η διαδικασία συλλήψεων όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, από την άποψη της κεντρικής διαδικασίας ο οδηγός κόστους αφορά κυρίως τη διαδικασία συλλήψεων και αυτό που ακολουθεί μετά από αυτήν.

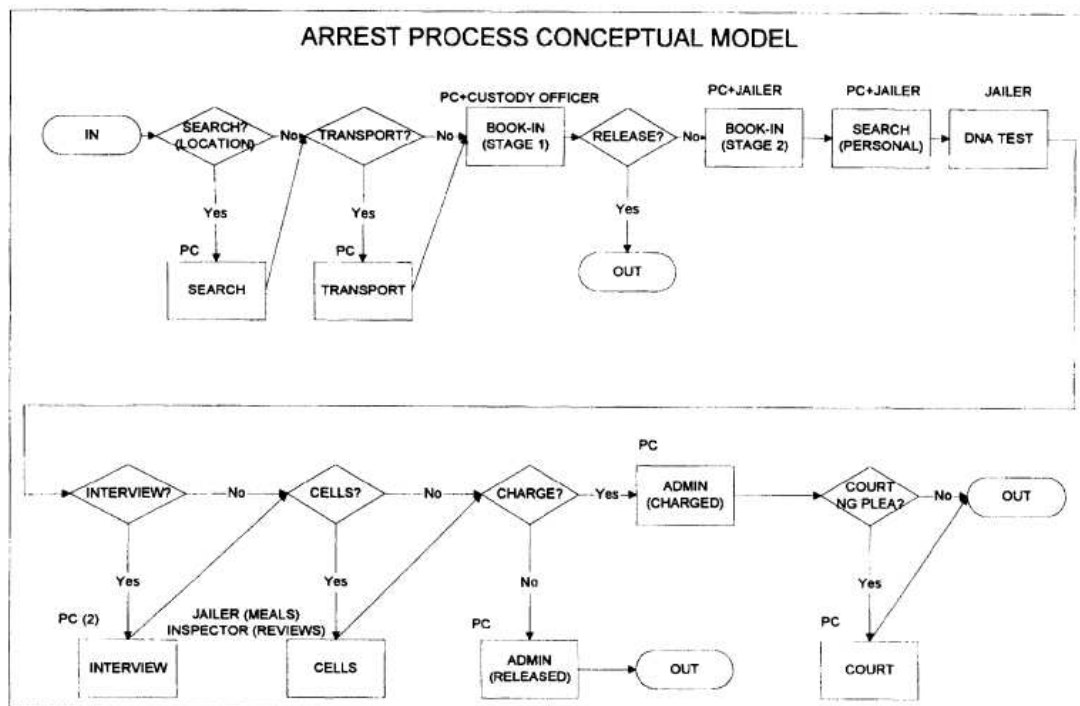
Από μια άποψη η εκχώρηση του κόστους στους οδηγούς κόστους (cost driver) αφορά κυρίως τη πληρωμή της αμοιβής για το προσωπικό που εμπλέκεται στη διαδικασία της

σύλληψης. Η μηχανογράφηση της διαδικασίας κράτησης, περιγράφεται στο σχεδιάγραμμα δύο. Ο οδηγός της δραστηριότητας σχετίζεται με το χρόνο και τη συχνότητα των συλλήψεων και είναι το επίκεντρο αυτής της μελέτης. Το συνολικό ύψος του οδηγού δραστηριότητας εξαρτάται από παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως το ποσοστό της εγκληματικότητας και την κυβερνητική πολιτική για την εγκληματικότητα, καθώς και παράγοντες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της Αστυνομίας, (Greasley A., 2000).

Το μοντέλο που έχει δημιουργηθεί μπορεί να βοηθήσει καλύτερα στο καλύτερο προσδιορισμό των πόρων που απαιτούνται για τη λειτουργία της διαδικασίας συλλήψεων. Η προσέγγιση της διαδικασίας συλλήψεων μέσα από μια ανάλυση Κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων επιτρέπει το καλύτερο εντοπισμό των πόρων που αναλώνονται σε κάθε βήμα της διαδικασίας που παρουσιάζεται και επιτρέπει το πραγματικό κόστος να αποδοθεί σε πραγματικές δραστηριότητες και έτσι επιτρέπονται καλύτερες και πιο ορθολογικές αποφάσεις διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων, (Greasley A., 2000).



Σχεδιάγραμμα 3: Η διαδικασία σύλληψης μέσα από τη μήτρα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, (Πηγή: Greasley, A. 2000).



Σχεδιάγραμμα 4: Το μοντέλο της διαδικασίας σύλληψης (Πηγή: Greasley, A. 2000).

Οι κύριες δραστηριότητες κατά τη διαδικασία σύλληψης φαίνεται στο παραπάνω μοντέλο της διαδικασίας συλλήψεων, (Greasley A., 2000).

Το εννοιολογικό μοντέλο των δραστηριοτήτων που ακολουθούνται είναι παρόμοιο με τη διαδικασία ανάλυσης αξίας με τη μέθοδο (PVA) η οποία συνιστάται για την ανάλυση του πώς οι δραστηριότητες που συνδέονται μεταξύ τους στο πλαίσιο μιας διαδικασίας, έτσι ώστε να βελτιώσει η συνολική διαδικασία συλλήψεων που περιγράφεται, (Ostrenge, Probst, 1992). Κάθε σημείο απόφασης (διαμάντι) έχει μια πιθανότητα για μια επιλογή μεταξύ του ναι και όχι. Αν είναι ναι τότε προχωράει κανονικά. Το πρώτο σημείο απόφασης κατά τη διαδικασία σύλληψης είναι αν πρέπει ο αστυφύλακας να προβεί σε αναζήτηση της τοποθεσίας του δράστη για τη σύλληψη του. Για όλες τις αποφάσεις κατά τη διαδικασία της σύλληψης μια ανεξάρτητη κατανομή πιθανότητας χρησιμοποιείται για κάθε τύπο της σύλληψης σε κάθε σημείο απόφασης. Για κάθε διαδικασία που αναφέρεται πάνω στο πλαίσιο της διαδικασίας γίνεται μια κατάταξη των ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τις ανάγκες. Το προσωπικό που συμμετέχει στη διαδικασία σύλληψης περιλαμβάνει τους αστυφύλακες (police constables), καταγραφείς κρατουμένων (custody officer), Δεσμοφύλακας (Jailer) και Επιθεωρητής (Inspector), (Greasley A., 2000).

<i>Arrest type</i>	<i>No. of arrests</i>	<i>Cost (£)</i>	<i>Cost per arrest</i>	<i>% of total cost</i>	<i>% of arrests</i>
Breach of Bail	60	3222	53.7	5.64	6.16
Burglary	90	7403	82.3	12.95	9.24
Damage	91	5642	62.0	9.87	9.34
Drugs	44	3558	80.9	6.23	4.52
Fraud	17	788	46.4	1.38	1.75
Public Order	63	3048	48.4	5.33	6.47
Robbery	15	969	64.6	1.70	1.54
Sex	16	1558	97.4	2.73	1.64
Theft	267	18303	68.6	32.03	27.41
Traffic	16	749	46.8	1.31	1.64
Violence	104	6558	63.1	11.48	10.68
Warrant	191	5350	28.0	9.36	19.61
Total	974	57148			

**Πίνακας 3: Αποτελέσματα συλλήψεων και προσομοίωση κόστους, (Πηγή: Greasley, A. 2000).**

Σημειώνεται ότι το κόστος περιλαμβάνει μόνο το κόστος αμοιβής της εργασίας των αστυνομικών και των υπεύθυνων για τις καταγραφές των κρατουμένων και τους δεσμοφύλακες και τους επιθεωρητές για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο εννοιολογικό μοντέλο που περιγράφηκε παραπάνω και μόνο, (Greasley A., 2000). Προβλέπεται ότι θα υπάρξουν και άλλες δαπάνες, όπως, τα έξοδα για το γεύμα των κρατουμένων, το κόστος λειτουργίας του υπολογιστή για τις καταγραφές και το κόστος μεταφοράς για τη συνοδεία των υπόπτων και κατηγορουμένων στο δικαστήριο. Αυτά και άλλα γενικά έξοδα επίσης δεν συμπεριλαμβάνονται λόγω χρονικών περιορισμών και μικρό ποσοστό αυτών στο τελικό συνολικό κόστος, (Greasley A., 2000).

Τα στοιχεία του πίνακα παραπάνω ωστόσο, προβλέπουν μια ένδειξη του ποσοστού των δαπανών για διαφορετικούς τύπους συλλήψεων. Ιδιαίτερου ενδιαφέροντος είναι το υψηλό ποσοστό (32%) των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν από τα αδικήματα της κλοπής και της διαφοράς μεταξύ του ποσοστού των συλλήψεων με εντάλματα (20%) με την αναλογία του κόστους των εν λόγω συλλήψεων (11%). Ως εκ τούτου, το συνολικό ποσοστό του κόστους παρέχει μια ένδειξη για το ποσό της κατανομής των πόρων για κάθε τύπο σύλληψης τόσο από τη συχνότητα όσο και το κόστος ανά σύλληψη, (Greasley A., 2000).

Η μελέτη του Greasley A. (2000) επίσης περιγράφει τη χρήση του μοντέλου ως εργαλείο προγραμματισμού πόρων για τη διαχείριση διάφορων σεναρίων που μπορούν να διαμορφωθούν και οι συνέπειες για τη χρήση των πόρων (και ως εκ τούτου το κόστος) που υπολογίζεται. Το μοντέλο αυτό μπορεί να βοηθήσει στην παροχή πληροφοριών, σε οργανώσεις όπως η αστυνομία, σχετικά με το οποίο να παρέχει ένα πλάνο εργασίας σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως η κυβέρνηση, για την αύξηση των πόρων.

Το μοντέλο του Greasley A. (2000), μπορεί επίσης να βοηθήσει στη διαχείριση της αστυνομίας στο σχεδιασμό μελλοντική κατανομή του προσωπικού. Με την ευρεία διακριτική ευχέρεια που υπάρχει στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση, υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιείται μια κεντρική βάση στελέχωση της (οι αστυφύλακες που κάνουν αστυνόμευση έξω στο δρόμο), καθώς είναι σημαντικό η διοίκηση να είναι ενήμερη για τις επιπτώσεις στους πόρους των αποφάσεών της.

**Κοστολόγηση αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων. Η περίπτωση του Presidio of Monterey's Law Enforcement Command (LEC), 1997, Monterey California Η.Π.Α.**

Ο Dopheide, Clyde A. (1997) στη μεταπτυχιακή διατριβή του στο Naval Postgraduate School στις ΗΠΑ με τίτλο: «*Activity Based Costing of the Presidio of Monterey's Federal Police Department*» περιγράφει τη δημιουργία ενός μοντέλου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων μιας μικρής μονάδας αστυνομίας του αμερικανικού στρατού.

Σύμφωνα με τον Dopheide, Clyde A. (1997) η τρέχουσα δραστηριότητα του στρατού των Η.Π.Α. με βάση την κοστολόγηση, την περίοδο που γράφτηκε η διατριβή, που ονομάζεται «*Service Based Costing*», επικεντρώνεται κυρίως στην κοστολόγηση σημαντικών εντολών, διαταγών και στρατιωτικών επιχειρήσεων (Major Commands-MACOMS) που αφορούν την υλοποίηση ευρείας κλίμακας και μεγάλων επιχειρήσεων/εγκαταστάσεων και έργων όπως για παράδειγμα μια περίπτωση αποστολής δυνάμεων (χερσαίων, θαλασσιών, εναέριων) σε άλλη ήπειρο για την εμπλοκή τους σε μια εμπόλεμη κατάσταση όπου απαιτείται.

Ο Dopheide, Clyde A. (1997) διαπιστώνει ότι ο αμερικανικός στρατός δεν έχει ακόμη αναπτύξει ένα μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για μικρότερους οργανισμούς και δομές του. Έτσι η διατριβή του Dopheide, Clyde A. (1997) αναπτύσσει ένα πρότυπο σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για μια μικρή διοικητική δομή του αμερικανικού στρατού, το Presidio of Monterey's Law Enforcement Command (LEC). Ουσιαστικά πρόκειται για ένα μικρό αστυνομικό τμήμα που λειτουργεί υπό την στέγη του στρατού στα πλαίσια λειτουργίας μια κοινότητας στρατιωτικών στις Η.Π.Α. Η μελέτη αυτή κατέληξε στο μοντέλο κοστολόγησης που θα περιγραφεί παρακάτω, ύστερα από την ανάλυση του αστυνομικού οργανισμού για τον προσδιορισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει, των διαδικασιών/δραστηριοτήτων του LEC οι οποίες είναι αναγκαίες για την παραγωγή των εν λόγω αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και οι πόροι που καταναλώνονται από τις διαδικασίες/δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται για τη προσφορά των εν λόγω αστυνομικών υπηρεσιών.

Το μοντέλο κοστολόγησης, του Dopheide, Clyde A. (1997), που δημιουργήθηκε προσδιορίζει επτά κύριες αστυνομικές υπηρεσίες που προσφέρονται από το LEC.

Οι αστυνομικές αυτές υπηρεσίες αυτές που κοστολογούνται μέσα από τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και το μοντέλο που αναπτύχθηκε είναι οι εξής:

1. Αστυνομική Πληροφόρηση (*Police Information*)
2. Αστυνομικές Περιπολίες (*Police Patrol Service*)
3. Αστυνομικές Έρευνες (*Investigations*)
4. Παροχή εκπαίδευσης για τη πρόληψη του εγκλήματος (*Crime Prevention Education*)
5. Τηλεφωνικό Κέντρο καταγγελιών εγκλημάτων (*Crime Watch Hot-line*) (Το γνωστό «100» της Άμεσης Δράσης στα ελληνικά δεδομένα)
6. Αυτοπρόσωπες Επιθεωρήσεις Ασφαλείας Εγκαταστάσεων (*Physical Security Inspections*)
7. Υποστήριξη δικαστηρίων κατά την εκδίκαση υποθέσεων (*Magistrate Support*)

Από το μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων που δημιουργήθηκε από τον Dopheide, Clyde A. (1997) προέκυψε το κόστος των παραπάνω αστυνομικών υπηρεσιών που διαπίστωσε ότι προσφέρει το LEC.

Το συνολικό εκτιμώμενο κόστος παραγωγής κάθε αστυνομικής υπηρεσίας, μαζί με το εκτιμώμενο κόστος ανά μονάδα παραγωγής της κάθε υπηρεσίας που προσδιόρισε κατά τη μελέτη του ο Dorheide, Clyde A. (1997), δίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

A/A	Παρεχόμενη Αστυνομική Υπηρεσία	Συνολικό Κόστος	% Συν. Κόστους	Οδηγός Κόστους	Μοναδιαίο Κόστος
1	Αστυνομική Πληροφόρηση:				
α)	Συγγραφή Αναφορών Συμβάντων/Αδικημάτων	\$431.842,23	15,15	260	\$1.660,93
β)	Έλεγχος εγκληματικού υπόβαθρου/ Ποινική Μητρώο/ Αναφορές για Τροχαία συμβάντα	\$18.793,10	0,66	3.120	\$6,02
2	Αστυνομικές Περιπολίες	\$1.992.402,61	69,91	30.520	\$65,28
3	Αστυνομικές Έρευνες	\$319.063,26	11,19	975	\$327,24
4	Επιθεωρήσεις Ασφαλείας Εγκαταστάσεων	\$59.958,41	2,10	47	\$1.275,71
5	Παροχή εκπαίδευσης πρόληψης εγκλήματος	\$12.530,64	0,44	25	\$501,23
6	Τηλεφωνικό Κέντρο καταγγελιών εγκλημάτων	\$2.956,39	0,10	26	\$113,71
7	Υποστήριξη Δικαστηρίου	\$12.581,94	0,44	36	\$349,50
<b>Σύνολο:</b>		<b>\$2.850.128,58</b>	<b>100,00</b>		

**Πίνακας 4: Κόστος αστυνομικών υπηρεσιών του «Presidio of Monterey's Law Enforcement Command», (Πηγή: Dorheide, Clyde A., 1997)**

Σύμφωνα με τον Dorheide, Clyde A. (1997) ο στρατός των Η.Π.Α. χρησιμοποιεί μια μερικής μορφής κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων η οποία αποκαλείται: «serviced based costing» για να καθορίσει τις δαπάνες βασικών διαταγών και γενικών υπηρεσιών στο σημαντικότερο επίπεδο εντολής και εγκαταστάσεων μεγάλης κλίμακας. Παραδείγματος χάριν, το συνολικό κόστος υπηρεσιών του Presidio για την επιβολή νόμου είναι ο άμεσος προϋπολογισμός για τις δαπάνες του (Dorheide, Clyde A, 1997). Περιλαμβάνει μόνο τις άμεσες δαπάνες που αναλαμβάνονται από το LEC. Αυτό το κόστος διαιρείται έπειτα με κάποιο μέτρο υπηρεσίας ή δραστηριότητας για να αποκτηθεί ένα κόστος ανά υπηρεσία ή δραστηριότητα, παρόμοια με την κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων. Εντούτοις, καμία προσπάθεια δεν γίνεται να επισημανθούν οποιοσδήποτε έμμεσες δαπάνες στις υπηρεσίες, παρά μόνο χρησιμοποιούνται οι άμεσες δαπάνες (Dorheide, Clyde A, 1997).

Τα δύο μέτρα αποτελεσμάτων που χρησιμοποιούνται για την επιβολή του νόμου σύμφωνα με τη μερικής μορφής κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων η οποία αποκαλείται: «serviced based costing» είναι ο αριθμός των αναφορών της αστυνομίας που γράφει και αφορούν εγκλήματα το αποτελεί και το κύριο και πρώτο μέτρο μέτρησης της δραστηριότητας, ή τον αριθμό των ωρών περιπολίας της αστυνομίας, το δευτερεύον μέτρο. Το πρόβλημα εναπόκειται στη χρησιμοποίηση του αριθμού των γραπτών εκθέσεων και αναφορών της αστυνομίας ως βασική γραμμή στην οποία κρίνεται η αποτελεσματικότητα των δαπανών της συγκεκριμένης αστυνομικής δύναμης του στρατού (Dorheide, Clyde A, 1997).

Μια αποτελεσματική αστυνομική δύναμη έχει ως σκοπό την πρόληψη του εγκλήματος, και ως εκ τούτου την επικράτηση χαμηλότερων ποσοστών εγκληματικότητας. Χαμηλότερα ποσοστά εγκληματικότητας μεταφράζονται σε λιγότερα εγκλήματα και κατά συνέπεια λιγότερες αναφορές και εκθέσεις της αστυνομίας (Dorheide, Clyde A, 1997). Λιγότερες εκθέσεις και αναφορές της αστυνομίας μεταφράζονται σε υψηλότερο κόστος ανά έκθεση ή αναφορά, η οποία εκ πρώτης όψεως αποκαλύπτει μια φτωχή αποδοτικότητα όταν συγκρίνεται με τα δεδομένα που συλλέγονται ή γίνεται σύγκριση με άλλες λιγότερο αποτελεσματικές αστυνομικές δυνάμεις (Dorheide, Clyde A, 1997). Αυτό είναι ένα φτωχό μέτρο. Το υπάρχον σύστημα κοστολόγησης του στρατού (service based costing) με τη

μέτρηση που κάνει και τα αποτελέσματα που παρουσιάζει κάνει την κακή απόδοση να φαίνεται καλή και τις καλές επιδόσεις να εμφανίζεται ως κακές (Dorheide, Clyde A, 1997). Έτσι δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέτρο απόδοσης του έργου της αστυνομίας (Dorheide, Clyde A, 1997).

Ο Dorheide, Clyde A. (1997) υπογραμμίζει χαρακτηριστικά ότι αυτό είναι ένα φτωχό μέτρο μέτρησης της επίδοσης της εργασίας των αστυνομικών. Το συγκεκριμένο σύστημα κοστολόγησης του στρατού των Η.Π.Α. με τον τρόπο που κάνει τη μέτρηση των δραστηριοτήτων κάνει την φτώχη και κακή επίδοση της εργασίας των αστυνομικών να φαίνεται καλή και τη καλή επίδοση να φαίνεται κακή. Κατά συνέπεια δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέτρο απόδοσης.

Η χρησιμοποίηση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για την ανάλυση μιας οργάνωσης έχει περισσότερα από ένα οφέλη, αναφέρει χαρακτηριστικά ο Dorheide, Clyde A. (1997). Το προφανέστερο όφελος είναι ο προσδιορισμός όλων των κρυμμένων δαπανών μιας δραστηριότητας ή ο προσδιορισμός της διαδικασίας κατανάλωσης των πόρων από κάθε δραστηριότητα έτσι ώστε όλες οι δαπάνες να μπορούν να ελεγχθούν. Ένα άλλο βασικό όφελος, που αναφέρει χαρακτηριστικά ο Dorheide, Clyde A. (1997), είναι ότι ολόκληρη η οργανωτική διαδικασία της αστυνομικής δύναμης πρέπει να αναλυθεί πλήρως για να προσδιοριστούν όλες οι δραστηριότητες και όλες οι δαπάνες που καταναλώνονται από τις δραστηριότητες. Αυτή η ενδοσκοπήση στις διαδικασίες όλης της οργάνωσης μπορεί να αποκαλύψει προβλήματα και ανεπάρκειες που, διαφορετικά, θα μπορούσαν να έχουν παραμείνει άγνωστες. Στη μελέτη του ο Dorheide, Clyde A. (1997) επισημαίνει δύο σημαντικές ανεπάρκειες που βρίσκονται στις διαδικασίες του LEC, και προβαίνει σε κάποιες συστάσεις ως προς την εύρεση πιθανών εναλλακτικών λύσεων που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν.

Η μεγαλύτερη ανεπάρκεια που εντοπίζεται στο LEC κατά τη διάρκεια αυτής της μελέτης σύμφωνα με τον Dorheide, Clyde A. (1997), είναι με τη θέση εργασίας του Αξιωματικού Υπηρεσίας του σταθμού της αστυνομικής δύναμης. Η θέση του Αξιωματικού Υπηρεσίας της αστυνομικής δύναμης δεν απαιτείται απλά για το τρέχον μέγεθος της αστυνομικής δύναμης και το φόρτο εργασίας. Η εργασία του Αξιωματικού υπηρεσίας είναι ονομαστικά να εποπτεύσει τους αστυφύλακες που κάνουν περιπολία, να παράσχει οδηγίες στο τηλεφωνητή – διαβιβαστή μέσω ασυρμάτου του κέντρου επιχειρήσεων για την κίνηση των περιπόλων αν τους ρωτήσουν πώς να μεταβούν κάπου, να βοηθάει στην απάντηση των τηλεφωνημάτων καθώς επίσης να κατευθύνει οποιοδήποτε πολίτη προσέρχεται στο αστυνομικό τμήμα στο αρμόδιο γραφείο. Η πραγματικότητα της τρέχουσας κατάστασης είναι ότι οι τηλεφωνητές είναι αρκετά επαγγελματίες και απαιτούν λίγη καθοδήγηση και απαντούν στην πλειοψηφία των τηλεφωνημάτων οι ίδιοι. Ο επόπτης της βάρδιας διαχειρίζεται τους αστυφύλακες και τους εποπτεύει. Επίσης λίγοι είναι οι πολίτες που προσέρχονται στο αστυνομικό τμήμα και μπορούν να εξυπηρετηθούν από το πολιτικό προσωπικό των γραφείων διοίκησης και της γραμματείας. Σχεδόν κάθε καθήκον για το οποίο ο Αξιωματικός Υπηρεσίας είναι αρμόδιος, είναι επίσης το καθήκον κάποιου άλλου υπαλλήλου ή αστυνομικού (Dorheide, Clyde A, 1997).

Ο Dorheide, Clyde A, (1997) αναφέρει ότι όπως είναι διαμορφωμένη η βάρδια εργασίας της συγκεκριμένης αστυνομικής δύναμης θα πρέπει να βρίσκεται ένας επόπτης της βάρδιας, ένας τηλεφωνητής-διαβιβαστής ασυρμάτου, ένας Αξιωματικό Υπηρεσίας και περίπου επτά με οκτώ αστυφύλακες οι οποίοι εκτελούν εξωτερική περιπολία. Η ανάλυση των ημερήσιων καθηκόντων όπως προέκυψε μέσα από τα φύλλα καταγραφής εργασίας για ένα μήνα δείχνει ότι σχεδόν τέσσερα τοις εκατό (4%) από τις βάρδιες εργασίας είχαν ακριβώς το ίδιο προσωπικό στο σταθμό όσοι ήταν και οι αστυφύλακες που έκαναν έξω περιπολία.



Η σύσταση που προτείνει ο Dorheide, Clyde A. (1997) για την εξοικονόμηση κόστους είναι η θέση του Αξιωματικού Υπηρεσίας είτε πρέπει να καταργηθεί, είτε η θέση του θα πρέπει να μετατραπεί σε ρόλο επόπτη βάρδιας που να εποπτεύει τις περιπολίες ενώ βρίσκεται και αυτός έξω μαζί με τις αστυνομικές περιπολίες. Εάν η θέση του Αξιωματικού υπηρεσίας του σταθμού του LEC εξαλείφονταν εντελώς θα έσωζε περίπου \$246.100 το χρόνο. Η μετακίνηση του αξιωματικού υπηρεσίας από το σταθμό όπου κάθεται και η τοποθέτηση του έξω μαζί με την περιπολία, θα αύξανε την κάλυψη της περιπολίας μεταξύ εικοσιπέντε (25%) και δεκατρία (13%) τοις εκατό, ανάλογα με το μέγεθος στη βάρδιας.



Εικόνα 1: Το έμβλημα της αστυνομίας του Presidio of Monterey των Η.Π.Α.  
(Πηγή: <http://www.monterey.org/>)

Ένα δεύτερο ζήτημα που εντοπίζεται προς διόρθωση από τον Dorheide, Clyde A. (1997) είναι το γράψιμο των αστυνομικών αναφορών ή εκθέσεων. Το συγκεκριμένο αστυνομικό τμήμα γράφει την ίδια αναφορά τρεις φορές. Η πρώτη φορά είναι η αρχική σύνταξη της από τον αστυνομικό και μπορεί να αφορά ένα αδίκημα που έγινε ή το αποτέλεσμα της περιπολίας του. Ο αστυνομικός γράφει την αναφορά του σε έναν υπολογιστή και την εκτυπώνει. Σ' αυτό δε περιλαμβάνεται ο αριθμός που θα την τυπώσει για να διορθωθεί από τον προϊστάμενο της βάρδιας πριν γίνει δεκτή από αυτόν. Όταν η γραπτή αναφορά έχει γραφτεί, αναγνωστεί και εγκριθεί από το διοικητή του αστυνομικού σταθμού

τότε δίνεται στο προσωπικό της διοίκησης ή της γραμματείας για να γραφτεί από αυτήν την αναφορά σε έναν άλλο υπολογιστή μια περίληψη της και ορισμένα ονόματα και στοιχεία που περιέχει προκειμένου να καταχωρηθεί στη βάση δεδομένων της συγκεκριμένης αστυνομικής δύναμης. Τέλος ο γραμματέας του τμήματος αστυνομικών ερευνών γράφει μια άλλη περίληψη και σύνοψη της ίδιας αναφοράς σε έναν άλλο υπολογιστή με έμφαση σε πληροφορίες που αντλούνται από την αναφορά για στατιστικούς κυρίως λόγους.

Όλοι αυτοί οι υπολογιστές είναι στο ίδιο κτίριο, και το LEC είχε θέσει σε εφαρμογή την περίοδο της μελέτης ένα πρόγραμμα προκειμένου να εγκαταστήσει στο σύστημα υπολογιστών του ένα τοπικό δίκτυο υπολογιστών (LAN) συνδέοντας μεταξύ τους, αυτούς τους υπολογιστές. Μόλις εγκατασταθεί το τοπικό LAN, και το κατάλληλο λογισμικό τεθεί σε ισχύ, ο Dopheide, Clyde A. (1997) υποστηρίζει ότι οι εκθέσεις και οι αναφορές της αστυνομίας θα δακτυλογραφούνται μόνο μια φορά. Αφότου τελειώνει ο αστυνομικός μια αναφορά ή μια έκθεση, θα εισάγεται αυτή αυτόματα στη βάση δεδομένων πληροφοριών της αστυνομίας και στη στατιστική βάση δεδομένων. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την αποβολή μια σημαντικής μερίδας φόρτου εργασίας τεσσάρων ανθρώπων. Το ογδόντα πέντε τοις εκατό (85%) του φορτίου εργασίας του διοικητικού προσωπικού και της γραμματείας είναι να δακτυλογραφούν τα στοιχεία των αναφορών και των εκθέσεων στη βάση δεδομένων της αστυνομίας. Μόλις εγκατασταθεί το τοπικό LAN, δεν θα υπάρξει αρκετός φόρτος εργασίας για την εισαγωγή δεδομένων προκειμένου να δικαιολογείται η πλήρης απασχόληση τριών ατόμων. Επιπλέον, περίπου σαράντα πέντε (45%) τοις εκατό του φορτίου εργασίας του γραμματέα του τμήματος αστυνομικών ερευνών θα πρέπει λογικά να απαλειφθεί μόλις εγκατασταθεί το τοπικό LAN.

Η σύσταση που προτείνει ο Dopheide, Clyde A. (1997) είναι η μείωση του μέγεθος των υπάλληλων διοίκησης και γραμματείας κατά έναν ή δύο υπαλλήλους μόλις εγκατασταθεί το τοπικό LAN. Η εξάλειψη μιας θέσης θα βοηθήσει το LEC να εξοικονομήσει περίπου \$24.100 ετησίως. Η εξάλειψη δύο θέσεων θα βοηθήσει το LEC να εξοικονομήσει \$48.200 το χρόνο.



**Εικόνα 2: Αστυνομικοί του αστυνομικού τμήματος του Presido of Monterey των Η.Π.Α εν ώρα περιπολίας (Πηγή: <http://www.monterey.org>)**

## ***Η περίπτωση του Εθνικού Μοντέλου Κοστολόγησης Αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου***

Ο Collier P.M (2006) σε μια μελέτη για την εισαγωγή της ανάλυσης κατά δραστηριότητα και την κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες, των υπηρεσιών που παρέχει η αστυνομία του Ην. Βασιλείου περιγράφει τα αποτελέσματα μιας μελέτης άνω των δύο ετών σε εθνικό επίπεδο από την εισαγωγή της κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες και την εμπειρία των έξι αστυνομικών δυνάμεων, που αποκτήθηκε από τις συνεντεύξεις και την ανάλυση των δεδομένων έχοντας ως οδηγό τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων.

Στη μελέτη αυτή ο Collier, P.M. (2006) αναφέρει ότι η αστυνομία αναφέρεται στην κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων έχοντας ως στόχο την αύξηση της προβολής για το τι κάνουν, ποιες δραστηριότητες ασκούν στην αστυνομία, με βάση την υπόθεση ότι οι πόροι που διατίθενται για την αστυνόμευση από την κυβέρνηση του Ην. Βασιλείου θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν σε μετρήσιμη βάση τη βελτίωση της απόδοσης της αστυνόμευσης (δηλαδή μείωση δεικτών εγκληματικότητας), παρά το γεγονός ότι το έγκλημα δεν είναι το μόνο στοιχείο του τι πραγματικά κάνουν οι αστυνομικοί.

Πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο για την έγκαιρη και την εμπειρία της εφαρμογής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου αποκτήθηκε μέσα από την αναθεώρηση ορισμένων δημοσιεύσεων και μερικά εσωτερικά έγγραφα της αστυνομίας. Εκθέσεις (Her Majesty's Inspector of Constabulary, 1998; Leigh et al., 1999) επισήμαναν την έγκαιρη ανάγκη της υλοποίησης ενός τέτοιου συστήματος κοστολόγησης βασισμένο σε αυτή τη λογιστική τεχνική «τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων» και το σχηματισμό ενός αρχικού σημείου για έρευνα για την υλοποίηση ενός εθνικού συστήματος κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων. Για την έρευνα αναλύθηκαν δεδομένα από έξι αστυνομικές δυνάμεις στην Αγγλία και την Ουαλία (Collier P.M., 2006).

Αν και είχε υπάρξει μια μερική συλλογή δεδομένων από νωρίς που είχε πραγματοποιηθεί το 1997, η μελέτη για την δημιουργία ενός εθνικού συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου άρχισε επίσημα στις τέλη του 1999 και συνεχίστηκε μέχρι τα μέσα του 2002. Η περίοδος αυτή παράλληλα χαρακτηρίστηκε από την εθνική έμφαση που δόθηκε στην κοστολόγηση των αστυνομικών υπηρεσιών και την αποδοχή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων από διάφορες αστυνομικές δυνάμεις της Αγγλίας και της Ουαλίας (Collier P.M., 2006).

Ο Collier P.M (2006) αναφέρει ότι η προέλευση της ανάλυσης δραστηριοτήτων και της κοστολόγησης τους σε θέματα αστυνόμευσης βρίσκεται σε μια Ελεγκτική Επιτροπή της Αγγλίας (Audit Commission, 1990) μια έκθεση της οποίας υποδηλώνει το γεγονός ότι η ανάλυση των δραστηριοτήτων της αστυνομίας θα δώσει στα στελέχη και τους αξιωματικούς της αστυνομίας τη βάση για την παρακολούθηση και τον εντοπισμό του κόστους που περνά μέσα από τα αποτελέσματα της αστυνόμευσης και των υπηρεσιών που παρέχει η αστυνομία, για είναι σε θέση να αποκομίσουν το «κόστος ανά αποτέλεσμα».

Τον Ιούνιο του 2001, η αστυνομική υπηρεσία του Ην. Βασιλείου ξεκίνησε την εφαρμογή του Εθνικού Μοντέλου Κοστολόγησης Αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων (National Police Activity-Based Costing Model). Το εθνικό αυτό μοντέλο βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στο αρχικό έργο που επιτέλεσε μια αστυνομική υπηρεσία (Η) σε θέματα κοστολόγησης και ανάλυσης δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με οικονομικές συμβουλές που είχαν παρασχεθεί από τους Οικονομικούς Διευθυντές δύο άλλων διαφορετικών αστυνομικών υπηρεσιών (Collier P.M., 2006).

Ειδικότερα, το εθνικό μοντέλο διαχωρίζει το συνολικό κόστος σε «κόστος παροχής υπηρεσιών» και σε «γενικά έξοδα». Το κόστος παροχής των υπηρεσιών περιλαμβάνει τις

άμεσες δαπάνες που λαμβάνονται από την ανάλυση δραστηριοτήτων και την κατανομή του κόστους "στήριξης των επιχειρήσεων", το οποίο περιλαμβάνεται το κόστος διαχείρισης κεντρικών υπηρεσιακών μονάδων (BCU) και του Αρχηγείου της αστυνομίας, επίσης περιλαμβάνει το προσωπικό υποστήριξης, τα έξοδα για καύσιμα, έξοδα ιατροδικαστικής και εγκληματολογικής υποστήριξης, την κατάρτιση και την εκπαίδευση των αστυνομικών, κλπ. Τα γενικά έξοδα, τα οποία διανεμήθηκαν επίσης ορίστηκαν ως «έξοδα διατήρησης εγκαταστάσεων» όπως το ενοίκιο, ηλεκτρικό ρεύμα, γενικές παροχές και τα έξοδα κεφαλαίου κλπ., (Collier P.M., 2006).

Κινούμενοι στο ίδιο πλαίσιο κατά το στάδιο της υλοποίησης και εγκατάστασης (implementation) του Εθνικού Μοντέλου Κοστολόγησης Αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων, ένας Διοικητής μιας αστυνομικής δύναμης ο οποίος τύγγανε να είναι και Γενικός Γραμματέας του Συνδικαλιστικού Σωματείου (ACPO) των Αστυνομικών στην Αγγλία ανέφερε ότι: *«Αυτό που προέκυψε από διεξοδική επισκόπηση και ανάλυση των δαπανών ήταν μια δέσμευση του Σωματείου (ACPO) για την ανάπτυξη ενός συστήματος ABC - κοστολόγησης βάσει της δραστηριοτήτων- που να είναι σε θέση να πει στη κυβέρνηση πόσα χρήματα ξοδεύουμε ως αστυνομία για τη διερεύνηση και την εξιχνίαση διάφορων εγκλημάτων και μια σειρά όλων των άλλων πραγμάτων που κάνουμε. Εμείς δεν μπορούσαμε μάλιστα να πούμε πόσα ξοδεύουμε για την απάντηση κλήσεων στο κέντρο της τηλεφωνικής γραμμής 999 (σε ελληνικά δεδομένα το κέντρο της Άμεσης Δράσης, το γνωστό «100»). Ο μόνος τρόπος που θα μπορούσε να γίνει αυτό είναι με ανάλυση των δραστηριοτήτων και τη μετ' έπειτα κοστολόγηση τους»* (Collier P.M., 2006).

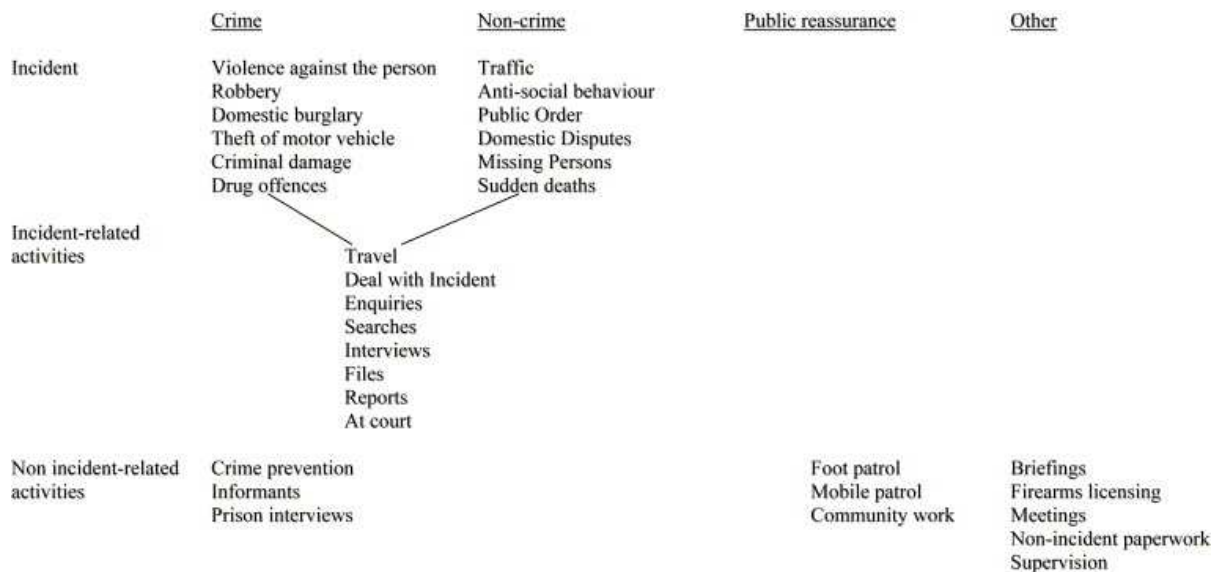
Σε ένα σεμινάριο της αστυνομίας για οικονομικά θέματα το 1997, ένα επικεφαλής Διοικητής μιας αστυνομικής δύναμης σχολίασε ότι: *«η κοστολόγηση των δραστηριοτήτων της αστυνομίας είναι για την εξίσωση εισόδων / εξόδων και την κατανομή των πόρων προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (τη μείωση της εγκληματικότητας). Αναρωτιέμαι πώς έχουμε φτάσει τόσο μακριά για τόσο πολύ καιρό με το να μην κοστολογούμε τις δραστηριότητες της αστυνομίας»* (Collier P.M., 2006).

Η υποστήριξη που παρείχε το Υπουργείο Εσωτερικών της Αγγλίας για τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων στην αστυνομία και τη δημιουργία του εθνικού μοντέλου βασίστηκε στην έμφαση του Υπουργείου Οικονομικών της Αγγλίας όσον αφορά τη σύνδεση των εισόδων με τα αποτελέσματα (εκροές) σε ένα σύστημα κοστολόγησης όπως η ABC. Ένα μέλος της ομάδας διαχείρισης της απόδοσης της αστυνομίας από το Υπουργείο Εσωτερικών της Αγγλίας, δήλωσε ότι: *«Υπάρχει μικρή εμπιστοσύνη ότι η αστυνομία γνωρίζει ποιες είναι οι δραστηριότητες της και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τα χρήματα που λαμβάνουν για να λειτουργούν. Θα πρέπει να το λάβουν υπόψη τους και να διαθέσουν τα διαθέσιμα κεφάλαια τους πιο ορθολογικά»* (Collier P.M., 2006).

Μαζί με τη δημιουργία του Εθνικού μοντέλου Κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών δημοσιεύτηκε ένα εγχειρίδιο της Αστυνομίας για το προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που θα επρόκειτο να κοστολογηθούν και πως θα μπορούσαν να εντοπιστούν αυτές από τις αστυνομικές δυνάμεις που θα εφάρμοζαν το μοντέλο κοστολόγησης. Το εγχειρίδιο αυτό (Police Activity Sampling Manual of Guidance) (Home Office, Her Majesty's Inspector of Constabulary, 1992) ορίζει τη «μεθοδολογία» για την ανάλυση της δραστηριότητας και των κωδικών δραστηριότητας που επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν από τις αστυνομικές δυνάμεις. Η μεθοδολογία βασίστηκε σε ένα δείγμα 2-3 εβδομάδων της δραστηριότητας που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό του δείγματος σε ετήσια βάση. Στη συνέχεια το σχεδιάγραμμα που παρουσιάζεται δείχνει μια απλοποιημένη ταξινόμηση των συμβάντων η που καλείται να διαχειριστεί η αστυνομία του Ην. Βασιλείου (περιστατικά που αφορούν εγκλήματα, τα περιστατικά μη εγκληματικά, εμφανή αστυνόμευση



και άλλα) και δραστηριοτήτων (π.χ. μετακινήσεις στη σκηνή, παράσταση και διερεύνηση της σκηνής, και τις μεταγενέστερες ενέργειες ή άλλες ερευνητικές ενέργειες που γίνονται), (Collier P.M., 2006).



**Σχεδιάγραμμα 5: Παραδείγματα ανάλυσης περιστατικών της αστυνομίας και δραστηριοτήτων (Πηγή: Collier P.M., 2006).**

	<u>Εγκλήματα</u>	<u>Μη-Εγκλήματα</u>	<u>Εμφανή αστυνόμευση</u>	<u>Άλλα</u>
<u>Περιστατικά</u>	Βία σε πρόσωπα Κλοπές Διαρρήξεις οικιών Κλοπές οχημάτων Βανδαλισμοί Ναρκοτικά	Τροχαία αστυνόμευση Αντικοινωνική συμπεριφορά Διασφάλιση δημόσιας τάξης Διαπλεκτισμοί-επεισόδια Εξαφανίσεις προσώπων Αιφνίδιοι Θάνατοι		
<u>Δραστηριότητες συνδεδεμένες με τα περιστατικά</u>	Μετάβαση στη σκηνή του περιστατικού Παράσταση και ενασχόληση με τη σκηνή του περιστατικού Έρευνες Αναζητήσεις Εξέταση μαρτύρων-υπόπτων Σύνταξη εγγράφων-δικογραφίας Αρχειοθέτηση Μαρτυρία στο δικαστήριο			
<u>Δραστηριότητες μη συνδεδεμένες με περιστατικά</u>	Πρόληψη εγκλήματος Διαχείριση πληροφοριών Διαχείριση κρατουμένων		Πεζές περιπολίες Εποχούμενες περιπολίες Εθελοντική αστυνόμευση	Ενημερώσεις Συναντήσεις Επιθεώρηση Έκδοση αδειών οπλοφορίας Σύνταξη εγγράφων

**Πίνακας 5: Παραδείγματα ανάλυσης περιστατικών της αστυνομίας και δραστηριοτήτων (Πηγή: Collier P.M., 2006).**

Η ερευνητική μελέτη του Collier P.M., (2006) ασχολείται κυρίως με τη πρόμη εμπειρία της εφαρμογής του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης δραστηριοτήτων στις αστυνομικές δυνάμεις του Ην. Βασιλείου και πιο συγκεκριμένα της Αγγλίας και της Ουαλίας. Οι επισκέψεις του Collier P.M., (2006) σε έξι δυνάμεις που προσδιορίζονται ως-H, N, B, S, T και W είχαν ως σκοπό να διερευνήσουν τις μεθόδους με τις οποίες η κοστολόγηση βάσει

δραστηριοτήτων είχε αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί μέσα σε αυτές τις αστυνομικές δυνάμεις.

Η αστυνομική δύναμη Η ήταν από τις πρώτες που χρησιμοποίησαν την ανάλυση δραστηριοτήτων πριν ακόμα από την υιοθέτηση του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων. Η μέθοδος που χρησιμοποίησε η συγκεκριμένη αστυνομική υπηρεσία για την ανάλυση των δραστηριοτήτων που ανέπτυξε έγινε η βάση για την ανάπτυξη και τη δημιουργία του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων. Ωστόσο, δεν πίστεψαν όλες οι υπόλοιπες αστυνομικές δυνάμεις ότι αυτός ήταν ο μόνος δρόμος προς τα εμπρός.

Για την αστυνομική δύναμη Η, η ανάλυση των δραστηριοτήτων ήταν πιο σημαντική από ό,τι η κοστολόγηση τους, και αυτό επειδή το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε ήταν επίσης σε θέση να εφαρμόσει ωριαίες τιμές για κάθε θέση και τμήμα της αστυνομικής δύναμης για την απόκτηση εκθέσεων που βασίζονται στη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων. Αν και η μέθοδος της παρακολούθησης της κάθε μια δραστηριότητας, της κατανομή του κόστους και της ανάλυση τους ήταν κοινή σε πολλές αστυνομικές δυνάμεις, η αστυνομική δύναμη Η προώθησε ιδιαίτερα τη χρήση της ανάλυσης των δραστηριοτήτων για τη καλύτερη διαχείριση και οργάνωση της αστυνομικής δύναμης, (Collier P.M., 2006).

Οι εκθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν από την αστυνομική δύναμη Η έκαναν σύγκριση της ζήτησης (αριθμός των καταγεγραμμένων περιστατικών από την αστυνομική αρχή), των πόρων (χρόνος που δαπανάται σε επεισόδια από την ανάλυση δραστηριότητας) και των αποτελεσμάτων (αριθμός των συλλήψεων και ποσοστά εξιχνιάσεων από το σύστημα καταγραφής εγκλημάτων βίας).

Η ανάλυση των δεδομένων δραστηριότητας από την αστυνομική δύναμη Η, παρείχε πληροφορίες στους επικεφαλής αξιωματικούς και διοικητές των επιχειρησιακών μονάδων της αστυνομικής δύναμης Η, για οποιοδήποτε χρονικό διάστημα, για το χρόνο που δαπανάται στις διάφορες δραστηριότητες που αναπτύσσονται. Αυτό προσδιόρισε τις δραστηριότητες, για παράδειγμα, για τις οποίες έγιναν οι περισσότερες υπερωρίες και τη ποσότητα του χρόνου που απαιτήθηκε για τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών υποθέσεων (paperwork) στα αστυνομικά τμήματα. Για την αστυνομική δύναμη Η, η εμφανή αστυνόμευση ήταν ένα σημαντικό θέμα, αλλά η ανάλυση δραστηριοτήτων αποκάλυψε ότι ο χρόνος κατά τον οποίο οι περισσότερες «μεγάλης προβολής» περιπολίες είτε πεζές είτε με περιπολικά που λαμβάνουν χώρα ήταν μεταξύ 1 και 4 π.μ., όμως ήταν η μόνη στιγμή που συνέβαιναν τα λιγότερα περιστατικά που χρειαζόταν επέμβαση από την αστυνομία, (Collier P.M., 2006).

Η αστυνομική δύναμη Η κατέδειξε δύο ακόμα παραδείγματα για το πώς η ανάλυση δραστηριότητας οδήγησε σε αλλαγές σε αστυνομικές πρακτικές και στο τρόπο λειτουργίας της. Σε μία επιχειρησιακή μονάδα, οι αξιωματικοί ξόδευαν 7% του χρόνου τους για την ολοκλήρωση περιλήψεων από μαγνητοφωνημένες ταινίες, ακούγοντας και γράφοντας τις καταθέσεις μαρτύρων από το μαγνητόφωνο και την αποστολή του κειμένου για επεξεργασία, στη συνέχεια. Μετά την ανάλυση δραστηριότητας που είχε προηγηθεί ο διοικητής της επιχειρησιακής μονάδας προσέλαβε έμπειρους αναλυτές επεξεργασίας κειμένου για να παράγουν αντίγραφα απομαγνητοφωνημένων καταθέσεων μαρτύρων και υπόπτων απευθείας από την μαγνητοφωνημένη ταινία με τη χρήση ειδικού λογισμικού. Αυτό παρήγαγε τα έγγραφα πιο γρήγορα και απελευθέρωσε θέσεις αξιωματικών και αστυνομικών για την απασχόληση τους σε επιχειρησιακά καθήκοντα. Ο χρόνος που δαπανάται πλέον από τους αστυνομικούς για τα καθήκοντα αυτά μειώθηκε από το 7% στο 2,5%, (Collier P.M., 2006).

Επίσης σε μια άλλη επιχειρησιακή μονάδα της αστυνομικής δύναμης Η, είχε ιδρυθεί μια ομάδα αστυνομικών με σκοπό την αναζήτηση ύποπτων και εγκληματιών που

αναζητούνται να συλληφθούν για να αυξηθεί το ποσοστό των εξιχνιάσεων από τους εγκληματίες που θα συλλαμβάνονταν. Η ανάλυση δραστηριότητας έδειξε ότι μόνο το 18% του χρόνου των αστυνομικών αυτών, αναλώνονταν στην ανάκριση κρατουμένων και την αναζήτηση υπόπτων, ενώ σημαντικός χρόνος δαπανούταν για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση αυτών των κρατουμένων, όπως η φωτογράφιση τους, η λήψη δακτυλικών αποτυπωμάτων, κλπ. Διαδικαστικές αλλαγές έγιναν για να αυξηθεί το ποσοστό αυτό από το 18% τελικά στο 40%, (Collier P.M., 2006).

Σε μια άλλη αστυνομική δύναμη (N) έγινε σύγκριση των δαπανών με τα ποσοστά εξιχνίασης εγκλημάτων και υπολογίστηκε το κόστος ανά εξιχνίαση για κάθε επιχειρησιακό τμήμα της αστυνομικής δύναμης N. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, βρέθηκε όπως ήταν αναμενόμενο-ότι όσο μεγαλύτερο χρόνο δαπανούν οι αξιωματικοί και οι αστυνομικοί που ασχολούνται με την εξιχνίαση εγκλημάτων με ένα μεγάλο αριθμό εγκλημάτων, τόσο χαμηλότερο ήταν το κόστος ανά μονάδα/εξιχνίαση. Σύγκριση του κόστους και των ποσοστών ανίχνευσης για όλα τα εγκλήματα έδειξαν ότι σε ένα επιχειρησιακό τμήμα υπήρχε ένα μέσο κόστος £ 929 με ένα ποσοστό ανίχνευσης 47%, ενώ ένα σε ένα άλλο επιχειρησιακό τμήμα είχαν μέσο κόστος £ 662 και ένα ποσοστό ανίχνευσης του 47.05%. Έτσι μια εσωτερική σύγκριση του κόστους και της απόδοσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αύξηση των πόρων που δαπανώνται θα οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξηση του ποσοστού ανίχνευσης των εγκλημάτων που έχουν διαπραχθεί, (Collier P.M., 2006).

Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιήθηκαν στις αποφάσεις σχετικά με τη μετατόπιση θέσεων αστυνομικών και αξιωματικών μεταξύ των διαφορών επιχειρησιακών ομάδων αστυνόμευσης που υπήρχαν στην αστυνομική δύναμη N. Στη συγκεκριμένη αστυνομική δύναμη σημειώθηκε το εξής αποτέλεσμα ότι όταν δαπανούταν αρκετοί πόροι και υπήρχε ένα υψηλό κόστος αστυνόμευσης αυτό αντίστοιχα αντιστοιχούσε με χαμηλά επίπεδα εγκληματικότητας. Έτσι οι αξιωματικοί και οι αστυνομικοί ήταν σε θέση να περνούν περισσότερο χρόνο με τα θύματα, με αποτέλεσμα την αύξηση της δημόσιας ικανοποίησης και τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας που έδινε προς την τοπική κοινωνία η συγκεκριμένη αστυνομική δύναμη, όπως μετρήθηκε από διαφορές δημοσκοπήσεις. Η αστυνομική δύναμη N αναγνώρισε ότι το αποτέλεσμα της μετατόπισης αστυνομικών από ένα επιχειρησιακό τμήμα σε ένα άλλο θα ήταν πιθανό να υπήρχε μια πτώση στην ικανοποίηση των πολιτών από τη δουλειά της αστυνομίας, (Collier P.M., 2006).

Ο Collier P.M., (2006) μέσα από τη μελέτη των στοιχείων της αστυνομικής δύναμης N έδειξε, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω πίνακα, ότι η εξοικονόμηση πόρων για την αστυνομική δύναμη N είχε ως αποτέλεσμα να προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος.

Έτος	Κατανομή Προϋπ/μου (£ '000)	Χρόνος απασχόλησης σε εγκλήματα (%)	Κόστος Εγκλημάτων (£ '000)	Αριθμ. εγκλημάτων	Κόστος/έγκλημα (£)	Αρ. εξιχνιάσεων	% Εξιχνιάσεων	Κόστος/Εξιχνίαση (£)
2001	89.451	30,8	27.611	47.533	581	14.877	31	1.856
2000	84.019	31,6	26.514	44.500	596	15.549	35	1.705
1999	79.537	39,4	31.359	43.975	713	15.522	35	2.020
% μεταβολή 2000/2001	+6,5		+4,1	+6,8	-2,5	+4,3		+8,8
% μεταβολή 1999/2000	+5,6		-15,4	+1,2	-16,4	0		-15,8

**Πίνακας 6: Συγκριτική δραστηριότητα στοιχείων κοστολόγησης για εγκλήματα για την N, (Πηγή: Collier P.M., 2006).**

Ενώ από τα ευρήματα αρχικά φαίνεται ότι το μοναδιαίο κόστος εγκλημάτων είχε μειωθεί κατά τα 3 χρόνια, υπήρξε μια αύξηση του κόστους ανά εξιχνίαση εγκλημάτων, λόγω του χαμηλότερου ρυθμού εξιχνιάσεων το 2001. Πιο σημαντικό πάντως είναι το γεγονός ότι, το ποσοστό του χρόνου που δαπανήθηκε για το έγκλημα είχε μειωθεί κατά τη διάρκεια των 3 ετών.

Ο Collier P.M., (2006) επίσης υπολόγισε ότι το κόστος των περιστατικών που δεν σχετίζονται με το έγκλημα και την εργασία με δραστηριότητες μη σχετιζόμενες και συνδεδεμένες με περιστατικά είχε αυξηθεί από £48.200.000 (60,6% του καταγεγραμμένου χρόνου) το 1999 σε £61,9 εκατομμύρια (69,2% του καταγράφονται χρόνου) το 2001.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση του Collier P.M., (2006) για το χρόνο που δαπανάται για μη εγκληματικά συμβάντα που αντιμετωπίζονται από την αστυνομική δύναμη N, όπως για παράδειγμα η τροχαία αστυνόμευση, αντί-κοινωνική συμπεριφορά, τη δημόσια τάξη, τα επεισόδια μεταξύ πολιτών, κ.λ.π.

Έτος	Χρόνος απασχόλησης σε περιστατικά μη εγκλημάτων (%)	Κατανομή Προϋπ/μου (£ '000)	Αρ. μη εγκληματικών περιστατικών	Κόστος/ περιστατικό (£)
2001	33,4	29.893	140.002	213
2000	29,8	25.044	138.874	180
1999	26,2	20.918	153.545	136
% μεταβολή 1999/2001		+42,9	-8,8	+56

**Πίνακας 7: Συγκριτική δραστηριότητα στοιχείων κοστολόγησης για μη-εγκλήματα για την N, (Πηγή: Collier P.M., 2006).**

Ο διοικητής της αστυνομικής δύναμης N, δήλωσε ότι: «Έχουμε αλλάξει σκόπιμα το τρόπο αστυνόμευσης προκειμένου να μειώσουμε το χρόνο που δαπανάται για κάθε έγκλημα. Με τα στοιχεία που πρόεκυψαν από το μοντέλο κοστολόγησης έχουμε μια πιο ακριβής αντανάκλαση των αποφάσεων μας επάνω σε θέματα διαχείρισης της αστυνομικής δύναμης και των αστυνομικών. Λιγότερη προσπάθεια καταβάλλεται τώρα για την μείωση της εγκληματικότητας. [Μέχρι πριν από λίγα χρόνια] οι εξιχνιάσεις εγκλημάτων δεν υπήρξαν σημαντικές και σε μεγάλα ποσοστά, αλλά τώρα είναι. Το κόστος της διερεύνησης ενός εγκλήματος έχει μειωθεί, αλλά υπάρχουν μερικές απρόβλεπτες συνέπειες. Περισσότερος χρόνος δαπανάται σε λιγότερα περιστατικά και αυτό είναι εκπληκτικό. Τι λείπει [από την ανάλυση δραστηριότητας] είναι η πολιτική βούληση για την αστυνόμευση περιστατικών μη συνδεδεμένα με τα εγκληματία και της εμφανούς αστυνόμευσης. Εξασφάλιση περισσότερης εμφανούς αστυνόμευσης είναι τουλάχιστον ίσης σημασίας με την εξιχνίαση εγκλημάτων με την έννοια ότι αν αυξηθεί η πρώτη (εμφανής αστυνόμευση) μειώνεται η προσπάθεια που καταβάλλεται για τη δεύτερη (εξιχνίαση εγκλημάτων)», (Collier P.M., 2006).

Ο Collier P.M., (2006) κατά τη μελέτη της αστυνομικής δύναμης B παρέχει ορισμένα παραδείγματα για το πώς τα δεδομένα δραστηριότητας που είχε στη διάθεση του αναλύθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για τον εντοπισμό σημείων στις αστυνομικές δραστηριότητες που θα μπορούσε να γίνει εξοικονόμηση πόρων. Η ανάλυση των δεδομένων δραστηριότητας προσδιόρισε το χαμένο χρόνο και την κακή χρήση των πόρων. Για παράδειγμα, για να μειωθεί ο χρόνος που χάνεται από τους αστυνομικούς που είναι επιφορτισμένοι με τη φύλαξη των κρατουμένων και τη μεταφορά τους από κελί σε άλλες αίθουσες ανάκρισης, υπήρξε μια επένδυση σε επιπλέον ενδιάμεσα κελιά πλησιέστερα τις αίθουσες ανάκρισης προκειμένου να κρατούνται προσωρινά εκεί αντί των μόνιμων και μεγαλύτερων κρατητηρίων που κρατούνταν για περισσότερο χρονικό διάστημα οι κρατούμενοι και ύποπτοι. Επίσης αναθεώρησαν τις διαδικασίες σωματικών ερευνών πριν τον εγκλεισμό κρατουμένων στα



κρατητήρια ώστε να μειωθεί ο χρόνος αυτών των ερευνών άλλα και το ουσιαστικό αποτέλεσμα τους, με τη χρησιμοποίηση εκπαιδευμένων και έμπειρων γι' αυτό το σκοπό αστυνομικών αντί νεότερων με λιγότερη εμπειρία και ανεκπαίδευτων. Επίσης αναθεωρήθηκε το κόστος απόκτησης πληροφοριών από πληροφοριοδότες σε συνάρτηση με το αν οι πληροφορίες που αποκτιούνται από αυτούς αξίζουν το κόπο και το κόστος.

Ο Collier P.M., (2006) κατά τη μελέτη της αστυνομικής δύναμης S εντόπισε το συσχετισμό των αποτελεσμάτων της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων με ορισμένους στόχους που έθετε η συγκεκριμένη αστυνομική δύναμη προκειμένου να επιτύχει. Σε κάθε αστυνομική δύναμη που είχε μελετήσει, το προσωπικό που ασχολούνταν με τη κοστολόγηση και τον οικονομικό προγραμματισμό είχε τόνισε την έλλειψη οποιουδήποτε συνδέσμου μεταξύ του οικονομικού προγραμματισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου αστυνόμευσης με την έννοια της ύπαρξης στόχων απόδοσης. Ο Διευθυντής Οικονομικών της αστυνομικής δύναμης S σχολίασε: *«Τίποτα δεν μας λέει αν η κατανομή των πόρων γίνεται σύμφωνα με τους στόχους που θέτει το Αρχηγείο της Αστυνομίας για τη μείωση της εγκληματικότητας»*. Η αστυνομική δύναμη S ανέπτυξε ορισμένους δείκτες αποδοτικότητας τους οποίους σύνδεσε με το κόστος των δραστηριοτήτων αστυνόμευσης που ασκούσε.

Ο Collier P.M., (2006) κατά τη μελέτη της αστυνομικής δύναμης T έδωσε έμφαση στο **«κενό χρόνο»** που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης καθηκόντων των αστυνομικών και την αποτελεσματική διαχείριση του. Τονίζει μάλιστα ότι εάν το έγκλημα μειώνεται τότε το κόστος ανά έγκλημα αυξάνεται επειδή το κόστος πρέπει να επιμεριστεί σε λιγότερα εγκλήματα και εμφανίζεται περισσότερο για καθ' ένα.

Ο Collier P.M., (2006) κατά τη μελέτη της αστυνομικής δύναμης W, μετά την έναρξη λειτουργίας του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης, η συγκεκριμένη αστυνομική δύναμη, όπως και άλλες δυνάμεις, έπρεπε να παράγουν και να παρουσιάσουν δεδομένα κοστολόγησης των δραστηριοτήτων που ασκούσαν. Αυτό έγινε περίπου στις αρχές του 2002. Η ανάλυση του προϋπολογισμού της αστυνομικής δύναμης W έδειξε ότι μόνο το 27% των δραστηριοτήτων της σχετίζονται με το έγκλημα ενώ 15% ήταν τα περιστατικά τα οποία δε συνδέονται με εγκλήματα όπως για παράδειγμα η δημόσια τάξη, οι αιφνίδιοι θάνατοι, τροχαία ατυχήματα, επεισόδια και διαπλεκτισμοί πολιτών και αναζητήσεις για εξαφανισμένα άτομα, 32% των δραστηριοτήτων αφορούσαν δραστηριότητες μη συνδεδεμένες με περιστατικά συμπεριλαμβανομένων των περιπολιών και της εμφανούς αστυνόμευσης, οι ενημερώσεις και οι γραφειοκρατία (paperwork) σχετικά με υπηρεσιακά θέματα.

Το υπόλοιπο 26% του προϋπολογισμού της αστυνομικής δύναμης W, καλύπτεται από θέματα κατάρτισης και συντηρητικής εκπαίδευσης των αστυνομικών, άδειες λόγω ασθένειας, διαλλείματα ξεκούρασης, το χειρισμό των κλήσεων στο κέντρο 999 ( το λεγόμενο και γνωστό «100» στην Ελλάδα που είναι το κέντρο της Άμεσης Δράσης) και την εποπτεία και επιθεώρηση των αστυνομικών δυνάμεων. Παρόλο που η αστυνομική δύναμη W είχε δημιουργήσει λίγες συνδέσεις μεταξύ κόστους και επιδόσεων, όπως και άλλες αστυνομικές δυνάμεις, προβληματιστήκαν για τον τρόπο καταγραφής των εγκλημάτων.

Ο τρόπος καταγραφής που υπήρχε ήταν η λεγόμενη «ηθική πρακτική καταγραφής» των εγκλημάτων η οποία ενέχει το κίνδυνο να αυξήσει τον όγκο των καταγεγραμμένων εγκλημάτων. Η συγκεκριμένη πρακτική περιλαμβάνει τη καταγραφή όλων των εγκλημάτων που αναφέρονται από το κοινό στην αστυνομία, έστω και αν η αστυνομία πιστεύει ότι δεν υπάρχουν αποδείξεις για να υποστηρίξει τις κατηγορίες. Η προκύπτουσα διακύμανση στον αριθμό των εγκλημάτων που καταγράφονται μεταξύ των διαφορών αστυνομικών δυνάμεων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εξαγόμενων αποτελεσμάτων από τη κοστολόγηση των δραστηριοτήτων, (Collier P.M., 2006).

O Collier P.M., (2006) κατά τη μελέτη της αστυνομικής δύναμης W προσδιόρισε ότι το μέσο κόστος ανά έγκλημα ήταν £445, αν και το κόστος αυτό κυμαινόταν από το πιο υψηλό επίπεδο που αφορούσε σεξουαλικά εγκλήματα που άγγιζε το ποσό των £3.349 ανά έγκλημα σε ένα πιο χαμηλό επίπεδο της τάξης των £179 ανά έγκλημα που αφορούσε κλοπές ή κλοπές οχημάτων. Επίσης στην αστυνομική δύναμη W προσδιόρισε χωριστά το κόστος της εκπαίδευσης των αστυνομικών και το χρόνο που χάνεται από τις ασθένειες των αστυνομικών όταν δηλαδή οι αστυνομικοί δεν είναι διαθέσιμοι για να εκτελέσουν το καθήκον τους, το οποίο ήταν πάνω από £ 15 εκατομμύρια (11% του προϋπολογισμού της δύναμης). Αυτό που ήταν σημαντικό σε σχέση με τις άλλες αστυνομικές δυνάμεις ήταν, ότι πριν ακόμα από την υιοθέτηση του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης, το κόστος αυτών, δηλαδή της εκπαίδευσης και του κενού χρόνου από τις ασθένειες αντιμετωπιζόταν ως κόστος από γενικά έξοδα και επιμερίζονταν στις διαφορές δραστηριότητες, αντί να αναφέρεται ξεχωριστά.

Μια πρόωρη εξέταση της προόδου υλοποίησης του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης στο Ην. Βασίλειο έδειξε ότι μόνο 29 από τις 43 αστυνομικές δυνάμεις (ποσοστό 67%) είχαν συμμορφωθεί με το μοντέλο αυτό και το εφαρμόζαν. Ο λόγος κυρίως για τη μη εφαρμογή του μοντέλου αυτού ήταν η υπεραπλούστευση του και τα προβλήματα με τις συνδέσεις με τους εθνικούς στόχους της Αστυνομίας του Ην. Βασιλείου καθώς επίσης και τις δυσκολίες που συναντήθηκαν από την κατανομή των εξόδων στις διαφορές δραστηριότητες χωρίς τους σωστούς ή τους κατάλληλους οδηγούς κόστους (*cost driver*). Μία περαιτέρω επανεξέταση του μοντέλου μετά την έναρξη λειτουργίας του έδειξε ότι μόλις τριάντα έξι από τις σαράντα τρεις αστυνομικές δυνάμεις το χρησιμοποιούν, δηλαδή το 84 % των δυνάμεων. Είκοσι εννέα αστυνομικές δυνάμεις ανέφεραν ότι έχουν κάνει ανάλυση των δραστηριοτήτων τους κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001 έως 2002 αν και μόνο δεκαοχτώ αστυνομικές δυνάμεις ανέφεραν ότι είχαν συμμορφωθεί πλήρως με το εθνικό μοντέλο κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων (Collier P.M., 2006).

Ένα ζήτημα που προσδιορίστηκε με προσοχή μέσα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης ήταν το κόστος της προστασίας σημαντικών και υψηλών προσώπων (VIP). Ένα άλλο ζήτημα που σημειώθηκε είναι ότι στο εθνικό μοντέλο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο τα σημαντικότερα περιστατικά που, από τη συμπερίληψη ή τον αποκλεισμό τους από το δείγμα της συνολικής δραστηριότητας υπάρχει ο κίνδυνος να παραποιηθούν τα αποτελέσματα, όχι μόνο σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων, αλλά και τη μείωση των ποσοστών ανίχνευσης εγκλημάτων και ως εκ τούτου τη μείωση της αποδοτικότητας της δουλειάς της εργασίας και τον κακεντρέχη σχολιασμό της (Collier P.M., 2006).

Επίσης ένας οικονομικός διευθυντής μιας αστυνομικής δύναμης, αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς της μεθόδου καταγραφής δεδομένων όσον αφορά τις δραστηριότητες από τους αστυνομικούς κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης, τόνισε ότι η συλλογή δεδομένων είναι ο πιο αδύναμος κρίκος. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι: «Αξίζει να κάνουμε κοστολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει η αστυνομία μόνο αν τα δεδομένα που τροφοδοτούν το μοντέλο κοστολόγησης που χρησιμοποιείται συλλέγονται με ακρίβεια» (Collier P.M., 2006).

Η ερμηνεία των δεδομένων, όπως υποστηρίζει στη μελέτη του ο Collier P.M., (2006), είναι δύσκολη, ως αποτέλεσμα της προβληματικής μέτρησης του κόστους ανά εγκλήματος, όπως έδειξαν τα παραδείγματα από για την αστυνομική δύναμη (N) που αναφέρθηκε παραπάνω. Ένα απλό παράδειγμα καταδεικνύει το πρόβλημα της μετρησιμότητας και των υπολογισμών. Ο προϋπολογισμός της αστυνομικής δύναμης είναι σταθερός και δεν μεταβάλλεται ανάλογα με το επίπεδο της δραστηριότητας της. Τα επίπεδα εγκληματικότητας τις πιο πολλές φορές είναι σε μεγάλο βαθμό έξω από την ικανότητα της αστυνομίας να τα

ελέγχει, τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Αν μια αστυνομική δύναμη έχει προϋπολογισμό £ 100 εκατ. λίρες και ξοδεύει το 50% του χρόνου της για το έγκλημα και από τα αρχεία της αστυνομικής δύναμης προκύπτουν 60.000 καταγεγραμμένα εγκλήματα τότε το μέσο κόστος ανά έγκλημα είναι £ 833 ( $\text{£ } 100 \text{ εκατ.} \times 50 \% / 60.000$ ). Εάν η αστυνομική δύναμη ξοδεύει λιγότερο χρόνο για την εγκληματικότητα αναφέροντας ως παράδειγμα το 40%, αλλά περισσότερο χρόνο σε περιπολίες εμφανούς αστυνόμευσης (επειδή η εμφανής αστυνόμευση συμβάλλει στη μείωση του φόβου του εγκλήματος και οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με την αστυνομία), τότε το κόστος ανά έγκλημα μειώνεται σε £ 667 ( $\text{£ } 100 \text{ εκατ.} \times 40 \% / 60.000$ ). Αυτό υποδηλώνει μια βελτίωση απόδοσης - παρά τη συνεχή ένταση της εγκληματικότητας η οποία μπορεί (ή δεν μπορεί) να οδηγήσει σε μειωμένο συντελεστή ανίχνευσης. Αγνοείται το γεγονός το τι κάνει η αστυνομική δύναμη με το άλλο 10 % του χρόνου της. Εάν το έγκλημα πέφτει, αναφέροντας για παράδειγμα σε 50.000 εγκλήματα, αλλά οι πόροι που διατίθενται για το έγκλημα παραμένουν οι ίδιοι, τότε το κόστος ανά έγκλημα αυξάνεται σε £ 800 ( $\text{£ } 100 \text{ εκατ.} \times 40\% / 50.000$ ) υποδηλώνοντας ανεπάρκειες στο σύστημα της κοστολόγησης. Αλλά σίγουρα η μείωση της εγκληματικότητας είναι ένα καλό πράγμα;

Το πρόβλημα αυτό συνοψίστηκε στην φράση ενός αναπληρωτή Διοικητή μιας αστυνομικής δύναμης της Αγγλίας λέγοντας την εξής φράση: *«Θα θέλατε να ζείτε σε μια περιοχή όπου δεν διαπράττεται κανένα έγκλημα, ή σε μια περιοχή με αυξημένη εγκληματικότητα και πολλά εγκλήματα, αλλά με ένα υψηλό ποσοστό εξιχνιάσεων αυτών των εγκλημάτων;»*, (Collier P.M., 2006).

Ο Collier P.M., (2006) αναφέρει ότι η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε πλάνη σχετικά με τα αποτελέσματα της όσον αφορά την εφαρμογή της στις αστυνομικές δυνάμεις του Ην. Βασιλείου. Η τεχνική συμφωνά με την οποία ο προϋπολογισμός της αστυνομικής δύναμης διαιρείται με τον αριθμό των εγκλημάτων μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα για να αποδείξει την αποτελεσματικότητα της αστυνομίας όταν η εγκληματικότητα αυξάνεται και την αναποτελεσματικότητα της, όταν η εγκληματικότητα μειώνεται. Εν όψει αυτών των περιορισμών, η λογιστική μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να αποδείξει ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα και την αναποτελεσματικότητα της αστυνομίας, χρησιμοποιώντας τους ίδιους αριθμούς, ανάλογα με την πολιτική προοπτική του χρήστη αυτών των αριθμών και το τι θέλει να αποδείξει, δηλαδή αν η αστυνομία κάνει καλά τη δουλειά της ή όχι.

Ο Collier P.M., (2006) υποστηρίζει ότι εντάσεις θα υπάρχουν πάντα μεταξύ ενός μακροπρόθεσμου ορίζοντα για το κόστος και ενός βραχυπρόθεσμου για τις αξίες. Αυτή η σύγκρουση έχει βρεθεί στις υπηρεσίες σωφρονιστικής και επιτήρησης (Humphrey, 1994) και στις κοινωνικές υπηρεσίες (Llewellyn, 1998). Όλες αυτές οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ασαφείς διαδικασίες εισόδου/εξόδου για τον προσδιορισμό αποτελεσμάτων κόστους και οδηγούνται από τις αξίες και όχι από το κόστος. Στην αστυνομία, οι αξίες της επιβολής του νόμου και της καταπολέμησης του εγκλήματος έχουν κατά παράδοση υπερισχύσει τα όποια οικονομικά εμπόδια και περικοπές χρημάτων που γίνονταν, ιδίως όσον αφορά την αντιμετώπιση των σοβαρών μορφών εγκλήματος (όπως για παράδειγμα η τρομοκρατία), της δημόσιας τάξης και τα σημαντικότερα περιστατικά που δεν αφορούν εγκλήματα (όπως τα θανατηφόρα τροχαία ατυχήματα).

Έτσι ο Collier P.M., (2006) λαμβάνοντας υπόψη του, το πρόβλημα της μετρησιμότητας και της πλάνης που μπορεί να οδηγήσει η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ανησυχεί γιατί η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων συνεχίζει να δίνει έμφαση στη δραστηριότητα του δημόσιου τομέα ενός κράτους και στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως η αστυνόμευση. Ο Lapsley (2000) πρότεινε ότι η «μεταμόσχευση» πρακτικών λογιστικής και

θεμάτων οργάνωσης και διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο τομέα μπορεί να είναι προβληματική λόγω της έλλειψης γνώσης του «πώς η επιχείρηση λειτουργεί» (Otley, 1999, σελ. 381), δηλαδή πως το ίδιο το κράτος λειτουργεί. Ο Collier P.M., (2006) υποστηρίζει στη μελέτη του ότι, παρά την έλλειψη γνώσης στην κυβέρνηση για το πώς λειτουργεί πραγματικά η αστυνομία στο Ην. Βασίλειο, ο «εμβολιασμός» της αστυνομίας με τη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ήταν κατά κύριο λόγο μια πολιτική πράξη. Η υιοθέτηση μιας λογιστικής τεχνικής όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ήταν μια πράξη πολιτικοποίησης της, για την εφαρμογή της στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου.

Ο Collier P.M., (2006) υποστηρίζει ότι η πολιτικοποίηση αυτή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων με την εφαρμογή της στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου είναι εμφανής στη χρήση κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ως νομιμοποιητικό μέσο κοστολόγησης των δραστηριοτήτων της Αστυνομίας. Αυτό που ήταν ιδιαίτερα εμφανές στη μελέτη του ήταν ότι, παρά τη γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε από τους Αξιωματικούς επικεφαλής αστυνομικούς, τους διοικητικούς διευθυντές οικονομικών των αστυνομικών δυνάμεων κατά τις συνομιλίες τους και αυτό που αποδίδεται στο περιεχόμενο των εκθέσεων και των έγγραφων, αυτό που εφαρμοζόταν στην πραγματικότητα δεν ήταν κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, αλλά μια παραδοσιακή κοστολόγηση, βασισμένη σε ένα δείγμα της δραστηριότητας των δυνάμεων της αστυνομίας. Οι δυσκολίες που προσδιορίζονται από το περιεχόμενο της μελέτη των αστυνομικών δυνάμεων είναι η δυσκολία στον προσδιορισμό των αντικειμένων κόστους (cost object) και των οδηγών δαπανών (cost driver), η έλλειψη αναγνώρισης της αδρανούς δυναμικότητας στην αστυνομία, η υιοθέτηση μιας ενιαίας μεθόδου κατανομής των γενικών εξόδων βασισμένη στις άμεσες ώρες εργασίας και η υπονόμευση της σχέσης μεταξύ της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και της απόδοσης της δουλειάς της αστυνομίας.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) περιλαμβάνει την αναγνώριση των οδηγών κόστους (cost driver), δηλαδή των αιτιών της δραστηριότητας, ποιες δαπάνες περιλαμβάνονται στα αντικείμενα κόστους (cost object) μέσω του προσδιορισμού των σχέσεων αιτιών επίδρασης μεταξύ κόστους και δραστηριοτήτων. Στην εφαρμογή του μοντέλου κοστολόγησης στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου, η διάκριση μεταξύ των οδηγών κόστους (cost driver) και των αντικειμένων κόστους (cost object) έχει προκαλέσει σύγχυση.

Τα στοιχεία της έρευνας του Collier P.M., (2006) αποκάλυψαν τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην κοστολόγηση δραστηριότητας μεταξύ των αστυνομικών δυνάμεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, και ιδιαίτερα την αρχική διαφωνία για τους οδηγούς κόστους και τα αντικείμενα κόστους, και αν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι πραγματικές ή τυποποιημένες δαπάνες. Παρά το γεγονός ότι αντικείμενο κόστους για παράδειγμα που είναι η αστυνομική έρευνα του εγκλήματος ως συνέπεια του εγκλήματος που αποτελεί των οδηγό κόστους, κατά την έναρξη της υλοποίησης του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης στο Ην. Βασίλειο υπήρξε η διαφωνία για το αν τα γεγονότα και τα περιστατικά (έγκλημα και μη-έγκλημα) είναι το αντικείμενο κόστους, παρά το γεγονός ότι αποτελούν τις εισόδους για το μοντέλο κοστολόγησης και όχι τα προϊόντα (αντικείμενα κόστους) της δραστηριότητας της αστυνόμευσης.

Στο πρότυπο εθνικό μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων της αστυνομίας του Ην. Βασιλείου δεν έχει υπάρξει καμία αναγνώριση του κόστους της αδρανούς δυναμικότητας (spare capacity). Οι Cooper και Kaplan (1992) υπογράμμισαν τη διαφορά μεταξύ του κόστους των πόρων που είναι διαθέσιμοι και του κόστους των πόρων που πραγματικά χρησιμοποιούνται και της ανάγκης να ρυθμιστεί η αχρησιμοποίητη αυτή ικανότητα ως ουσιαστικό συστατικό της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Η λειτουργία της αστυνομίας και η αστυνόμευση απαιτεί την ικανότητα πλεονασματικής ύπαρξης

διαθέσιμων πόρων (κυρίως αστυνομικής δύναμης σε ανθρώπινο προσωπικό) ακριβώς για την «περίπτωση που χρειαστεί» η αστυνομία να εξετάσει απρόβλεπτα και σημαντικά εγκλήματα και γεγονότα. Παραδείγματος χάριν, σημαντικά γεγονότα όπως οι απεργίες των βενζιναδίκων, οι πλημμύρες, το ξέσπασμα του αφθώδους πυρετού και η ανησυχία σχετικά με τρομοκρατικά χτυπήματα μετά 11η Σεπτεμβρίου. Η απαίτηση διαθέσιμων αστυνομικών δυνάμεων για την απάντηση της αστυνομίας σε τέτοια ζητήματα θα πρέπει να είναι ουσιαστική ανεξάρτητα από το κόστος που δημιουργείται για την εμπέδωση του αισθήματος ασφαλείας των πολιτών και την μετάδοση του αισθήματος ότι το κράτος μέσω των δυνάμεων και των μέσων επιβολής που διαθέτει, όπως είναι η αστυνομία δεν είναι απροετοίμαστο για την αντιμετώπιση τέτοιων γεγονότων και περιστατικών. Το κόστος αυτής της αδρανούς δυναμικότητας ή αλλιώς μπορεί να οριστεί ως αχρησιμοποίητη ικανότητα θάβεται μέσα στις δραστηριότητες της «εμφανούς αστυνόμευσης» και των περιπολιών των αστυνομικών είτε πεζών είτε εποχουμένων, παρά τον αναγνωρισμό του, ρητά ως ξεχωριστό κόστος.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων απαιτεί τη συλλογή των γενικών εξόδων σε δεξαμενές κόστους σχετικές με κάθε δραστηριότητα. Τα γενικά έξοδα στη συνέχεια επιμερίζονται έπειτα στο προϊόν ή τις υπηρεσίες ανάλογα με το βαθμό με τον οποίο καταναλώνονται οι πόροι από τις διαφορές δραστηριότητες, όπως μετριούνται από τους οδηγούς κόστους (cost driver). Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αντικαθιστά μια παραδοσιακή, αυθαίρετη μέθοδο επιμερισμού από επάνω προς τα κάτω, των γενικών εξόδων χρησιμοποιώντας, παραδείγματος χάριν, τις άμεσες ώρες εργασίας, με μια μέθοδο κοστολόγησης που προσπαθεί να χρεώσει το προϊόν ή τις υπηρεσίες με τα γενικά έξοδα που αντιστοιχούν σ' αυτά, πραγματικά.

Στο πρότυπο εθνικό μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων της αστυνομίας του Ην. Βασιλείου, ο Collier P.M., (2006) υποστηρίζει ότι, έχει υπάρξει μια πλήρης απουσία από οποιαδήποτε αστυνομική δύναμη που μελετήθηκε όσον αφορά τους οδηγούς κόστους (cost driver) για τις μη λειτουργικές δραστηριότητες υποστήριξης των αστυνομικών δυνάμεων υπερυψωμένους, οι οποίες αφορούν υποστηρικτικά τμήματα των αστυνομικών δυνάμεων και τη λειτουργία του Αρχηγείου της Αστυνομίας. Παρά τη χρήση ορολογίας κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων όπως «τα γενικά έξοδα διατήρησης εγκαταστάσεων», κατά τη κατανομή αυτών των μη λειτουργικών δαπανών χρησιμοποιείται μια αυθαίρετη μέθοδο επιμερισμού, βασισμένη σε μια υπόθεση ότι τα γενικά έξοδα ακολουθούν τις άμεσες ώρες εργασίας του αστυνομικού προσωπικού.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και η σύνδεση της με την απόδοση της εργασίας της αστυνομίας, όπως υποστηρίζει ο Collier P.M., (2006), είναι επίσης προβληματική. Απόδειξη αποτελούν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται από την αστυνομία στον προσδιορισμό και την αναγνώριση των δαπανών που πραγματοποιούνται με τους δείκτες αποδοτικότητας της εργασίας της αστυνομίας. Τα στοιχεία των δειγμάτων, ακόμα κι αν πραγματοποιούνται ετησίως μπορούν να μην είναι αντιπροσωπευτικά της πλήρους δραστηριότητας ενός έτους και αυτό γιατί τα εγκλήματα, ακόμη και του ίδιου τύπου, ποικίλλουν σημαντικά στη δριμύτητα τον τρόπο ερευνάς και εξιχνίασης και το δημόσιο ενδιαφέρον που υπάρχει γι' αυτά.

Σημαντικά γεγονότα και περιστατικά είτε αυτά περιλαμβάνονται στην ανάλυση δραστηριοτήτων που παρουσιάστηκε παραπάνω είτε που αποκλείεται από το δείγμα της δραστηριότητας, μπορεί να διαστρέψει την συνολική εικόνα. Όπως υποστηρίζει ο Collier P.M., (2006), η αναγνώριση αυτού του προβλήματος έγινε από την αστυνομία μόνο μετά από την έναρξη λειτουργίας του εθνικού μοντέλου κοστολόγησης και δεν είχε υπάρξει κάποια πρόβλεψη γι' αυτό πριν την φάση της υλοποίησης. Η δραστηριότητα της πρόληψης του εγκλήματος και της εμφανούς αστυνόμευσης πρέπει λογικά να συμβάλουν στις μείωση του

επιπέδου εγκληματικότητας αλλά δεν είναι δυνατό να μετρηθεί η έκβαση από αυτήν την δραστηριότητα. Περαιτέρω, οι διαφορές παραλλαγές καταγγελίας και καταγραφής των εγκλημάτων μεταξύ των αστυνομικών δυνάμεων του Ην. Βασιλείου που μελετήθηκαν, κάνουν τη σύγκριση κόστους και απόδοσης δύσκολες εάν όχι αδύνατες.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Collier P.M., (2006), παρέχει τη νομιμοποίηση για τους αριθμούς που παρουσιάζει χωρίς τη προσφυγή στις μεθόδους και τις υποθέσεις που κρύβονται κάτω από την κατασκευή αυτών των αριθμών. Το αντικείμενο κόστους στο εθνικό μοντέλο κοστολόγησης που επιλέγεται είναι αμφισβητήσιμο, υπάρχει μια απουσία οποιασδήποτε κοστολόγησης της αδρανούς δυναμικότητας της αστυνόμευσης (spare capacity) και η κατανομή και ο επιμερισμός των γενικών εξόδων αγνοεί τους οδηγούς κόστους. Ο συσχετισμός του κόστους ενός γεγονότος με ένα μη οικονομικό μέτρο απόδοσης είναι εξ' ορισμού γεμάτος με ερμηνευτικές δυσκολίες. Αυτά τα ζητήματα αγνοούν τη λογική της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων όπως έχει υιοθετηθεί από τους Kaplan και Cooper (1998). Οι λόγοι για τους οποίους γίνεται αυτό είναι είτε άγνοια για το τι πραγματικά είναι η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων είτε αφορά μια σκόπιμη προσπάθεια να παρερμηνευθεί η συγκεκριμένη τεχνική κοστολόγησης υιοθετώντας ταυτόχρονα το όνομα της.

Καταλήγοντας, η ρητορική της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων στο Ην. Βασίλειο, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Collier P.M., (2006), είναι πολιτική. Ο στόχος της είναι να εντάξει την αστυνόμευση σε μια πολιτική συζήτηση για να αντιμετωπιστεί το έγκλημα και η οικονομική δραστηριότητα της αστυνόμευσης, αν και αποτελεί ένα κοινωνικό πρόβλημα με διάφορες αιτίες, για να μετατοπίσει τη προσοχή από τις κοινωνικές συνέπειες σε μια οικονομική πόλωση (Morgan και Newburn, 1997) και για να αντικαταστήσει τον «ηθικό πανικό» (Hall et al., 1978) για το έγκλημα με έναν «οικονομικό πανικό» για το κόστος των υπηρεσιών αστυνόμευσης.



Εικόνα 3: Έφιππος αξιωματικός της Μητροπολιτικής Αστυνομίας στο Buckingham Palace, στο Λονδίνο του Ην. Βασιλείου (Πηγή: Wikipedia)

### **Το κόστος της αναζήτησης χαμένων προσώπων και εξαφανισθέντων στο Ην. Βασίλειο <sup>3</sup>**

Όπως έχει αναφερθεί μέχρι τώρα οι δραστηριότητες της αστυνομίας δεν έχουν να κάνουν αποκλειστικά και μόνο και το έγκλημα. Προηγουμένως ο Collier P.M., (2006) επισήμανε ιδιαίτερα το γεγονός ότι οι δραστηριότητες των αστυνομικών δυνάμεων στο Ην. Βασίλειο δεν ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με το έγκλημα άλλα και με άλλες δραστηριότητες που δε σχετίζονται με εγκληματικά περιστατικά όπως η τροχαία αστυνόμευση, η αναζήτηση εξαφανισθέντων προσώπων και άλλα.

Οι Greene και Pakes (2014) σε μια μελέτη τους με τίτλο: «*The Cost of Missing Person Investigations: Implications for Current Debates*» αναφέρονται στο φαινόμενο της αναζήτησης ανθρώπων που έχουν εξαφανιστεί από την αστυνομία του Ην. Βασιλείου. Οι ίδιοι επίσης αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι το κόστος των ερευνών για πρόσωπα που εξαφανίστηκαν αποτέλεσε θέμα και αντικείμενο ευρείας συζήτησης στη κοινωνία του Ην. Βασιλείου. Η μελέτη των Greene και Pakes (2014) επίσης τοποθετείται μέσα σε ένα πλαίσιο τρεχουσών εξελίξεων στο Ην. Βασίλειο όπως αυτό της εμπορευματοποίησης της αστυνομίας και της «μεταφοράς» αστυνομικού έργου από το κράτος προς τους ιδιώτες και των πρόσφατων αλλαγών στην πολιτική που περιλαμβάνει τις έρευνες για εξαφανισμένα πρόσωπα

Η μελέτη που έγινε από τους Greene και Pakes (2014) προσπάθησε να καθορίσει το κόστος των ερευνών για την ανεύρεση εξαφανισθέντων προσώπων αυτό μέσω μιας έρευνας σε τετρακόσια επτά (407) στελέχη αστυνομικούς και προσωπικό σε δύο αστυνομικές δυνάμεις του Ηνωμένου Βασιλείου και μια ρεαλιστική εκτίμηση του κόστους μιας έρευνας αναζήτησης ενός χαμένου προσώπου που πραγματοποιήθηκε από τριάντα τρεις (33) αστυνομικούς από δύο βρετανικές αστυνομικές δυνάμεις.

Οι Greene και Pakes (2014) στη μελέτη τους έκαναν λόγο για δύο διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά το χειρισμό υποθέσεων εξαφανισμένων ανθρώπων. Η πρώτη προσέγγιση αφορά υψηλού κινδύνου υποθέσεις (high risk) εξαφανισμένων προσώπων που της περισσότερες φορές ξεκινούν ως έρευνα αναζήτησης εξαφανισμένου προσώπου και καταλήγουν σε έρευνα ανθρωποκτονίας ή σε μια μεγάλη ποινική υπόθεση. Τέτοιες περιπτώσεις τείνουν να γίνονται εθνικές ή παγκόσμιες συζητήσεις που διαρκούν για μέρες ή εβδομάδες, όπως στην περίπτωση της Madeleine McCann<sup>4</sup> που εξαφανίστηκε στην Πορτογαλία το 2007 και αναζητείται για χρόνια, ακόμη μέχρι και σήμερα. Με αυτό τονίζεται τη σημασία των ερευνών για την αναζήτηση χαμένων προσώπων οι οποίες μπορεί να καταλήξουν να μετατραπούν σε μια πιο υψηλού κινδύνου ποινική έρευνα. Ωστόσο, τέτοιες περιπτώσεις υψηλού κινδύνου αποτελούν την εξαίρεση.

Η δεύτερη προσέγγιση αφορά μεσαίου κινδύνου (medium risk) υποθέσεις. Οι υποθέσεις αυτές αφορούν εξαφανισμένα άτομα τα οποία βραχυπρόθεσμα έως μεσοπρόθεσμα επιστρέφουν μέσα σε λίγες ώρες ή μετά από μια ημέρα ή δύο πίσω στο σπίτι τους ή στο οικείο περιβάλλον τους. Είναι αυτές οι περιπτώσεις που απαιτούν ενεργό και μετρημένη απάντηση από την αστυνομία και άλλους φορείς, προκειμένου να εντοπιστεί το πρόσωπο που έχει εξαφανιστεί και να υποστηριχθεί το πρόσωπο που έχει δηλώσει την εξαφάνιση. Η

<sup>3</sup> Greene, K. & Pakes, F. (Ιανουάριος 2014). The Cost of Missing Person Investigations: Implications for Current Debates. *Policing-a Journal of Policy and Practice*. 8(1):27-34.

<sup>4</sup> Η Madeleine απήχθει από το δωμάτιο της στο Praia De Luz, Algarve, στην Πορτογαλία, στις 3 Μαΐου 2007, όπου είχε πάει με τους γονείς της για διακοπές. Γεννήθηκε στις 12 Μαΐου 2003 και είναι 4 ετών. Έχει ξανθά μαλλιά, πράσινα μάτια, ύψος 0,90 μ. Στην ιριδα του δεξιού της ματιού έχει κυλίδα σαν δάκρυ, (Πηγή: Το Χαμόγελο του παιδιού. Διαθέσιμο σε: <http://www.hamogelo.gr/3.1/Exafanisma-Poidia?pg=2>).



αστυνομία στη Βρετανία ασχολήθηκε με 327.000 υποθέσεις αγνοουμένων τη διετία 2010 έως 2011 (National Police Improvement Agency UK-NPIA, 2011).

Περιπτώσεις εξαφανίσεων μεσαίου κινδύνου αποτελούν το 90% των περιπτώσεων στο West Mercia του Ην. Βασιλείου και το 81% στο Warwickshire του Ην. Βασιλείου για το έτος 2011. Οι περιπτώσεις αυτές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής αστυνόμευσης και, όπως καταλήγουν στην έρευνα τους οι Greene και Pakes (2014), αποτελούν μια σημαντική διαρροή πόρων της αστυνομίας. Αυτές είναι και το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών εξαφανισμένων προσώπων που τοποθετούνται στο επίκεντρο της μελέτης των Greene και Pakes (2014).

Ωστόσο μελέτες και έρευνες σχετικά με το κόστος των αστυνομικών ερευνών εξαφανισμένων προσώπων έχουν γίνει και πριν τους Greene και Pakes (2014). Η αστυνομία του Lancashire (Ην. Βασίλειο) (Middleham και Marston, 2004) καθόρισε ένα ποσό των £880 ανά εξαφανισμένο άτομο όταν διεξάγεται έρευνα για τον εντοπισμό του, το κόστος της οποίας αυξάνεται σε £1460 αν το άτομο που έχει εξαφανιστεί διαπράξει ένα έγκλημα, ενώ βρίσκεται σ' αυτή τη κατάσταση. Ταυτόχρονα η ίδια μελέτη παραθέτει ένα νούμερο των εννέα χιλιάδων (9.000) αγνοουμένων ετησίως στο Lancashire με κόστος πέντε κόμμα τέσσερα (5,4) εκατομμύρια ευρώ. Αυτό θα ισοδυναμούσε με ένα κόστος £600 ανά εξαφανισμένο πρόσωπο που αναζητείται. Η αστυνομία του Hertfordshire (2011), εκτιμάται ότι η υπόθεση ενός αγνοουμένου κοστίζει £ 1.700 που κατανέμονται σε κόστος τηλεφώνων και επικοινωνίας και έξοδα προσωπικού. Σε γενικές γραμμές από κυβερνητικές οργανώσεις του Ην. Βασιλείου όπως το Κέντρο Προστασίας Ανήλικων από το Διαδίκτυο και την Εκμετάλλευση (Child Exploitation and Online Protection Centre-«CEOP», 2011) συχνά αναφέρεται ένα στρογγυλοποιημένο ποσό της τάξης των £ 1.000 ανά εξαφανισμένο παιδί. Λαμβάνονται υπόψη την ονομαστική αξία των τιμών αυτών, τα στοιχεία αυτά θα σήμαιναν ότι έρευνες εξαφανισμένων προσώπων καταλαμβάνουν περισσότερο χρόνο για να διερευνηθούν και από εγκλήματα όπως η κλοπή, οι φθορές ξένης ιδιοκτησίας ή οι επιθέσεις (Brand και Price, 2000, Sinclair και Taylor, 2008).

Η μεθοδολογία προσδιορισμού του κόστους των Greene και Pakes (2014) για μια έρευνα εξαφανισμένου προσώπου στηρίζεται σε ένα ειδικό λογισμικό μέσα από ένα σύστημα διαφόρων συνδεδεμένων μεταξύ τους υπολογιστών, το οποίο ονομάζεται «COMPACT» (WPC Software Ltd, 2012). Το COMPACT διαθέτουν είκοσι δύο αστυνομικές δυνάμεις στο Ην Βασίλειο μεταξύ αυτών και οι αστυνομίες του West Mercia και Warwickshire του Ην. Βασιλείου οι οποίες μελετήθηκαν από τους Greene και Pakes (2014). Κατά το άνοιγμα μιας νέας έρευνας το σύστημα παράγει δώδεκα βασικές ενέργειες που εκτελούνται όπως η καταχώριση των στοιχείων, ο έλεγχος του ιστορικού, το σκανάρισμα και μοίρασμα των φωτογραφιών του αγνοούμενου προσώπου, η αναζήτηση του σε πιθανά μέρη που προτείνονται και άλλες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν από την αστυνομία.

Η μεθοδολογία προσδιορισμού του κόστους μιας αστυνομικής έρευνας εξαφανισμένου ατόμου, από τους Greene και Pakes (2014), περιλαμβάνει δύο οπτικές. Η πρώτη οπτική αφορά την εκτίμηση του κόστους για την ολοκλήρωση των δώδεκα αυτών ενεργειών που παράγει το λογισμικό σύμφωνα με συνεντεύξεις και διανομή ερωτηματολογίων που έγινε στο προσωπικό των δυο αστυνομικών δυνάμεων για το χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε εργασίας. Η δεύτερη οπτική περιλαμβάνει την πραγματική απεικόνιση του κόστους μιας έρευνας μιας γυναίκας αγνοούμενης η εισαγωγή των στοιχείων της υπόθεσης στο λογισμικό COMPACT δεν έβγαλε λιγότερες από εξήντα πέντε ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για τον εντοπισμό της.

Και οι δύο οπτικές παράγουν εκτιμήσεις κόστους. Η πρώτη οπτική προσδιορισμού κόστους των Greene και Pakes (2014), η οποία πρόεκυψε μέσα από εκτιμήσεις που κάνει το



προσωπικό των αστυνομικών δυνάμεων σχετικά με την εμπλοκή του σε μία έρευνα εξαφανισμένου προσώπου την εκτίμηση του κόστους για την ολοκλήρωση των δώδεκα βασικών ενεργειών που παράγει το λογισμικό COMPACT το ποσό για κάθε μια έρευνα ανέρχεται περίπου σε ένα ελάχιστο ύψος των £ 1.325,44. Το πώς αναλύεται αυτό το κόστος απεικονίζεται στη παρακάτω εικόνα.

**Table 1:** Costs of automatically generated tasks

	Actual cost (£)
Morning briefing: superintendent, two detective chief inspectors, two duty inspectors, detective sergeant (intelligence), press officer, detective inspector (reactive), detective sergeant (protection)	31.64
Automatic tasks generated by case management system	355.89
New shift handovers and formal briefing/a parade 10 PCs, two inspectors, two sergeants	466.2
Repeat missing persons liaison	180
Extras Car, phone, COMPACT (case management system), dedicated form generation	26.62
25% overhead	265.09
Total	1,325.44

**Εικόνα 4:** Το κόστος σύμφωνα με τη πρώτη οπτική, (Πηγή: Greene, Pakes, 2014).

Η δεύτερη οπτική προσδιορισμού κόστους των Greene και Pakes (2014), η οποία πρόεκυψε μέσα από μια πραγματική περίπτωση μιας έρευνας για μια αγνοουμένη γυναίκα προσδιόρισε ένα κόστος το οποίο ανέρχεται περίπου σε ένα ελάχιστο ύψος των £ 2.415,80. Το πώς αναλύεται αυτό το κόστος απεικονίζεται στη παρακάτω εικόνα.

**Table 2:** Tasks and unit cost of real-life case

Task	Actual cost (£)
Early tasks PNC (Police National Computer) check, custody check, home address check	54.30
Early investigation Search of home, obtaining photograph, PNC circulation of vehicle details	136.5
Mid investigation Administration and witness interviews, morning briefing	371.46
Four shift handovers and formal briefing/a parade 10 PCs, two inspectors, two sergeants.	932
Conclusion of investigation Revisiting the home, being found, found report	231.80
Repeat missing persons liaison PCs, sergeant	180
Extras Car, phone, COMPACT (case management system), dedicated form generation	26.62
25% overhead	483.16
Total	2,415.8

**Εικόνα 5:** Το κόστος σύμφωνα με τη δεύτερη οπτική, (Πηγή: Greene, Pakes, 2014).

Στη συγκεκριμένη υπόθεση όμως αν και αποτέλεσε μια υπόθεση μεσαίου κινδύνου όπως κατηγοριοποιήθηκε από τους Greene και Pakes (2014) η αγνοουμένη γυναίκα βρέθηκε σε λιγότερο από σαράντα οκτώ ώρες και απαιτήθηκε η συμβολή και η συνεργασία και άλλων

αστυνομικών δυνάμεων με την εμπλοκή τριάντα τριών (33) αστυνομικών με τη συνδρομή ειδικών εκπαιδευμένων σκυλιών, κάτι το οποίο αύξησε όπως είναι φυσικό το κόστος της όλης έρευνας.

Αν και αρχικά στη μελέτη των Greene και Pakes (2014), το κόστος μιας έρευνας εξαφανισμένου ατόμου προσδιορίστηκε κατ' εκτίμηση από τους αστυνομικούς κοντά στις £1.325,44 αυτό που έδειξε η πραγματικότητα μέσω της παρακολούθησης μιας πραγματικής έρευνας είναι ότι μπορεί να το ξεπεράσει κατά πολύ και να αγγίξει το ποσό των £2.415,80. Η απόκλιση μεταξύ αυτών των δύο μεγεθών είναι £1.090,36. Αυτό το κόστος είναι υψηλότερο από το κόστος που αναφέρεται συχνά από άλλους κυβερνητικούς οργανισμούς του Ην. Βασιλείου και δημοσιεύσεις που έχουν γίνει που αναφέρθηκαν προηγουμένως παραπάνω και μπορεί να βοηθήσει να τεθεί μια προοπτική στις συζητήσεις για την αστυνόμευση και την οικονομική βάση πάνω στην οποία η αστυνομία μπορεί να αναλάβει τα καθήκοντά της.

Όπως τονίζουν οι Greene και Pakes (2014) η έρευνα περιπτώσεων εξαφανισμένων προσώπων είναι υψηλής έντασης εργασίας και, ως εκ τούτου, δαπανηρή. Ωστόσο, θα πρέπει να της δοθεί η κατάλληλη προσοχή όσον αφορά θέματα της προτεραιότητας των δράσεων της αστυνομίας και των πόρων που διατίθενται για αυτές.

Τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται στη μελέτη τους οι Greene και Pakes (2014) δίνουν έμφαση στο φορτίο των ερευνών αγνοούμενων προσώπων στην αστυνομία με έναν διαφορετικό τρόπο. Οι Greene και Pakes (2014) τονίζουν πως εάν υπολογιστεί το ανωτέρω ποσό ως μέσο κόστος (αν και είναι αμφισβητήσιμο αυτό δεδομένου ότι ένας μικρός αριθμός υψηλού κινδύνου περιπτώσεων εξαφανίσεων θα διαστρεβλώσει το μέσο κόστος προς τα πάνω ενώ ένας μεγάλος αριθμός γρήγορα λυμένων και χαμηλού κινδύνου ερευνών αγνοούμενων προσώπων μπορεί να τον τραβήξει προς τα κάτω) τριακόσιες είκοσι επτά χιλιάδες (327.000) περιπτώσεις αγνοούμενων προσώπων ανέρχονται συνολικά σε ένα ποσό άνω των επτακοσίων (£700) εκατομμύριων λιρών.

Οι Greene και Pakes (2014) επισημαίνουν ότι οι προειδοποιήσεις που μπορεί να προκύψουν από τη δημοσίευση τέτοιων ποσών μπορεί να ωθήσει προς τα εμπρός τις συζητήσεις στο Ην. Βασίλειο σχετικά με την απαλλαγή των αστυνομικών υπηρεσιών από τέτοιες εργασίες και την ανάθεση τους σε ιδιωτικές εταιρείες. Το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος αυτού του κόστους αποτελείται από τους εσωτερικούς μηχανισμούς διασύνδεσης της αστυνομίας μπορεί να έρθει να προσθέσει περαιτέρω ώθηση σε αυτή την αντίληψη.

Κλείνοντας τη μελέτη τους, οι Greene και Pakes (2014) επισημαίνουν ότι η ανάπτυξη μιας μεθόδου κοστολόγησης των ερευνών εξαφανισμένων προσώπων υπερβαίνει την καθιέρωση ενός ορισμένου οικονομικού ποσού. Όπως αναφέρουν οι Greene και Pakes (2014) τα συμπεράσματα που αναφέρονται σε αυτήν την μελέτη μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σκηνικό για να συζητήσουν τις κοινές ευθύνες της αστυνομίας και άλλων κρατικών υπηρεσιών και να ενδυναμώσουν (προς το καλύτερο ή το χειρότερα) τις συζητήσεις σχετικά με την απαλλαγή της αστυνομίας από έρευνες εξαφανισθέντων και εξωτερική ανάθεση των ερευνών αυτών σε ιδιωτικές εταιρείες. Μπορεί να βοηθήσει να εντάξει στις συζητήσεις το θέμα γύρω από το ποιος φέρει την ευθύνη της προσοχής και ποιος την οικονομική ευθύνη σε περιπτώσεις εξαφανίσεων όπου το πρόσωπο που έχει εξαφανιστεί βρίσκεται κάτω από την επίβλεψη, την ευθύνη και τη προστασία μιας κρατικής υπηρεσίας όπως για παράδειγμα ένα σπίτι προσοχής και φιλοξενίας ανηλίκων, ένα νοσοκομείο ή μια μονάδα ψυχικής υγείας καθώς όπως επισημαίνουν οι Greene και Pakes (2014) η πλειονότητα των περιπτώσεων εξαφανίσεων αφορούν τέτοια πρόσωπα.

Ως εκ τούτου, το κόστος που παρουσιάζουν οι Greene και Pakes (2014) μπορεί να φαίνεται ως ένα κρύο αριθμητικό ποσό που δεν βλέπει τον πόνο και την αγωνία των

ανθρώπων για τη πορεία και το αποτέλεσμα των ερευνών αυτών για την αναζήτηση ενός εξαφανισμένου ατόμου, μπορεί στην πραγματικότητα να γίνει ένας οδηγός μίας αρκετά δραματικής αλλαγής στον τρόπο που πραγματοποιούνται οι έρευνες εξαφανισθέντων ατόμων, από ποιον πραγματοποιούνται αυτές οι έρευνες καθώς έρχονται αντιμέτωποι αστυνομία και ιδιωτικές εταιρείες μέχρι ποιο είναι το κόστος και το αποτέλεσμα από αυτό (οι ιδιωτικές εταιρείες θα επιδιώκουν όσο το δυνατό μικρότερο κόστος χωρίς να νοιάζονται για το αποτέλεσμα και την ανεύρεση του ατόμου ενώ με την αστυνομία θα συμβαίνει το αντίθετο).

## ΕΞΑΦΑΝΙΣΗ - MISSING

### Μπορείτε να βοηθήσετε;



**9 ετών**

**6 ετών**      **3 ετών**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

**MADELEINE McCANN**  
 Ημ. Γέννησης: 12/5/2003  
 Σημερινή ηλικία: 9 ετών  
 Εξαφανίστηκε: 3/5/2007  
 Από: Praia De Luz, Πορτογαλία  
 Μάτι: Πράσινα   Μαλλιά: Ξανθά  
 Έχει ένα καστανό σημείο στην  
 ίριδα του δεξιού ματιού.

**MADELEINE McCANN**  
 Born: 12/5/2003  
 Age: 9 years old  
 Missing: 3/5/2007  
 From: Praia De Luz Portugal  
 Eyes: Green   Hair: Blond  
 The child has a brown spot in the  
 iris of her right eye.

ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΝΗΛΙΚΙΩΣΗ  
AGE PROGRESSION

Όποιος γνωρίζει οτιδήποτε, παρακαλείται να καλέσει σε οποιοδήποτε Αστυνομικό Τμήμα ή στην Ευρωπαϊκή Γραμμή Για Τα Εξαφανισμένα Παιδιά.



☎ 116000

Fax: 210 7609554

116000@hamogelo.gr



Missing Children Europe



International Centre  
FOR MISSING & EXPLOITED CHILDREN



ΑΦ.ΕΞΑΦ.:ΑΡ.ΑΝ.139-26/04/12

Εικόνα 6: Η αφίσα εξαφάνισης της Madeleine McCann. (Πηγή: Το Χαμόγελο του παιδιού)

### *Αντίστοιχη έρευνα στην Ελλάδα*

Η μέχρι τώρα επισκόπηση της βιβλιογραφίας αφορούσε μελέτες και περιπτώσεις για χώρες εκτός Ελλάδος κυρίως σε Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ. Όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά για το συγκεκριμένο θέμα κατά την αναζήτηση βιβλιογραφίας οι γράφοντες βρέθηκαν προ εκπλήξεως από την έλλειψη βιβλιογραφίας που να αφορά μελέτες και περιπτώσεις για την αντιμετώπιση θεμάτων κόστους και αστυνόμευσης στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα σε θέματα κόστους και αστυνομίας παρά την πλήρη απουσία εξειδικευμένης βιβλιογραφίας στο θέμα της παρούσας εργασίας όπως προαναφέρθηκε, η Lambropoulou E. (2001) σε μια μελέτη της όσον αφορά θέματα σωφρονιστικής πολιτικής και διαχείρισης του σωφρονιστικού προβλήματος στην Ελλάδα κατά τη περίοδο της δεκαετίας του 90' αναφέρει ότι, το ποσοστό των αστυνομικών ανά εκατό χιλιάδες (100.000) κατοίκους (σύμφωνα με την τότε απογραφή της Ελλάδος) κυμαινόταν από περίπου τριακόσιους εβδομήντα (370) έως τετρακόσιους δεκατρείς (413), δηλαδή, 3.07 έως 4.01 αστυνομικοί ανά χίλιους (1.000) κατοίκους.

Όσον αφορά το ετήσιο κόστος ανά αστυνομικό την ίδια χρονική περίοδο, η Lambropoulou E. (2001) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι αυτό κυμαίνεται, ανάλογα με τον συνολικό προϋπολογισμό του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας, από 2.175.122 έως 7.424.305 δρχ. ανά αστυνομικό δηλαδή μεταφρασμένο σε ευρώ 6.383,34 € / 21.788,13 € χωρίς να είναι προσαρμοσμένες οι τιμές αυτές βάσει του πληθωρισμού που υπήρχε. Κατά μέσο όρο ένας αστυνομικός κόστιζε περίπου 4.628.775 δρχ., δηλαδή μεταφρασμένο το ποσό αυτό σε ευρώ 13.584,08 € ανά αστυνομικό (Lambropoulou, 2001). Οι αστυνομικές υπηρεσίες που παρείχε η ελληνική πολιτεία την ίδια χρονική περίοδο, κόστιζαν σε κάθε Έλληνα πολίτη περίπου από οκτώ χιλιάδες (8.000) δραχμές έως τριάντα χιλιάδες (30.000) δραχμές ετησίως, δηλαδή μεταφρασμένο το ποσό αυτό σε ευρώ από είκοσι τρία κόμματα σαράντα οκτώ (23,48) ευρώ μέχρι ογδόντα οκτώ κόμματα μηδέν τέσσερα (88,04) ευρώ κυμαινόταν το ετήσιο κόστος ανά πολίτη (Lambropoulou, 2001).

Επιπλέον, όσον αφορά την Ελληνική Αστυνομία, καθώς και το Υπουργείο Δικαιοσύνης, τη δεκαετία του 90, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Lambropoulou E. (2001), οι δαπάνες για τη παροχή υπηρεσιών και μισθοδοσίας αντιπροσωπεύουν περίπου το 90% με 95% και η παροχή αγαθών, υποδομών και εξοπλισμού αυτών των υπουργείων περίπου το 2% με 3,5% του ετήσιου προϋπολογισμού τους. Αυτό δείχνει ότι το κύριο οικονομικό βάρος των δύο Υπουργείων, και κυρίως από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, ήταν μάλλον η διαχείριση των θεμάτων για τα οποία ήταν υπεύθυνοι, από ό,τι πιθανώς η δημιουργία ενός πλαισίου υποδομών και στρατηγικού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση των θεμάτων που διαχειρίστηκαν.

Ωστόσο η παραπάνω μελέτη της Lambropoulou E. (2001) και τα αριθμητικά δεδομένα που παρουσιάζει δεν προκύπτουν μέσα από την ανάπτυξη κάποιου μοντέλου ή συστήματος κοστολόγησης με βάση ορισμένες αρχές, όπως θα περιγραφεί παρακάτω στο τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας, παρά μονό προκύπτει από απλές διαιρέσεις επίσημων αριθμών που δίνονται μέσα από κυβερνητικές εκδόσεις.

## **Αντίστοιχη έρευνα σε θέματα επιχειρησιακών διαδικασιών και αστυνόμευσης**

Η μέχρι τώρα επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αναπτύχθηκε στη προηγούμενη ενότητα περιελάμβανε αποκλειστικά και μόνο ζητήματα και περιπτώσεις που αφορούσαν θέματα κόστους και αστυνόμευσης.

Από τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με οικονομικά θέματα και θέματα κόστους σε συνδυασμό με την αστυνομία, εκτός από αυτά που αναπτύχθηκαν μέχρι αυτό το σημείο, υπάρχει επίσης πληθώρα επιστημονικών άρθρων και δημοσιεύσεων που αφορούν θέματα οργανωτικής αλλαγής της αστυνομίας, μέτρησης της επίδοσης του έργου της, μελέτη και αλλαγή των δραστηριοτήτων και των επιχειρησιακών διαδικασιών που ακολουθεί στη καθημερινή εργασία και διάφορα άλλα. Ωστόσο οι μελέτες και οι έρευνες αυτές δεν συνδέουν άμεσα θέματα κόστους με την αστυνόμευση άλλα έμμεσα.

Έμμεσα συμβαίνει αυτό, γιατί στη βιβλιογραφία οι περισσότεροι ερευνητές (Collier, Greasley, Dadds και Scheide, κ.α) επισημαίνουν ότι η αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της αστυνομίας, η κατανόηση, η μελέτη και ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων της αστυνομίας θα έχει έναν καλύτερο οικονομικό αντίκτυπο επάνω σε θέματα καλύτερης χρήσης και διαχείρισης των πόρων των αστυνομικών δυνάμεων και ως εκ τούτου καλύτερη διαχείριση του κόστους παροχής αστυνομικών υπηρεσιών.

Στη συνέχεια γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά θέματα διαδικασιών και δραστηριοτήτων που αναφέρθηκαν προηγουμένως και αξίζουν να συμπεριλαμβάνονται στη παρούσα για την παρουσίαση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί σε προηγούμενες ενότητες και που θα οδηγήσει σε μια πιο εκτεταμένη επισκόπηση της βιβλιογραφίας που με τη σειρά της θα συμπληρώσει τη βιβλιογραφία και θα συνδράμει στην επέκταση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας

### ***Επίδοση του έργου της Αστυνομίας και Μέτρηση Δραστηριοτήτων στην αστυνομία της Νότιας Αυστραλίας***

Σε μια μελέτη τους οι Dadds και Scheide (2000) με τίτλο «*Police Performance and Activity Measurement*» μελέτησαν ένα σύνολο αστυνομικών υπηρεσιών στη Νότια Αυστραλία δίνοντας έμφαση στη ποσοτική μέτρηση των δραστηριοτήτων (activity measurement) της αστυνομίας ως ένα εργαλείο του management για τη μετ' έπειτα αξιοποίηση των στοιχείων σε θέματα οργάνωσης χρόνου, μέτρησης επίδοσης της δουλειάς της αστυνομίας.

Αν και η μελέτη των Dadds, V. και Scheide, T. (2000) δεν έχει ασχοληθεί με θέματα κοστολόγησης του έργου της αστυνομίας στη Νότια Αυστραλία αξίζει η αναφορά της για την επισήμανση ζητημάτων για το πώς κατανέμει η αστυνομία το χρόνο της στα θέματα που αντιμετωπίζει άλλα και τη σύνδεση των δραστηριοτήτων με τη μέτρηση της επίδοσης και της απόδοσης της αστυνομίας αντικείμενα που επαναδιατυπώθηκαν σε προηγούμενη ενότητα παραπάνω σε μια πιο ειδική επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων στο Ην. Βασίλειο (Collier, 2006).

Σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για τη κοστολόγηση των δραστηριοτήτων πρώτα θα πρέπει να εντοπιστούν αυτές οι δραστηριότητες, να μελετηθούν και να μετρηθεί πως συνδέονται με τους πόρους που αναλώνουν για να πραγματοποιηθούν. Ο εντοπισμός των δραστηριοτήτων και σύνδεση τους με τη μέτρηση της επίδοσης της

αστυνομίας είναι αυτό που απασχολείται η αστυνομία και είναι αυτό επιχειρεί και η μελέτη των Dadds και Scheide (2000) σε ένα σύνολο αστυνομικών υπηρεσιών στη νότια Αυστραλία.

Οι Dadds, V. και Scheide, T. (2000) θεώρησαν πρωταρχικής σημασίας πρώτα την ανάλυση δραστηριοτήτων των αστυνομικών δυνάμεων και στη συνέχεια η διαχείριση του κόστους που προκύπτει από αυτήν την ανάλυση για τη μέτρηση της επίδοσης.

Παραδοσιακά η επίδοση της αστυνομίας έχει μετρηθεί με στατιστικούς δείκτες επίδοσης και απόδοσης και ποσοστά εγκληματικότητας και ακόμα πιο πρόσφατα με δημοσκοπήσεις που αποτυπώνουν την ευχαρίστηση και την αποδοχή της αστυνομίας από τις τοπικές κοινωνίες. Παρ' όλα αυτά αν και όλα τα προηγούμενα παρέχουν μια ιδέα για το πώς η αστυνομία αναλώνει το χρόνο της, δεν παρέχουν πληροφόρηση επάνω σε τι δραστηριότητες και αντικείμενα αναλώνει το χρόνο της η αστυνομία (Dadds, Scheide, 2000).

Οι Dadds, V. και Scheide, T. (2000) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι στο παρελθόν, δημοσιοποιημένα δεδομένα σχετικά με τα ποσοστά εγκληματικότητας χρησιμοποιήθηκαν για να επιβεβαιώσουν τη δράση της αστυνομίας στη καταπολέμηση του εγκλήματος ενώ αργότερα χρησιμοποιήθηκαν ως δείκτες επίδοσης της δράσης της αστυνομίας (Hortz 1996). Ωστόσο είναι δύσκολο να μετρηθεί η αποδοτικότητα, η δράση της αστυνομίας και η δουλειά και η επίδοση της μόνο από τέτοιους ποσοτικούς δείκτες και να μετρηθεί το κόστος στη συνέχεια. Τέτοια μέτρα και η χρήση τέτοιων δεικτών δεν αποτελούν πια ορθολογικά εργαλεία μέτρησης της επίδοσης και δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται και αυτό γιατί δεν προσδιορίζουν το ρόλο της αστυνομίας σε σχέση δραστηριότητες που αναπτύσσει η αστυνομία σε σχέση με την αντιμετώπιση του εγκλήματος και την αστυνόμευση (Bond 1996).

Οι πόροι που χρησιμοποιεί η αστυνομία διαμέσου των διαφορών δραστηριοτήτων που αναπτύσσει (κοινώς του αστυνομικού χρόνου) για τη καταπολέμηση του εγκλήματος και όχι μόνο έχουν αγνοηθεί (Bond, 1996). Αν και οι πόροι που καταναλώνουν οι αστυνομικές δραστηριότητες, είναι οι μόνοι που μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια (Cherrett 1993, σ. 42). Πιο συγκεκριμένα *«για να είμαστε ξεκάθαροι ποιοι πόροι έχουν χρησιμοποιηθεί σε τις δραστηριότητες της αστυνομίας μας δίνει μια βάση για να μπορέσουμε να οικοδομήσουμε δείκτες μέτρησης της απόδοσης και δράσης της αστυνομίας»*, (Cherrett, 1993, σ. 42).

Από ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το πώς αυτοί οι πόροι δεσμεύονται από τα δυναμικά και απαιτητικά προγράμματα αστυνόμευσης η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι μεταξύ του 80% και 90% του προϋπολογισμού που παρέχεται στην αστυνομία απευθύνεται σε δαπάνες προσωπικού (Cherrett, 1993, Grabosky, 1988, Edwards, 1999). Επομένως, οι αστυνομικοί είναι σαφώς ο μέγιστος πόρος διαθέσιμος στην αστυνομική υπηρεσία (Cherrett, 1993).

Η παραδοσιακή προσέγγιση της διανομής αυτών των ακέραιων πόρων στις σχετικές δραστηριότητες ήταν να διατεθεί το προσωπικό στις ιδιαίτερες περιοχές με αυξημένη εγκληματικότητα (Cherrett, 1993). Εντούτοις, αυτή η προσέγγιση κρύβει την αληθινή χρησιμότητα αυτού του προσωπικού. Επομένως, η πιο στενή παρακολούθηση για το πώς αυτοί οι αστυνομικοί απασχολούνται πραγματικά είναι ο ακριβέστερος τρόπος πώς οι πόροι διατίθενται στην πραγματικότητα, (Dadds και Scheide, 2000).

Ειδικότερα, έχει υπάρξει ένας μεγάλος όγκος ερευνών και μελετών για το τι ακριβώς κάνει η αστυνομία, σε μία προσπάθεια να βελτιωθούν οι προσπάθειές της, (Edwards, 1999). Η έρευνα του Edwards (1999, σελ. 117) για την αστυνομία της Νότιας Αυστραλίας έχει διαπιστώσει ότι: *«... οτιδήποτε μέτρο έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της δραστηριότητα αστυνομίας, δεν έχει βρεθεί ποτέ από οποιοδήποτε ερευνητή τι ακριβώς κάνουν: ξοδεύουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους που έχει να κάνει με δραστηριότητες και ασχολίες που δεν συσχετίζονται άμεσα με το έγκλημα ή τη δημόσια τάξη;»*.



Στην εξέταση των δραστηριοτήτων των αστυνομικών, γίνεται σαφές ότι το χρονικό διάστημα που ξοδεύεται στις δραστηριότητες σχετικά με τα παραδοσιακά μέτρα επίδοσης της αστυνόμευσης δηλαδή, δραστηριότητες σχετικές με το έγκλημα ή ζητήματα επιβολής του νόμου είναι στη πραγματικότητα σχετικά μικρό (Bond, 1996).

Στο παρελθόν, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αστυνομικών υπηρεσιών, η προσέγγιση ήταν συνήθως μία. Η αύξηση των πόρων προς την αστυνομία με τη μορφή προσωπικού, μέσων και κεφαλαίων. Ένα ζήτημα που συνδέεται όμως με αυτό είναι ότι ένα κοινό επιχείρημα για την αυξανόμενη επάνδρωση της αστυνομίας με δυνάμεις ή κεφάλαια είναι να υποτεθεί και μια γραμμική σχέση με τη μείωση του εγκλήματος (Dadds, Scheide, 2000).

Μια έκθεση για τις αστυνομικές υπηρεσίες στην Αγγλία και την Ουαλία, αναγνώρισε ότι ήταν απαραίτητη η διάθεση πόρων στους αστυνομικούς, αφού η επίλυση του εγκλήματος «εξαρτάται από το πώς αναπτύσσονται οι αστυνομικοί ή την προτεραιότητα που δίνουν οι αστυνομικές δυνάμεις σε αυτό το έργο» (Rhydderch, 1999, σ. 24). Το ενδιαφέρον είναι ότι η αστυνομική εμπειρία δείχνει ότι αυτή η υπόθεση επιβεβαιώνεται, δεδομένου ότι τα σοβαρά εγκλήματα όπως οι ανθρωποκτονίες (στις οποίες συνήθως παρέχονται σημαντικοί πόροι για την εξιχνίαση τους σε σύγκριση με κάποια άλλα εγκλήματα, όπως οι διαρρήξεις σπιτιών), τείνουν να οδηγήσουν σε υψηλότερο επίπεδο επιτυχών εξιχνιάσεων (Sutton, 1996).



Εικόνα 7: Το έμβλημα της Αστυνομίας της Νότιας Αυστραλίας (Πηγή: Wikipedia)

Το πρόβλημα είναι ότι η χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις αστυνομικές υπηρεσίες στερείται συνήθως της μέτρησης και της διαχείρισης, παρά το γεγονός της «πολύ καλής έρευνας από επιστήμονες που έχει πραγματοποιηθεί για τη σχέση μεταξύ της χρησιμοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού, της παροχής των αστυνομικών υπηρεσιών και της χρήσης των πόρων» (Bourne, 1998, σελ. 22).

Επιπλέον, το ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων των αστυνομικών μπορεί να είναι αρκετά δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά και ένα μεγάλο μέρος της εργασίας της αστυνομίας

δεν έχει καταγραφεί αποτελεσματικά ή έχει δεν τυποποιηθεί σε δραστηριότητες που να εντοπίζονται απ' ευθείας από τους αστυνομικούς για το τι κάνουν (Cherrett, 1993). Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι ότι, αν και η αστυνομία γνωρίζει «το περιορισμένο αριθμό των πόρων της έχοντας τον έλεγχο επάνω σ' αυτούς, έχει το λιγότερο έλεγχο της εργασίας που καλείται να επιτελέσει με τη χρήση αυτών των περιορισμένων πόρων» (Cherrett, 1993, σελ. 50).

Οι Dadds και Scheide (2000) στη μελέτη τους για τη μέτρηση της επίδοσης του χρόνου της αστυνομίας σε διαφορές δραστηριότητες επισημαίνουν ότι η μέτρηση της δραστηριότητας (activity measurement) είναι μια μέθοδος με την οποία η κατανομή ενός πόρου (όπως ο χρόνος του αστυνομικού προσωπικού) σε μια σειρά δραστηριοτήτων ή αποτελεσμάτων ελέγχεται έτσι ώστε οι συνδέσεις μεταξύ τους να γίνονται περισσότερο εμφανείς και μετρήσιμες.

Συγκεκριμένα, τα στοιχεία μέτρησης της δραστηριότητας των αστυνομικών υπηρεσιών της Νότιας Αυστραλίας χρησιμοποιούνται (Dadds και Scheide, 2000):

1. για παροχή πληροφοριών στη διαχείριση και στη μέτρηση της κατανομής των πόρων των αστυνομικών υπηρεσιών σε συγκεκριμένες δράσεις,
2. τη κοστολόγηση αυτών των δράσεων των αστυνομικών υπηρεσιών και τη παροχή βοήθειας στην κυβέρνηση της Αυστραλίας για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων από τις δράσεις που αναπτύσσονται μέσω της χρηματοδότησης των αστυνομικών υπηρεσιών.
3. βοηθούν το προσωπικό της πρώτης γραμμής σε μια καλύτερη κατανόηση για το πώς το έργο τους συμβάλλει στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων της αστυνομίας,
4. παρέχουν την τοπική κοινωνία με πληροφορίες σχετικά με το εύρος και το κόστος των αστυνομικών υπηρεσιών που παρέχει η αστυνομία σ' αυτήν.

Από τη μελέτη των Dadds και Scheide (2000) στις αστυνομικές δυνάμεις της Νότιας Αυστραλίας προσδιορίστηκαν δεκατέσσερις δραστηριότητες οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε έξι ομάδες δραστηριοτήτων οι οποίες παρουσιάζονται σε αντίστοιχο πίνακα στη συνέχεια.

Τα αποτελέσματα των τεσσάρων ερευνών δραστηριότητας που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του Οκτωβρίου του 1997 έως και το Φεβρουάριο του 1999 στις αστυνομικές υπηρεσίες τις Νότιας Αυστραλίας έγιναν σύμφωνα με τις δεκατέσσερις δραστηριότητες οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε έξι ομάδες δραστηριοτήτων που δημιουργήθηκαν και παρουσιάζονται. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ερευνών περίπου το 85% του λειτουργικού προσωπικού των αστυνομικών υπηρεσιών έλαβε μέρος. Το προσωπικό αστυνομίας συνέβαλε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του στη παροχή αστυνομικών υπηρεσιών στη κοινότητα (Community police services) σε ποσοστό 40%. Η κατηγορία της διαχείρισης του εγκλήματος (Crime management) αποτελεί σχεδόν το ένα τρίτο (32%) του χρόνου αστυνομίας στη νότια Αυστραλία. Η κατηγορία της τροχαίας αστυνόμευσης (Traffic services) συνεισφέρει το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου της αστυνομίας (13%), που ακολουθείται από τη παροχή υπηρεσιών στο δικαστικό σύστημα (Criminal Justice support) σε ποσοστό 12%, διαχείριση περιστατικών έκτακτης ανάγκης και ο συντονισμός (Emergency response management and coordination) σε ποσοστό 2% και τέλος οι υπηρεσίες υποστήριξης των επιτελείων των αστυνομικών υπηρεσιών (Ministerial support services) σε ποσοστό 1%.

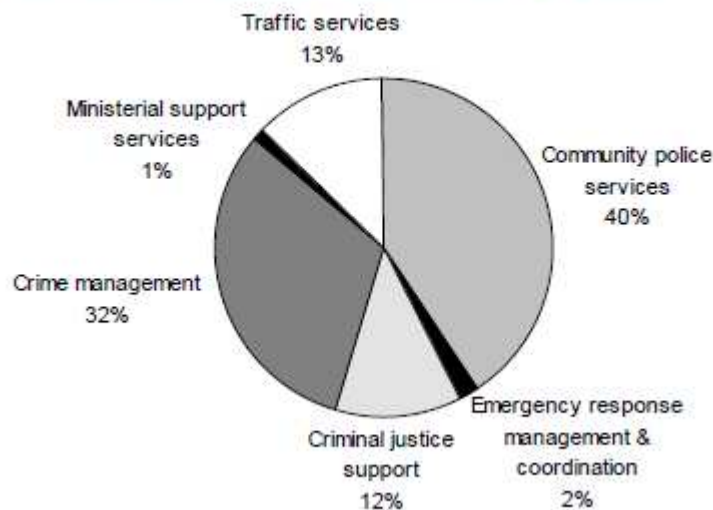


**Table 1:** Output groupings within each Output Class, according to groupings in the 1998–99 financial year

Output Class	Output
Community police services	Community patrols Police station services Community programs Information services Event management
Crime management	Targeting crimes against the person Targeting crimes against property Targeting illegal drug activity Targeting other criminal activity
Traffic services	Traffic policing Traffic crash investigation
Emergency response management and coordination	Emergency response management and coordination
Criminal justice support	Services to the criminal justice system Custodial services
Ministerial support services	Ministerial support services

**Πίνακας 8:** Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων της αστυνομίας της Νότιας Αυστραλίας (Πηγή: Dadds & Scheide, 2000)

**Figure 1:** Cumulative Activity Survey data from October 1997 to February 1999 showing police time contributions according to Output Classes



**Πίνακας 9:** Κατανομή του χρόνου της αστυνομίας της Νότιας Αυστραλίας στις διάφορες δραστηριότητες (Πηγή: Dadds & Scheide, 2000)

Οι Dadds και Scheide (2000) στη μελέτη τους αναφέρουν πως η χρήση των αποτελεσμάτων μέτρησης της δραστηριότητας της αστυνομίας είναι η υποστήριξη ενός συστήματος αποτελεσμάτων για τη δημιουργία του προϋπολογισμού των αστυνομικών δυνάμεων με βάση τις διαδικασίες που μετρηθήκαν άλλα και τη μέτρηση των επιδόσεων της

αστυνομίας σε εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να χρησιμεύσουν και για άλλους σκοπούς.

Πιο συγκεκριμένα, στη Νότια Αυστραλία τα δεδομένα των μετρήσεων για τη δραστηριότητα της αστυνομίας παρέχονται στους διαχειριστές των τοπικών αστυνομικών υπηρεσιών για την αξιοποίηση τους σε τοπικό σχεδιασμό προκειμένου οι αποφάσεις των αστυνομικών διοικήσεων να είναι πιο κατευθυνόμενες με την κατάλληλη αξιοποίηση και διάθεση πόρων εκεί που χρειάζεται περισσότερο, (Dadds και Scheide, 2000).

Οι Dadds και Scheide (2000) καταλήγοντας επισημαίνουν ότι πιο αποδοτική χρήση των πόρων που αναλώνει η αστυνομία θα μπορούσε να γίνει με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης τα όποια υποστηρίζονται από τελευταίας τεχνολογίας συστήματα και παρέχουν πληροφορίες χρήσιμες στη διοίκηση της Αστυνομίας (Grabosky, 1988). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι αστυνομικές υπηρεσίες να επενδύουν στην συλλογή και διαχείριση πληροφοριών μέσα από τις οποίες η διοίκηση της αστυνομίας θα είναι σε θέση να καθορίζει το αποτέλεσμα των πράξεων της, δηλαδή τις αστυνομικές υπηρεσίες που παρέχει, ως αποτέλεσμα των προσπαθειών της (Sutton, 1996). Από αυτό είναι δυνατό η αστυνομία να αποκομίσει μια πιο ρεαλιστική εικόνα για το τι πραγματικά κάνει με τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει (Cherrett, 1993). Με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων υπάρχει μια καλύτερη διαχείριση και διασύνδεση των πληροφοριών που χειρίζεται η αστυνομία οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν εκτός από την καλύτερη οργάνωση, σχεδιασμό και διαχείριση θεμάτων που άπτονται αποκλειστικά της αστυνομίας. Άλλα και ερευνητικούς σκοπούς (Bond, 1996).

#### ***Βελτίωση Διαδικασιών σε Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας Αστυνομικής δύναμης του Ην. Βασιλείου***

Ο Greasley, A. (2004) σε μια μελέτη του με τίτλο «*Process improvement within a HR division at a UK police force*» αναφέρεται σε μια δομημένη προσέγγιση στη βελτίωση μιας διαδικασίας ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας αστυνομικής δύναμης της βρετανικής αστυνομίας. Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει διάφορες καθιερωμένες τεχνικές βελτίωσης μιας διαδικασίας όπως αυτό της εξισορροπημένης αξιολόγησης (balanced scorecard) και η χαρτογράφηση διαδικασιών με ένα σύστημα που αναπτύσσεται για να δώσει προτεραιότητα στις διαδικασίες και τη βελτίωση τους.

Πιο συγκεκριμένα ο Greasley, A. (2004) έχει εκπονήσει μια μελέτη περίπτωσης που αφορά ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης που έλαβε χώρα μέσα σε ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HR) μιας αστυνομικής δύναμης του Ηνωμένου Βασιλείου.

Η φύση της αστυνομικής δύναμης ως βιομηχανία υπηρεσιών σημαίνει ότι ένας κεντρικός στόχος είναι η διαχείριση και η επέκταση του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (HR). Μέσα από την εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard) των διαδικασιών του συγκεκριμένου τμήματος ήταν μια ιδιαίτερη περιοχή που επιλέχτηκε για τον επανασχεδιασμό, πιο συγκεκριμένα οι διαδικασίες που αφορούσαν τις ασθένειες και τις απουσίες που βρέθηκαν στο Τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού (HR) και αφορούν όλους τους αστυνομικούς της αστυνομικής δύναμης που μελετήθηκε. Αυτό είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, δεδομένου ότι το ζήτημα της παράνομης συστηματικής αποχής από την εργασία στην υπηρεσία της βρετανικής αστυνομίας είχε προσελκύσει τη δημοσιότητα (Greasley, 2004a).

Έχει υπολογιστεί ότι το κόστος των αστυνομικών δυνάμεων και της αστυνόμευσης στην Αγγλία και την Ουαλία ανέρχονταν στο ύψος των £250 εκατομμυρίων λιρών ετησίως, χάνοντας έναν μέσο όρο 11 εργάσιμων ημερών ανά αστυνομικό ετησίως από την συστηματική αποχή από την εργασία (Sheehan, 2000).

Η μεθοδολογία που περιγραφεί ο Greasley, A. (2004) παρουσιάζεται ως μονόδρομος για την εξασφάλιση ότι οι σωστές διαδικασίες προσδιορίζονται και ξανασχεδιάζονται σε λειτουργικό επίπεδο με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της αστυνομίας του Ην. Βασιλείου. Επιπλέον, ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης της αστυνομίας χρησιμοποιείται για να προσπαθήσει να εξασφαλίσει ότι οι αλλαγές που εφαρμόζονται πραγματικά επιτυγχάνουν την επιθυμητή επίδραση με την πάροδο του χρόνου. Η περίπτωση καταδεικνύει την ανάγκη να επιλεγτούν και να αναπτυχθούν σε μερικές περιπτώσεις τα εσωτερικά εργαλεία και οι τεχνικές εξαρτώμενα από το πλαίσιο της προσπάθειας για τη βελτίωση της διαδικασίας.

Ένας από τους παράγοντες επιτυχίας για τη βελτίωση της συγκεκριμένη διαδικασίας που έχει περιλάβει ο Greasley, A. (2004) στη μελέτη του είναι μεταξύ άλλων η βελτίωση της χρηματικής αξίας (του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) προς στο σύνολο του Οργανισμού). Ο Greasley, A. (2004) αναφέρει ότι αυτός ο κριτικός παράγοντας επιτυχίας θα απαιτήσει από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR), για να αναπτύξει τα στρατηγικά και εκτελεστικά σχέδια και πολιτικές για να καθοδηγήσει τη στρατηγική ανάπτυξη της αστυνομικής δύναμης μέσα από τις πτυχές του Τμήματος Ανθρώπινου δυναμικού της, προκειμένου να υπάρξει μια αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων και των συστημάτων για να παρέχονται από τους αστυνομικούς υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες.

Σε αυτήν την περίπτωση ο Greasley, A. (2004) θεωρεί σημαντική για τη συνέχιση της προόδου επίτευξης των στρατηγικών στόχων, η σύνδεση αυτών των στρατηγικών στόχων με τους λειτουργικούς που εκτελούνται σε καθημερινό επίπεδο. Η διαδικασία «ασθένειας και απουσίας», σύμφωνα με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που διαμορφώθηκαν, συσχετίζεται με τη πρωτοβουλία της αυξανόμενης μεμονωμένης απόδοσης από τη πλευρά των αστυνομικών. Σε στρατηγικό επίπεδο το μέτρο της παραγωγικότητας του προσωπικού επιλέχθηκε με έναν στόχο, να αυξηθεί η διαθεσιμότητα των αστυνομικών κατά 5%. Προκειμένου να εκπληρωθεί αυτός ο στρατηγικός στόχος, τα μέτρα και οι στόχοι που απαιτούνται σε λειτουργικό επίπεδο θα πρέπει να προέρχονται από μια κατανόηση της σχετικής επιχειρησιακής διαδικασίας. Το μέτρο που επιλέχθηκε για την διαδικασία «ασθένειας και απουσίας» ήταν «μέσες ημέρες που χάθηκαν το χρόνο». Ο στόχος για αυτό το μέτρο ήταν 11.9 ημέρες που χάνονται το χρόνο ανά υπάλληλο από ασθένειες και απουσίες. Αυτή η συγκριτική μέτρηση επιδόσεων προήλθε από τη μέτρηση σε εθνικό επίπεδο για τις αστυνομικές δυνάμεις. Η τρέχουσα απόδοση κατά τη περίοδο εκπόνησης της μελέτης σύμφωνα με τον Greasley, A. (2004) ήταν 14.1 ημέρες που χάνονται το χρόνο από ασθένειες και απουσίες.

Οι Slack και Lewis (2002) αναφέρουν ότι η στρατηγική της κάθε επιχείρησης ή κάθε οργανισμού δεν μπορεί να διαχωριστεί από το πώς οι πόροι που διαχειρίζονται και αναλώνονται και οι διαδικασίες που εκτελούν οργανώνονται και λειτουργούν σε ένα λεπτομερές λειτουργικό επίπεδο για το τι πρέπει να γίνεται κάθε ημέρα. Η μελέτη του Greasley, A. (2004) παρουσιάζει ένα τρόπο διασφάλισης ώστε με τις σωστές διαδικασίες να μπορεί να εντοπιστεί και να επανασχεδιαστεί σε επιχειρησιακό επίπεδο το σφάλμα και η απόκλιση (ασθένειες και απουσίες στην αστυνομία του Ην. Βασιλείου) με τέτοιο τρόπο ώστε να στηρίζει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για να προσπαθήσει να διασφαλίσει ότι οι αλλαγές που υλοποιούνται στην πραγματικότητα θα πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου άλλα και για τη χρήση του ως εργαλείο σύγκρισης της απόδοσης (*benchmarking*) ανάμεσα στις αστυνομικές δυνάμεις του Ην. Βασιλείου (Greasley, 2004).

Σε μια παρόμοια μελέτη του οι Andrew Greasley και Stuart Barlow (1998) με τίτλο: «Using simulation modelling for BPR: resource allocation in a police custody process», παρουσιάζουν μια αξιολόγηση της χρήσης των μοντέλων προσομοίωσης για το πώς αυτά βοηθούν σε έργα ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (process reengineering). Επίσης εξετάζουν τη σχετικότητα της τεχνικής της προσομοίωσης στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών συστημάτων και διαδικασιών που αφορά τη χρήση της στα κύρια στάδια ενός προγράμματος επανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι Greasley και Barlow (1998) παρουσιάζουν μια μελέτη περίπτωσης με τη χρήση της τεχνικής αυτής που περιγράφηκε ως μέρος ενός σχεδίου αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών σε μια αστυνομική δύναμη στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η χρήση της προσομοίωσης στον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών στην αστυνομία φαίνεται να είναι σχετική με τους τομείς της μέτρησης της απόδοσης, τον έλεγχο των εναλλακτικών στρατηγικών και της επικοινωνίας της εκτέλεσης της διαδικασίας.

### ***Χρησιμοποιώντας χαρτογράφηση και προσομοίωση επιχειρηματικών διαδικασιών για την υποστήριξη μιας προσέγγισης αλλαγής του δημόσιου τομέα***

Σε μια ακόμα μελέτη περίπτωσης με τίτλο «Using process mapping and business process simulation to support a process-based approach to change in a public sector organisation», ο Greasley, A. (2006) αναφέρεται στη μελέτη όλων εκείνων των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων σχετικά με την εισαγωγή ενός αυτοματοποιημένου, ηλεκτρονικά υποστηριζόμενου συστήματος καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων σε μια αστυνομική δύναμη του Ην. Βασιλείου.

Ο Greasley, A. (2006) στη μελέτη του εντοπίζει το υψηλό κόστος λειτουργίας από άποψη χρηστών και χρόνου του ήδη υπάρχοντος συστήματος καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων και προτείνει την αλλαγή του. Μετά τη μελέτη των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη διαδικασία και τη δημιουργία ενός μοντέλου της διαδικασίας καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων μέσα από ένα πληροφοριακό σύστημα τίθεται σε δοκιμαστική λειτουργία.

Τα εργαλεία υποστήριξης της χαρτογράφησης των διαδικασιών και προσομοίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό του συστήματος καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων για να αλλάξει η διαδικασία και να βοηθήσει στην επικοινωνία του υφιστάμενου σχεδιασμού καθώς και των ρόλων των ανθρώπων στη συνολική απόδοση του εν λόγω σχεδιασμού. Το μοντέλο προσομοίωσης φαίνεται να έχει έναν μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων στο πλαίσιο της οργάνωσης του δημόσιου τομέα. Αυτά περιλαμβάνουν τη δυνατότητα για το προσωπικό να μετακινείται από μια παραδοσιακή ομαδοποίηση του προσωπικού σε επαγγελματικές ομάδες ανάλογα με τις σχέσεις που ορίζονται από τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων στο πλαίσιο λειτουργίας του μοντέλου καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων σε μια προβολή του ρόλου τους στη συνολική διαδικασία (Greasley, 2006).

Κατά τη διάρκεια δοκιμής του νέου μοντέλου καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων, η οποία ήταν είκοσι οχτώ ημέρες και δοκιμάστηκε δέκα φορές κάθε ημέρα ταυτόχρονα με το παλιό χειρόγραφο σύστημα καταγραφής που προϋπήρχε, ο Greasley, A. (2006) αναφέρει ότι, οι μέσες ώρες που απαιτείται ένας αστυνομικός για να αναλάβει και να διεκπεραιώσει όλα τα καθήκοντα του που σχετίζονται με τη διαδικασία καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων είναι 20:49 ώρες στο πλαίσιο του παλαιού συστήματος και 17:50 ώρες σύμφωνα με τη νέα διαδικασία που σχεδιάστηκε.

Ο Greasley, A. (2006) αναφέρει ότι η εξοικονόμηση κόστους όσον αφορά την υιοθέτηση του νέου μοντέλου καταγραφής τροχαίων ατυχημάτων στα πλαίσια του

αστυνομικού που είναι αρμόδιος για τη καταγραφή του τροχαίου ατυχήματος στη σκηνή του συμβάντος, εξαλείφοντας την ανάγκη να επιστρέψει στο αστυνομικό τμήμα για να επιτελέσει στη συνέχεια ένα έργο γραφικής εργασίας (paperwork).

Κόστος επίσης κατά τον Greasley, A. (2006), προβλέπεται ότι εξοικονομείται από τη καλύτερη διαχείριση από το γεγονός ότι υπάρχει μια κεντρική μονάδα διαχείρισης για τα τροχαία ατυχήματα, πράγμα που επιτρέπεται μέσω της ψηφιοποίησης των δεδομένων, παρά αν τα αρχεία και τα έγγραφα που συντάχθηκαν για το κάθε τροχαίο ατύχημα διατηρούνται σε κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά και διάσπαρτα.

Ο Greasley, A. (2006) καταλήγοντας επισημαίνει ότι, με τη συγκέντρωση όλης της υποστηρικτικής διαδικασίας σχετικά με τη καταγραφή των τροχαίων ατυχημάτων σε ένα κεντρικό επίπεδο μέσω του νέου συστήματος δίνεται η δυνατότητα χρήσης λιγότερου προσωπικού που πριν απασχολούνταν με τέτοια καθήκοντα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερες ανάγκες, χάρη στην κεντρική αυτοματοποίηση των διαδικασιών του προσωπικού μέσω της ροής εργασίας που επιτελείται με το νέο σύστημα και χάρη στις τεχνολογίες βάσεων δεδομένων. Η ζήτηση προσωπικού από ξεχωριστά τμήματα θα μπορούσε επίσης να μειωθεί με τη συγκέντρωση της εργασίας σε κεντρικό επίπεδο, που οδηγεί σε απελευθέρωση θέσεων αστυνομικών από γραφικές εργασίες και πιο αποτελεσματική χρήση τους.

## **Περίληψη Δευτέρου Μέρους**

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας έγινε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με θέματα κόστους και αστυνόμευσης τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Στο πρώτο μέρος παρουσιάστηκαν αντίστοιχες έρευνες που συνδέονται άμεσα με θέματα αστυνόμευσης και κόστους σε χώρες του εξωτερικού όπως ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί το εθνικό μοντέλο κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών βάσει δραστηριοτήτων στο Ην. Βασίλειο (Collier P.M., 2006), στις ΗΠΑ η λειτουργία ενός αστυνομικού τμήματος (Dopheide, 1997) ή το κόστος μιας ερευνάς εξαφανισμένων προσώπων (Greene, Pakes, 2014) κ.α.

Στη συνέχεια έγινε μια έμμεση σύνδεση του κόστους με τις επιχειρησιακές διαδικασίες γιατί όπως διαπιστώνουν οι περισσότεροι ερευνητές (Collier, Greasley κ.α) επισημαίνουν ότι η αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της αστυνομίας, η κατανόηση, η μελέτη και ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων της αστυνομίας θα έχει έναν καλύτερο οικονομικό αντίκτυπο επάνω σε θέματα καλύτερης χρήσης και διαχείρισης των πόρων των αστυνομικών δυνάμεων και ως εκ τούτου καλύτερη διαχείριση του κόστους παροχής αστυνομικών υπηρεσιών.

## **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**

Στο τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται η εφαρμογή της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε ένα μικρό αστυνομικό οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας μέσα από τη δημιουργία ενός συστήματος κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες που αναπτύσσει προκειμένου να επιτελεί το αστυνομικό του έργο.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος κοστολόγησης βασισμένο στις δραστηριότητες (Activity Based Cost) για ένα μικρό οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας όπως το Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης.

### **Πρωταρχικό Ερώτημα της Έρευνας**

Τα πρωταρχικό ερώτημα της παρούσας μελέτης είναι η ανακάλυψη του συνολικού κόστους λειτουργίας του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης μέσα από το προσδιορισμό των δραστηριοτήτων του. Έτσι το ερώτημα που τα τίθεται είναι το εξής: Πόσο κοστίζουν στο Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης οι παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες που προσφέρει;

Η συγκεκριμένη αυτή μελέτη απαντά στο συγκεκριμένο ερώτημα μέσω της ανάπτυξης ενός πρότυπου μοντέλου κοστολόγησης βασισμένο στις δραστηριότητες που αναπτύσσει ο συγκεκριμένος οργανισμός, που προσδιορίζει:

1. Τις παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες από το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης
2. Τις διαδικασίες που απαιτούνται να γίνουν προκειμένου να δημιουργηθούν αυτές οι αστυνομικές δραστηριότητες/υπηρεσίες
3. Τους οδηγούς που προσδιορίζουν το κόστος της κάθε δραστηριότητας
4. Τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που αναλώνονται από κάθε δραστηριότητα
5. Τη ροή του κόστους στους ανθρώπινους και υλικούς πόρους

### **Τιθέμενοι Περιορισμοί της Έρευνας**

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσει ένα μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης. Δεν στοχεύει στη δημιουργία και δεν αναπτύσσει ένα σύστημα κοστολόγησης για όλες τις δραστηριότητες της Ελληνικής Αστυνομίας. Επίσης το παρόν μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων που έχει δημιουργηθεί για το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτούσιο χωρίς μετατροπές σε άλλους αστυνομικούς οργανισμούς με διαφορετικό αντικείμενο και διαφορετικές δραστηριότητες από αυτές που εξηγούνται και περιγράφονται στη παρούσα μελέτη. Εξαιτίας της έλλειψης στοιχείων άλλα και της δυσκολίας συγκέντρωσης και αξιολόγησης τους προτιμήθηκε τα στοιχεία που θα περιλαμβάνονται στο μοντέλο κοστολόγησης που δημιουργήθηκε να έχουν ως έτος αναφοράς μόνο το έτος 2013.

Επιπρόσθετα παρουσιάζονται ορισμένα προβλήματα που καθιστούν το όλο εγχείρημα δύσκολο και μπορεί να το καταστήσουν μετέωρο.

Το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης δε διαθέτει δικό του προϋπολογισμό, δε συντάσσει οικονομικές καταστάσεις, δε καταγράφει επακριβώς όλα τα κόστη και τα έξοδα άλλα και τους πόρους που αναλώνει. Δεν υπάρχει γνώση επακριβώς για όλα τα στοιχεία του κόστους και για τον τρόπο με τον οποίο αυτά αποτιμώνται ή το πόσο κόστισε η προμήθεια τους.

Για να γίνει κατανοητό αυτό παρατίθεται το εξής: η προμήθεια φωτοτυπικού χαρτιού εκτύπωσης γίνεται από προϊστάμενη υπηρεσία του υπό μελέτη οργανισμού, συνεπώς το

Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης δε πληρώνει το ίδιο το χαρτί που αναλώνει άλλα το παραλαμβάνει από μια προϊστάμενη υπηρεσία προμηθειών. Επομένως δε γνωρίζουμε ακριβώς το πόσο κοστίζει το φωτοτυπικό χαρτί παρά μονό τη ποσότητα φωτοτυπικού χαρτιού που αναλώθηκε καθ' όλη τη διάρκεια του έτους 2013. Ανάλογα παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν και για άλλα κόστη.

Από αυτό γίνεται κατανοητό ότι παράλληλα με το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον αλληλεπίδρασης της Ελληνικής Αστυνομίας δρουν παράλληλα και άλλοι οργανισμοί είτε αυτοί είναι υποστηρικτικοί όπως για παράδειγμα η Υποδιεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών Βόρειου Ελλάδος είτε όχι. Οι αστυνομικοί αυτοί οργανισμοί δε χρεώνουν τον υπό μελέτη οργανισμό για τις υπηρεσίες και την υποστήριξη που του προσφέρουν. Ως αποτέλεσμα ορισμένα κόστη που θα μπορούσαν να μεταφερθούν από άλλους αστυνομικούς οργανισμούς στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό δεν αποτυπώνονται εξαιτίας έλλειψης καταγραφής και μη ανίχνευσης τους. Το γεγονός αυτό δεν επηρεάζει την ακρίβεια της ροής του κόστους άλλα επηρεάζει το συνολικό κόστος λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού καθώς παραλείπεται.

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι στη παρούσα μελέτη, στο μοντέλο κοστολόγησης που δημιουργήθηκε δεν έχουν συμπεριληφθεί και καταγραφεί δεδομένα κόστους εξωτερικά του οργανισμού, γιατί η συγκέντρωσή τους είναι ανέφικτη και παρά πολύ δύσκολη, που ωστόσο αλληλοεπηρεάζονται και συνδέονται με αυτόν, όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία άλλων αστυνομικών εκτός του υπό μελέτη οργανισμού που ωστόσο μερικές φορές κατά τη διάρκεια της βάρδιας του χρειαστεί να συνδράμουν ή να παρέχουν υπηρεσίες για το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης. Ένα τέτοιο παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι η συνδρομή έτερων αστυνομικών από άλλες αστυνομικές υπηρεσίες εκτός του υπό μελέτη οργανισμού για τη διενέργεια μεγάλης έκτασης κατ' οίκον ερευνάς.

Ωστόσο όλα αυτά τα κόστη που αναφέρθηκαν προηγουμένως συντελούν και αναλώνονται από τις διάφορες δραστηριότητες που αναπτύσσονται από τον αστυνομικό οργανισμό προκειμένου να καταφέρει να παρέχει τις αστυνομικές υπηρεσίες που προσφέρει. Αβεβαιότητες ως προς ορισμένα στοιχεία του κόστους υπήρξαν. Έτσι στη παρούσα μελέτη ορισμένα στοιχεία κόστους έχουν εκτιμηθεί από τους γράφοντες υποκειμενικά με όσο το δυνατό πιο συγκρατημένη, συντηρητική και επιφυλακτική στάση απέναντι σ' αυτά κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, αναλογιζόμενοι την αρχή της συντηρητικότητας, ώστε να μην υποεκτιμηθούν και αλλοιωθεί το αποτέλεσμα και η αξιοπιστία της όλης προσπάθειας που έχει καταβληθεί.

Το μοντέλο του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για το Τμήμα Ασφάλειας Ασφαλείας Μενεμένης που αναπτύχθηκε στη παρούσα μελέτη βασίζεται σε εμπειρική μελέτη και έρευνα στο πεδίο (field research). Ο ένας εκ των δύο από τους γράφοντες αποτελεί μέρος του αστυνομικού προσωπικού του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης εδώ και τρία χρόνια περίπου. Οι παρεχόμενες Αστυνομικές Υπηρεσίες, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες έχουν προσδιορισθεί μέσω εμπειρικής παρατήρησης όλο αυτό το προαναφερόμενο χρονικό διάστημα. Ιδιαίτερα κρίσιμη και καθοριστική στο προσδιορισμό των παρεχόμενων Αστυνομικών Υπηρεσιών, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης υπήρξε η συμβολή του αστυνομικού και πολιτικού προσωπικού άλλα και των Αξιωματικών που ασκούν τη Διοίκηση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού μέσω πολυάριθμων προσωπικών συνεντεύξεων, συζητήσεων και συμπλήρωση ερωτηματολογίων που διήρκησαν δυο μήνες περίπου κατά την εκπόνηση της παρούσας.

Καταλήγοντας θα πρέπει να αναφερθεί πως παρά τα τόσα προβλήματα που εξηγήθηκαν παραπάνω και αδυναμίες που συναντήθηκαν σημασία έχει πρωτίστως η

δημιουργία και η ανάπτυξη του μοντέλου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για το συγκεκριμένο υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό και δευτερευόντως η τροφοδοσία του με όσο το δυνατόν πιο ακριβή στοιχεία κόστους.

## **Επισκόπηση του Αστυνομικού Οργανισμού**

Το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης βρίσκεται στην οδό Νικολάου Πλαστήρα αρ. 2 στο Δενδροπόταμο Θεσσαλονίκης. Εδρεύει στον 3ο όροφο της οικοδομής που βρίσκεται στη προηγούμενη οδό συστεγαζόμενο με το Αστυνομικό Τμήμα Μενεμένης. Αποστολή του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης είναι η παροχή υπηρεσιών αστυνόμευσης που αφορούν κυρίως τη δίωξη εγκλημάτων κλοπών, διαρρήξεων, θέματα ναρκωτικών, ανεύρεση κλεμμένων και χαμένων οχημάτων και αντικειμένων άλλα και εκτέλεσης καταδικαστικών αποφάσεων σε μια περιοχή με περίπου 42.106 κατοίκους (απογραφή Ελλάδος 2011).

Το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης είναι επανδρωμένο με 2 Αξιωματικούς, 32 Αστυνομικούς με βαθμό από Αστυφύλακα μέχρι Ανθυπαστυνόμο και έναν Πολιτικό Υπάλληλο. Διαθέτει δυο συμβατικά περιπολικά οχήματα χωρίς χαρακτηριστικά σήματα της Ελληνικής Αστυνομίας που εξυπηρετούν τις ανάγκες του Τμήματος άλλα και τη αστυνόμευση της περιοχής. Επίσης διαθέτει υλικοτεχνικό εξοπλισμό που βοηθούν το αστυνομικό προσωπικό στη εξιχνίαση εγκλημάτων άλλα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει.

Το αστυνομικό προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του δεν φοράει αστυνομική στολή άλλα πολιτική περιβολή και αυτό γιατί ο σκοπός και η φύση των Τμημάτων Ασφαλείας είναι η συγκαλυμμένη δράση τους προκειμένου να μη γίνονται εύκολα αντιληπτοί ότι πρόκειται για αστυνομικούς για την ευκολότερη ανακάλυψη εγκληματιών και την εξιχνίαση εγκλημάτων θεμάτων ασφαλείας.

Η εδαφική αρμοδιότητα του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης περιλαμβάνει τη δημοτική ενότητα της Μενεμένης στην οποία περιλαμβάνεται οι συνοικισμοί Βόσπορος, Μενεμένης-Αγίας Παρασκευής, Αγίου Νεκταρίου-Δενδροποτάμου, οικισμός Αγία Βαρβάρα και ο σταθμός υπεραστικών λεωφορείων ΚΤΕΛ Μακεδονία. Επίσης περιλαμβάνει τη Δημοτική ενότητα του Ελευθερίου Κορδελιού στην οποία περιλαμβάνονται οι συνοικισμοί Διαλογή, Άνω Κορδελιό, Νέο Κορδελιό, Ελευθέρια και η κεντρική Λαχαναγορά και Κρεαταγορά Θεσσαλονίκης.

Λόγω της έκτασης της εδαφικής αρμοδιότητας του γίνεται επιτακτική η ανάγκη για περιπολίες και αυξημένη παρουσία της αστυνομίας εξαιτίας της αυξημένης εγκληματικότητας που υπάρχει στη περιοχή λόγω του οικισμοί αθιγγάνων στη περιοχή του Δενδροποτάμου και του τεραστίου προβλήματος με τα ναρκωτικά που αντιμετωπίζει η περιοχή και όλων των συνακολουθών που αυτά επιφέρουν όπως κλοπές και διαρρήξεις οικιών και οχημάτων, χρήση ναρκωτικών ουσιών σε δημόσιους χώρους άλλα και της τεράστιας προσέλευσης κόσμου στον σταθμό υπεραστικών λεωφορείων ΚΤΕΛ Μακεδονία.



Οι αστυνομικές Υπηρεσίες που παρέχει το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης είναι οι εξής:

1. Διεκπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα
2. Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων
3. Διεκπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων
4. Διεκπεραίωση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων
5. Αστυνομικές Έρευνες
6. Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας
7. Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φύλαξη στόχων
8. Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων
9. Έκδοση Διοικητικών Πράξεων
10. Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων
11. Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες

### ***Το Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας***

Η Ελληνική Αστυνομία με τη σημερινή της μορφή δημιουργήθηκε το 1984, με τη συγχώνευση της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (νόμος 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α΄ - 152). Σύμφωνα με το νόμο 2800/2000, είναι Σώμα Ασφάλειας και έχει ως αποστολή:

- ☞ την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας.
- ☞ την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από Κεντρικές και Περιφερειακές υπηρεσίες. Το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την προϊστάμενη αρχή των υπηρεσιών αυτών. Το έργο του συνίσταται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

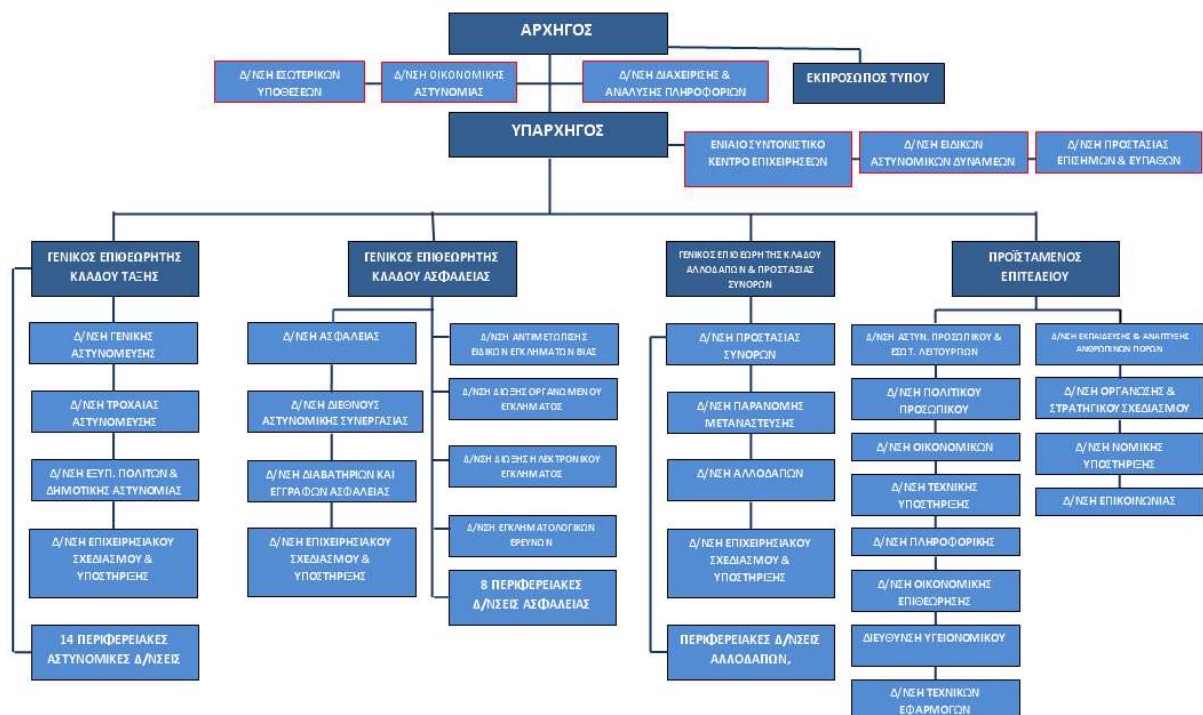
Η Ελληνική Αστυνομία, πάντα κοντά στον πολίτη, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής μας, με αναβαθμισμένη εκπαίδευση, με σύγχρονη αντιεγκληματική πολιτική, με αξιοποίηση των επιτευγμάτων της επιστήμης και της τεχνολογίας, αλλά και με διεθνή αστυνομική συνεργασία, (Wikipedia).



Εικόνα 8: Έμβλημα της Ελληνικής Αστυνομίας (Πηγή: Wikipedia)

### Η ένταξη του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας

Προκειμένου να αντιληφθεί ο αναγνώστης πως εντάσσεται μέσα στο οργανόγραμμα του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός παρατίθεται το παρακάτω σχεδιάγραμμα. Πρόσφατα μετά τη λεγόμενη αναδιάρθρωση της Ελληνικής Αστυνομίας το οργανόγραμμα αυτής άλλαξε με το Ν. 4249/2013 (ΦΕΚ 73<sup>Α</sup> από 24/3/2014) όπως εμφανίζεται στη παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 9: Οργανόγραμμα της Ελληνικής Αστυνομίας μετά το Ν. 4249/2013

Το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης υπάγεται ιεραρχικά στη Διεύθυνση Ασφάλειας Θεσσαλονίκης η οποία υπάγεται στο Κλάδο Ασφάλειας του Αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας. Οι άλλοι δυο Κλάδοι είναι αυτός της Τάξης και Αλλοδαπών και Προστασίας των Συνόρων.

Ο Κλάδος Ασφαλείας περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφαλείας η οποία περιλαμβάνει την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στο πλαίσιο της συνταγματικής τάξης<sup>5</sup>.

Ειδικότερα η άσκηση της αστυνομίας δημόσιας ασφαλείας περιλαμβάνει ιδίως<sup>6</sup>:

1. τη δίωξη των εγκλημάτων κατά της ζωής, της προσωπικής ελευθερίας, της ιδιοκτησίας και λοιπών περιουσιακών δικαιωμάτων,
2. τη δίωξη του οικονομικού και του ηλεκτρονικού εγκλήματος,
3. τον έλεγχο και τη δίωξη της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών,
4. τη δίωξη του λαθρεμπορίου και της αρχαιοκαπηλίας,
5. τη μέριμνα για την προστασία των ανηλίκων και την εφαρμογή των διατάξεων για τα ήθη,
6. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα υπομνήματα και την προστασία του εθνικού νομίσματος και συναλλάγματος,
7. την επιτήρηση των τόπων όπου συχνάζουν οι ύποπτοι διάπραξης εγκλημάτων και τον έλεγχο των προσώπων αυτών,
8. την αναζήτηση εξαφανισθέντων προσώπων και απολεσθέντων και κλεμμένων αντικειμένων,
9. την αναζήτηση και σύλληψη των διωκόμενων προσώπων.

Η άσκηση της αστυνομίας κρατικής ασφαλείας περιλαμβάνει ιδίως<sup>7</sup>:

1. την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος,
2. την προστασία των επίσημων προσώπων, Ελλήνων και αλλοδαπών, που βρίσκονται στη χώρα,
3. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα όπλα και τις εκρηκτικές ύλες,
4. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη διάπραξη αδικημάτων σε βάρος προσώπων ή ομάδας προσώπων λόγω του χρώματος, της φυλής, της θρησκείας και της εθνικής ή εθνοτικής τους καταγωγής.

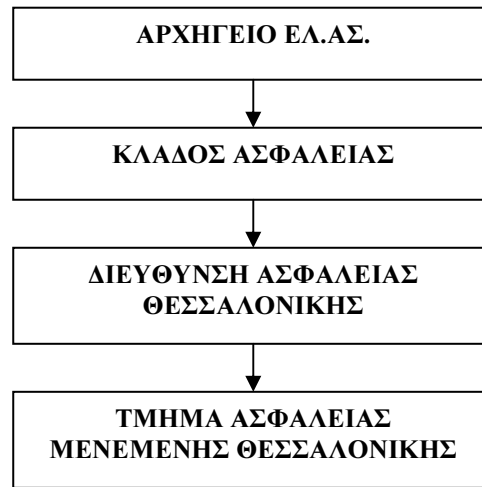
Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τον αναγνώστη πως ένα Τμήμα Ασφαλείας όπως ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός δεν ασχολείται με όλα τα παραπάνω αντικείμενα που περιγράφονται στην άσκηση αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφαλείας. Όλα τα παραπάνω ορίζουν το πλαίσιο νομοθεσίας με το οποίο ασχολούνται οι διαφορές αστυνομικές Υπηρεσίες του Κλάδου Ασφαλείας. Απλώς η νομοθεσία ορίζει ένα γενικό πλαίσιο και στη συνέχεια κάθε λειτουργική δομή του Κλάδου Ασφαλείας ασχολείται με ένα αντικείμενο που περιγράφηκε προηγουμένως. Για παράδειγμα η Δίωξη του Ηλεκτρονικού Εγκλήματος αποτελεί αντικείμενο ενασχόλησης της Διεύθυνσης Δίωξης Ηλεκτρονικού εγκλήματος. Ωστόσο θέματα και παραβάσεις που αφορούν το ηλεκτρονικό έγκλημα μπορεί να επιλαμβάνεται και το Τμήμα Ασφαλείας με ενημέρωση της Διεύθυνσης Δίωξης Ηλεκτρονικού εγκλήματος.

<sup>5</sup> Αρ. 11 παρ. 1 του Ν. 4249/2013, Αποστολή-Συγκρότηση του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας.

<sup>6</sup> Αρ. 11 παρ. 5 του Ν. 4249/2013.

<sup>7</sup> Αρ. 11 παρ. 6 του Ν. 4249/2013.

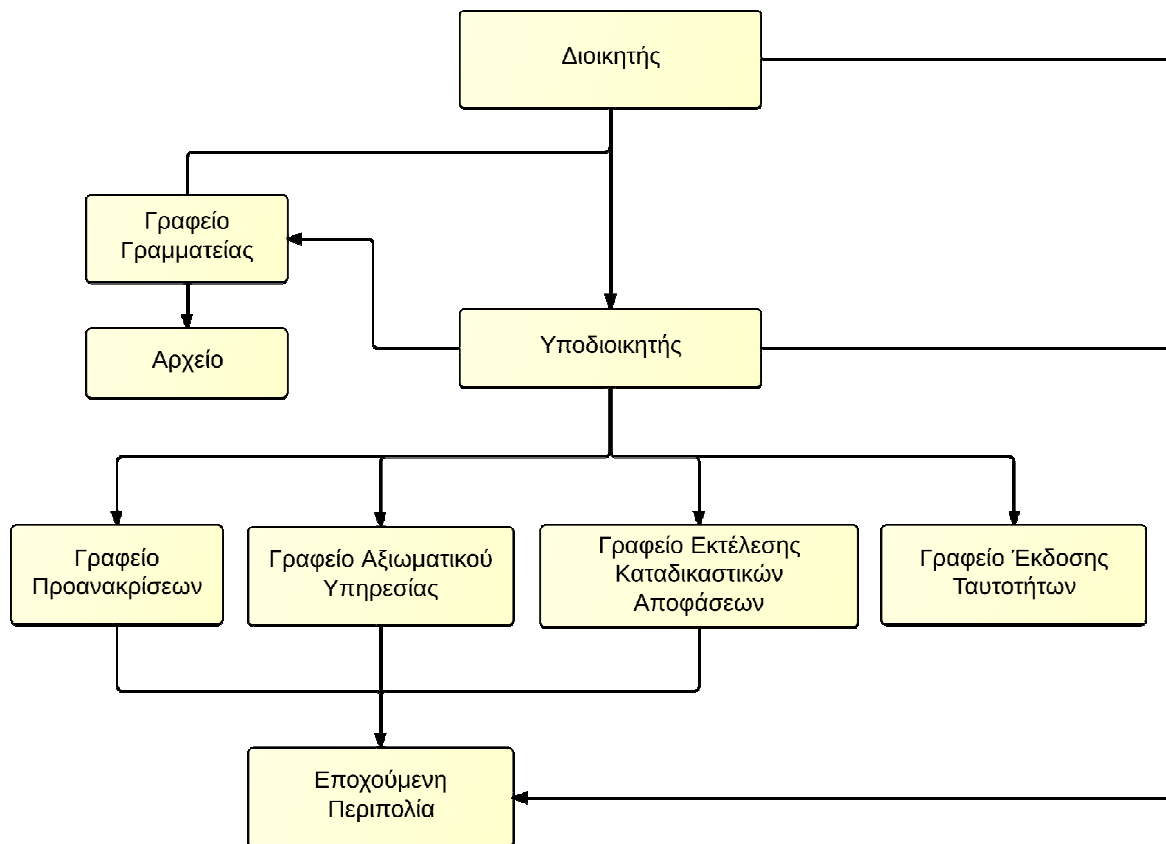
Έτσι συνοπτικά η ιεραρχική δομή, μέσα στην οποία εντάσσεται ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός, που περιγράφηκε παραπάνω μπορούσε να αναπαρασταθεί ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 6: Συνοπτική απεικόνιση ιεραρχικής δομής του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού

**Το Οργανόγραμμα του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης**

Στη παρούσα ενότητα θα περιγράψει η εσωτερική διάρθρωση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.



Εικόνα 10: Το Οργανόγραμμα του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης

Ανώτερος στην ιεραρχία του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης βρίσκεται ο Διοικητής της αστυνομικής Υπηρεσίας. Φροντίζει για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του αστυνομικού οργανισμού για θέματα που τον αφορά άλλα συμμετέχει σε έρευνες και στην αποκάλυψη δραστών εγκλημάτων. Επίσης είναι αυτός ο οποίος καθορίζει το ημερήσιο πλάνο με τις βάρδιες εργασίας του αστυνομικού προσωπικού. Ενημερώνεται, καθοδηγεί και αναφέρει προϊσταμένη Υπηρεσία τη Διεύθυνση Ασφάλειας Θεσσαλονίκης για το σύνολο του αστυνομικού έργου και για κάθε σοβαρό έγκλημα περιστατικό που επιλαμβάνονται οι αστυνομικοί του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

Ο Υποδιοικητής του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού αναπληρώνει το Διοικητή όποτε αυτός απουσιάζει και ασχολείται κυρίως με αστυνομικές έρευνες όπως θα περιγραφεί παρακάτω αυτή η δραστηριότητα.

Η Γραμματεία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού εκτελεί όλες τις ενδουπηρεσιακές διοικητικές δραστηριότητες και διαδικασίες που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία του Τμήματος και μπορεί να αφορούν είτε την εξυπηρέτηση πολιτών για την έκδοση ορισμένων Διοικητικών πράξεων είτε θέματα που αφορούν το αστυνομικό προσωπικό του Τμήματος. Στη Γραμματεία προϊσταται ο Γραμματέας του Τμήματος, υπάρχει επίσης Δακτυλογράφος, Διεκπεραιωτής και Αρχαιοθέτης. Η Γραμματεία επίσης είναι υπεύθυνη για τη υπηρεσία της Παρακολούθησης της τήρησης περιοριστικών όρων όπως αυτή θα περιγραφεί παρακάτω. Στη Γραμματεία υπηρετούν κατά κύριο λόγο πέντε αστυνομικοί και ένας πολιτικός υπάλληλος.

Το Γραφείο Έκδοσης Ταυτοτήτων είναι αρμόδιο για ένα μέρος από τη δραστηριότητα της Έκδοσης Διοικητικών πράξεων, καθώς το υπόλοιπο γίνεται από τη Γραμματεία και αφορά την έκδοση Δελτίων Ταυτοτήτων Ελλήνων Πολιτών. Στο Γραφείο έκδοσης ταυτοτήτων υπηρετεί κατά κύριο λόγο ένας αστυνομικός άλλα υπάρχουν άλλοι δυο αντικαταστάτες του και είναι επιφορτισμένος με την εξυπηρέτηση των πολιτών που προσέρχονται για έκδοση Δελτίων Ταυτοτήτων Ελλήνων Πολιτών.

Το Γραφείο Εκτέλεσης Καταδικαστικών Αποφάσεων ασχολείται κυρίως με τη παροχή της τελικής υπηρεσίας η οποία ονομάζεται Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων, κατά ένα μέρος καθώς η υπηρεσία αυτή εκτελείται και κατά ένα μέρος από το Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας. Στο Γραφείο εκτέλεσης καταδικαστικών αποφάσεων υπηρετούν κατά κύριο λόγο δυο αστυνομικοί που είναι επιφορτισμένοι με την αναζήτηση των καταδικασμένων ατόμων και τη διεκπεραίωση των καταδικαστικών αποφάσεων.

Το Γραφείο Προανακρίσεων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού αναλαμβάνει την εξιχνίαση εγκλημάτων που έχουν τελεστεί. Η κύρια αστυνομική υπηρεσία που παρέχει είναι οι Αστυνομικές Έρευνες όπως θα περιγραφεί παρακάτω. Επίσης αναλαμβάνει ένα μέρος της Διεκπεραίωσης των Μηνύσεων και Εγκλήσεων που έχουν υποβληθεί. Στο Γραφείο Προανακρίσεων υπηρετούν κατά κύριο λόγο τρεις αστυνομικοί.

Το Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού αναλώνει τους περισσότερους πόρους. Βρίσκεται σε λειτουργία εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο, τριακόσιες εξήντα πέντε ημέρες το χρόνο. Πάντοτε στο Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας θα βρίσκεται αστυνομικός για να επιληφθεί θεμάτων που αφορούν τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Αν και τα υπόλοιπα τμήματα του αστυνομικού οργανισμού λειτουργούν κυρίως πρωινές εργάσιμες ώρες, το Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας είναι στελεχωμένο ολόκληρη την ημέρα με έναν ή δυο το πολύ αστυνομικούς ανάλογα με τη βάρδια είτε αυτή είναι πρωινή, απογευματινή ή βραδινή και το φόρτο εργασίας.

Οι κυρίες αστυνομικές υπηρεσίες που παρέχει αυτό το τμήμα είναι:

1. η Διεκπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων Αδικημάτων
2. η Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων
3. η Διεκπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων
4. η Διεκπεραίωση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων
5. η Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων

Οι αστυνομικοί που υπηρετούν στη θέση του Αξιωματικού Υπηρεσίας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι λόγω της φύσης των καθηκόντων που μπορούν να εκτελέσουν και αυτό γιατί θα πρέπει να είναι αστυνομικοί ανακριτικοί υπάλληλοι σύμφωνα με το αρ. 33 του Κώδικα Ποινική Δικονομίας. Επίσης ο Αξιωματικός Υπηρεσίας συνήθως τις απογευματινές βάρδιες (14.00-22.00) και βράδυνες (22.00-06.00) επικουρείται στα καθήκοντα του από το βοηθό Αξιωματικού Υπηρεσίας.

Η εποχουμένη περιπολία Ασφαλείας ασχολείται κυρίως με τη παροχή της αστυνομικής υπηρεσίας της Εποχουμένης περιπολίας Ασφαλείας. Ωστόσο η εποχουμένη περιπολία όπως περιγράφεται αναλυτικά και παρακάτω μπορεί να συμμετέχει σε όλες τις δραστηριότητες του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και όπου απαιτείται μεταφορά αστυνομικών για την εκτέλεση αστυνομικού έργου. Οι αστυνομικοί που υπηρετούν μπορεί να είναι συγκεκριμένοι λόγω της φύσης των καθηκόντων που μπορούν να εκτελέσουν (αστυνομικοί μη-ανακριτικοί υπάλληλοι) είτε να προέρχονται από άλλα τμήματα του αστυνομικού οργανισμού λόγω αναγκών που προέκυψαν.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι μετά τη περιγραφή των εσωτερικών τμημάτων του αστυνομικού οργανισμού μια δραστηριότητα μόνο δεν εντάθηκε σε κάποιο από αυτό. Αυτή είναι η Λήψη μέτρων ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φύλαξη στόχων. Η αστυνομική υπηρεσία αυτή εκτελείται εντός και εκτός των γεωγραφικών ορίων που είναι στην αρμοδιότητα της αστυνομικής Υπηρεσίας. Αναλυτικά περιγράφεται παρακάτω. Ωστόσο μπορούν να διατεθούν σ' αυτήν όλοι οι αστυνομικοί που υπηρετούν στον αστυνομικό οργανισμό ανεξαρτήτως του εσωτερικού γραφείου ή τμήματος υπηρετούν κατά κύριο λόγο τη περισσότερη διάρκεια του χρόνου. Η κινητικότητα αστυνομικών για την εκτέλεση διατεταγμένης υπηρεσίας για τη κάλυψη αναγκών που προκύπτουν αποτελεί ένα στοιχείο που υπάρχει διαρκώς για τις ανάγκες λειτουργίας του Τμήματος.





Εικόνα 11: Το κτίριο που συστεγάζονται το Αστυνομικό Τμήμα Μενεμένης και το Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης (Πηγή: Φίλη, 2009).

## Διατύπωση Υποθέσεων

Οι υποθέσεις που ακολουθούν σχετίζονται άμεσα από τη βιβλιογραφία που έχει παρατεθεί σε προηγούμενες ενότητες και πηγάζουν από αυτή και πάντα σε σχέση με την εφαρμογή της συγκεκριμένης εργασίας για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Με τον όρο υποθέσεις εννοούνται εκείνες οι προτάσεις οι οποίες με αφετηρία τη προηγούμενη γνώση και εμπειρία αποκτημένη μέσα από τη βιβλιογραφία που έχει παρατεθεί σε προηγούμενες ενότητες της παρούσας εργασίας, και με εργαλείο τη μεθοδολογία που προτείνεται και τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται διατυπώνουν κάποιες ιδιότητες σχετικές με τη λειτουργία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Οι ιδιότητες αυτές έρχονται να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με αντίστοιχες ιδιότητες που περιγράφονται στη βιβλιογραφία που έχει παρατεθεί για αντίστοιχα θέματα ή εισάγουν νέες διατυπώσεις που σωστά θα μπορούσαν να αποτελέσουν αρχικές αναφορές για μελλοντικούς ερευνητές του ίδιου θέματος (Rudestan & Newton, 2012).

Στη παρούσα ενότητα διατυπώνονται ορισμένες υποθέσεις σχετικά με τη παρούσα έρευνα πριν ακόμα παρουσιαστεί το μοντέλο της κοστολόγησης που αναπτύχθηκε προκειμένου να γίνει αντιληπτό αν αυτές οι υποθέσεις γίνονται πραγματικότητα και ισχύουν.

Υπόθεση 1η: Η υπηρεσία της διεκπεραίωσης αυτοφώρων αδικημάτων απορροφά το περισσότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

Υπόθεση 2<sup>η</sup>: Η υπηρεσία της Παρακολούθησης Τήρησης Περιοριστικών όρων απορροφά το λιγότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

Υπόθεση 3<sup>η</sup>: Η ενασχόληση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού δεν αφορά μόνο τη εξιχνίαση εγκλημάτων αλλά μεταξύ αυτών και άλλων δραστηριοτήτων που δε σχετίζονται με εγκλήματα.

Υπόθεση 4<sup>η</sup>: Η δραστηριότητα της μεταγωγής κρατουμένων απορροφά το περισσότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

Υπόθεση 5<sup>η</sup>: Η δραστηριότητα της σύνταξης και λήψης δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων απορροφά το λιγότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

### ***Χαρτογράφηση των Δραστηριοτήτων/Διαδικασιών (process mapping)***

Για να προσδιορίσουν οι δραστηριότητες-διαδικασίες στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που ασκεί ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός για να παρέχει τις αστυνομικές υπηρεσίες που προσφέρει, χρησιμοποιείται η τεχνική της χαρτογράφησης των διαδικασιών. Η χαρτογράφηση διαδικασίας περιλαμβάνει μια μελέτη του πώς οι διάφορες ενέργειες που εκτελούνται από διάφορα τμήματα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού ή διαφορετικά πρόσωπα συνδέονται όλες μαζί με μια συγκεκριμένη σειρά για να σχηματίσουν μια δραστηριότητα ή μια διαδικασία.

Η υλοποίηση αυτής της τεχνική περιλαμβάνει συνεντεύξεις με το προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και παρακολούθηση των σχετικών διαδικασιών ενώ στη συνέχεια οι πληροφορίες που παρέχονται από αυτές τις εργασίες (συνεντεύξεις, παρατήρηση) χρησιμοποιούνται για τη σχεδίαση και την απεικόνιση της κάθε δραστηριότητας/διαδικασίας σε ένα σχεδιάγραμμα ή αλλιώς σ' ένα χάρτη της κάθε διαδικασίας (process map). Η ανάλυση αυτή παρουσιάζει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και προσδιορίζει τα βήματα, τις ενέργειες και τους ρόλους που περιλαμβάνονται από το προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού στην εκτέλεση κάθε δραστηριότητας-διαδικασίας.

Ο Harrington (1991) περιγράφει μια σειρά από τεχνικές απεικόνισης διαδικασιών μέσω χαρτογράφησης αυτών ή διαγραμμάτων ροής (flowchart). Στην παρούσα εργασία για τις ανάγκες σχεδίασης των διαγραμμάτων ροής που απεικονίζουν τις δραστηριότητες/διαδικασίες του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό που παρέχεται δωρεάν από την ηλεκτρονική σελίδα Lucidchart ([www.lucidchart.com](http://www.lucidchart.com)).

### ***Διατυπωση Υποθέσεων Εργασίας***

Οι υποθέσεις εργασίας αφορούν παραδοχές που γίνονται από τους γράφοντες της παρούσας εργασίας προκειμένου να δημιουργηθεί ένας σταθερός τόπος-σημείο αναφοράς πάνω στο οποίο θα δομηθεί στη συνέχεια η συγκεκριμένη εργασία και θα εξαχθούν συμπεράσματα που σχετίζονται και δεν θα είναι ανεξάρτητα από τις υποθέσεις εργασίας (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας και πιο συγκεκριμένα για τον προσδιορισμό του πίνακα των συνολικών εξόδων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού έγινε η εξής υπόθεση εργασίας.



Όλα τα έξοδα που περιγράφονται στο πίνακα συνολικών εξόδων στη συνέχεια της παρούσας εργασίας θεωρούνται ότι γίνονται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό σαν να διαθέτει ο ίδιος δικό του προϋπολογισμό και χρήματα προκειμένου να πραγματοποιεί τις πληρωμές του και συνεπώς επιμερίζονται στη συνέχεια με το μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύχθηκε στις διαφορές δραστηριότητες που συμμετέχει προκειμένου να παρέχει αστυνόμευση.

Τα έξοδα που περιλαμβάνονται στον εν λόγω πίνακα θεωρήθηκαν σωστό ότι θα πρέπει να περιληφθούν προκειμένου στη συνέχεια να επιμεριστούν στις διάφορες δραστηριότητες. Υπάρχουν πολλά άλλα έξοδα που πραγματοποιεί ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός και δε περιλαμβάνονται στη παρούσα εργασία όπως μερικά από αυτά περιγράφηκαν στους τιθέμενους περιορισμούς σε προηγούμενη ενότητα. Για παράδειγμα ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός διαθέτει μεταξύ άλλων και ένα περιπολικό όχημα μάρκας CITROEN C4 το οποίο βρισκόταν υπό συντήρηση για έντεκα μήνες σε συνεργείο της Ελληνικής Αστυνομίας εξαιτίας σοβαρής μηχανικής βλάβης που υπέστη ύστερα από τροχαίο ατύχημα. Το κόστος συντήρησης και αποκατάστασης του οχήματος αν και θα έπρεπε να περιλαμβάνεται στα έξοδα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού, αυτό δε γίνεται, διότι ήταν αδύνατο και πολύ δύσκολο να βρεθεί το πόσο κόστισε η επισκευή του.

Από τους γράφοντες κατεβλήθη κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να αποκαλυφθούν και άλλα τέτοια κόστη προκειμένου να συμπεριληφθούν στη παρούσα εργασία ωστόσο αυτό δε κατέστη δυνατό εξαιτίας πολλών προβλημάτων επικοινωνίας με άλλες αρμόδιες αστυνομικές Υπηρεσίες και άρνηση συνεργασίας. Έτσι, προς τους επίδοξους επικριτές της παρούσας, προκειμένου να περιληφθούν και αυτά τα έξοδα που δε κατέστη δυνατό να ανιχνευθούν, αντικαταστήθηκαν με άλλα παρόμοια προκειμένου το αποτέλεσμα να συγκλίνει όσο το δυνατόν στη πραγματικότητα.

## **Παρεχόμενες Αστυνομικές Υπηρεσίες-Αντικείμενα Κόστους**

### ***Διεκπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων***

Η δίωξη του εγκλήματος αποτελεί το καθ' αυτό ρόλο της Αστυνομίας. Ο τρόπος με τον οποίο η Αστυνομία ενημερώνεται επίσημα για ένα έγκλημα που έχει τελεστεί είναι η μήνυση της αξιόποινης πράξης από οποιονδήποτε έχει αντιληφθεί ένα έγκλημα που διώκεται αυτεπάγγελτα είτε από τον ίδιο τον παθόν του εγκλήματος με την υποβολή έγκλησης (Σύνταξη έκθεσης εξέτασης μαρτυρά). Οι Αστυνομικοί στη πλειονότητα αυτών είναι γενικοί ανακριτικοί υπάλληλοι σύμφωνα με το Κώδικα Ποινικής Δικονομίας.

Όταν διαπράττεσαι ένα έγκλημα η Αστυνομία οφείλει να επιλαμβάνεται πάντα σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, με σκοπό τη βεβαίωση του και τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων και πειστήριων, την αναζήτηση και απόδειξη της ταυτότητας του δράστη, τον εντοπισμό και τη σύλληψη του και την παράδοση του στην αρμόδια δικαστική αρχή μαζί με όλα τα στοιχεία (δικογραφία) που εδραιώνουν την ενοχή του.

Αυτεπάγγελτη (αστυνομική) προανάκριση - άρθρο 243 παρ. 2 Κ.Π.Δ.

Στην παρ. 2 του άρθρου 243 του Κ.Π.Δ. αναφέρεται: «...2. Αν από την αναβολή απειλείται άμεσος κίνδυνος ή αν πρόκειται για αυτόφωρο κακούργημα ή πλημμέλημα, τότε όλοι οι κατά το άρθρο 33 ανακριτικοί υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να επιχειρούν όλες τις προανακριτικές πράξεις που είναι αναγκαίες για να βεβαιωθεί η πράξη και να ανακαλυφθεί ο δράστης, έστω και χωρίς προηγούμενη παραγγελία του εισαγγελέα-στην περίπτωση αυτή ειδοποιούν τον εισαγγελέα με το ταχύτερο μέσο και του υποβάλλουν χωρίς χρονοτριβή τις εκθέσεις που συντάχθηκαν. Ο εισαγγελέας, αφού πάρει τις εκθέσεις, κάνει τις περαιτέρω ενέργειες σύμφωνα με όσα ορίζονται στα άρθρα 43 κ.ε.». Οι πράξεις της παρ. 2 που

ενεργούνται χωρίς την προηγούμενη παραγγελία εκ μέρους του εισαγγελέα, αποτελούν την ονομαζόμενη «αστυνομική προανάκριση», η οποία σκοπό έχει να αποτραπεί ο κίνδυνος εξάλειψης ή αλλοίωσης των αποδεικτικών στοιχείων ή φυγής του δράστη στην περίπτωση που ο ανακριτικός υπάλληλος θα υποχρεούνταν να περιμένει πρώτα να του δοθεί η εισαγγελική παραγγελία.

Επί του συγκεκριμένου άρθρου σημειώθηκε διάσταση απόψεων, καθώς ο Εισαγγελέας Εφετών Κέρκυρας με γενική παραγγελία που είχε αποστείλει στις 5 Μαρτίου 1999 έθετε ως προϋπόθεση εφαρμογής του άρθρου την τέλεση εγκλήματος. Την άποψη αυτή ανέτρεψε ο Εισαγγελέας του Αρείου Πάγου με την υπ' αρ. 11/1999 από 17-6-1999 Γνωμοδότησή του προς το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, σύμφωνα με την οποία κρίσιμο για την αστυνομική προανάκριση είναι αν υπάρχει κίνδυνος να χαθούν κρίσιμα ίχνη πιθανώς τελεσθείσης αξιόποινης πράξεως και για το λόγο αυτό, θα ήταν νομικά παράδοξο να εξετάζεται το πρόβλημα της τελέσεως εγκλήματος που ούτως ή άλλως ανάγεται σε στάδιο μελλοντικό.

Έτσι η συνηθέστερη περίπτωση για την δικονομική έναρξη της δικογραφίας που θα συνταχθεί κατά της διάρκειας της αστυνομικής προανάκρισης<sup>8</sup> είναι η σύνταξη της έκθεσης εξέτασης μαρτυρά είτε αυτός είναι ο παθών του ίδιου του εγκλήματος είτε είναι αυτόπτης ή αυτήκοος μαρτυράς αυτού.

Ο κώδικας Ποινικής Δικονομίας ορίζει ότι διώκεται η πράξη του εγκλήματος και όχι το πρόσωπο. Συνεπώς είναι δυνατή η υποβολή μήνυσης ή έγκλησης και σε βάρος άγνωστου δράστη που είναι η συνήθης των περιπτώσεων για τις οποίες υποβάλλεται μήνυση.

Οι μηνύσεις η οι εγκλήσεις που υποβάλλονται στο Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης αφορούν εγκλήματα όπως κλοπές ή διαρρήξεις οικιών και οχημάτων, κλοπές δικύκλων και μοτοσικλετών, υπεξαιρέσεις, φθορές ξένης ιδιοκτησίας, παραχαραγμένα χαρτονομίσματα, ληστείες, αρπαγές τσαντών. Στη πλειονότητα τους ο δράστης αυτών είναι άγνωστος και δεν έχει συλληφθεί από την αστυνομική αρχή. Σε περίπτωση σύλληψης δράστη ακολουθείται η διαδικασία αυτοφώρων αδικημάτων. Επίσης μια ακόμα περίπτωση που υποβάλλονται μηνύσεις ή πιο σωστά εκθέσεις αρχής γιατί αφορούν πεισματικές παραβάσεις είναι για παρ. της νομοθεσίας για εκδιδόμενα με αμοιβή πρόσωπα.

Έτσι σε κάθε περίπτωση που κάποιο πολίτης προσέρχεται στο Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης για να καταγγείλει κάποιο έγκλημα οι ενέργειες και η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

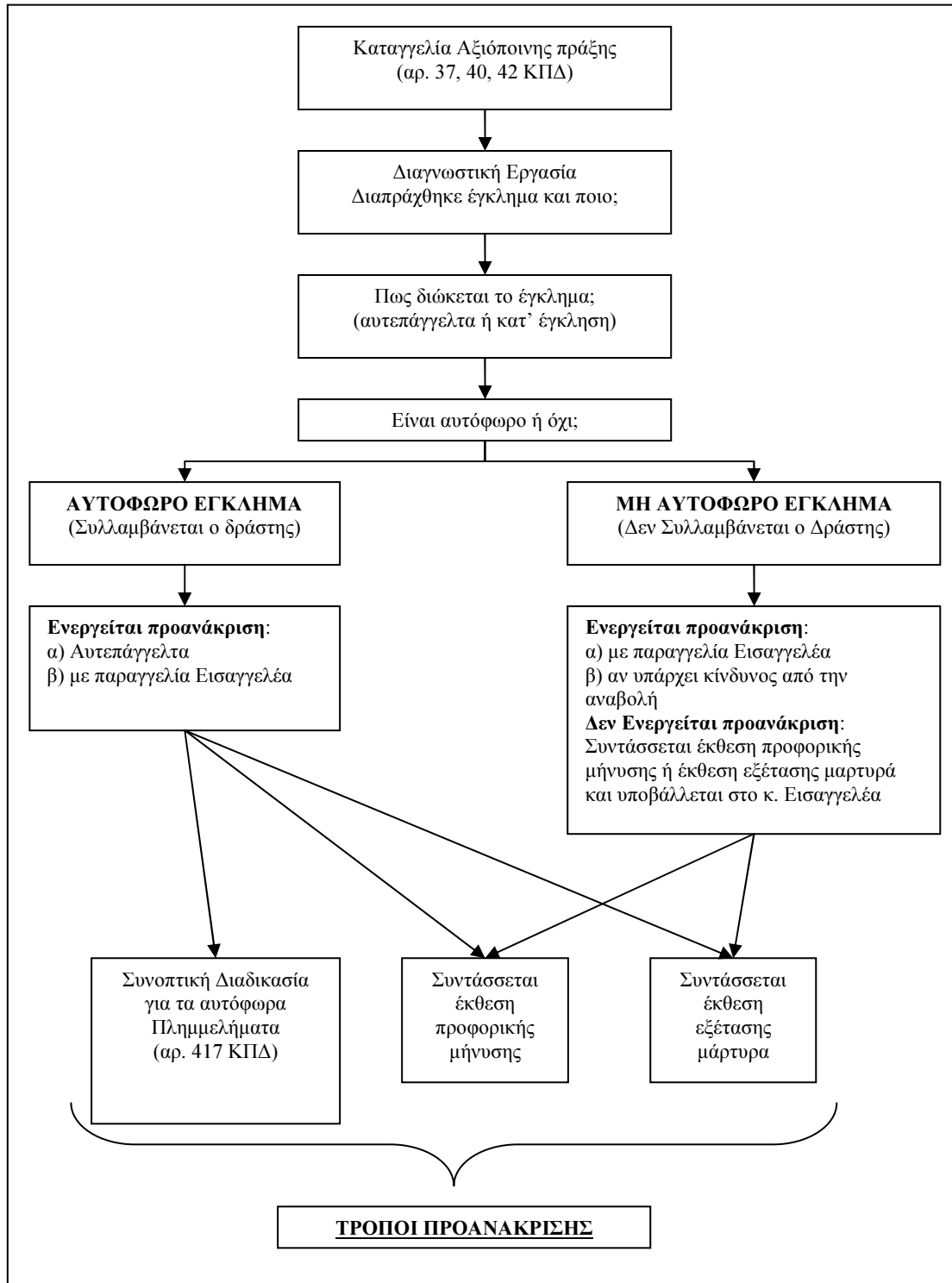
1. Διαγνωστική εργασία. Ερωτάται ο πολίτης για τις συνθήκες του εγκλήματος και πως έγινε αυτό, (που, πότε, ποιος, γιατί, πως/με πιο τρόπο κλπ).
2. Αν το αδίκημα είναι σοβαρό όπως παράδειγμα ληστεία η έχει κάποια ιδιαιτερότητα τότε ενημερώνεται ο Διοικητής του Τμήματος.
3. Ο Αξιωματικός Υπηρεσίας συντάσσει την απαραίτητη δικονομική έκθεση (είτε αυτή είναι έκθεση εξέτασης μαρτυρά είτε έκθεση προφορικής μήνυσης) σύμφωνα με τη προεργασία που προηγήθηκε στο προηγούμενο βήμα σχετικά με τις συνθήκες και ότι γνωρίζει αυτό που καταθέτει είτε πρόκειται για το παθών του εγκλήματος είτε για κάποιο μάρτυρα. Ο χρόνος συμπλήρωσης μιας έκθεσης σαν κι αυτήν μπορεί να διαφέρει σημαντικά από ένα αδίκημα σε ένα άλλο. Για παράδειγμα μια έκθεση εξέτασης μαρτυρά ληστείας μπορεί να διαρκέσει και δυο ώρες απ' ότι μια κατάθεση για μια απλή κλοπή με θραύση κρυστάλλου από ένα αυτοκίνητο. Δυστυχώς το γεγονός αυτό η παρούσα δε το λαμβάνει υπόψη καθώς είναι πάρα πολύ δύσκολος ο εντοπισμός αυτών των περιπτώσεων έναντι των άλλων που

<sup>8</sup> Αρ. 243 παρ. 2 ΚΠΔ

απαιτούνται λιγότερο χρόνο. Όλες οι μηνύσεις που έχουν συνταχθεί θεωρήθηκε ότι είχαν περίπου τον ίδιο χρόνο αν και αυτό δε διαδραματίζει κάποιο ρόλο στα πλαίσια της παρούσας ωστόσο αξίζει να αναφερθεί.

4. Δημιουργείται και συμπληρώνονται όλα τα απαραίτητα πεδία στη Σηματική Αναφορά Εγκλημάτων μέσω Police On Line για την ενημέρωση προϊστάμενων Υπηρεσιών ή την έκδοση αναζητήσεων (για παράδειγμα σε περίπτωση κλοπής οχήματος). Ο χρόνος συμπλήρωσης μιας Σηματικής Αναφοράς Εγκλημάτων μπορεί να διαρκεί από πέντε μέχρι δέκα λεπτά ανάλογα με τη πληθώρα των στοιχείων που θα πρέπει να περαστούν στο Πληροφοριακό σύστημα της Αστυνομίας Police On Line.
5. Δημιουργείται Εγγραφή στο Βιβλίο Αδικημάτων και Συμβάντων Ηλεκτρονικά μέσω Police On Line.
6. Δημιουργείται Αντίγραφο του Βιβλίου Αδικημάτων και Συμβάντων για το έγκλημα ή τη καταγγελία που έκανε ο πολίτης και χρειάζεται αντίγραφο βεβαίωσης.
7. Ο πολίτης υποβάλει γραπτή αίτηση για να παραλάβει Αντίγραφο του Βιβλίου Αδικημάτων και Συμβάντων.
8. Υπογράφεται σχετικό πρακτικό παραλαβής του Αντίγραφο του Βιβλίου Αδικημάτων και Συμβάντων.
9. Η Μήνυση/Εγκληση τοποθετείται σε ειδικό φάκελο στο γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας.
10. Ο Γραμματέας του Τμήματος παραλαμβάνει τις μηνύσεις από το φάκελο στο τέλος της ημέρας και τις χρεώνει με αντίστοιχες εγγραφές σε ειδικό βιβλίο χρέωσης δικογραφιών σε αστυνομικούς από το Γραφείο Προανακρίσεων του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης.
11. Το γραφείο προανακρίσεων ενεργεί αστυνομική έρευνα για την αναζήτηση και απόδειξη της ταυτότητας του δράστη, τον εντοπισμό και τη σύλληψη του και την παράδοση του στην αρμόδια δικαστική αρχή μαζί με όλα τα στοιχεία (δικογραφία) που εδραιώνουν την ενοχή του.
12. Αν ανακαλυφθεί ο δράστης τότε ακολουθείται η διαδικασία των αστυνομικών ερευνών.
13. Σε περίπτωση που δεν ανακαλυφθεί ο δράστης μέσα από το νόμιμο χρονικό διάστημα που διενεργείται η προανάκριση υποβάλλεται η δικογραφία στο κ. Εισαγγελέα.

Για να μπορέσει ο αναγνώστης να αντιληφθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται αυτή η δραστηριότητα που περιγράφηκε παραπάνω παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα:



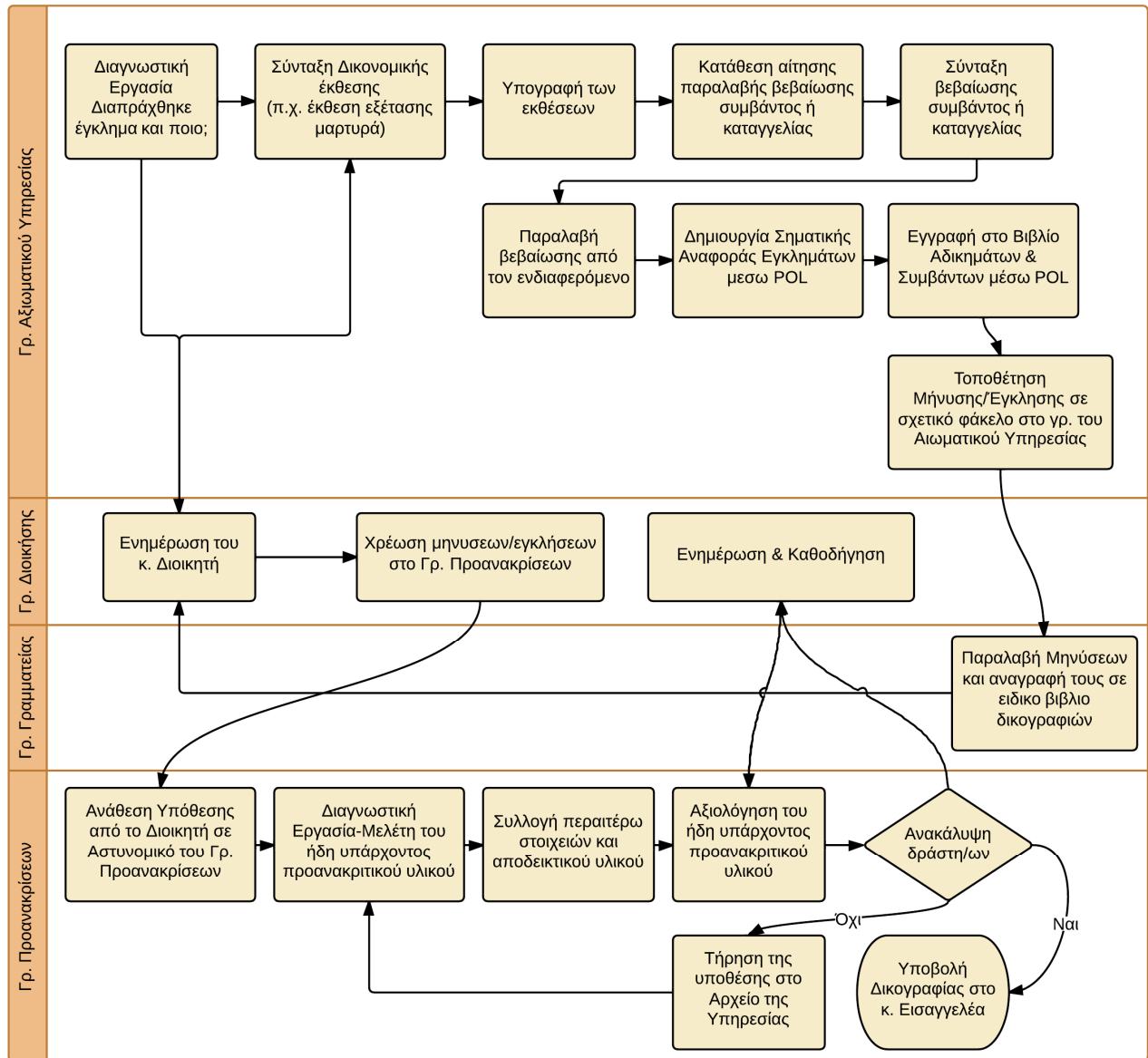
Σχεδιάγραμμα 7: Η τεχνική της Προανάκρισης (Πηγή: Τριανταφύλλου, 2008)

Στο παρακάτω πίνακα παρατίθεται τα στοιχεία όσον αφορά για τις μηνύσεις/εγκλήσεις που υποβλήθηκαν το έτος 2013 στο Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης ανάλογα με το αδίκημα που αφορούν. Παρατηρείται ότι η πλειονότητα των περιπτώσεων αφορά το αδίκημα των Κλοπών-Διαρρήξεων με ποσοστό 85,7% ενώ στη συνέχεια ισοψηφώντας ακολουθούν οι κλοπές τροχοφόρων (αυτοκινήτων και δικύκλων) σε ποσοστό 15,5% και οι εκθέσεις αρχής για παράβαση του της νομοθεσίας εκδιδόμενων με αμοιβή προσώπων σε ποσοστό 15,2%.

<u>Α/Α</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Αριθμός περιπτώσεων</u>	<u>Κάθετη ανάλυση %</u>
1	Αιφνίδιοι Θάνατοι	-	-
2	Απάτες	24	2,1%
3	Αποδράσεις κρατουμένων	-	-
4	Απώλειες/Ανευρέσεις αντικειμένων	-	-
5	Αρπαγές (εκούσια-ακούσια)	-	-
6	Αρπαγές τσαντών	19	1,7%
7	Ασελγείς Πράξεις	1	0,1%
8	Βιασμοί	-	-
9	Εμπρησμός	-	-
10	Εμπρησμός οχημάτων	-	-
11	Ενεχυροδανειστήρια	4	0,4%
12	Εξαφανίσεις	-	-
13	Ζωοκλοπές/Ζωοκτονίες	1	0,1%
14	Κλοπές τροχοφόρων	175	15,5%
15	Κλοπές-Διαρρήξεις	664	58,7%
16	Λαθρεμπόριο Καπνού-Σιγαρέτων	-	-
17	Ληστείες	52	5%
18	Ναρκωτικά	-	-
19	Παραβάσεις Ειδικών Ποινικών Νόμων	1	0,1%
20	Παραχάραξη Νομισμάτων	-	-
21	Περί Αλλοδαπών	-	-
22	Περί ηθών	172	15,2%
23	Περί όπλων	-	-
24	Περί παιγνίων	-	-
25	Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας	-	-
26	Περί Ραδιοσυχνοτήτων	-	-
27	Πλαστογραφία	-	-
28	Υπεξαίρεσεις	11	1,0%
29	Φθορές ξένης ιδιοκτησίας	7	0,6%
Σύνολο:		1.131	100,00%

**Πίνακας 10: Στοιχεία Μηνύσεων/Εγκλήσεων για το Τ.Α. Μενεμένης το 2013**

Στη συνέχεια η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω απεικονίζεται σχηματικά ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 8: Σχηματική Αναπαράσταση Διεκπεραίωσης Μηνύσεων/Εγκλήσεων

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι ο συνολικός αριθμός μηνύσεων/εγκλήσεων που έχουν υποβληθεί. Στην υπό μελέτη Υπηρεσία για το έτος 2013 υποβλήθηκαν σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα 1.131 μηνύσεις/εγκλήσεις για διαφορά αδικήματα.

### ***Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων***

Μέσα στα πλαίσια αρμοδιότητας της Αστυνομίας Δημόσιας Ασφάλειας είναι μεταξύ άλλων και η έρευνα και ο εντοπισμός των χαμένων αντικειμένων ή ζώων. Τα θέματα αυτά ρυθμίζονται από την υπ' αριθμ. 2/1985 Κανονιστική Διαταγή του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας. Σε περίπτωση ανεύρεσης ενός αντικειμένου (πορτοφόλι, χρήματα, κλειδιά, φωτογραφική μηχανή, κινητό τηλέφωνο κλπ) στην περιοχή αρμοδιότητας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού αυτό παραδίδεται από αυτόν που το βρήκε, είτε είναι πολίτης είτε αστυνομικός, στον Αξιωματικό Υπηρεσίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

Έτσι η διαδικασία που ακολουθείται σε τέτοιες περιπτώσεις έχει ως εξής:

1. Ο Αξιωματικός Υπηρεσίας συντάσσει ειδικό αριθμημένο τριπλότυπο έντυπο με τα στοιχεία του ατόμου που βρήκε το αντικείμενο, τον τόπο που βρέθηκε και την ώρα και σύντομη περιγραφή του αντικειμένου και τι περιέχει αν για παράδειγμα είναι πορτοφόλι. Το ένα στέλεχος παραδίδεται σ' αυτόν που βρήκε και παρέδωσε στην αστυνομική αρχή το απωλεσθέν αντικείμενο (χρώματος άσπρο), το δεύτερο στέλεχος επισυνάπτεται μαζί με τη συσκευασία που τοποθετείται το αντικείμενο (χρώματος μπλε) και το τρίτο παραμένει στο μπλοκάκι (χρώματος ροζ).
2. Το αντικείμενο τοποθετείται σε ειδικό φάκελο ή σε ανάλογη συσκευασία και επισυνάπτεται το δεύτερο στέλεχος (χρώματος μπλε).
3. Ο Αξιωματικός Υπηρεσίας αναζητά αν είναι δυνατό τον ιδιοκτήτη του αντικειμένου αν μπορεί να προκύψει από τα στοιχεία που περιέχει το αντικείμενο που παραδόθηκε μέσα από το Πληροφοριακό Σύστημα της Αστυνομίας ή άλλες βάσεις Δεδομένων (11888). Για παράδειγμα αν είναι πορτοφόλι και περιέχει κάποια πιστωτική κάρτα μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με την αρμόδια τράπεζα μπορεί να ανευρεθεί ο ιδιοκτήτης του και να ειδοποιηθεί προκειμένου να το παραλάβει από το κατάστημα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.
4. Αν δε καταστεί δυνατός ο εντοπισμός του ιδιοκτήτη του αντικειμένου τότε το συσκευασμένο απωλεσθέν αντικείμενο τοποθετείται σε ειδικό κυτίο απολεσθέντων.
5. Καταχωρείται σχετική εγγραφή στο βιβλίο απολωλότων αντικειμένων που τηρείται γι' αυτό το σκοπό.
6. Ο αρμόδιος Αξιωματικός κάθε πρωί παραλαμβάνει από το κυτίο απολεσθέντων τα συσκευασμένα αντικείμενα και τα τοποθετεί με ευρετήριο ώστε να μπορούν να βρεθούν αμέσως σε επόμενο χρόνο στην αποθήκη του Τμήματος διεξάγοντας παράλληλα ερευνά αν είναι δυνατό για να βρεθεί ο ιδιοκτήτης τους.
7. Σε περίπτωση ανεύρεσης του ιδιοκτήτη του αντικειμένου αυτός ειδοποιείται για να προσέλθει και να παραλάβει το αντικείμενο και υπογράφει το βιβλίο απολωλότων αντικειμένων.
8. Αν στην όλη πορεία διαπιστωθεί ότι το αντικείμενο που γίνεται λόγος αποτελεί κλοπιμαίο δηλαδή έχει κλαπεί τότε ακολουθείται η διαδικασία των Μηνύσεων και όχι αυτή των Δηλώσεων Απολεσθέντων αντικειμένων καθώς το αντικείμενο δε θεωρείται πλέον απωλεσθέν άλλα κλεμμένο.

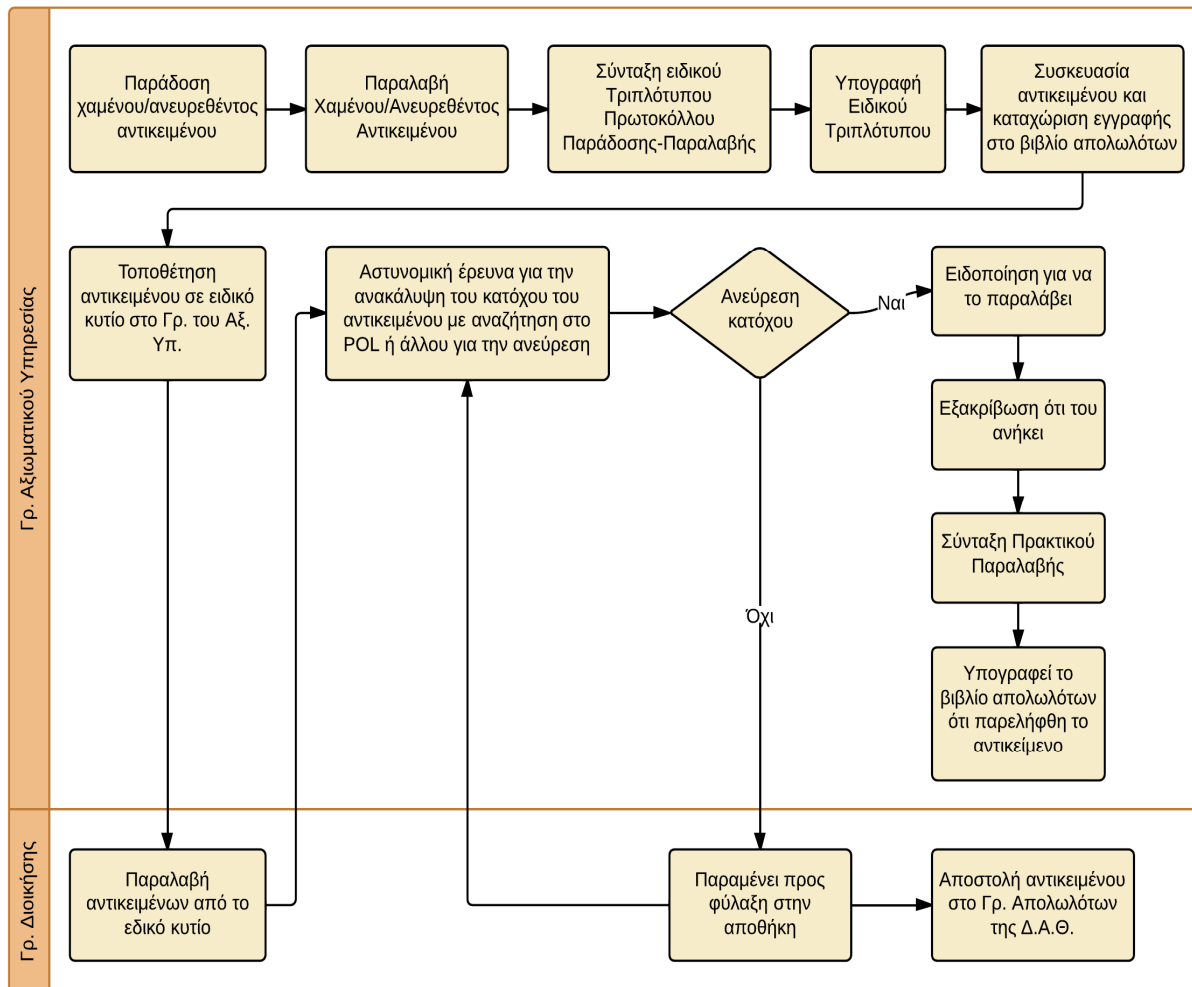
A/A	Περιγραφή	ΣΥΜΒΑΝΤΑ	Κάθετη ανάλυση %
1	Αιφνίδιοι Θάνατοι	-	-
2	Απάτες	-	-
3	Αποδράσεις κρατουμένων	-	-
4	Απώλειες/Ανευρέσεις αντικειμένων	396	97,78%
5	Αρπαγές (εκούσια-ακούσια)	-	-
6	Αρπαγές τσαντών	-	-
7	Ασελγείς Πράξεις	-	-
8	Βιασμοί	-	-
9	Εμπρησμός	-	-
10	Εμπρησμός οχημάτων	-	-
11	Ενεχυροδανειστήρια	-	-
12	Εξαφανίσεις	8	1,98%
13	Ζωοκλοπές/Ζωοκτονίες	-	-
14	Κλοπές τροχοφόρων	-	-
15	Κλοπές-Διαρρήξεις	-	-
16	Λαθρεμπόριο Καπνού-Σιγαρέτων	-	-
17	Ληστείες	-	-
18	Ναρκωτικά	-	-
19	Παραβάσεις Ειδικών Ποινικών Νόμων	-	-
20	Παραχάραξη Νομισμάτων	-	-
21	Περί Αλλοδαπών	-	-
22	Περί ηθών	-	-
23	Περί όπλων	1	0,25%
24	Περί παιγνίων	-	-
25	Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας	-	-
26	Περί Ραδιοσυχνοτήτων	-	-
27	Πλαστογραφία	-	-
28	Υπεξαίρέσεις	-	-
29	Φθορές ξένης ιδιοκτησίας	-	-
Σύνολο:		405	100,00%

**Πίνακας 11: Αριθμός συμβάντων για το Τ.Α. Μενεμένης το 2013**

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι ο συνολικός αριθμός των συμβάντων (405) που έλαβαν χώρα στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό και εμφανίζεται στο παραπάνω πίνακα.



Σχηματικά η παραπάνω διαδικασία όπως περιγράφηκε θα μπορούσε να αναπαρασταθεί συνοπτικά ως εξής:



**Σχεδιάγραμμα 9: Σχηματική Αναπαράσταση Διεκπεραίωσης Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων**

Ξεχωριστή περίπτωση αποτελεί η δήλωση εξαφάνισης προσώπου. Όταν κάποιος προσέρχεται να δηλώσει την εξαφάνιση φυσικού προσώπου τότε αρχικά ερωτάται για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εξαφανίστηκε, τα χαρακτηριστικά του, την ενδυμασία που φορούσε ο εξαφανισθείς, άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορούν να βοηθήσουν στο εντοπισμό του όπως τατουάζ, όχημα που κινείται, κινητό τηλέφωνο. Ο Αξιωματικός Υπηρεσίας συμπληρώνει τη Δήλωση Εξαφάνισης Προσώπου είτε ενήλικα είτε ανηλίκου και εκδίδει αναζητήσεις μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Police On Line μέσω Σηματικής Αναφοράς Συμβάντος. Επίσης μπορεί να ενημερώσει αυτούς που δηλώνουν την εξαφάνιση αν υπάρχει η συγκατάθεση τους να αναρτηθούν τα στοιχεία του εξαφανισθείς στο διαδίκτυο ή να ενημερωθεί το Χαμόγελο του Παιδιού και το Amber Alert αν πρόκειται για ανήλικο ή η Γραμμή Ζωής-Silver Alert αν πρόκειται για ηλικιωμένο άτομο.

## **Διεκπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων**

Η Δραστηριότητα αυτή αποτελεί τη πιο σημαντική αστυνομική υπηρεσία του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης. Τα αυτόφωρα αδικήματα αποτελούν εκείνη τη περίπτωση που ο δράστη ενός εγκλήματος καταλαμβάνεται από την αστυνομική αρχή την ώρα που τελεί το έγκλημα και τελικά συλλαμβάνεται από τους αστυνομικούς.

Για να γίνει κατανοητό που εντάσσονται τα αυτόφωρα αδικήματα ο αναγνώστης μπορεί να δει σε προηγούμενο κεφάλαιο το σχεδιάγραμμα δυο της τεχνικής της αστυνομικής προανάκρισης στη περιγραφή της δραστηριότητας της Διεκπεραίωσης Μηνύσεων/Εγκλήσεων Αδικημάτων.

Στα αυτόφωρα αδικήματα η σύλληψη του δράστη επιτρέπεται αν αυτό είναι αυτεπαγγέλτως διωκόμενο έγκλημα (για παράδειγμα κλοπή, ληστεία κλπ) ενώ σε περιπτώσεις εγκλημάτων διωκομένων κατ' έγκληση απαιτείται η υποβολή από τη μεριά του παθόντα του εγκλήματος έγκλησης έστω και προφορικά και στη συνέχεια θα καταχωρηθεί στην έκθεση σύλληψης αλλιώς δεν επιτρέπεται η σύλληψη.

Η πλειονότητα των περιπτώσεων αυτοφώρων αδικημάτων που δραστηριοποιείται ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός είναι τις περισσότερες φορές αυτεπαγγέλτως διωκόμενα. Εγκλήματα για τα οποία δεν απαιτείται η επιθυμία του παθόν για τη ποινική δίωξη του δράστη άλλα αρκεί και μονό η πληροφόρηση των Αστυνομικών αρχών για τη τέλεση του μαζί με όλα τα αποδεικτικά στοιχεία για τη σύλληψη του δράστη.

Τα αυτόφωρα αδικήματα είναι τα πιο πιεστικά από άποψη χρόνου για να ολοκληρωθούν και να συνταχθούν όλες οι εκθέσεις που θα συνοδεύουν τη δικογραφία ή να συγκεντρωθεί όλο το προανακριτικό αποδεικτικό υλικό για την εδραίωση της ενοχής του δράστη και αυτό γιατί ο συλληφθείς θα πρέπει μέσα σε εικοσιτέσσερις ώρες από τη σύλληψη του να οδηγηθεί μαζί με τη δικογραφία ενώπιον του κ. Εισαγγελέα.

Σύμφωνα με τη διάταξη του αρ. 243 παρ. 2 του Κ.Π.Δ. *«αν από τη καθυστέρηση απειλείται άμεσος κίνδυνος ή αν πρόκειται για αυτόφωρο κακούργημα ή πλημμέλημα τότε όλοι οι κατά τα άρθρα 33 και 34 ανακριτικοί υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να επιχειρούν όλες εκείνες τις αναγκαίες ανακριτικές πράξεις για να βεβαιωθεί η πράξη και να ανακαλυφθεί ο δράστης έστω και χωρίς προηγούμενη παραγγελία του εισαγγελέα. Στη περίπτωση αυτή ειδοποιούν τον εισαγγελέα με το ταχύτερο δυνατό μέσο και του υποβάλλον, χωρίς χρονοτριβή τις εκθέσεις που συντάχθηκαν. Ο εισαγγελέας αφού πάρει τις εκθέσεις, κάνει τις περεταίρω ενέργειες σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στα άρθρα 43 και επόμενα του Κ.Π.Δ.»*

Γενικά με λίγα λόγια θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η διεκπεραίωση των Αυτοφώρων αδικημάτων αποτελεί τη πιο σημαντική αστυνομική δραστηριότητα που ασκεί το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης και καταναλώνει τους περισσότερους πόρους. Αρμόδιος για τη σύνταξη και την ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι το γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης.

Η αστυνομική υπηρεσία της Διεκπεραίωσης Αυτοφώρων αδικημάτων έχει σε γενικές γραμμές ως εξής:

1. Σωματική Ερευνά του συλληφθέντα
2. Έλεγχος της Ταυτότητας του και Ταυτοπροσωπία του για το αν πρόκειται για το ίδιο άτομο είτε από το δελτίο ταυτότητας του είτε από τη βάση δεδομένων.
3. Αναζήτηση στις ηλεκτρονικές βάσεις ΔΙΩΚΤΙΚΑ-Δελτία Εγκληματολογικών Αναζητήσεων και Γενικές Αναζητήσεις Shengen-SIS II **για τυχόν** εύρεση καταδιωκτικών εγγράφων βάσει των οποίων αναζητείται.

4. Διαγνωστική εργασία σχετικά με το αδίκημα που έχει τελεστεί (ποιος, που, ποτέ, γιατί, πως).
5. Σηματική αναφορά εξακρίβωσης προς τη Διεύθυνση Ασφάλειας Θεσσαλονίκης/Τμήμα 4<sup>ο</sup> Αναζητήσεων για τυχόν εύρεση των καταδιωκτικών εγγράφων βάσει των οποίων αναζητείται και εκκρεμούν σε βάρος του προκειμένου να συλληφθεί.
6. Παραλαβή απαντητικής αναφορά εξακρίβωσης από τη Διεύθυνση Ασφάλειας Θεσσαλονίκης/Τμήμα 4<sup>ο</sup> Αναζητήσεων για το αν πράγματι και ορθά αναζητείται και σε συντρέχουσα περίπτωση λήψη μέσω τηλεομοιοτυπίας fax των σωμάτων των καταδιωκτικών εγγράφων.
7. Σύνταξη δικονομικών εκθέσεων: Έκθεση ένορκης εξέτασης μαρτυρά, έκθεση σύλληψης, λήψη απολογίας κατηγορουμένου, δελτίο στοιχείων κατηγορουμένου, δελτίο στοιχείων μαρτύρων και κατηγορουμένων, κατάσχεση πειστήριων ή κλοπιμαίων ή μέσων τέλεσης εγκλήματος, συσκευασία πειστήριων.
8. Δημιουργία διαβιβαστικού εγγράφου για την αποστολή του συλληφθέντα προσώπου στην αρμόδια αρχή, στο κ. Εισαγγελέα για να ασκήσει τη ποινική δίωξη.
9. Λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων
10. Δημιουργία Σηματικής Αναφοράς Εγκλημάτων για άμεση την ενημέρωση προϊσταμένων Υπηρεσιών μέσω Police on Line.
11. Καταχώριση αδικήματος στο Βιβλίο Αδικημάτων Συμβάντων του υπό μελέτη οργανισμού μέσω Police on Line.
12. Δημιουργία ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μέσω Police on Line για την ενημέρωση προϊσταμένων Υπηρεσιών.
13. Μεταφορά προς φύλαξη στο κρατητήριο αν δεν πρόκειται να μεταχθεί την ίδια ημέρα στο κ. Εισαγγελέα
14. Παραλαβή από το κρατητήριο που φυλάσσεται, αν είχε μεταφερθεί.
15. Μεταγωγή του συλληφθέντα για υποβολή του σε εγκληματολογική σήμανση στην Υποδιεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών Βορείου Ελλάδος (Υ.Ε.Ε.Β.Ε.).
16. Μεταγωγή του συλληφθέντα στο κ. Εισαγγελέα μαζί με όλη τη δικογραφία που έχει συνταχθεί σε βάρος και τα πειστήρια του εγκλήματος που τη συνοδεύουν.
17. Ο κ. Εισαγγελέας αφού διαβάσει τη δικογραφία ανάλογα με το αδίκημα που έχει τελεστεί μπορεί να διατάξει: α) την απευθείας εισαγωγή της υπόθεσης στην ακροατήριο διαδικασία προκειμένου να δικαστεί από την έδρα του αρμοδίου δικαστηρίου ανάλογα με το αδίκημα που τελέστηκε (Μονομελές Πλημ/κείο ή Τριμελές Πλημ/κείο), β) προκαταρκτική εξέταση για τη περαιτέρω διευκρίνιση της υπόθεσης, γ) κύρια ανάκριση για κακουργήματα όποτε ο κατηγορούμενος μαζί με τη δικογραφία οδηγείται στο Ανακριτή.
18. Συνοδεία του κατηγορουμένου στη κατάλληλη δικαστική αίθουσα ή Ανακριτικό γραφείο για τη συνέχιση της ποινικής διαδικασίας από τη μεριά των δικαστικών αρχών αυτή τη φορά.
19. Αναμονή ανακοίνωσης τους αποτελέσματος της έκβασης της υπόθεσης στις αστυνομικές αρχές που συνοδεύουν το κατηγορούμενο όσον αφορά τη κράτηση του και την εκ νέου μεταφορά του στις δικαστικές αρχές αν δεν είναι δυνατό να ολοκληρωθεί η διαδικασία εκείνη την ημέρα η την απελευθέρωση του μετά το τέλος αυτής. Η απελευθέρωση του δε σημαίνει ότι έχει ολοκληρωθεί η ποινική διαδικασία απλώς δε χρειάζεται να βρίσκεται υπό κράτηση από την αστυνομική αρχή.
20. Έκδοση παραγγελίας φυλάκισης αν το δικαστήριο επέβαλε στο κατηγορούμενο κατά την επ' ακροατήριο διαδικασία ποινή φυλάκισης χωρίς αναστολή ή έκδοση παραγγελίας προσωρινής κράτησης αν μετά το πέρας της κύριας ανάκρισης από τον Ανακριτή υπήρξε σύμφωνη γνώμη ανακριτή και Εισαγγελέα για τη προφυλάκιση του κατηγορουμένου.

21. Εκ νέου παραλαβή του κατηγορουμένου για φύλαξη του στο κρατητήριο μέχρι τη μεταφορά του στο Γενικό κατάστημα Κράτησης για το οποίο έχει εκδοθεί η παραγγελιά φυλάκισης που προορίζεται. Αν η παραγγελία Φυλάκισης αφορά διαφορετικό Γενικό Κατάστημα Κράτησης (Γ.Κ.Κ. πρώην δικαστικές φυλακές) από αυτό του Γ.Κ.Κ. Θεσσαλονίκης τότε το καταδικωμένο πρόσωπο μετάγεται στο κτίριο της Υποδιεύθυνσης Μεταγωγών Δικαστηρίων Θεσσαλονίκης προκειμένου η προηγούμενη αστυνομική υπηρεσία να μεριμνήσει κατάλληλα προκειμένου να μεταχθεί με ασφάλεια στο Γενικό Κατάστημα Κράτησης που προορίζεται, όπως για παράδειγμα Δομοκού ή Ελαιώνα Θηβών αν πρόκειται για γυναίκα.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει παραπάνω από ένα κατηγορούμενο όποτε η διαχείριση τους γίνεται ακόμα πιο δύσκολη και απαιτεί πολύ περισσότερο προσοχή. Η πιο χρονοβόρα διαδικασία είναι αυτή που περιγράφεται στο βήμα επτά της παραπάνω δραστηριότητας. Μπορεί να διαρκέσει το λιγότερο μια ώρα κατά μέσο όρο ανάλογα με τον όγκο των εκθέσεων που έχουν να συνταχτούν σε σχέση με το αδίκημα που έχει τελεστεί.

Για παράδειγμα σε περίπτωση σύλληψης κάποιου με ποσότητα ναρκωτικών τότε απαιτείται σύνταξη πρακτικού ζυγίσεως κάτι το οποίο δεν είναι αναγκαίο να γίνει για κάποιον που συλλαμβάνεται επ' αυτοφώρω για κλοπή. Επιπρόσθετα το βήμα επτά αποτελεί τη λεγόμενη «δικογραφία» η οποία θα διαβιβαστεί στο κ. Εισαγγελέα και βάσει τη οποίας θα δικαστεί στη συνέχεια από το αρμόδιο δικαστήριο ο κατηγορούμενος.

Ένα άλλο ζήτημα που προκύπτει από αυτή τη δραστηριότητα είναι η φύλαξη των συλληφθέντων στα αστυνομικά κρατητήρια μέχρι να οδηγηθούν ενώπιον του κ. Εισαγγελέα αν αυτό δεν είναι δυνατό να γίνει άμεσα μέσα στην ίδια ημέρα που θα συλληφθούν. Αν υπάρχουν πολλοί κατηγορούμενοι τότε πιθανόν ο χώρος στο αστυνομικό κρατητήριο να μην είναι επαρκείς για να τους χωρέσει όλους. Τότε μεταφέρονται σε άλλες αστυνομικές υπηρεσίες με κρατητήρια για να φυλαχθούν εκεί μέχρι να μεταφερθούν στο κ. Εισαγγελέα.

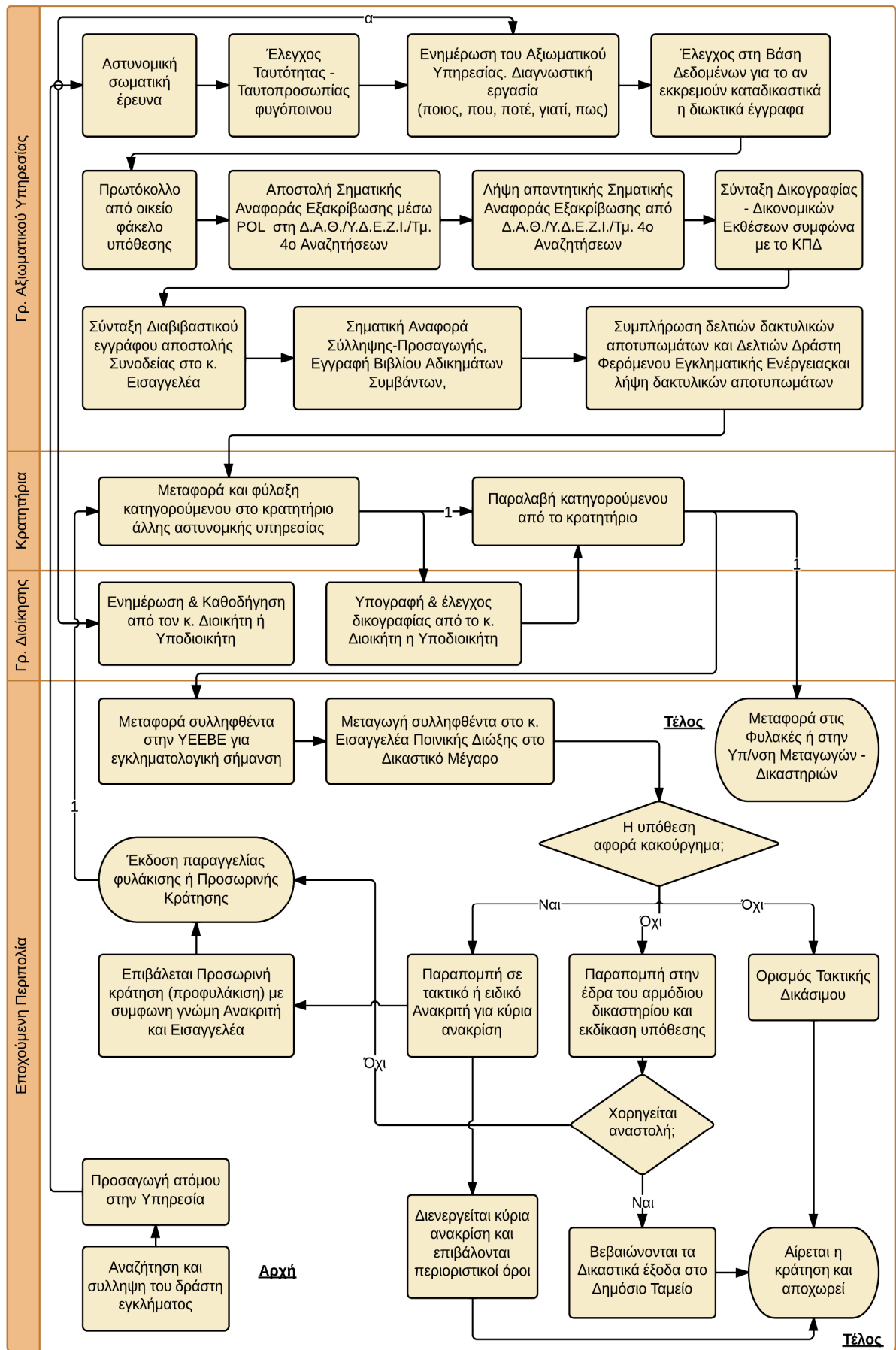
A/A	Περιγραφή	Αυτόφωρα	Κάθετη ανάλυση %
1	Αιφνίδιοι Θάνατοι	-	-
2	Απάτες	-	-
3	Αποδράσεις κρατουμένων	1	0,16%
4	Απώλειες/Ανευρέσεις αντικειμένων	-	-
5	Αρπαγές (εκούσια-ακούσια)	-	-
6	Αρπαγές τσαντών	-	-
7	Ασελγείς Πράξεις	-	-
8	Βιασμοί	1	0,16%
9	Εμπρησμός	1	0,16%
10	Εμπρησμός οχημάτων	-	-
11	Ενεχυροδανειστήρια	-	-
12	Εξαφανίσεις	-	-
13	Ζωοκλοπές/Ζωοκτονίες	-	-
14	Κλοπές τροχοφόρων	-	-
15	Κλοπές-Διαρρήξεις	213	34,86%
16	Λαθρεμπόριο Καπνού-Σιγαρέτων	8	1,31%
17	Ληστείες	3	0,49%
18	Ναρκωτικά	307	50,25%
19	Παραβάσεις Ειδικών Ποινικών Νόμων	2	0,33%
20	Παραχάραξη Νομισμάτων	-	-
21	Περί Αλλοδαπών	14	2,29%
22	Περί ηθών	-	-
23	Περί όπλων	39	6,38%
24	Περί παιγνίων	14	2,29%
25	Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας	1	0,16%
26	Περί Ραδιοσυχνοτήτων	1	0,16%
27	Πλαστογραφία	5	0,82%
28	Υπεξαίρεσεις	-	-
29	Φθορές ξένης ιδιοκτησίας	1	0,16%
Σύνολο:		611	100,00%

**Πίνακας 12: Στοιχεία αυτοφώρων αδικημάτων, Τ.Α. Μενεμένης, 2013**

Από το παραπάνω πινάκα γίνεται αντιληπτό ότι η πλειονότητα των αυτοφώρων αδικημάτων που λαμβάνουν χώρα στο Τ.Α. Μενεμένης για το έτος 2013 αφορούν κυρίως υποθέσεις ναρκωτικών με ποσοστό 50,25% ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι Κλοπές και Διαρρήξεις σε ποσοστό 34,86%. Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι ο πινάκας περιλαμβάνει αριθμό υποθέσεων και όχι αριθμό συλληφθέντων ατόμων. Μια υπόθεση για παράδειγμα θα μπορούσε να περιλαμβάνει από ένα μέχρι 3 άτομα ή και παραπάνω.

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι ο αριθμός των υποθέσεων αυτοφώρων που έχουν διεκπεραιωθεί (611) από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό το έτος 2013 και εμφανίζονται στο παραπάνω πίνακα.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια συνοπτική σχηματική αναπαράσταση της διαδικασίας που περιγράφηκε παραπάνω.



Σχεδιάγραμμα 10: Σχηματική Αναπαράσταση Διεκπεραίωσης Αυτοφόρων Αδικημάτων

### ***Διεκπεραίωση Προσαγωγών Υπόπτων Ατόμων***

Οι προσαγωγές ατόμων στις αστυνομικές Υπηρεσίες αποτελούν ευρεία πρακτική αστυνομικής έρευνας και προανάκρισης για τη διακρίβωση συνθηκών τέλεσης εγκλημάτων και συμβάντων. Επίσης μπορούν να αποτελούν προληπτική ενέργεια για την αποτροπή έκνομων πράξεων. Ωστόσο αυτό δε σημαίνει ότι γίνονται καταχρηστικά και παράνομα άλλα θα πρέπει να συντρέχουν ορισμένοι λόγοι.

Για τις προσαγωγές πολιτών σε αστυνομικές Υπηρεσίες έχει εκδοθεί η υπ' αριθ. πρωτ. 7100/22/4-α από 7/6/2005 εγκύκλιος του Αρχηγού της Ελληνικής Αστυνομίας προς τις Υπηρεσίες αυτής.

Η πρακτική της προσαγωγής πολιτών στο αστυνομικό κατάστημα προς εξακρίβωση της ταυτότητάς τους και συλλογή στοιχείων προς διερεύνηση τυχόν τελεσθέντος ή αποτροπή προπαρασκευαζόμενου εγκλήματος, προβλέπεται από το άρθρο 74 παρ. 15 περ. θ' του Π.Δ.141/1991, όπου ορίζεται ότι ο αστυνομικός σκοπός *“Οδηγεί στο αστυνομικό κατάστημα για εξέταση άτομα τα οποία στερούνται στοιχείων αποδεικτικών της ταυτότητάς τους ή τα οποία, εξαιτίας του τόπου, του χρόνου, των περιστάσεων και της συμπεριφοράς τους δημιουργούν υπόνοιες διάπραξης εγκληματικής ενέργειας”*. Στη συνέχεια της ίδιας διάταξης ορίζεται ότι *“Τα προσαγόμενα στο αστυνομικό κατάστημα άτομα δέον όπως μη παραμένουν σ' αυτό πέραν του χρόνου, ο οποίος είναι απολύτως αναγκαίος για τον σκοπό για τον οποίο προσήχθησαν”*. Περαιτέρω, από το άρθρο 95 παρ. 1 του ίδιου Π.Δ. προβλέπεται ότι *“Σε περίπτωση διάπραξης οποιουδήποτε εγκλήματος, η Ελληνική Αστυνομία οφείλει να επιλαμβάνεται, σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, για τη βεβαίωσή του, τη συλλογή των αποδείξεων και πειστηρίων, την αναζήτηση και σύλληψη του δράστη και την παράδοσή του στην αρμόδια δικαστική αρχή. Προς τούτο δύναται η Αστυνομία να προσκαλεί ή προσάγει, για εξέταση στα Αστυνομικά καταστήματα τα άτομα, για τα οποία υπάρχουν σοβαρές υπόνοιες ότι ενέχονται στη διάπραξη του εγκλήματος”*.

Από το άρθρο 96 παρ. 3 του Π.Δ. 141/1991 προβλέπεται ότι *“Σωματικές έρευνες, έρευνες σε μεταφορικά μέσα και μεταφερόμενα αντικείμενα και έρευνες σε ιδιωτικούς χώρους μη προσιτούς στο κοινό που δεν υπάγονται στην έννοια της κατοικίας, γίνονται όταν υπάρχει σοβαρή υπόνοια τελέσεως αξιοποιήσιμου πράξεως ή απόλυτη ανάγκη”*. Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 119 περιπτ. δ' του ίδιου Π.Δ. *“Όταν υπάρχει υπόνοια φυγής, ένεκα της προηγούμενης διαγωγής ή της συμπεριφοράς που δείχνει το πρόσωπο που συλλαμβάνεται, δεσμεύεται με χειροπέδες, για την πρόληψη απόδρασης”*.

Όπως είναι γνωστό, από λειτουργική άποψη, η Αστυνομία διακρίνεται σε διοικητική και δικαστική. Η πρώτη, πέραν από την άσκηση καθαρώς διοικητικών καθηκόντων (εφαρμογή κανόνων διοικητικού δικαίου), έχει ως έργο την πρόληψη του εγκλήματος. Ενεργεί λοιπόν, έξω από τη σφαίρα της ποινικής δικαιοδοσίας της Πολιτείας. Η δεύτερη ασκεί καθήκοντα ανακριτικά (προκαταρκτική εξέταση και προανάκριση), όπως αυτά προσδιορίζονται στο άρθρο 251 του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, με σκοπό τη *“συλλογή και διατήρηση των αποδείξεων και προς εξασφάλιση των ιχνών του εγκλήματος”*. Αναπτύσσει δηλαδή, τη δραστηριότητά της στο πεδίο της καταστολής του εγκλήματος, γι' αυτό και ο χαρακτήρας της είναι οιοσδήποτε δικαστικός, αφού προετοιμάζει την πληρέστερη και ασφαλέστερη άσκηση της δικαιοδοσίας των ποινικών δικαστηρίων.

Στο πλαίσιο άσκησης της προληπτικής δραστηριότητας της Ελληνικής Αστυνομίας, για την αποτελεσματική πρόληψη, είναι αναγκαίο να παρέχεται στο προσωπικό της σημαντικό πεδίο ελιγμών και πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση της αποστολής της. Η μορφή με την οποία εκδηλώνεται συνήθως, η ως άνω προληπτική δράση της Αστυνομίας έχει το χαρακτήρα σωματικών ερευνών, ερευνών μεταφορικών μέσων, ελέγχου προσώπων ή χώρων κ.λ.π. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι ενέργειες των οργάνων της διέπονται από την αρχή της

νομιμότητας (άρθρα 103 παρ. 1 και 120 παρ. 2 Συντάγματος). Η αστυνομική εξουσία δε νοείται ως αυτοτελής ή αυτόνομη, ούτε ισχύει το δόγμα “ο σκοπός αγιάζει τα μέσα”. Κάθε δημοκρατικό κράτος δικαίου αυτοκαθορίζει τους κανόνες βάσει των οποίων δρουν τα όργανά του. Βασική προϋπόθεση ύπαρξης και λειτουργίας του δημοκρατικού κράτους δικαίου θεωρείται, μεταξύ άλλων, η αναγνώριση ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων υπέρ των πολιτών (άρθρο 4 κ.επ. Συντάγματος). Ειδικότερα, οι αστυνομικοί έλεγχοι πρέπει να διενεργούνται με σεβασμό στην ανθρώπινη αξία, όπως επιβάλλεται από τη θεμελιώδη αρχή της έννομης τάξης μας (άρθρο 2 παρ.1 Συντάγματος) και από τον Κώδικα δεοντολογίας του αστυνομικού (Π.Δ. 254/2004). Περιστατικά που έχουν επισημανθεί από το Συνήγορο του Πολίτη, καθώς και αυτά που έρχονται κατά καιρούς στη δημοσιότητα από άλλους φορείς και τα Μ.Μ.Ε. και αφορούν αντικανονικούς ελέγχους και προσαγωγές, εκθέτουν δημόσια την Ελληνική Αστυνομία και πρέπει να εκλείψουν.

Κατ’ αρχήν, ως προς τη διενέργεια σωματικών ερευνών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η “σοβαρή υπόνοια τελέσεως αξιόποινης πράξης ή απόλυτη ανάγκη” (άρθρο 96 παρ.3 Π.Δ. 141/1991). Η συνδρομή των προϋποθέσεων αυτών πρέπει να βασίζεται σε ειδικά αντικειμενικά ή υποκειμενικά στοιχεία, τα οποία να είναι επαρκή και πρόσφορα να δικαιολογήσουν κατά νόμο τη σωματική έρευνα. Η έννοια των “υπονοιών” ή της “απόλυτης ανάγκης” είναι ωστόσο, αναπόσπαστα συνδεδεμένη με το πρόσωπο εκείνου στον οποίο παρέχεται από το νόμο το δικαίωμα να τις αξιολογεί, δηλαδή του επιληφθέντα αστυνομικού. Όπως είναι γνωστό, σε κανένα νομοθετικό κείμενο δεν περιλαμβάνεται ορισμός της έννοιας του υπόπτου ή των υπονοιών. Γίνεται όμως δεκτό ότι υπόνοια είναι η πιθανολογική κρίση κάποιου (αρμοδίου) προσώπου, ο επαγωγικός του συμπερασμός, περί τέλεσης εγκλήματος, στην οποία κρίση ή συμπερασμό καταλήγει με τη δεδομένη ψυχολογική του συγκρότηση αξιολογώντας τις κατ’ αυτό υφιστάμενες ενδείξεις (βλ. Ν. Λίβου. Η δικονομική θέση των καθ’ ών υφίστανται υπόνοιες περί τελέσεως εγκλήματος. Ποιν. Χρ. ΜΕ, σελ. 1103 επόμε.). Η αβεβαιότητα αυτή σχετικά με το περιεχόμενο των παραπάνω εννοιών, καταλήγει μοιραία σε αβεβαιότητα περί τη νομική τους φύση, δηλαδή περί τα δικαιώματα του υπόπτου προσώπου. Απλή υποστήριξη από τον ελεγχόμενο πολίτη της άποψης ότι για τη σωματική του έρευνα απαιτείται παρουσία εισαγγελέα - ανεξάρτητα από το γεγονός του εσφαλμένου της άποψης- δεν συνιστά ασφαλώς πράξη επίμεμπτη ή ύποπτη, όταν ο ελεγχόμενος αρκείται σε αυτό και δεν παρεμποδίζει ή δεν ασκεί βία κατά τον έλεγχο. Επομένως, μόνο το στοιχείο αυτό δεν αρκεί για τη θεμελίωση “σοβαρής υπόνοιας” ικανής να νομιμοποιήσει το επαχθές μέτρο της σωματικής έρευνας.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 3 του Συντάγματος, κανένας δεν καταδιώκεται ούτε συλλαμβάνεται ούτε φυλακίζεται ούτε με οποιονδήποτε άλλο τρόπο περιορίζεται, παρά μόνο όταν και όπως ορίζει ο νόμος. Όπως μάλιστα, γίνεται δεκτό, σύλληψη είναι η υποβολή προσώπου στην φυσική εξουσία κρατικών οργάνων με σκοπό ή αποτέλεσμα την (προσωρινή έστω) στέρηση της ελευθερίας του. Δεν αποτελεί αντιθέτως, σύλληψη (και άρα ούτε περιορισμό της προσωπικής ελευθερίας), αλλά περιορισμό της ελευθερίας κινήσεως, το σταμάτημα ύποπτου πεζού ή οχήματος από αστυνομικό όργανο για τον έλεγχο της ταυτότητας ή τον έλεγχο της άδειας κυκλοφορίας του οχήματος, έστω και αν οι έλεγχοι αυτοί συνεπάγονται ενδεχομένως μετάβαση στο αστυνομικό τμήμα, από όπου ο ελεγχόμενος αφήνεται ελεύθερος μόλις περατωθεί, εντός εύλογου χρόνου, ο έλεγχος (βλ. Π. Δαγτόγλου. Ατομικά Δικαιώματα. 1999, σελ. 230 επόμε.).

Η προσαγωγή του υπόπτου στο αστυνομικό κατάστημα συνιστά εξ’ ορισμού, ένα επαχθές καταναγκαστικό μέτρο που αναφέρεται στην ελευθερία κίνησης του πολίτη, δοθέντος ότι στην περίπτωση αυτή το άτομο τίθεται υπό τη φυσική εξουσία του αστυνομικού, πολλές φορές μάλιστα με δέσμευση. Ενόψει του χαρακτήρα του μέτρου αυτού, επιβάλλεται όπως η όλη διαδικασία των προσαγωγών συνδυάζεται με προσήλωση στο



σεβασμό της αξίας του ανθρώπου και στα ατομικά δικαιώματα του πολίτη, δικαιώματα που αποτελούν κατάκτηση του νομικού πολιτισμού μας, καθόσον ακόμη και η πρόληψη και δίωξη του εγκλήματος δεν επιτρέπεται να γίνεται έναντι οποιουδήποτε τιμήματος.

Ειδικότερα, οι ως άνω διατάξεις του Π.Δ.141/1991 πρέπει να ερμηνεύονται και να εφαρμόζονται, κατά την ορθή τους έννοια, υπό το πρίσμα της προαναφερόμενης συνταγματικής επιταγής. Η επίδειξη δελτίου ταυτότητας πρέπει, κατ' αρχή, ν' απαλλάσσει τον ελεγχθέντα από το ενδεχόμενο προσαγωγής για πρόσθετη εξακρίβωση στοιχείων. Ωστόσο, η προσαγωγή πολίτη που κατέχει αποδεικτικό στοιχείο της ταυτότητάς του επιτρέπεται στην περίπτωση που η συμπεριφορά του (και όχι απλώς ο τόπος, ο χρόνος ή οι περιστάσεις) κινεί υπόνοιες διάπραξης εγκλήματος, όπως προβλέπεται στο άρθρο 74 παρ. 15 περ. θ' του Π.Δ. 141/1991. Προσαγωγή προσώπων προς εξακρίβωση της (ανεπιστήμως λεγομένης) *“δικαστικής ταυτότητας”* (δηλαδή του αν τυχόν φυγοδικούν), πέραν του ήδη επιδειχθέντος δελτίου αστυνομικής ταυτότητας, αδιακρίτως και χωρίς αιτιώδη σύνδεση προς εγκληματική ενέργεια, δεν είναι σύννομες, καθόσον αντιβαίνουν κατ' αρχή, στον ανωτέρω συνταγματικό κανόνα. Συναφώς, επισημαίνεται ότι ενδεχόμενος υψηλός βαθμός εγκληματικότητας σε συγκεκριμένο δημόσιο χώρο επιτρέπει, προφανώς, την πύκνωση της αστυνόμευσης αυτού και την επέμβαση εφόσον αναφύεται η παραμικρή εξατομικευμένη ένδειξη, όχι όμως και την αντιμετώπιση όλων των παρατυχόντων πολιτών ως εκ προοιμίου υπόπτων, αφού οι πολίτες δεν υποχρεούνται να συνδέουν προς ορισμένο *“νόμιμο”* σκοπό τη φυσική τους παρουσία σε δημόσιο χώρο (βλ. Ζωή Παπαϊωάννου. Περιεχόμενο και όρια της αστυνομικής εξουσίας. 2004, σελ. 354 επ.).

Περαιτέρω, η δέσμευση των προσαγομένων με χειροπέδες πρέπει να γίνεται μόνο όταν η προηγούμενη διαγωγή ή συμπεριφορά του ατόμου δημιουργεί υπόνοια φυγής (άρ. 119 περ. δ' Π.Δ. 141/1991). Υπενθυμίζεται ότι την αστυνομική δράση (και τη διοικητική δράση γενικότερα) διέπουν οι αρχές της αναγκαιότητας και της αναλογικότητας (βλ. Α. Τάχου. Το Δίκαιο της Δημόσιας Τάξης. 1990, σελ. 54 επ.). Ειδικότερα, το μέτρο της δέσμευσης πρέπει να εφαρμόζεται μόνον εφόσον κρίνεται πράγματι αναγκαίο και η πιθανότητα της απόδρασης δεν αντιμετωπίζεται με άλλο ηπιότερο μέσο (π.χ. αυξημένη επιτήρηση). Απλή *“αρνητική”* συμπεριφορά των ελεγχόμενων, η οποία άλλωστε εξηγείται από στοιχειώδες ένστικτο αυτοσυντήρησης, δεν συνιστά άνευ ετέρου λόγο δέσμευσης. Ο αστυνομικός έχει, από την ιδιότητά του και την ειδική κυριαρχική σχέση που τελεί, έννομη υποχρέωση άσπογης συμπεριφοράς.

Επίσης, η προσαγωγή πολιτών για προανακριτική εξέταση, είτε αφορά κατηγορούμενο είτε μάρτυρα για συγκεκριμένο ποινικό αδίκημα, πρέπει ασφαλώς να χωρεί σύμφωνα με όσα ορίζονται στον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, όπως άλλωστε προβλέπει ρητά και η προαναφερόμενη διάταξη του άρθρου 95 παρ. 1 Π.Δ. 141/1991. Ειδικότερα, από τη διάταξη του άρθρου 251 Κ.Π.Δ. προβλέπεται η αρμοδιότητα των αστυνομικών ανακριτικών υπαλλήλων να συγκεντρώνουν χωρίς χρονοτριβές πληροφορίες για το έγκλημα και τους υπαιτίους, να εξετάζουν μάρτυρες και κατηγορούμενους και γενικά να ενεργούν οτιδήποτε είναι αναγκαίο για τη συλλογή και διατήρηση των αποδείξεων, καθώς και για την εξασφάλιση των ιχνών του εγκλήματος, μετά από σχετική παραγγελία του εισαγγελέα ή αυτεπαγγέλτως στις περιπτώσεις αυτοφώρου κακουργήματος ή πλημμελήματος ή στις περιπτώσεις που από την καθυστέρηση απειλείται άμεσος κίνδυνος, κατά την κρίση πάντοτε του ενεργούντος ανακριτικού υπαλλήλου (άρθρο 243 παρ. 2 Κ.Π.Δ.). Ως τέτοιος *“κίνδυνος”* θεωρείται και ο κίνδυνος να ματαιωθεί ή δυσχεραθεί η βεβαίωση του εγκλήματος, η ανακάλυψη του δράστη ή και η διενέργεια συγκεκριμένης προανακριτικής πράξης (βλ. Α. Κονταξή Κώδικας Ποινικής Δικονομίας. 1994, σελ. 1223 επόμε.). Στις ανωτέρω περιπτώσεις, όπου οι ανακριτικοί υπάλληλοι ενεργούν κατόπιν εισαγγελικής παραγγελίας, καλούν τους μάρτυρες με τη διαδικασία των άρθρων 213 και 229 Κ.Π.Δ., ενώ τον κατηγορούμενο με

εκείνη των άρθρων 270 επόμε. Κ.Π.Δ. Δηλαδή, η κλήση είναι έγγραφη (κλήση μάρτυρα μπορεί να γίνει και προφορικά σε κατεπείγουσες περιπτώσεις κατά το άρθρο 213 παρ. 2 Κ.Π.Δ.) και σε περίπτωση μη εμφάνισης για την προσαγωγή απαιτείται η έκδοση εντάλματος βίαιης προσαγωγής. Αντιθέτως, στις περιπτώσεις του αυτοφώρου εγκλήματος ή κινδύνου από την καθυστέρηση (άρθρο 243 παρ. 2 Κ.Π.Δ.), ενόψει του επείγοντος των περιστάσεων, η προσαγωγή προς εξέταση των ως άνω προσώπων απαλλάσσεται εξαιρετικά των προαναφερόμενων διατυπώσεων (έγγραφη κλήση-έκδοση εντάλματος).

Σ' ότι αφορά το χρόνο που είναι αναγκαίος για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της προσαγωγής, επιβάλλεται, με κάθε προσπάθεια, να περιορίζεται στον απολύτως αναγκαίο προς τούτο. Επισημαίνεται ότι κάθε υπέρβαση του ως άνω χρόνου θα μπορούσε να προσλάβει ακόμη και διαστάσεις ποινικού αδικήματος (κατακράτηση παρά το Σύνταγμα κ.λ.π.). Ο σεβασμός της προσωπικότητας του πολίτη επιβάλλει όπως αυτός ενημερώνεται - έστω κατά προσέγγιση - για τον αναμενόμενο χρόνο ολοκλήρωσης της διαδικασίας εξακρίβωσης. Το Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας έχει προωθήσει την οριστική λύση στο πρόβλημα με την ηλεκτρονική διασύνδεση των αστυνομικών τμημάτων με κεντρική βάση δεδομένων όπου τηρούνται στοιχεία όλων των πολιτών που διώκονται νόμιμα. Η εν λόγω ηλεκτρονική εφαρμογή (Police on line) έχει ήδη ολοκληρωθεί.

Η Αστυνομία ενεργεί πάντα για τη διασφάλιση της δημόσιας τάξης με σταθερή όμως προσήλωση στο σεβασμό της ανθρώπινης αξίας και των θεμελιωδών δικαιωμάτων των πολιτών, όπως αυτά κατοχυρώνονται στο διεθνές δίκαιο και την εσωτερική έννομη τάξη. Συναφώς, το Συμβούλιο της Επικρατείας που επεξεργάστηκε τις προαναφερόμενες διατάξεις του Π.Δ.141/1991, στα σχετικά πρακτικά συνεδριάσεως τονίζει ότι *“οι ενέργειες των αστυνομικών που εντάσσονται είτε στη γενική είτε στη δικαστική αστυνόμευση, κείνται εντός των ορίων του Συντάγματος και των Νόμων, περιέχουν δε ακριβή και λεπτομερειακή ρύθμιση, ενόψει και των δεδομένων της νομολογίας. Κατά συνέπεια, οι περιορισμοί που εισάγουν στα αντίστοιχα ατομικά δικαιώματα, πρέπει να θεωρηθούν ως κατ' αρχήν ανεκτοί κατά το Σύνταγμα. Πρόκειται δε πάντοτε περί διατάξεων που έχουν λάβει πάγια διατύπωση και έχουν τύχει μακροχρόνιας εφαρμογής”*.

Υστερα από τα ανωτέρω και στο πλαίσιο υλοποίησης της στρατηγικής του Αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας, για σύγχρονη και αποτελεσματική Αστυνομία με κοινωνικές ευαισθησίες κοντά στον πολίτη, στην υπ' αριθ. πρωτ. 7100/22/4-α από 7/6/2005 εγκύκλιος του Αρχηγού της Ελληνικής Αστυνομίας προς τις Υπηρεσίες αυτής, ορίζεται ότι:

1. Οι αστυνομικοί δεν επιτρέπεται να συνδέουν την έννοια του υπόπτου διάπραξης εγκληματικής ενέργειας με τυχόν προκαταλήψεις τους για το χρώμα, το φύλο, την εθνική καταγωγή, την ιδεολογία και τη θρησκεία, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την ηλικία, την αναπηρία, την οικογενειακή κατάσταση, την οικονομική και κοινωνική θέση ή άλλο διακριτικό στοιχείο του πολίτη, αλλά αποκλειστικά με εξατομικευμένες ενδείξεις που προκύπτουν από τη συμπεριφορά του.
2. Δεν επιτρέπεται να προσάγονται σε αστυνομικές υπηρεσίες άτομα, δεσμευόμενα μάλιστα με χειροπέδες, παρότι κατέχουν και επιδεικνύουν στους αστυνομικούς δελτίο ταυτότητας, όταν η προηγούμενη συμπεριφορά τους δεν δημιουργεί υπόνοιες ή δεν συνδέεται αιτιωδώς με διάπραξη εγκληματικής ενέργειας.
3. Πολίτες που προσάγονται στο αστυνομικό κατάστημα για την εξακρίβωση της ταυτότητάς τους και τη συλλογή στοιχείων προς διερεύνηση τυχόν τελεσθέντος ή αποτροπή προπαρασκευαζόμενου εγκλήματος πρέπει να παραμένουν σε αυτό μόνον κατά τον απολύτως αναγκαίο προς τούτο χρόνο.

4. Οι αστυνομικοί πρέπει να τηρούν, τόσο κατά τον επί τόπου έλεγχο όσο και εντός των αστυνομικών Υπηρεσιών, στον απόλυτο βαθμό, τους κανόνες του Κώδικα αστυνομικής δεοντολογίας.
5. Οι προσαγωγές πολιτών στο αστυνομικό κατάστημα, προκειμένου εξεταστούν προανακριτικά, πρέπει να γίνονται κατ' εφαρμογή όσων προβλέπονται στον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας.
6. Οι απαντήσεις που δίδονται προς τους πολίτες ή προς το Συνήγορο του Πολίτη, όταν ζητούνται διευκρινίσεις για ενέργειες κατά τους αστυνομικούς ελέγχους και τις προσαγωγές, πρέπει να είναι αιτιολογημένες και ύστερα από διερεύνηση της συνδρομής όλων των προϋποθέσεων που προβλέπουν οι κείμενες διατάξεις. Δεν επιτρέπεται η παράκαμψη της αιτιολογίας με απλή αναφορά του τύπου "Όλες οι υπηρεσιακές ενέργειες υπήρξαν σύννομες" ή "μέσα στο πλαίσιο των ισχυουσών διατάξεων". Η εξέταση του καταγγέλλοντα, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 26 παρ.3 του Π.Δ. 22/1996, είναι απαραίτητη, προκειμένου μην εγείρονται υπόνοιες πρόθεσης συγκάλυψης τυχόν παρανομιών από τους αστυνομικούς.

Ένα παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί εδώ είναι η παρουσία, τα χαρακτηριστικά ή η ενδυμασία του υπόπτου ατόμου που προσάγεται από μια συγκεκριμένη περιοχή να ταιριάζει με τη περιγραφή που έχει δώσει ο παθών μιας κλοπής που έχει γίνει λίγα λεπτά πριν και σε κοντινή απόσταση.

Έτσι σ' αυτή τη περίπτωση το ύποπτο άτομο μπορεί να προσαχθεί στην πλησιέστερη αστυνομική αρχή προκειμένου να υπάρξει μια περαιτέρω διαγνωστική εργασία από τους αστυνομικούς όπως για παράδειγμα να του γίνει σωματικός έλεγχος αν φέρει στη κατοχή του τυχόν κλοπιμαία ή να προσέλθει ο μαρτυράς παθών στην αστυνομική Υπηρεσία προκειμένου να του επιδειχθεί δια ζώσης ο ύποπτος που έχει προσαχθεί αν τυχόν αναγνωρίζει στο πρόσωπο του το δράστη της σε βάρος του σε προηγούμενο χρόνο κλοπή που υπέστη.

Η έκβαση μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Δηλαδή μπορεί να βρεθούν στη κατοχή του ύποπτου ατόμου κλοπιμαία είτε να αναγνωριστεί ως δράστης της κλοπής.

Άλλο ένα παράδειγμα καθημερινής προσαγωγής ατόμων στα αστυνομικά τμήμα αποτελεί η ταυτοπροσωπία και ο έλεγχος της δικαστικής ταυτότητας τους. Ωστόσο αυτός ο έλεγχος (αν εκκρεμούν καταδικαστικές αποφάσεις-ένταλμα σύλληψης-αναζητούμενος από τις Αρχές) μπορεί να γίνει πλέον τώρα και μέσω ασυρμάτου με το επιχειρησιακό κέντρο της Άμεσης Δράσης άλλα σε περιπτώσεις έλλειψης εγγράφων που να πιστοποιούν τη ταυτότητα του η συνήθης πρακτική είναι να προσάγεται στη πλησιέστερη αστυνομική Υπηρεσία για να γίνει έλεγχος ταυτοπροσωπίας μέσω της ταυτότητας του που υπάρχει καταχωρημένη στο POL και στη συνέχεια να ελέγθη αν εκκρεμούν καταδικαστικές αποφάσεις σε βάρος του.

Συνοπτικά η διαδικασία διεκπεραίωσης προσαγωγών έχει ως εξής:

1. Προσαγωγή υπόπτου ατόμου στην αστυνομική Υπηρεσία
2. Προληπτικός Σωματικός έλεγχος
3. Έλεγχος στη βάση δεδομένων ΔΙΩΚΤΙΚΩΝ και Shengen SIS II αν εκκρεμούν σε βάρος καταδιωκτικά ή άλλα έγγραφα.
4. Αποστολή Σηματικής Αναφοράς Εξακρίβωσης Προσώπου στη ΔΑΘ/ΥΔΕΖΙ/Τμήμα 4<sup>ο</sup> Αναζητήσεων.
5. Απάντηση αποτελέσματος. Σε θετική περίπτωση που εκκρεμούν σε βάρος καταδιωκτικά ή άλλα έγγραφα τότε ακολουθείται η διαδικασία της εκτέλεσης καταδικαστικών αποφάσεων. Σε αρνητική περίπτωση αφήνεται ελεύθερος.
6. Καταχώριση Εγγραφής Προσαγωγής ηλεκτρονικά στο Βιβλίο Αδικημάτων και Συμβάντων στο POL.

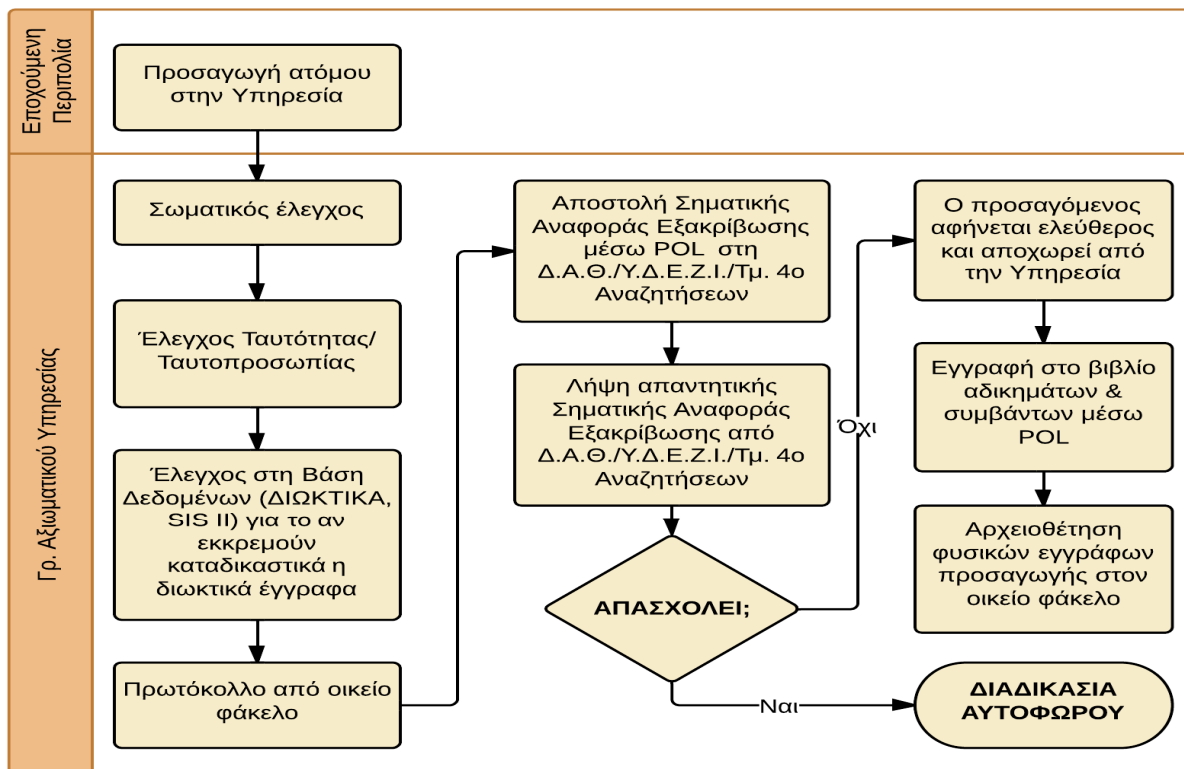
7. Αρχαιοθέτηση φυσικών εγγράφων προσαγωγής στον αντίστοιχο φάκελο.

A/A	Αρ. περιπτώσεων προσαγωγής	Αριθμός ατόμων
1	16	23
2	26	47
3	24	37
4	24	26
5	25	37
6	17	19
7	22	32
8	16	26
9	16	16
10	22	32
11	17	25
<b>Σύνολο:</b>	<b>225</b>	<b>320</b>

Πίνακας 13: Αριθμός προσαγωγών για το Τ.Α. Μενεμένης το 2013

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι ο αριθμός των υπόπτων ατόμων που προσήχθησαν (320 άτομα) προς εξακρίβωση στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό όπως εμφανίζεται στο παραπάνω πίνακα και είχε «αρνητική» εξέλιξη η πορεία της. Αυτό επισημαίνεται γιατί αν ήταν «θετική» η εξέλιξη της πορείας της δηλαδή κρεμούσε κάτι ή προέκυπτε κάτι που απαιτούσε περαιτέρω αστυνομική έρευνα προσμετράτε σ' εκείνη τη δραστηριότητα που αφορά η οποία μπορεί να είναι είτε η Εκτέλεση των Καταδικαστικών αποφάσεων είτε η Διεκπεραίωση των Αυτοφώρων Αδικημάτων.

Στη συνέχεια απεικονίζεται σχηματικά η παραπάνω περιγραφείσα διαδικασία ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 11: Σχηματική Αναπαράσταση Διαδικασίας Προσαγωγής

## *Αστυνομικές Έρευνες*

Οι Αστυνομικές έρευνες προσδιορίζονται από όλες τις απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει ο αστυνομικός ερευνητής για την εξιχνίαση ενός εγκλήματος, την ανακάλυψη του δράστη που το διέπραξε και την ανάκτηση τυχόν κλοπιμαίων προκειμένου να επιστραφούν στη κατοχή του ιδιοκτήτη τους.

Στις αστυνομικές έρευνες μπορεί να συμμετέχουν κυρίως αστυνομικοί από το Γραφείο Προανακρίσεων, που υπάρχει γι' αυτό ακριβώς το λόγο στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό, άλλα και από άλλα τμήματα όπως η εποχουμένη περιπολία ή από το Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας μέχρι το Διοικητή της Υπηρεσίας. Ο αριθμός τους, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να ποικίλει από έναν μέχρι πολλούς αστυνομικούς ανάλογα με την έκταση της αστυνομικής έρευνας και την υπόθεση που βρίσκεται σε εξέλιξη άλλα και την ανάγκη για συλλογή αποδεικτικών στοιχείων σε γρήγορο χρόνο.

Οι Αστυνομικές έρευνες αποτελούν αστυνομική προανάκριση στα πλαίσια της προδικασίας σύμφωνα με τον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας.

Ως αστυνομικές έρευνες στη παρούσα εργασία δεν εννοούνται με τη στενή έννοια του όρου απλώς και μόνο οι κατ' οίκον έρευνες ή οι σωματικές έρευνες, που αποτελούν μεταξύ πολλών άλλων ενέργειες και μέσα αποδείξεων για τους αστυνομικούς που διενεργούν την προανάκριση, άλλα όλο το φάσμα συλλογής αποδεικτικών στοιχείων και μαρτυριών για την εξιχνίαση ενός εγκλήματος και την ανακάλυψη του δράστη που το διέπραξε.

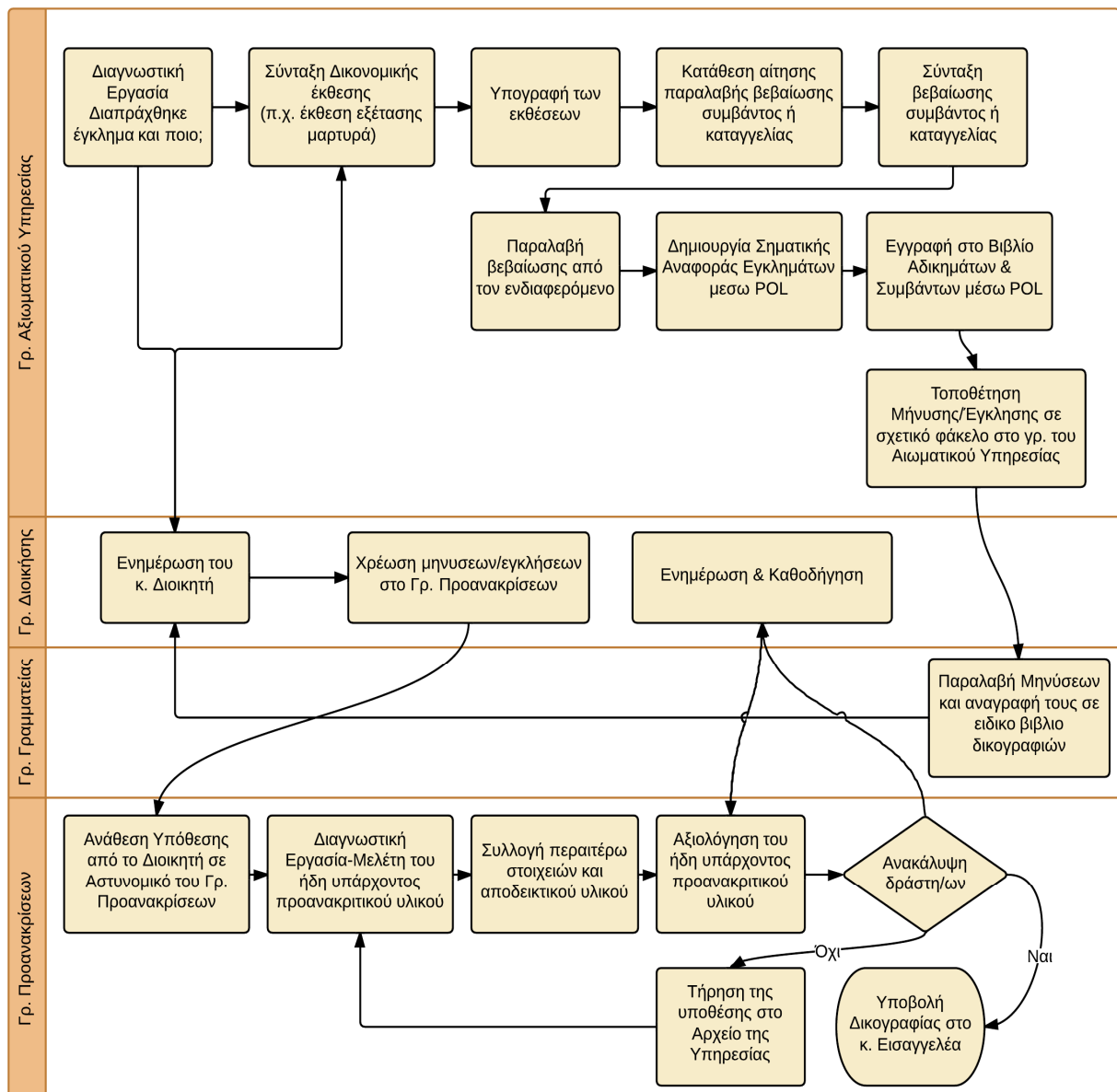
Η διαδικασία που ακολουθείτε για αυτή τη δραστηριότητα είναι σε γενικές γραμμές η εξής:

1. Ο Διοικητής αναθέτει την υπόθεση που χρειάζεται να ερευνηθεί σε κάποιον αστυνομικό του Γραφείου Προανακρίσεων του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης.
2. Ο Αστυνομικός που του έχει ανατεθεί η υπόθεση μελετά την υπόθεση και δημιουργεί ένα πλάνο για το πως θα κινηθεί και τι ενέργειες θα πράξει.
3. Συλλέγει αποδεικτικά στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο δικαστήριο με τους παραδεκτούς νόμιμους τρόπους, αναζητά αντικείμενα και πρόσωπα, παρακολουθεί και αναζητά ύποπτα άτομα που μπορεί να σχετίζονται με κάποιο τρόπο με την υπόθεση, ενημερώνεται προφορικά από αυτόπτες μάρτυρες, αναζητά βιντεοληπτικό υλικό από κάμερες ασφαλείας αν υπάρχουν στο τόπο που έγινε το συμβάν η το έγκλημα, την εξιχνίαση του όποιου έχει αναλάβει, λαμβάνει μαρτυρικές καταθέσεις, ενημερώνει ή ζητά συνδρομή από άλλες αστυνομικές υπηρεσίες ή δημοσίους οργανισμούς ή εξειδικευμένα κρατικά εργαστήρια και φορείς (για παράδειγμα εξερεύνηση σκηνής εγκλήματος για τη λήψη δακτυλικών αποτυπωμάτων, νεκροψία-νεκροτομή από την Ιατροδικαστική Υπηρεσία, ανάλυση ναρκωτικών από τη Χημική Υπηρεσία του Κράτους, άρση απορρήτου επικοινωνίας για κακουργήματα, επίδειξη φωτογραφιών σε θύμα επίθεσης από το Τμήμα Αναγνώρισης και Μεθοδικοτήτων της ΥΕΕΒΕ) καθώς και οτιδήποτε άλλο παραστεί αναγκαίο για την εξιχνίαση του εγκλήματος και την ανακάλυψη του δράστη ή των δραστών.
4. Το υλικό που έχει συλλεχθεί καταγράφεται και αξιολογείται. Αναμένονται τυχόν αποτελέσματα εργαστηριακών εξετάσεων προκειμένου να περιέλθουν κι αυτά σε γνώση με το υπάρχον προανακριτικό αποδεικτικό υλικό και τη σύνδεση τους.
5. Ο Διοικητής ή ο Υποδιοικητής του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού ενημερώνεται σε τακτική βάση και καθοδηγεί τη πορεία των ερευνών της υπόθεσης.
6. Αν ανακαλυφθεί ο δράστης ή οι δράστες σχηματίζεται δικογραφία και ενημερώνονται οι Εισαγγελικές Αρχές.

7. Αν δεν ανακαλυφθεί ο δράστης η υπόθεση παραμένει στην Υπηρεσία μέσα στις νόμιμες προθεσμίες που ορίζει ο Νόμος για τη διενέργεια της Προανάκρισης και στη συνέχεια υποβάλλεται η δικογραφία που έχει σχηματιστεί στις Εισαγγελικές Αρχές.
8. Αν ανακύψουν νέα στοιχεία για την υπόθεση υποβάλλονται συμπληρωματικά στις Εισαγγελικές Αρχές

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι το άθροισμα του αριθμού των εξιχνιασμένων υποθέσεων για το έτος 2013 που ασχολήθηκε το Γραφείο Προανακρίσεων του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης. Ο αριθμός αυτός είναι 271 εξιχνιάσεις υποθέσεων.

**Η παραπάνω δραστηριότητα όπως περιγράφηκε περιλαμβάνεται μέσα στη διαδικασία μηνύσεων και αφορά μονό το πλαίσιο για τις ανεργίες και διεργασίες που αφορούν το Γραφείο Προανακρίσεων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και αναπαρίσταται σχηματικά ως εξής:**



**Σχεδιάγραμμα 12: Σχηματική Αναπαράσταση Αστυνομικών Ερευνών**

## **Εποχούμενη Αστυνομική Περιπολία**

Η αστυνομική περίπολος είναι ολιγομελής ομάδα, δύο ή περισσότερων αστυνομικών, που εκτελεί καθήκοντα ανάλογα με τα καθήκοντα των αστυνομικών σκοπών<sup>9</sup>, αλλά σε περιοχές πολύ ευρύτερες από τους τομείς των αστυνομικών σκοπών. Η σύνθεση, η ειδικότερη αποστολή και ο τομέας ευθύνης της αστυνομικής περιπόλου καθορίζεται από τον προϊστάμενο της Υπηρεσίας που τη διατάσσει και συνήθως περιλαμβάνει τα διοικητικά όρια της κατά τόπο περιοχής που αστυνομεύεται.

Οι περίπολοι, ανάλογα με τον τρόπο κίνησής τους διακρίνονται σε πεζές και μηχανοκίνητες και ανάλογα με την αποστολή τους σε περιπόλους τάξης, ασφάλειας, τροχαίας και μικτές. Μικτές περίπολοι διατάσσονται όταν, λόγω έλλειψης δύναμης ή μηχανοκινήτων μέσων, δεν υπάρχει ευχέρεια διάθεσης ιδιαίτερης περιπόλου για κάθε περίπτωση, ή όταν τούτο επιβάλλεται από τη φύση της αποστολής.

---

<sup>9</sup> α. Αγρυπνεί για την πρόληψη κάθε εγκλήματος και σε περίπτωση διάπραξης του μεριμνά για τη σύλληψη και προσαγωγή των δραστών στο αστυνομικό κατάστημα ή το αρμόδιο δικαστήριο, εφόσον αυτό είναι δυνατό και επιτρέπεται από το νόμο. Αν στον τόπο του εγκλήματος υπάρχουν ίχνη ή πειστήρια, τα οποία δεν πρέπει να μετακινηθούν ή να θιγούν, λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την εξασφάλισή τους και ειδοποιεί αμέσως τον προϊστάμενο του. Αν υπάρχει ανάγκη παρουσίας και άλλης δύναμης καλεί σε βοήθεια με τη σφυρίχτρα ή το ραδιοτηλέφωνο ή με οποιοδήποτε άλλο πρόσφορο μέσο.

β. Απομακρύνει οτιδήποτε που μπορεί να αποτελέσει αιτία δυστυχήματος ή αν αυτό δεν είναι δυνατό, αναφέρει στην Υπηρεσία του για να ειδοποιηθεί η αρμόδια για το έργο αυτό υπηρεσία.

γ. Σε περίπτωση δυστυχήματος μεριμνά για την παροχή των πρώτων βοηθειών στους παθόντες και τη μεταφορά τους στο πλησιέστερο νοσηλευτικό Ίδρυμα, ειδοποιεί την Υπηρεσία του και συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες έλαβε χώρα και τους τυχόν υπαίτιους.

δ. Βοηθά, μέσα στα πλαίσια των υπηρεσιακών δυνατοτήτων, κάθε άτομο που πάσχει ή έχει ανάγκη βοήθειας.

246

ε. Αποφεύγει την επέμβαση σε μικροδιενέξεις ιδιωτικής φύσης, που δεν φέρουν ποινικό χαρακτήρα, εκτός αν ζητηθεί η παρέμβασή του ή υπάρχει κίνδυνος διάπραξης ποινικών αδικημάτων, οπότε παρεμβαίνει συμβιβαστικά, δίνοντας τις κατάλληλες συμβουλές.

στ. Δίνει με προθυμία, ευγένεια και συντομία, μέσα στα πλαίσια της αρμοδιότητάς του ή των κανόνων καλής συμπεριφοράς, πληροφορίες που του ζητούνται.

ζ. Επιβλέπει τους δρόμους, πλατείες, δημόσιους κήπους, αρχαιότητες και εγκαταστάσεις γενικού ενδιαφέροντος. Αν, ένεκα βλάβης, υπάρχει κίνδυνος δυστυχήματος, μεριμνά για την ειδοποίηση της αρμοδίας Υπηρεσίας για να επιληφθεί και ταυτόχρονα ενεργεί ό,τι επιβάλλεται για την αποφυγή του απειλούμενου δυστυχήματος.

η. Εξακριβώνει την ταυτότητα προσώπων που εισέρχονται σε καταστήματα ή κατοικίες ή εξέρχονται απ' αυτές κατά τη διάρκεια της νύκτας, αν από τις συνθήκες δημιουργούνται υπόνοιες διάπραξης εγκληματικής ενέργειας.

θ. Οδηγεί στο αστυνομικό κατάστημα για εξέταση άτομα τα οποία στερούνται στοιχείων αποδεικτικών της ταυτότητάς τους ή τα οποία, εξαιτίας του τόπου, του χρόνου, των περιστάσεων και της συμπεριφοράς τους δημιουργούν υπόνοιες διάπραξης εγκληματικής ενέργειας. Τα προσαγόμενα στο αστυνομικό κατάστημα άτομα δέον όπως μη παραμένουν σ' αυτό πέραν του χρόνου ο οποίος είναι απολύτως αναγκαίος για το σκοπό για τον οποίο προσήχθησαν.

ι. Όταν την νύκτα συναντά άτομα που μεταφέρουν αντικείμενα και θεωρεί αυτά ύποπτα κλοπής, ενεργεί τον κατάλληλο έλεγχο.

ια. Επιτηρεί τα ύποπτα διάπραξης εγκληματικής πράξης άτομα της περιφέρειάς του.

ιβ. Όταν βρίσκει κατάσταση ανοικτό, εξακριβώνει αν αυτό οφείλεται σε αμέλεια ή διάρρηξη και αναφέρει αμέσως στην Υπηρεσία του, εξασφαλίζοντας στο μεταξύ τα ίχνη και πειστήρια που τυχόν υπάρχουν.

ιγ. Επαγρυπνεί για την εφαρμογή των αστυνομικών διατάξεων, των διατάξεων του Ποινικού Κώδικα και όλων των άλλων ποινικών νόμων που υπάγονται στην αρμοδιότητα της Υπηρεσίας του.

ιδ. Θέτει υπό προστατευτική φύλαξη τα παιδιά και τους μεθυσμένους που περιπλανώνται μέχρι παραλαβής τους από τους οικείους τους, οι οποίοι ειδοποιούνται με μεριμνά του.

ιε. Σε περίπτωση πυρκαγιάς ειδοποιεί την Πυροσβεστική υπηρεσία και την προϊσταμένη του Υπηρεσία και, αφού σπεύσει στον τόπο, παρέχει βοήθεια για διάσωση ανθρώπων και πραγμάτων και μεριμνά για την τήρηση της τάξης μέχρι να αφιχθεί δύναμη, οπότε επανέρχεται στη θέση του. Ανάλογα ενεργεί και σε περίπτωση πλημμύρας ή άλλου δυστυχήματος.

Η αποστολή της περιπόλου μπορεί να είναι είτε γενική, που περιλαμβάνει την τήρηση της τάξης και ασφάλειας γενικά, είτε ειδική, αναφερόμενη στην εκτέλεση συγκεκριμένης υπηρεσίας όπως για παράδειγμα τη φύλαξη ορισμένου στόχου ή τη διενέργεια αφανούς παρακολούθησης. Ειδικότερα οι εποχούμενες αστυνομικές περιπόλοι ασφαλείας έχουν ως αντικείμενο την επαγρύπνηση για την πρόληψη διάπραξης αδικημάτων, έρευνες για την εξιχνίαση αδικημάτων και σύλληψη των δραστών, αναζήτηση καταδιωκομένων ή εξαφανισθέντων προσώπων και απολεσθέντων ή κλαπέντων αντικειμένων<sup>10</sup>.

Κατά τη συνήθη περιπολία το πλήρωμα της εποχουμένης περιπολίας ασφαλείας μπορεί να κληθεί να μεταβεί σε κάποιο περιστατικό ή συμβάν. Τότε η διαδικασία έχει ως εξής:

1. Διαβίβαση μέσω ασυρμάτου πληροφοριών συμβάντος/περιστατικού από το κέντρο της Άμεσης Δράσης στο πλήρωμα της εποχουμένης περιπολίας
2. Επιβεβαίωση Λήψης στο κέντρο της Άμεσης Δράσης από το πλήρωμα της εποχουμένης περιπολίας
3. Μετάβαση με το όχημα στο σημείο του συμβάντος/περιστατικού για διενέργεια αυτοψίας
4. Ενδεδειγμένες κάθε φορά ενέργειες ανάλογα με τη φύση του συμβάντος/περιστατικού (π.χ. έλεγχος υπόπτου, σύλληψη, αναζήτηση δράστη, συνοδεία επισήμων προσώπων σε αυτοκινητοπομπή κ.λπ.)
5. Διαβίβαση αποτελεσμάτων ή ευρημάτων στο κέντρο της Άμεσης Δράσης
6. Ενημέρωση του Αξιωματικού Υπηρεσίας της Υπηρεσίας για τη διενέργεια προανάκρισης<sup>11</sup> ή άλλων ενεργειών που τυχόν να απαιτούνται από τη πλευρά του
7. Σύνταξη αναφοράς στο τέλος της περιπολίας για συμβάντα/περιστατικά που επιλήφθηκε το πλήρωμα διάρκεια της περιπολίας

Σε γενικές γραμμές η εποχουμένη περιπολία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού μπορεί να λειτουργεί και ως το μεταφορικό μέσο για διαφορές άλλες δραστηριότητες. Για παράδειγμα η μεταφορά αστυνομικών από το Γραφείο Προανακρίσεων σε ένα νοσοκομείο για τη λήψη μαρτυρικής κατάθεσης από ένα τραυματισμένο παθών ενός εγκλήματος που δε μπορεί να προσέλθει να καταθέσει σχετικά στο κατάστημα της Υπηρεσίας. Όπου απαιτείται μεταφορά προσωπικού ή οτιδήποτε άλλο (όπως για παράδειγμα παραλαβή αλληλογραφίας από άλλη αστυνομική Υπηρεσία) αυτό συνήθως ανατίθεται να το διεκπεραιώσει η εποχουμένη περιπολία.

Η συνήθης αστυνομική περιπολία όπως αυτή περιγράφεται παραπάνω λαμβάνει χώρα κυρίως απογευματινές και βράδυνες ώρες και αυτό γιατί τις πρωινές ώρες τις περισσότερες ημέρες του χρόνου ως απορία της δραστηριότητας της σύνταξης δικογραφιών (Διαπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων) από την Υπηρεσία για δράστες αδικημάτων που συλλαμβάνονται στα όρια του αυτοφώρου<sup>12</sup>, το πλήρωμα της εποχουμένης περιπολίας της Υπηρεσίας απασχολείται κυρίως με τις συνοδείες κρατουμένων. Δηλαδή το πλήρωμα της εποχουμένης περιπολίας παραλαμβάνει από τα κρατητήρια της Υπηρεσίας ή από κρατητήρια άλλων Υπηρεσιών τους κρατουμένους που είναι να οδηγηθούν ενώπιον του κ. Εισαγγελέα Πλημμελειοδικών και τους μεταγάγει αρχικά στην Υποδιεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών Βορείου Ελλάδος (Υ.Ε.Ε.Β.Ε.) προκειμένου να υποβληθούν σε εγκληματολογική

<sup>10</sup> Αρ. 76 του Π.Δ. 141/1991

<sup>11</sup> Αρ. 243 Κ.Π.Δ.

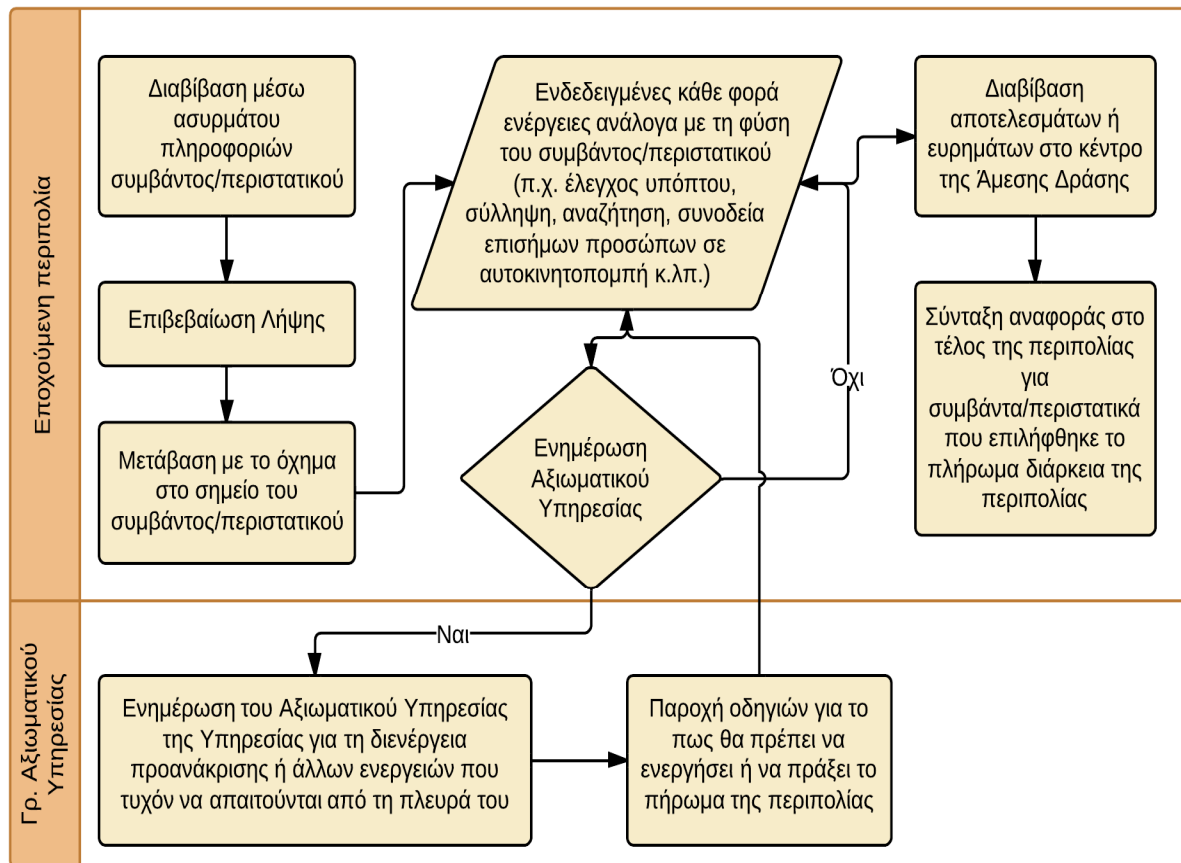
<sup>12</sup> Αρ. 242 Κ.Π.Δ.



σήμανση και φωτογράφιση και στη συνέχεια να οδηγηθούν στο Δικαστικό Μέγαρο Θεσσαλονίκης ενώπιον του κ. Εισαγγελέα Πλημμελειοδικών.

Επίσης δύναται ορισμένες φορές να συνοδεύουν και να μεταφέρουν με όχημα της Υπηρεσίας ασθενείς κρατούμενους της Υπηρεσίας στο Νοσοκομείο ή Κέντρο Υγείας ή το Δημόσιο Ψυχιατρείο για τη διενέργεια των απαραίτητων εξετάσεων στον ασθενή κρατούμενο και τη λήψη κατάλληλης φαρμακευτικής αγωγής γι' αυτόν.

Σχηματικά η παραπάνω περιγραφείσα διαδικασία μπορεί να απεικονιστεί με τη βοήθεια διαγράμματος ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 13: Σχηματική αναπαράσταση διαδικασίας εποχούμενης αστυνομικής περιπολίας ασφαλείας

Ως οδηγό κόστους (driver cost) για αυτή τη δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι οι συνολικές ώρες που απασχολήθηκαν οι αστυνομικοί σε εποχούμενες περιπολίες κατά το έτος 2013 στο Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης. Ο αριθμός των ωρών εκτέλεσης εποχούμενης περιπολίας ήταν 16849,8 ώρες όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα.

A/A	Είδος υπηρεσίας	Ωρες	Κάθετη ανάλυση σε %
1	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	16.801,3	99,71%
2	ΜΙΚΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	32,5	0,19%
3	ΜΙΚΤΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	16,0	0,09%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>16.849,8</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 14: Ωρες Εποχούμενης περιπολίας Τ.Α. Μενεμένης, 2013.

### *Λήψη μέτρων ασφάλειας για φύλαξη στόχων*

Η Ελληνική Αστυνομία είναι επιφορτισμένη με τη φύλαξη κτιρίων ή επισήμων προσώπων. Επίσης παρίσταται σε δημόσια θεάματα, εκδηλώσεις, αθλητικές συναντήσεις, συναθροίσεις και πορείες και όπου είναι ανάγκη για τη διατήρηση της τάξης και της ευκοσμίας. Το προσωπικό που παρίσταται στα δημόσια θεάματα, για εκτέλεση υπηρεσίας, συμμορφώνεται, ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του, με τις ισχύουσες διατάξεις της Αστυνομίας και τις διαταγές και οδηγίες των προϊσταμένων του. Οι επεμβάσεις του, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, πρέπει να γίνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε κατά το δυνατό, να μη διαταράσσεται η ησυχία των θεατών. Όταν η Ελληνική Αστυνομία παρίσταται κατά την τέλεση αγώνων ομαδικών ή ατομικών αθλημάτων, έχει σκοπό την εξασφάλιση της ομαλής διεξαγωγής τους, την προστασία των αθλητών και λοιπών αθλητικών παραγόντων, την πρόληψη πράξεων βίας κατά προσώπων ή πραγμάτων, και την εξασφάλιση της άνετης προσέλευσης και αποχώρησης του κοινού.

Συνοψίζοντας για την εκπλήρωση όλων αυτών των σκοπών παραπάνω προϊστάμενες υπηρεσίες του υπό μελέτη οργανισμού διατάσσουν σχετικά με ηλεκτρονική αλληλογραφία την αποστολή του απαραίτητου αριθμού αστυνομικών που θα λάβουν μέτρα ασφάλειας είτε σε εκδήλωση, είτε αγώνα είτε αφορά την επιτήρηση και τη φύλαξη κτιρίων που στεγάζονται υπηρεσίες του κράτους, προξενεία, πρεσβείες, πολιτικά γραφεία, οικίες επίσημων, ξενοδοχεία, συνοδείες για τη προστασία επισήμων προσώπων.

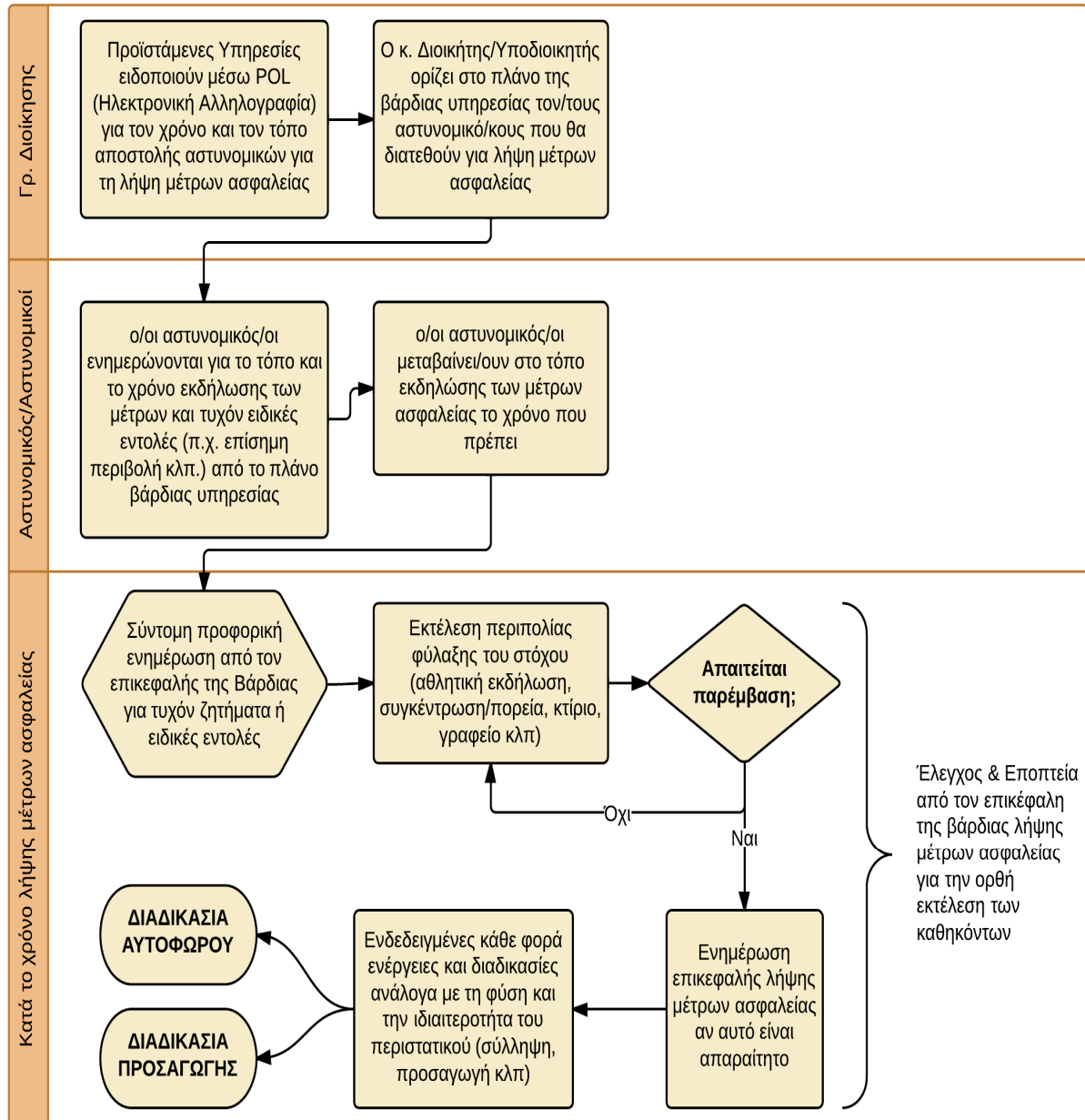
Έτσι η διαδικασία που ακολουθείτε για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

1. Προϊστάμενες Υπηρεσίες ειδοποιούν για τον χρόνο και τον τόπο αποστολής αστυνομικών, εκτός κι αν υπάρχει πάγια διαταγή για την αποστολή τους σε διαρκή τακτική βάση και όχι έκτακτα.
2. Ο αστυνομικός που αναλαμβάνει μέτρα ασφαλείας για τη φύλαξη χώρων ή σε εκδηλώσεις παρουσιάζεται και ενημερώνεται από τον αρμόδιο επικεφαλής Αξιωματικό για την εκδήλωση/αγώνα/το κτίριο που αναλαμβάνει να φυλάξει και τις ιδιαιτερότητες του ή άλλες λεπτομέρειες που χρειάζεται να γνωρίζει. Επίσης γίνεται μια σύντομη προφορική ενημέρωση για το αν υπάρχουν ζητήματα σε εκκρεμότητα και ποια είναι αυτά και τι θα πρέπει τυχόν να έχει υπόψη του ο αστυνομικός κατά τη διάρκεια της βάρδιας του προκειμένου να το αναφέρει και να ενημερώσει σχετικά.
3. Ορίζεται το πλαίσιο επικοινωνίας και αναφοράς κατά τη διάρκεια της βάρδιας όπως για παράδειγμα επικοινωνία μόνο μέσω τηλεφώνου ή ασυρμάτου ή και τα δύο.
4. Ο αστυνομικός (ή οι αστυνομικοί ανάλογα αν κινούνται σε ομάδες των δυο ατόμων) που είναι επιφορτισμένος για τη φύλαξη χώρων ή σε εκδηλώσεις περιπολεί συνήθως πεζός στην περιοχή που του έχει υποδειχθεί πλησίον της εκδήλωση/αγώνα/στόχου/επίσημου που αναλαμβάνει να φυλάξει από τον επικεφαλής Αξιωματικό.
5. Παρεμβαίνει όπου χρειάζεται και είναι απαραίτητη η παρουσία του (έλεγχος ύποπτου αντικειμένου, υπόπτων ατόμων).
6. Ενημερώνεται άμεσα για κάθε περιστατικό που χρήζει αναφοράς (βήμα 1) αν χρειαστεί ο επικεφαλής Αξιωματικός με το τρόπο που ορίστηκε παραπάνω.
7. Γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες αν χρειαστεί (σύλληψη ατόμου, προσαγωγή ατόμου, εκκένωση χώρου, ειδοποίηση ασθενοφόρου/πυροσβεστικής, σβήσιμο

εστίας φωτιάς με πυροσβεστήρα, έλεγχος χώρου για ύποπτα αντικείμενα, έλεγχος ατόμων).

8. Ελέγχεται και εποπτεύεται αν τηρεί σωστά τα καθήκοντα του από τον επικεφαλής Αξιωματικό κατά τη διάρκεια της βάρδιας του.

Σχηματικά η παραπάνω διαδικασία θα μπορούσε να αναπαρασταθεί ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 14: Σχηματική Αναπαράσταση Φύλαξης Λήψη μέτρων ασφαλείας για φύλαξη στόχων

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι το σύνολο των ωρών που απασχολήθηκαν οι αστυνομικοί για λήψη μέτρων ασφαλείας για τη φύλαξη στόχων για το έτος 2013. Ο αριθμός των ωρών είναι 4170,2 ώρες και εμφανίζεται αναλυτικά στο παρακάτω πίνακα.

A/A	Λήψη μέτρων ασφαλείας	Ωρες	Κάθετη ανάλυση σε %
1	ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	2.692,5	64,57%
2	ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	854,7	20,50%
3	ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	198,0	4,75%
4	ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	163,0	3,91%
5	ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	82,5	1,98%
6	ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	64,0	1,53%
7	ΕΘΝΙΚΕΣ	49,0	1,18%
8	ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	23,5	0,56%
9	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	18,0	0,43%
10	ΔΗΜΟΣΙΑ ΘΕΑΜΑΤΑ	16,0	0,38%
11	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	6,0	0,14%
12	ΠΟΡΕΙΕΣ - ΔΙΑΔΗΛΩΣΕΙΣ	3,0	0,07%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>4.170,2</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 15: Ωρες Λήψης μέτρων Ασφαλείας Τ.Α. Μενεμένης, 2013

### *Εκτέλεση Καταδικαστικών αποφάσεων*

Σύμφωνα με τους γενικούς κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της Αστυνομίας ένα από τα κύρια καθήκοντα της είναι μεταξύ άλλων και η αναζήτηση και σύλληψη των καταδιωκόμενων προσώπων<sup>13</sup>. Καταδιωκόμενοι θεωρούνται τα πρόσωπα σε βάρος των οποίων εκκρεμεί έγγραφο αρμόδιας αρχής, με το οποίο ζητείται νόμιμα η σύλληψή τους.

Τέτοια έγγραφα είναι τα εξής:

1. Ένταλμα σύλληψης ανακριτή ή εισαγγελέα πλημμελειοδικών.
2. Βούλευμα δικαστικού συμβουλίου.
3. Εκτελεστή καταδικαστική απόφαση δικαστηρίου, με την οποία επιβάλλεται ποινή στερητική της ελευθερίας ή εισαγωγή σε θεραπευτικό κατάστημα.
4. Ένταλμα βίαιης προσαγωγής για ανάκριση, ενόπιον ανακριτικού υπαλλήλου ή ανακριτή.
5. Απόφαση ποινικού δικαστηρίου, για βίαιη προσαγωγή λιπομάρτυρα.
6. Πίνακας διωκόμενων ή γραπτή εντολή στρατολογικού γραφείου για τους ανυπότακτους.
7. Αίτηση Μονάδας ή υπηρεσίας Στρατού, Ναυτικού, Αεροπορίας ή Λιμενικού Σώματος, για σύλληψη λιποτάκτη ή αγνοούμενου.
8. Αίτηση της αρχής που επιμελείται την εκτέλεση απόφασης, γι' αυτούς που έχουν απολυθεί με όρους ή με αναστολή εκτέλεσης της ποινής ή τους έχουν επιβληθεί παρεπόμενες ποινές ή μέτρα ασφαλείας.
9. Εντολή του αρμόδιου Εισαγγελέα ή διευθυντή φυλακών ή αστυνομικής αρχής του τόπου της απόδρασης ή απελευθέρωσης για τους δραπέτες (υπόδικους ή κατάδικους).
10. Απόφαση του Υπουργού Δημόσιας Τάξης για απέλαση αλλοδαπού.
11. Ένταλμα σύλληψης ή εντολή του αρμόδιου Εισαγγελέα Εφετών, προκειμένου για καταζητούμενο αλλοδαπό.

<sup>13</sup> Αρ. 123 Π.Δ. 141/1991

12. Απόφαση πολιτικού ή διοικητικού δικαστηρίου, με την οποία διατάσσεται προσωπική κράτηση κατ' εφαρμογή του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων.
13. Κάθε άλλο έγγραφο αρμόδιας αρχής, με το οποίο ζητείται νόμιμα η σύλληψη προσώπου.

Τα καταδικαστικά έγγραφα της προηγούμενης παραγράφου του παρόντος άρθρου διαβιβάζονται από τις αρμόδιες αρχές στη Διεύθυνση Ασφάλειας ή Αστυνομική Διεύθυνση του τόπου κατοικίας των καταδικωμένων για εκτέλεση

Οι Διευθύνσεις Ασφαλείας ή Αστυνομικές Διευθύνσεις καταχωρούν τα καταδικαστικά έγγραφα της παραγράφου 2 του παρόντος σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα διαβιβάζουν στα αρμόδια Τμήματα Ασφαλείας ή Αστυνομικά Τμήματα γενικής αρμοδιότητας για την εκτέλεση, αφού κρατήσουν αντίγραφα στους φακέλους τους για έλεγχο της έγκαιρης εκτέλεσής τους. Καταδικαστικά έγγραφα που αφορούν πρόσωπα που κρίνονται ιδιαίτερα επικίνδυνα ή κρύπτονται και είναι άγνωστη η διαμονή τους, δύνανται να εκτελούνται και από το προσωπικό των Διευθύνσεων Ασφαλείας, ενώ αντίγραφά τους διαβιβάζονται στα αρμόδια Τμήματα Ασφαλείας, για παράλληλη ενέργεια».

Οι διοικητές των Τμημάτων Ασφαλείας και των Αστυνομικών Τμημάτων γενικής αρμοδιότητας, μόλις λάβουν καταδικαστικό έγγραφο, οφείλουν να δραστηριοποιήσουν το προσωπικό τους για την εκτέλεσή του και συμμετέχουν προσωπικά όταν πρόκειται για σοβαρή περίπτωση ή επικίνδυνο καταδικωμένο. Αν ο καταδικωμένος κατοικεί στην περιοχή υφιστάμενου Αστυνομικού Σταθμού ή Φυλακίου ο διοικητής του Τμήματος ενεργεί με τον τρόπο που περιγράφεται στην προηγούμενη παράγραφο για το διευθυντή Διεύθυνσης Ασφαλείας.

Αν μέσα σε δύο μήνες δεν συλληφθεί ο καταδικωμένος και δεν διαφαίνεται πιθανή η σύλληψή του μέσα σε σύντομο χρόνο, επειδή είναι άγνωστης διαμονής ή διαμένει στο εξωτερικό ή κρύπτεται επιμελώς, η αρμόδια για την εκτέλεση του καταδικαστικού εγγράφου Υπηρεσία υποβάλλει στη Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών αγγελία αναζήτησης, με επικυρωμένο αντίγραφο του καταδικαστικού εγγράφου και ενημερώνει περί της αδυναμίας εκτέλεσής του τη Διεύθυνση Ασφάλειας ή Αστυνομική Διεύθυνση από την οποία διαβιβάστηκε το καταδικαστικό έγγραφο, καθώς και την Αρχή που ζήτησε την εκτέλεση του καταδικαστικού εγγράφου. Η οικεία Διεύθυνση Ασφαλείας ή Αστυνομική Διεύθυνση, θέτει σχετική ένδειξη επί του καταχωρημένου στον ηλεκτρονικό υπολογιστή καταδικαστικού εγγράφου για να περιληφθεί στο Δελτίο Εγκληματολογικών Αναζητήσεων. Η Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών προβαίνει στην καταχώρηση του καταδικαστικού εγγράφου στο Δελτίο Εγκληματολογικών Αναζητήσεων και γνωστοποιεί τον αύξοντα αριθμό καταχώρησης στην αρμόδια για την εκτέλεση του εγγράφου Υπηρεσία».

Αν από τις έρευνες διαπιστωθεί ότι ο καταδικωμένος διαμένει στην περιοχή άλλης Υπηρεσίας, το καταδικαστικό έγγραφο με όλες τις διαθέσιμες σχετικές πληροφορίες υποβάλλεται απευθείας στην αρμόδια Διεύθυνση Ασφαλείας ή Αστυνομική Διεύθυνση για την εκτέλεσή του και ενημερώνεται η οικεία Διεύθυνση Ασφαλείας ή Αστυνομική Διεύθυνση, καθώς και η αρχή που ζήτησε την εκτέλεση του καταδικαστικού εγγράφου

Οι διευθυντές ή διοικητές των αρμοδίων υπηρεσιών, όταν πρόκειται για καταδικωμένους που κρύβονται στην περιφέρειά τους, διατάσσουν τις οικείες υφιστάμενες τους Υπηρεσίες να εντείνουν τις προσπάθειές τους για τη σύλληψή τους ή διευθύνουν οι ίδιοι τις ενέργειες του προσωπικού των υφισταμένων Υπηρεσιών ή συντονίζουν τις ενέργειες των γειτονικών Υπηρεσιών που υπάγονται σ' αυτούς και τέλος, σε σοβαρές περιπτώσεις ή όταν πρόκειται για επικίνδυνους καταδικωμένους, μεριμνούν για την προσωρινή ενίσχυση των οικείων Υπηρεσιών ή για τη συγκρότηση μεταβατικών αποσπασμάτων.

Για κάθε καταδιωκόμενο καταρτίζεται, από όλες τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες, ιδιαίτερος φάκελος που τηρείται εκκρεμής μέχρι να συλληφθεί ή να λήξει με οποιοδήποτε τρόπο η ισχύς του καταδιωκτικού εγγράφου. Επίσης, καταχωρίζεται στο βιβλίο φυγόποιων - φυγόδικων, που ενημερώνεται για κάθε μεταβολή.

Όλες οι αρμόδιες Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας αναζητούν και συλλαμβάνουν, με τις νόμιμες διατυπώσεις, κάθε καταδιωκόμενο πρόσωπο, για το οποίο έχει εκδοθεί Ειδική Εγκύκλιος Αναζητήσεων ή φέρεται γραμμένο στο Δελτίο Εγκληματολογικών Αναζητήσεων ή το Γενικό Ονομαστικό Εγκληματολογικό Ευρετήριο των καταδιωκόμενων. Για το λόγο αυτό οφείλουν να έχουν διαρκώς υπόψη τους τα έγγραφα αυτά για να αναζητούν τους καταδιωκόμενους που περιλαμβάνουν.

Για τη συστηματική αναζήτηση και τον εντοπισμό των καταδιωκόμενων, τηρούνται στη Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών και ενημερώνονται απ' αυτή, το Γενικό Ονομαστικό Ευρετήριο και η μηχανογραφική εφαρμογή του Δελτίου Εγκληματολογικών Αναζητήσεων. Επίσης, με μέριμνα των Διευθύνσεων Ασφαλείας και Αστυνομικών Διευθύνσεων Χώρας, τηρείται και ενημερώνεται ενιαίο ηλεκτρονικό αρχείο για τα διωκτικά έγγραφα περιφέρειάς τους. Οι αρμόδιες Υπηρεσίες, για την τήρηση του ανωτέρω ευρετηρίου και των σχετικών μηχανογραφικών εφαρμογών, ο τρόπος κατάρτισης και ενημέρωσης αυτού και κάθε άλλη συναφής λεπτομέρεια, καθορίζονται με κανονιστική Διαταγή του Αρχηγού της Ελληνικής Αστυνομίας<sup>14</sup>.

Από τα ενημερωμένα ευρετήρια της προηγούμενης παραγράφου αναζητούνται στοιχεία για κάθε άτομο που απασχολεί τις Υπηρεσίες για οποιοδήποτε λόγο ή είναι άγνωστο και κρίνεται ύποπτο. Η ίδια έρευνα γίνεται για τους πελάτες των ξενοδοχείων και λοιπών καταλυμάτων, βάσει των δελτίων άφιξης που υποβάλλονται στις αστυνομικές αρχές.

Σε περίπτωση που ο καταδιωκόμενος διαμένει στο εξωτερικό, καταβάλλεται προσπάθεια να εξακριβωθεί ο τόπος της διαμονής του και αν αυτό επιτευχθεί, γνωστοποιείται στην αρχή που επισπεύδει τη σύλληψη για την κίνηση της διαδικασίας έκδοσής του, αν συντρέχει περίπτωση.

Για να ζητηθεί η έκδοση, η αρμόδια διεύθυνση Ασφάλειας ή Αστυνομική Διεύθυνση διαβιβάζει στην Εισαγγελική Αρχή που διέταξε την εκτέλεση του καταδιωκτικού τα παρακάτω δικαιολογητικά, ενημερώνοντας ταυτόχρονα τη Διεύθυνση Διεθνούς Αστυνομικής Συνεργασίας του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης:

α. Βεβαίωση της οικείας Αστυνομικής Υπηρεσίας στην οποία να φαίνεται ο τόπος διαμονής του καταδιωκόμενου στο εξωτερικό.

β. Πιστοποιητικό του οικείου δημάρχου ή προέδρου Κοινότητας για την εγγραφή του στα μητρώα, προς πιστοποίηση της ιθαγένειάς του.

γ. Έκθεση λεπτομερούς περιγραφής των χαρακτηριστικών του καταδιωκόμενου, με φωτογραφία και, αν είναι δυνατόν, τα δακτυλικά του αποτυπώματα.

Όταν, κατά την εκτέλεση καταδιωκτικών εγγράφων, υπάρχουν αμφιβολίες ή αμφισβητήσεις για την ταυτότητα του συλληφθέντος ή την ισχύ του καταδιωκτικού εγγράφου, πρέπει να γίνεται προσεκτική έρευνα και επιβεβαίωση πριν αποφασισθεί η εκτέλεση του καταδιωκτικού.

---

<sup>14</sup> Η παρ. 11 του άρθρου 123 του Π.Δ. 14/1991, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 1 του π.δ.256/2002 (Α' - 226), αντικαταστάθηκε εκ νέου με το άρθρο 5 του π.δ.254/2003 (Α' -232).

Συνοπτικά οι ενέργειες και η διαδικασία που ακολουθείται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό όσον αφορά το Γραφείο Εκτέλεσης Καταδικαστικών αποφάσεων για την αναζήτηση καταδιωκόμενων ατόμων είναι οι εξής:

1. Τα καταδιωκτικά έγγραφα που αναφέρθηκαν παραπάνω διαβιβάζονται από τις αρμόδιες αρχές στη Διεύθυνση Ασφάλειας ή Αστυνομική Διεύθυνση του τόπου κατοικίας των καταδιωκόμενων για εκτέλεση.
2. Το αρμόδιο γραφείο του υπό μελέτη οργανισμού καταχωρεί τα καταδιωκτικά έγγραφα σε ειδικό βιβλίο απ' όπου παρακολουθείται η πορεία τους.
3. Ταυτόχρονα ελέγχεται αν τα καταδιωκτικά έγγραφα αφορούν πρόσωπο για το οποίο υπάρχει ήδη ειδικός φάκελος με το όνομα του στο αρχείο του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού διαφορετικά δημιουργείται ένας καινούργιος και αρχειοθετείται με κατάλληλο ευρετήριο για την εύκολη αναζήτηση και εύρεση του.
4. Το καταδιωκόμενο πρόσωπο αναζητείται στο τόπο κατοικίας που αναγράφεται αρχικά στο καταδιωκτικό έγγραφο προκειμένου να συλληφθεί. Αν διαπιστωθεί ότι κατοικεί σε άλλη περιφέρεια για την οποία είναι αρμόδια κατά τόπο άλλη αστυνομική υπηρεσία διαβιβάζεται σ' αυτήν η εκτέλεση του καταδιωκτικού εγγράφου.
5. Προϊστάμενη Υπηρεσία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού έχει καταχωρίσει ήδη σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων (ΔΙΩΚΤΙΚΑ-Δελτία Εγκληματολογικών Αναζητήσεων) τα στοιχεία του καταδιωκόμενου ατόμου.

Στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό η παρούσα δραστηριότητα εκτελείται κατά ένα μέρος από το Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας και στη συνέχεια το Γραφείο Εκτέλεσης Καταδικαστικών αποφάσεων.

Σε περίπτωση προσαγωγής καταδιωκόμενου ατόμου από κάποια περιπολία στον υπό μελέτη οργανισμό οι ενέργειες και η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

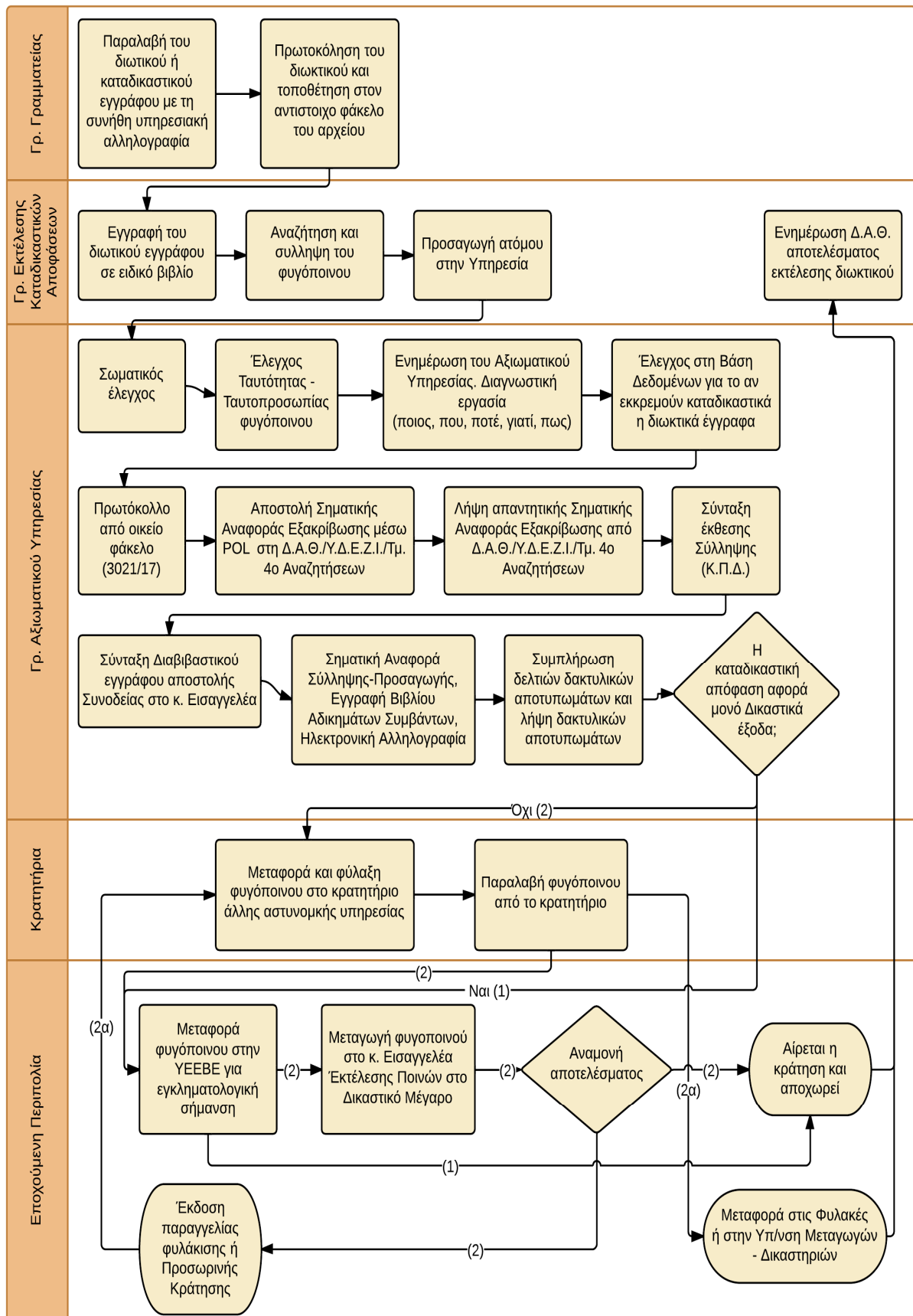
1. Αναζήτηση του καταδιωκόμενου προσώπου. Εξακριβώνεται ο τόπος κατοικίας του ή άλλα μέρη που μπορεί να δραστηριοποιείται με σκοπό τη σύλληψη του. Η αναζήτηση του μπορεί να διαρκέσει αρκετό χρονικό διάστημα αν δεν είναι δυνατό να βρεθεί ο τόπος κατοικίας του ή έχει μετοικήσει.
2. Προσαγωγή καταδιωκόμενου στην Υπηρεσία.
3. Σωματική Ερευνά καταδιωκόμενου
4. Έλεγχος της Ταυτότητας του και Ταυτοπροσωπία του για το αν πρόκειται για το ίδιο άτομο
5. Αναζήτηση στις ηλεκτρονικές βάσεις ΔΙΩΚΤΙΚΑ-Δελτία Εγκληματολογικών Αναζητήσεων και Γενικές Αναζητήσεις Shengen-SIS II για την εύρεση των καταδιωκτικών εγγράφων βάσει των οποίων αναζητείται.
6. Σηματική αναφορά εξακρίβωσης προς τη Διεύθυνση Ασφάλειας Θεσσαλονίκης/Τμήμα 4<sup>ο</sup> Αναζητήσεων με μνεία των καταδιωκτικών εγγράφων βάσει των οποίων αναζητείται για την αποστολή τους.
7. Παραλαβή απαντητικής αναφορά εξακρίβωσης από τη Διεύθυνση Ασφάλειας Θεσσαλονίκης/Τμήμα 4<sup>ο</sup> Αναζητήσεων για το αν πράγματι και ορθά αναζητείται και σε συντρέχουσα περίπτωση λήψη μέσω τηλεομοιοτυπίας fax των σωματών των καταδιωκτικών εγγράφων.
8. Σύνταξη έκθεσης σύλληψης

9. Δημιουργία διαβιβαστικού εγγράφου για την αποστολή του καταδιωκόμενου προσώπου στην αρμόδια αρχή που είναι επιφορτισμένη με την εκτέλεση των καταδιωκτικών εγγράφων βάσει των οποίων αναζητείται.
10. Λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων
11. Δημιουργία Σηματικής Αναφοράς Σύλληψης-Προσαγωγής για άμεση την ενημέρωση προϊσταμένων Υπηρεσιών μέσω Police on Line.
12. Καταχώριση συμβάντος στο Βιβλίο Αδικημάτων Συμβάντων του υπό μελέτη οργανισμού μέσω Police on Line.
13. Δημιουργία ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μέσω Police on Line για την ενημέρωση προϊσταμένων Υπηρεσιών.
14. Μεταφορά προς φύλαξη στο κρατητήριο αν δεν πρόκειται να μεταχθεί την ίδια ημέρα
15. Παραλαβή από το κρατητήριο που φυλάσσεται, αν είχε μεταφερθεί.
16. Μεταγωγή του καταδιωκόμενου προσώπου για υποβολή του σε εγκληματολογική σήμανση στην Υποδιεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών Βορείου Ελλάδος.
17. Μεταγωγή του καταδιωκόμενου προσώπου στην αρμόδια αρχή που είναι επιφορτισμένη με την εκτέλεση των καταδιωκτικών εγγράφων βάσει των οποίων αναζητείται μαζί με τα συνοδευτικά του έγγραφα, το πιο σύνηθες είναι το Τμήμα Εκτέλεσης Ποινών της Εισαγγελίας Πρωτοδικών.
18. Αν πρόκειται για καταδιωκτικό έγγραφο που αφορά εκτέλεση καταδικαστικής απόφασης που έχει χρηματική ποινή ή μόνο εκτέλεση της πληρωμής των δικαστικών εξόδων χωρίς διατάσσει τη φυλάκιση του τότε μετά το βήμα 8 συντάσσεται μια υπεύθυνη δήλωση σύμφωνα με την οποία το καταδιωκόμενο πρόσωπο βεβαιώνει το ποσό της χρηματικής ποινής ή τα δικαστικά έξοδα στο προσωπικό του ΑΦΜ στην αρμόδιο Δ.Ο.Υ. και αφήνετε ελεύθερος μετά από εγκληματολογική σήμανση.
19. Έκδοση παραγγελίας φυλάκισης από την αρμόδια αρχή, αν αφορά καταδιωκτικό έγγραφο που στερεί την ελευθερία του προσώπου και διατάσσει τη φυλάκιση του.
20. Εκ νέου παραλαβή του προσώπου για φύλαξη του στο κρατητήριο μέχρι τη μεταφορά του στο Γενικό κατάστημα Κράτησης για το οποίο έχει εκδοθεί η παραγγελία φυλάκισης και προορίζεται. Αν η παραγγελία Φυλάκισης αφορά διαφορετικό Γενικό Κατάστημα Κράτησης (Γ.Κ.Κ. πρώην δικαστικές φυλακές) από αυτό του Γ.Κ.Κ. Θεσσαλονίκης τότε το καταδιωκόμενο πρόσωπο μετάγεται στο κτίριο της Υποδιεύθυνσης Μεταγωγών Δικαστηρίων Θεσσαλονίκης προκειμένου η προηγούμενη αστυνομική υπηρεσία να μεριμνήσει κατάλληλα προκειμένου να μεταχθεί με ασφάλεια στο Γενικό Κατάστημα Κράτησης που προορίζεται, όπως για παράδειγμα Δομοκού ή Ελαιώνα Θηβών αν πρόκειται για γυναίκα.
21. Το αποτέλεσμα της κάθε εκτέλεσης καταδιωκτικού εγγράφου (έγγραφο παραλαβής κρατούμενου από το Γ.Κ.Κ. ή την Υποδιεύθυνση Μεταγωγών Δικαστηρίων Θεσσαλονίκης) τοποθετείται σε ειδικό φάκελο παραλαμβάνεται από το Γραφείο Εκτέλεσης Καταδικαστικών αποφάσεων και ενημερώνονται: α) το ειδικό βιβλίο καταδιωκόμενων προσώπων, β) η ηλεκτρονική βάση δεδομένων ΔΙΩΚΤΙΚΑ-Δελτία Εγκληματολογικών Αναζητήσεων για την παύση αναζητήσεων του προσώπου, γ) ο κατάλληλος ειδικός φάκελος που αφορά το πρόσωπο που τηρείται στο αρχείο του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού, δ) διάφορες άλλες αστυνομικές υπηρεσίες που πρέπει να κοινοποιηθεί το αποτέλεσμα για να λάβουν γνώση.



Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι ο αριθμός των καταδικωμένων που έχουν συλληφθεί και που έχουν διεκπεραιωθεί από το Γραφείο Εκτέλεσης Καταδικαστικών Αποφάσεων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού για το έτος 2013. Ο αριθμός των καταδικωόμενων που συνελήφθησαν ανέρχεται στο ποσό των 487 ατόμων.

Σχηματικά η παραπάνω περιγραφείσα δραστηριότητα μπορεί να απεικονιστεί σχηματικά με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 15: Σχηματική αναπαράσταση εκτέλεσης καταδικαστικών αποφάσεων

### **Έκδοση Διοικητικών Πράξεων**

Η Ελληνική Αστυνομία είναι επιφορτισμένη από το κράτος με την έκδοση ταυτοτήτων για Έλληνες πολίτες και άλλων ορισμένων διοικητικών πράξεων που αφορούν διάφορες Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας για θέματα Αλλοδαπών, Δημόσιας Ασφάλειας, Κρατικής Ασφάλειας, Τροχαίας και Διαβατηρίων. Στη παρούσα μελέτη δε θα αναφερθούμε εκτενώς σε όλες τις διοικητικές πράξεις που εκδίδονται από την Ελληνική Αστυνομία άλλα μόνο σε εκείνες που αφορούν τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό, το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης. Για τον απαιτητικό αναγνώστη υπάρχει στον ιστότοπο της Ελληνικής Αστυνομίας ([www.astynomia.gr](http://www.astynomia.gr)) αναλυτικός οδηγός όλων των διοικητικών πράξεων αρμοδιότητας των διαφόρων υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας.

Οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό, και αφορούν τα Τμήματα Ασφαλείας, είναι οι εξής:

1. Δελτίο Αστυνομικής Ταυτότητας Έλληνα πολίτη
2. Άδεια εργασίας προσωπικού καταστημάτων πωλήσεως οινοπνευματωδών ποτών και κέντρων διασκέδασης (Π.Δ. 180/1979)
3. Άδεια Εργασίας προσωπικού Ιδιωτικής Επιχείρησης Παροχής Υπηρεσιών Ασφάλειας (Ι.Ε.Π.Υ.Α.)
4. Αναγγελία ασκήσεως επαγγέλματος κατασκευαστών κλειδιών-επισκευαστών κλειδαριών για νομικά και φυσικά πρόσωπα.
5. Αναγγελία ασκήσεων επαγγέλματος αργυραμοιβός, παλαιοπωλών, ενεχυροδανειστών και απασχολουμένων με την αγοραπωλησία ή τήξη μεταχειρισμένων κοσμημάτων και κομψοτεχνημάτων από χρυσό και λοιπών τιμαλφών για νομικά και φυσικά πρόσωπα
6. Άδεια αγοράς φωτοβολίδων, συσκευών εκτόξευσης αυτών, καθώς και κατοχής των ειδών αυτών για νομικά και φυσικά πρόσωπα
7. Άδεια αγοράς πυροβόλου κυνηγετικού όπλου
8. Άδεια κατοχής και οπλοφορίας για ατομική ασφάλεια (σελ 174)

Η παραπάνω αναφορές στις διοικητικές πράξεις γίνεται χωρίς να γίνεται διαχωρισμός αν αυτές αφορούν φυσικό ή νομικό πρόσωπο καθώς το μόνο που αλλάζει για καθένα από αυτά είναι τα απαιτούμενα δικαιολογητικά που χρειάζεται να προσκομιστούν για να ελεγχθούν αν πληρούνται οι προϋποθέσεις που ορίζονται κάθε φορά από το Νόμο και στη συνέχεια να εκδοθούν από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία είναι ο συνολικός αριθμός αυτών που έχουν εκδοθεί από το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης και εμφανίζεται αναλυτικά στο παρακάτω πίνακα.

Αναλυτικά στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διοικητικές πράξεις που εκδοθήκαν από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

A/A	Είδος Διοικητικών Πράξεων	Ποσότητα	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Δελτία Ταυτοτήτων Ελλήνων Πολιτών	2.430	88,20%
2	Άδειες εργασίας σε καταστήματα κλπ	177	6,42%
3	Άδειες εργασίας σε Ι.Ε.Π.Υ.Α.	39	1,42%
4	Άδειες κλειθροποιών κλπ	1	0,04%
5	Άδειες ενεχυροδανειστηρίων κλπ	3	0,11%
6	Άδειες αγοράς φωτοβολίδων κλπ	1	0,04%
7	Άδειες κυνηγητικών όπλων	102	3,70%
8	Άδειες ατομικής οπλοφορίας	2	0,07%
<b>Σύνολο:</b>		<b>2.755</b>	<b>100,00%</b>

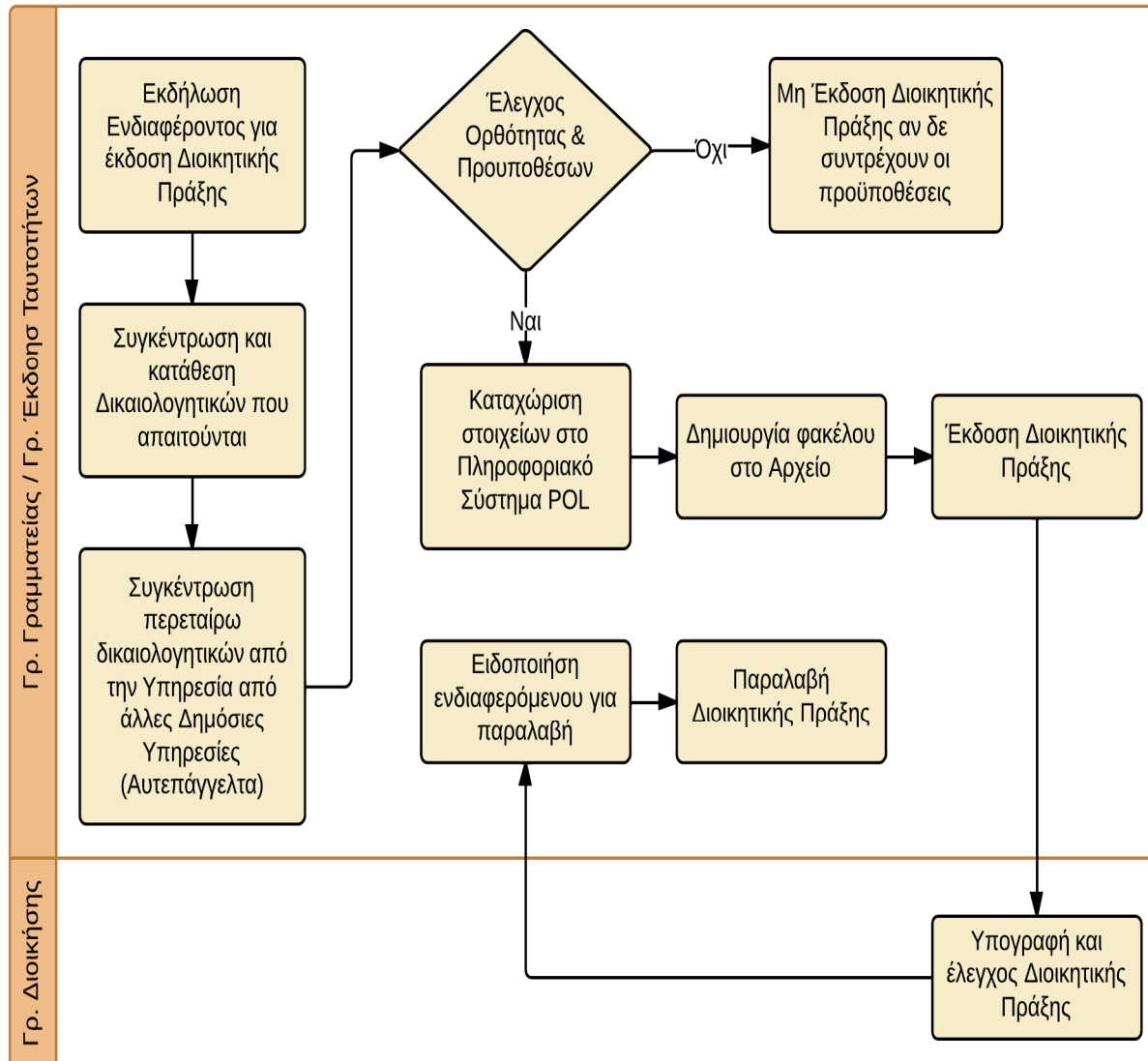
**Πίνακας 16: Αριθμός Διοικητικών πράξεων που εκδόθηκαν από Τ.Α. Μενεμένης**

Η διαδικασία για την έκδοση των παραπάνω διοικητικών πράξεων έχει γενικά ως εξής:

1. Το ενδιαφερόμενο φυσικό ή νομικό πρόσωπο ενημερώνεται για τον τρόπο έκδοσης και για τα απαιτούμενα δικαιολογητικά που χρειάζεται να προσκομίσει στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό ανάλογα με το τύπο της διοικητικής πράξης που ενδιαφέρεται να εκδοθεί. Αυτό μπορεί να γίνει είτε διαδικτυακά μέσω του ιστότοπου της Ελληνικής Αστυνομίας ([www.astynomia.gr](http://www.astynomia.gr)), είτε τηλεφωνώντας στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό και ενημερώνεται προφορικά από τον αρμόδιο υπάλληλο, είτε προσέρχεται στο κατάστημα του υπό μελέτη οργανισμού και ενημερώνεται δια ζώσης για τα δικαιολογητικά και τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει δίνοντας παράλληλα σ' αυτόν έγγραφο έντυπο που αναγράφονται τα δικαιολογητικά.
2. Το ενδιαφερόμενο φυσικό ή νομικό πρόσωπο συγκεντρώνει τα δικαιολογητικά και τα προσκομίζει στη Γραμματεία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού (αίτηση, παράβολα, φωτογραφίες κλπ).
3. Ο αρμόδιος υπάλληλος ελέγχει τα στοιχεία που αναγράφονται σ' αυτά, τη πληρότητα τους, την ορθότητα τους, την ακρίβεια των στοιχείων και την εγκυρότητα των εγγράφων που προσκομίζονται.
4. Αν είναι όλα ορθά τότε ζητούνται αυτεπάγγελτα από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό κάποια επιπλέον δικαιολογητικά όπως το αντίγραφο ποινικού μητρώου για δικαστική χρήση για το ενδιαφερόμενο φυσικό πρόσωπο.
5. Τα στοιχεία καταχωρούνται στο Πληροφοριακό σύστημα της Ελληνικής Αστυνομίας- Police On Line (POL).
6. Δημιουργείται αντίστοιχος φάκελος υπόθεσης στο αρχείο της Υπηρεσίας για το ενδιαφερόμενο φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή ενημερώνεται ο ήδη υπάρχον.
7. Μέσα στις νόμιμες προθεσμίες ο αρμόδιος υπάλληλος προχωρά στην έκδοση της αιτηθείσας διοικητικής πράξης.
8. Ο Διοικητής του Τμήματος ελέγχει και υπογράφει τη σχετική διοικητική πράξη.

9. Καλείται το ενδιαφερόμενο φυσικό ή νομικό πρόσωπο να παραλάβει τη διοικητική πράξη από το κατάστημα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.
10. Το ενδιαφερόμενο φυσικό ή νομικό πρόσωπο προσέρχεται και παραλαμβάνει τη διοικητική πράξη όποτε και συντάσσεται σχετικό πρακτικό παράδοσης-παραλαβής της διοικητικής πράξης.

Σχηματικά η παραπάνω διαδικασία μπορεί να αναπαρασταθεί ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 16: Σχηματική αναπαράσταση έκδοσης διοικητικών πράξεων

### Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων

Για να κατανοηθεί η δραστηριότητα της Παρακολούθησης Περιοριστικών όρων χρειάζεται να παρατεθεί ένα γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται το όποιο εξηγείται παρακάτω.

Οι περισσότεροι δράστες αδικημάτων που οδηγούνται στο κ. Εισαγγελέα Πλημμελειοδικών Θεσσαλονίκης κατηγορούνται είτε για πλημμελήματα είτε για κακουργήματα. Ο εισαγγελέας, όταν οδηγηθούν ενώπιον του μια συνοδεία κρατουμένων και λάβει την δικογραφία με δράστη που έχει συλληφθεί στα όρια του αυτοφώρου και το αδίκημα που κατηγορείται αφορά κάποιο πλημμέλημα ή κακούργημα όπως για παράδειγμα πώληση ναρκωτικών ουσιών, κινεί την ποινική δίωξη, παραγγέλλοντας κύρια ανάκριση υποχρεωτικά

για τα κακούργηματα. Στη συνέχεια ο κατηγορούμενος συνοδεύει αστυνομικών οδηγείται ενώπιον του αρμόδιου Ανακριτή προκειμένου να διενεργηθεί κυρία ανάκριση.

Μετά το πέρας όλων των αναγκαίων ανακριτικών διαδικασιών και την απολογία του κατηγορουμένου αποφασίζετε από κοινού με σύμφωνη γνώμη Εισαγγελέα και Ανακριτή αν προκύπτουν σοβαρές ενδείξεις ενοχής του κατηγορουμένου που κατηγορείται για κακούργημα ή πλημμέλημα που τιμωρείται με ποινή φυλάκισης τουλάχιστον τριών μηνών, για το αν είναι δυνατό να διαταχθούν περιοριστικοί όροι, εφόσον αυτό κρίνεται απολύτως αναγκαίο<sup>15</sup> προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι εκείνος στον οποίο επιβλήθηκαν, θα παρασιτεί οποτεδήποτε στην ανάκριση ή στο δικαστήριο και θα υποβληθεί στην εκτέλεση της απόφασης<sup>16</sup>, καθώς το δικαστήριο δε συνεδριάζει την ίδια ημέρα άλλα θα χρειαστεί να παρέλθει κάποιο χρονικό διάστημα.

**Περιοριστικοί όροι** είναι ιδίως: α) η παροχή εγγύησης, β) η υποχρέωση του κατηγορουμένου να εμφανίζεται κατά διαστήματα στον ανακριτή ή σε άλλη αρχή όπως για παράδειγμα το Τμήμα Ασφαλείας του τόπου κατοικίας του, γ) η απαγόρευση να μεταβαίνει ή να διαμένει σε ορισμένο τόπο ή στο εξωτερικό, δ) η απαγόρευση να συναναστρέφεται ή να συναντάται με ορισμένα πρόσωπα. Οι περιοριστικοί όροι που επιβλήθηκαν στον κατηγορούμενο για κακούργημα ή πλημμέλημα, εάν παραβιασθούν από αυτόν, είναι δυνατόν να αντικατασταθούν με προσωρινή κράτηση.

Προσωρινή κράτηση μπορεί να επιβληθεί αντί για περιοριστικούς όρους, εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις της πρώτης παραγράφου του άρθρου αυτού, μόνο αν ο κατηγορούμενος διώκεται για κακούργημα και δεν έχει γνωστή διαμονή στη χώρα ή έχει κάνει προπαρασκευαστικές ενέργειες για να διευκολύνει τη φυγή του ή κατά το παρελθόν υπήρξε φυγόποινος ή φυγόδικος ή κρίθηκε ένοχος για απόδραση κρατούμενου ή παραβίαση περιορισμών διαμονής ή κρίνεται αιτιολογημένα ότι αν αφεθεί ελεύθερος είναι πολύ πιθανό, όπως προκύπτει από ειδικά μνημονεύόμενα περιστατικά της προηγούμενης ζωής του ή από τα συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της πράξης για την οποία κατηγορείται, να διαπράξει και άλλα εγκλήματα. Μόνο η κατά το νόμο βαρύτητα της πράξης δεν αρκεί για την επιβολή προσωρινής κράτησης.

Αν επιβληθεί ο περιοριστικός όρος της Προσωρινής Κράτησης τότε ο κατηγορούμενος παραλαμβάνεται από την αστυνομική δύναμη της Υπηρεσίας που τον προσήγαγε και με την παραγγελία Προσωρινής κράτησης που εκδίδεται σε βάρος του οδηγείται το συντομότερον δυνατόν στο αρμόδιο Κατάστημα Κράτησης ή αλλιώς στη Φυλακή.

Αν δεν επιβληθεί Προσωρινή κράτηση, ένας περιοριστικός όρος που επιβάλλεται συχνά με τη σύμφωνη γνώμη Ανακριτή και Εισαγγελέα είναι μεταξύ άλλων (όπως η παροχή χρηματικής εγγύησης και η απαγόρευση εξόδου από τη χώρα) και η υποχρέωση του κατηγορουμένου να εμφανίζεται κατά διαστήματα στον ανακριτή ή σε άλλη αρχή όπως για παράδειγμα αστυνομική αρχή και αυτή δεν είναι άλλη από το τοπικό Τμήμα Ασφαλείας του τόπου κατοικίας του κατηγορουμένου.

Με την επιβολή του συγκεκριμένου περιοριστικού όρου, η Διάταξη που εκδίδει ο Ανακριτής περιέχει τις ημέρες η το χρονικό διάστημα κατά το οποίο οφείλει ο κατηγορούμενος να εμφανίζεται. Συνήθως το χρονικό αυτό διάστημα είναι κάθε πρώτο πενήνήμερο του κάθε μηνός ή κάθε 1η ημέρα και 16η ημέρα του μήνα.

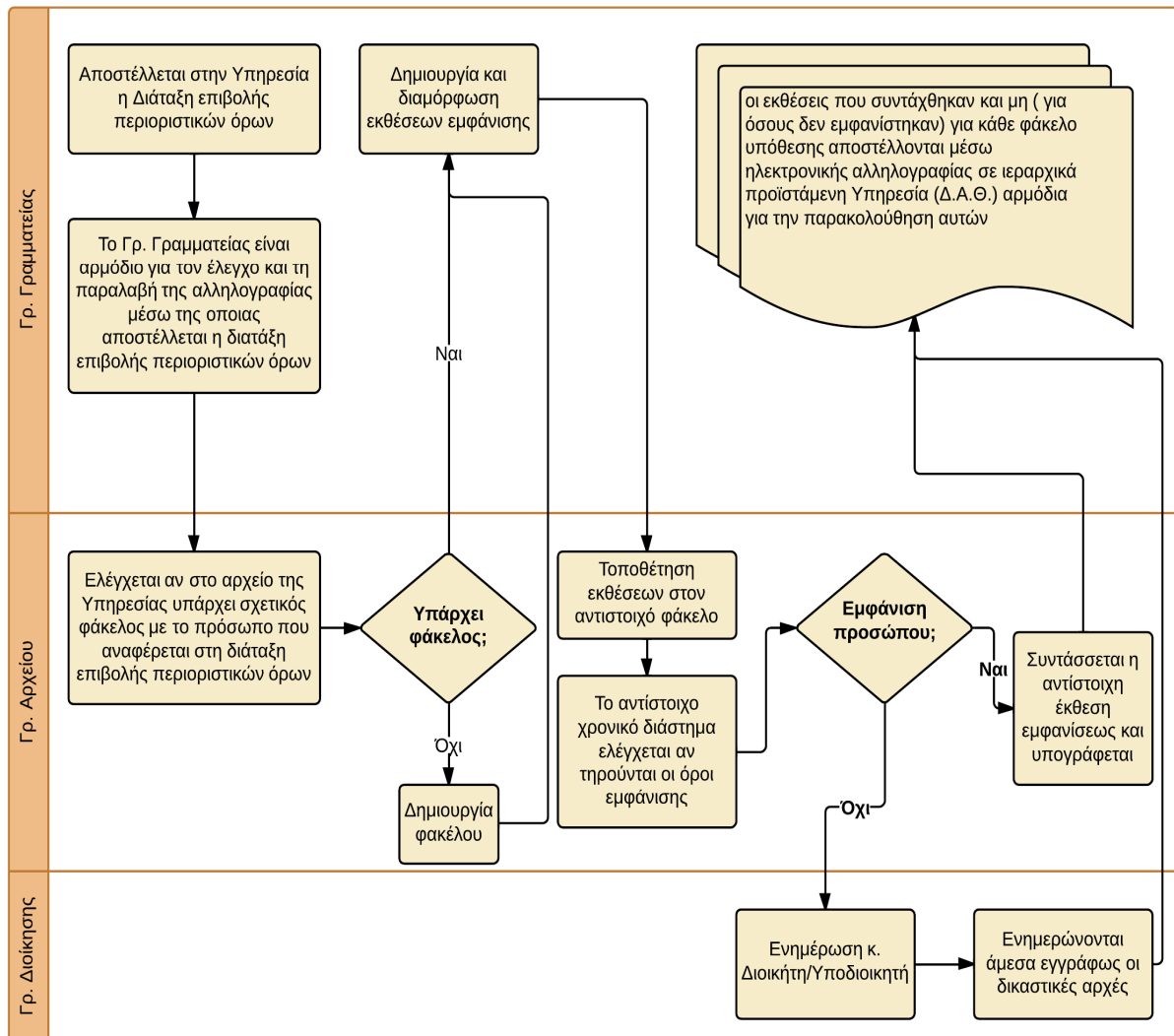
<sup>15</sup> Αρ. 282 Κώδικα Ποινική Δικονομίας

<sup>16</sup> Αρ. 296 Κώδικα Ποινική Δικονομίας

Η διαδικασία που ακολουθείται στη συνέχεια για να παρακολουθείται η τήρηση των περιοριστικών όρων που επιβλήθηκαν περιγράφεται ως εξής:

1. Στην Υπηρεσία αποστέλλεται η σχετική Διάταξη επιβολής περιοριστικών όρων, εφόσον ο τόπος κατοικίας που δήλωσε ο κατηγορούμενος ότι θα διαμένει κατά την απολογία του στον Ανακριτή ανήκει στη κατά τόπο αρμοδιότητα της υπό μελέτη Υπηρεσίας.
2. Ελέγχεται αν στο αρχείο της Υπηρεσίας υπάρχει σχετικός φάκελος με το πρόσωπο του κατηγορουμένου που αναφέρεται στη διάταξη. Αν υπάρχει ο φάκελος μεταφέρεται από το Αρχείο της Υπηρεσίας στο αρμόδιο Γραφείο μαζί με τη Διάταξη επιβολής περιοριστικών όρων η οποία περικλείεται στο φάκελο.
3. Αν δεν υπάρχει φάκελος τότε ανοίγεται ένας καινούργιος φάκελος στον οποίο περικλείεται η σχετική Διάταξη επιβολής περιοριστικών όρων που αφορά το πρόσωπο του κατηγορουμένου σχετικό με το φάκελο.
4. Στη συνέχεια εκτυπώνονται και συνοδεύουν τη σχετική Διάταξη επιβολής περιοριστικών όρων του Ανακριτή στον αντίστοιχο φάκελο, οι αντίστοιχες εκθέσεις εμφάνισης που πρέπει να συντάσσονται κάθε φορά που εμφανίζεται στην Υπηρεσία ο κατηγορούμενος.
5. Έπειτα το αντίστοιχο χρονικό διάστημα που θα πρέπει να εμφανίζεται ο κάθε κατηγορούμενος, στην αστυνομική αρχή (δηλαδή είτε πρώτο πενθήμερο του κάθε μηνός ή κάθε 1η ημέρα και 16η ημέρα του μήνα) το οποίο γνωρίζει γιατί του έχει κοινοποιηθεί, εμφανίζεται στο αρμόδιο γραφείο της Υπηρεσίας, συλλέγετε ο φάκελος του και συντάσσεται η αντίστοιχη έκθεση από τον αρμόδιο υπάλληλο της Υπηρεσίας, ο κατηγορούμενος την υπογράφει και τοποθετείται ξανά στον ίδιο φάκελο.
6. Στο τέλος κάθε περιόδου, δηλαδή στο τέλος κάθε μήνα, οι εκθέσεις που συντάχθηκαν για κάθε φάκελο που τηρείται από το αρμόδιο Γραφείο της υπό μελέτη Υπηρεσίας αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε ιεραρχικά προϊστάμενη Υπηρεσία αρμόδια για την παρακολούθηση αυτών.
7. Η επιβολή των περιοριστικών όρων που έχουν τεθεί αίρονται μόνο μετά από Βούλευμα ή σχετική Διάταξη της Εισαγγελικής ή Ανακριτικής Αρχής προς την υπό μελέτη Υπηρεσία η οποία την ενημερώνει και τη διαστάσει σχετικά.
8. Σε αρνητική περίπτωση, δηλαδή σε περίπτωση μη εμφάνισης του κατηγορουμένου σε βάρος του οποίου έχουν επιβληθεί περιοριστικοί όροι προκειμένου να συνταχθεί έκθεση εμφάνισης, ενημερώνονται εγγράφως οι Εισαγγελικές και Ανακριτικές Αρχές οι οποίες το πιθανότερο είναι να αντικαταστήσουν τους περιοριστικούς όρους με προσωρινή κράτηση.

Η παραπάνω διαδικασία όπως περιγράφηκε θα μπορούσε να παρασταθεί σχηματικά ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 17: Σχηματική Αναπαράσταση Παρακολούθησης Τήρησης Περιοριστικών όρων

Η παραπάνω περιγραφείσα δραστηριότητα ανήκει στα καθήκοντα της Γραμματείας του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης.

Ως οδηγό δραστηριότητας (activity driver) για αυτή την αστυνομική υπηρεσία στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να είναι, είτε ο αριθμός των φακέλων που τηρούνται για κάθε υπόθεση επιβολής περιοριστικών όρων από τις δικαστικές αρχές, είτε ο συνολικός αριθμός των εμφανίσεων και κατ' επέκταση των εκθέσεων εμφάνισης που συνταχθήκαν.

Στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό για το έτος 2013 τηρηθήκαν 309 φάκελοι προσώπων στους οποίους είχαν επιβληθεί περιοριστικοί όροι εμφάνισης στο αστυνομικό τμήμα του τόπου κατοικίας τους και συντάχθηκαν 3.574 εκθέσεις εμφανίσεως.



## Οι Δραστηριότητες που αναπτύσσει ο αστυνομικός οργανισμός

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός προκειμένου να παρέχει τις παραπάνω αναγραφόμενες αστυνομικές υπηρεσίες είναι αυτές που περιγράφονται στο παρακάτω πίνακα ενώ στη συνέχεια ακολουθεί μια περιγραφή αυτών.

A/A	Κέντρο Κόστους Δραστηριοτήτων	Οδηγός Κόστους
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	φύλλα A4 που αναλώθηκαν
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	Αριθμός ηλεκτρονικών εγγραφών
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	Αριθμός ατόμων
4	Μεταγωγές κρατουμένων	Αριθμός κρατουμένων
5	Διαγνωστική εργασία	Αριθμός υποθέσεων
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	Αριθμός υποθέσεων
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	Χιλιόμετρα
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	Αριθμός κρατουμένων
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων	Ώρες απασχόλησης
10	Συνήθειες εργασίες γραφείου (τηλεφωνική επικοινωνία- αρχειοθέτηση -αλληλογραφία )	Ώρες απασχόλησης
11	Λοιπές εργασίες	Δεν υπάρχει

Πίνακας 17: Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει το Τ.Α. Μενεμένης

### **Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων**

Μια από τις καθημερινές ασχολίες του αστυνομικού και πολιτικού προσωπικού είναι η συγγραφή κειμένων, εκθέσεων του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, προανακριτικών εγγράφων, αστυνομικών αναφορών, δικογραφιών και άλλων λοιπών υπηρεσιακών εγγράφων. Η συγγραφή όλων αυτών γίνεται κατά κύρια βάση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η ενασχόληση αυτή συνδέεται άμεσα με τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό αφού κατά κύριο λόγο προσφέρει υπηρεσίες. Η παροχή αυτών των υπηρεσιών τις περισσότερες φορές αποτυπώνεται σε έγγραφα τα οποία εκτυπώνονται προκειμένου είτε να προωθηθούν σε άλλες αστυνομικές υπηρεσίες ή σε δικαστικές, δημόσιες ή ιδιωτικές υπηρεσίες, είτε να παραμείνουν στο αρχείο του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των σελίδων A4 που έχουν αναλωθεί. Ο αριθμός αυτών είναι 62.500 σελίδες (25 κούτες με 5 πακέτα/κούτα των 500 φύλλων- $25*5*500=62.500$ ).

### **Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line**

Μια ακόμα από τις δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός είναι η καθημερινή διαχείριση και ενασχόληση με το κύριο πληροφοριακό σύστημα της Ελληνικής Αστυνομίας το οποίο ονομάζεται Police on Line. Η τροφοδότηση του πληροφοριακού συστήματος αυτού είναι καθημερινή αφού ο μεγαλύτερος και κύριος όγκος της εργασίας που επιτελείται στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό καταγράφεται και καταχωρείται σε ειδικές εφαρμογές που υπάρχουν για το σκοπό αυτό.

Για παράδειγμα μετά από κάθε καταγεγραμμένη καταγγελία ή σύλληψη για κάποιο αδίκημα ο Αξιωματικός Υπηρεσίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού συντάσσει μια Σηματικής Αναφορά εγκλημάτων με την οποία ενημερώνει προϊστάμενες υπηρεσίες και κοινοποιεί παράλληλα σε άλλες αστυνομικές υπηρεσίες για το τι έχει συμβεί. Η ενασχόληση του αστυνομικού και πολιτικού προσωπικού με το κύριο πληροφοριακό σύστημα της Ελληνικής Αστυνομίας, Police on Line είναι καθημερινή και περιλαμβάνεται σχεδόν σε όλες τις αστυνομικές υπηρεσίες τις οποίες παρέχει.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των ηλεκτρονικών εγγραφών που έχουν γίνει στο πληροφοριακό σύστημα που POL. Ο αριθμός των ηλεκτρονικών εγγραφών που πραγματοποιήθηκαν από τους αστυνομικούς και περιλαμβάνουν σημαντικές αναφορές μέσω POL<sup>17</sup> όπως εγκλημάτων, εξακρίβωσης, εγγραφές στο βιβλίο αδικημάτων και συμβάντων και την ηλεκτρονική αλληλογραφία προσεγγίζουν τις 4.214 ηλεκτρονικές έγγραφες.

### ***Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων***

Η δραστηριότητα αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς αναλώνει σημαντικό μέρος της εργασίας που επιτελεί το αστυνομικό προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού. Για τη πραγματοποίηση αυτής της δραστηριότητας απαιτείται ειδική μελάνη, ειδικά έντυπα που πρέπει να συμπληρωθούν και ειδικός εξοπλισμός προκειμένου να γίνει η λήψη των δακτυλικών αποτυπωμάτων. Η σύνταξη και η λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων γίνεται σε κάθε περίπτωση σύλληψης ατόμου. Η δραστηριότητα αυτή απαιτεί τη συγγραφή αρχικά των δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων και των δελτίων φερομένου δράστη εγκληματικής ενέργειας με όλες τις απαραίτητες αναγκαίες πληροφορίες που αφορούν το κάθε δράστη ξεχωριστά. Στη συνέχεια με τη χρήση μελάνης λαμβάνονται τα αποτυπώματα του δράστη επάνω στα ειδικά έντυπα που συμπληρώθηκαν από τους αστυνομικούς προηγουμένως. Δυστυχώς στην Ελληνική Αστυνομία δεν υπάρχει ακόμα η δυνατότητα λήψης δακτυλικών αποτυπωμάτων ηλεκτρονικά κάτι που θα μείωνε το κόστος λειτουργίας.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των ατόμων που έχουν δακτυλοσκοπηθεί. Τα άτομα που δακτυλοσκοπηθήκαν είναι σε αριθμό 868.

### ***Μεταγωγές κρατουμένων***

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει τη παραλαβή από τα κρατητήρια όπου κρατούνται οι κατηγορούμενοι ή οι συλληφθέντες. Έπειτα ακολουθεί η μεταφορά των συλληφθέντων με το περιπολικό όχημα αρχικά στην αρμόδια εγκληματολογική Υπηρεσία προκειμένου να υποβληθούν σε εγκληματολογική σήμανση και στη συνέχεια τη μεταφορά τους στο δικαστικό μέγαρο προκειμένου να προωθηθεί κατάλληλα η υπόθεση του καθενός συλληφθέντα που μπορεί να είναι διαφορετική. Ωστόσο οι διαδικασίες δεν είναι άμεσες και γρήγορες. Καθυστερήσεις και αναμονές πάντα υπάρχουν και συναντώνται από τους αστυνομικούς κατά τη διάρκεια αυτής της δραστηριότητας. Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει επίσης τη μεταφορά των κρατουμένων σε νοσοκομεία ή ψυχιατρικές κλινικές για την υγειονομική τους περίθαλψη.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των συνοδών που μπορεί να αποτελείται από ένα μέχρι τέσσερα άτομα. Ο αριθμός αυτός είναι 868.

### ***Διαγνωστική εργασία***

Η δραστηριότητα της διαγνωστικής εργασίας είναι πολύ σημαντική καθώς περιλαμβάνεται σχεδόν σε κάθε παρεχόμενη αστυνομική υπηρεσία που προσφέρεται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Η διαγνωστική εργασία αφορά την άντληση των πρώτων πληροφοριών για ένα αδίκημα ή ένα συμβάν και τη νοητική τους επεξεργασία από τον

---

<sup>17</sup> Το πληροφοριακό σύστημα της ελληνικής αστυνομίας Police on Line (POL).

αστυνομικό προκειμένου να καθορίσει τα παραπέρα βήματα του. Η δραστηριότητα αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς αν δεν κατανοηθεί πλήρως το πρόβλημα ή το οτιδήποτε τότε η παραπέρα εξέλιξη του δεν θα είναι η ιδανική και αναμενομένη. Η διαγνωστική εργασία επίσης όσον αφορά την διαδικασία έκδοσης διοικητικών πράξεων περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και των κατατιθέμενων δικαιολογητικών εγγράφων όσον αφορά τη γνησιότητα τους και τα στοιχεία που περιέχουν.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των υποθέσεων συνολικά που έχουν διεκπεραιωθεί από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Ο αριθμός των υποθέσεων κυμαίνεται περίπου στις 5.980 υποθέσεις.

### ***Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων***

Η δραστηριότητα της αναζήτησης προσώπων ή πραγμάτων είναι πολύ σημαντική για τη δουλειά της αστυνομίας. Είναι σημαντική για το λόγο ότι η έκβαση μιας υπόθεσης μπορεί να σχετίζεται με την αναζήτηση ενός δράστη ή ενός φυγόποινου ατόμου που διαφεύγει της σύλληψης. Η επιτυχία της αστυνομίας έγκειται στο γεγονός της ανακάλυψης και τη σύλληψης του δράστη. Το γραφείο εκτέλεσης αποφάσεων ασχολείται τις περισσότερες φορές με αυτή τη δραστηριότητα καθώς διενεργεί έρευνες προκειμένου να ανακαλύψει το τόπο διαμονής φυγόδικων προσώπων. Η δραστηριότητα αυτή ωστόσο μπορεί να ασκείται και για την αναζήτηση αντικειμένων όπως κλεμμένων αυτοκινήτων ή μηχανών ή αντικειμένων. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει ενέργειες και έρευνες για την ανεύρεση ενός ιδιοκτήτη απολωλότων αντικειμένων που γίνονται από τους αστυνομικούς προκειμένου να ανευρεθεί και να το παραδοθούν τα ανευρεθέντα αντικείμενα.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των υποθέσεων που σχετίζονται με αναζητήσεις πραγμάτων και προσώπων. Το ποσό αυτό είναι 662 υποθέσεις.

### ***Μετάβαση με περιπολικό όχημα***

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει τη μετάβαση με το περιπολικό όχημα στα διάφορα συμβάντα ή αδικήματα που λαμβάνουν χώρα και τα οποία καλείται να επιληφθεί. Αν και η μεταγωγές κρατουμένων μπορούν να περιλαμβάνονται σε αυτή τη δραστηριότητα προτιμήθηκε να αναφερθεί ξεχωριστά εξαιτίας της σοβαρότητας τους και της καθημερινής ενασχόλησης του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού με αυτές. Ωστόσο η κίνηση με τα περιπολικά οχήματα δε πραγματοποιείται μόνο όταν οι αστυνομικοί είναι σε διατεταγμένη υπηρεσία εποχουμένης περιπολίας ασφαλείας ή όταν πραγματοποιούν μεταγωγές κρατουμένων. Τα περιπολικά οχήματα που διαθέτει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός εξυπηρετούν τις συνολικές του ανάγκες με ότι αυτό συνεπάγεται.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των χιλιομέτρων που έχουν διανυθεί από τα δυο περιπολικά οχήματα που διαθέτει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός. Τα συνολικά χιλιόμετρα είναι 54.869 χλμ.

### ***Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων***

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την επιτήρηση των προσαγόμενων ατόμων καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής τους στην αστυνομική υπηρεσία μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Επίσης περιλαμβάνει την επιτήρηση αυτών που έχουν συλληφθεί μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας της διεκπεραίωσης όλων των απαραίτητων δικονομικών και υπηρεσιακών ενεργειών προκειμένου στην συνέχεια να οδηγηθεί στο κρατητήριο. Θα πρέπει

να αναφερθεί ότι τη φύλαξη των κρατουμένων δεν την αναλαμβάνει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός αλλά ένας άλλος συστεγαζόμενος αστυνομικός οργανισμός το Αστυνομικό Τμήμα Μενεμένης. Το κρατητήριο που διαθέτει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός είναι αρκετά μικρό και δε προορίζεται για μακρά κράτηση ατόμων. Στη δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνονται και τα τυχόν έξοδα τροφοδοσίας που μπορεί να προκύπτουν καθώς η παραμονή και η κράτηση κρατουμένων για οποιοδήποτε λόγο παραπάνω της μίας ημέρας γεννά το δικαίωμα αποζημίωσης του προκειμένου ο κρατούμενος να λάβει τροφή. Το ποσό αυτό καθορίζεται στα 5,80 ευρώ ημερησίως.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των κρατουμένων ο οποίος είναι 868 κρατούμενοι.

#### **Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων/εκδηλώσεων κλπ.**

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την αποστολή αστυνομικών προκειμένου για κάποια συγκεκριμένη βάρδια να αναλάβουν τη φρούρηση ευπαθών στόχων. Οι Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας διαθέτουν φρουρές αστυνομικών Υπηρεσιών και ευπαθών στόχων. Οι ευπαθείς στόχοι είναι κτίρια και εγκαταστάσεις οι όποιες λόγω του προορισμού τους ή των προσώπων που στεγάζονται ή κατοικούν σ' αυτές είναι πιθανό να αποτελέσουν στόχο εγκληματικής ενέργειας. Ως ευπαθείς στόχοι θεωρούνται ιδίως τα κτίρια και οι εγκαταστάσεις δημοσίων υπηρεσιών, δικαστικών αρχών, οργανισμών κοινής ωφέλειας, διπλωματικών και προξενικών αντιπροσωπειών, κατοικίες κυβερνητικών αξιωματούχων, διπλωματικών αντιπροσώπων κλπ. Πέρα όμως από το γεγονός της φρούρησης και της φύλαξης ευπαθών στόχων υπάρχει και το ζήτημα της λήψης μέτρων ασφαλείας σε εκδηλώσεις, πορείες, δημόσια θεάματα, αθλητικές διοργανώσεις κλπ.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των ωρών απασχόλησης του αστυνομικού προσωπικού σε καθήκοντα φύλαξης ευπαθών στόχων και λήψης μέτρων ασφαλείας. Οι ώρες αυτές ανέρχονται στο σύνολο των 4.170,2 και διαρθρώνονται σύμφωνα με τον τρόπο που εμφανίζεται στο πίνακα που ακολουθεί.

A/A	Φύλαξη στόχων/μέτρα ασφαλείας	Ώρες	Κάθετη ανάλυση σε %
1	ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	2.692,5	64,57%
2	ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	854,7	20,50%
3	ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	198,0	4,75%
4	ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	163,0	3,91%
5	ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	82,5	1,98%
6	ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	64,0	1,53%
7	ΕΘΝΙΚΕΣ	49,0	1,18%
8	ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	23,5	0,56%
9	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	18,0	0,43%
10	ΔΗΜΟΣΙΑ ΘΕΑΜΑΤΑ	16,0	0,38%
11	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	6,0	0,14%
12	ΠΟΡΕΙΕΣ - ΔΙΑΔΗΛΩΣΕΙΣ	3,0	0,07%
	ΣΥΝΟΛΟ	4.170,2	100,00%

**Πίνακας 18: Ώρες απασχόλησης σε φύλαξη στόχων και μέτρων ασφαλείας, 2013.**

### ***Συνήθεις εργασίες γραφείου (τηλεφωνική επικοινωνία-αρχειοθέτηση-αλληλογραφία)***

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει συνήθεις εργασίες σύγχρονου γραφείου όπως η αρχειοθέτηση εγγράφων και φακέλων, η διαχείριση θεμάτων αλληλογραφίας και τέλος τις τηλεφωνικές επικοινωνίες. Η επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού άλλα και με άτομα εκτός του οργανισμού. Η επιτυχία στον εργασιακό χώρο του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα των αστυνομικών να επικοινωνούν αποτελεσματικά τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα άτομα εκτός του αστυνομικού οργανισμού. Ένα από τους βασικούς σκοπούς της επικοινωνίας είναι να παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο εργασίας άλλων ζητημάτων. Επίσης μέσω της επικοινωνίας συντονίζονται οι διάφορες εργασίες που επιτελούνται μέσα στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Η πληροφοριακή επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στον εργασιακό χώρο, όπου η πληροφόρηση τείνει να θεωρείται ένας παραγωγικός συντελεστής ιδιαίτερης αξίας η σωστή εκμετάλλευση του οποίου δημιουργεί την επιτυχία.

Ως οδηγός κόστους (cost driver) για αυτή την δραστηριότητα στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύσσεται στη παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των ωρών απασχόλησης.

### ***Λοιπές εργασίες***

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει εργασίες και δραστηριότητες που δεν εντάσσονται στις παραπάνω δραστηριότητες που περιγράφηκαν. Η δραστηριότητα αυτή δε κοστολογείται ενώ μεταφέρεται αυτούσια στη τελική παρεχόμενη αστυνομική υπηρεσία η οποία ονομάζεται λοιπές εργασίες.

## Ο Πίνακας εξόδων του αστυνομικού οργανισμού

Όπως προαναφέρθηκε και στην εισαγωγή του τρίτου μέρους της παρούσας ερευνητικής εργασίας ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός δε διαθέτει δικό του προϋπολογισμό, δε συντάσσει οικονομικές καταστάσεις, δε καταγράφει επακριβώς όλα τα κόστη και τα έξοδα άλλα και τους πόρους που αναλώνει. Δεν υπάρχει γνώση επακριβώς για όλα τα στοιχεία του κόστους και για τον τρόπο με τον οποίο αυτά αποτιμώνται ή το πόσο κόστισε η προμήθεια τους.

Αν και σε άλλες ανάλογες ερευνητικές εργασίες που μελετήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας και αφορούσαν ιδιωτικές επιχειρήσεις, τα έξοδα της επιχείρησης ή του οργανισμού που θα συμμετείχαν στη κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ήταν ήδη γνωστά εξαιτίας της ύπαρξης λογαριασμών και της τήρησης του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου, στη παρούσα ερευνητική εργασία δε συμβαίνει κάτι αντίστοιχο και αυτό γιατί αφορά ένα οργανισμό του Δημοσίου του Ελληνικού Κράτους με ότι αυτό συνεπάγεται όσον αφορά τη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία του. Πριν ακόμα λειπών διανεμηθούν τα διάφορα έξοδα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού στις διάφορες δραστηριότητες θα πρέπει να προσδιοριστούν αυτά τα έξοδα.

Το κόστος και τα έξοδα που περιλαμβάνονται στο παρακάτω πίνακα εξόδων που δημιουργήθηκε περιλαμβάνει ποσά σε ευρώ. Τα ποσά αυτά έχουν ανευρεθεί και υπολογιστεί άμεσα μέσα από διάφορα στοιχεία όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία του προσωπικού που είναι συγκεκριμένη και εύκολα ανιχνεύσιμη και άλλα που έχουν μπορεί να έχουν ανευρεθεί με έμμεσο τρόπο και υποκειμενικό υπολογισμό όπως περιγράφηκε αναλυτικά προηγουμένως στο κεφάλαιο «Τιθέμενοι περιορισμοί και Προβλήματα». Ο πίνακας των εξόδων βασίζεται στη διατύπωση των υποθέσεων εργασίας που περιγράφονται σε προηγούμενη ενότητα.

Τα έξοδα που πραγματοποίησε ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός για το έτος 2013, κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες ως εξής:

A/A	Κατηγορία εξόδων	Ποσό σε €	Τρόπος προσδιορισμού
1	Έμμιση αμοιβή Διοικητή	15.516,84	Επακριβής
2	Έμμιση αμοιβή Υποδιοικητή	17.182,49	Επακριβής
3	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	453.373,44	Επακριβής
4	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	3.677,20	Εμπειρικός
5	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	200,00	Εμπειρικός
6	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	90,00	Εμπειρικός
7	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	21.384,44	Επακριβής
8	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	1.600,00	Επακριβής
9	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων	805,00	Εμπειρικός
10	Έντυπα και γραφική ύλη	1.893,97	Επακριβής & Εμπειρικός
11	Έξοδα κίνησης/καυσίμων	10.058,55	Επακριβής & Εμπειρικός
12	Αποσβέσεις οχημάτων	2.225,92	Εμπειρικός
13	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	1.292,40	Εμπειρικός
14	Τροφοδοσία Κρατουμένων	14.657,38	Επακριβής
Σύνολο:		543.957,63	

Πίνακας 19: Πίνακας εξόδων του Τ.Α. Μενεμένης, 2013

Ο τρόπος προσδιορισμού κάθε στοιχείου εξόδων περιλαμβάνεται στο πίνακα δίπλα από τα ποσά. Ο επακριβής προσδιορισμός υποδηλώνει πως τα δεδομένα γι' αυτό τα στοιχεία κόστους είναι πραγματικά και έχουν παρθεί από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Εμπειρικός προσδιορισμός υποδηλώνει πως τα δεδομένα γι' αυτό τα στοιχεία κόστους είναι υποκειμενικά. Έχουν υπολογιστεί από τους γράφοντες με όσο το δυνατό πιο συγκρατημένη, συντηρητική και επιφυλακτική στάση απέναντι σ' αυτά, κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας,

αναλογιζόμενοι την αρχή της συντηρητικότητας, ώστε να μην υποεκτιμηθούν και αλλοιωθεί το αποτέλεσμα και η αξιοπιστία της όλης προσπάθειας που έχει καταβληθεί.

Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί πως δεν έχουν προσδιοριστεί όλα τα εμπειρικά στοιχεία κόστους εξ' αρχής με κάποιο ποσό με εμπειρικό τρόπο άλλα για κάποια από αυτά υπήρχε γνώση μόνο ποσοτικών δεδομένων και έλειπε η αποτίμηση τους σε χρηματικές μονάδες. Αναλυτικά θα παρουσιαστούν παρακάτω στη μεθοδολογία προσδιορισμού των εμπειρικών στοιχείων κόστους.

Όπως εμφανίζεται στο παρακάτω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό των εξόδων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού αναλώνεται στα έξοδα μισθοδοσίας καθώς αυτά ανέρχονται σε ποσοστό 90,13 % (έμμισθη αμοιβή Διοικητή 2,85% + έμμισθη αμοιβή Υποδιοικητή 3,93% + αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού 83,35%) ενώ το υπόλοιπό 9,87% περιλαμβάνει όλα τα υπόλοιπα έξοδα. Παρατηρείτε ότι σε απόλυτα ποσά το μεγαλύτερο (453.373,44 ευρώ) είναι αυτό που περιλαμβάνει τις Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού ενώ δεύτερο σε κατάταξη (21.384,44) έρχεται το κόστος για το ενοίκιο του κτιρίου που αναλογεί στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

A/A	Κατηγορία εξόδων	Ποσό σε €	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	453.373,44	83,35%
2	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	21.384,44	3,93%
3	Έμμισθη αμοιβή Υποδιοικητή	17.182,49	3,16%
4	Έμμισθη αμοιβή Διοικητή	15.516,84	2,85%
5	Τροφοδοσία Κρατουμένων	14.657,38	2,69%
6	Έξοδα κίνησης/καυσίμων	10.058,55	1,85%
7	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	3.677,20	0,68%
8	Αποσβέσεις οχημάτων	2.225,92	0,41%
9	Έντυπα και γραφική ύλη	1.893,97	0,35%
10	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	1.600,00	0,29%
11	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	1.292,40	0,24%
12	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων	805,00	0,15%
13	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	200,00	0,04%
14	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	90,00	0,02%
<b>Σύνολο</b>		<b>543.957,63</b>	<b>100,0%</b>

**Πίνακας 20: Αύξουσα Ταξινόμηση των Εξόδων σε ποσοστά τοις εκατό (%)**

Στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικά τα στοιχεία των εξόδων που περιλαμβάνονται στο παραπάνω πίνακα και θα αναλυθεί ο τρόπος υπολογισμού των εξόδων που έχουν προσδιοριστεί επακριβώς και εμπειρικά.

### **Μεθοδολογία προσδιορισμού επακριβών στοιχείων κόστους**

Τα επακριβή στοιχεία κόστους έχουν είναι πραγματικά και δε χωρούν αμφισβήτηση. Τα στοιχεία αυτά είτε έχουν παρθεί από το εσωτερικό τμήμα της Γραμματείας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού που είναι αρμόδια για τη τήρηση αυτών των στοιχείων είτε μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων με το αστυνομικό προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού είτε αυτά βρέθηκαν σε πηγές του διαδικτύου.

Τα έξοδα καθαριότητας περιλαμβάνουν την αμοιβή του συνεργείου καθαριότητας που έχει αναλάβει το καθαρισμό του κτιρίου που στεγάζεται ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός. Τα στοιχεία έχουν παρθεί μετά από προσωπικές συνεντεύξεις με το προσωπικό καθαριότητας. Το ύψος του ανέρχεται στα 400 ευρώ μηνιαίως ωστόσο περιλαμβάνει υπηρεσίες καθαριότητας για όλο το κτίριο όπου στεγάζεται το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης μαζί με το Αστυνομικό Τμήμα Μενεμένης το οποίο αποτελεί ξεχωριστή αυτοτελής αστυνομική Υπηρεσία. Γι' αυτό κρίνεται σκόπιμο να μη συμπεριλήφθη όλο αυτό το ποσό στο

πίνακα των συνολικών εξόδων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και να αναδιανεμηθεί. Έτσι μονό το ποσό των (400/3=) 133,33 € μηνιαίως θα πρέπει να συμπεριληφθεί και αυτό γιατί ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός χρησιμοποιεί μόνο το τρίτο όροφο του κτιρίου όπου στεγάζεται, ενώ όλοι οι όροφοι έχουν τα ίδια τετραγωνικά μέτρα. Άρα το συνολικό κόστος για τα έξοδα καθαριότητας για το έτος 2013 ανέρχεται στο ποσό των 1.600 ευρώ. Το κόστος αυτό δε το αναλαμβάνει να το πληρώνει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός άλλα προϊστάμενη Υπηρεσία μετά από δημόσιο διαγωνισμό που γίνεται για την υπογραφή σύμβασης καθαριότητας για τις αστυνομικές Υπηρεσίες του Νομού Θεσσαλονίκης. Ωστόσο επειδή αφορά τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό θεωρήθηκε σωστό και ορθό να περιλαμβάνεται μέσα στα έξοδα που πραγματοποιούνται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό και αφορούν τη λειτουργία του.

Το ενοίκιο του κτιρίου περιλαμβάνει το τίμημα που καταβάλει το Δημόσιο για τη στέγαση του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης και του Αστυνομικού Τμήματος Μενεμένης σε κτίριο τριών ορόφων στο Δενδροπόταμο Θεσσαλονίκης. Το μίσθωμα του ενοικίου ανέρχεται στο ποσό των 5.346,11 ευρώ μηνιαίως<sup>18</sup> όπως διαμορφώθηκε μετά το Ν. 4081/2012 για τη μείωση των μισθωμάτων ακινήτων που νοικιάζει το Δημόσιο. Το στοιχείο αυτό του κόστους δε το αναλαμβάνει να το πληρώνει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός, ωστόσο θεωρείται σωστό και ορθό να περιλαμβάνεται μέσα στα έξοδα που πραγματοποιούνται και αναλώνονται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό για τη λειτουργία του.

Ωστόσο το ενοίκιο πληρώνεται για όλο το κτίριο στο οποίο μαζί με το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης στεγάζεται και το Αστυνομικό Τμήμα Μενεμένης. Γι' αυτό κρίνεται σκόπιμο να μη συμπεριλήφθη όλο αυτό το ποσό στο πίνακα των συνολικών εξόδων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και να αναδιανεμηθεί. Έτσι μονό το ποσό των (5.346,11/3=) 1.782,04 € μηνιαίως θα πρέπει να συμπεριληφθεί και αυτό γιατί ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός χρησιμοποιεί μόνο το τρίτο όροφο του κτιρίου όπου στεγάζεται, ενώ όλοι οι όροφοι έχουν τα ίδια τετραγωνικά μέτρα. Άρα το συνολικό ετήσιο μίσθωμα ενοικίου που καταβλήθηκε για το έτος 2013 είναι (1.782,04 € \* 12=) 21.384,44 ευρώ.

Η τροφοδοσία κρατουμένων περιλαμβάνει τα έξοδα που καταβάλλονται στους κρατούμενους της αστυνομικής υπηρεσίας όταν κρατούνται στο αστυνομικό κρατητήριο παραπάνω της μίας ημέρας. Το ημερήσιο αντίτιμο που καταβάλλεται είναι 5,80 ευρώ. Το ποσό των 14.657,38 είναι προσδιορισμένο επ' ακριβώς και αντλήθηκε από στοιχεία και πληροφορίες που προήλθαν από το γραφείο της Γραμματείας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

Η μισθοδοσία αναφέρεται στην αμοιβή που λαμβάνει το προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού για τις αστυνομικές Υπηρεσίες που προσφέρει. Όλες οι μισθοδοσίες που αναφέρονται στις κατηγορίες εξόδων του πίνακα έχουν παρθεί μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις με το αστυνομικό και πολιτικό προσωπικό του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού σε συνδυασμό με το πληροφοριακό σύστημα της Ελληνικής Αστυνομίας Police On Line (POL). Τα στοιχεία αυτά είναι η έμμισθη αμοιβή του Διοικητή και του Υποδιοικητή του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και οι έμμισθες αμοιβές του αστυνομικού και πολιτικού προσωπικού. Η μισθοδοσία των εργαζομένων στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό δε καθορίζεται από τον ίδιο τον αστυνομικό οργανισμό όπου εργάζονται, άλλα από προϊστάμενη Υπηρεσία αυτού και είναι παγιωμένος ανάλογα με το βαθμό που φέρει στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας (Αστυφύλακας, Αρχιφύλακας, Υπαστυνόμος, Αστυνόμος κ.λπ.) και των χρόνων που υπηρετεί σε συνδυασμό με την οικογενειακή του κατάσταση (έγγαμος, άγαμος, αριθμός τέκνων κ.λπ.).

<sup>18</sup> Πηγή: [http://issuu.com/psycharis/docs/misthomata\\_akinitwn](http://issuu.com/psycharis/docs/misthomata_akinitwn)



Η μισθοδοσία εμφανίζεται στο παρακάτω πίνακα.

<b>A/A</b>	<b>Βαθμός</b>	<b>Κύρια Καθήκοντα</b>	<b>Ποσό</b>
1	Αστυν. Β'	Διοικητής	15.516,84 €
2	Αστυν. Β'	Υποδιοικητής	17.182,49 €
3	Ανθ/μος	Γραμματέας	14.313,36 €
4	Ανθ/μος	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.832,73 €
5	Αρχ/κας	Αρχαιοθέτης	17.160,80 €
6	Αρχ/κας	Έκδοση Ταυτοτήτων	15.440,38 €
7	Αρχ/κας	Εποχούμενη περιπολία	17.174,06 €
8	Αρχ/κας	Αξιωματικός Υπηρεσίας	15.471,91 €
9	Αρχ/κας	Γρ. Προανακρίσεων	13.656,16 €
10	Αρχ/κας	Εκτέλεση Καταδικαστικών αποφάσεων	15.935,09 €
11	Αρχ/κας	Αξιωματικός Υπηρεσίας	4.843,59 €
12	Αρχ/κας	Εποχούμενη περιπολία	15.886,78 €
13	Υπαρχιφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	12.598,74 €
14	Υπαρχιφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.510,58 €
15	Υπαρχιφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.684,73 €
16	Υπαρχιφ.	Εποχούμενη περιπολία	14.336,28 €
17	Υπαρχιφ.	Γρ. Προανακρίσεων	14.568,93 €
18	Υπαρχιφ.	Διεκπεραιωτής	16.993,65 €
19	Υπαρχιφ.	Διεκπεραιωτής	14.382,49 €
20	Υπαρχιφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.928,55 €
21	Υπαρχιφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	12.464,34 €
22	Υπαρχιφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.180,72 €
23	Υπαρχιφ.	Εποχούμενη περιπολία	15.359,63 €
24	Υπαρχιφ.	Εποχούμενη περιπολία	14.302,24 €
25	Υπαρχιφ.	Εποχούμενη περιπολία	15.095,32 €
26	Υπαρχιφ.	Εποχούμενη περιπολία	16.634,91 €
27	Αστυφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.201,96 €
28	Αστυφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	12.552,67 €
29	Αστυφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	12.540,33 €
30	Αστυφ.	Έκδοση Διοικητικών πράξεων	13.120,52 €
31	Αστυφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	13.171,80 €
32	Αστυφ.	Έκδοση Διοικητικών πράξεων	1.825,93 €
33	Αστυφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	14.894,85 €
34	Αστυφ.	Αξιωματικός Υπηρεσίας	14.245,56 €
35	Π.Υ.	Δακτυλογράφος	13.063,85 €
<b>Σύνολο:</b>			<b>486.072,77 €</b>

**Πίνακας 21: Έμμισθες Αμοιβές προσωπικού Τ.Α. Μενεμένης, 2013**

### **Μεθοδολογία προσδιορισμού εμπειρικών στοιχείων κόστους**

Τα στοιχεία εμπειρικού προσδιορισμού του κόστους που έχουν υπολογιστεί, δεν είναι πραγματικά και χωρούν αμφισβήτηση. Έχουν υπολογιστεί με όσο το δυνατόν πιο συγκρατημένη και συντηρητική απέναντι σ' αυτά στάση προκειμένου να ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν στη πραγματικότητα. Αποτελούν εκτιμήσεις που εν μέρει βασίζονται πολλά από αυτά σε πραγματικά στοιχεία.

Τα στοιχεία αυτά έχουν υπολογιστεί από τους γράφοντες με όσο το δυνατόν πιο συγκρατημένη, συντηρητική και επιφυλακτική στάση απέναντι σ' αυτά, κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, αναλογιζόμενοι την αρχή της συντηρητικότητας, ώστε να μην υποεκτιμηθούν και αλλοιωθεί το αποτέλεσμα και η αξιοπιστία της όλης προσπάθειας που έχει καταβληθεί.

Τα στοιχεία αυτά του κόστους κρίθηκαν ορθό να περιληφθούν στο πίνακα εξόδων γιατί καταναλώνονται από τη συνήθη και ομαλή λειτουργία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και θα πρέπει να συνυπολογιστούν στο συνολικό κόστος λειτουργίας του.

Το ηλεκτρικό ρεύμα υπολογίστηκε με βάση τις ηλεκτρικές συσκευές που υπάρχουν στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό και του μέσου χρόνου ημερήσιας χρήσης του ο οποίος προσδιορίστηκε εμπειρικά με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής ιστοσελίδας στο διαδίκτυο [www.katanalosi.gr](http://www.katanalosi.gr)<sup>19</sup> σύμφωνα με την όποια βρήκαμε το ετήσιο κόστος λειτουργίας για τη κάθε συσκευή και υπολογίστηκε το συνολικό άθροισμα της. Το συνολικό κόστος για ηλεκτρικό ρεύμα για το έτος 2013 προσδιορίστηκε στο ετήσιο ποσό των 3.677,20 ευρώ. Ο σχετικός πίνακας προσδιορισμού λόγω έλλειψης χώρου τοποθετήθηκε στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Το στοιχείο αυτό του κόστους δε το αναλαμβάνει να το πληρώνει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός, ωστόσο θεωρείται σωστό και ορθό να περιλαμβάνεται μέσα στα έξοδα που πραγματοποιούνται και αναλώνονται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό για τη λειτουργία του.

Τα έξοδα Τηλεφωνίας και Ύδρευσης υπολογίστηκαν εμπειρικά με το ποσό του πίνακα αναλογιζόμενοι τα εμβადό του κτιρίου άλλα και τις χρεώσεις του Δήμου που ανήκει το κτίριο που στεγάζεται ο υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμός. Το στοιχείο αυτό του κόστους δε το αναλαμβάνει να το πληρώνει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός, ωστόσο θεωρείται σωστό και ορθό να περιλαμβάνεται μέσα στα έξοδα που πραγματοποιούνται και αναλώνονται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό για τη λειτουργία του όπως θα ήταν στη πραγματικότητα από μια ιδιωτική επιχείρηση. Τα έξοδα τηλεφωνίας θεωρήθηκαν ότι θα πρέπει να ανέρχονται στο ποσό των 200 ευρώ ετησίως ενώ τα έξοδα Ύδρευσης και Αποχέτευσης στο ετήσιο ποσό των 90 ευρώ για όλο το έτος του 2013.

Τα έξοδα έντυπης και γραφικής ύλης περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία εκείνα του κόστους που αφορούν το χαρτί εκτυπώσεων, τα δοχεία για μελάνι για τους εκτυπωτές, το τονερ (μελάνι) για τα φωτοτυπικά μηχανήματα, τις επισκευές και τα ανταλλακτικά για τα τελευταία καθώς και τους φακέλους αλληλογραφίας. Για τα πιο πολλά στοιχεία αυτά όπως φαίνεται στο πίνακα που ακλουθεί τα έξοδα σε χρηματικές μονάδες ήταν γνωστά και αποκτήθηκαν εύκολα. Ωστόσο ποσοτικά δεδομένα υπήρχαν μόνο για τη κατανάλωση χαρτιού εκτυπώσεων σε κόλλες Α4. Το γνωστό για αυτό το στοιχείο κόστους ήταν ότι καταναλώθηκαν για το έτος 2013. εκατόν εικοσιπέντε κούτες (125) χαρτί μάρκας Inacopia. Κάθε κουτά περιέχει πέντε (5) πακέτα από πεντακόσιες (500) κόλλες Α4. Αυτό που απουσιάζει είναι η αποτίμηση τους.

---

<sup>19</sup> Βασισμένο σε στοιχεία τιμολογίου της ΔΕΗ για το έτος 2013

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας με τα αναλυτικά στοιχεία για αυτή τη κατηγορία εξόδου. Τα στοιχεία ελήφθησαν από το Γραφείο της Γραμματείας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

A/A	Περιγραφή Έντυπου υλικού και Γραφικής ύλης	Ποσό	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Φάκελοι Αλληλογραφίας	30,00 €	2%
2	Χαρτί Α4 για εκτυπώσεις	462,50 €	24%
3	TONER φωτοτυπικών	105,00 €	6%
4	Ανταλλακτικά, Μελάνι, Επισκευές	1.296,47 €	68%
<b>Σύνολο:</b>		<b>1.893,97 €</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 22: Κόστος Εντύπων και Γραφικής ύλης, Τ.Α. Μενεμένης 2013**

Από το παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (68%) όσον αφορά τις δαπάνες για Έντυπα και Γραφική ύλη καταλαμβάνουν τα Ανταλλακτικά των φωτοτυπικών μηχανημάτων, το μελάνι και το κόστος των συντηρήσεων και επισκευών αυτών. Δεύτερο σε ποσοστό δαπανών κατατάσσεται το χαρτί Α4 για εκτυπώσεις που αναλώθηκε σε ποσοστό 24% και σε απόλυτο ποσό 463,12 ευρώ.

Το ποσό των 463,12 ευρώ που αποτυπώνει το κόστος των εκατόν εικοσιπέντε (125) κιβώτιων χαρτιού βρέθηκε από το γινόμενο του αριθμού των κιβώτιων με μια μέση τιμή αγοράς κάθε πακέτου από τη συγκεκριμένη μάρκα χαρτιού που χρησιμοποιήθηκε, μετά από μια έρευνας αγοράς σε ηλεκτρονικά καταστήματα μέσω του διαδικτύου. Ο πίνακας που δημιουργήθηκε για την εύρεση της μέσης τιμής αποτυπώνεται παρακάτω. Η τιμή αφορά ένα πακέτο των 500 φύλλων. Συνεπώς 125 πακέτα φύλλων Α4 επί 3,70 ευρώ ισούται με 462,50 ευρώ.

<b>ΦΩΤΟΑΝΤΙΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΤΙ Α4 ΙΝΑΧΟΡΙΑ 80gr 500 ΦΥΛΛΑ</b>			
A/A	Ηλεκτρονικό κατάστημα	Ιστότοπος	Τιμή
1	Aun	<a href="http://www.aun.gr">http://www.aun.gr</a>	3,40 €
2	Zisopoulos	<a href="http://shop.zisopoulos.com">http://shop.zisopoulos.com</a>	3,81 €
3	Paperless	<a href="http://www.paperless.gr">http://www.paperless.gr</a>	3,89 €
4	Websupplies	<a href="http://www.websupplies.gr">http://www.websupplies.gr</a>	4,23 €
5	Refillexpress	<a href="http://www.refillexpress.gr">http://www.refillexpress.gr</a>	4,55 €
6	Youroffice	<a href="http://www.youroffice.gr/">http://www.youroffice.gr/</a>	3,23 €
7	Ζαχος Βιβλιοπωλείο	<a href="http://eshop.zaxos.gr/">http://eshop.zaxos.gr/</a>	4,00 €
8	Νικολάτος Βιβλιοχαρτοπωλεία	<a href="http://www.nikolatos.eu/">http://www.nikolatos.eu/</a>	3,30 €
9	Sampanis Online store	<a href="http://www.e-sampanis.gr/">http://www.e-sampanis.gr/</a>	3,80 €
10	PrintAgain	<a href="http://www.printagain.gr/">http://www.printagain.gr/</a>	4,09 €
11	Msystems	<a href="http://www.msystems.gr/">http://www.msystems.gr/</a>	3,51 €
12	Γραφικά Αναλώσιμα	<a href="http://www.grafika-analosima.gr/">http://www.grafika-analosima.gr/</a>	2,95 €
13	Rodoula	<a href="http://www.rodoula.net/">http://www.rodoula.net/</a>	4,00 €
14	DotShop	<a href="http://www.dotshop.gr">http://www.dotshop.gr</a>	3,42 €
15	Shop4U	<a href="http://www.shop4u.gr">http://www.shop4u.gr</a>	3,39 €
<b>Μέση τιμή</b>			<b>3,70 €</b>
Μέγιστο			4,55 €
Ελάχιστο			2,95 €

**Πίνακας 23: Πίνακας Μέσης Τιμής Αποτίμησης χαρτιού Α4**

Τα Έξοδα Καυσίμων/Κίνησης περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα έξοδα που είναι αναγκαία για τον εφοδιασμό των περιπολικών οχημάτων του Τ.Α. Μενεμένης με καύσιμα όπως βενζίνη άλλα και λιπαντικά. Δυστυχώς απουσιάζει και δε μπόρεσε να ανιχνευθεί και να

βρεθεί το κόστος συντηρήσεων και επισκευών τω οχημάτων καθώς είτε γίνεται από εξωτερικά συμβεβλημένα με την Αστυνομία συνεργεία αυτοκινήτων είτε από την Υποδιεύθυνση Τεχνικών Βορείου Ελλάδος (ΥΤΕΒΕ). Και πάλι όμως ο εφοδιασμός με καύσιμα των περιπολικών οχημάτων γίνεται από ειδικό πρατήριο υγρών καυσίμων της Ελληνικής Αστυνομίας. Στο περιπολικό όχημα τηρείται βιβλιαράκι του οχήματος όπου ο οδηγός του αναγράφει την ημερομηνία ανεφοδιασμού, τα χιλιόμετρα του οχήματος και τα λίτρα καυσίμων ή λιπαντικών που χορηγήθηκαν στο όχημα.

Συνεπώς για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας χρειάστηκε η αποτίμηση της ποσότητας των καυσίμων που καταναλώθηκαν αφού αυτά ήταν ήδη γνωστά. Αυτό έγινε με την έξις μέθοδο. Το Παρατηρητήριο τιμών Υγρών Καυσίμων του Υπουργείου Ανάπτυξης για το έτος 2013 κάθε Παρασκευή εξέδιδε εβδομαδιαίο δελτίο με τη μέση λιανική και χονδρική τιμή καυσίμων-βενζίνης για όλους του Νομούς της Ελλάδος. Από το βιβλιαράκι που τηρούνται τα στοιχεία χορήγησης καυσίμων καταγράφηκε η ποσότητα βενζίνης που χορηγήθηκε μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Στη συνέχεια για τη συγκεκριμένη ημερομηνία εντοπίζονταν σε ποιο εβδομαδιαίο δελτίο για τη μέση χονδρική τιμή καυσίμων βενζίνης ανήκει για το Νομό Θεσσαλονίκης αφού στο Νόμο Θεσσαλονίκης δραστηριοποιείται ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός. Ενδεικτικό παράδειγμα για το όχημα Citroen Xsara είναι ο παρακάτω πίνακας.

A/A	Ημερομηνία	Ποσότητα καυσίμου σε λίτρα	Μέση Λιανική Τιμή	Μέση Χονδρική Τιμή	Ποσό Μέσης Τιμής με ΦΠΑ	Ποσό Μέσης Χονδρικής Τιμής
1	11/1/2013	42	1,678 €	1,652 €	70,48 €	69,38 €
2	19/1/2013	45	1,681 €	1,631 €	75,65 €	73,40 €
3	31/1/2013	40	1,709 €	1,687 €	68,36 €	67,48 €
4	3/2/2013	26	1,709 €	1,687 €	44,43 €	43,86 €
5	11/2/2013	36	1,737 €	1,701 €	62,53 €	61,24 €
6	18/2/2013	38	1,752 €	1,717 €	66,58 €	65,25 €
7	6/4/2013	47	1,704 €	1,650 €	80,09 €	77,55 €
8	26/4/2013	39	1,630 €	1,585 €	63,57 €	61,82 €
9	14/5/2013	37	1,638 €	1,605 €	60,61 €	59,39 €
10	19/5/2013	36	1,638 €	1,605 €	58,97 €	57,78 €
11	22/5/2013	35	1,658 €	1,624 €	58,03 €	56,84 €
12	28/5/2013	42	1,660 €	1,624 €	69,72 €	68,21 €
13	5/6/2013	37	1,661 €	1,622 €	61,46 €	60,01 €
14	11/6/2013	41	1,658 €	1,606 €	67,98 €	65,85 €
15	28/6/2013	46	1,652 €	1,601 €	75,99 €	73,65 €
16	15/7/2013	47	1,693 €	1,661 €	79,57 €	78,07 €
17	1/8/2013	46	1,691 €	1,645 €	77,79 €	75,67 €
18	15/8/2013	47	1,675 €	1,640 €	78,73 €	77,08 €
19	22/8/2013	40	1,686 €	1,660 €	67,44 €	66,40 €
20	3/9/2013	43	1,704 €	1,653 €	73,27 €	71,08 €
21	6/9/2013	33	1,704 €	1,653 €	56,23 €	54,55 €
22	10/9/2013	39	1,686 €	1,619 €	65,75 €	63,14 €
23	20/9/2013	35	1,659 €	1,596 €	58,07 €	55,86 €
24	23/10/2013	40	1,626 €	1,577 €	65,04 €	63,08 €
25	25/12/2013	35	1,621 €	1,602 €	56,74 €	56,07 €
<b>Σύνολο:</b>		<b>992</b>			<b>1.663,05 €</b>	<b>1.622,68 €</b>

**Πίνακας 24: Καύσιμα (Αμόλυβδη βενζίνη) που χορηγήθηκαν στο Citroen Xsara, Τ.Α. Μενεμένης 2013**

Παράλληλα έγινε η υπόθεση ότι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η χονδρική τιμή καυσίμων βενζίνης, αφού το πρατήριο υγρών καυσίμων της Ελληνικής Αστυνομίας λογικό

είναι να προμηθεύεται σε χονδρικές τιμές και επιπλέον δε μεταπωλεί για την επίτευξη κέρδους. Με βάση αυτήν την υπόθεση εργασίας συντάχθηκε ο πίνακας αποτίμησης των καυσίμων που καταναλώθηκαν για τα περιπολικά οχήματα ασφαλείας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού. Αντίστοιχη εργασία πραγματοποιήθηκε και για τα υπόλοιπα οχήματα.



**Εικόνα 12: Περιπολικό όχημα του Lincoln Police Department, ΗΠΑ (Πηγή: Lincoln Police Department)**

Στη συνέχεια παρατίθεται αυτούσια μια παρέκβαση στο κυρίως κείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας που ωστόσο έχει άμεση σχέση με τη διάσταση των καυσίμων των περιπολικών οχημάτων που αναπτύχθηκε προηγουμένως και αξίζει να αναφερθεί γιατί συνοψίζει τη σημασία του ανεφοδιασμού με καύσιμα των περιπολικών οχημάτων και της τοποθεσίας των σημείων ανεφοδιασμού σε σχέση με το κόστος που αναλώνεται προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο ανεφοδιασμός.

#### **Παρέκβαση 1. Τα χαμένα καύσιμα της ΕΛ.ΑΣ.**

Σήμερα που οι κυβερνώντες καθημερινά μας ενημερώνουν πως η οικονομική κατάσταση της χώρας μας είναι «χάλια», που στο όνομα της ανάκαμψης της οικονομίας μας περικόπηκαν χιλιάδες προνοιακά επιδόματα συμπολιτών μας, ευπαθών κοινωνικών ομάδων και χαμηλοσυνταξιούχων, που μειώθηκαν μισθοί, εμείς που υπηρετούμε στην Ελληνική Αστυνομία που υπεστήκαμε εκτός από μειώσεις μισθού και «εκπτώσεις» στο αξιόμαχο του προσωπικού με έλλειψη αλεξίσφαιρων και υλικών απαραίτητων για την καταπολέμηση του εγκλήματος, με οχήματα «ερείπια», διαπιστώνουμε πως ακόμη και τώρα η ΚΑΤΑΣΠΑΤΑΛΗΣΗ του ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΧΙΖΕΤΑΙ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΚΑΤΙ. Διότι δεν μπορούμε να μιλάμε για τίποτα άλλο παρά μόνο για κατασπατάληση, σύμφωνα με όσα αναφέρω στη συνέχεια.

Αστυνομικό Τμήμα Ασπροβάλας Θεσσαλονίκης: Από το 2011 ανεφοδιάζονται τα οχήματά του με καύσιμα από την Θεσσαλονίκη. Απόσταση 100 χιλιόμετρα, με επιστροφή 200 χιλιόμετρα. Στα 200 χιλιόμετρα καταναλώνει το περιπολικό 16 λίτρα καυσίμων και η χωρητικότητα του ρεζερβουάρ του είναι 50 λίτρα, εύκολα συμπεραίνουμε πως σε κάθε τρίτη υπηρεσία 8ώρου, οι συνάδερφοι αναγκάζονται να αφήνουν τον τομέα τους χωρίς αστυνόμευση για χρονικό διάστημα 2,5 ωρών, προκειμένου να μεταβούν για ανεφοδιασμό καυσίμων. Και δεν είναι μόνο αυτό. Η σχεδόν καθημερινή μετάβαση στη Θεσσαλονίκη συνεπάγεται μεγαλύτερη καταπόνηση των συναδέρφων και μεγαλύτερη φθορά του οχήματος με συχνότερες αλλαγές λαδιών, ελαστικών, κ.λ.π., που αφορούν την συντήρηση αυτού, με αποτέλεσμα να ξοδεύονται περισσότερα χρήματα σε σύγκριση με αυτά που θα ξοδεύονταν αν ο ανεφοδιασμός γινόταν από σημείο που υπάρχει πλησίον του τομέα του.

Τμήμα Τροχαίας Ασπροβάλας Θεσσαλονίκης: Ισχύει ό,τι αναφέρθηκε για το Αστυνομικό Τμήμα Ασπροβάλας με δύο διαφορές που επιδεινώνουν ακόμη περισσότερο την κατάσταση:

- α) Ο τομέας αρμοδιότητας του Τ.Τ. Ασπροβάλας είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν του Α.Τ.
- β) Οι συνάδερφοι που εκτελούν, κυρίως τους θερινούς μήνες, υπηρεσία δικυκλιστή, μεταβαίνουν και αυτοί Θεσσαλονίκη για ανεφοδιασμό με αποτέλεσμα να απομένει στο ντεπόζιτο για περιπολία η ΤΕΡΑΣΤΙΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ 2-3 ΛΙΤΡΩΝ και γι' αυτόν τον λόγο κρίνεται ασύμφορη η μετάβαση και οι μοτοσυκλέτες του παραμένουν σε αχρησία.

Μόνο για ανεφοδιασμό ΕΤΗΣΙΩΣ, για τα δύο τμήματα που εδρεύουν στην Ασπροβάλα:

- α) Τα οχήματα διανύουν το λιγότερο 180.000 χιλιόμετρα,
- β) Ξοδεύονται 14.400 λίτρα καυσίμου,
- γ) 60 μέρες στερούνται οι πολίτες την αστυνόμευση,
- δ) 5.400 εργατοώρες Αστυνομικών αναλώνονται για τον ανεφοδιασμό.

Αστυνομικό Τμήμα Απολλωνίας: Χιλιομετρική απόσταση από Θεσσαλονίκη 65 χλμ.

Αστυνομικό Τμήμα Καλλινδοίων: Χιλιομετρική απόσταση από Θεσσαλονίκη 55 χλμ.

Αστυνομικό Τμήμα Σοχού: Χιλιομετρική απόσταση από Θεσσαλονίκη 55 χλμ.

Ομοίως και τα περιπολικά οχήματα των άνω τριών Αστυνομικών Υπηρεσιών από το 2011 μεταβαίνουν για ανεφοδιασμό καυσίμων στην Θεσσαλονίκη, άρα και εδώ έχουμε μεγαλύτερη φθορά οχημάτων, άσκοπη κατανάλωση καυσίμων, καταπόνηση Αστυνομικού προσωπικού άνευ λόγου, χαμένες εργατοώρες αστυνομικών και ελλιπέστατη αστυνόμευση των τομέων αρμοδιότητας των άνω υπηρεσιών. Επιπλέον οι άνω 5 Αστυνομικές Υπηρεσίες έχουν όμορους τομείς αρμοδιότητας μεταξύ τους με αποτέλεσμα όταν χρειάζονται τα οχήματά τους την ίδια χρονική στιγμή ανεφοδιασμό με καύσιμα, να μένει μία τεράστια σε έκταση περιοχή χωρίς αστυνόμευση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συνεπεία των όσων αναφέρω, επιβάλλεται να βρεθεί τρόπος να ανεφοδιάζονται με καύσιμα τα οχήματα των άνω Υπηρεσιών σε σημείο εντός του τομέα τους ή πλησίον αυτού και παρόλο που προτάθηκε αυτό να γίνεται σε στρατόπεδα που βρίσκονται στους τομείς αρμοδιότητας των άνω υπηρεσιών, οι αρμόδιοι κωφεύουν και μέχρι και σήμερα απάντηση δεν δόθηκε, ούτε φυσικά και λύση. Γι' αυτό σας καλώ να προβείτε σε όλες τις ενέργειες στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων σας και του θεσμικού σας ρόλου.

**Πηγή: Σεφελινιώτης, Α. (Απρίλιος-Μαΐος 2014). Τα χαμένα καύσιμα της ΕΛ.ΑΣ. Νέα Αστυνομία, σελ 15.**

Τα περιπολικά οχήματα επίσης καταναλώνουν λάδι ή αλλιώς λιπαντικό. Σε αυτή τη περίπτωση αντιμετωπίζεται το ίδιο πρόβλημα. Αν και υπάρχει μερική γνώση μόνο της ποσότητας λιπαντικού που χορηγήθηκε δε υπάρχει γνώση του κόστους αυτού. Για να αποτιμηθεί λοιπόν ακολουθήθηκε η ίδια τεχνική με την αποτίμηση της γραφικής ύλης. Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας με τις συνολικές ποσότητες λιπαντικού που χορηγήθηκαν στα οχήματα.

Λιπαντικά		
A/A	Ημ/νία	Ποσότητα σε λίτρα
1	14/1/2013	2
2	5/3/2013	5
3	25/4/2013	3
4	17/9/2013	5
5	29/10/2013	4
6	3/12/2013	4
<b>Σύνολο:</b>		<b>23</b>

**Πίνακας 25: Λιπαντικά που χορηγήθηκαν, Τ.Α. Μενεμένης, 2013**

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας για την εύρεση της τιμής αποτίμησης για ένα λίτρο λιπαντικό.

Λιπαντικό τύπου 5W-50			
A/A	Ονομασία Ηλεκτρονικού Καταστήματος	Ιστότοπος	Τιμή/λίτρο
1	Praktiker	<a href="http://www.praktiker.gr/">http://www.praktiker.gr/</a>	14,99 €
2	Autobeat	<a href="http://www.autobeat.gr">http://www.autobeat.gr</a>	12,50 €
3	PENTOSYNTH	<a href="http://pentosin.gr/">http://pentosin.gr/</a>	11,00 €
4	PENTOSYNTH	<a href="http://pentosin.gr/">http://pentosin.gr/</a>	12,90 €
5	Mobil 1 5w-50 1L peak life	<a href="http://www.kioiloglou.gr/">http://www.kioiloglou.gr/</a>	12,00 €
<b>Μέση Τιμή</b>			<b>12,68 €</b>

**Πίνακας 26: Εύρεση Μέσης Τιμής ανά λίτρο για την αποτίμηση**

Έτσι σε συνδυασμό με τους δυο παραπάνω πίνακες τα 23 λίτρα λαδιού κόστισαν (23 \* 12,68 € =) 291,64 ευρώ. Συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που αφορούν τα έξοδα για καύσιμα για τα περιπολικά οχήματα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα.

A/A	Περιγραφή	Ποσό	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Καύσιμα Skoda Octavia	7.810,49 €	78%
2	Καύσιμα Citroen Xsara	1.622,68 €	16%
3	Καύσιμα Citroen C4	333,74 €	3%
4	Λιπαντικά	291,64 €	3%
<b>Σύνολο</b>		<b>10.058,55 €</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 27: Συγκεντρωτικός Πίνακας Καυσίμων, Τ.Α. Μενεμένης 2013**

Οι Αποσβέσεις των οχημάτων υπολογίζονται με βάση την αξία των οχημάτων, το χρόνο κατοχής τους στην Υπηρεσία και τους νόμιμους συντελεστές που ίσχυαν για τον υπολογισμό των αποσβέσεων το έτος 2013. Ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός διαθέτει και χρησιμοποιεί τρία οχήματα. Το πρώτο είναι ένα Citroen XSARA το οποίο προμηθεύτηκε ο αστυνομικός οργανισμός την 9/1/2002. Οι αποσβέσεις για το όχημα αυτό υπολογίστηκαν με τη σταθερή μέθοδο απόσβεσης με συντελεστή 10%. Το όχημα αυτό όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα έχει αποσβεστεί το 2011 και συνεπώς αποσβέσεις από το συγκεκριμένο



όχημα δε συμμετέχουν στα συνολικά έξοδα του οργανισμού για το έτος 2013, όπου και μελετάται στη παρούσα εργασία.

Όχημα	Τιμή Αγοράς	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Σύνολο
Citroen XSARA	9.383	938	938	938	938	938	938	938	938	938	938	9.383

**Πίνακας 28: Αποσβέσεις Citroen Xsara, T.A. Μενεμένης 2013**

Στη συνέχεια αναλύονται οι αποσβέσεις για τα δυο άλλα οχήματα που χρησιμοποιεί και κατέχει ο αστυνομικός οργανισμός. Το πρώτο από αυτά είναι μάρκας SCODA Octavia το οποίο προμηθεύτηκε ο αστυνομικός οργανισμός την 22/6/2010 ενώ το δεύτερο όχημα είναι μάρκας Citroen C4 το οποίο προμηθεύτηκε ο αστυνομικός οργανισμός την 15/10/2008. Οι αποσβέσεις και των δύο οχημάτων συμμετέχουν στα συνολικά έξοδα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού αφού ακόμα η αρχική τους αξία δεν έχει αποσβεστεί. Ο υπολογισμός των αποσβέσεων γίνεται με τη σταθερή μέθοδο απόσβεσης με συντελεστή 10%. Οι συνολικές αποσβέσεις οχημάτων για το 2013 ανέρχονται στο ποσό των 3.446 ευρώ όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα.

Όχημα	Τιμή Αγοράς	2009	2010	2011	2012	2013	Σύνολο
Scoda Octavia	21.150 €		1.058 €	2.115 €	2.115 €	2.115 €	7.403 €
Citroen C4	13.314 €	1.331 €	1.331 €	1.331 €	1.331 €	1.331 €	6.657 €
<b>Σύνολο:</b>						<b>3.446 €</b>	

**Πίνακας 29: Αποσβέσεις Scoda Octavia & Citroen C4, T.A. Μενεμένης 2013**

Όσον αφορά τις αποσβέσεις των οχημάτων και τα Τέλη Κυκλοφορίας αυτών θεωρήθηκε σωστό να γίνει μια αναθεώρηση και μια αναδιανομή όσον αφορά το περιπολικό όχημα μάρκας CITROEN C4 και αυτό γιατί όπως φαίνεται στο σχετικό πινάκα τα καύσιμα που εμφανίζονται είναι σχετικά λίγα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα δυο οχήματα και αυτό γιατί το συγκεκριμένο όχημα βρισκόταν στο συνεργείο αυτοκινήτων και δε συμμετείχε στην ενεργό δράση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού όλη τη διάρκεια του έτους 2013 παρά μονό το Δεκέμβριο μήνα του 2013. Συνεπώς για τον υπολογισμό των αποσβέσεων θα χρησιμοποιήσουμε μόνο το ποσό εκείνο που αντιστοιχεί στο μήνα που χρησιμοποιήθηκε (1.331 € \* 1/12), δηλαδή μονό το ποσό των 110,92 ευρώ. Συνεπώς όσον αφορά τις αποσβέσεις των περιπολικών οχημάτων θα συμπεριληφθεί μονό το ποσό των 2.225,92 (2.115 του Scoda Octavia + 110,92 του Citroen C4).

Τα Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων περιλαμβάνουν τα τέλη που θα κατέβαλε ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός για τα οχήματα που διαθέτει αν ήταν στη πραγματικότητα μια ιδιωτική επιχείρηση. Το ποσό του πίνακα είναι συνάρτηση των οχημάτων που διαθέτει το Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης σε συνδυασμό με τη παλαιότητα τους και με τις τιμές των τελών κυκλοφορίας που κλήθηκαν να καταβάλουν οι ιδιοκτήτες οχημάτων το 2013. Το κόστος αυτό διαμορφώθηκε σε συνδυασμό με τα περιπολικά οχήματα που διαθέτει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός και τα τέλη κυκλοφορίας οχημάτων που ίσχυαν για το έτος 2013<sup>20</sup> ανάλογα με το κυβισμός τους. Θεωρείται σωστό και ορθό να περιλαμβάνεται μέσα στα έξοδα που πραγματοποιούνται και αναλώνονται από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό για τη λειτουργία του όπως θα ήταν στη πραγματικότητα αν ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός αναλάμβανε να καλύπτει όλα του έξοδα με δικό του προϋπολογισμό.

<sup>20</sup> Πηγή: Περιοδικό 4 ΤΡΟΧΟΙ, Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/p4puo77>



Στη συνέχεια απεικονίζεται ο σχετικός πίνακας με τη διαμόρφωση του κόστους για τα Τέλη Κυκλοφορίας.

A/A	Όχημα	Έτος κατασκευής	Κυβισμός	Ποσό	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Scoda Octavia	2010	1798	300 €	37%
2	Citroen C4	2008	1587	265 €	33%
3	Citroen XSARA	2001	1360	240 €	30%
<b>Σύνολο</b>				<b>805 €</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 30: Τέλη Κυκλοφορίας οχημάτων, Τ.Α. Μενεμένης 2013**

Οι Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού περιλαμβάνουν τις αποσβέσεις των επίπλων και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού και μηχανημάτων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού εκτιμώντας εμπειρικά την αρχική τους αξία σε συνδυασμό με τους νόμιμους συντελεστές που ίσχυαν για τον υπολογισμό των αποσβέσεων το έτος 2013.

Περιγραφή	Ποσότητα	Αρχική Αξία/μον	Συνολική Αξία	Συντελεστής Απόσβεσης	Απόσβεση ανά μονάδα	Συνολικές Αποσβέσεις	Κάθετη ανάλυση σε %
Ηλεκτρ. Υπολογιστές	12	400 €	4.800 €	20%	80 €	960,00 €	74%
Τηλεοράσεις	4	100 €	400 €	10%	10 €	40,00 €	3%
Εκτυπωτές	2	70 €	140 €	10%	7 €	14,00 €	1%
Φωτοτυπικά Μηχ.	2	400 €	800 €	10%	40 €	80,00 €	6%
Λαμπτήρες Φωτισμού	17	17 €	289 €	10%	2 €	28,90 €	2%
Τηλέφωνα	13	15 €	195 €	10%	2 €	19,50 €	2%
Έπιπλα-Γραφεία-Καρέκλες	25	--	1.500 €	10%	--	150,00 €	12%
<b>Σύνολο:</b>			<b>8.124 €</b>			<b>1.292,40 €</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 31: Αποσβέσεις Λοιπού εξοπλισμού, Τ.Α. Μενεμένης 2013**

Έτσι όπως προκύπτει από το παραπάνω πίνακα οι συνολικές αποσβέσεις του λοιπού εξοπλισμού για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό ανέρχονται στο ποσό των 1.292,40 ευρώ ετησίως για το έτος 2013.

## Μεθοδολογία της Έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας πεδίου (field research). Αποφασίστηκε να ακολουθηθεί έρευνα μέσω κλειστού δομημένου ερωτηματολογίου στους εργαζομένους αστυνομικούς και πολιτικό προσωπικό του Τμήματος Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης. Η έρευνα ήταν απογραφική και όχι δειγματοληπτική προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν πιθανά στατιστικά προβλήματα στη διαμόρφωση του δείγματος και του εν γένει αποτελέσματος. Μετά από χορήγηση σχετικής άδειας και κατόπιν συνεννόησης με τη Διοίκηση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού κανονίστηκε η περίοδος που θα διεξαχθεί η απάντηση των ερωτηματολογίων αφού έγινε η όποια απαραίτητη κατατόπιση σχετικά με το θέμα της έρευνας.

Αρχικά πριν την δημιουργία του ερωτηματολογίου προσδιορίστηκαν οι κύριες τελικές αστυνομικές υπηρεσίες που προσφέρει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός. Στη συνέχεια προσδιορίστηκαν οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση και την παροχή των παραπάνω υπηρεσιών Ακολουθώντας δημιουργήθηκε ο συγκεντρωτικός πίνακας εξόδων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού με βάση ορισμένες υποθέσεις εργασίας που έγιναν για την ολοκλήρωση της παρούσας. Στη συνέχεια όπου ήταν δυνατό έγινε άμεση ανίχνευση και καταλογισμός του κόστους στις δραστηριότητες και τα αντικείμενα κόστους. Η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στη συνέχεια ήταν απολύτως αναγκαία για την δημιουργία του πίνακα αποτελεσμάτων για τη κατανομή της κατανάλωσης των πόρων στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε τέσσερις ερωτήσεις. Οι πρώτες 2 αφορούν το πώς θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι κατανέμεται ο χρόνος της εργασίας τους στις διάφορες αστυνομικές δραστηριότητες και υπηρεσίες ενώ οι επόμενες τέσσερις αφορούν τη γνώμη των ερωτώμενων για το αν θεωρούν ότι οι δραστηριότητες και οι υπηρεσίες που περιγράφονται σ' αυτό καλύπτουν όλο το φάσμα λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ξεχωριστά για κάθε έναν εργαζόμενο στο περιβάλλον εργασίας αφού πρώτα είχε προηγηθεί η ταξινόμηση και η κατανομή του χρόνου εργασίας κάθε εμπλεκόμενου στα κύρια καθήκοντα που εκτέλεσε κατά το έτος 2013. Πρώτα ενημερώθηκε ο καθ' ένας ερωτώμενος για το θέμα της εργασίας έτσι ώστε αυτό να γίνει κατανοητό. Κατόπιν ζητήθηκε από κάθε εργαζόμενο του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού να απαντήσει υπεύθυνα, με τη βοήθεια του πίνακα ταξινόμησης και η κατανομής του χρόνου εργασίας του για το έτος 2013 τις πρώτες δύο ερωτήσεις που αφορούν το χρόνο που θεωρεί ότι ανάλωσε στις δραστηριότητες που περιγράφονται σ' αυτές. Κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων πολλές χρειάστηκε να λυθούν απορίες όσον αφορά το νόημα των ερωτήσεων και το τι αποσκοπεί να μετρήσει η κάθε μια από αυτές. Κατά το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια παρατηρήθηκε ότι η πλειονοψηφία των εργαζομένων στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό αγνοούσε οικονομικές έννοιες που σχετίζονται άμεσα με το θέμα της παρούσας εργασίας. Όπως προαναφέρθηκε διευκρινήσεις και απορίες δίνονταν σε διαφορές ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο. Σε κάθε εργαζόμενο που ερωτήθηκε έγινε πλήρης διαβεβαίωση για την ανωνυμία των απαντήσεων των ερωτηματολογίων.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν τριάντα έξι (36) ερωτηματολόγια, τα όποια κωδικοποιήθηκαν και στην συνέχεια αναλύθηκαν μέσω λογισμικού (Excel) σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι μη αποκρίσεις ήταν μηδενικές όπως και η μη απάντηση ερωτήσεων. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι παρατηρήσεις που σημείωσαν οι ερωτώμενοι στα ερωτηματολόγια στο αντίστοιχο κομμάτι που υπήρχε γι' αυτό το σκοπό.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε.

A/A Ερωτηματολογίου:  
 Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

## **Κοστολόγηση Αστυνομικών Υπηρεσιών βάσει Δραστηριοτήτων Η περίπτωση του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης**

Η έρευνα που γίνεται με το αυτό το ερωτηματολόγιο έχει σκοπό τη διερεύνηση του συνολικού κόστους των παρεχόμενων Αστυνομικών Υπηρεσιών του Τμήματος Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης μέσα από την ανακάλυψη των κύριων δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σ' αυτό. Η ερευνά αυτή έχει ακαδημαϊκό χαρακτήρα για τις ανάγκες εκπόνησης πτυχιακής εργασίας και δεν κατευθύνεται ούτε απευθύνεται σε οποιοδήποτε φορέα ή άλλη Αστυνομική Υπηρεσία εκτός του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης. Η συμμετοχή σας θεωρείται απαραίτητη και θα βοηθήσει ουσιαστικά στην εξεύρεση του συνολικού κόστους των παρεχόμενων Αστυνομικών Υπηρεσιών του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και του τρόπου με τον οποίο αυτό κατανέμεται στις διάφορες δραστηριότητες που αναπτύσσονται σ' αυτόν. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις δεδομένου ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και ανωνυμία.  
 Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων.

1. Πως πιστεύετε κατά τη προσωπική σας άποψη ότι κατανεμήθηκε ο ετήσιος χρόνος εργασίας σας για το έτος 2013 στις παρακάτω αναγραφόμενες δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός. (Συμπληρώστε το πίνακα με ποσοστά επί τοις εκατό (%) έτσι ώστε το άθροισμά όλων των σειρών οριζοντίως να προκύπτει το ποσοστό % για κάθε καθήκον)

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ %	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	Μεταγωγές κρατουμένων	Διαγνωστική εργασία	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων	Συνθήσεις εργασίας γραφείου (τηλεφωνική επικοινωνία-αρχαιοθέρηση-αλληλογραφία)	Λοιπές εργασίες
Δ/ΝΤΗΣ-ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	75,4%											
ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	18,5%											
ΕΠΟΠΤΗΣ	5,3%											
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	0,4%											
ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	0,4%											
ΣΥΝΟΛΟ:	100%											

2. Πως πιστεύετε κατά τη προσωπική σας άποψη ότι κατανέμεται ο ετήσιος χρόνος εργασίας σας στις παρακάτω αναγραφόμενες διάφορες προσφερόμενες αστυνομικές υπηρεσίες. (Συμπληρώστε το πίνακα με ποσοστά επί τοις εκατό (%) έτσι ώστε το άθροισμά όλων να προκύπτει 100%.)

	Διεκπαίδωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα	Διεκπαίδωση Δηλώσεων Απολώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων	Διεκπαίδωση Αυτοφόρων Αδικημάτων	Αστυνομικές Έρευνες	Διεκπαίδωση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων	Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας	Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φάλαξη στόχων	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων	Έκδοση Διοικητικών Πράξεων	Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων	Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες
Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων											
Διαχείριση Εφαρμογών POL											
Διαγνωστική εργασία											
Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων											
Μετάβαση με περιπολικό όχημα											

3. Πιστεύεται ότι οι δραστηριότητες που περιγράφονται στο παραπάνω πίνακα καλύπτουν επ' ακριβώς όλο το φάσμα λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα;

1. Ναι  2. Όχι

4. Αν όχι περιγράψτε τι νομίζεται ότι δεν περιλαμβάνεται: \_\_\_\_\_

5. Πιστεύεται ότι οι αστυνομικές υπηρεσίες που περιγράφονται στους παραπάνω πίνακες καλύπτουν επ' ακριβώς όλο το φάσμα λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα;

1. Ναι  2. Όχι

6. Αν όχι περιγράψτε τι νομίζεται ότι δεν περιλαμβάνεται: \_\_\_\_\_

### ΤΕΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

**Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας.**

Το ζητούμενο στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες είναι να υπολογιστούν οι πόροι που καταναλώνουν τα αντικείμενα κόστους. Για παράδειγμα ο χρόνος των εργαζομένων είναι ένας πόρος, χρειάζεται να αναπτυχθεί κάποια μέθοδο εκτίμησης της ποσότητας του χρόνου της εργασίας των εργαζομένων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού που καταναλώνεται από κάθε δραστηριότητα του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Συχνά ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλιστούν αυτού του είδους οι πληροφορίες είναι να ερωτηθούν τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο δημιουργήθηκε το παραπάνω ερωτηματολόγιο, προκειμένου η δημιουργία του μοντέλου κοστολόγησης να γίνει μεθοδικά και όχι με αυθαίρετες υποθέσεις για το ποσοστό κατανομής του χρόνου εργασίας. Σε κάθε περίπτωση το ερώτημα-κλειδί είναι «Ποιο ποσοστό των διαθέσιμων πόρων καταναλώνεται από αυτή την ενιαία δραστηριότητα»; (Garrison και Noreen, 2005, σ. 327).

Στη συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας αποτελεσμάτων για την κατανομή του χρόνου εργασίας για την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε.

A/A	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	Μεταγωγές κρατουμένων	Διαγνωστική εργασία	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων	Συνήθειες εργασίες γραφείου (τηλεφωνική επικοινωνία-αρχαιοθέτηση-αλληλογραφία)	Λοιπές εργασίες	Σύνολο
1		5,0			72,5	8,0	11,3		3,2			100
2	22,0	17,0			36,6	4,7			4,0	9,6	6,1	100
3	10,0	40,0		0,7	10,0	7,6	3,1		3,6		25,0	100
4	46,0	6,8	6,2		35,0		3,0				3,0	100
5	20,0	20,0	3,5	10,0	10,0				24,0	10,0	2,5	100
6	20,0	20,0	1,8	6,5	10,0	10,0	13,8		3,9	10,0	4,0	100
7				18,1		62,0	12,6	3,5	2,5		1,3	100
8		30,0		48,9	10,0				2,6	8,0	0,5	100
9					10,0					90,0		100
10					6,3					93,7		100
11				55,8	17,3	1,6	9,6		13,9		1,8	100
12				30,0	10,6		40,0		17,4		2,0	100
13		0,5		4,3	32,0	4,0	6,0	4,0	0,5	37,0	11,7	100
14		40,0		0,2	20,0		11,7			23,4	4,7	100
15	30,0	5,0	3,3	15,0	5,0	20,0	5,0	5,0	4,1	5,0	2,6	100
16	15,0	15,0	10,4	20,5	3,0		9,0		19,5	6,0	1,6	100
17	37,0	13,0	7,0	30,0		2,0			2,1	5,0	3,9	100
18	20,0	10,0	7,9	30,0			18,8		11,3		2,0	100
19	15,0	10,0	7,0	15,0	15,0	8,6	11,7	5,0	4,0	7,4	1,3	100
20	20,0	10,0	5,0	20,0	11,6	0,1	21,8		5,8	5,0	0,7	100
21	20,0	20,0	8,1		10,1		21,6	5,0	3,6	10,0	1,6	100
22	20,0	10,0		30,1	24,8		11,3	1,9			1,9	100
23	10,0	1,0	15,0	40,7		4,0	10,8		16,6		1,9	100
24			20,0	50,0		5,0	3,2		19,9		1,9	100
25			10,0	40,6	2,0	5,0	5,6	4,0	29,7		3,1	100
26			5,0	40,0	3,0	5,0	10,5	0,4	24,2		11,9	100
27			3,0	22,0	2,2	12,9	35,8		22,8		1,3	100
28	25,0	10,0	11,0	15,0	3,0	5,0	10,0		16,2	3,0	1,8	100
29	31,0	22,0	0,9		13,2		11,5		3,6	16,6	1,2	100
30	30,0	15,0	4,0	20,7		5,0	12,3		3,0	5,0	5,0	100
31	32,8	30,0							7,2	30,0		100
32	20,0	5,0	5,0	20,0	5,0		19,3		13,2	9,0	3,5	100
33	20,0	20,0	4,8	10,0	20,0		10,0		3,3	8,0	3,9	100
34	20,0	4,0	10,0	30,0			3,5		30,2		2,3	100
35	2,0	2,0	13,0	20,0	1,0		20,0		42,0			100
36	39,6	29,7								20,8	9,9	100
<b>Άθροισμα</b>	<b>525,4</b>	<b>411</b>	<b>161,9</b>	<b>644,1</b>	<b>399,2</b>	<b>170,5</b>	<b>362,8</b>	<b>28,8</b>	<b>357,9</b>	<b>412,5</b>	<b>125,9</b>	<b>3600</b>
<b>Ποσοστά</b>	<b>14,6%</b>	<b>11,4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>17,9%</b>	<b>11,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>10,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>9,9%</b>	<b>11,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 32: Κατανομή του χρόνου εργασίας του προσωπικού για το 2013 σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια

Έπειτα ακολουθεί οι πίνακες αποτελεσμάτων για την κατανομή του χρόνου εργασίας για την δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε στα διάφορα αντικείμενα κόστους. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δε επιλέγηκαν όλες οι δραστηριότητες να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο αλλά μονό οι: Δακτυλογράφηση- εκτύπωση εγγράφων, Διαχείριση Εφαρμογών POL, Διαγνωστική εργασία, Αναζητήσεις προσώπων/ πραγμάτων, Μετάβαση με περιπολικό όχημα.

A/A	Διεκπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα	Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απόλασης/Ανεύρεσης Αντικειμένων	Διεκπεραίωση Αυτοφόρων Αδικημάτων	Αστυνομικές Έρευνες	Διεκπεραίωση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων	Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας	Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φύλαξη στόχων	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων	Έκδοση Διοικητικών Πράξεων	Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων	Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες
1	25	10	10	5	2	10	3	10	10	10	5
2	10			90							
3	35		10				10	5	20	10	10
4	30	10	40	5	5			10			
5	20	20	50					10			
6	65		5	25				5			
7								100			
8	10	10	40		10			20			10
9											100
10										100	
11	20	10	50					20			
12	40	10	20	20				10			
13									50	30	20
14									100		
15	15		5	75							5
16	30	20	40					10			
17	45	10	25		6			10			4
18	20	10	20	5	5	5	5	15	5	5	5
19	20	10	30	5	5			20		5	5
20	30	10	30		5			15			10
21	30	10	40		10			10			
22	20	20	20		10			20			10
23						100					
24						100					
25						100					
26	35	10	35	6	4				10		
27	25	10	30		8			25			2
28	25	10	40		10			10			5
29	10		20	10	10				50		
30	20	10	40		10			20			
31	20								50	10	20
32	20		20	10	10			20	20		
33	25	10	30		8			25			2
34	15		65					15			5
35	20	5	20	20	10			15	10		
36									80	20	
Άθροισμα	680	215	735	276	128	315	18	420	405	190	218
Ποσοστά	18,9%	6,0%	20,4%	7,7%	3,6%	8,8%	0,5%	11,7%	11,3%	5,3%	6,1%

Πίνακας 33: Κατανομή του χρόνου εργασίας της Δακτυλογράφησης-εκτύπωσης εγγράφων.

A/A	Διεκπαίδωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα	Διεκπαίδωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων	Διεκπαίδωση Αυτοφόρων Αδικημάτων	Αστυνομικές Έρευνες	Διεκπαίδωση Προσαγωγών ύποπτων στόμων	Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας	Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φάλαξη στόχων	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων	Έκδοση Διοικητικών Πράξεων	Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων	Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες
1	15	10	10	5	10	10	10	10	10	5	5
2				100							
3	10	30	10	20				10	20		
4	30	10	40	5	5			10			
5	20	20	50					10			
6	70		5	20				5			
7								100			
8	10	10	40		10			20			10
9											100
10										100	
11	20	10	50					20			
12	20	20	40	10				10			
13								20	50		30
14									100		
15	15		5	75							5
16	37	6	47					10			
17	50		35		5			10			
18	20	10	20	5	5			25	5	5	5
19	20	10	30	5	5			20		5	5
20	30	10	30		5			15			10
21	30	10	40		10			10			
22	20	20	20		10			20			10
23						100					
24						100					
25						100					
26	35	10	35	6	4				10		
27	25	10	30		10			25			
28	25	10	40		10			10			5
29	10	5	10	10	5			10	40		10
30	20	10	40		10			20			
31	20								50	20	10
32	10	10	10	10	10			10	10		30
33	25	10	30		10			25			
34	15		65					15			5
35	20	10	30		10			15	15		
36									70	30	
Άθροισμα	622	251	762	271	134	310	10	455	380	165	240
Ποσοστά	17,3%	7,0%	21,2%	7,5%	3,7%	8,6%	0,3%	12,6%	10,6%	4,6%	6,7%

**Πίνακας 34: Κατανομή του χρόνου εργασίας της Διαχείρισης εφαρμογών Police on Line στα αντικείμενα κόστους.**

A/A	Διακπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα	Διακπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων	Διακπεραίωση Αυτοφύρων Αδικημάτων	Αστυνομικές Έρευνες	Διακπεραίωση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων	Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας	Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φύλαξη στόχων	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων	Έκδοση Διοικητικών Πράξεων	Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων	Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες
1	10	5	5	15	10	5	10	10	10	10	10
2	10	10	10	50				10			10
3	20		10		10			10	30	20	
4	20	20	30	10	10	10					
5	15		80	5							
6	20			80							
7								100			
8	30		40					30			
9	50	50									
10										100	
11						95	5				
12	40	10	30	10				10			
13									60		40
14									100		
15				100							
16			90		10						
17	40	5	40		5			10			
18	50	20	20					10			
19	30		30	10				30			
20	40	5	40		5			10			
21	30	10	50					10			
22	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
23		5	65	5	10		5	5			5
24	50					50					
25	10	10	60	5	5		10				
26	25	25	35	5	5			5			
27	30	5	40		10			10			5
28		15	10	50		20					5
29	10	5	10	10	5	10		10	40		
30	20		80								
31									80	20	
32	20	5	30	10	5	10		10	10		
33	30	15	30		10			10			5
34	20	10	40			10		20			
35	20		20	20	10	10		10	5	5	
36									90	10	
Άθροισμα	650	240	905	395	120	230	40	330	435	175	80
Ποσοστά	18,1%	6,7%	25,1%	11,0%	3,3%	6,4%	1,1%	9,2%	12,1%	4,9%	2,2%

Πίνακας 35: Κατανομή του χρόνου εργασίας της Διαγνωστικής εργασίας στα αντικείμενα κόστους.



A/A	Διακτεράισση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα	Διακτεράισση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων	Διακτεράισση Αυτοφώρων Αδικημάτων	Αστυνομικές Έρευνες	Διακτεράισση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων	Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας	Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φύλαξη στόχων	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων	Έκδοση Διοικητικών Πράξεων	Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων	Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες
1	20	10	10	10	10	10	10	5	5	10	
2		50		50							
3	10		10	10		60					10
4				50		50					
5	10			30		50		10			
6	50			50							
7								100			
8	40	30	30								
9						100					
10											100
11		5	55	20	5	10	5				
12		100									
13								50		50	
14									100		
15	5			80		10				5	
16			10		90						
17	59	31				10					
18		50		30		20					
19				10		60	10			10	10
20		100									
21		100									
22		50	49						1		
23		30		50				20			
24						100					
25		40		30				30			
26				40		60					
27	5	50	10			20		15			
28		15	10	50		20					5
29		50		50							
30		20		20		60					
31		100									
32		50		50							
33	5	50	10			20					15
34		100									
35		50		10		10		20			10
36		100									
Άθροισμα	204,0	1181,0	194,0	640,0	105,0	670,0	25,0	250,0	106,0	75,0	150,0
Ποσοστά	5,7%	32,8%	5,4%	17,8%	2,9%	18,6%	0,7%	6,9%	2,9%	2,1%	4,2%

**Πίνακας 36: Κατανομή του χρόνου εργασίας των Αναζητήσεων Προσώπων /Πραγμάτων στα αντικείμενα κόστους.**

A/A	Διακπεραίωση Μηνύσεων/Εγκλήσεων για αδικήματα	Διακπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Ανεύρεσης Αντικειμένων	Διακπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων	Αστυνομικές Έρευνες	Διακπεραίωση Προσαγωγών ύποπτων ατόμων	Εποχούμενες περιπολίες Ασφαλείας	Λήψη μέτρων Ασφαλείας σε εκδηλώσεις και φύλαξη στόχων	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων	Έκδοση Διοικητικών Πράξεων	Παρακολούθηση Τήρησης περιοριστικών όρων	Λοιπές Υποστηρικτικές δραστηριότητες
1						100					
2			40	20		10		30			
3						100					
4				20		40	40				
5			70	20			10				
6	20			70		5					5
7								10			90
8						100					
9						100					
10						100					
11			80			20					
12						100					
13				20		60	20				
14						100					
15					70	30					
16					10	90					
17						90					10
18		50		20	20			10			
19				30		50					20
20						100					
21						100					
22	1	20		10	10	47		10	1	1	
23			5	5	10	70					10
24						100					
25			10	10	10	50	10	10			
26			40	5	10	10	5	10			20
27			30		5	55		10			
28			10	20		50	10				10
29			40			20		40			
30			30	10		40	10				10
31						100					
32			20	10	20	30		20			
33			20		5	50		20			5
34			65	10		25					
35			10	10	10	50		10			10
36						100					
Άθροισμα	21,0	70,0	470,0	290,0	180,0	2092,0	105,0	180,0	1,0	1,0	190,0
Ποσοστά	0,6%	1,9%	13,1%	8,1%	5,0%	58,1%	2,9%	5,0%	0,0%	0,0%	5,3%

Πίνακας 37: Κατανομή του χρόνου εργασίας Μετάβαση με περιπολικό στα αντικείμενα κόστους.

## Το μοντέλο κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων

Ο σχεδιασμός του μοντέλου κοστολόγησης για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό ακολουθεί τα βήματα που περιγράφηκαν στο πρώτο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας στη ενότητα που αφορά το σχεδιασμό ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

### **Βήμα 1ο: Εντοπισμός και ορισμός δραστηριοτήτων και κέντρων κόστους δραστηριότητας**

Μετά τη δημιουργία του πίνακα εξόδων ορίστηκαν οι δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός. Οι τελικές παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες που αναπτύσσονται και κοστολογούνται στη παρούσα εργασία περιγράφηκαν παραπάνω εκτενέστερα και δε θα ξαναγίνει εκ νέου αναφορά σ' αυτές. Οι τελικές παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες αν επρόκειτο για μια παραγωγική επιχείρηση θα μπορούσαν να παρομοιαστούν ως τα τελικά προϊόντα που παράγονται από αυτήν. Οι τελικές παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες που αναπτύσσονται και κοστολογούνται στη παρούσα εργασία είναι τα αντικείμενα κόστους (*cost object*), εκεί δηλαδή που συγκεντρώνεται το συνολικό κόστος.

Οι γράφοντες που ανέπτυξαν το μοντέλο κοστολόγησης που περιγράφεται σε συνεννόηση με τους αξιωματικούς που ασκούν τη διοίκηση στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό επέλεξαν τις παρακάτω τελικές παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες και τους εξής οδηγούς δραστηριότητας όπως απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα:

Κέντρα Κόστους Δραστηριοτήτων	Παρεχόμενες Αστυνομικές Υπηρεσίες	Οδηγός Δραστηριότητας
Κύριο Αστυνομικό Έργο	1. Διεκπεραίωση Μηνύσεων	αριθμός μηνύσεων
	2. Διεκπεραίωση Δηλώσεων	αριθμός δηλώσεων
	3. Απώλειας/Συμβάντων	αριθμός υποθέσεων
	4. Διεκπεραίωση Αυτοφώρων Αδικημάτων	αριθμός ατόμων
	5. Διεκπεραίωση προσαγωγών	ώρες απασχόλησης
	6. Αστυνομικές περιπολίες Ασφαλείας	ώρες απασχόλησης
	7. Φύλαξη στόχων/μέτρα ασφαλείας	αριθμός υποθέσεων που εξιχνιάστηκαν
Αστυνομική Προανάκριση/ Έρευνα	8. Αστυνομικές έρευνες	αριθμός αδειών/ταυτοτήτων που εκδοθήκαν
Διοικητικές πράξεις	9. Έκδοση διοικητικών πράξεων	αριθμός εμφανίσεων αριθμός φακέλων που τηρούνται
Εκτέλεση Καταδικαστικών αποφάσεων	10. Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων	αριθμός αποφάσεων που διεκπεραιώθηκαν
Λοιπές Υποστηρικτικές	11. Εκτέλεση καταδικαστικών αποφάσεων	Δεν υπάρχει
	12. Άλλες γενικές υπηρεσίες υποστήριξης του αστυνομικού οργανισμού	

Πίνακας 38: Παρεχόμενες Αστυνομικές Υπηρεσίες του Τ.Α. Μενεμένης

Μετά τη παρουσίαση των τελικών αστυνομικών υπηρεσιών όπου αποτελούν και τα αντικείμενα κόστους (cost object) στη παρούσα πτυχιακή εργασία παρατίθενται οι δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός προκειμένου να καταφέρει να προσφέρει τις αστυνομικές υπηρεσίες που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο πίνακα. Στη συνέχεια απεικονίζονται οι δραστηριότητες που αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός μαζί με τους οδηγούς κόστους.

A/A	Κέντρο Κόστους Δραστηριοτήτων	Οδηγός Κόστους
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	φύλλα A4 που αναλώθηκαν
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	Αριθμός Εγγραφών
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	Αριθμός ατόμων
4	Μεταγωγές κρατουμένων	Αριθμός κρατουμένων
5	Διαγνωστική εργασία	Αριθμός υποθέσεων
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	Αριθμός υποθέσεων
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	Χιλιόμετρα
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	Αριθμός κρατουμένων
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων	Ωρες απασχόλησης
10	Συνήθειες εργασίες γραφείου (τηλεφωνική επικοινωνία- αρχειοθέτηση -αλληλογραφία )	Ωρες απασχόλησης
11	Λοιπές εργασίες	Δεν υπάρχει

**Πίνακας 39: Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει το Τ.Α. Μενεμένης**

***Βήμα 2ο: Όπου είναι δυνατό, άμεση ανίχνευση και καταλογισμός του κόστους στις δραστηριότητες και τα αντικείμενα κόστους***

Στη συνέχεια ακολουθεί η άμεση ανίχνευση και κατανομή μερικών στοιχείων κόστους σε διάφορους χώρους της αστυνομικής υπηρεσίας με εμπειρικό τρόπο.

	Κατηγορία Κόστους	Οδηγός Κόστους	Ποσότητα Κόστους σε €	Ποσότητα οδηγού κόστους	Κόστος/Οδηγός
1	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	τμ	3.677,20	191,4532	19,21
2	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	αριθμός τηλεφώνων	200,00	13	15,38
3	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	τμ	90,00	191,4532	0,47
4	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	τμ	21.384,44	191,4532	111,70
5	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	τμ	1.600,00	191,4532	8,36
6	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων	αριθμός οχημάτων	805,00	2	402,50
7	Έξοδα κίνησης/καυσίμων	Χιλιόμετρα	10.058,55	54.869,00	0,18
8	Αποσβέσεις οχημάτων	αριθμός οχημάτων	2.225,92	2	1.112,96
9	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	αριθμός αντικειμένων	1.292,40	75	17,23
10	Τροφοδοσία Κρατουμένων	αριθμός κρατουμένων	14.657,38	868	16,89
	<b>Σύνολο</b>		<b>55.990,89</b>		

**Πίνακας 40: Άμεση ανίχνευση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 1**

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνουν ορισμένα σχόλια σχετικά με το τρόπο επιλογής του οδηγού κόστους που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για τη κάθε τελική παρεχόμενη αστυνομική υπηρεσία..

Η επιλογή του εμβαδού στηρίζεται στην υπόθεση ότι το κόστος ενεργειών όπως το ενοίκιο, η ενέργεια, η καθαριότητα κλπ, είναι λογικά συνάρτηση του χώρου που λαμβάνει χώρα κάθε δραστηριότητα.

Κατανέμονται απευθείας όπου είναι δυνατό τα κόστη που εντοπίζονται σε ορισμένες μόνο δραστηριότητες. Αν ένα κόστος αφορά μία μόνο η λιγότερες δραστηριότητες που είναι εύκολο να εντοπιστούν, τότε δεν υπάρχει ο λόγος το κόστος αυτό να κατανεμηθεί μέσω της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, διότι δεν επιβαρύνει κάποια άλλη δραστηριότητα.

		Γρ. Διοίκησης		Γρ. Υποδιοικητή		Γρ. Γραμματείας	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	21	401,49	16	316,48	29	554,71
2	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	1	15,38	1	15,38	3	46,15
3	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	21	9,83	16	7,75	29	13,58
4	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	21	2.334,81	16	1.840,47	29	3.225,84
5	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	21	174,69	16	137,71	29	241,36
6	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων		-		-		-
7	Έξοδα κίνησης/καυσίμων		-		-		-
8	Αποσβέσεις οχημάτων		-		-		-
9	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	10	172,32	5	86,16	13	224,02
10	Τροφοδοσία Κρατουμένων		-		-		-
	Σύνολο		3.108,52		2.403,95		4.305,65

**Πίνακας 41: Άμεση ανάγνωση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 2**

		Γρ. Ταυτοτήτων		Γρ. Αξιωματικού Υπηρεσίας		Γρ. Αποφάσεων	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	15	288,10	15	292,16	8	149,18
2	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	2	30,77	2	30,77	1	15,38
3	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	15	7,05	15	7,15	8	3,65
4	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	15	1.675,43	15	1.699,02	8	867,55
5	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	15	125,36	15	127,12	8	64,91
6	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων		-		-		-
7	Έξοδα κίνησης/καυσίμων		-		-		-
8	Αποσβέσεις οχημάτων		-		-		-
9	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	10	172,32	14	241,25	5	86,16
10	Τροφοδοσία Κρατουμένων		-		-		-
	Σύνολο		2.299,03		2.397,47		1.186,84

**Πίνακας 42: Άμεση ανάγνωση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 3**

		Γρ. Προανακρίσεων		Γρ. Αρχείου		Κρατητήριο	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	14	265,34	15	289,02	9	176,99
2	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	2	30,77	1	15,38	0	-
3	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	14	6,49	15	7,07	9	4,33
4	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	14	1.543,07	15	1.680,79	9	1.029,27
5	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	14	115,45	15	125,76	9	77,01
6	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων		-		-		-
7	Έξοδα κίνησης/καυσίμων		-		-		-
8	Αποσβέσεις οχημάτων		-		-		-
9	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	9	155,09	9	155,09		-
10	Τροφοδοσία Κρατουμένων		-		-	868	14.657,38
	Σύνολο		2.116,22		2.273,12		15.944,99

**Πίνακας 43: Άμεση αντίχρεωση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 4**

		Αποθήκη Υλικού		Χώρος Λήψης Αποτυπωμάτων		Κοινόχρηστοι χώροι	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	14	268,51	8	152,05	27	523,17
2	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	0	-	0	-	0	-
3	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	14	6,57	8	3,72	27	12,80
4	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	14	1.561,47	8	884,24	27	3.042,47
5	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	14	116,83	8	66,16	27	227,64
6	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων		-		-		-
7	Έξοδα κίνησης/καυσίμων		-		-		-
8	Αποσβέσεις οχημάτων		-		-		-
9	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού		-		-		-
10	Τροφοδοσία Κρατουμένων		-		-		-
	Σύνολο		1.953,38		1.106,17		3.806,09

**Πίνακας 44: Άμεση αντίχρεωση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 5**

		Εποχούμενη περιπολία	
		Οδηγός	Κόστος
1	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	0	-
2	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	0	-
3	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	0	-
4	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	0	-
5	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	0	-
6	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων	2	805,00
7	Έξοδα κίνησης/καυσίμων	54869	10.058,55
8	Αποσβέσεις οχημάτων	2	2.225,92
9	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού		-
10	Τροφοδοσία Κρατουμένων		-
	Σύνολο		13.089,47

**Πίνακας 45: Άμεση ανάγνωση και κατανομή στοιχείων κόστους, Μέρος 6**

### **Βήμα 3ο: Καταλογισμός του κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων**

Μετά το δεύτερο βήμα υπολογίζεται το κόστος που αφορά κάθε μια δραστηριότητα που εμπεριέχεται σε μια δεξαμενή κόστους (*cost pool*). Ορισμένα στοιχεία κόστους όπως φάνηκε στο προηγούμενο βήμα είναι εύκολο να αναχθούν σε ένα από τα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό τα στοιχεία του κόστους πρέπει να ανάγονται άμεσα σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων.

Ωστόσο είναι πολύ συνηθισμένο ένα τμήμα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού να εμπλέκεται σε πολλές δραστηριότητες τις οποίες παρακολουθεί ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα έξοδα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού επιμερίζονται ανάμεσα στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται επιμερισμός πρώτου σταδίου.

Ο **επιμερισμός πρώτου σταδίου** (*first-stage allocation*) σε ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι η διαδικασία με την οποία το κόστος κατανέμεται στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων που παρακολουθεί ένα σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Το ζητούμενο στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες είναι να υπολογιστούν οι πόροι που καταναλώνουν οι δραστηριότητες. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθούν οι πίνακες που δημιουργήθηκαν από την απάντηση των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι πίνακες κατανομής.

			Δακτυλογράφηση- εκτύπωση εγγράφων		Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	
			Συν. Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός
1	Γρ. Διοίκησης	3.108,52		0,00	30%	932,56
2	Γρ. Υποδιοικητή	2.403,95	10%	240,39	10%	240,39
3	Γρ. Γραμματείας	4.305,65	20%	861,13	20%	861,13
4	Γρ. Ταυτοτήτων	2.299,03	20%	459,81	20%	459,81
5	Γρ. Αξιωματικού Υπηρεσίας	2.397,47	20%	479,49	30%	719,24
6	Γρ. Αποφάσεων	1.186,84	10%	118,68	10%	118,68
7	Γρ. Προανακρίσεων	2.116,22	50%	1.058,11	5%	105,81
8	Γρ. Αρχείου	2.273,12		0,00		0,00
9	Κρατητήριο	15.944,99		0,00		0,00
10	Αποθήκη Υλικού	1.953,38		0,00		0,00
11	Χώρος Λήψης Αποτυπωμάτων	1.106,17		0,00		0,00
12	Κοινόχρηστοι Χώροι	3.806,09		0,00		0,00
13	Εποχούμενη Περιπολία	13.089,47	1%	130,89		0,00
14	Έμμιση αμοιβή Διοικητή	15.516,84		0,00	5%	775,84
15	Έμμιση αμοιβή Υποδιοικητή	17.182,49	22%	3.780,15	17%	2.921,02
16	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	453.373,44	15%	67.125,94	11,4%	51.871,26
17	Έντυπα και γραφική ύλη	1.893,97	80%	1.515,18	2%	37,88
	Σύνολο	543.957,63		75.769,78		59.043,62

**Πίνακας 46: Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 1**



		Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων		Μεταγωγές κρατουμένων		Διαγνωστική Εργασία	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Γρ. Διοίκησης		0,00		0,00	40%	1.243,41
2	Γρ. Υποδιοικητή		0,00		0,00	40%	961,58
3	Γρ. Γραμματείας		0,00		0,00	20%	861,13
4	Γρ. Ταυτοτήτων		0,00		0,00	40%	919,61
5	Γρ. Αξιωματικού Υπηρεσίας	10%	239,75		0,00	10%	239,75
6	Γρ. Αποφάσεων		0,00		0,00	20%	237,37
7	Γρ. Προανακρίσεων		0,00		0,00	10%	211,62
8	Γρ. Αρχείου		0,00		0,00		0,00
9	Κρατητήριο		0,00		0,00		0,00
10	Αποθήκη Υλικού		0,00		0,00		0,00
11	Χώρος Λήψης Αποτυπωμάτων	100%	1.106,17		0,00		0,00
12	Κοινόχρηστοι Χώροι		0,00		0,00		0,00
13	Εποχούμενη Περιπολία	10%	1.308,95	40%	5.235,79	1%	130,89
14	Έμμισθη αμοιβή Διοικητή		0,00		0,00	72,5%	11.249,71
15	Έμμισθη αμοιβή Υποδιοικητή		0,00		0,00	37%	6.288,79
16	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	4,8%	21.588,58	18,9%	85.887,60	8,5%	38.683,42
17	Έντυπα και γραφική ύλη	10%	189,40		0,00	1%	18,94
	Σύνολο		24.432,84		91.123,39		61.046,23

**Πίνακας 47: Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 2**

		Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων		Μετάβαση με περιπολικό όχημα		Επιτήρηση- Φύλαξη προσώπων	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Γρ. Διοίκησης		0,00		0,00		0,00
2	Γρ. Υποδιοικητή	10%	240,39		0,00		0,00
3	Γρ. Γραμματείας		0,00		0,00		0,00
4	Γρ. Ταυτοτήτων		0,00		0,00		0,00
5	Γρ. Αξιωματικού Υπηρεσίας		0,00		0,00	10%	239,75
6	Γρ. Αποφάσεων	25%	296,71	10%	118,68		0,00
7	Γρ. Προανακρίσεων	20%	423,24	5%	105,81		0,00
8	Γρ. Αρχείου		0,00		0,00		0,00
9	Κρατητήριο		0,00		0,00	100%	15.944,99
10	Αποθήκη Υλικού		0,00		0,00		0,00
11	Χώρος Λήψης Αποτυπωμάτων		0,00		0,00		0,00
12	Κοινόχρηστοι Χώροι		0,00		0,00		0,00
13	Εποχούμενη Περιπολία	10%	1.308,95	30%	3.926,84		0,00
14	Έμμισθη αμοιβή Διοικητή	8%	1.241,35	11,30%	1.753,40		0,00
15	Έμμισθη αμοιβή Υποδιοικητή	5%	807,58		0,00		0,00
16	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	4,6%	21.041,86	10,3%	46.870,81	0,8%	3.840,34
17	Έντυπα και γραφική ύλη		0,00		0,00		0,00
	Σύνολο		25.360,08		52.775,55		20.025,07

**Πίνακας 48: Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 3**

		Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων		Υποστηρικτικές και συνήθειες εργασίες γραφείου		Λοιπές εργασίες	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Γρ. Διοίκησης		0,00	30%	932,56		0,00
2	Γρ. Υποδιοικητή		0,00	30%	721,18		0,00
3	Γρ. Γραμματείας		0,00	30%	1.291,70	10%	430,57
4	Γρ. Ταυτοτήτων		0,00	20%	459,81		0,00
5	Γρ. Αξιωματικού Υπηρεσίας		0,00	20%	479,49		0,00
6	Γρ. Αποφάσεων		0,00	25%	296,71		0,00
7	Γρ. Προανακρίσεων		0,00	10%	211,62		0,00
8	Γρ. Αρχείου		0,00	100%	2.273,12		0,00
9	Κρατητήριο		0,00		0,00		0,00
10	Αποθήκη Υλικού		0,00		0,00	100%	1.953,38
11	Χώρος Λήψης Αποτυπωμάτων		0,00		0,00		0,00
12	Κοινόχρηστοι Χώροι		0,00		0,00	100%	3.806,09
13	Εποχούμενη Περιπολία		0,00	8%	1.047,16		0,00
14	Έμμισθη αμοιβή Διοικητή	3,2%	496,54		0,00		0,00
15	Έμμισθη αμοιβή Υποδιοικητή	4,0%	687,30	10%	1.649,52	6%	1.048,13
16	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	10,3%	46.764,14	11,9%	53.724,75	3,5%	15.974,75
17	Έντυπα και γραφική ύλη		0,00	5%	94,70	2%	37,88
	Σύνολο		47.947,98		63.182,32		23.250,79

**Πίνακας 49: : Καταλογισμός κόστους σε κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 4**

#### **Βήμα 4ο: Υπολογισμός των συντελεστών ενιαίας δραστηριότητας**

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου επιμερισμού στα κέντρα κόστους δραστηριοτήτων, το τέταρτο βήμα είναι να υπολογιστούν οι συντελεστές κάθε ενιαίας δραστηριότητας. Το κόστος αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε το κόστος που προκύπτει για κάθε δραστηριότητα (*activity*) από το προηγούμενο βήμα (βήμα 3<sup>ο</sup>) με τον όγκο συνολικής δραστηριότητας βάσει των μονάδων που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση, δηλαδή του οδηγού κόστους (*cost driver*). Οι συντελεστές ενιαίας δραστηριότητας υπολογίζονται με διαίρεση του συνολικού κόστους κάθε δραστηριότητας με τη συνολική ποσότητα του οδηγού κόστους για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

	<b>Κατηγορία Κόστους</b>	<b>Οδηγός Κόστους</b>	<b>Ποσότητα κόστους</b>	<b>Ποσότητα Οδηγού κόστους</b>	<b>Κόστος/ Οδηγό</b>
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	φύλλα Α4 που αναλώθηκαν	75.769,78 €	62.500	1,21 €
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	Αριθμός ηλεκτρονικών εγγραφών	59.043,62 €	4.214	14,01 €
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	Αριθμός ατόμων	24.432,84 €	868	28,15 €
4	Μεταγωγές κρατουμένων	Αριθμός ατόμων	91.123,39 €	868	104,98 €
5	Διαγνωστική εργασία	Αριθμός υποθέσεων	61.046,23 €	5.980	10,21 €
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	Αριθμός υποθέσεων	25.360,08 €	662	38,31 €
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	Χιλιόμετρα	52.775,55 €	54.869	0,96 €
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	Αριθμός κρατουμένων	20.025,07 €	868	23,07 €
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων	Ώρες απασχόλησης	47.947,98 €	4.170	11,50 €
11	Υποστηρικτικές και συνήθειες εργασίες γραφείου	Ώρες απασχόλησης	63.182,32 €	6.294	10,04 €
12	Λοιπές εργασίες	Δεν υπάρχει	23.250,79 €	Δεν υπάρχει	Δεν υπάρχει
	Σύνολο		543.957,63 €		

**Πίνακας 50: Υπολογισμός των συντελεστών δραστηριοτήτων**

#### **Βήμα 5ο: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους**

Το πέμπτο βήμα στην εφαρμογή και το σχεδιασμό ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ονομάζεται επιμερισμός δευτέρου σταδίου. Στον επιμερισμό δευτέρου σταδίου (*second-stage allocation*) οι συντελεστές ενιαίας δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για τον καταλογισμό του κόστους δραστηριοτήτων σε όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας ή του οργανισμού.

Το ζητούμενο στην κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες είναι να υπολογιστούν οι πόροι που καταναλώνουν τα αντικείμενα κόστους. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθούν οι πίνακες που δημιουργήθηκαν από την απάντηση των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι πίνακες κατανομής.

	Κατηγορία Κόστους	Διεκπεραίωση Μηνύσεων		Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/ Συμβάντων		Διεκπεραίωση Αυτοφόρων αδικημάτων	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	18,9%	14.312,07	6,0%	4.525,14	20,4%	15.469,66
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	17,3%	10.201,43	7,0%	4.116,65	21,2%	12.497,57
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων		0,00		0,00	70,4%	17.198,69
4	Μεταγωγές κρατουμένων		0,00		0,00	70,4%	64.143,31
5	Διαγνωστική εργασία	18,1%	11.022,24	6,7%	4.069,75	25,1%	15.346,34
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	5,7%	1.437,07	32,8%	8.319,52	5,4%	1.366,63
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	0,6%	307,86	1,9%	1.026,19	13,1%	6.890,14
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων		0,00		0,00	70,4%	14.095,99
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων		0,00		0,00		0,00
11	Υποστηρικτικές και συνήθεις εργασίες γραφείου	5,0%	3.159,12	3,0%	1.895,47	9,0%	5.686,41
12	Λοιπές εργασίες		0,00		0,00		0,00
	Σύνολο		40.439,77		23.952,72		152.694,73

**Πίνακας 51: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 1**

	Κατηγορία Κόστους	Διεκπεραίωση Προσαγωγών		Αστυνομικές περιπολίες ασφαλείας		Φύλαξη στόχων/μέτρα ασφαλείας	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	3,6%	2.694,04	8,8%	6.629,86	0,5%	378,85
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	3,7%	2.197,73	8,6%	5.084,31	0,3%	164,01
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων		0,00		0,00		0,00
4	Μεταγωγές κρατουμένων		0,00		0,00		0,00
5	Διαγνωστική εργασία	3,3%	2.034,87	6,4%	3.900,18	1,1%	678,29
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	2,9%	739,67	18,6%	4.719,79	0,7%	176,11
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	5,0%	2.638,78	58,1%	30.668,46	2,9%	1.539,29
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων		0,00		0,00		0,00
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων		0,00		0,00	100,0%	47.947,98
11	Υποστηρικτικές και συνήθεις εργασίες γραφείου	6,0%	3.790,94		0,00		0,00
12	Λοιπές εργασίες		0,00		0,00		0,00
	Σύνολο		14.096,03		51.002,60		50.884,52

**Πίνακας 52: Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 2**

	Κατηγορία Κόστους	Αστυνομικές έρευνες		Έκδοση διοικητικών πράξεων		Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων	
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	7,7%	5.809,02	11,3%	8.524,10	5,3%	3.998,96
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	7,5%	4.444,67	10,6%	6.232,38	4,6%	2.706,17
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων		0,00		0,00		0,00
4	Μεταγωγές κρατουμένων		0,00		0,00		0,00
5	Διαγνωστική εργασία	11,0%	6.698,13	12,1%	7.376,42	4,9%	2.967,52
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	17,8%	4.508,46	2,9%	746,71	2,1%	528,34
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	8,1%	4.251,36	0,03%	14,66	0,03%	14,66
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων		0,00		0,00		0,00
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων		0,00		0,00		0,00
11	Υποστηρικτικές και συνήθειες εργασίες γραφείου	12,0%	7.581,88	14,0%	8.845,52	20,0%	12.636,46
12	Λοιπές εργασίες		0,00		0,00		0,00
	Σύνολο		33.293,52		31.739,80		22.852,11

**Πίνακας 53: : Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 3**

	Κατηγορία Κόστους	Εκτέλεση Καταδικαστικών Αποφάσεων		Λοιπές Εργασίες		Οδηγός	Κόστος
		Οδηγός	Κόστος	Οδηγός	Κόστος		
1	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	11,7%	8.839,81	6,1%	4.588,28		
2	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	12,6%	7.462,46	6,7%	3.936,24		
3	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	29,6%	7.234,15		0,00		
4	Μεταγωγές κρατουμένων	29,6%	26.980,08		0,00		
5	Διαγνωστική εργασία	9,2%	5.595,90	2,2%	1.356,58		
6	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	6,9%	1.761,12	4,2%	1.056,67		
7	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	5,0%	2.638,78	5,3%	2.785,38		
8	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	29,6%	5.929,08		0,00		
9	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων		0,00		0,00		
11	Υποστηρικτικές και συνήθειες εργασίες γραφείου	10,0%	6.318,23	21,0%	13.268,29		
12	Λοιπές εργασίες		0,00	100,0%	23.250,79		
	Σύνολο		72.759,60		50.242,23		

**Πίνακας 54: : Καταλογισμός κόστους σε αντικείμενα κόστους δραστηριοτήτων, Μέρος 4**

**Βήμα 6ο: Υπολογισμός των μοναδιαίων συντελεστών αντικειμένων κόστους**

Μετά την ολοκλήρωση της κατανομής των δραστηριοτήτων στα αντικείμενα κόστους μπορούμε να υπολογίσουμε πόσο κοστίζουν συνολικά οι παρεχόμενες αστυνομικές υπηρεσίες στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό άλλα και μοναδιαία διαιρώντας το συνολικό κόστος κάθε δραστηριότητας με τον οδηγό δραστηριότητας.

A/A	Αντικείμενα Κόστους (cost object)	Οδηγός Δραστηριότητας (activity driver)	Κόστος	Ποσότητα Οδηγού	Κόστος/ Οδηγό
1	Διεκπεραίωση Μηνύσεων	αριθμός μηνύσεων	40.439,77 €	1131	35,76 €
2	Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Συμβάντων	αριθμός δηλώσεων	23.952,72 €	405	59,14 €
3	Διεκπεραίωση Αυτοφώρων αδικημάτων	αριθμός υποθέσεων	152.694,73 €	611	249,91 €
4	Διεκπεραίωση Προσαγωγών	αριθμός ατόμων	14.096,03 €	320	44,05 €
5	Αστυνομικές περιπολίες Ασφαλείας	ώρες απασχόλησης	51.002,60 €	5535,3	9,21 €
6	Φύλαξη στόχων/ μέτρα ασφαλείας	ώρες απασχόλησης	50.884,52 €	4170,2	12,20 €
7	Αστυνομικές έρευνες	αριθμός εγκλημάτων που εξιχνιάστηκαν	33.293,52 €	271	122,85 €
8	Έκδοση διοικητικών πράξεων	αριθμός αδειών/ ταυτοτήτων που εκδοθήκαν	31.739,80 €	2755	11,52 €
9	Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων	αριθμός εμφανίσεων	22.852,11 €	3574	6,39 €
10	Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων	αριθμός φακέλων	22.852,11 €	309	73,96 €
11	Εκτέλεση καταδικαστικών αποφάσεων	αριθμός αποφάσεων που διεκπεραιώθηκαν	72.759,60 €	487	149,40 €
12	Λοιπές Εργασίες	Δεν υπάρχει	50.242,23 €	0	0
	Σύνολο		543.957,63 €		

**Πίνακας 55: Υπολογισμός μοναδιαίων συντελεστών αντικειμένων κόστους**

## Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Στο κομμάτι αυτό θα αναλυθούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το παραπάνω μοντέλο κοστολόγησης. Θα σχολιαστεί κάθε υπόθεση που έγινε πριν τη δημιουργία του μοντέλου κοστολόγησης χωριστά.

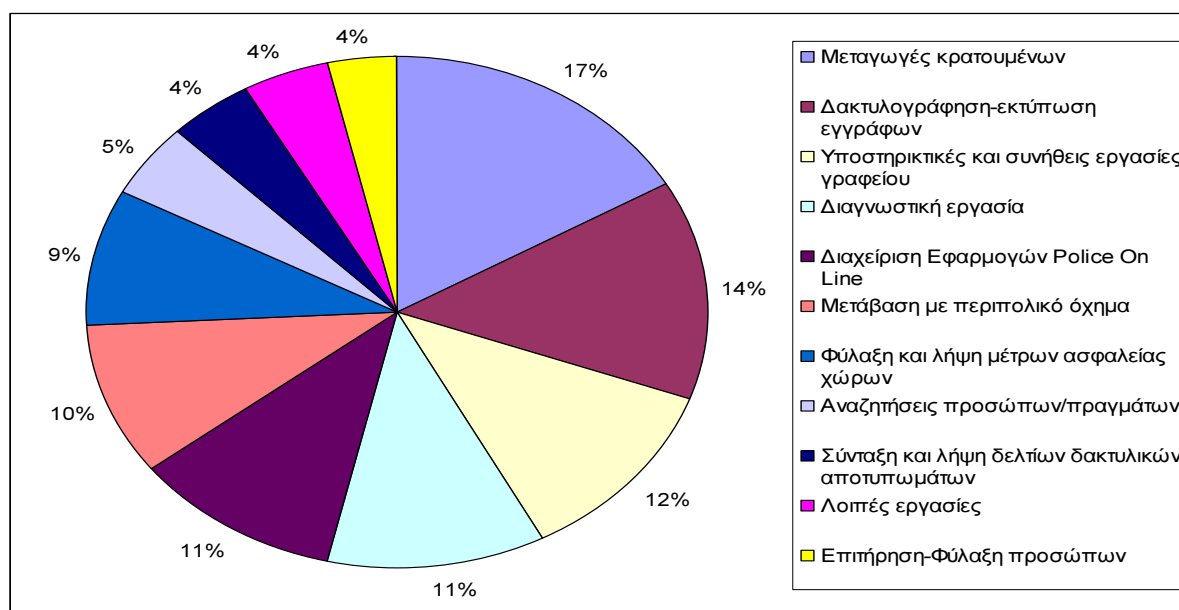
Όπως φάνηκε μέσα από τη δημιουργία του παραπάνω μοντέλου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, οι δραστηριότητες που απορροφούν το περισσότερο κόστος κατατάσσονται ως εξής σύμφωνα με το παρακάτω πίνακα.

	Δραστηριότητες	Κόστος	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Μεταγωγές κρατουμένων	91.123,39 €	17%
2	Δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων	75.769,78 €	14%
3	Υποστηρικτικές και συνήθειες εργασίες γραφείου	63.182,32 €	12%
4	Διαγνωστική εργασία	61.046,23 €	11%
5	Διαχείριση Εφαρμογών Police On Line	59.043,62 €	11%
6	Μετάβαση με περιπολικό όχημα	52.775,55 €	10%
7	Φύλαξη και λήψη μέτρων ασφαλείας χώρων	47.947,98 €	9%
8	Αναζητήσεις προσώπων/πραγμάτων	25.360,08 €	5%
9	Σύνταξη και λήψη δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων	24.432,84 €	4%
11	Λοιπές εργασίες	23.250,79 €	4%
12	Επιτήρηση-Φύλαξη προσώπων	20.025,07 €	4%
	Σύνολο	543.957,63 €	100%

Πίνακας 56: Κατάταξη κόστους δραστηριοτήτων με φθίνουσα ταξινόμηση

Πρώτη σε κατάταξη έρχεται η δραστηριότητα των μεταγωγών κρατουμένων με ποσοστό 17%, ακολουθεί η δακτυλογράφηση-εκτύπωση εγγράφων με ποσοστό 14% ενώ τρίτη με ποσοστό 12% έρχεται η δραστηριότητα των υποστηρικτικών εργασιών γραφείου. Στη τέταρτη θέση ισοψηφούν με ποσοστό 11% η διαγνωστική εργασία και η διαχείριση των εφαρμογών Police on Line.

Τα ίδια αποτελέσματα αποτυπώνονται στη συνέχεια με τη μορφή γραφήματος.



Γράφημα 1: Απεικόνιση σε μορφή πίτας των αποτελεσμάτων κόστους δραστηριοτήτων



**Έλεγχος υπόθεσης 4: Η δραστηριότητα της μεταγωγής κρατουμένων απορροφά το περισσότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.**

Όπως διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα η υπόθεση αυτή φαίνεται να επαληθεύτηκε και ισχύει αφού η δραστηριότητα της μεταγωγής κρατουμένων καταλαμβάνει δεσπόζουσα θέση με διαφορά ανάμεσα στις υπόλοιπες δραστηριότητες του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού, με ποσοστό 17%.

**Έλεγχος υπόθεσης 5: Η δραστηριότητα της σύνταξης και λήψης δελτίων δακτυλικών αποτυπωμάτων απορροφά το λιγότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.**

Η υπόθεση αυτή όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα φαίνεται να επαληθεύεται εν μέρει. Αρχικά, ναι μεν καταλαμβάνει τι μικρότερη δυνατή θέση στη κατάταξη των δραστηριοτήτων με βάση το κόστος ωστόσο στη τελευταία θέση δεν είναι μόνη της καθώς αντίστοιχο ποσοστό 4% κατέχουν εξίσου οι λοιπές εργασίες και η φύλαξη και επιτήρηση προσώπων.

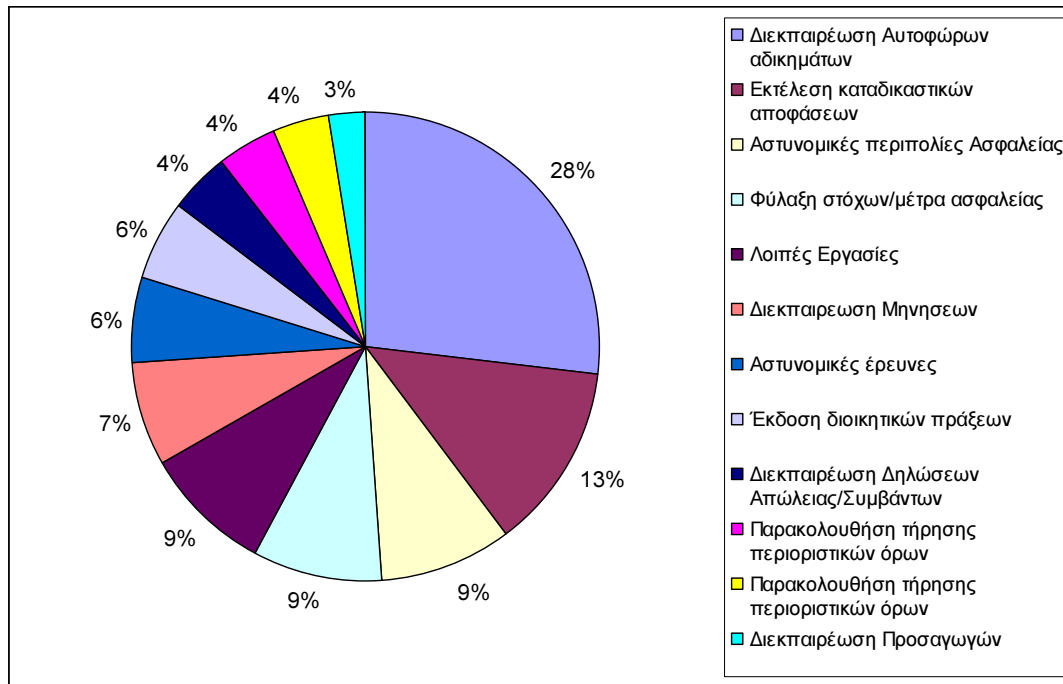
Όπως φάνηκε μέσα από τη δημιουργία του παραπάνω μοντέλου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, οι αστυνομικές υπηρεσίες (cost object) που απορροφούν το περισσότερο κόστος κατατάσσονται ως εξής σύμφωνα με το παρακάτω πίνακα.

A/A	Αντικείμενα Κόστους (cost object)	Κόστος	Κάθετη ανάλυση σε %
1	Διεκπεραίωση Αυτοφώρων αδικημάτων	152.694,73 €	28,1%
2	Εκτέλεση καταδικαστικών αποφάσεων	72.759,60 €	13,4%
3	Αστυνομικές περιπολίες Ασφαλείας	51.002,60 €	9,4%
4	Φύλαξη στόχων/μέτρα ασφαλείας	50.884,52 €	9,4%
5	Διεκπεραίωση Μηνύσεων	40.439,77 €	7,4%
6	Αστυνομικές έρευνες	33.293,52 €	6,1%
7	Έκδοση διοικητικών πράξεων	31.739,80 €	5,8%
8	Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Συμβάντων	23.952,72 €	4,4%
9	Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων	22.852,11 €	4,2%
10	Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων	22.852,11 €	4,2%
11	Διεκπεραίωση Προσαγωγών	14.096,03 €	2,6%
12	Λοιπές Εργασίες	50.242,23 €	9,2%
	Σύνολο	543.957,63 €	100,0%

**Πίνακας 57: Κατάταξη κόστους αστυνομικών υπηρεσιών με φθίνουσα κατάταξη**

Πρώτη σε κατάταξη έρχεται η διεκπεραίωση των αυτόφωρων αδικημάτων με ποσοστό 28,1%. Ακολουθεί στη δεύτερη θέση η εκτέλεση καταδικαστικών αποφάσεων με ποσοστό 13,4%. Τρίτη σε κατάταξη έρχονται οι εποχούμενες αστυνομικές περιπολίες με περιπολικό όχημα μαζί με τη φύλαξη στόχων και τη λήψη μέτρων ασφαλείας με ποσοστό 9,4%. Στη τέταρτη θέση έπεται η διεκπεραίωση μηνύσεων/εγκλήσεων με ποσοστό 7,4%. Στη τελευταία θέση δεσπόζει η διεκπεραίωση προσαγωγών με ποσοστό 2,6%.

Τα ίδια αποτελέσματα σχετικά με το κόστος των αστυνομικών υπηρεσιών αποτυπώνονται στη συνέχεια με τη μορφή γραφήματος.



Γράφημα 2: Απεικόνιση σε μορφή πίτας των αποτελεσμάτων κόστους αστυνομικών υπηρεσιών

**Έλεγχος υπόθεσης 1: Η υπηρεσία της διεκπεραίωσης αυτοφώρων αδικημάτων απορροφά το περισσότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.**

Η υπόθεση ένα που διατυπώθηκε φαίνεται να επαληθεύτηκε και ισχύει, καθώς η αστυνομική υπηρεσία της διεκπεραίωσης αυτοφώρων αδικημάτων αποφορά το μεγαλύτερο κόστος του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και κατατάσσεται πρώτη ανάμεσα στις άλλες με ποσοστό 28,1%.

**Έλεγχος υπόθεσης 2: Η υπηρεσία της παρακολούθησης τήρησης περιοριστικών όρων απορροφά το λιγότερο κόστος παροχής αστυνομικών υπηρεσιών από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.**

Η υπόθεση δυο που διατυπώθηκε φαίνεται από τα αποτελέσματα να μην επαληθευτική. Αν και βρίσκεται σε χαμηλή θέση σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες αστυνομικές υπηρεσίες με ποσοστό 4,2% απ' ότι διαπιστώθηκε έρχεται προτελευταία. Στη τελευταία θέση, όπως αναφέρθηκε, δεσπόζει η διεκπεραίωση προσαγωγών με ποσοστό 2,6%.

Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ένα πολύ σημαντικό σημείο σχετικά με αυτή τη παρεχόμενη αστυνομική υπηρεσία από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Για τη αστυνομική υπηρεσία της παρακολούθησης τήρησης περιοριστικών όρων επιλέχτηκαν δύο οδηγοί δραστηριότητας. Ο πρώτος οδηγός δραστηριότητας είναι ο αριθμός των τηρούμενων φακέλων και ο δεύτερος οδηγός δραστηριότητας είναι ο αριθμός των εκθέσεων εμφάνισης που συντάχθηκαν.

Με βάση τον πρώτο οδηγός δραστηριότητας όσον αφορά το μοναδιαίο κόστος η αστυνομική υπηρεσία αυτή φαίνεται να κοστίζει 73,96 ευρώ για κάθε φάκελο επιτηρούμενου ατόμου που συντηρεί και ενημερώνει στο αρχείο της.

Ενώ με βάση το δεύτερο οδηγό φαίνεται να κοστίζει 6,39 ευρώ για έκθεση εμφάνισης που συντάσσεται όποτε κάποιος εμφανίζεται στα πλαίσια εκπλήρωσης των περιοριστικών όρων που του έχουν τεθεί.

Τα μοναδιαία κόστη των αστυνομικών υπηρεσιών για το έτος 2013 σύμφωνα με τη δραστηριότητα που εκτελέστηκε απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα ως εξής:

A/A	Αντικείμενα Κόστους (cost object)	Κόστος/Οδηγό
1	Διεκπεραίωση Αυτοφόρων αδικημάτων	249,91 €
2	Εκτέλεση καταδικαστικών αποφάσεων	149,40 €
3	Αστυνομικές έρευνες	122,85 €
4	Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων ανά φάκελο	73,96 €
5	Διεκπεραίωση Δηλώσεων Απώλειας/Συμβάντων	59,14 €
6	Διεκπεραίωση Προσαγωγών	44,05 €
7	Διεκπεραίωση Μηνύσεων	35,76 €
8	Φύλαξη στόχων/μέτρα ασφαλείας	12,20 €
9	Έκδοση διοικητικών πράξεων	11,52 €
10	Αστυνομικές περιπολίες Ασφαλείας	9,21 €
11	Παρακολούθηση τήρησης περιοριστικών όρων ανά έκθεση εμφάνισης	6,39 €
12	Λοιπές Εργασίες	--
	Σύνολο	

**Πίνακας 58: Μοναδιαία κόστη αστυνομικών υπηρεσιών για το έτος 2013**

Περαιτέρω στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν και απαντήθηκαν από το προσωπικό το υπό μελέτη οργανισμό περιλαμβάνονταν η εξής ερώτηση: «Πιστεύεται ότι οι δραστηριότητες που περιγράφονται στο παραπάνω πίνακα καλύπτουν επ' ακριβώς όλο το φάσμα λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα;» Η ερώτηση αυτή μπορούσε να απαντηθεί με Ναι και Όχι. Η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων ήταν ναι σε ποσοστό 92% ενώ αρνητική σε ποσοστό 8%. Αυτό αποδεικνύει το γεγονός της μελετημένης προσπάθειας που κατεβλήθη προκειμένου να αποτυπωθούν με ακρίβεια όλες οι δραστηριότητες (activities) που τυχόν αναπτύσσει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός.



**Γράφημα 3: Αναπαράσταση σε γράφημα στηλών των απαντήσεων του ερωτηματολογίου**

Ίδια είναι και τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν και απαντήθηκαν από το προσωπικό του υπό μελέτη οργανισμού που περιλαμβάνονταν την εξής ερώτηση: «Πιστεύεται ότι οι αστυνομικές υπηρεσίες που περιγράφονται στους παραπάνω πίνακες καλύπτουν επ' ακριβώς όλο το φάσμα λειτουργίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα;» Η ερώτηση αυτή μπορούσε να απαντηθεί με Ναι και Όχι. Η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων ήταν ναι σε ποσοστό 92% ενώ αρνητική σε ποσοστό 8%. Αυτό αποδεικνύει το γεγονός της μελετημένης προσπάθειας που κατεβλήθη προκειμένου να αποτυπωθούν με ακρίβεια όλες οι αστυνομικές υπηρεσίες (cost object) που τυχόν παρέχει ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός.



**Γράφημα 4:** Αναπαράσταση σε γράφημα στηλών των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

***Έλεγχος υπόθεση 3:** Η ενασχόληση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού δεν αφορά μόνο τη εξιχνίαση εγκλημάτων άλλα μεταξύ αυτών και άλλων δραστηριοτήτων που δε σχετίζονται με εγκλήματα.*

Όπως αναλύθηκε και προηγουμένως στη βιβλιογραφική επισκόπηση ο Collier P.M., (2006) επισήμανε ιδιαίτερα το γεγονός ότι οι δραστηριότητες των αστυνομικών δυνάμεων στο Ην. Βασίλειο δεν ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με το έγκλημα άλλα και με άλλες δραστηριότητες που δε σχετίζονται με εγκληματικά περιστατικά. Η πρότερη αυτή εμπειρία φαίνεται να επαληθεύεται και για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό καθώς δεν ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με θέματα που άπτονται εγκλημάτων. Ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός είναι επιφορτισμένος παράλληλα με θέματα διαχείρισης απολεσθέντων και απολωλότεων πραγμάτων και αντικειμένων όπως αυτά αποτυπώνονται στη αστυνομική υπηρεσία της διεκπεραίωσης δηλώσεων απώλειας, την έκδοση διοικητικών πράξεων του ελληνικού κράτους όπως ταυτότητες ελλήνων πολιτών, άδειες εργασίες, άδειες οπλοφορίας κλπ. Ακόμα η παρακολούθηση της τήρησης περιοριστικών όρων αποτελεί ένα διοικητικό κομμάτι το οποίο απασχολεί πόρους από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Το ίδιο συμβαίνει και με την αστυνομική υπηρεσία της λήψης μέτρων ασφαλείας και φύλαξης χώρων και εγκαταστάσεων.

## **Συμπεράσματα**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύεται την εφαρμογή μιας μεθόδου κοστολόγησης, αυτής της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων σε ένα μικρό αστυνομικό οργανισμό όπως το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης. Αρχικά στο πρώτο μέρος γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου που σχετίζεται με την κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, στη συνέχεια στο δεύτερο μέρος ακολουθεί μια βιβλιογραφική επισκόπηση μιας πιο ειδικής και εξιδανικευμένης βιβλιογραφίας όπου συνδέει το κόστος με την αστυνόμευση άλλα και τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται από την αστυνομία προκειμένου να προσφέρει τις υπηρεσίες της στο κοινό. Τέλος ακολουθεί η δημιουργία του μοντέλου κοστολόγησης για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό.

### ***Η πρωτοτυπία της εργασίας αναφορικά με τη μεθοδολογία και τα χαρακτηριστικά της.***

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας έγκειται στο γεγονός της ενασχόλησης της και της σύνθεσης δυο διαφορετικών επιστημονικών πεδίων. Αποτελεί μια προσπάθεια εμπλουτισμού της ήδη υπάρχουσας ελληνικής βιβλιογραφίας. Καταφέρει να συνδέσει τη κοστολόγηση και τη διοικητική λογιστική με τη παροχή αστυνομικών υπηρεσιών. Αν και αντίστοιχες μελέτες και έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε χώρες εκτός Ελλάδος όπως επισημάνθηκε στο δεύτερο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας, για τα ελληνικά δεδομένα δεν έχουν πραγματοποιηθεί αντίστοιχες μελέτες και έρευνες σε θέματα κόστους αστυνόμευσης.

Η ελληνική βιβλιογραφία είναι σχετικά ελλιπής και η παρούσα εργασία ήρθε να αποτελέσει μια εκτεταμένη επισκόπηση της βιβλιογραφίας που με τη σειρά της θα συμπληρώσει τη βιβλιογραφία και θα συνδράμει στην επέκτασή της. Η σχετική θεωρία της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων αν και έχει εφαρμοστεί εμπειρικά με επιτυχία σε κάποιο άλλο πλαίσιο (όπως τομείς της οικονομίας, των βιομηχανικών και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών καθώς επίσης και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών) άλλα όχι (τουλάχιστον σε ελληνικά δεδομένα) στο συγκεκριμένο πλαίσιο της κοστολόγησης αστυνομικών υπηρεσιών.

### ***Τα σημαντικά σημεία που η εργασία έφερε στην επιφάνεια και η σημασία τους***

Από τη δημιουργία του πίνακα εξόδων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού διαπιστώνεται ότι τα έξοδα μισθοδοσίας ανέρχονται σε περισσότερο από το 80% των συνολικών εξόδων του αστυνομικού οργανισμού. Στο δεύτερο μέρος όπως επισημάνθηκε από τη σχετική βιβλιογραφία μεταξύ κόστους και αστυνόμευσης ότι το 80% με 90% του προϋπολογισμού που παρέχεται στην αστυνομία απευθύνεται σε δαπάνες προσωπικού (Cherrett, 1993, Grabosky, 1988, Edwards, 1999). Η προγενέστερη αυτή εμπειρία φαίνεται να επιβεβαιώνεται στη παρούσα πτυχιακή εργασία, διότι τα έξοδα μισθοδοσίας των αστυνομικών απεικονίζονται πρώτα σε κατάταξη κατά ποσοστό που ξεπερνά το 80% των συνολικών εξόδων. Επομένως υπάρχει συμφωνία με τον Cherrett (1993) ο οποίος αναφέρει ότι οι αστυνομικοί είναι σαφώς ο μέγιστος πόρος διαθέσιμος σε μια αστυνομική υπηρεσία.

Επιπλέον, όπως αναλύθηκε και προηγουμένως στη βιβλιογραφική επισκόπηση ο Collier, (2006) επισήμανε ιδιαίτερα το γεγονός ότι οι δραστηριότητες των αστυνομικών δυνάμεων στο Ην. Βασίλειο δεν ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με το έγκλημα άλλα και με άλλες δραστηριότητες που δε σχετίζονται με εγκληματικά περιστατικά.

Η πρότερη αυτή εμπειρία φαίνεται να επαληθεύεται και για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό καθώς δεν ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με θέματα που άπτονται εγκλημάτων. Ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός είναι επιφορτισμένος παράλληλα με

θέματα διαχείρισης απολεσθέντων και απολωλότων πραγμάτων και αντικειμένων όπως αυτά αποτυπώνονται στη αστυνομική υπηρεσία της διεκπεραίωσης δηλώσεων απώλειας, την έκδοση διοικητικών πράξεων του ελληνικού κράτους όπως ταυτότητες ελλήνων πολιτών, άδειες εργασίες, άδειες οπλοφορίας κλπ. Ακόμα η παρακολούθηση της τήρησης περιοριστικών όρων αποτελεί ένα διοικητικό κομμάτι το οποίο απασχολεί πόρους από τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Το ίδιο συμβαίνει και με την αστυνομική υπηρεσία της λήψης μέτρων ασφαλείας και φύλαξης χώρων και εγκαταστάσεων.

### ***Ταίριασμα συμπερασμάτων με την παραπέρα εμπειρία και πως εφαρμόζονται***

Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας ως προς το τωρινό επίπεδο δεν αποτελούν χρηστική πληροφορία για τη διοίκηση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού. Το συμπέρασμα αυτό συνάγεται από το γεγονός ότι η διοίκηση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού δεν έχει δικό της προϋπολογισμό προκειμένου να διαχειρίζεται σύμφωνα με τις ανάγκες και της προτεραιότητες της. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες παραγράφους η έλλειψη προϋπολογισμού και η αποστασιοποίηση όσον αφορά το κόστος που αναλώνεται για να παραχθούν οι αστυνομικές υπηρεσίες που μελετήθηκαν δε δημιουργούν κανένα παραπέρα όφελος. Πέρα από μια μικρή διαχείριση στοιχείων κόστους ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός κυριαρχείται και οδηγείται περισσότερο από αξίες παρά από το κόστος.

Αυτή η σύγκρουση, όπως προαναφέρθηκε και σε παραπάνω παράγραφοι στη βιβλιογραφική επισκόπηση, έχει ανακαλυφθεί επίσης, εκτός από την αστυνομία, στις υπηρεσίες σωφρονισμού (Humphrey, 1994) και στις κοινωνικές υπηρεσίες του Ην. Βασιλείου (Llewellyn, 1998). Όλες αυτές οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ασαφείς διαδικασίες εισόδου/εξόδου για τον προσδιορισμό αποτελεσμάτων κόστους και οδηγούνται περισσότερο από τις αξίες και λιγότερο από το κόστος.

Ο Humphrey (1994) υπογραμμίζει ότι στην αστυνομία, οι αξίες της επιβολής του νόμου και της καταπολέμησης του εγκλήματος έχουν κατά παράδοση υπερισχύσει τα όποια οικονομικά εμπόδια και περικοπές χρημάτων που γίνονταν, ιδίως όσον αφορά την αντιμετώπιση των σοβαρών μορφών εγκλήματος (όπως για παράδειγμα η τρομοκρατία), της δημόσιας τάξης και τα σημαντικότερα περιστατικά που δεν αφορούν εγκλήματα (όπως τα θανατηφόρα τροχαία ατυχήματα).

### ***Προτάσεις σχετικά με τα αποτελέσματα και τη παραπέρα εμπειρία***

Ένα ζήτημα που ασχολείται η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και δε κατέστη δυνατό να ενταχθεί στο παρόν μοντέλο κοστολόγησης ήταν η αδρανής δυναμικότητα (spare capacity) όπως αυτή ορίστηκε από τους Kaplan και Cooper (1998). Στο μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύχθηκε για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό δεν έχει υπάρξει καμία αναγνώριση του κόστους της αδρανούς δυναμικότητας (spare capacity). Οι Cooper και Kaplan (1992) υπογράμμισαν τη διαφορά μεταξύ του κόστους των πόρων που είναι διαθέσιμοι και του κόστους των πόρων που πραγματικά χρησιμοποιούνται και της ανάγκης να ρυθμιστεί η αχρησιμοποίητη αυτή ικανότητα ως ουσιαστικό συστατικό της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.

Η λειτουργία της αστυνομίας και η αστυνόμευση απαιτεί την ικανότητα πλεονασματικής ύπαρξης διαθέσιμων πόρων (κυρίως αστυνομικής δύναμης σε ανθρώπινο προσωπικό) ακριβώς για την «περίπτωση που χρειαστεί» η αστυνομία να εξετάσει απρόβλεπτα και σημαντικά εγκλήματα και γεγονότα. Η απαίτηση διαθέσιμων αστυνομικών δυνάμεων για την απάντηση της αστυνομίας σε τέτοια ζητήματα θα πρέπει να είναι ουσιαστική ανεξάρτητα από το κόστος που δημιουργείται για την εμπέδωση του αισθήματος ασφαλείας των πολιτών και την μετάδοση του αισθήματος ότι το κράτος μέσω των δυνάμεων

και των μέσων επιβολής που διαθέτει, όπως είναι η αστυνομία, δεν είναι απροετοίμαστο για την αντιμετώπιση τέτοιων γεγονότων και περιστατικών.

Το κόστος αυτής της αδρανούς δυναμικότητας ή αλλιώς μπορεί να οριστεί ως αχρησιμοποίητη ικανότητα σύμφωνα με τον Collier (2006) θάβεται μέσα στις δραστηριότητες της «εμφανούς αστυνόμευσης» και των εποχούμενων περιπολιών των αστυνομικών, παρά τον αναγνωρισμό του στη βιβλιογραφία, ρητά ως ξεχωριστό κόστος.

Έτσι καταλήγοντας ένα σημαντικό ζήτημα για τη παραπέρα έρευνα και μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει αυτό το ζήτημα της εύρεσης του κόστους αδρανούς δυναμικότητας και ο συσχετισμός του με τα ποσοστά μείωσης της εγκληματικότητας.

Ο Collier (2006) έδωσε έμφαση στο «**κενό χρόνο**» που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης καθηκόντων των αστυνομικών και την αποτελεσματική διαχείριση του. Τονίζει μάλιστα ότι εάν το έγκλημα μειώνεται τότε το κόστος ανά έγκλημα αυξάνεται επειδή το κόστος πρέπει να επιμεριστεί σε λιγότερα εγκλήματα και εμφανίζεται περισσότερο για καθ' ένα. Ακόμα θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια αποτελεσματική αστυνομική δύναμη έχει ως σκοπό την πρόληψη του εγκλήματος, και ως εκ τούτου την επικράτηση χαμηλότερων ποσοστών εγκληματικότητας.

Χαμηλότερα ποσοστά εγκληματικότητας, όπως επισημαίνει ο Dopheide (1997) μεταφράζονται σε λιγότερα εγκλήματα και κατά συνέπεια λιγότερες αναφορές και εκθέσεις της αστυνομίας. Λιγότερες εκθέσεις και αναφορές της αστυνομίας μεταφράζονται σε υψηλότερο κόστος ανά έκθεση ή αναφορά, η οποία εκ πρώτης όψεως αποκαλύπτει μια φτωχή αποδοτικότητα.

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων με βάση τους οδηγούς κόστους και δραστηριοτήτων που έχουν επιλεγεί κάθε φορά μπορεί να κάνει τα παραγόμενα αποτελέσματα να εμφανίζουν την κακή απόδοση να φαίνεται καλή και τις καλές επιδόσεις να εμφανίζεται ως κακές. Για παράδειγμα στο μοντέλο κοστολόγησης που αναπτύχθηκε στη παρούσα εργασία, στη δραστηριότητα που ονομάζεται μεταγωγές κρατουμένων αν ο αριθμός των κρατουμένων που χρησιμοποιείται ως οδηγός δραστηριότητας ήταν πιο υψηλός τότε το κόστος ανά κρατούμενο θα ήταν μικρότερο γιατί το συνολικό ποσό που αντιστοιχεί σε αυτή τη δραστηριότητα επιμερίζεται σε μεγαλύτερο σύνολο, ενώ αν ο αριθμός των κρατουμένων ήταν πολύ μικρότερος τότε το κόστος ανά κρατούμενο θα ήταν πολύ μεγαλύτερο και αυτό γιατί το συνολικό κόστος που αντιστοιχεί σε αυτή τη δραστηριότητα επιμερίζεται σε μικρότερο σύνολο.

Έτσι προκύπτει συμφωνία με τον Dopheide (1997) ότι τα αποτελέσματα της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων αν και παρέχουν μια καλή εικόνα του κόστους των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών του αστυνομικού οργανισμού δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέτρο απόδοσης του έργου της αστυνομίας.

### **Σχέση επιχειρησιακών διαδικασιών και τμημάτων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού**

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες ή δραστηριότητες που εκτελούνται στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό μπορεί να ολοκληρώνονται σε ένα τμήμα αυτού (για παράδειγμα το Γραφείο Γραμματείας) ή να συνδέονται και με άλλα τμήματα και γραφεία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες όπως περιγράφηκαν παραπάνω δεν ταυτίζονται, απόλυτα και αναγκαστικά όλες, με τα τμήματα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού. Συνήθως διαχέονται σε περισσότερα από του ενός τμήματα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού όπως φάνηκε και από τα σχετικά διαγράμματα ροής σε παραπάνω



παραγράφους όπου περιγράφηκαν αναλυτικά οι δραστηριότητες του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

Μέσα από τη συγγραφή της παρούσας και τα σχόλια που εισπράχθηκαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, παρατηρήθηκε το γεγονός ότι ο υπό μελέτη αστυνομικός οργανισμός δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει ηλεκτρονικά στο έπακρο αποτελεσματικά τις επιχειρησιακές διαδικασίες ή δραστηριότητες που αναπτύσσει.

Για τη καλύτερη κατανόηση του προβλήματος αναφέρεται το εξής παράδειγμα. Ένας πολίτης ο οποίος έχει υποβάλει μήνυση κλοπής στο παρελθόν, τηλεφωνεί απογευματινές η βράδυνες ώρες στο γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού και ρωτάει να μάθει για την εξέλιξη της υπόθεσης του ή αν έχουν βρεθεί κλοπιμαία που τον αφορούν. Η πληροφόρηση του πολίτη σε ένα τέτοιο απλό παράδειγμα τις περισσότερες φορές είναι ελλιπής ενώ δημιουργείται η εντύπωση της κακοδιαχείρισης καθώς τις περισσότερες φορές του προτρέπεται να τηλεφωνήσει πρωινές ώρες στο γραφείο Προανακρίσεων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού προκειμένου να ενημερωθεί για το αίτημα του.

Η ολοκλήρωση της δραστηριότητας της διεκπεραίωσης μηνύσεων και εγκλήσεων, που περιγράφηκε παραπάνω, διαχέεται και απαιτεί την εκτέλεση ενεργειών σε διάφορα τμήματα του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού, όπως το Γραφείο του Αξιωματικού Υπηρεσίας, το Γραφείο της Γραμματείας και τέλος το Γραφείο Προανακρίσεων. Η παρακολούθηση της κάθε υπόθεσης όπως περιγράφηκε, δε γίνεται ηλεκτρονικά, σε κάθε στάδιο της, μέσω του πληροφοριακού συστήματος Police on line που χειρίζεται η αστυνομία και αυτό γιατί δεν είναι επικεντρωμένο να χειρίζεται διαδικασίες άλλα να καταγράφει απλώς κείμενο. Έτσι με αυτό τον τρόπο η πληροφόρηση δεν είναι άμεση για την έκαστοτε κατάσταση που επικρατεί.

### **Η σπουδαιότητα και ο ρόλος του Γραφείου Προανακρίσεων**

Η ύπαρξη και η στελέχωση του Γραφείου Προανακρίσεων για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό είναι παρά πολύ σημαντική. Η ενασχόληση του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού με δικογραφίες και τη διαλεύκανση εγκλημάτων αποτελεί μια συνήθης καθημερινή διαδικασία. Το προσωπικό από το γραφείο Προανακρίσεων συγκεντρώνει και ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με αυτό το σκοπό (δικογραφίες, αστυνομικές έρευνες κλπ) χωρίς να απασχολείται τις περισσότερες φορές σε αλλότρια καθήκοντα. Έτσι ο όγκος εργασίας είναι συγκεντρωμένος και ο έλεγχος από τη πλευρά της διοίκησης ασκείται καλύτερα και πιο ουσιαστικά. Η ύπαρξη γραφείου Προανακρίσεων σε άλλες ίδιου επιπέδου αστυνομικές υπηρεσίες στη Θεσσαλονίκη δεν αποτελεί συνήθης πρακτική.

Τις περισσότερες φορές οι δικογραφίες που καταφθάνουν από την Εισαγγελία Πλημμελειοδικών και πρέπει να συμπληρωθούν με συμπληρωματικό υλικό που ορίζει ο κ. Εισαγγελέας ανατίθενται σε περισσότερους του ενός αστυνομικούς. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο χειρισμός των υποθέσεων να είναι διαφορετικός από περίπτωση σε περίπτωση καθώς διαφέρει ο αστυνομικός που χειρίζεται την υπόθεση σε αντίθεση με την ύπαρξη ενός γραφείου Προανακρίσεων όπου οι αστυνομικοί που χειρίζονται τέτοιες υποθέσεις είναι συνήθως συγκεκριμένοι και αποκτούν με τον καιρό περισσότερη πείρα.

Η γνώση των αστυνομικών, στο χειρισμό αντιστοιχών υποθέσεων, εγκλημάτων και περιστατικών, μεγαλώνει με τον αριθμό των υποθέσεων που ασχολούνται. Αποκτάται μια εξειδίκευση που είναι επιθυμητή. Ταυτόχρονα είναι σε θέση να συνδυάζουν υποθέσεις που ο

τρόπος δράσης (modus operandi<sup>21</sup>) είναι παρόμοιος ή τα χαρακτηριστικά των δραστών ταιριάζουν μεταξύ τους σε διαφορετικές υποθέσεις (Μπούτσικα, 2012), αφού είναι σε θέση να χειρίζονται όλες τις υποθέσεις του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού να βρίσκουν τέτοιες συνδέσεις. Κάτι τέτοιο δε θα συνέβαινε αν όλες οι υποθέσεις βρισκόντουσαν διάσπαρτες στα χέρια πολλών αστυνομικών που θα έπρεπε μόνοι τους να φέρουν σε πέρας την υπόθεση. Η συνολική εικόνα θα χανόταν, δε ήταν σε θέση να συνδυάσουν υποθέσεις μεταξύ τους και η αποτελεσματικότητα δεν θα ήταν η αναμενόμενη.

Επιπλέον αν όλες οι υποθέσεις βρισκόντουσαν διάσπαρτες στα χέρια πολλών αστυνομικών, άπειροι αστυνομικοί πέρα των κανονικών τους καθηκόντων θα ήταν επιφορτισμένοι με μια επιπλέον εργασία που πιθανόν να έφερναν σε πέρας με δυσκολία ή με καθυστέρηση. Επιπλοκές και δυσλειτουργίες μπορεί να προέκυπταν, ενώ οι τριβές και οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό και τη διοίκηση θα ήταν αναμενόμενες.

Γι' αυτό λοιπόν η συμβολή του Γραφείου Προανακρίσεων είναι πολύ σημαντική για την όλη λειτουργία του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού για τους λόγους που εξηγήθηκαν. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από το μεγάλο αριθμό εξιχνιάσεων εγκλημάτων που είναι απόρροια αστυνομικών ερευνών που διεξήγαγε το γραφείο Προανακρίσεων του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού.

### ***Οι περιορισμοί της εργασίας και των συμπερασμάτων***

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσει ένα μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Δεν στοχεύει στη δημιουργία και δεν αναπτύσσει ένα σύστημα κοστολόγησης για όλες τις δραστηριότητες της Ελληνικής Αστυνομίας. Επίσης το παρόν μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων που έχει δημιουργηθεί για τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτούσιο χωρίς μετατροπές σε άλλους αστυνομικούς οργανισμούς με διαφορετικό αντικείμενο και διαφορετικές δραστηριότητες από αυτές που εξηγούνται και περιγράφονται στη παρούσα μελέτη.

Ορισμένοι περιορισμοί όπως η έλλειψη στοιχείων καταγραφής και συγκέντρωσης του κόστους άλλα και της δυσκολίας της συγκέντρωσης και αξιολόγησης τους που υπήρξαν με τον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό υπήρξαν άλλα ξεπεράστηκαν με τον τρόπο που αναπτύχθηκε παραπάνω. Η διατύπωση υποθέσεων εργασίας ήταν αναγκαία για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Οι υποκειμενικές εκτιμήσεις επίσης ήταν αναγκαίες και δε κατέστη δυνατό να αποφευχθούν.

Ως εκ τούτου τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα που εξάγονται από το μοντέλο κοστολόγησης που δημιουργήθηκε πιθανόν να μην ανταποκρίνονται επ' ακριβώς στη πραγματικότητα εξαιτίας της έλλειψης στοιχείων. Ωστόσο όπως προαναφέρθηκε προτεραιότητα υπήρξε στη δημιουργία αρχικά του μοντέλου κοστολόγησης και τη κατάταξη σε δευτερεύον ζήτημα αυτό της τροφοδότησης του μοντέλου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων με σωστά και ορθά στοιχεία.

---

<sup>21</sup> Το «Modus Operandi» είναι το σύνολο εκείνων των ενεργειών ενός δράστη που κρίνονται απαραίτητες για την ολοκληρωμένη τέλεση της σκοπούμενης από αυτόν εγκληματικής πράξης. Με άλλα λόγια, είναι όλες εκείνες οι πράξεις και οι μέθοδοι που ακολουθεί ένας εγκληματίας προκειμένου: α) Να τελέσει το έγκλημα, β) Να απομακρυνθεί με ασφάλεια από τον τόπο του εγκλήματος, γ) Να διαφύγει της σύλληψης από τις αρχές. Για παράδειγμα, στοιχεία του «modus operandi» ενός δράστη σε περιπτώσεις βιασμού, μπορεί να είναι το να επιλέγει να επιτίθεται στα θύματά του νυκτερινές ώρες και σε σημεία με ελλιπή φωτισμό. Ή σε περιπτώσεις ανθρωποκτονιών να επιλέγει να θανατώνει το θύμα χρησιμοποιώντας όπλο με εφαρμοσμένο σιγαστήρα, ώστε να μην γίνεται αντιληπτός από τον κρότο του πυροβολισμού (Πηγή: Μπούτσικα, 2012).

### ***Προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Καταλήγοντας θα πρέπει να αναφερθεί ότι τρεις είναι οι βασικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα που θα πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να αποκτηθεί μια καλύτερη εικόνα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων αστυνομικών υπηρεσιών στο Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης.

Η πρώτη πρόταση μιας μελλοντικής έρευνας θα πρέπει να περιλαμβάνει μια πιο ακριβή και αποτελεσματική μέτρηση τόσο του κόστους όσο και των οδηγών κόστους. Όλοι οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι που αναλώνονται θα πρέπει να αποτιμώνται πραγματικά και όχι η μέτρηση μερικών από αυτούς να βασίζεται σε υποκειμενικές εν μέρει εκτιμήσεις. Μια ιδεατή λύση προς αυτό το πρόβλημα θα ήταν η εγκατάσταση ενός ευρύτερου λογιστικού συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ή η παραμετροποίηση του υπάρχον πληροφοριακού συστήματος της Ελληνικής Αστυνομίας Police on Line προκειμένου το κόστος των πόρων που αναλώνονται άλλα και η μέτρηση των οδηγών κόστους να καταγράφεται με όσο το δυνατόν πιο ακριβή τρόπο.

Η δεύτερη πρόταση μιας μελλοντικής έρευνας θα πρέπει να περιλαμβάνει μια πιο ακριβή και αποτελεσματική μέτρηση τόσο του κόστους όσο και των οδηγών κόστους που περιγράφηκαν στη προηγούμενη παράγραφο διαχρονικά για παρελθόντα έτη με σκοπό την εξεύρεση του κόστους των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στον υπό μελέτη οργανισμό σε προηγούμενες χρονιές προκειμένου να συγκριθούν τα αποτελέσματα αυτά.

Η τρίτη πρόταση μελλοντικής έρευνας θα πρέπει να περιλαμβάνει την καταγραφή του κόστους και την ανάπτυξη παρομοίων συστημάτων κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και σε άλλα Αστυνομικά Τμήματα ή Τμήματα Ασφαλείας της Θεσσαλονίκης αναλόγου μεγέθους με το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης. Τα νέα αυτά δεδομένα κόστους, που θα δημιουργηθούν, θα μπορούσαν να συγκριθούν με αυτά που προέκυψαν από τη παρούσα μελέτη όσον αφορά το Τμήμα Ασφαλείας Μενεμένης Θεσσαλονίκης για την απόκτηση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων αστυνομικών υπηρεσιών από το Τμήμα Ασφάλειας Μενεμένης Θεσσαλονίκης.

## Διαδικασία Συγγραφής

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί ένα υποχρεωτικό βήμα για την ολοκλήρωση των σπουδών στο Τμήμα όπου φοιτούν οι γράφοντες. Διεξάγεται με την επίβλεψη του κ. Αναπληρωτή Καθηγητή Χατζή Αναστάσιου και επικεντρώνεται στην εφαρμογή των γνωστικών αντικειμένων που αποκτήσαν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, από το Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής.

Ένας από τους σκοπούς της πτυχιακής εργασίας είναι να μάθει ο φοιτητής και τον τρόπο παρουσίασης μιας επιστημονικής εργασίας, κάτι που είναι πιθανό να του χρειαστεί στη μετέπειτα επιστημονική του σταδιοδρομία. Η παρουσίαση και διάρθρωση μιας επιστημονικής δημοσίευσης είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για να είναι η εργασία κατανοητή από κάποιον που είναι μεν σχετικός με την επιστήμη αλλά δεν γνωρίζει καλά το αντικείμενο (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η πτυχιακή εργασία βοηθάει το φοιτητή να αναπτύξει τις ικανότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση σύνθετων καταστάσεων. Συγκεκριμένα μέσα από τη πτυχιακή εργασία ο φοιτητής μαθαίνει (Ζαφειρόπουλος, 2005):

1. Να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να παρακολουθεί και να ελέγχει την εξέλιξη των εργασιών.
2. Να εντοπίζει και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους πληροφοριών.
3. Να χρησιμοποιεί συνδυαστικά τις γνώσεις, τα εργαλεία και τις τεχνικές που έχει διδαχτεί.
4. Να υποστηρίζει τις απόψεις και τις ιδέες του.
5. Να παρουσιάζει τα ευρήματα και τα επιτεύγματα του με διάφορους τρόπους.

Ο φοιτητής μέσω της πτυχιακής εργασίας αξιοποιεί τις γνώσεις του και τις δεξιότητες του κατά τη διάρκεια της φοιτητής του και επιπλέον μαθαίνει να λειτουργεί και να εργάζεται μεθοδικά χρησιμοποιώντας συνδυαστική σκέψη πειθαρχημένα, προκειμένου να φέρει σε πέρας τη πτυχιακή εργασία του (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ανατέθηκε σε ομάδα φοιτητών και είναι προϊόν συνεργασίας των Γεωργιτσόπουλου Νικόλαου, Αμπέγκου Ντοριάννας και Σινιρίδη Κωνσταντίνου.

Αρχικά αναζητήθηκε το θέμα της εργασίας και το επιστημονικό πεδίο που εντάσσεται. Στη συνέχεια έγινε ένας σχεδιασμός του πλάνου εργασιών που θα έπρεπε να γίνουν προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία. Στη συνέχεια συγκεντρώθηκε το υλικό της βιβλιογραφίας από βιβλία και ηλεκτρονικές πηγές βάσεων δεδομένων πλήρους κειμένου από τη κεντρική βιβλιοθήκη του ΑΤΕΙΘ. Έπειτα ακλούθησε μια περίοδος επεξεργασίας και ανάλυσης του υλικού που συγκεντρώθηκε με σκοπό να αξιολογηθεί.

Ταυτόχρονα το ίδιο χρονικό διάστημα υπήρξε περίοδος μάθησης και προβληματισμού για την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος κοστολόγησης που επιλέχθηκε στον υπό μελέτη αστυνομικό οργανισμό. Ταυτόχρονα είχε ξεκινήσει, μέσα από συνομιλίες και συνεντεύξεις των μελών του προσωπικού του υπό μελέτη αστυνομικού οργανισμού, η παρατήρηση και η μελέτη των ενδότερων υπηρεσιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων που επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν στο σύστημα κοστολόγησης που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε.

Στη συνέχεια ακολούθησε η συγγραφή του πρώτου και δευτέρου μέρους της παρούσας πτυχιακής εργασίας και ένα μέρος από το τρίτο που περιελάμβανε τη περιγραφή των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών που προσφέρει ο υπό μελέτη αστυνομικός

οργανισμός. Στη συνέχεια ακολούθησε μια αποστασιοποίηση από το αρχικό κείμενο. Στη συνέχεια έγιναν κάποιο έλεγχοι και διορθώσεις.

Η εφαρμογή του συστήματος κοστολόγησης άρχισε να λαμβάνει χώρα τον Σεπτέμβριο ενώ με την ολοκλήρωση του η πτυχιακή εργασία ξεκίνησε να μορφοποιείται. Τέλος έγιναν όποιες διορθώσεις, προσθήκες και συμπληρώσεις ήταν απαραίτητες για την παρουσίαση ενός έγκυρου, αυθεντικού, εύκολο και κατανοητού παρουσιάσιμου αποτελέσματος.

Η βιβλιογραφία συντάχθηκε σύμφωνα με το πρότυπο «Harvard», με τη χρήση του εργαλείου σύνταξης βιβλιογραφικών παραπομπών του προγράμματος πληροφοριακού γραμματισμού «ΩΡΙΩΝ», της κεντρικής βιβλιοθήκης του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

### **Διάγραμμα Γκαντ (Gantt Chart)**

Το διάγραμμα Γκαντ (Gantt Chart) είναι ένα οριζόντιο ιστόγραμμα που αναπτύχθηκε ως εργαλείο ελέγχου παραγωγής το 1917. Ονομάστηκε έτσι από τον Αμερικανό μηχανολόγο μηχανικό Henry Gantt (1869 – 1919), ο οποίος ήταν ο πρώτος που το επινόησε και το χρησιμοποίησε. Το διάγραμμα Γκαντ παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός έργου (project) που βοηθά το σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εξειδίκευση των εργασιών σε ένα έργο (project). Ένα διάγραμμα Gantt κατασκευάζεται με έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρονική έκταση του έργου, που χωρίζεται σε διαστήματα (π.χ., ημέρες, εβδομάδες, ή μήνες) και ένα κάθετο άξονα που αντιπροσωπεύει τις εργασίες που αποτελούν το έργο (Wikipedia-Διάγραμμα Γκαντ).

Η πτυχιακή εργασία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα μοναδικό έργο (project).

Η πορεία των εργασιών για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, όπως περιγράφηκε στη παραπάνω παράγραφο, απεικονίζεται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα Gantt.

<b>Gantt Chart</b>	<b>Μαρ</b>	<b>Απρ</b>	<b>Μαϊ</b>	<b>Ιουν</b>	<b>Ιουλ</b>	<b>Αυγ</b>	<b>Σεπ</b>
Αναζήτηση θέματος							
Σχεδιασμός πλάνου εργασιών							
Συγκέντρωση βιβλιογραφίας							
Επεξεργασία υλικού βιβλιογραφίας							
Συγγραφή θεωρητικού τμήματος							
Αποστασιοποίηση κειμένου							
Μελέτη του αστυνομικού οργανισμού							
Εφαρμογή συστήματος κοστολόγησης							
Μορφοποίηση της εργασίας							
Έλεγχος και επιπλέον προσθήκες							

**Σχεδιάγραμμα 18: Τα στάδια εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας με τη μορφή διαγράμματος Gantt.**

## Βιβλιογραφία<sup>22</sup>

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ

#### Βιβλία

- Garrison, R. & Noreen, E. (2005). *Διοικητική Λογιστική*. Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος.
- Βαζακίδης, Α., Σταυρόπουλος, Α. & Χατζής, Α. (2010). *Λογιστικό Σχέδιο-Μηχανογράφηση Λογιστηρίου*. Θεσσαλονίκη: ίδιας έκδοσης.
- Βενιέρης, Γ., Κοεν, Σ. & Κωλέτση, Μ. (2005). *Λογιστική Κόστους-Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδ. Pella Ioannodidou.
- Δαγτόγλου, Π. (2011). *Ατομικά δικαιώματα*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας Αντ. Ν..
- Δαλακούρας, Θ. (2007). *Ποινική Δικονομία-Βασικά ζητήματα της ποινικής δίκης για ανακριτικούς υπαλλήλους-Τόμος Α΄*. Κομοτηνή: εκδ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Α.Ε..
- Δαλακούρας, Θ. (2008). *Ποινική Δικονομία-Βασικά ζητήματα της ποινικής δίκης για ανακριτικούς υπαλλήλους-Τόμος Β΄*. Κομοτηνή: εκδ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Α.Ε.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική ΑΕ.
- Κονταξής, Α. (1994). *Κώδικας Ποινικής Δικονομίας*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Λίβος, Ν. (1995). Η δικονομική θέση των καθ' ών υφίστανται υπόνοιες περί τελέσεως εγκλήματος, *Ποινικά Χρονικά*.
- Ξανθάκος, Α. (2007). *Αστυνομία Δημόσιας Ασφάλειας*. Αθήνα: ίδιας έκδοσης.
- Παπαϊωάννου, Ζ. (2004). *Περιεχόμενο και όρια της αστυνομικής εξουσίας*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Τάχος, Α. (1990). *Δίκαιο της δημόσιας τάξης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Τριανταφύλλου, Κ. (7η έκδοση 2008). *Αστυνομική Προανάκριση*. Καρδίτσα: ίδιας έκδοσης.
- Χατζής, Α. (2010). *Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης*. Θεσσαλονίκη: ίδιας έκδοσης.
- Χατζής, Α. (2013). *Εφαρμογές Κοστολόγησης*. Θεσσαλονίκη: ίδιας έκδοσης.

#### Άρθρα

- Σεφελινιώτης, Α. (Απρίλιος-Μαΐος 2014). Τα χαμένα καύσιμα της ΕΛ.ΑΣ. *Νέα Αστυνομία*, σελίδα 15.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΗ

#### Βιβλία

- Ashton, D., Hopper, T., Scapens, R.W. (1995). *The changing nature of Management Accounting: issues in Management Accounting*. 2<sup>nd</sup> edition. London: Prentice Hall.
- Dierks P., Cokins G., (2000). *Glossary of activity based management*. Bedford: CAM-I.

---

<sup>22</sup> Η βιβλιογραφία συντάχθηκε σύμφωνα με το πρότυπο “Harvard”, με τη χρήση του εργαλείου σύνταξης βιβλιογραφικών παραπομπών του προγράμματος πληροφοριακού γραμματισμού «ΩΡΙΩΝ», της κεντρικής βιβλιοθήκης του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

- Edwards, C. (1999). Changing Policing Theories: For 21st Century Societies. *The Federation Press*. Sydney.
- Martin, C. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. H.P.A.: Financial Times/Pitman.
- Middleham, N. & Marston, C. (2004). *Mole Hills from Mountains*. Preston: Lancashire Constabulary.
- Morgan R, Newburn T. (1997). *The future of policing*. Oxford: Clarendon Press.
- Rudestam, K. & Newton, R. (2001). *Surviving your Dissertation*. Sage.

**Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά**

- Anders, G., (8 Μαρτίου 1994). «Required Surgery: Health Plans Force Even Elite Hospitals to Cut Costs Sharply», *The Wall Street Journal*, , σελ. Α1-Α6.
- Audit Commission (1990). Police paper no. 8: effective policing-performance review in police forces.
- Bond, C. (1996). The nature of general police work. *Criminal Justice Commission Research Paper Series*. 3(2):1-6.
- Bourne, D. (1998). Performance or conformance?. *Police Review*. 106(5468):22-24.
- Brand, S. & Price, R. (2000). The Economic and Social Costs of Crime. Home Office Research Study 217. Economics and Resource Analysis – Research, Development and Statistics Directorate.
- Brimson J.A., Antos J., (1994), Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., Τομ. 78, σελ. 168.
- Cagwin, D. & Bouwman, M. (Μάρτιος 2002). The Association Between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance. *Management Accounting Research*. 13(1):1-39.
- Chatterton, M. & Ellis, T. (1995). What’s going on out there?. *Policing*. 11(3):171-177.
- Cherrett, M. (1993). Performance indicators: Better accountability implies clearer measures of performance. *Policing*. 9(1):40-53.
- Child Exploitation and Online Protection Centre. (2011). *Scoping Report on Missing and Abducted Children*. Ηνωμένο Βασίλειο: CEOP.
- Coburn, S., Grove, H., & Fukami, C., (Ιανουάριος 1995). «Benchmarking with ABCM». *Management Accounting*. σελ. 56-60.
- Cohen, S., Venieris, G. & Kaimenaki, E. (2005). ABC: Adopters, Supporters, Deniers and Unawares. *Managerial Auditing Journal*. 20(9):981-1000.
- Collier, P. (2006). Costing police services: The politicization of accounting. *Critical Perspectives on Accounting*. 17:57-86.
- Collier, P.M. (2001). Police performance measurement and human rights. *Public Money Management*. 21(3):35–39.
- Cooper R. (Φθινόπωρο 1990). «Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems», *Journal of Cost Management*. σελ. 4-14.

- Cooper R., Kaplan R.S., (1991). *The design of Cost Management System Text, Cases and Readings*. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall International.
- Cooper, R. & Kaplan, R. (1992). Activity-based systems: measuring the costs of resource usage. *Accounting Horizons*. 6(3):1-13.
- Cooper, R. & Kaplan, R. (Απρίλιος 1998). How Cost Accounting Distorts Product Cost. *Management Accounting*. --(--):20-27.
- Dadds, V. & Scheide, T. (Νοέμβριος 2000). Police Performance and Activity Measurement. *AUSTRALIAN INSTITUTE OF CRIMINOLOGY: trends & issues in crime and criminal justice*. 180(11):1-6.
- Dan Swenson, (Φθινόπωρο 1995). «*The Benefits of Activity-Based Cost Management to the Manufacturing Industry*», *Journal of Management Accounting Research* 7, σελ. 168-180.
- Dopheide, Clyde A. (Δεκέμβριος 1997). *Activity-Based Costing of the Presidio of Monterey's Federal Police Department*. Μεταπτυχιακή/Διπλωματική Διατριβή (McS). Η.Π.Α.: Naval Postgraduate School Monterey.
- Edmonds, D., McCready D. (1994) Costing and pricing of police services. *International Journal of Public Sector Management*. 7(5):4-14.
- Freeman, J.M., (1992). «Planning police staffing levels». *Journal Opl Res Soc*, Τόμος 43, σελ. 187-194.
- Glenn Rifkin, (27 Φεβρουαρίου 1995). «*EMI: Technology Brings the Music Giant a Whole New Spin.*», *Forbes ASAP*, σελ. 32-38.
- Grabosky, P. (1988). Efficiency and effectiveness in Australian policing. Σε *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*. (τ.16:1-10). Canberra. Australian Institute of Criminology.
- Greasley, A. (2006). Using process mapping and business process simulation to support a process-based approach to change in a public sector organisation. *Technovation*. 26(1):95-103.
- Greasley, A. (2004). Process improvement within a HR division at a UK police force. *International Journal of Operations & Production Management*. 24(3):230-240
- Greasley, A. (2001) "Costing police custody operations", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 24(2):216 – 227
- Greasley, A. (Φεβρουάριος 2000). A Simulation Analysis of Arrest Costs. *The Journal of the Operational Research Society*. 51(2):162-167.
- Greasley, A., Barlow, S., (1998) "Using simulation modelling for BPR: resource allocation in a police custody process", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 Iss: 9/10, pp.978 – 988
- Greene, K. & Pakes, F. (Ιανουάριος 2014). The Cost of Missing Person Investigations: Implications for Current Debates. *Policing-a Journal of Policy and Practice*. 8(1):27-34.
- Hall S, Critcher C, Jefferson T, Clarke J, Roberts B. *Policing the crisis: mugging, the state, and law and order*. London: Macmillan; 1978.
- Harrington, H.J. (1991), *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York, Η.Π.Α.



- Her Majesty's Inspector of Constabulary. (1998). What price policing? A study of efficiency and value for money in the police service. London: HMIC.
- Hertfordshire Police Authority. (2011). *Draft Final Report of the Topic Group on Missing Persons. Executive Summary.*. Hertfordshire, Ηνωμένο Βασίλειο: Hertfordshire Police Authority.
- Home Office, and Her Majesty's Inspector of Constabulary, (1992). Police activity sampling manual of guidance.
- Hortz, O. (Ιανουάριος 1996). On the efficacy of generic performance indicators for police. *The Police Journal.* --(--):68-77.
- Humphrey, C. (1994). Reflecting on attempts to develop a financial management information system for the probation service in England and Wales: some observations on the relationship between the claims of accounting and its practice. *Accounting Organization Society.* 19(2):147-78.
- Ittner, C., Lanen, W. & Larcker, D. (Ιούνιος 2002). The Association Between Activity-Based Costing and Manufacturing Performance. *Journal of Accounting Research.* 40(3):711-726.
- Julian Freeman, «*Marines Embrace Continuous Improvement: Highlight of CAM-I's Meeting*», *Management Accounting*, Φεβρουάριος 1997, σελ. 64.
- Kambiz Foroohar, (7 Απριλίου 1997). «*Rx: Software*», *Forbes*, σελ. 114.
- Kaplan R.S., Cooper R., (1998), *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance.* Boston: MA: Harvard Business School Press
- Lambropoulou, E. (2001). The 'End' of Correctional Policy and the Management of the Correctional 'Problem' in Greece. *European Journal of Crime Criminal Law and Criminal Justice.* 9(1): 33-55.
- Lapsley, I. (200- Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Results.* 10:363-82.
- Leigh A, Mundy G, Tuffin R. (1999). Best Value policing: making preparations (police research series paper 116). *Home Office Policing and Reducing Crime Unit, Research Development and Statistics Directorate.*
- Llewellyn S. (1998). Pushing budgets down the line: ascribing financial responsibility in the UK social services. *Accounting Audit Accountability Journal.* 11(3):292-308.
- Maiga, A. & Jacobs, F. (2008). Extent of ABC use and its consequences. *Contemporary Accounting Research.* 25(2):566-533.
- National Police Improvement Agency UK, (NPIA). (2011). *Missing Persons: Data and analysis 2010-2011.* NPIA: Missing persons bureau.
- Ostrenga M.R. (Φεβρουάριος 1990) «*Activities: The Focal Point of Total Cost Management*», *Management Accounting*, σελ. 42-49.
- Ostrenga, M.R., & Probst F.R., (1992). «*Process value analysis: the missing link in cost management*». *Cost Management*, σελ. 4-13.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Results.* 10:363-82

- Player, S. & Keys, E. (1995). *Activity-Based Management: Arthur Anderson's Lessons from the ABM Battlefield*. New York, H.P.A.: Mastermedia Limited.
- Rhydderch, R. (1999). Mixed signals. *Police Review*. 106(5505):22-25.
- Sheehan, M. (2000), "Police chiefs crack down on shirkers", *The Sunday Times*, 27 February, p. 9.
- Sinclair, M. & Taylor, C., (2008). *The Cost of Crime. "The Tax Payers Alliance"*. Διαθέσιμο σε: [http://www.taxpayersalliance.com/the\\_cost\\_of\\_crime.pdf](http://www.taxpayersalliance.com/the_cost_of_crime.pdf). (Ανακτήθηκε 10 Ιουνίου, 2014).
- Slack, N. and Lewis, M. (2002), *Operations Strategy*, Pearson Education, Harlow.
- Stapleton, D., Pati, S., Beach, E. & Julmanichoti, P. (2004). Activity based costing for logistics and marketing. *Business Process Management Journal*. 10(5):584-597.
- Stockdale, J.E., Whitehead, C.M.E., Gresham, P.J., (1999). Applying economic evaluation to policing activity (police research series paper 103). London: Home Office Research, Development and Statistics Directorate.
- Stratton, W., Desroches, D., Lawson, R. & Hatch, T. (2009). Activity-based costing: Is it still relevant?. *Management Accounting Quarterly*. 10(3):31-40.
- Sutton, C. (Σεπτέμβριος 1996). Performance Measurements for the Police Service. *INTERSEC*. 6(9):352-354.
- Van Reenen P., (1999). The "unpayable" police. *Policing: An International Journal Police Strategies Management*. 22(2):133-51.
- William M. Bulkeley, (23 Δεκεμβρίου 1994). «*Pushing the Pace: The Latest Big Thing at Many Companies is Speed, Speed, Speed*», *The Wall Street Journal*, σελ. A1-A7.
- Wisniewski, M., Dickson, A., (2001). Measuring performance in Dumfries and Galloway constabulary with the balanced scorecard. *Journal Operational Res Society*. (52):1057-1066.

### **Ηλεκτρονικές σελίδες**

- City of Monterey, California USA. Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/qzgspl> (Ανακτήθηκε 12 Ιουνίου, 2014).
- Lincoln Police Department. Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/149w9no> (Ανακτήθηκε 24 Σεπτεμβρίου, 2014).
- Wikipedia-Law enforcement in the United Kingdom. Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/5bwx4> (Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου, 2014).
- Wikipedia-South Australia Police. Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/bwjnpdk> (Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου, 2014).
- Wikipedia, (15 Σεπτεμβρίου 2014). *Διάγραμμα Γκαντ*. Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/qhfcrf> (Ανακτήθηκε 25 Σεπτεμβρίου, 2014).
- Wikipedia, (2 Ιουλίου 2014.). *Ελληνική Αστυνομία*. Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/qhvay5x> (Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου, 2014).
- WPC Software Ltd, (2012). *COMPACT*. Διαθέσιμο σε: <http://www.wpcsoft.com/products/compact.aspx> (Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου, 2014).

Μπούτσικα, Ε. (24/11/2012). *Διακρίνοντας το “Modus Operandi” και την “Υπογραφή” ενός δράστη στον τόπο του εγκλήματος*. Διαθέσιμο σε:  
<http://tinyurl.com/oscv32m> (Ανακτήθηκε 6 Σεπτεμβρίου, 2014).

Περιοδικό 4 ΤΡΟΧΟΙ, Διαθέσιμο σε: <http://tinyurl.com/p4puo77> (Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου, 2014)

Τα μισθώματα ακινήτων το Δημοσίου μετά το Νόμο 4081/2012. Διαθέσιμο σε:  
<http://tinyurl.com/p2ylsm> (Ανακτήθηκε 23 Απριλίου, 2014).

Το χαμόγελο του Παιδιού. Διαθέσιμο σε:  
<http://tinyurl.com/3muxm4z> (Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου, 2014).

Φίλη, Κ. (2009). ΟΙΚΟΤΕΧΝΟΔΟΜΗ. Διαθέσιμο σε:  
<http://tinyurl.com/q9qvf5a> (Ανακτήθηκε 18 Σεπτεμβρίου, 2014).

## Παράρτημα

Περιγραφή χώρου	Αριθμός και Περιγραφή Ηλεκτρικών Συσκευών Κατανάλωσης Ηλεκτρικού Ρεύματος				Σύνολο
<b>Γραφείο Διοίκησης</b>	2 υπολογιστές	1 τηλεόραση	1 εκτυπωτής	2 λάμπες	
<b>watt</b>	580	160	310	100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	12	7	2	12	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	240,30 €	38,70 €	21,40 €	82,90 €	383,30 €
<b>Γρ. Γραμματείας</b>	4 υπολογιστές	1 τηλεόραση	1 φωτοτυπικό	4 λάμπες	
<b>watt</b>	1160	160	400	100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	11	6	8	12	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	440,60 €	33,10 €	110,50 €	165,70 €	749,90 €
<b>Γρ. Αξιωματικού Υπηρεσίας</b>	1 υπολογιστής	1 τηλεόραση	1 φωτοτυπικό	2 λάμπες	
<b>watt</b>	290	160	400	100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	24	24	12	18	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	240,30 €	132,60 €	165,70 €	124,30 €	662,90 €
<b>Γρ. Εκτέλεσης Αποφάσεων</b>	1 υπολογιστής		1 εκτυπωτής	1 λάμπες	
<b>watt</b>	290		310	100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	12		2	9	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	120,20 €		21,40 €	31,10 €	172,70 €
<b>Γρ. Προανακρίσεων</b>	3 υπολογιστές	1 τηλεόραση		2 λάμπες	
<b>watt</b>	870	160		100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	15	20		19	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	450,60 €	110,50 €		131,20 €	692,30 €

<b>Γρ. Αρχείου</b>	1 υπολογιστής	1 ψυγείο	2 λάμπες	
<b>watt</b>	290	500	100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	8	24	16	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	80,10 €	414,30 €	110,40 €	604,80 €

<b>Γρ. Έκδοσης Ταυτοτήτων</b>	2 υπολογιστές		2	
<b>watt</b>	290		100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>	8		16	
<b>Κόστος ετήσιο</b>	80,10 €		110,40 €	190,50 €

<b>Κοινόχρηστοι χώροι</b>			4 λάμπες	
<b>watt</b>			100	
<b>ώρες λειτουργίας</b>			16	
<b>Κόστος ετήσιο</b>			220,80 €	220,80 €

Σύνολο: 3.677,20 €

<b>Πίνακας καυσίμων που χορηγήθηκαν στο όχημα OCTAVIA (Αμόλυβδη 95 oct)</b>						
<b>A/A</b>	<b>Ημερομηνία</b>	<b>Ποσότητα καυσίμου σε λίτρα</b>	<b>Μέση Λιανική Τιμή</b>	<b>Μέση Χονδρική Τιμή</b>	<b>Ποσό Μέσης Λιανικής Τιμής</b>	<b>Ποσό Μέσης Χονδρικής Τιμής</b>
1	1/1/2013	38	1,661 €	1,630 €	63,12 €	61,94 €
2	7/1/2013	46	1,678 €	1,652 €	77,19 €	75,99 €
3	9/1/2013	42	1,678 €	1,652 €	70,48 €	69,38 €
4	12/1/2013	42	1,678 €	1,652 €	70,48 €	69,38 €
5	16/1/2013	40	1,681 €	1,631 €	67,24 €	65,24 €
6	20/1/2013	45	1,681 €	1,631 €	75,65 €	73,40 €
7	24/1/2013	42	1,686 €	1,659 €	70,81 €	69,68 €
8	26/1/2013	36	1,686 €	1,659 €	60,70 €	59,72 €
9	28/1/2013	37	1,709 €	1,687 €	63,23 €	62,42 €
10	1/2/2013	40	1,709 €	1,687 €	68,36 €	67,48 €
11	7/2/2013	40	1,723 €	1,686 €	68,92 €	67,44 €
12	9/2/2013	42	1,723 €	1,686 €	72,37 €	70,81 €
13	13/2/2013	50	1,737 €	1,701 €	86,85 €	85,05 €
14	17/2/2013	47	1,737 €	1,701 €	81,64 €	79,95 €
15	21/2/2013	42	1,752 €	1,717 €	73,58 €	72,11 €
16	24/2/2013	40	1,752 €	1,717 €	70,08 €	68,68 €
17	28/2/2013	53	1,747 €	1,687 €	92,59 €	89,41 €
18	3/3/2013	37	1,747 €	1,687 €	64,64 €	62,42 €
19	5/3/2013	43	1,719 €	1,656 €	73,92 €	71,21 €
20	8/3/2013	50	1,719 €	1,656 €	85,95 €	82,80 €
21	12/3/2013	46	1,699 €	1,639 €	78,15 €	75,39 €
22	13/3/2013	41	1,699 €	1,639 €	69,66 €	67,20 €
23	16/3/2013	41	1,699 €	1,639 €	69,66 €	67,20 €
24	18/3/2013	41	1,700 €	1,662 €	69,70 €	68,14 €
25	21/3/2013	42	1,700 €	1,662 €	71,40 €	69,80 €
26	24/3/2013	50	1,700 €	1,662 €	85,00 €	83,10 €
27	26/3/2013	45	1,702 €	1,664 €	76,59 €	74,88 €
28	29/3/2013	45	1,702 €	1,664 €	76,59 €	74,88 €
29	31/3/2013	43	1,702 €	1,664 €	73,19 €	71,55 €
30	4/4/2013	44	1,704 €	1,650 €	74,98 €	72,60 €
31	7/4/2013	42	1,704 €	1,650 €	71,57 €	69,30 €
32	9/4/2013	29	1,676 €	1,601 €	48,60 €	46,43 €
33	10/4/2013	42	1,676 €	1,601 €	70,39 €	67,24 €
34	13/4/2013	38	1,676 €	1,601 €	63,69 €	60,84 €
35	17/4/2013	48	1,638 €	1,569 €	78,62 €	75,31 €
36	22/4/2013	39	1,630 €	1,585 €	63,57 €	61,82 €
37	27/4/2013	53	1,630 €	1,585 €	86,39 €	84,01 €
38	29/4/2013	41	1,633 €	1,579 €	66,95 €	64,74 €
39	2/5/2013	41	1,633 €	1,579 €	66,95 €	64,74 €
40	5/5/2013	40	1,633 €	1,579 €	65,32 €	63,16 €
41	8/5/2013	39	1,631 €	1,591 €	63,61 €	62,05 €
42	12/5/2013	51	1,631 €	1,591 €	83,18 €	81,14 €
43	13/5/2013	43	1,638 €	1,605 €	70,43 €	69,02 €
44	21/5/2013	48	1,658 €	1,624 €	79,58 €	77,95 €
45	28/5/2013	46	1,660 €	1,624 €	76,36 €	74,70 €
46	29/5/2013	20	1,660 €	1,624 €	33,20 €	32,48 €
47	2/6/2013	48	1,660 €	1,624 €	79,68 €	77,95 €
48	4/6/2013	42	1,661 €	1,622 €	69,76 €	68,12 €

49	8/6/2013	45	1,661 €	1,622 €	74,75 €	72,99 €
50	10/6/2013	48	1,658 €	1,606 €	79,58 €	77,09 €
51	13/6/2013	30	1,658 €	1,606 €	49,74 €	48,18 €
52	15/6/2013	42,47	1,658 €	1,606 €	70,42 €	68,21 €
53	18/6/2013	46	1,657 €	1,617 €	76,22 €	74,38 €
54	3/7/2013	44	1,650 €	1,614 €	72,60 €	71,02 €
55	5/7/2013	36	1,650 €	1,614 €	59,40 €	58,10 €
56	6/7/2013	30	1,650 €	1,614 €	49,50 €	48,42 €
57	9/7/2013	50	1,674 €	1,647 €	83,70 €	82,35 €
58	10/7/2013	21	1,674 €	1,647 €	35,15 €	34,59 €
59	13/7/2013	44	1,674 €	1,647 €	73,66 €	72,47 €
60	26/7/2013	36	1,698 €	1,653 €	61,13 €	59,51 €
61	29/7/2013	43	1,691 €	1,645 €	72,71 €	70,74 €
62	31/7/2013	32	1,691 €	1,645 €	54,11 €	52,64 €
63	2/8/2013	44	1,691 €	1,645 €	74,40 €	72,38 €
64	5/8/2013	53	1,686 €	1,625 €	89,36 €	86,13 €
65	9/8/2013	43	1,686 €	1,625 €	72,50 €	69,88 €
66	13/8/2013	41,09	1,675 €	1,640 €	68,83 €	67,39 €
67	15/8/2013	38	1,675 €	1,640 €	63,65 €	62,32 €
68	18/8/2013	45	1,675 €	1,640 €	75,38 €	73,80 €
69	21/8/2013	47	1,686 €	1,660 €	79,24 €	78,02 €
70	25/8/2013	34	1,686 €	1,660 €	57,32 €	56,44 €
71	29/8/2013	49	1,702 €	1,684 €	83,40 €	82,52 €
72	31/8/2013	35	1,702 €	1,684 €	59,57 €	58,94 €
73	3/9/2013	32	1,704 €	1,653 €	54,53 €	52,90 €
74	5/9/2013	45	1,704 €	1,653 €	76,68 €	74,39 €
75	7/9/2013	45	1,704 €	1,653 €	76,68 €	74,39 €
76	10/9/2013	47	1,686 €	1,619 €	79,24 €	76,09 €
77	13/9/2013	45	1,686 €	1,619 €	75,87 €	72,86 €
78	15/9/2013	34	1,686 €	1,619 €	57,32 €	55,05 €
79	19/9/2013	51	1,659 €	1,596 €	84,61 €	81,40 €
80	22/9/2013	38	1,659 €	1,596 €	63,04 €	60,65 €
81	25/9/2013	45	1,638 €	1,588 €	73,71 €	71,46 €
82	27/9/2013	30	1,638 €	1,588 €	49,14 €	47,64 €
83	30/9/2013	50	1,638 €	1,588 €	81,90 €	79,40 €
84	3/10/2013	43	1,631 €	1,589 €	70,13 €	68,33 €
85	5/10/2013	44	1,631 €	1,589 €	71,76 €	69,92 €
86	7/10/2013	43	1,627 €	1,594 €	69,96 €	68,54 €
87	10/10/2013	40	1,627 €	1,594 €	65,08 €	63,76 €
88	12/10/2013	39	1,627 €	1,594 €	63,45 €	62,17 €
89	15/10/2013	43	1,629 €	1,598 €	70,05 €	68,71 €
90	16/10/2013	23	1,629 €	1,598 €	37,47 €	36,75 €
91	20/10/2013	43	1,629 €	1,598 €	70,05 €	68,71 €
92	22/10/2013	45	1,626 €	1,577 €	73,17 €	70,97 €
93	26/10/2013	47	1,626 €	1,577 €	76,42 €	74,12 €
94	29/10/2013	39	1,608 €	1,564 €	62,71 €	61,00 €
95	1/11/2013	52	1,608 €	1,564 €	83,62 €	81,33 €
96	3/11/2013	34	1,608 €	1,564 €	54,67 €	53,18 €
97	6/11/2013	41	1,600 €	1,565 €	65,60 €	64,17 €
98	9/11/2013	46	1,600 €	1,565 €	73,60 €	71,99 €
99	12/11/2013	42,47	1,605 €	1,586 €	68,16 €	67,36 €
100	17/11/2013	46	1,605 €	1,586 €	73,83 €	72,96 €



101	20/11/2013	37	1,613 €	1,586 €	59,68 €	58,68 €
102	23/11/2013	44	1,613 €	1,586 €	70,97 €	69,78 €
103	26/11/2013	48	1,620 €	1,588 €	77,76 €	76,22 €
104	29/11/2013	45	1,620 €	1,588 €	72,90 €	71,46 €
105	4/12/2013	45	1,623 €	1,599 €	73,04 €	71,96 €
106	7/12/2013	48	1,623 €	1,580 €	77,90 €	75,84 €
107	10/12/2013	42	1,623 €	1,580 €	68,17 €	66,36 €
108	12/12/2013	38	1,623 €	1,580 €	61,67 €	60,04 €
109	16/12/2013	46	1,615 €	1,581 €	74,29 €	72,73 €
110	18/12/2013	33	1,615 €	1,581 €	53,30 €	52,17 €
111	19/12/2013	38	1,615 €	1,581 €	61,37 €	60,08 €
112	23/12/2013	35	1,621 €	1,602 €	56,74 €	56,07 €
113	26/12/2013	43	1,621 €	1,602 €	69,70 €	68,89 €
114	29/12/2013	40	1,621 €	1,602 €	64,84 €	64,08 €
115	31/12/2013	42	1,630 €	1,601 €	68,46 €	67,24 €
Σύνολο:		4.813,03			8.010,13 €	7.810,49 €
Μέσος όρος:		41,85	1,66	1,62	69,65	67,92
Μέγιστη τιμή:		53,00	1,75	1,72	92,59	89,41
Ελάχιστη τιμή:		20,00	1,60	1,56	33,20	32,48

Πίνακας κατανομής καθηκόντων-χρόνου εργασίας προσωπικού Τ.Α. Μενεμένης για το έτος 2013					
A/A	ΒΑΘΜΟΣ	ΟΝ/ΜΟ		ΣΥΝΟΛΟ	ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
1	Αστυν. Α'	Τ.Ι.	Δ/ΝΤΗΣ-ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	1543,5	75,4%
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	380,0	18,6%
			ΕΠΟΠΤΗΣ	104,0	5,1%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	8,5	0,4%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	8,0	0,4%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	4,0	0,2%
			Σύνολο:	2048,0	100,0%
2	Αστυν.Β	Τ.Α.			
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	935,0	48,5%
			Δ/ΝΤΗΣ-ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	496,0	25,7%
			ΥΠΟΔ/ΝΤΗΣ-ΥΠΟΔ/ΤΗΣ	223,0	11,6%
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	98,0	5,1%
			ΕΠΟΠΤΗΣ	88,0	4,6%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	61,3	3,2%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	15,0	0,8%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	12,0	0,6%
			ΕΘΝΙΚΕΣ	3,0	0,2%
			Σύνολο:	1928,3	100,0%
3	Ανθ/μος	Κ.Κ.			
			ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	1755,5	85,7%
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	156,0	7,6%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	44,0	2,1%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	43,0	2,1%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	29,5	1,4%
			ΕΠΟΠΤΗΣ	12,0	0,6%

			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	8,0	0,4%
			Σύνολο:	2048,0	100,0%
4	Αρχ/κας	Μ.Δ.			
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1422,0	92,8%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	64,0	4,2%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25,5	1,7%
			ΜΙΚΤΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	16,0	1,0%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	5,0	0,3%
			Σύνολο:	1532,5	100,0%
5	Αρχ/κας	Μ.Μ.			
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	332,0	63,5%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	104,0	19,9%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	51,5	9,8%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	14,0	2,7%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	13,0	2,5%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	8,0	1,5%
			Σύνολο:	522,5	100,0%
6	Αρχ/κας	Κ.Π.			
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1681,5	87,8%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	96,0	5,0%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	36,0	1,9%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	26,0	1,4%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25,5	1,3%
			ΟΔΗΓΟΣ	24,0	1,3%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	15,0	0,8%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	7,5	0,4%
			ΠΟΡΕΙΕΣ - ΔΙΑΔΗΛΩΣΕΙΣ	3,0	0,2%
			Σύνολο:	1914,5	100,0%
7	Αρχ/κας	Κ.Χ			
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1208,0	68,5%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	464,5	26,3%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	31,0	1,8%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	21,0	1,2%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,1%
			ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	12,5	0,7%
			ΟΔΗΓΟΣ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1764,5	100,0%
8	Αρχ/κας	Κ.Ε.			
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	730,0	48,9%
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	716,5	48,0%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	32,0	2,1%
			ΟΔΗΓΟΣ	8,0	0,5%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	7,5	0,5%

			Σύνολο:	1494,0	100,0%
9	Αρχ/κας	Τ.Α.	ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ Η/Υ	1165,5	56,3%
			ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΗΣ	904,0	43,7%
			Σύνολο:	2069,5	100,0%
10	Αρχ/κας	Τ.Κ.	ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣ	2189,5	100,0%
11	Αρχ/κας	Κ.Γ.			
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	1192,0	82,3%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	192,0	13,3%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	12,0	0,8%
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	8,0	0,6%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	8,0	0,6%
			ΜΙΚΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	8,0	0,6%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	8,0	0,6%
			Σύνολο:	1447,5	100,0%
12	Αρχ/κας	Χ.Α.			
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	980,0	80,6%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	191,5	15,7%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,6%
			ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	12,0	1,0%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	8,0	0,7%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	5,0	0,4%
			Σύνολο:	1216,0	100,0%
13	Αρχ/κας	Α.Χ.			
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1334,0	79,1%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	312,0	18,5%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	28,0	1,7%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	8,0	0,5%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	4,5	0,3%
			Σύνολο:	1686,5	100,0%
14	Αρχ/κας	Κ.Π.			
			ΓΡ.ΕΚΔΟΣΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΩΝ	1651,5	83,4%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	232,0	11,7%
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	60,0	3,0%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	32,0	1,6%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	4,5	0,2%
			Σύνολο:	1980,0	100,0%
15	Υπαρχιφ.	Τ.Θ.			
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1631,5	83,3%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	216,0	11,0%

			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	57,0	2,9%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	23,0	1,2%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	16,0	0,8%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	8,0	0,4%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	7,5	0,4%
			Σύνολο:	1959,0	100,0%
16	Υπαρχιφ.	Τ.Β.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	573,0	39,4%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	568,0	39,0%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	224,0	15,4%
			ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	32,0	2,2%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	27,0	1,9%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	7,0	0,5%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	5,0	0,3%
			Σύνολο:	1455,5	100,0%
17	Υπαρχιφ.	Σ.Θ.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	868,0	59,5%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	560,0	38,4%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	24,0	1,6%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	8,0	0,5%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1460,0	100,0%
18	Υπαρχιφ.	Κ.Σ.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	755,5	48,8%
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	587,0	37,9%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	96,0	6,2%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	50,8	3,3%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	24,0	1,6%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	11,5	0,7%
			ΕΘΝΙΚΕΣ	3,0	0,2%
			Σύνολο:	1547,3	100,0%
19	Υπαρχιφ.	Κ.Β.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	888,0	57,4%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	520,5	33,6%
			ΟΔΗΓΟΣ	96,0	6,2%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	16,0	1,0%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1548,0	100,0%
20	Υπαρχιφ.	Φ.Δ.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	790,0	51,6%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	632,0	41,3%

			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	32,0	2,1%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	23,5	1,5%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	19,0	1,2%
			ΔΗΜΟΣΙΑ ΘΕΑΜΑΤΑ	16,0	1,0%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	11,0	0,7%
			ΟΔΗΓΟΣ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1531,5	100,0%
21	Αστυφ.	Κ.Κ.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1008,0	68,1%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	416,0	28,1%
			ΟΔΗΓΟΣ	24,0	1,6%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	8,0	0,5%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	4,0	0,3%
			Σύνολο:	1479,5	100,0%
22	Αστυφ.	Δ.Α.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	858,0	54,8%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	647,5	41,3%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	22,5	1,4%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,2%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	11,0	0,7%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1566,5	100,0%
23	Υπαρχιφ.	Τ.Σ.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	815,5	80,0%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	128,0	12,6%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	35,8	3,5%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,9%
			ΟΔΗΓΟΣ	8,0	0,8%
			ΜΕΤΑΓΩΓΕΣ	7,0	0,7%
			ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	6,0	0,6%
			Σύνολο:	1019,8	100,0%
24	Αστυφ.	Χ.Β.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	1184,5	78,2%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	232,0	15,3%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	24,0	1,6%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	16,0	1,1%
			ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	14,0	0,9%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	8,0	0,5%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	8,0	0,5%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1514,0	100,0%
25	Αστυφ.	Φ.Δ.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	958,5	67,0%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	320,0	22,4%

			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	48,5	3,4%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	40,0	2,8%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	16,0	1,1%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	14,0	1,0%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	8,0	0,6%
			ΜΕΤΑΓΩΓΕΣ	8,0	0,6%
			ΟΔΗΓΟΣ	8,0	0,6%
			ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	5,5	0,4%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	5,0	0,3%
			Σύνολο:	1431,5	100,0%
26	Αστυφ.	Τ.Σ.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	1266,3	83,0%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	160,0	10,5%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	31,0	2,0%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	13,5	0,9%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	13,0	0,9%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	9,0	0,6%
			ΟΔΗΓΟΣ	8,0	0,5%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	6,0	0,4%
			Σύνολο:	1526,3	100,0%
27	Αστυφ.	Α.Χ.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	1020,0	65,8%
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	200,0	12,9%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	176,0	11,4%
			ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	42,5	2,7%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	35,0	2,3%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	32,0	2,1%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	1,3%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	11,0	0,7%
			ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	7,0	0,5%
			ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	6,0	0,4%
			Σύνολο:	1549,0	100,0%
28	Αστυφ.	Α.Σ.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	724,0	49,7%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	528,0	36,3%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	112,0	7,7%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	72,5	5,0%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	11,0	0,8%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	8,0	0,5%
			Σύνολο:	1455,5	100,0%
29	Αστυφ.	Ι.Α.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1424,0	76,6%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	216,0	11,6%
			ΓΡΑΦ. ΕΚΔΟΣΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΩΝ	115,5	6,2%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	53,3	2,9%
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	16,0	0,9%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	13,0	0,7%

			ΕΘΝΙΚΕΣ	13,0	0,7%
			ΜΙΚΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	8,5	0,5%
			Σύνολο:	1859,3	100,0%
30	Αστυφ.	Γ.Γ.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	908,0	60,0%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	528,0	34,9%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	24,0	1,6%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	22,0	1,5%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	21,0	1,4%
			ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	10,5	0,7%
			Σύνολο:	1513,5	100,0%
31	Αστυφ.	Τ.Β.	ΓΡ. ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	206,0	92,8%
			ΜΙΚΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	16,0	7,2%
			Σύνολο:	222,0	100,0%
32	Αστυφ.	Χ.Ν.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	683,5	44,8%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	599,0	39,3%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	160,0	10,5%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	41,5	2,7%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	23,0	1,5%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,0	1,2%
			Σύνολο:	1526,0	100,0%
33	Αστυφ.	Γ.Ν.	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1031,0	71,8%
			ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	328,0	22,8%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25,5	1,8%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	24,0	1,7%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	23,5	1,6%
			ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	4,0	0,3%
			Σύνολο:	1436,0	100,0%
34	Αστυφ.	Χ.Β.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	368,0	42,7%
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	207,0	24,0%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	201,0	23,3%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	36,3	4,2%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	23,5	2,7%
			ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19,5	2,3%
			ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	6,5	0,8%
			Σύνολο:	861,8	100,0%
35	Αστυφ.	Κ.Ι.	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	487,5	47,8%
			ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	336,0	32,9%
			ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	104,0	10,2%
			ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	32,0	3,1%
			ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	30,5	3,0%
			ΕΘΝΙΚΕΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	30,0	2,9%
			Σύνολο:	1020,0	100,0%

36	Π.Υ.	ΒΑΡΔΗΣ			
			ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ Η/Υ	770,0	80,0%
			ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΗΣ	184,0	19,1%
			ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	8,0	0,8%
			Σύνολο:	962,0	100,0%

**Πίνακας Συνολικών Εξόδων**

<b>A/A</b>	<b>Κατηγορία εξόδων</b>	<b>Ποσό σε €</b>	<b>Κάθετη ανάλυση σε %</b>
1	Αμοιβές και έξοδα λοιπού προσωπικού	453.090,34	83,3%
2	Παροχές Τρίτων - Ενοίκιο κτιρίου	21.384,44	3,9%
3	Έμμισθη αμοιβή Υποδιοικητή	17.182,49	3,2%
4	Έμμισθη αμοιβή Διοικητή	15.516,84	2,9%
5	Τροφοδοσία Κρατουμένων	14.657,38	2,7%
6	Έξοδα κίνησης/καυσίμων	10.058,55	1,9%
7	Παροχές τρίτων - Ηλεκτρικό ρεύμα	3.677,20	0,7%
8	Αποσβέσεις οχημάτων	2.225,92	0,4%
9	Έντυπα και γραφική ύλη	1.893,97	0,3%
10	Παροχές Τρίτων - Έξοδα Καθαριότητας	1.600,00	0,3%
11	Αποσβέσεις λοιπού εξοπλισμού	1.292,40	0,2%
12	Φόροι και Τέλη-Τέλη κυκλοφορίας οχημάτων	805,00	0,1%
13	Παροχές τρίτων - Τηλεφωνία	200,00	0,0%
14	Παροχές Τρίτων - Ύδρευση και αποχέτευση	90,00	0,0%
	<b>Σύνολο</b>	<b>543.674,53</b>	<b>100,0%</b>



A/A	Κατηγορία Καθήκοντος	Συνολικές ώρες	Κάθετη ανάλυση σε %
1	ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	16.801,3	30,94%
2	ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	11.814,0	21,76%
3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	9.024,5	16,62%
4	ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	2.692,5	4,96%
5	ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣ	2.189,5	4,03%
6	Δ/ΝΤΗΣ-ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	2.039,5	3,76%
7	ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ Η/Υ	1.935,5	3,56%
8	ΓΡ. ΕΚΔΟΣΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΩΝ	1.767,0	3,25%
9	ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	1.763,5	3,25%
10	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΗΣ	1.088,0	2,00%
11	ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	854,7	1,57%
12	ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	409,5	0,75%
13	ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΦΥΛΑΚΕΣ	358,5	0,66%
14	ΥΠΟΔ/ΝΤΗΣ-ΥΠΟΔ/ΤΗΣ	223,0	0,41%
15	ΓΡ. ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	206,0	0,38%
16	ΕΠΟΠΤΗΣ	204,0	0,38%
17	ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	198,0	0,36%
18	ΟΔΗΓΟΣ	192,0	0,35%
19	ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	163,0	0,30%
20	ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	82,5	0,15%
21	ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	64,0	0,12%
22	ΕΘΝΙΚΕΣ	49,0	0,09%
23	ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ	46,5	0,09%
24	ΜΙΚΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	32,5	0,06%
25	ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	23,5	0,04%
26	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	18,0	0,03%
27	ΔΗΜΟΣΙΑ ΘΕΑΜΑΤΑ	16,0	0,03%
28	ΜΙΚΤΗ ΠΕΡΙΠΟΛΙΑ	16,0	0,03%
29	ΜΕΤΑΓΩΓΕΣ	15,0	0,03%
30	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	6,0	0,01%
31	ΠΟΡΕΙΕΣ - ΔΙΑΔΗΛΩΣΕΙΣ	3,0	0,01%
	ΣΥΝΟΛΟ	54.296,0	100,00%

<b>A/A</b>	<b>Φύλαξη στόχων/μέτρα ασφαλείας</b>	<b>Ώρες</b>	<b>Κάθετη ανάλυση σε %</b>
1	ΠΡΟΞΕΝΕΙΑ	2.692,5	64,57%
2	ΛΟΙΠΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	854,7	20,50%
3	ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	198,0	4,75%
4	ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	163,0	3,91%
5	ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΨΗΛΩΝ	82,5	1,98%
6	ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	64,0	1,53%
7	ΕΘΝΙΚΕΣ	49,0	1,18%
8	ΣΥΝΟΔΕΙΕΣ ΕΠΙΣΗΜΩΝ	23,5	0,56%
9	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	18,0	0,43%
10	ΔΗΜΟΣΙΑ ΘΕΑΜΑΤΑ	16,0	0,38%
11	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	6,0	0,14%
12	ΠΟΡΕΙΕΣ - ΔΙΑΔΗΛΩΣΕΙΣ	3,0	0,07%
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>4.170,2</b>	<b>100,00%</b>