Master's Thesis

Public Administration

Version 25-08-2015

Strength in partnership?

A qualitative evaluation of the Public-Private Partnership project 'Samen Alert 24/7', between the Policeforce Twente and private security companies

Author:
Rob Heining – s0101818

Supervisors:
Prof.dr. M. Junger UT
Dr. M.E. Iacob UT
Dr. A.L. Montoya UT
Drs. M.B.I.P. Lemmink Politie Twente

Abstract

Due to the economic recession national budget cuts had to be made. This was also true for the Police Force. The idea of using private security companies to increase eyes on the streets and move towards a more intelligence driven system was suggested. This resulted in project ' Samen Alert 24/7', in which a public-private partnership was formed between the Police Force Twente and several regional private security companies. The aim of this thesis was to qualitatively assess the implementation and benefits of this project. The main research question of this research is the following:

Have the initial proposed processes of project 24/7 with regard to improving the number of caught flagrant crimes been implemented successfully and how can these processes be further optimized?

In order to give an answer to this question the methodological model of Pfeffers, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee (2007) was used. This model gives a roadmap to construct the as-is and the to-be process maps of a process by means of using the standardized BMPN elements. By comparing these models it is made apparent where the bottlenecks in a process are. It also shows how the actual process compares to what was initially planned.

The to-be process map has been created by doing a documentation study. By going through the project initiation documents and reports from early meetings a map has been constructed, depicting how the project was planned out to function. The as-is map, a depiction of how the process has actually taken shape, was constructed by holding in depth interviews with employees from every involved organization. Aside from the interviews the researcher has also held several observation sessions in which he rode along with Police patrols and private security superintendents for several days and nights.

The key observations of the project were that the technological infrastructure was not ready to deliver the services envisioned in the to-be situation. The website had ongoing issues, which resulted in a loss of momentum and motivation. The project set out with the idea to use an iPhone when patrolling, which also had practical issues. This is one of the most important lessons learned. When starting a project that depends heavily on reliable technology it has to be in working order when the pilot starts. Not all functionality has to be present from the start, but the base functionality has to be working.

Another observation was that the communication towards the operational staff was not up to par. There was a lack of feedback moments, which resulted in a lack of motivation amongst employees who were actively participating in the project. When looking at the Police patrols, most of them were not aware of the existence of the project.

The lack of manpower at the Infodesk also hurt the project. An important part of the project involved the Infodesk being able to update the website on a regular basis and to be available for the private security superintendents for intel. The capacity issues proved to be a bottleneck for successfully completing the thought out actions.

During the observation sessions a distinct difference in how this is handled was observed. The repressive nature of the police patrols results in a different surveillance process compared to that of preventative nature of that of the private security superintendents. This preventative nature is conflicting with the project goals to catch more criminals red handed.

The most important benefit to come out of this project is the improved professional relationship between the private security companies and the police force. Being on friendly terms is important when working towards positive results in the future.

When looking at the main question of this research, how to improve the implementation of the project, the following can be said. The requirements for the technological infrastructure have to be made explicit. Make use of the input given by the operational staff as well. Improve your communication of results of the project and feedback on input. This helps to motivate employees. Also increase the awareness amongst the police force that this project exists. Increasing awareness could lead to more willingness to cooperate.

Table of Contents

Preface

This thesis is the end result of a field study with the Police Force Twente and several private security companies. It is also the end result of my Masters Public Administration and a closing piece of an important part of my personal life.

I like to think that my parents gave me a proper moral compass, which resulted in me never having any type of interaction with the police during my childhood. I do however have an interesting sister, who always had a lot to say about how the police functions. Therefore, when I saw an opportunity to get to know this organization I was immediately intrigued. This research allowed me to see with my own eyes what makes the organization and the policemen themselves tick. For several days and nights I was riding along with some of the most charismatic people I have met. I have seen how confident and focused they were doing their jobs, despite being cursed at, threatened or physically abused. My respect for police officers has grown leaps and bounds due to this research.

Besides the police I was also invited to take a look at how the private security companies function. Looking at both organizations it was interesting to see how different surveillance processes can be and how being in the car by yourself, as opposed to patrolling with a partner, influences this process.

I would like to take this opportunity to thank all the men and women who were willing to talk with me in depth on their way of working and spend their day or night with me. These interviews and experiences form the basis of this thesis and I hope this report does them justice.

I would also like to thank my parents, sister and Saskia Robben for showing me support throughout the entirety of college, and specifically these last years.

Last but not least I want to thank my supervisors for guiding me through the process of this thesis, Marc Lemmink (external), Marianne Junger, Maria Iacob and Lorena Montoya. It took longer than expected and you have supported me throughout the entire process. You gave me valuable feedback and mental support.

Finally I would like to wish the reader of this thesis an enjoyable experience.

Rob Heining – August 2015

1. Introduction

In this first chapter the reason for this research will be defined. This will be done by first giving relevant information on the subjects' background and how this research fits into this setting. Several issues regarding this subject will be given in order to state the relevance of this research. In conclusion an overview will be given of the content of this report.

1.1 Background

The unremitting global economic recession has resulted in increasing national budget cuts. These budget cuts are felt throughout every sector, including the police. In spring 2009 it became evident that the police force was being cut down by 150 million euros on a yearly basis (ACP, 2012). The police organization as a whole has been under constant pressure due to these increasing budget cuts, an increasing improvement of results and a shortage of manpower to do all the work at hand.

This is felt by Police force Twente as well. Police force Twente has a limited capacity of policemen during nightly hours, and together with the increasing budget cuts and a demanded increasing focus on core police tasks these issues have resulted in a strain on the number of flagrant crimes as well as the number of solved crimes. According to the police force Twente (2011, p. 2), the number of possible suspects has decreased significantly as well during the past years as a direct consequence of these issues (Junger, Hartel & Montoya, 2011, p. 4).

"That the Police force can strengthen her position by using information given by private security companies, seems like a given fact"

The above statement was given by state secretary of Safety and Justice, Mr. Fred Teeven. It is true that private security companies have become of increasing importance in the Netherlands. The numbers alone speak for themselves.

	Police force (fte)	**Private security (fte)**
1981	27.612	4.348
2008	55.051	30.000

Figure 1: Comparing the increase in Police force size to Private security (Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) & Minister van Justitie, 2008) (Van Steden & Sarre, 2007) (Smit & Kalidien, 2010) (de Waard, 1999)

During the timeframe of 1981 to 2008 the police force has doubled in size, whereas the size of private security companies is approximately 7 times what it was in 1981.

The increasing size of the private security sector seems to offer a solution on how to cope with the issue of the limited capacity of policemen. Whereas the police force has to deal with the aforementioned issues, leaving little room for tasks such as patrolling, the private security companies are constantly growing and looking for work.

The chief constable has indicated that possibilities and effects of a Public-Private Partnership (PPP) should be looked in to in order to fight the decline in numbers. During exploratory meetings with several parties a great potential was recognized and thus a project group was formed.

On Thursday the 10th of November 2011 the Police force Twente and three private security companies, all holding a license from the Department of Justice as well as the 'Keurmerk Beveiliging', signed an agreement on a joint venture project (Junger, et al 2011). The project was named 'Samen Alert 24/7', freely translated to Together Alert 24 hours a day (henceforth designated as SA24/7).

The goals for this project for the police force Twente were a reinforcement of its information position and real time intelligence, an adequate follow-up to reports, an increase of working within networks and the use of technology towards the end of increasing the number of flagrant crimes. The initiation of SA24/7 should mean an increase in eyes and ears of the police force, as well as speedier follow-ups to reports resulting from adding the private security surveillance cars to the overall active surveillance vehicles. These measures should result in an increase in the reporting of flagrant crimes within the region of Twente. An increase in surveillance is the heart of the project. Research shows us that 90% of all arrests are the direct result of the reports of flagrant crimes. So by increasing the number of reports we should also see an increase in the number of arrests (Junger, et al., 2011).

1.2 Issues

The above described realization of project SA24/7 was started as a test pilot in order to see if the number of flagrant crimes went up and if it improved the information position of the police force. As with other experiments there were a few issues that arose during the startup and execution of the project, which were the main incentive for this research.

1.2.1 Issue 1: No research on effectiveness of PPP within security sector

As far as we know, no systematic research has been done to prove the effectiveness of Public Private Partnerships [PPP] in the security sector. When starting up test pilots one normally has estimates on whether or not it will have a positive effect on your operational environment. In this case however no knowledge was available on the outcomes of similar projects and therefore it is of key importance that this research is being done in order to determine the effectiveness of PPP within the security sector.

However, there were reports on other similar projects. Another Public-Private Partnership initiative, originating from Oost Brabant and IJsseland, is called 'CrimiNee!'. This project focuses on the prevention of crime in the trade and industry. Ende & Memelink (Ende & Memelink, 2010a, 2010b) have summarized the advantages of Public-Private Partnership CrimiNee, originating from Oost Brabant, as follows:

- No information is unnecessarily lost between the public and private partners;
- The 'Regionale Toezicht Ruimte' (RTR) is the central junction and is complementary to 'Particuliere Alarm Centrales ' (PAC's) and the communal control center of the police force, firemen and GGD;
- The partnership is efficient (tasks are clear), effective (preventive as well as repressive) and cost-efficient (for governments and entrepreneurs) (Ende & Memelink, 2010b)

Although this is a PPP project as well, and it is talked about in a positive way by those involved, no independent research has been done on the outcomes of this project. The mentioned advantages however were able to help us set up key performance indicators within this research.

1.2.2 Issue 2: Numbers showed no significant results

A quantitative study on the benefits of project SA24/7 has already been performed by Dr. A.L. Montoya of the University of Twente. Through the course of 6 months, two fragrant crimes were registered as being the direct result of the project. These results showed no significant increase in the number of reports of flagrant crimes and thus when looking at the quantitative research it can be said that the project has been ineffective up till now. This has had no effect on the continuation of the project however. The continuation of the project despite it showing quantitative results leads us to make the following assumptions. One being the amount of confidence of the public and private organizations in the effectiveness of the project and the ability to steer the project towards positive results. This also leads us to assume that there are positive effects being felt by those involved which do not show up in the quantitative research. The confidence of the involved organizations in the ability to get significant results regarding the increase of reports of flagrant crimes in the future and possible positive side-effects make this qualitative research all the more important. Not only will this research provide insight in how this project can be steered in the right direction but it will also show the possible positive effects of the project that were felt during the past year. Showing the positive outcomes of the project is an important goal of this research, since there have been no quantitative results and therefor the motivation to keep this project alive has to be found elsewhere.

1.2.3 Issue 3: The street level bureaucrat

Little is known of how the surveillance personnel execute their task. Especially when it concerns personnel of the private security companies no information is available on how they react on things they see during their surveillance patrols. This can have a major effect on the way (project) policy is exercised. Lipsky (1980, p. 84-85) has been one of the most prominent authors to describe this 'street-level bureaucrat', the exerciser of a policy. The street-level bureaucrat is the one that will translate written policy to real life actions. He is found in an environment which is under constant pressure, because of limited resources and an increasing demand. His position is between the organization and the client, which gives him a unique position. He knows more about the organization than the client, but he also knows more about the environment and the client than the organization. Especially when there is a lack of instructions, or communication originating from the organization, the street-level bureaucrat has a certain amount of power to freely determine (a portion of) his own rules and actions.

The lack of control on the street-level bureaucrat due to deficient communication from the organization and his superior information position gives the street-level bureaucrat an abstract realization of his tasks.

This can be a problem within project SA24/7. According to the theory the surveillance personnel can more or less determine their own actions during their patrol. This means that either there has to be an incentive to dedicate those 'free' actions to the project or the organization has to improve its control on the street-level bureaucrat. Otherwise the information needed to improve the police force its information position will not end up within the organization.

This research can help determine to what extent this freedom, as described by Lipsky, is present within the current project and how this affects number of reports concerning flagrant crimes.

1.3 Research questions

The goal of this research is to get an understanding of how well the policy, as described in the initial documents and intended by the project group, has been implemented during project SA24/7. This is reflected in the problem definition, which is the following:

Have the initial proposed processes of project 24/7 with regard to improving the number of caught flagrant crimes been implemented successfully and how can these processes be further optimized?

In light of this problem definition and taking into account the key success factors as given by the police force together with the three aforementioned issues the following research questions have been drafted.

1) What are the process maps as planned (to be) and observed (as is) and how do they compare to one another?
2) What improvements should be made with regard to the information exchange between the private and public organizations?

These questions are the direct result of input given by the police force Twente, the University of Twente and project documents.

1.4 Relevance

This research is part of an overall evaluation of project SA24/7 that is being conducted by police force Twente in cooperation with the University of Twente. This research will give answer to the question if PPP is effective within the security sector.

Scientific relevance

On a scientific level Public Private Partnerships are gaining a foothold in society, but so far has not been evaluated on its' effectiveness in the security sector. Ergo it is of increasing importance that this research is being done on all aspects, be it quantitative as well as qualitative, in order to give a grounded conclusion on its' effectiveness and possible use in in this sector in the future. This research also brings with it a business administration approach to the public sector, which in light of ongoing budget cuts in every sector can be of value.

This research can also compliment or contradict current theories concerning the partnership between the police and private security companies. An example of this is the research done by van Steden (2010) on a possible conflict of values between the police and the private security companies, this however turned out not to be the case.

Social Relevance

The insights given by this research will enable the police force as well as the private security companies to more effectively organize similar projects in the future and to adjust certain aspects of the ongoing project SA24/7. When proven effective this can also be communicated towards more parties and civilians whom will have an extra incentive to participate as well.

A successful project in light of PPP can also show other public as well as private organizations how to cope with limited resources and how to effectively coordinate joint venture operations.

An improvement of the view on the operational environment gives an instrument to more effectively allocate the limited resources of the police force.

1.5 Research layout

Each chapter of this report will cover a phase of this research. This first chapter has been an introduction to the topic of this research and the problems that lead to the necessity of this research.

Chapter two will cover the methodology part. The methods used to give an answer to the research questions will be discussed here. By following step-by-step activities which should be done when performing this type of research, instruments will be created to gather the required data.

Chapter three will cover several theories that will help us conceptualize the observations and gives a scientific basis on which the methodology can build upon.

Chapter four will describe the results as well as make a connection between the theoretical framework described in chapter three and the results acquired by the methods discussed in chapter two.

In the final chapter an interpretation of the results will be given and based on this our conclusions regarding the effectiveness of the project will be formulated. Based on these conclusions recommendations will be made, which will help the police force set up future similar projects.

2. Method

This chapter will start by laying out the methodology used, a structure for how this research will be executed. In the second paragraph an overview will be given as to how this structure has taken shape in the actual research.

2.1 Methodological model

In order to create a structured overview of the used methodology the methodological model as provided by Design Science Research Methodology [DSRM] (Peffers, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee, 2007) will be used. This model describes six activities which will make up for a methodological framework in a nominal sequence (Peffers et al., 2007, p. 52 – 56).

Activity 1: Problem Identification and motivation

The first activity revolves around defining the specific research problem. This problem definition will be used to construct an artifact in later activities. Something that may be useful to comprehend complex problems is to dissect the problem into smaller parts. Another part of this activity entails justifying the value of the solution. This helps motivating the researcher and the audience to pursue the solution and accepting the results. It also helps the reader to understand the perspective of the researcher.

This step will be executed by doing a literature study. By studying project initiation documents we will get a clear view on the problem – why the project exists – and an overall clear view of the operational environment as it was at the start of the project. Year reports and news articles will be checked in order to scientifically back up statements made in the background description.

Activity 2: Define the objectives for a solution

Following the stating of the problem definition, the objectives of the proposed solution to the problem will be inferred. These objectives can include expected quantitative or qualitative results. The information needed during this activity will partly be gained from the literature research done in the previous activity and, in order to discover the current situation and the observed efficacy, partly by attending project meetings and holding interviews with staff on a strategic level.

Activity 3: Design and development

This is where the artifact is created. Artifacts can be "*constructs, models, methods, instantiations or new properties of technical, social and/or informational resources*" (Peffer et al., 2007, p. 55). An artifact represents the desired functionality of the solution to the research problem. This is where the process map is created. A step-by-step overview given by Engelsman (2010) is used as a tool to create a map of the situation as given in the project documentation, the situation as it is ought to be. This schematic as given by Engelsman to construct an artifact will be discussed in more detail in the next chapter.

Activity 4: Demonstration

In this part of the research the artifact created in the previous activity will be applied to the existing problem in order to do a case study. During this case study data will be collected in several ways.

a) Semi structured interviews will be held amongst employees of all involved parties. More on the set-up of the interviews in the next paragraph. These interviews will then be coded in order to make the comparing of results easier (Babbi, 2004, p.367-377). In the present study the employees are the units of observation. Since the research wants to research the processes and characteristics of the organizations themselves (company culture, information flows between organizations), the organizations are the units of analysis. Employees from private security companies shall be interviewed. Respondents will be selected from every layer of the organization (surveillance cars, team captains and chiefs). Regarding the police this will concern employees of the control center, information desk, surveillance teams and their superiors. In light of the project the members of the project group will also be interviewed. The aforementioned respondents are all directly involved with the other parties concerning project SA24/7. The surveillance staff from the private security companies will be selected by time of their shift, since private security companies are only expected to work on the project during their night shifts. In case of the police a random selection will be made out of the available deputies.
b) Apart from interviews a research strategy called participative observation (Helsloot, Groenendaal & Warners 2012) will be used. This strategy allows one to acquire knowledge on how professionals in their natural habitat operate and what insights and ideas lead to that course of action. This contributes to the research in a way only doing the interviews would not. With interviews people are tempted to give socially desirable answers or to describe the situation as it should be. Participative observation however gives an honest and objective view on the way the people actually act. This information can then be used in the interviews to ask why they acted how they acted. By going into a discussion with the participants on their actions, thoughts and motivations we will get a natural image on how professionals act and the reasons behind those actions. What this means in practice is that the researcher will be the co-driver during surveillance patrols with all involved parties. The researcher will also be present within the involved organizations, in order to gather more data on the atmosphere, behavior towards regulations, how the project fits within the organization (response, actual actions regarding the project) and more importantly to observe what happens with incoming and outgoing information towards and from the other involved parties.

The above information will be used to make the observed process map, which will show where points of interest with concern to bottlenecks. It will also show where information flows are better than expected. Direct observations are key within this research and will lead to a clear image on what aspects should be improved when starting up similar projects and what aspects should be maintained.

Activity 5: Evaluation

After creating the models for both the desired situation as well as the actual situation an evaluation will be made. Here observations will be made on how well the provided solution actually solves the defined problem. The stated objectives will be compared to the results of the case study. More importantly is the comparison between the constructed process maps. Using the data gathered in previous steps we will be able to see where the differences lie and why these differences exist. Afterwards, recommendations can be made based on how to improve the provided artifact and thus

improve the solution to the stated problem. This step covers giving the conclusions of the research and giving recommendations based upon those conclusions.

Activity 6: Communication

The final step mentioned by Peffers et al. is about communicating the problem and the importance thereof, the artifact and its utility, the design and its effectiveness to other researchers and relevant audiences. This will be done by defending this research in a public colloquium.

2.2 Process Mapping

As stated in chapter one the network that is formed within project SA24/7 has not known positive results thus far. In order to know where the faults of this project lie in light of the implementation the processes of the project will be looked at.

In order to effectively map the processes within and between the involved organizations within the network of SA24/7, we need to dissect the organization and its' processes. To do this we need to know what exactly organizations are. Madison (2005, p. 2) explains that organizations are comprised of four elements, namely:

1) People
2) Processes
3) Control mechanisms
4) Structure

1) When looking at the **people** element Madison means the entirety of responsibilities, skills, training, motivation, capability and job fit (Madison, 2005, p. 1). When something goes wrong within the organization, people often look to their co-workers when trying to explain the cause of the problem. Of course, it is an important element but where do the other elements fit in the building of this information web?

2) Madison (2005, p. 2) defines **processes** in three ways:

1) *A group of activities that leads to some output or result*
2) *The means by which work gets done*
3) *A mechanism to create and deliver value to a customer.*

Most organizational problems derive from processes. Therefore when using a process analysis one is able to diagnose all types of problems (structure, control, people and processes) (Madison, 2005, p. 1). The two main processes of an organization are the workflow process and the information flow process. So when we are trying to identify problems within the information (and work) flow, the practice of process mapping will help us do that.

3) **Control mechanisms** in a manufacturing company are quite visible. Within a manufacturing process you can usually find electronics, switches or other mechanical controls which regulate the process. When looking at service processes, like with the police or private security, control mechanisms often come in form of other people, like supervisors or co-workers. Behavior regulations, rewards for desirable actions, measurement and feedback systems are examples of how you can find control mechanisms in a service process organization. This element is essential because

changes in processes inevitably lead to changes in control mechanisms. Not changing the control mechanism along with process changes could very well lead to the reverting of the process to the old one.

4) The **structure** of an organization refers to its´ chart of departments, reporting relationships and span of control.

In order to map the processes of an organization and to identify possible bottlenecks and to improve the quality of these processes, the processes aspect will be the main focus of this research. How and when do the involved parties come into contact with each other and/or act according to the guidelines of the project.

The other organizational aspects (people, control mechanisms, and structure) will help us determine the reason why bottlenecks or holdups exist within the process map.

2.3.1 Exploration phase

Business Requirements Management (Engelsman, 2010) gives a schematic overview on what information should be gathered before creating a process map of the specific project

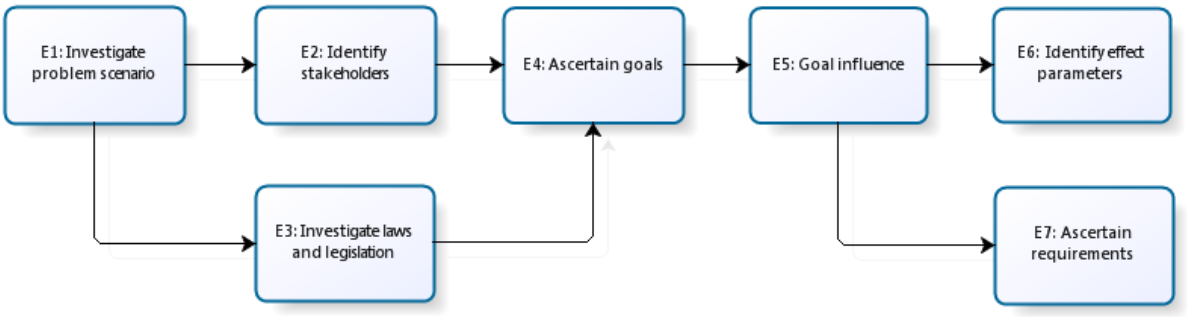


Figure 2: Overview of the exploration phase

E1: *Investigate safety problem and environment*
This step is already done in the first step of the described methodology framework. The outcomes of this step can be read in the first chapter, where the problem situation and its environment have been described. When describing a process within project SA24/7 the processing of a random safety problem will be observed and the flow of this problem within the system will be documented.

E2: *Identify stakeholders*
Stakeholder identification is one of the more important steps. When overlooking a stakeholder this might be missed later on in the process mapping phase. Relevant goals and requirements may be excluded from the process map and result in incorrect conclusions.

E3: *Investigate laws and legislation*
In what way do laws and regulations have to be obeyed within the process map and how do they define certain processes? Which actors are obliged to participate or excluded from certain actions

E4: *Ascertain goals*

After identifying who is involved in a process it is important to ascertain the goals of every stakeholder. Legal norms lead to goals as well, which is why the previous step has to be done at this point as well. Understanding the goals of the stakeholders helps you understand their actions within the process map.

E5: *Analyze goal contributions*
After determining the stakeholders and their goals we need to analyze in what way the goals of the different stakeholders influence each other. This effect can either be negative or positive.

E6: *Identify effect parameters*
This step means the decomposition of goals. We take the goals of the project and break them down to smaller, more measurable, goals. These smaller steps can be used as a basis for essential effect parameters. Which make it easier to spot where things go wrong or where achievements have been realized.

E7: *Ascertain requirements*
The last step of the exploration phase concerns identifying requirements. These are the desired activities within the project that every stakeholder has to do. When looking at the process map it is easy to identify if these tasks are actually being done. The easiest way to identify these requirements is to ask “how?”.

2.3.2 Landscaping phase

After the exploration phase our next step will be to construct a process map of the processes within Project SA24/7 as they exist during the time of the research. After researching and describing the factors mentioned in the previous paragraph, the next step of the research will be the landscaping phase. In this phase we will use the diagram below, similar to the one used in the exploring phase, to model the processes within the project.

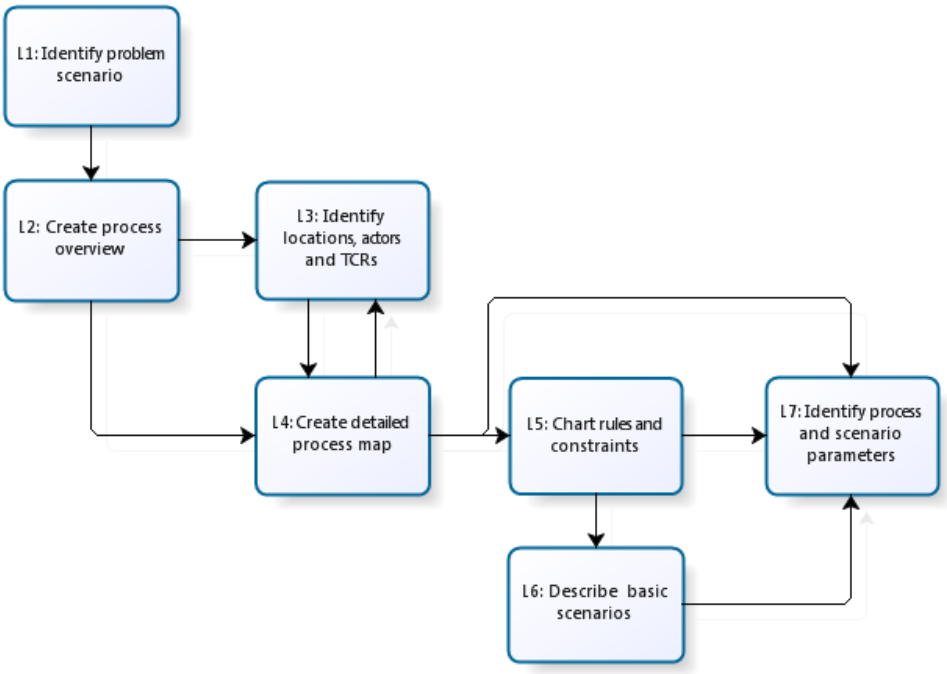


Figure 3: Overview of the landscaping phase

L1: *Identify problem scenario*
This is a description of the possible scenarios by the stakeholders, in cooperation with the facilitator, that were described in E2. The information gathered in interviews, meetings and observations is used to create a textual model of the processes.

L2: *Create process overview*
The information gathered in L1 provides enough input to create a global overview of all the processes. From this a selection will be made of the process which shall be discussed in more detail. This model is the basis for the next steps of the landscaping phase, in which a detailed model of all processes will be created. For the creation of such a model we will use a standard language created by OMG (2011), which we will discuss later on in this paragraph.

L3: *Identify location, actors, and TCRs*
The first step towards a more detailed model is defining the structural aspects of the process overview, relevant locations and actors involved, as well as their tasks and responsibilities.

L4: *Create detailed process models*
All the information gathered, together with the structural model of step L3, is used to make a detailed description of the selected process.

L5: *Bicit Rules and constraints*
Rules and constraints are not hard coded within the process model, but instead are often represented in text to improve flexibility and manageability. Rules and constraints are often tied to decisions (e.g. is a police car needed at this point? This points to regulations regarding the capability of private security and the severity of the crime).

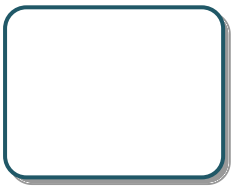
L6: *Describe basic aid scenarios*
The processes modeled in L3 can be used to create guidelines on how to react to scenarios described in L1. A complete aid scenario will include all possible aid scenarios, thus giving a means to cope with all predicted scenarios.

L7: *Identify process and scenario parameters*
In conclusion processes and scenarios will be parameterized in order to make them easier to analyze. Basic parameters will be used, such as addresses, numerical values, yes/no etc. Different parameters will lead to different scenarios and thus reflect possible variations within the process.

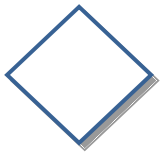
2.3.3 BPMN Symbols

When creating a model we will use the following Business Process Model and Notation [BPMN] elements (OMG, 2011, p. 29-30):

Event: *"Something that happens during a process"* (OMG, 2011, p. 29). Open circles which allow for markers inside to differentiate different triggers or results.



Activity: In this box you will find an activity that is being done. This will probably be the most used symbol in the flowchart



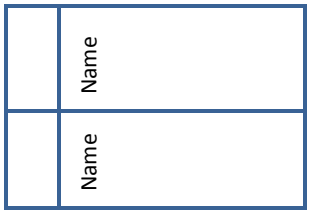
Gateway: This portraits the branching, forking, merging or joining of a path. As with the event symbol it is an open symbol which allows for markers which will indicate the type of behavior control.

Sequence flow: Indicates the direction of the work- or information flow.

Message flow: Used to show the flow of messages between two involved participants (for example the control center and private security cars) that are prepared to send and receive.

Association: Used to link information and artifacts with graphical elements.

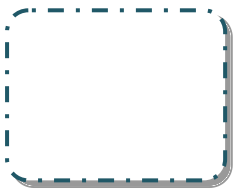
Pool: This is the graphical representation of a participant. This will usually represent an employee, department or company.



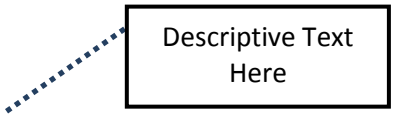
Lane: Within a pool you can find lanes in order to categorize or organize activities. The pool for example can be a private security company where examples of lanes would be 'surveillance car' and 'coordinator'.

Data object: Inform about what activities are required to be performed. It can either represent a single object or a set of objects.

Message: This will represent the content of the communication flow between participants.



Group: This groups together graphical elements that exist within the same Category.



Text Annotation: This will allow the researcher to give extra textual information for the reader.

These are the basic modeling elements as described by OMG (2011). A list of extended BPMN elements used in process mapping can be found in Appendix 1. Using the above described symbols will enable the construction of a process flowchart. An example of how a fragment of such a flowchart will look like is depicted below. This fragment is an overly simplified example of the actual situation:

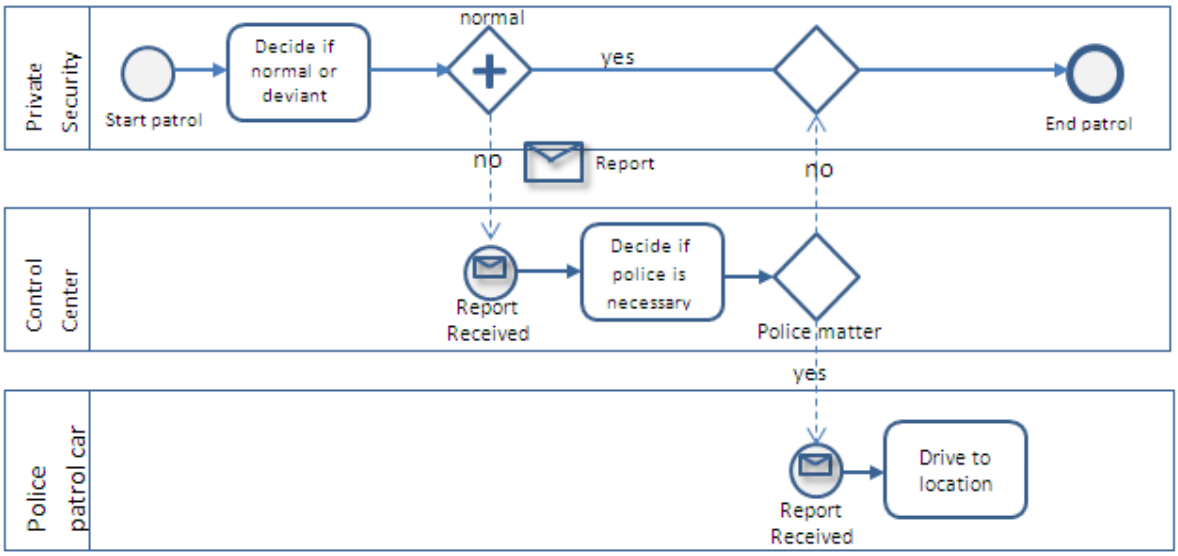


Figure 4: An example of a process map

With the theoretical flowchart in mind we will start interviewing employees of every involved party and use this information to create the actual flowchart. The respondents will also be asked where they personally think the most delays occur and what the cause of that delay is. We will then be able to see where in the chart are delays that shouldn't be there or where to speed up to entire process. Our expectation here is that the actual flowchart will deviate from the theoretical one and will thus allow us to observe the problems present in all four previously mentioned elements.

2.3 Research set-up

For the interviews and the observations samples are selected by using purposive sampling. This type of sampling implicates that the researcher selects the units to be observed on the basis of his own judgment, to be sure that the samples include the most useful and/or representative samples of the population (Babbi, 2004, p.183-186).

In order to get a complete picture of all of the processes present in SA24/7, samples for the interviews have been picked that included all the involved parties and all planning levels. For the separate interview sessions no superintendents are picked. Due to the planning of the observation

sessions, in which the questionnaire shall be discussed, no separate interview sessions with that group are necessary.

For the observation sessions three sessions are planned with police patrols and three with the private security companies (one session for each company). Due to internal regulations at RJ Safety & Security it is impossible to do an observation session with one of their superintendents. In order to get an idea of how their observation routine compares to the routines of other private security companies, questions about this routine are asked to the main superintendent of RJ Safety & Security during the interview with him. Another factor that is taken into account when picking the samples for the observation sessions is the fact that the pilot is executed at nighttime, so naturally samples have to be picked that work during those hours. This holds true for both the police as well as the private security samples. The final factor that is used to determine the samples to be examined is environmental. The area in which private security companies are actively patrolling is determined by the location of client objects. This area varies from urban to rural. When picking samples for the observation sessions with the police force this variance in environmental distinctiveness has been accounted for. The above criteria have led to the selected samples depicted below in figure 2.

What	Who	Environmental	
6 Interviews	2 Project group members	NA	Strategic
	2 main superintendents	NA	Tactical
	2 Infodesk employees	NA	Operational
5 Observation sessions	3 Police patrols	1 x Enschede (Urban)	Operational
		1 x Almelo (Urban)	Operational
		1 x Goor (Rural)	Operational
	2 Private security patrols	1 x Hengelo	Operational
		2 x Enschede	Operational

Figure 5: Research samples

It has to be noted that some of the samples have multiple roles. The two main superintendents were also involved in the project group (meetings) and thus have not only given input based on their respective roles as main superintendents but also on a strategic level as a member of the project group meetings. Also one of the interviewed Infodesk employees was part of the project group.

The questionnaire, as can be found in appendix 2, is based on the variables provided by DeLone and McLean (1992). These variables shall be discussed in detail in paragraph 3.4. This basis has also been discussed with the members of the project group in a separate meeting dedicated to this questionnaire. Following this meeting adjustments were made in order to optimize the research output and to help provide the most useful information to those involved.

In regards to the validity of this type of research it can be stated that field research provide measures of great validity. As Babbi (2004, p. 307-308) states: "'*being there' is a powerful technique for gaining insights into the nature of human affairs and their rich complexity.* Field research provides a method that allows a researcher to go in depth on the nuance between different stakeholders. It is however a qualitative method, so it isn't suited to supply statistical answers. Therefore the statistical part of the evaluation has been done in a separate research.

When regarding the reliability of the data gathered by the research set-up as provided above, potential dangers have to be noted. Field research is susceptible to personal interpretation of the observer. The assessment of the data by one researcher can differ from that of another. The researcher has to be wary of this and leave out his own bias and point of view (Babbi, 2004, p. 308-309). In order to get an as much of an unbiased image of project SA24/7 samples were picked out of every relevant party and from every level (strategic, tactical and operational).

3. Analytical Framework

Now that the methodology that will be used in the research has been described, a theoretical framework will be provided. This framework will be used to validate the data acquired through execution of the method described in the previous chapter. This chapter will cover the project on three different levels, the international level (3.1), regional police force level (3.2) and finally project/process level (3.3). Each level will provide important information or conceptualization to this research, albeit succesfactors for these type of projects, or tools to gauge these factors.

3.1 Intelligence Led policing

The concept of project SA24/7 is a logical step in the execution of policy within the security sector. In chapter one we discussed how the Dutch police force is required to more effectively use their resources. This however is not something typical to the Dutch police force, it is the result of a global trend.

Intelligence led policing (ILP) is a new type of management philosophy originating from the UK. Several steps will lead to more effective policing. The first step is using intelligence to enhance situational awareness. This leads to having more control over the resource allocation in the operating environment (NJSP, 2006, p. 4). Eventually by using effective reallocation of resources it will prevent crime. Using data analysis and crime intelligence[1] ILP aims to reduce crime and disruption and to contribute to the prevention of crime through proactive decision making for resource allocation (Ratcliffe, 2008).

According to the New Jersey State Police (NJSP), Intelligence-Led Policing (ILP) is the way to go and have provided a handbook on how to implement this in every level of the organization. The NJSP see the need to adapt to the new age of crime, where threats have expanded beyond the criminal realm into terrorism and manmade and natural disasters. The police is no longer an organization which can dedicate themselves completely to just crime. The expanding of this realm leads to the need to more effectively allocate resources. The need for effective allocation of resources is the reason why project SA24/7 was started. Similarities between ILP and the reasoning behind project SA24/7 and the forming of the Dutch National Police can be drawn. The NJSP sees ILP, improving its' information and intelligence sharing capabilities, as the means to cope with this issue (NJSP, 2006, p. 4). The way the NJSP is trying to realize better policing is graphically presented in the next chart:

[1] *"Intelligence within the law enforcement context, whether of a tactical or strategic nature, refers to the collection, collation, evaluation, analysis, and dissemination for use of information relating to criminal or suspected criminal activities of a wide variety" (IACP, 1998)*

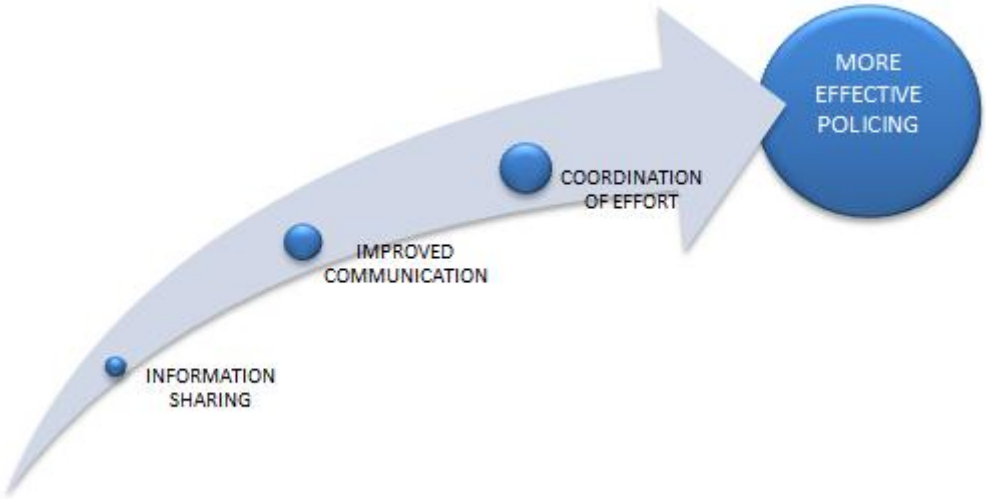


Figure 6: Keys to More Effective Policing (NJSP: 2006, p. 4)

This model and theory seem to be of importance to the Dutch police force as well. With the birth of a National Police Force in 2013 an emphasis on intelligence led policing has become a focus point. This emphasis is also reflected in the operational goals set for the National Police Force. ILP and partnerships between Police corps and local players, such as private security companies, are seen as key factors in creating a more effective and efficient police force (Politiebond, 2012, p. 128-129).

In order to successfully implement ILP into the organization the NJSP has named four main components.

1) Reorganization of the Investigations Branch to facilitate rapid deployment
2) Adoption of the intelligence Cycle to increase situational awareness
3) Creating a Regional Operations and Intelligence Center (ROIC) strategically coordinates
4) Use of strategic planning and intelligence driven analyses to set priorities and allocate resources.

In order to give an evaluation on the information flows, two components concerning this subject will be discussed. We are not interested in converting the entire police organization, but are solely interested in the partnership. Therefore we will not discuss components 3 and 4.

Reorganization of the investigations Branch. We assume that the roles of the employees of the involved parties will be adjusted in light of the project. This means that the roles of the involved employees will be slightly different from what they normally do. The NJSP has distinguished four different types of employees. 1) The role of strategic leadership. They will have to actively engage operators and analysts to draw a well enough picture of the operational environment so that the correct priorities can be made. 2) The role of the operators (street level). They need to become better data collectors and consumers of intelligence products (daily/weekly reports and such). Instead of focusing on post-event evidence they should be constantly gathering relevant data. In this case not only on the crime scene, but also be alert on the way over. 3) The role of analysts. The creation of intelligence products, products that promote situational awareness are allows other employees to make more strategic decisions. 4) The role of the ROIC is to create the image of the operational environment including external factors (neighboring regions, upcoming extreme weather conditions, terrorist activities).

The adoption of the intelligence cycle is important because it allows us to see what intelligence gaps exist. Where should there be intelligence where there is not? Raw data is being analyzed in these types of organization and is converted to intelligence, useful and reviewed data. Below you will find an image of how the intelligence cycle looks like.

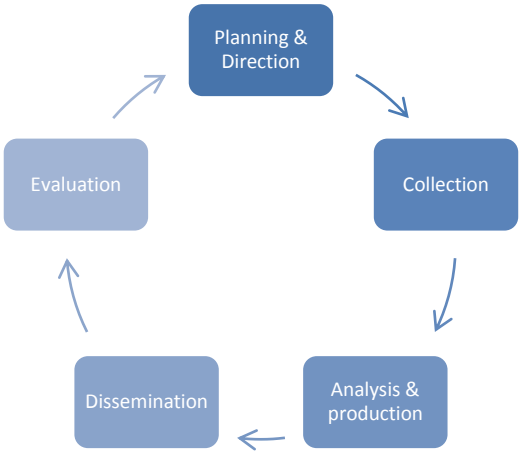


Figure 7: The Intelligence Cycle (NJSP, 2006, p.6)

1) Planning & Direction. During this phase all intelligence consumers formulate questions about the operational environment and define their priorities. The superintendent then reviews these intelligence priorities and formulates objectives concordantly.
2) Collection. This phase is divided into two activities. One being research, where existing databases are being used to search for information relevant to current investigations or other activities (this also includes checks with foreign bodies and databases). The second being operations, which is traditional police work (surveillance, undercover operations, execution of arrest warrants). This raw data must be fed back into the analytical cycle in order to be formally analyzed.
3) Intelligence analysis. The processing of raw data into intelligence. First it needs to be validated on reliability and then it should be entered into the database (such as 'Basisvoorziening handhaving' [BVH]. Afterwards the intelligence can be used to produce intelligence products (such as weekly reports to private security companies, search for missing persons TV spots, written reports, papers, estimates etc.). Delivery of such products is the backbone of ILP.
4) Dissemination. This entails the distribution of the produced intelligence products. Given the nature of this sector it can be difficult to spread the intelligence as wide as it needs to be in order to conform to guidelines established by the government. However whenever possible the intelligence products should be spread as widely as possible in order to inform all involved parties.
5) Evaluation. The evaluation of the intelligence products is the final phase. Responsible evaluation should answer the question if the intelligence is meeting the needs of the consumers. It is also the best means for peer-to-peer analyst interaction, adding to the sharing of information, understanding and situational awareness amongst analysts.

These steps give an indication how the information flow within an intelligence-led policing organization should look like. It is also a good example of how the information flows within project SA24/7 should look like on paper. The project is based on expanding the situational awareness on the streets, by using private security companies, and to allocate resources based on that situation. It is in essence an Intelligence-led project and we expect it can be evaluated as such.

Another Element the NJSP discusses, of which we deem is important to this research, is the understanding of intelligence products. Intelligence reports differ from investigation reports, in a sense that intelligence reports are not about proof, they are about interpreting the environment, preventing crime rather than solving it, identifying targets, influencing future operations and policy decisions and guiding resource allocations. In light of the nature of intelligence reports the NJSP names one important factor: the Trooper's memo book. When patrolling or investigating, a trooper often notes little nuggets of information in his own personal book. And even though this information may never appear in databases it can be crucial to understanding the operating environment because it allows to paint a more detailed picture. Under ILP this needs to change. Information that is noted in the Trooper's memo book, should end up in the databases. It is knowledge that could be essential to understanding the operational environment (NJSP, 2006, p. 15).

3.2 Network Governance

The rise of Intelligence Led Policing has resulted in an increasing focus on information, or intelligence products. As said, this is reflected in the yearly goals of the police and the goals as set for the upcoming National police Force. The problem is that the means supplied to the police force is not sufficient enough to reach these goals by themselves nor is this expected of the police force. What is expected, is that other actors within the operational environment contribute to the gathering of information and sometimes the creation of intelligence products (such as website updates, or daily reports in the case of the private security within project SA24/7). This is where the police force is required to form networks.

The need for networks usually arises when one party is unable to control all necessary resources. In this case the police force is short of manpower to accomplish the improvement of its information position. In order to reach their formulated goals they need a network partner who has the additional resources needed. The private security companies in their turn need the work to achieve their commercial goals. This is known as resource dependency. Most companies, be it public or private, do not have possession of all the resources they need and thus will have to collaborate with other organizations or groups. When this network takes shape there are two main factors which will have to be taken into account (Fenger & Klok, p. 151-160).

Partnerships on a local level, when dealing with security issues, are nothing new to the Dutch police force. Like in other Western European countries, it has even become unthinkable to manage public safety without the use of one's network or partnerships. Examples of these partnerships include, security in and around shopping malls, schools, industrial areas, troubled youth and so on. The rise of these safety networks was caused by the demand of civilians for a more secured feeling and the pressure on the police to give answer to this demand. In response to police asked more of the civilians themselves and other parties (Terpstra & Kouwenhoven, 2004). Along with this development came the question of the rearranging of tasks and responsibilities of the police, fitting the trend of

new public management where other tasks of the government were shifting towards other parties as well.

This revision of responsibilities between the police and other parties has resulted in three developments. First there is the matter of network formation, where other parties, including civilians, are asked to strengthen the information position of the police regarding the operational environment. This should lead to a more effective approach when it comes to security and responsiveness. Then there is the joint attempt at a preventative approach on a local level, where municipalities are given a directive role. The third development is that there is an increase in forms of supervision, security and detective work outside of the police organization, by other public as well as private parties. The regular police force is still the key player in this sector, especially when it concerns supervision and preservation (Terpstra & Kouwenhoven, 2004). But where does the police force stand in these developments? How does a network take shape and is the police force actually capable of existing within a network where actors mutually dependent on one another?

First of there is the matter of beliefs. Organizations with the same beliefs are more likely to (successfully) cooperate with each other. If their beliefs do not match, than it will more likely result in conflict and an unsuccessful collaboration between the two, thus an increase in (transaction) costs. It is not beneficial to end up in a network where the beliefs of the active parties do not match, so this is one of the key-issues to keep an eye on during the forming of such a network.

Secondly there is the identification of the resource dependency. Are they equally dependent on each other, or does one have the overhand? According to the state secretary of Security & Justice, Fred Teeven, the police force still has the overhand and wants to change this.

Hoogenboom (2009) states that there can be a conflict of interest between the public and private sector regarding a partnership between police force and private security companies. Criminal law interests can possibly conflict with commercial interests. The authors also point to the danger when the partnership is intensive, being corruption and exercising influence beyond supposed reach (Muller & Hoogenboom, 2002).

It is often supposed that the beliefs of the police force and the private security companies differ (Loyens, 2009). This effect however is not as strong as previously thought, as research by Van Steden, Wal & Lasthouden (2010) shows us. They studied the professional motivation and value patterns of policemen as well as private security. They concluded that:

1) Concerning professional motivation policemen and private security are more alike than often thought.

2) Concerning value patterns it appears that policemen and private security think very much alike. For example integrity, honesty and expertise are high rated on both sides (Steden et al., 2010, p. 27).

The hypothesis concerning company culture is that an observed difference in culture / values within the Police Force Twente and the private security companies will result in holdups within the information flows, making the project less effective then it could be. This is contradictory to what van Steden (2010) has stated. However that was strictly a survey research and a more in depth approach could show different results. However the basis of his research can be used to give shape to this research (e.g. the formulated norms and values can be used in questionnaires of this research as well

to see if the hypothesized difference actually occurs). The present study will investigate the matter of conflicting beliefs

The construction of an actual process map will unveil if there is information unnecessarily lost, one of the key factors to success according to the aforementioned PPP project 'CrimiNee!'. In theory there should be unhindered flows of information. What we are curious about however, is the matter of holdups within these flows in the actual situation and if this discrepancy is due to one of the factors mentioned in the sub questions (be it work methods, culture, different expectations or other mentioned factors).

3.3 Information Quality

In order to assess the quality of the information flows within the process map, a set of variables will have to be provided. DeLone and McLean (1992) describe how several researchers have formulated these variables that asses the success of an information system [IS]. DeLone and McLean then state that these variables are not to be looked at separately but that these variables all fall in to one of six interdependent categories. In 2003 DeLone and McLean present a ten-year update on these categories and their respective variables. Combining these two articles the following variables for determining the quality of information flows can be found.

System Quality

- Usability, availability, reliability, adaptability and response time
- Convenience of access (ease of use), flexibility of the system, integration of the system, response time, realization of user expectations, ease of learning, perceived usefulness, reliability
- Data accuracy, Data currency, database contents, ease of use, ease of learning, convenience of access, human factors, Realization of user requirements, Usefulness of system features and functions, System accuracy, System flexibility, System reliability, System sophistication, Integration of the system, System efficiency, Resource utilization, Response time, Turnaround time

Information Quality

- Personalized, complete, relevant, easy to understand and secure
- Accuracy, Precision, Currency, Timeliness, Reliability, Completeness, Conciseness, Format, Relevance, Perceived usefulness, Perceived importance, Sufficiency, Understandability, Freedom from bias, Comparability, Quantitativeness
- Importance, Relevance, Usefulness, Informativeness, Usableness, Understandability, Readability, Clarity, Format, Appearance, Content, Accuracy, Precision, Conciseness, Sufficiency, Completeness, Reliability, Currency, Timeliness, Uniqueness, Comparability, Quantitativeness, Freedom from bias

Use(age)

- Everything, from visiting the website, to navigation within the website, to information retrieval, to execution of a transaction

- Use to support production, Percentage of time used, Frequency of (voluntary vs. obliged) use, Motivation to use

- Amount/duration of use, Number of inquiries, Amount of connect time, Number of functions used, Number of records accessed, Frequency of Access, Frequency of report requests, Number of reports generated, Charges for system use, Regularity of use, Use by whom?, Direct vs. chauffeured use, Binary use: use vs. nonuse, Actual vs. reported use, Use for intended purpose, Institutionalization/Routinization, Percentage used vs. opportunity for use, Voluntariness of use, Motivation to use

User Satisfaction

- Customers' opinions of the system. From information retrieval through purchase, payment, receipt and service

- Satisfaction with specifics, Overall satisfaction, Information Satisfaction, Difference between information needed and received, Enjoyment, Software satisfaction, Decision making satisfaction, Repeat visits, User surveys

Individual Impact

- Information understanding, Accurate interpretation, Information awareness, Improved individual productivity, Change in decision, Causes management action, Task performance, Personal valuation of IS

Organizational Impact

- Net Benefits: Cost savings, Expanded markets, Reduced search costs, Time savings

- Staff reduction, Overall productivity gains, Return on investment, Cost/benefit ratio, Increased work volume, Product quality, Contribution to achieving goals, Service effectiveness

DeLone and McLean also give an overview of the relations between these six categories. System Quality and Information Quality separately and jointly affect the Use and User Satisfaction of the IS. Use and User Satisfaction in turn influence each other either positively or negatively. A direct consequence of Use and User Satisfaction is the Individual Impact which eventually should result in having some Organizational Impact.

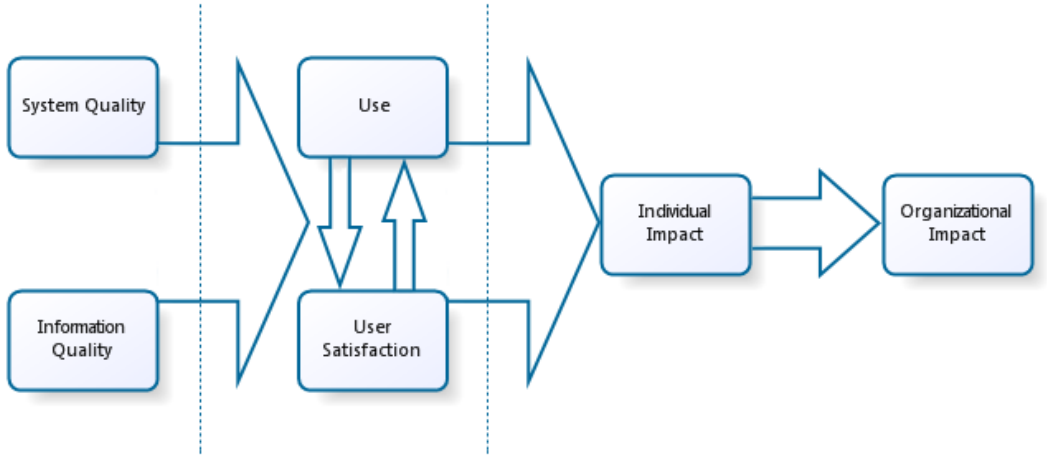


Figure 8: IS success model

The sub variables of these six success categories define the framework for determining the success of an IS. This research focuses on assessing the success of the implementation of project SA24/7, an example of an IS. The variables established by DeLone and McLean will therefore be used to create an interview protocol. By using this protocol the blockages within the project can be determined and, when used together with the process map, can be used to state the nature of these blockages.

In order to accurately adopt this model it is necessary to study the interrelations between the different categories. *"Researchers should systematically combine individual measures from the IS success categories to create a comprehensive measurement instrument"* (DeLone & McLean, 1992, p. 87-88). Which variables to choose from these categories is up to the researcher. No single variable is a better choice than another, it is a matter of fitting within the objective of the research and organizational context (DeLone & McLean, 2003, p. 17)

3.4 Contributions

The international efforts in the area of ILP were discussed in paragraph one of this chapter and showed how projects such as SA24/7 should be put to practice. It has given an insight in how such a project should be running and what roles the different participators should fill in. In light of this research it provides us with an image of how it should look like and how different tasks should be managed. This is information that can be used when evaluating the observed situation process map and formulating recommendations on how certain processes could be managed better. More concretely the literature provides specific factors which can be tested for presence within project SA24/7. The quality of the information input and intelligence products is described as the backbone for projects such as these and therefore will be researched within this research.

The second paragraph covered the needs for regional networks and more importantly the difficulties that often manifest themselves with such networks. When looking at the joint operation that is SA24/7 one has to be mindful of such difficulties. Beliefs are something that is essential in the security sector. Norms and values determine ones view on the environment. The information in the second paragraph has led to one of the main hypothesis of this research, namely that there will be an observed difference in beliefs between the involved parties, obstructing a smooth partnership. In order to determine this effect the mentioned research by van Steden (2010) will be used to construct

the questionnaire for the semi constructed interviews and shows what variables one should be mindful of when researching belief systems within a network.

In the first paragraph the literature of ILP showed how important the quality of intelligence (products) is. The third paragraph went in to detail on how this quality can be measured. In order to measure the quality DeLone and McLean (1992) (2003) describe several criteria for the quality of information. These criteria will be translated to research questions in order to give a grounded conclusion on the quality of the information flows within project SA24/7 and therefore, according to the ILP model, the effectiveness of the project. The IS model, as depicted in figure 8, shows us that the quality of the system and the information that goes in it determines the use of the system and user satisfaction. If the technology used as the basis of project SA24/7 is not up to par, then its' use will go down, affecting the benefits on a personal and organizational level. Therefore it is important to assess the quality of these key indicators.

4. Evaluation & Model Comparison

In this chapter the results of the literature research, interviews and observations will be described. The first section of this chapter covers the exploration phase, as it is described in paragraph 2.3.1. The literature regarding the startup of the project and the notes that were made during project meetings will be used to construct the process map depicting the situation as it is ought to be.

In the second part of this chapter the interviews and observations will be used to construct the process map of the actual situation. As can be seen in figure 5, a total of 6 in depth interviews were held and 5 observation sessions were done. The outcomes of these interviews and sessions can be found in Appendix 3. This map will be compared to the map that is constructed in the first paragraph of this chapter in order to expose key differences. The gathered data will be used to explain why these differences exist and how they affect the functioning of the project.

Concluding this chapter the most important differences between the two maps and the documented actions will be discussed

4.1 Exploration phase

E1: Investigate problem scenario

The problem scenario as it exists in the researched environment is already described in the first chapter of this research. In short the police force lacks the financial means to put more policemen on the streets in order to increase the number of apprehended flagrant crimes. Therefore an initiative was started to start a joint venture with local, certified, private security companies. The number of apprehended flagrant crimes unfortunately hasn't significantly risen since the start of the project. The question we seek to answer is how the implementation of the project took place and to determine which wheels inside the machine are not turning as they should.

E2: Identify Stakeholders

Participative parties within project SA24/7, as formulated in the covenant, are three local, certified private security companies. These three companies are Securion, Fair and RJ Security.

Within the police Force two main stakeholders can be identified whom are to fulfill tasks in light of the project. First there is the Infodesk, which is in charge of updating the website on part of the police force and providing the private security personnel with information if so requested. Secondly there is the control center, with whom the private security personnel have a direct line to report crimes in progress to.

E3: Investigate laws and legislation

The main law limiting the possibilities of this project is the 'police datalaw', which prohibits the exchange of detailed personal data of suspects to third parties. Information regarding individuals may not be exchanged by the police force with the private security companies.

Also private security companies are not allowed to use police communication systems (C2000). Which would make it easier to realize a real time information flow between the private security companies and the police force.

E4: Ascertain Goals

The goal for the police force is to increase the number of apprehended flagrant crimes, as stated in the project initiation document.

The overall goal for private security companies is to make a profit. Participating in a project like this is a mean towards this end. The private security companies see participating in this project as a way to increase their revenue. After talking with several staff members of the involved parties it became clear that this type of partnership with the police force brings an advantage to the clients of private security companies. A direct communication line with the police force ensures a faster follow up if a crime is being witnessed by one of the involved private security companies, which makes this partnership useful to advertise with.

E5: Analyze goal contributions
The goal of making a profit is something that can get in the way of the project goal. The clients' wishes have to be obeyed, since that is the only way for private security companies to keep existing. This means that private security personnel is focused on doing the job given, which is observing the objects given by their clients. They drive from object to object, not focused on what happens along the way, but what happens on the location of the objects. This research will point out if this is the case.

E6: Identify effect parameters & E7: Elicit Requirements
These two steps make up for the construction of the 'to-be' process map. Taking the information found in the project initiation document, as well as information gathered during project meetings into account the process model of project SA24/7 to to-be process map is constructed.

4.1.2 The To-Be Model
The product of the exploration phase is the To-Be model of the processes within project SA24/7. The To-Be model is a representation of how the processes and communication flows within project SA24/7 are intended to be. The model is created using the OMG standardized symbols, as elaborated on in paragraph 2.3.3. On the next page you will find the model, which will be discussed in detail.

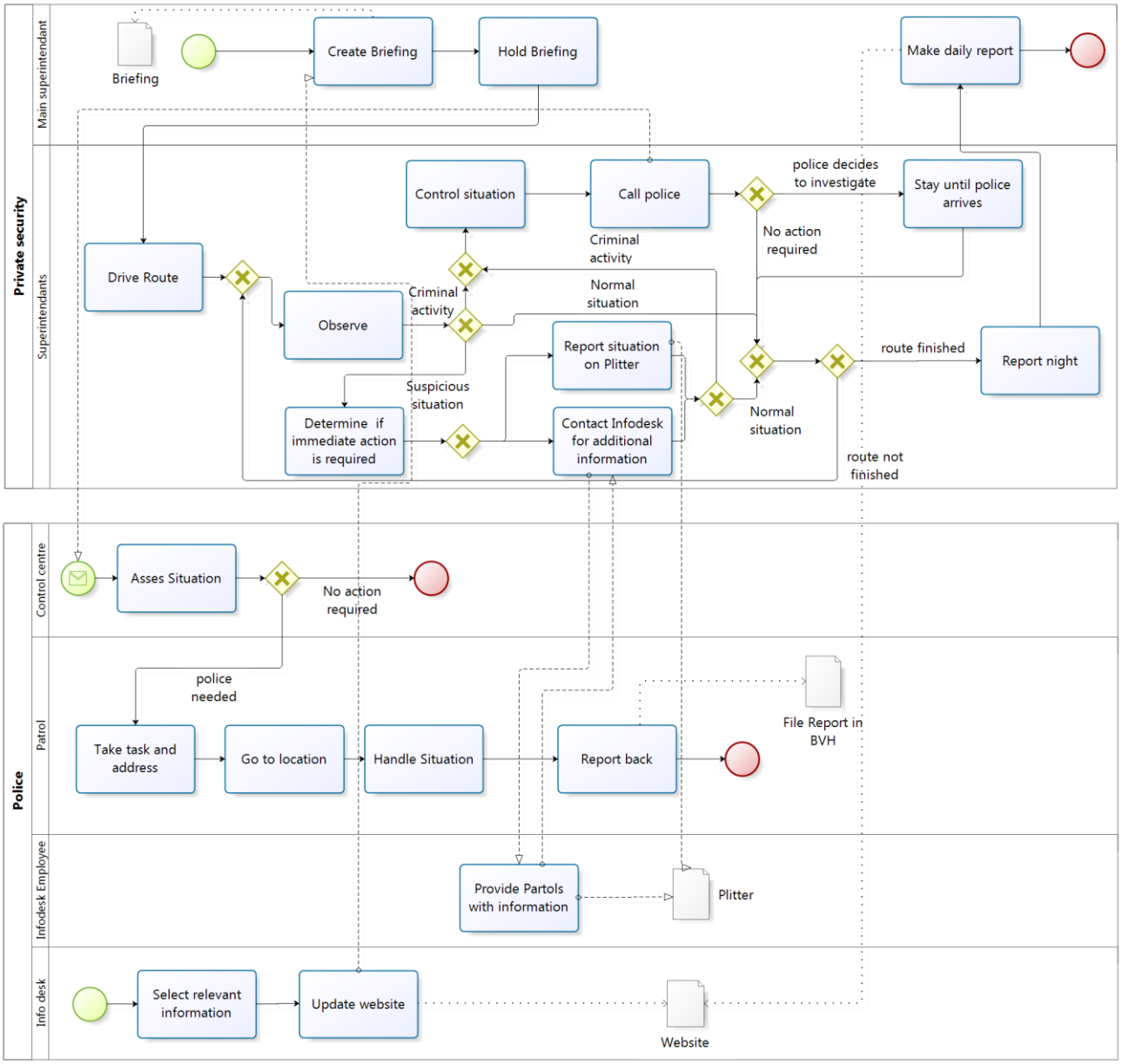


Figure 9: The To-Be Process map Project SA24/7

Within the To-Be map the communication lines are represented with the interrupted lines that cross lanes and/or pools. According to the Project initiation document (p. 12) there has been made a choice for three possible ways of communicating.

1) A secured website. This website is used for static information, such as briefing documents, follow up reports and statistical data.
2) Plitter. A dynamic microblog service developed by Police Force Groningen based on Twitter. This will be used for live reports.
3) Phone/Portophone. A smartphone will be used by the private security companies for direct contact with the control center. The control center will also use these phones to contact the private security superintendents in case of a joint follow up situation.

When going into detail about the To-Be map we will walk through the entire process, switching lanes and/or pools when needed.

The project information flow begins in the bottom lane with the Infodesk selecting relevant information to put on the secured website. They have a central role within the project. After selecting the information they deem to be of use for the private security companies they put the information as a briefing document on the secured website (represented by de document icon). This will be done several times a week (Junger, Hartel & Montoya, 2011, p.22). The information will be gathered from Police daily reports and the BVH system. However there is a limit to the extensiveness of the information that the Infodesk is allowed to share outside of the police organization. No person bound data can be shared, so no photo's, names etc.

The communication line then goes to the top lane, where the main superintendents of the private security companies get the briefing information from the secured website. This is again depicted by the document icon. Using the information given by the Infodesk as well as their own information the main superintendents will then create a daily briefing for their employees who are going on patrol.

The focus of the process flow then shifts to the superintendents' lane. When on patrol the superintendents are responsible for new input for the website through Plitter or reports by using the telephone to call the control center. They can also request information from the Infodesk, which can be given to them up to a certain extent. As said before the person bound information will be share.

The smartphone will be used for several means of communication in the process flow at this moment.

1) *Plitter, for posting sightings in the dynamic section of the secured website. This part of the website is about Real-Time information exchange. The Control Center and private security superintendents are able to respond to each other using the smartphone in combination with the secured website.*
2) *Direct communication with the Control Center in case of a definite report (same priority as 112 calls)*
3) *Requesting information, regarding license plates, from the Infodesk.*

When seeing an actual crime happen, private security superintendents have no jurisdiction to actually act on the crime happening. They will then use the smartphone to contact the Control Center. The employee of the Control Center will then send a Police patrol car over to the crime

scene. Meanwhile the private security superintendent will keep an eye on the crime that is happening.

When finished with their patrol the superintendents will file their daily report. The main superintendent checks these reports. This ends the process for the private security companies.

This information will be read by the employees from the Infodesk and they will take this information into account when setting up the daily briefing for the Police patrols. The involved organizations give each other input for their daily briefings and keep in contact Real-Time through means of the Plitter section of the secured website.

4.2 Landscaping phase

This part of the research focuses on using the gathered data to create a process map of the situation As-Is. This model will portray how the actual processes of the involved organizations have taken shape during the run of the project. The creation of the as-Is model will be done by following the steps described in paragraph 2.3.2.

L1: *Identify problem scenario*
The textual as-Is model and how it differs from the To-Be model will be discussed in length after the graphical representation of the as-Is model.

L2: *Create process overview*
The information gathered at the beginning of this research is the input for global overview of the process model, as depicted in paragraph 4.1.2. This model is the basis for the next steps of the landscaping phase, in which a detailed model of the as-Is processes will be created. As mentioned before the standard language created by OMG (2011) will again be used to create the detailed model of the as-Is processes.

L3: *Identify location, actors, and TCRs*
The step of identifying locations, actors, tasks and responsibilities have been captured in the previous paragraphs and chapters and will not be discussed here.

L4: *Create detailed process models*
Using all the data gathered during the observations, interviews and meetings a detailed process model of the as-Is situation of project SA24/7 will be created.

L5: *Bicit Rules and constraints*
Rules and constraints are not hard coded within the process model, but instead are often represented in text to improve flexibility and manageability. Rules and constraints are often tied to decisions. Diamonds in the model represent these key decision points and will be given specific attention regarding rules and regulations during the discussion of the model.

L6: *Describe basic aid scenarios*
Different scenario's will be represented in the as-Is model. The different paths which can be taken when making a decision at a diamond intersection will be discussed in detail.

L7: *Identify process and scenario parameters*
Project outcomes are intelligence products in the case of project SA24/7. The amount and quality of the intelligence products will give an indication of how and where the process flow is functioning as expected. The intelligence products will also be discussed within the context of the as-Is model.

4.2.1 The As-Is model

Below a graphical representation of the processes within project SA24/7 as it exists is given. As said in the introduction of this chapter, this model was constructed based on the interviews and observation data found in Appendix 3. How the gathered data came to shape this model will be discussed at length. The discrepancy between the To-Be and the As-Is model will also be discussed. More importantly this paragraph will also discuss the reasons behind the observed discrepancy. In conclusion this chapter will give a summary of the key findings and accompanying recommendations on how to cope with shortcomings and enhance positive factors.

Actions which have a negative impact on the project have been colored red, so one can easily see where the challenges within this project lie. These actions will be discussed in more detail in the next paragraph.

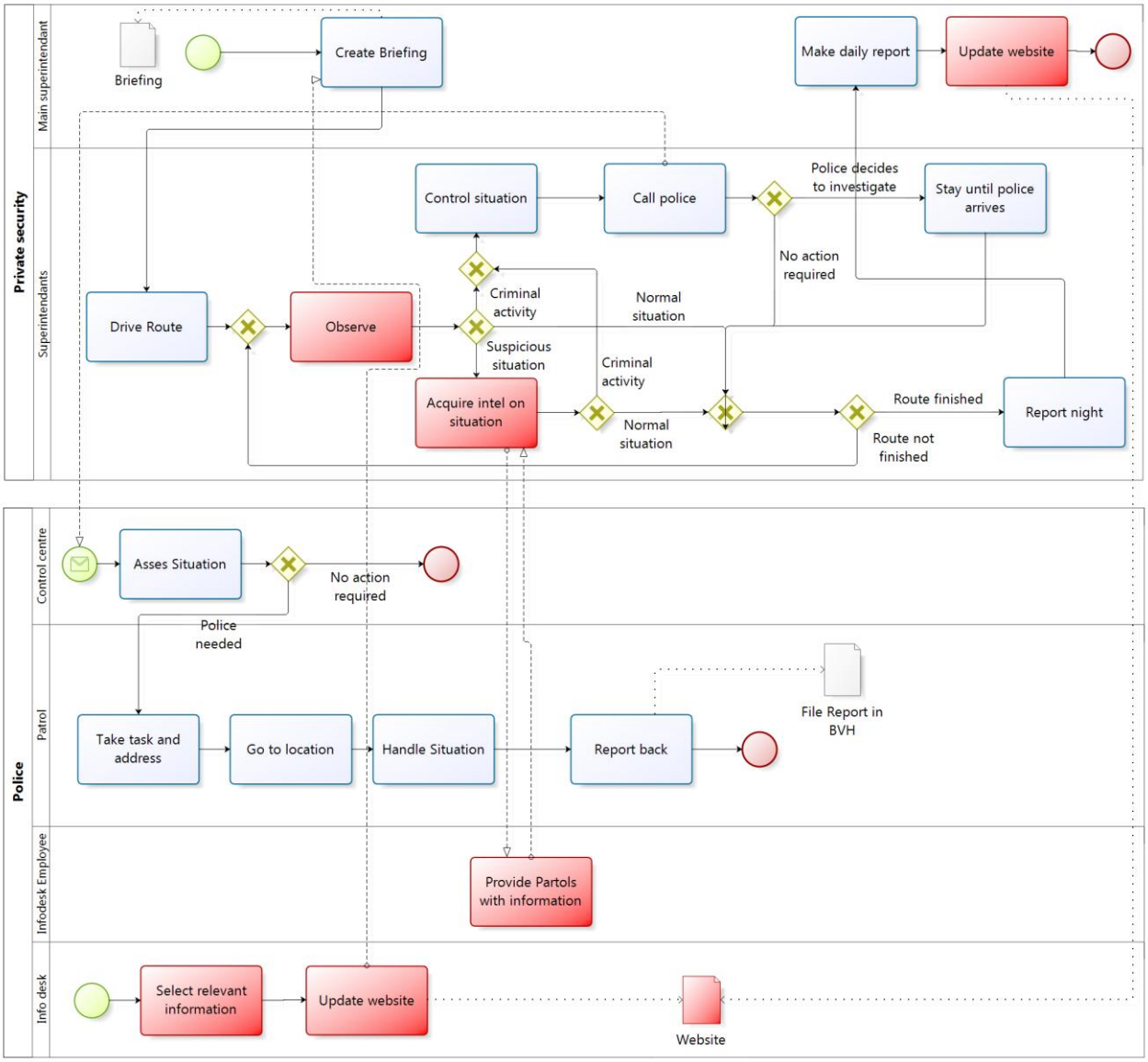


Figure 10: The As-Is Process map Project SA24/7

4.3 Model comparison

Now that both the to-be, as well as the as-is model have been created, a comparison between the two models will be made. The actions which turned out to be bottlenecks for reaching the benefits of the project have been colored red in the process map. In this paragraph every action in every lane and the differences in actions between the to-be and as-is situation will be evaluated. The actions will be discussed per lane. The Infodesk shall be described first because it is the initiating lane of the process map. From there we will follow the natural flow of the process map in order to determine the order of the lanes to be discussed.

4.3.1 Infodesk

Figure 11: Lane - Infodesk

Select relevant information

Before getting to the selection of the appropriate information to place on the website there has to be an existing collection of data to select from. During the creation of this data collection the first issue is encountered. During the interview the supervisor of the Infodesk mentioned a black book in which the constable notes things of interest that are happening in his district. The supervisor also stated that this is extremely valuable information, but that the constable usually keeps the information in this book to himself. This black book is comparable to the Trooper's memo book mentioned in paragraph 3.1. The NJSP indicate that this piece of intelligence is essential to understanding the operational environment. This is the type of information that can be useful to the SA24/7 website, but is not even present in the BVH system at this moment.

According to the supervisor from the Infodesk the Infodesk is severely lacking the manpower to fully commit to the project. The Infodesk in Enschede is the only Infodesk that is open 24 hours a day, which also means that it already is heavily loaded with intelligence requests**.** The Infodesk does not have the capacity, or time, to personally handpick the information on a regular basis that is specifically targeted towards private security companies. One other thing that makes it hard to select relevant information is that the employees of the Infodesk at the start of the project did not know what information they could share with private security companies. The lack of defined boundaries on what to share and what not to share will also play a part in the real time information exchange, which shall be discussed later on. The issue of not knowing that the employees were allowed to share lasted several months. Another aspect weighing in to functioning of Infodesk employees is lack of communication. The Infodesk employees themselves were dissatisfied when they heard that project SA24/7 was started up without even asking the employees how such a process should be housed within the Infodesk. It is an unwanted extra workload. This dissatisfaction will most likely have an effect on the prioritization of activities of the Infodesk employees. The information flow is also bound by rules and regulations. The private security employees are not allowed to listen in on the internal communications system that the police force uses (C2000), this is stated in the law. The information offered on the website by the Infodesk is limited to whether or not specific cars/license plates are known to be involved with a known crime. The Infodesk is not allowed to share anything concerning personal details, informants or details of known crimes.

Update Website

Most of the issues that are mentioned under the action 'selecting relevant information' also apply here. The lack of manpower limits the Infodesk in all its activities concerning the project. Keeping the website up to date is no exception. Each day the Infodesk receives around 600 intelligence requests which they have to deal with on top of their administrative tasks. This means that the administrative part of project SA24/7, updating the website with reports from the field, does not happen often enough to make this project into a success. At the time of writing the Infodesk updated the projects' website once every two weeks. The frequency of updating is also dependent on which Infodesk employee is working. It has been noticed by the private security super intendants that some Infodesk employees are more motivated to update the website than others. This lack of motivation has been addressed by the Infodesk employees themselves as well, as has been described the previous paragraph. Not updating the website on a daily basis means that the private security companies do not have a sense of urgency to check the website and eventually resulting in them not checking the website at all, since a site such as 112twente.nl offers them more actual information.

At the end of the pilot phase this lack of capacity, motivation and updates to the website was recognized by the project group. In order to move forward with the project the creation of a specific role was suggested, that of a monitor. The person in this role will be responsible for managing the involved parties when it comes to the delivering of intelligence. Keeping the information flow going is a vital part of the project and this should in its revitalization, as one of the interviewees stated.

Infodesk key outcomes

- Black book intelligence not being adopted in BVH limits intelligence supply
- The lack of manpower at the Infodesk limits their ability to perform the administrative tasks the project requires of them.
- No briefing on what (type of) information could be shared with the private security companies meant that the Infodesk employees were not sharing (a lot) of information at the start of the project due to the fear of sharing information that should not be shared.
- Dissatisfaction among Infodesk employees caused by the lack of communication from management towards Infodesk employees regarding project SA24/7 has had a demotivating effect.
- Legal restrictions are limiting the information flow from the Infodesk to the private security companies.
- The project is made by the input delivered by the involved parties. The creation of a new role whose sole task is to make sure the website is updated should help in the revitalization of the project.

4.3.2 Infodesk Employee

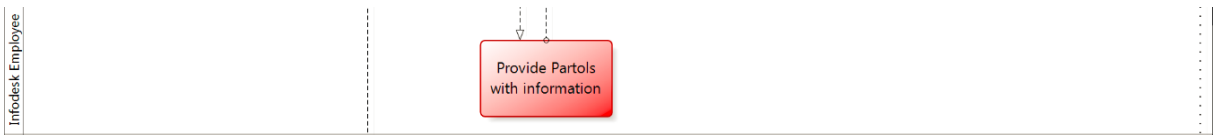


Figure 12: Lane – Infodesk employee

Provide patrols with information

During the night the Infodesk in its entirety is manned by one person, as opposed to several during the daytime. Taking into account that the pilot for project SA 24/7 takes place during nightly hours,

this means an even heavier intelligence request load, since the requests from the private security companies are coming in on top of the request from the Police. This excessive workload results in extremely long waiting times when a private security superintendent tries to call the Infodesk with a request for intelligence.

Even though being kept waiting most of the time when trying to contact the Infodesk, the private security employees understand the position of the Infodesk. They know that the employees of the Infodesk have too many tasks as is and that they did not ask for even more workload, but in order to make this project work both sides have to be actively communicating during shifts.

The Infodesk employees also felt that the level of communication of the police differs from that of the private security company employees. This is most noticeable during the telephone conversations the Infodesk employees had with private security employees. The difference in knowledge makes the communication more difficult, which troubles the already over encumbered Infodesk employee. During the telephone conversation the Infodesk employees have had with the private security employees it also becomes evident that there has not been a briefing about the project at private security companies either. They do not know what they can and cannot ask of the Infodesk, or what type of information is relevant.

The Infodesk employees do not use the website. They experience it as a useless medium. This is partly due to the fact that they do not have the time to put into the website to make efficient use of it, as discussed earlier. Another factor weighing in to the Infodesk employees not using the website is that the information on the site offered by the private security employees is not useful to them. The website is not designed with real-time use in mind. The Infodesk employee does not have the time to constantly monitor the website for newly posted messages. This means that when the Infodesk employee eventually sees the message, the information might not be of interest or actual anymore.

Infodesk employee key outcomes

- Long waiting times for private security superintendents when trying to reach the Infodesk by phone due to the Infodesk being understaffed and prioritizing Police force intelligence requests.
- Noticeable difference in (knowledge) level of communication.
- Lack of a project briefing among Infodesk employees as well as private security employees makes the communication more difficult than it needs to be.
- The website is perceived as not being useful due to it not being a true real time communication medium. This results in the Infodesk employees not using the website.

4.3.3 Main Superintendent

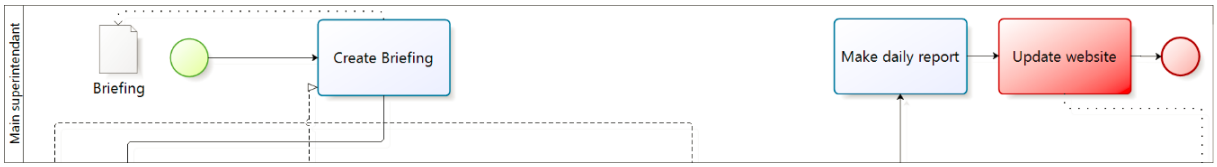


Figure 13: Lane – main superintendent

Create Briefing
Every private security company handles this action in his own way. There is not one method that is predetermined at the start of the project which all companies should follow. Instead the main superintendent interprets how to translate what is said during project group meetings, albeit by being there himself or by word of a colleague who was present, into appropriate actions to be carried out by himself and his superintendents.

Creating a briefing is something not done by every private security company. A general briefing at the start of a shift for a people concerning, like the daily briefings held before the start of a police patrol, is not done by any private security company. Instead they opt for a plain text sheet on which the most noticeable happenings of the day are written, a whiteboard in the central office**,** or no briefing at all.

Usage of the information offered on the project website when creating the briefings is very limited. The main reasons for the main superintendents not to use the website when putting the briefing together are the following. The first reason is that the website is not updated very often. You don't get a message of any kind when the website gets updated either. This makes it very unappealing to keep checking the website for updates. A second reason is that the information that does get offered on the website is either not relevant, due to being interesting only towards a specific audience/region, or that by the time you read the information it is already dated information. This last point of critique is aimed towards the private security companies as well as the Police Force.

Make Daily report
At the end of a shift the main superintendent gathers the reports made by the superintendents. Out of these reports he then selects information he deems important enough to mention on the briefing medium used by the private security company. An actual report is not made.

Update website
During the selection of relevant information mentioned above the main superintendent also filters out the information he deems relevant in light of the project and uploads this information to the website. One of the interviewed main superintendents also addressed that he does not let his superintendents upload information to the website themselves, because he feels they have no grasp on what type of information is desired of them and he himself is more capable of making this selection.

Main Superintendent key outcomes

- Concrete actions concerning the execution of the project are left open to interpretation of the main superintendent.
- No uniform processes shared between the private security companies concerning the briefing and the updating of the website.
- No incentive to use the website due to the information not being updated frequently and the information not being relevant.

- The opinion of the main superintendent is that the superintendents do not know what type of information they are expected to share on the website (and use a workaround instead of trying to fix this issue).

4.3.4 Superintendents

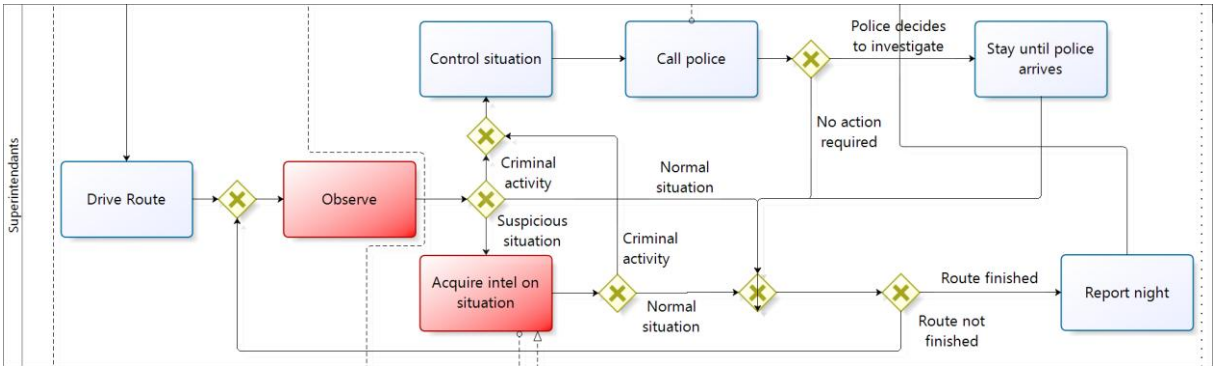


Figure 14: Lane – Superintendents

Drive Route
Superintendents are required to inspect objects of clients. Which means that during their patrol they will be travelling from point A to point B, the points being client objects which have to be kept under surveillance during the time when the client asks for surveillance. For this research we will focus on the routes driven during the night, since this is the time period when project SA24/7 is active.

Observe
This is the bread and butter of project SA24/7. This action creates input for the website which is the primary intelligence product coming out of the project. The idea of project SA24/7 is that during this route from A to B the superintendents observe what happens on the streets and report back on the website or communicate with the police through a direct line with the Infodesk or Control Centre.

During their patrol the superintendents are required to make an assessment of the observed situation in order to determine which of the three depicted paths to choose, which shall be explored later on.

The action of observing as acted out by the private security companies differs from that of the Police patrol. The main act of observing for the private security superintendent is done at the client objects. The superintendents look for irregularities in and around the object, with a focus on the objects instead of humans. Things they focus on are if doors and windows are closed and/or locked, alarms still work and if there is anyone to be spotted on the terrain who does not belong there. Project SA24/7 is aiming for the superintendents to behave more like police patrols during their trip from object A to object B. Police patrols are driving around their designated areas to look for deviant behavior among people present in that area. Instead of knowing objects, they know people. There are even police officers, called adoptive parents, dedicated to knowing repeating offenders. Police patrols are specialized in noticing even the smallest deviance in the territory they know so well. In order for Project SA24/7 to work as intended the private security superintendent needs to be willing and able to pay attention to their patrolling area, not just the objects within that area. The observations showed that the private security superintendents have not adapted to this change. Another factor explaining the difference in the way private security superintendents do their

surveillance is the intended effect of the action. The police force is a repressive actor, acting on crime that has already taken place or is about to happen. The private security companies on the other hand describe themselves as a preventative actor. Their job is not to apprehend offenders, it is too show presence in order to discourage criminal activity in their patrolling areas. This nuance not only conflicts with the way of working necessary for this project, as described above, it also conflicts with the projects' goals, increasing the number of flagrant crimes. If the presence of private security superintendents discourages crime from happening, the number of flagrant crimes should actually go down when this (pressure of) presence is increased.

Besides the nature of the organizations (repressive vs. preventative) there is another reason for the lack of a fitting surveillance process of the private security superintendents. There is no sense of importance among the superintendents. Not only did the superintendents not get a decent briefing of what was expected from them the technology that should be used to support the process as it was intended in the project initiation documents was not working flawlessly from the start either. There have been complains about the website and the iPhone log in not working which in turn resulted in companies not using the website or the iPhone (frequently). The intention was that the superintendents would be carrying the iPhone with them during their patrols to update plitter/the website. With the technology not actually working technically (unable to log in) or practically (using a phone while in the car or driving) the iPhones quickly got demoted to being login devices for the website only to be used by the main superintendents.

The real time aspect is another thing that has suffered from the problems with the technological infrastructure. Even with the technology working flawlessly the initially planned set up for a real time data exchange meant that all parties would be checking the website/plitter every few minutes since there is no notification system that the website has been updated. This is impossible to do when patrolling an object or attending a crime scene. An alternative for a real time data flow is subject for further research.

The missing sense of urgency is further increased by the lack of communication between the police force and the private security companies aside from the personnel present in project group meetings. During project group meetings this has often been mentioned by the directors and the main superintendents of the private security companies. In order to express the importance of the cooperation of the superintendents for project SA24/7 feedback on the results needs to be given. What has been done with the intelligence products delivered so far? Have their (companies) name mentioned in success articles in local media. Organize meetings where police force patrol and private security superintendents come together and acknowledge each other as a partner. These are a few suggestions mentioned during those meeting which have not seen fruition as of yet and are therefore important to mention here.

Being the street level bureaucrat (the role described in chapter 1.2.3.) the superintendent is the one responsible for the data collection making up the intelligence products, described as the backbone of Intelligence Led Policing by the NJSP. The factors described above prevent the superintendent from fulfilling that key role.

Despite this negative undertone the (main) superintendents do regard project SA24/7 as a positive development and see the potential, albeit a preventative one. In the past the communication between the private security and the police has been resentful towards one another. Several

interviewees stated that project SA24/7 has made both parties more tolerant toward each other. The police force is allowed to share more information than they do at this moment. A better relationship might result in the police force opening up more to the private security companies in the area of information sharing.

a. Control situation

When a superintendent from a private security company encounters a situation where he deems an acting police force to be a necessity he first contacts the control center. The control center is the central police organ from where police patrol cars are being directed. When the control center has assessed the situation and decides to send a patrol car to the location mentioned by the private security superintendent it is up to the superintendent to control the situation if necessary. An example of such a situation is when a burglar is caught red handed when entering a private property. In situations such as this, where the perpetrator will get away when the private security superintendent does not intervene, the superintendent will have to control the situation until the police arrive at the crime scene. Police action is still necessary due to the private security not having the legal rights to apprehend the perpetrator. When the police arrive, the superintendent will give a short debrief of the situation and be on his way to the next client object. The advantage the project brings is the means of direct communication between the police force and the superintendents. When a dangerous situation is encountered by the superintendent every second counts. Contrary to the police force patrols the private security superintendent does his surveillance rounds by himself, whereas the police force does this in a two man formation. The lone superintendent is more prone to have something happen to him since he is alone. When a weapon is involved the superintendents would rather keep out of it and let the police handle it. Especially since the private security staff is not allowed to use weapons themselves. The only thing they bring on a patrol is their flashlight. The direct line allows both parties to keep watch over each other more directly. Communication is key here and should be invested in on both sides.

b. Acquire Intel on situation

When a situation is encountered where the superintendent is unsure about whether or not he has encountered a criminal activity, or a vehicle involved in a criminal activity, he can contact the Infodesk for more information concerning the object/situation in question. When the Infodesk employee lane was discussed we touched on this subject as well. The Infodesk is understaffed and overloaded during the night to effectively handle the information requests originating from the private security superintendents. During the interviews with the superintendents this is confirmed. The interviewees felt like it is of no use to call at all because of the waiting times.

The type of information which can be shared by to police force is limited to license plate numbers and whether the car in question is involved in a crime. When looking at other Police Corps in the Netherlands more information is allowed to be shared by law, but for now it is limited to license plate numbers.

c. Everything normal

When everything is normal and the superintendents do not encounter any problems during their route, they return to the office and hand in the filled out form which states that there were no deviations. In this case the actions for the superintendent stop in light of project SA24/7

Report night
The superintendent makes a report of his night. This report contains information on what he has seen (in case of deviations) and at what times he was present at the object. This information will then be used by the main superintendent to adjust schedules and appoint objects to superintendents. In the current situation the main superintendent also uses this information to update the website of project SA24/7. This means that information collected out of observations will be put on the site when the main superintendent has the time to do this. This is also a compromising factor in regard to the intended real time information exchange.

Superintendents key outcomes

- Nature of private security surveillance differs from that of police force surveillance. This conflicts with the execution and goals of project SA24/7.
- Low awareness/sense of importance concerning project SA24/7.
- Problems with non-functioning technological infrastructure.
- Real time information exchange difficult with the current technological infrastructure.
- Creation of intelligence products not in the hands of the superintendents. Main superintendents update the website, which means no real time updates.
- Direct communication line between the police force and the private security that is present in the current set-up of the project is deemed highly important.
- Project SA24/7 has a positive effect on the relationship between private security and the police force. This effect is not only noticed by the superintendents, but also by the main superintendents and project group members.

4.3.5 Control Centre

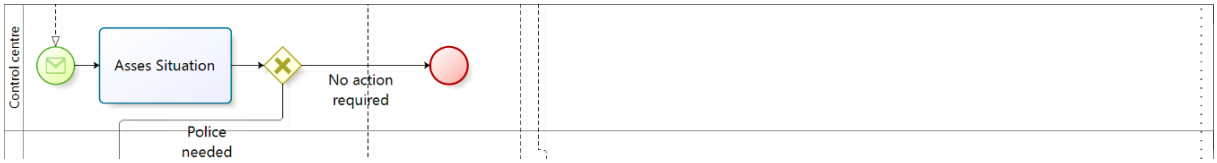


Figure 15: Lane – Control centre

Assess situation
The main function of the control centre is to assess and distribute. It handles incoming calls, whether they originate from civilians, policemen or private security superintendents, and assesses if there is a need for either police, firemen or an ambulance.

For project SA24/7 they handle calls originating from private security superintendents and assess whether police assistance is necessary. Every call (also non project calls) gets processed and tagged. However there is no tag for project related instances. This results in results being hard to trace.

Private security superintendents get no special treatment. They place a call through the same telephone line civilians do.

Control Centre key outcomes

- No project related tag for project related instances

4.3.6 Police Patrol

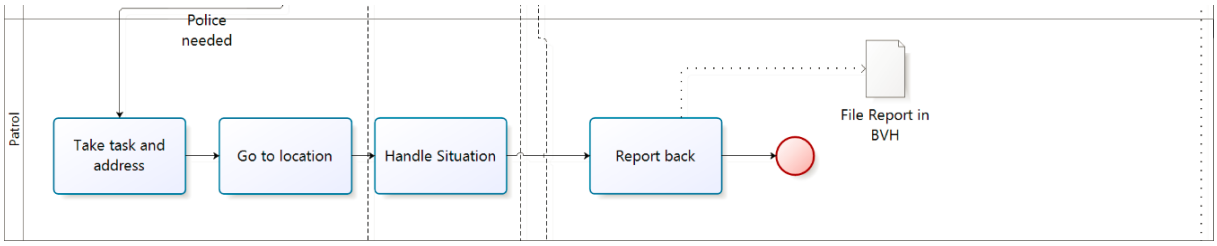


Figure 16: Lane – Police patrol

If the Control centre is the directing organ of the police force then the police patrol is the acting organ. Getting their information and assignments from the control centre the police force act out on these assignments, making no distinction in where these assignments originate from.

During the observations and interviews it became clear that the police patrols have no idea that project SA24/7 exists. Since the police patrol do not have actual tasks concerning the project they have not been informed about it either.

Police Patrol key outcomes

- No awareness of project SA24/7.
- Difference in surveillance process between the police force and the private security superintendents.

4.4 Key observations and recommendations

Now that the lanes and actions have been described in detail, a summary of the key findings and there effect on the benefits of the project will be presented. Afterwards a set of recommendations will be given on how to maximize the benefits of the project.

4.4.1 Key observations

Technological infrastructure

When comparing the two process maps the main difference that is spotted is the absence of updates to website by the superintendents during their patrols in the as-is situation. Instead the main superintendents update the website based on the reports given by the superintendents at the end of their shift. The cause for this deviance is twofold. First there is the choice of the tool to be used by the superintendents. The smartphone proved to be a nuisance in use during the patrol. The second reason was that the website often did not work, or that there was a problem with the token for the mobile phone. The technological infrastructure was not fully functional, which discouraged the superintendents to even take the telephone with them. The fact that the main superintendents update the website in hindsight causes the project to lose its' real time component. The success of an Information system is determined by the quality of the system and the information it gets fed. This is made apparent in de model of DeLone & McLean, as described in paragraph 3.3.

Communication

"Declining usage may be an important indication that the anticipated benefits are not being realized." (DeLone & McLean, 2003, p. 16)

This quote strikes at something that has been pressed several times during project team meetings. The goals of the project were not being achieved. The few achievements that were being achieved were not communicated towards the operational staff, the people executing the project. This caused the feeling that their actions did not matter and caused the decline in usage of the website. This lack of feedback towards the operational staff has also been mentioned several times during the project group meetings.

Other than the lack of feedback on the results, the superintendents of the police were not aware of project SA 24/7. This is not a prerequisite for the project, since they do not have an explicit action to perform in light of the project. The lack of information could however cause dissatisfaction among employees due to the feeling of being left out of the decision making process regarding the work that they have to do. This has been expressed by employees of the Infodesk.

Lack of resources Infodesk

The Infodesk did not have the manpower to back this project, which resulted in long waiting times regarding incoming calls and the neglecting of the tasks attributed to the Infodesk. Being the link between the police force and the private security companies it is vital to have an optimal performance of the Infodesk.

Difference in surveillance process

The last observation of factors prone for improvement is the nature of the surveillance process of the private security companies. The surveillance process of the private security companies is based on a scarecrow effect. Their presence in the area should prevent potential crimes from happening. This conflicts with the goals of project SA24/7, which is to increase the number of apprehended flagrant crimes.

The surveillance process of the private security companies differs from that of the police force. Whereas the private security companies have a preventative effect, the police force have repressive surveillance process. The police are either looking for criminal activity or are sent to crimes that are happening right now. Their mindset is different when they are in their cars. The private security superintendents check up on object, but during their trip from object A to object B they do not have the mindset that police patrols do.

Improved professional relationship

Employees within every level of every involved party have hailed the improving relationship as one of the main benefits of project SA24/7. Even though the project has not shown any statistical benefits yet, the improving relationship between the private and public sector should be noted as an important gain of the project. This relationship is the basis from which future positive results can be reaped. During the initial phase of the project certain members of the police force were even unwilling to talk or take the private security superintendent seriously. This situation has improved significantly and private security superintendents notice that the attitude towards them has improved significantly and that this allows them to exchange information more effectively. This confidence is something that had to be build up from the start of the project, which can also be a reason for the project not showing instant results.

4.4.1 Recommendations

Staged Delivery Plan
One of the key issues with regard to the implementation of the project has been the lack of working technological infrastructure. From the start of the project people have been unable to log in or were missing key functionality in the website design, such as a search or feedback function. The requirements should be known before starting a project which relies heavily on the technical tooling that is offered. A staged delivery plan means that the key functionality is in place before the project starts and additional features get added during the project. The problem was that the involved parties were talking about extra functionality when the key functionality (a working website and log in) was not even in place. By having the requirements available before the start you can also determine whether the technology contributes to set goals and look at alternatives. Is this medium compatible with my goals? You will want to have input from every level of the project organization when determining the requirements. Higher management because the system needs to deliver the output that matches your goals and operational staff because they have to work with the technology. Both aspects are essential when developing technology that supports your project.

Motivation
Make the superintendents feel like they are part of a project which is a joint venture with the police force. Give them feedback on what has been done with the intelligence they have collected. Results motivate and when there is a lack of results show the superintendents that what they do matters. Let the police force and the private security companies get together to discuss what they are working on as a team.

Another aspect which can be discussed during a meeting between both parties is the surveillance process. How does each patrol do their surveillance round and what can be learned from this. What information is useful to share and how can this information be easily gathered? Mutual consent on this subject can prevent annoyances and make for more effective use of the website.

The improving relationship between private security companies and the police force has been more than once mentioned as one of the main benefits of project SA24/7. Whereas in the beginning it was noticeable that both parties were not always accepting each other as an equal partner, this situation has changed drastically due to the project. The main recommendation here is to keep building on this relationship and regular meetings could help strengthening this relationship. This may in turn result in the police force sharing more information than they do at this time. The laws and regulations are not as strict as how they are lived by at this moment and by broadening the information flow we may see more results out of this project or similar initiatives.

Increase awareness
Another problem encountered during the run of this project was that involved actors did not know that the project existed (police patrol), or what was expected of them (Infodesk employees, private security superintendents). An example of this, is the Infodesk employee who did not know what information could be shared due to possible legal restrictions. This lack of education and awareness was addressed by every single party interviewed. When starting future (similar) projects, or continuing SA24/7, it is very important that all concerned parties on every level of every organization know what is expected of them and what guidelines are provided by the project (management).

Follow up studies

During the interviews a lot of suggestions came up for the improving of the technological infrastructure. If a recommendation is to be made for a follow up study this is where the project will benefit the most. A requirements analysis is recommended to determine what key functionality the medium should possess and whether it is conform to the set goals. The goals themselves can also be analyzed. Do they still reflect what the organizations tend to achieve?

5. Conclusion

Research questions and answers

In chapter one the main issues and questions were described and here in the final chapter an interpretation of the answers to these questions and issues will be given.

The main research question of this thesis was:

Have the initial proposed processes of project 24/7 with regard to improving the number of caught flagrant crimes been implemented successfully and how can these process be further optimized?

The main research question was divided into the following two sub questions.

1) What are the process maps as planned (to be) and observed (as is) and how do they compare to one another?
2) What improvements should be made with regard to the information exchange between the private and public organizations?

In order to answer these questions a process analysis of the project has been done by interviewing and observing stakeholders at every level within the involved organizations. In chapter 4 this data was used to map the 'to be' and 'as is' process maps by means of BPMN. Both have been discussed in depth and the differences have been highlighted. These maps and the data gathered in the interview and observation sessions were then used to perform a gap analysis, resulting in several key observations. These key observations reflect the bottlenecks observed in to as-is situation, leading to the discrepancies between the two process maps and the answering of the first sub question. In the final part of chapter 4 our second research question was answered by means of describing recommendations on how to cope with weaknesses and how to enhance strengths of the project, thus answering the second sub questions. The key findings and the recommendations have been summarized in the table below reflecting the answer to the main research question.

Key observation	Recommendation
Technological infrastructure lacking	Staged delivery plan. Make sure that key functionality (such as logging on) is available and tested before the project starts. Starting a project with faulty technology discourages use, even when the technology eventually starts working. Make a list of requirements and rank them based on importance in order to know what has priority. It is also essential to involve staff of every organizational level.
Insufficient communication	Facilitate regular meetings where the operational and management staff of both the police and private security companies can work on their professional relationship. This also offers a platform to manage expectations both from a management level as well as managing the expectations of the operational staff between both sectors. This also gives the opportunity to show the results of the project to a wide audience.
Lack of resources Infodesk	Mostly a budget issue. The Infodesk employees would however benefit of improved communication. What information can be given to the private security and what information is need by the Infodesk employee in order to efficiently help the private security

	superintendent. When less time is needed to do their jobs they can effectively do more with their given time. Communication also helps in improving the work ethic. The Infodesk employees were reluctant to participate in the project because of a lacking professional relationship with the private security companies. Also they are dissatisfied by not being heard during the initialization of the project. Communication with the operational staff is very important.
Difference in surveillance process	The nature of both sectors (preventative vs. reactive) is the cause of a different surveillance process. The private security companies are not actively looking for criminal activities when driving from object A to object B. Instead they even avoid it, since they are alone and carry no weapons. The project requires them to patrol like police patrols do. Looking for deviant situations while on the road. If the surveillance process of the private security companies has to change, the police needs to give guidance on this subject. When organizing a meeting between the operational staff of both sectors a section of the meeting can be devoted to this subject.
Improved professional relationship	When talking to the operational staff almost everyone spoke of an improved professional relationship between both sectors. This is one of the key realized benefits of the project. The recommendation here is to build upon that experience by the facilitation of the earlier mentioned regular meetings.

Figure 17: Key findings and recommendations.

The outcomes of this research have been established based on data that has been gathered early 2013. This means that the situation as described in this research may not reflect the current state of the project. The project was and is in constant development. The results however still hold significance. Even if the mentioned observations are improved upon it is important to keep monitoring these aspects of the project, since these aspects are the basis of making this project successful. Even more so, it is important to document these results as they are lessons learned. They provide a guideline when starting up a similar project or even the same project in another region.

Limitations

The research has not known many difficulties. All involved parties were willing to cooperate and were open about procedures and processes. All the necessary documentation could be looked into and relevant meetings could be attended to. The only bump in the road was that an observation session with one of the security companies was not allowed due to internal regulations. When interviewing the main superintendent the topic was open to discussion and no differences between the other companies were observed.

The interviewees were not picked randomly but were chosen by the researcher. This presents a danger to the validity of the project but had to be done since information regarding every level and organization of the project was needed. Also basing the outcomes of this research based purely on the interviews (and therefore opinions of others) poses another danger. It is easy to sway into a specific direction when one of the interviewees tells a convincing story. Creating objective process maps has helped to structure the biased interview data and minimize personal interpretation.

This research focused on what is present in the current setup. What is needed on a technological level was not included in the scope of this research. A requirements analysis of what functionality is actually required is needed. Most of the operational staff spoke of what they thought should have been present on the website or smartphone. Even though the requirements were not in the scope of this research it has been discussed in the interviews and could serve as the basis for a more extensive analysis.

One of the weaknesses of this research has been the focus on qualitative data. As mentioned before, purely basing the outcomes of this research on interview data makes for a subjective view of the subject matter. In depth interviews and the processing thereof also take up a lot of time. Another option for the researcher was to go for a quantifiable questionnaire. However the nature of the project made this difficult. Not a lot of employees were informed about the project and not a lot of private security superintendents are actually working during project hours. A small focus group allowed the researcher to go more in depth, than widen the population. For future research a more quantifiable setup would be recommended, in order to assess the key performance indicators as stated by Delone & McLean better and to better assess the quality of project SA24/7 as an IS.

References

Books and articles

Babbi, E. (2004). *The practice of social research*, Wadsworth, Belmont.

de Waard, J. (1999). The private security industry in international perspective. *European Journal on Criminal Policy and Research, 7*(2), 143-174.

DeLone, W.H., and McLean, E.R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems Research, 3,* 1 (1992), 60-95

DeLone, W.H., and McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of management information systems, Spring 2003, Vol. 19, No. 4, 9-30

Ende, P. v. d., & Memelink, R. (2010a). De slagkracht van publiek-private partijen. *Het Tijdschrift voor de Politie, 72*(4). Retrieved from http://www.websitevoordepolitie.nl/archief/de-slagkracht-van-publiek-private-partijen-1011.html. doi:http://www.websitevoordepolitie.nl/archief/de-slagkracht-van-publiek-private-partijen-1011.html

Ende, P. v. d., & Memelink, R. (2010b). De slagkracht van publiek-private partijen. *Het Tijdschrift voor de Politie, 72*(4).

Engelsman, W., Jonkers, H. & Quartel D., White Paper, (2010). The Open Group, March 2010

Fenger, M., Klok, P.J., (2001). *Interdependency, beliefs, and coalition behavior: A contribution to the advocacy coalition framework.*

Helsloot, I., Groenendaal, J. & Warners, E.C. (2012). *Politie in de netwerksamenleving: De opbrengst van de politiële netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg*. Onderzoek in opdracht van Politie en Wetenschap, Apeldoorn; Crisislab, Renswoude.

Hoogenboom, B. (2009). *Spelers op zoek naar regels en scheidsrechters. Informatie Inwinning Openbare Orde door de Regionale Inlichtingendienst*. Onderzoek in opdracht van Politie en Wetenschap.

IACP National Law Enforcement Policy Center. (1998). *Criminal intelligence: Concepts and issues paper*. Revised in july 2003. Washington St., Alexandria, VA 22314-2357

Junger, M., Hartel, P., & Montoya, L. (2011). *PPS Twente evaluatie – Kan een publiek-private samenwerkingvan de politie Twente en de beveiligingssector de heterdaadkracht versterken?* Enschede: Universiteit Twente.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services.* New York: Russel Sage

Loyens, K. (2009). Occupational culture in policing reviewed: A comparison of values in the public and private police. *International Journal of Public Administration, 32*(6), 461-490.

Madison, D. (2005). *Process mapping,process improvement and process management: A practical guide to enhancing work and information flow*, Chico: Paton Press LLC

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), & Minister van Justitie. (2008). Jaarverslag Nederlandse Politie 2008. Kerngegevens Nederlandse Politie. Den Haag, Nl.: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, (BZK).

Muller, E. R., & Hoogenboom, B. (2002). *Voorbij de dogmatiek: Publiek-private samenwerking in de veiligheidszorg*. Zeist, Nl.: Uitgeverij Kerkebosch.

New Jersey State police [NJSP]. 2006. *New Jersey state police pratical guide to intelligence-led policing*, New York: Manhattan Institute for Policy Research

Peffers, K., Tuunanen T., Rothenberger, M.A. & Chatterjee, S. (2007). *A design science research methodology for information systems research.* In: Journal of Management Information Systems, Winter 2007-8

Politie Twente. (2011). *Project 'publiek private samenwerking heterdaad'- Samenwerking (nachtelijke) surveillance Politie Twente en drie keurmerkhoudende particuliere beveiligingsbedrijven.* Project Initiatie Document

Politiebond. (2012). *Realisatieplan nationale politie.*

Ratcliffe, J.H. (2008). *Intelligence-led policing*, Willan Publishing: Cullompton, Devon

Smit, P. R., & Kalidien, S. N. (2010). Nederland in internationaal perspectief. In N. E. d. Heer-de Lang & S. N. Kalidien (Eds.), *Criminaliteit en Rechtshandhaving 2009. Ontwikkelingen en Samenhangen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers, WODC, CBS.

Steden, R. v., Wal, Z. v. d., & Lasthuizen, K. (2010). *Wederzijdse vooroordelen, overlappende waarden. Een onderzoek naar de beroepsoriëntatie en professionele waarden van politieagenten en particuliere beveiligers*. Amsterdam, Nl.: Afdeling Bestuurswetenschappen. Vrije Universiteit Amsterdam.

Steden, van R. & Sarre, R. (2007). The growth of privatized policing: Some cross-national data and comparions. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice, 31*(1), 51-71.

Terpstra, J.B., & Kouwenhoven, R.M. (2004). *Partners in veiligheid*, In: Het Tijdschrift voor de Politie, 2004, jrg. 66, nr. 11, p. 34-39

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek,* Utrecht.

Weilkens, T., Weiss, C. & Grass, A. (2011). OCEB certification guide, Business process management – Fundamental level, Waltham, USA: Morgan Kaufmann

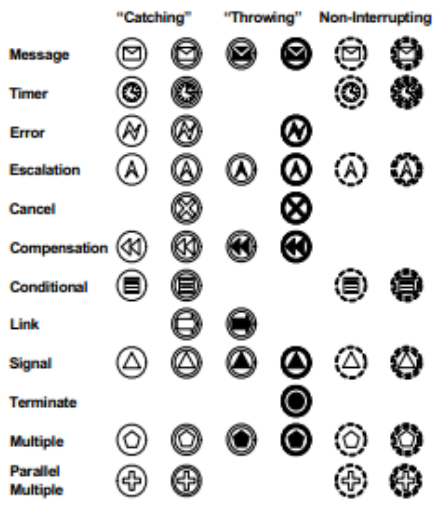
Websites

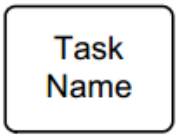
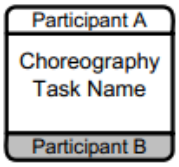
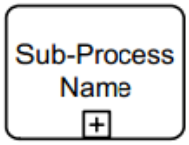
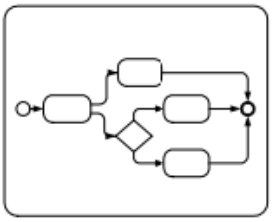
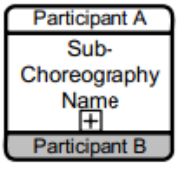
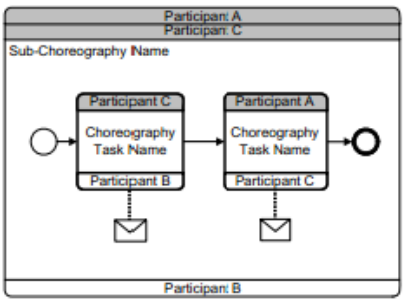
ACP. (n.d.). *Bezuinigingen*. Retrieved from http://www.acp.nl/kenniswijzer/b/bezuinigingen-politie/

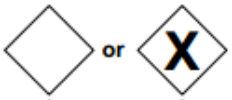
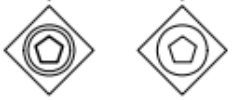
OMG. (2011). *Business process model and notation (BPMN)*. Retrieved from http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0

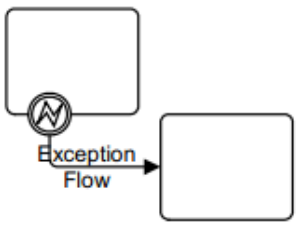
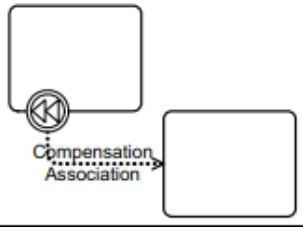
Appendix 1: BPMN – Extended Modeling Elements

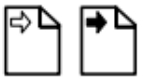
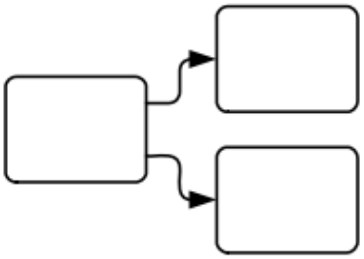
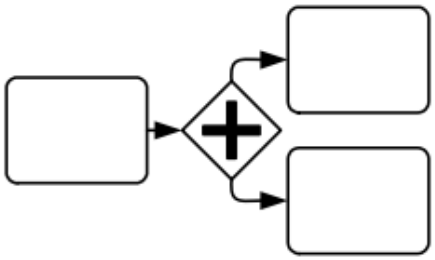
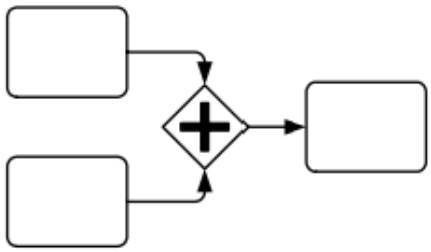
As depicted in 'Business process model and notation (BPMN)' (OMG, 2011):

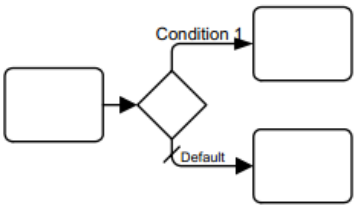
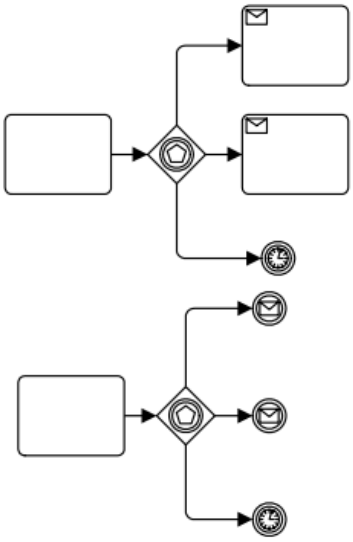
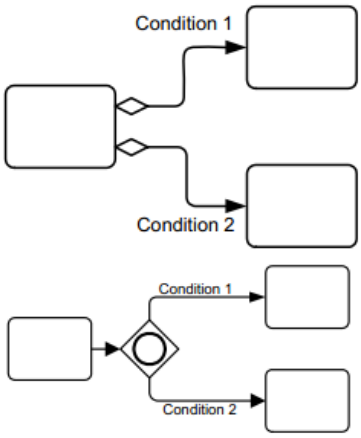
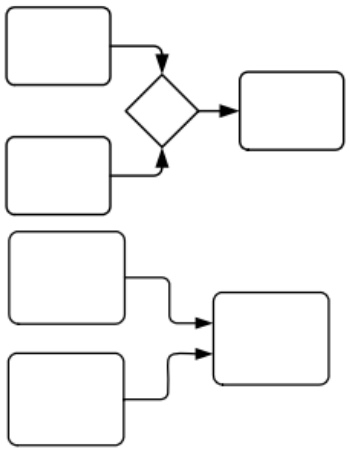
Element	Description	Notation
Event	An Event is something that "happens" during the course of a Process (see page 238) or a Choreography (see page 339). These Events affect the flow of the model and usually have a cause (*Trigger*) or an impact (*Result*). Events are circles with open centers to allow internal markers to differentiate different *Triggers* or *Results*. There are three types of Events, based on when they affect the flow: Start, Intermediate, and End.	
Flow Dimension (e.g., Start, Intermediate, End) Start Intermediate End	 As the name implies, the Start Event indicates where a particular Process (see page 238) or Choreography (see page 339) will start. Intermediate Events occur between a Start Event and an End Event. They will affect the flow of the Process (see page 249) or Choreography (see page 341), but will not start or (directly) terminate the Process. As the name implies, the End Event indicates where a Process (see page 246) or Choreography (see page 343) will end.	Start  Intermediate  End 
Type Dimension (e.g., None, Message, Timer, Error, Cancel, Compensation, Conditional, Link, Signal, Multiple, Terminate.)	The Start and some Intermediate Events have "triggers" that define the cause for the Event (see section entitled "Start Event" on page 238 and section entitled "Intermediate Event" on page 249). There are multiple ways that these events can be triggered. End Events MAY define a "result" that is a consequence of a Sequence Flow path ending. Start Events can only react to ("catch") a *trigger*. End Events can only create ("throw") a *result*. Intermediate Events can catch or throw *triggers*. For the Events, *triggers* that catch, the markers are unfilled, and for *triggers* and *results* that throw, the markers are filled. Additionally, some Events, which were used to interrupt Activities in BPMN 1.1, can now be used in a mode that does not interrupt. The boundary of these Events is dashed (see figure to the right).	

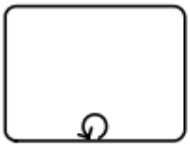
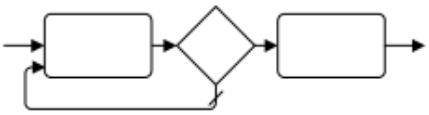
Activity	An Activity is a generic term for work that company performs (see page 151) in a Process. An Activity can be atomic or non-atomic (compound). The types of Activities that are a part of a Process Model are: Sub-Process and Task, which are rounded rectangles. Activities are used in both standard Processes and in Choreographies.	
Task (Atomic)	A Task is an atomic Activity that is included within a Process (see page 156). A Task is used when the work in the Process is not broken down to a finer level of Process detail.	
Choreography Task	A Choreography Task is an atomic Activity in a Choreography (see page 323). It represents a set of one (1) or more Message exchanges. Each Choreography Task involves two (2) *Participants*. The name of the Choreography Task and each of the *Participants* are all displayed in the different bands that make up the shape's graphical notation. There are two (2) or more *Participant* Bands and one Task Name Band.	
Process/Sub-Process (non-atomic)	A Sub-Process is a compound Activity that is included within a Process (see page 173) or Choreography (see page 328). It is compound in that it can be broken down into a finer level of detail (a Process or Choreography) through a set of sub-Activities.	See Next Four Figures
Collapsed Sub-Process	The details of the Sub-Process are not visible in the Diagram (see page 173). A "plus" sign in the lower-center of the shape indicates that the Activity is a Sub-Process and has a lower-level of detail.	
Expanded Sub-Prccess	The boundary of the Sub-Process is expanded and the details (a Process) are visible within its boundary (see page 173). Note that Sequence Flows cannot cross the boundary of a Sub-Process.	
Collapsed Sub-Choreography	The details of the Sub-Choreography are not visible in the Diagram (see page 328). A "plus" sign in the lower-center of the Task Name Band of the shape indicates that the Activity is a Sub-Process and has a lower-level of detail.	
Expanded Sub-Choreography	The boundary of the Sub-Choreography is expanded and the details (a Choreography) are visible within its boundary (see page 328). Note that Sequence Flows cannot cross the boundary of a Sub-Choreography.	

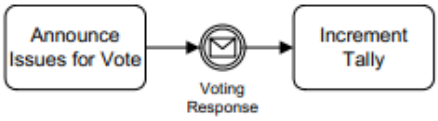
Gateway	A Gateway is used to control the divergence and convergence of Sequence Flows in a Process (see page 287) and in a Choreography (see page 344). Thus, it will determine branching, forking, merging, and joining of paths. Internal markers will indicate the type of behavior control (see below).	
Gateway Control Types	Icons within the diamond shape of the Gateway will indicate the type of flow control behavior. The types of control include: • Exclusive decision and merging. Both Exclusive (see page 290) and Event-Based (see page 297) perform exclusive decisions and merging Exclusive can be shown with or without the "X" marker. • Event-Based and Parallel Event-based gateways can start a new instance of the Process. • Inclusive Gateway decision and merging (see page 292). • Complex Gateway -- complex conditions and situations (e.g., 3 out of 5; page 295). • Parallel Gateway forking and joining (see page 293). Each type of control affects both the incoming and outgoing flow.	**Exclusive**  or **Event-Based**  **Parallel Event-Based**  **Inclusive**  **Complex**  **Parallel** 

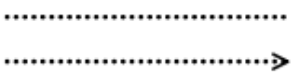
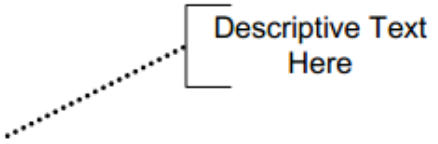
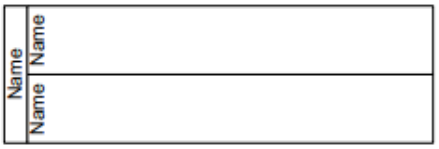
Sequence Flow	A Sequence Flow is used to show the order that Activities will be performed in a Process (see page 97) and in a Choreography (see page 320).	See next seven figures
Normal Flow	*Normal flow* refers to paths of Sequence Flow that do not start from an Intermediate Event attached to the boundary of an Activity.	
Uncontrolled flow	*Uncontrolled flow* refers to flow that is not affected by any conditions or does not pass through a Gateway. The simplest example of this is a single Sequence Flow connecting two Activities. This can also apply to multiple Sequence Flows that converge to or diverge from an Activity. For each uncontrolled Sequence Flows a *token* will flow from the source object through the Sequence Flows to the target object.	
Conditional flow	A Sequence Flow can have a condition `Expression` that are evaluated at runtime to determine whether or not the Sequence Flow will be used (i.e., will a *token* travel down the Sequence Flow – see page 97). If the *conditional flow* is outgoing from an Activity, then the Sequence Flow will have a mini-diamond at the beginning of the connector (see figure to the right). If the *conditional flow* is outgoing from a Gateway, then the line will not have a mini-diamond (see figure in the row above).	
Default flow	For Data-Based Exclusive Gateways or Inclusive Gateways, one type of flow is the Default *condition flow* (see page 97). This flow will be used only if all the other outgoing *conditional flow* is not *true* at runtime. These Sequence Flows will have a diagonal slash will be added to the beginning of the connector (see the figure to the right).	
Exception Flow	*Exception flow* occurs outside the *normal flow* of the Process and is based upon an Intermediate Event attached to the boundary of an Activity that occurs during the performance of the Process (see page 287).	
Message Flow	A Message Flow is used to show the flow of Messages between two *Participants* that are prepared to send and receive them (see page 120). In BPMN, two separate Pools in a Collaboration Diagram will represent the two *Participants* (e.g., `PartnerEntities` and/or `PartnerRoles`).	
Compensation Association	*Compensation* Association occurs outside the *normal flow* of the Process and is based upon a Compensation Intermediate Event that is triggered through the failure of a *transaction* or a *throw* Compensation Event (see page 302). The target of the Association MUST be marked as a Compensation Activity.	

Data Object	Data Objects provide information about what Activities require to be performed and/or what they produce (see page 205), Data Objects can represent a singular object or a collection of objects. Data Input and Data Output provide the same information for Processes.	**Data Object**  **Data Objec (Collection)**  Data Input Data Output 
Message	A Message is used to depict the contents of a communication between two *Participants* (as defined by a business `PartnerRole` or a business `PartnerEntity`–see on page 93).	
Fork	BPMN uses the term "fork" to refer to the dividing of a path into two or more parallel paths (also known as an AND-Split). It is a place in the Process where activities can be performed concurrently, rather than sequentially. There are two options: • Multiple Outgoing Sequence Flows can be used (see figure top-right). This represents "uncontrolled" flow is the preferred method for most situations. • A Parallel Gateway can be used (see figure bottom-right). This will be used rarely, usually in combination with other Gateways.	 
Join	BPMN uses the term "join" to refer to the combining of two or more parallel paths into one path (also known as an AND-Join or synchronization). A Parallel Gateway is used to show the joining of multiple Sequence Flows.	

Decision, Branching Point	Decisions are Gateways within a Process (see page 287) or a Choreography (see page 344) where the flow of control can take one or more alternative paths.	See next five rows.
Exclusive	This Decision represents a branching point where Alternatives are based on conditional `Expressions` contained within the *outgoing* Sequence Flows (see page 290 or page 345). Only one of the Alternatives will be chosen.	
Event-Based	This Decision represents a branching point where Alternatives are based on an Event that occurs at that point in the Process (see page 297) or Choreography (see page 350). The specific Event, usually the receipt of a Message, determines which of the paths will be taken. Other types of Events can be used, such as Timer. Only one of the Alternatives will be chosen. There are two options for receiving Messages: • Tasks of Type Receive can be used (see figure top-right). • Intermediate Events of Type Message can be used (see figure bottom-right).	
Inclusive	This Decision represents a branching point where Alternatives are based on conditional `Expressions` contained within the outgoing Sequence Flows (see page 292). In some sense it is a grouping of related independent Binary (Yes/No) Decisions. Since each path is independent, all combinations of the paths MAY be taken, from zero to all. However, it should be designed so that at least one path is taken. A Default Condition could be used to ensure that at least one path is taken. There are two versions of this type of Decision: • The first uses a collection of conditional Sequence Flows, marked with mini-diamonds (see top-right figure). • The second uses an Inclusive Gateway (see bottom-right picture).	
Merging	BPMN uses the term “merge” to refer to the exclusive combining of two or more paths into one path (also known as an OR-Join). A Merging Exclusive Gateway is used to show the merging of multiple Sequence Flows (see upper figure to the right). If all the incoming flow is alternative, then a Gateway is not needed. That is, uncontrolled flow provides the same behavior (see lower figure to the right).	

Looping	BPMN provides two mechanisms for looping within a Process.	See Next Two Figures
Activity Looping	The attributes of Tasks and Sub-Processes will determine if they are repeated or performed once (see page 190). There are two types of loops: Standard and Multi-Instance. A small looping indicator will be displayed at the bottom-center of the activity.	
Sequence Flow Looping	Loops can be created by connecting a Sequence Flow to an "upstream" object. An object is considered to be upstream if that object has an outgoing Sequence Flow that leads to a series of other Sequence Flows, the last of which is an incoming Sequence Flow for the original object.	

Multiple Instances	The attributes of Tasks and Sub-Processes will determine if they are repeated or performed once (see page 191). A set of three horizontal lines will be displayed at the bottom-center of the activity for sequential Multi-Instances (see upper figure to the right). A set of three vertical lines will be displayed at the bottom-center of the activity for sequential Multi-Instances (see lower figure to the right).	**Sequential**  **Parallel** 
Process Break (something out of the control of the process makes the process pause)	A Process Break is a location in the Process that shows where an expected delay will occur within a Process (see page 249). An Intermediate Event is used to show the actual behavior (see top-right figure). In addition, a Process Break Artifact, as designed by a modeler or modeling tool, can be associated with the Event to highlight the location of the delay within the flow.	
Transaction	A transaction is a Sub-Process that is supported by a special protocol that insures that all parties involved have complete agreement that the activity should be completed or cancelled (see page 178). The attributes of the activity will determine if the activity is a transaction. A double-lined boundary indicates that the Sub-Process is a Transaction.	
Nested/Embedded Sub-Process (Inline Block)	A nested (or embedded) Sub-Process is an activity that shares the same set of data as its parent process (see page 173). This is opposed to a Sub-Process that is independent, re-usable, and referenced from the parent process. Data needs to be passed to the referenced Sub-Process, but not to the nested Sub-Process.	There is no special indicator for nested Sub-Processes
Group (a box around a group of objects within the same category)	A Group is a grouping of graphical elements that are within the same *Category* (see page 68). This type of grouping does not affect the Sequence Flows within the Group. The *Category* name appears on the diagram as the group label. *Categories* can be used for documentation or analysis purposes. Groups are one way in which *Categories* of objects can be visually displayed on the diagram.	

Off-Page Connector	Generally used for printing, this object will show where a Sequence Flow leaves one page and then restarts on the next page. A Link Intermediate Event can be used as an Off-Page Connector.	
Association	An Association is used to link information and Artifacts with BPMN graphical elements (see page 67). Text Annotations (see page 71) and other Artifacts (see page 66) can be Associated with the graphical elements. An arrowhead on the Association indicates a direction of flow (e.g., data), when appropriate.	
Text Annotation (attached with an Association)	Text Annotations are a mechanism for a modeler to provide additional text information for the reader of a BPMN Diagram (see page 71).	
Pool	A Pool is the graphical representation of a *Participant* in a Collaboration (see page 112). It also acts as a "swimlane" and a graphical container for partitioning a set of Activities from other Pools, usually in the context of B2B situations. A Pool MAY have internal details, in the form of the Process that will be executed. Or a Pool MAY have no internal details, i.e., it can be a "black box."	
Lanes	A Lane is a sub-partition within a Pool and will extend the entire length of the Pool, either vertically or horizontally (see on page 305). Lanes are used to organize and categorize Activities.	

Appendix 2: Questionnaire

WERKZAAMHEDEN

1) Hoe lang bent u al werkzaam bij uw organisatie (politie/beveiliging)?
- 0-2 jaar
- 2-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10+ jaar

2) Wat is uw hoogst genoten opleiding?
- Basisonderwijs
- Enkel Lager Beroeps Onderwijs (LTS, LEAO, Huishoudschool)
- LB/VMBO/MAVO (MULO, ULO, opleidingen leerlingwezen)
- MBO (MTS, MEAO, Politieschool, e.d.)
- Anders

3) Bent u op de hoogte gesteld van het project?

4) In hoeverre is het voor u duidelijk wat u precies dient te doen in het licht van het project?

5) Heeft de komst van het project uw werkzaamheden veranderd?
- Extra werk?

- Ervaring positief / negatief?

6) Heeft u een training gehad in het kader van het project en vond u deze voldoende om uw taken naar behoren uit te kunnen voeren?
- Nee
- Slecht
- Onvoldoende
- Neutraal
- Voldoende
- Goed

7) Overige opmerkingen over werkzaamheden

PROJECTDOEL

1) Is het doel van het project voor u duidelijk?

2a) Denkt u dat het project nuttig is in het licht van haar doelstelling

- Helemaal niet
- Niet helemaal
- Neutraal
- Enigszins
- Zeker

2b) Waarom wel/niet?

3) Op welke manier denkt u zelf bij te dragen aan dit doel?

4) Overige opmerkingen over het doel van het project?

TECHNIEK

Website

W1) Hoe vaak maakt u gebruik van de website?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Nooit

W2) Hoe gebruiksvriendelijk vindt u de website?

- Zeer ongebruiksvriendelijk
- Ongebruiksvriendelijk
- Neutraal
- Gebruiksvriendelijk
- Zeer gebruiksvriendelijk

W3) Hoe zou de gebruiksvriendelijkheid van de website volgens u kunnen worden verbeterd?

W4) Hoe vaak heeft u bij het gebruik van de website wel eens last van storingen of niet functionerende apparatuur?

- Vaak
- Regelmatig
- Neutraal
- Bijna nooit
- Nooit

W5) Beschouwt u de informatie die beschikbaar wordt gesteld op de website als nuttig?

- Zeer nuttig
- Nuttig
- Neutraal
- Onnuttig
- Zeer onnuttig

W6) Wordt er in uw ogen genoeg gedaan met de website?

W7) Overige opmerkingen met betrekking tot de website

Smartphone

S1) Hoe vaak maakt u gebruik van de smartphone?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Nooit

S2) Hoe gebruiksvriendelijk vindt u de smartphone?

- Zeer ongebruiksvriendelijk
- Ongebruiksvriendelijk
- Neutraal
- Gebruiksvriendelijk
- Zeer gebruiksvriendelijk

S3) Hoe zou de gebruiksvriendelijkheid van de smartphone volgens u kunnen worden verbeterd?

S4) Hoe vaak heeft u bij het gebruik van de smartphone wel eens last van storingen of niet functionerende apparatuur?

- Vaak
- Regelmatig
- Neutraal
- Bijna nooit
- Nooit

S6) Wordt er in uw ogen genoeg gedaan met de smartphone?

S7) Overige opmerkingen met betrekking tot de smartphone

COMMUNICATIE

1) Hoe vaak heeft u contact met [de meldkamer / infodesk / private beveiligers]?
- Meerdere malen per dag
- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Nooit

2) Is dit contact veelal relevant in uw ogen?
- Zeer relevant
- Relevant
- Neutraal
- Niet geheel relevant
- Niet relevant

3) Heeft u bij het contact met de andere partij last van wachttijden?
- Nooit
- Bijna nooit
- Neutraal
- Soms
- Vaak

4) Merkt u bij contact met de andere organisatie een groot verschil ten opzichte van de gesprekken die u voert met mensen van uw eigen organisatie?
- Geen verschil
- Bijna geen verschil
- Neutraal
- Enigszins een verschil
- Groot verschil

5) Hoe klantgericht en vriendelijk vindt u het contact met mensen van de andere organisatie?
- Zeer klantvriendelijk
- Klantvriendelijk
- Neutraal
- Niet geheel klantvriendelijk
- Niet klantvriendelijk

6) Overige opmerkingen over communicatie

INFORMATIE

Hoe beoordeelt u de informatie afkomstig van [de meldkamer / infodesk / private beveiligers] op de volgende aspecten:

1) In hoeverre vind u de informatie helder geformuleerd?
- Zeer helder geformuleerd
- Helder geformuleerd
- Neutraal
- Niet geheel helder geformuleerd
- Niet helder geformuleerd

2) In hoeverre vindt u de informatie volledig / gedetailleerd genoeg?
- De informatie is zeer volledig
- De informatie is volledig
- Neutraal
- De informatie is onvolledig volledig
- De informatie is zeer onvolledig

3) In hoeverre vindt u de informatie bruikbaar met het oog op hoe actueel de informatie is op het moment van aanbieden?
- Zeer bruikbaar
- Bruikbaar
- Neutraal
- Onbruikbaar
- Zeer onbruikbaar

4) In hoeverre is de geboden informatie correct?
- Vaak correct
- Meestal correct
- Neutraal
- Meestal oncorrect
- Vaak oncorrect

5) In hoeverre is er in uw ogen een verschil waarneembaar tussen de geboden informatie van de verschillende betrokken partijen?
- Groot verschil
- Een verschil
- Neutraal
- Zo goed als geen verschil
- Geen verschil

6) Overige opmerkingen over de informatie

EVALUATIE / TERUGKOPPELING

1) Hoe vaak vindt er naar uw weten terugkoppeling plaats over de voortgang van het project?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Jaarlijks
- Niet

2) Zou u meer of minder terugkoppeling van de resultaten willen zien?

- Veel meer
- Meer
- Neutraal
- Minder
- Veel minder

3) Is de manier van terugkoppeling in uw ogen geschikt of zou u dit graag anders zien?

4) Wordt er in uw ogen voldoende gedaan met de resultaten / evaluaties?

- Ruim voldoende
- Voldoende
- Neutraal
- Onvoldoende
- Ruim onvoldoende

5) Overige opmerkingen over terugkoppeling

OVERIGE OPMERKINGEN

Heeft u verder nog aanvullingen met betrekking tot het Project?

Appendix 3: Field Research Data

UNIVERSITY OF TWENTE

Strength in partnership?

A qualitative evaluation of the Public-Private Partnership project 'Samen Alert 24/7', between the Policeforce Twente and private security companies

A qualitative evaluation of the Public-Private Partnership project 'Samen Alert 24/7', between the Policeforce Twente and private security companies

August 2015

Project Group Member (Private security)

#	Statement	Code
1	Het samenwerken met de politie is moeizaam. Het politieorgaan is traag en dat ben ik niet gewend.	Public – Private interaction
2	Tijdens de projectgroep vergaderingen merk je dit ook wel duidelijk. We zingen samen, maar praten niet samen. We kennen elkaars woorden niet en dit is funest in een overleg waarin je dient samen te werken.	Public – Private interaction
3	Voor wat betreft de website kan ik heel kort zijn, deze werkt niet. Ook de telefoon was zeker in eerste instantie slecht, hij werkt niet. De techniek die gemoeid is met dit project werkt niet en heeft geleid tot de situatie waar we deze gewoon aan de kant hebben gelegd.	Tech
4	Een andere factor die de samenwerking moeilijker maakt is dat de politie dichtgetimmerd is. Door alle beveiligingen die in plaats zijn vanuit de politiewereld worden de werkzaamheden beperkt.	Problem
5	Bij ons gaat de klant voor. De klanten betalen immers onze boterham, niet de politie. Als wij een melding krijgen van onze klant zullen we dit ook altijd voor laten gaan.	Company Values
6	Wij doen mee aan dit project, omdat het goed is om samen te werken. Deze samenwerking kun je melden bij klanten. Voor hen is het ook fijn te weten dat je als beveiligingsbedrijf in een directe verbinding staat met de politie.	Effect
7	Het project leeft nog niet echt onder onze medewerkers. Dit is deels onze eigen schuld, wij hebben er te weinig mee gedaan. We proberen onze medewerkers wel te motiveren om dingen bij de politie te melden, het slaat echter alleen nog niet echt aan.	Communication
8	In de media zal je nooit zien dat onze namen genoemd worden. Dit is gewoon zonde. Een project als dit verdient meer aandacht binnen de media. Enkel een twitter bericht waarin we genoemd zouden worden zou al bijdragen aan de motivatie om meer te doen in het kader van het project.	Communication
9	Het enige contact dat ons personeel heeft met de politie is de agent die ze een bekeuring geeft. Het zou voor het project goed zijn als er meer (positieve) feedback vanuit de politie zou komen.	Public – Private interaction
10	Het project is geen dood paard, maar een ezel die niet door wil. Door alle problemen met het project, danwel technisch danwel op het gebied van communicatie, raakt iedereen zijn motivatie kwijt. Iedereen begon enthousiast aan het project, maar je ziet dat dit afneemt. Heldere en concrete afspraken die duidelijk gecommuniceerd worden aan elkaar, dat is waar het aan ontbreekt.	Communication
11	Ook zijn er te weinig zichtbare resultaten geweest.	Effect
12	De politiewereld blijft gesloten voor ons, wij zijn ook burgers. Dit zorgt voor beperkte slagvaardigheid, maar het is begrijpelijk. Politie krijgt immers op de kop als er iets gebeurt wat eigenlijk niet mag of als er gevoelige informatie openbaar gemaakt wordt.	Public – Private interaction
13	Het project begon voor mij doordat de bedrijfsleider mij mee nam in het project en verteld heeft hoe het ging werken. De IPhone werd getoond, waarvan wij één exemplaar kregen.	
14	De iPhone gaf meteen problemen. Het inloggen gaf problemen, waardoor het in de praktijk neer komt op informatie achteraf op de site zetten. Er is	Tech

	dus helaas geen sprake van real-time informatieuitwisseling.	
15	Je kunt wel essentiële informatie delen, maar in een achteraf situatie.	Tech
16	We kunnen wel rechtstreeks bellen naar de Infodesk, dit gebeurd echter niet zoveel.	Public – Private interaction
17	De medewerker in het veld moet het systeem draaiende houden. Als die niet gemotiveerd zijn dan houdt het op voor dit project. Dit kun je bereiken door succes te delen. Vertel ze, zonder in detail te treden, wat het resultaat is geweest van hun melding. Deze terugkoppeling zal ervoor zorgen dat de medewerker op straat ook meer nuttige informatie zal doorgeven.	Communication / Suggestion
18	De terugkoppeling van succesverhalen zal er ook voor zorgen dat de beveiligingsbedrijven onderling ook nog een beetje competitie gedreven raken.	Communication
19	We willen ook niet dat er een telefoon gebruikt wordt in de auto, dus een smartphone was om te beginnen al geen goed idee.	Tech
20	Als je belt naar de Infodesk word je achteraan de rij geplaatst. Dit snap ik ook wel, politiezaken zullen in de meeste gevallen gewoon dringender zijn. Dit is hetzelfde principe als dat mijn klanten voor gaan.	Company Values
21	Ik kan niet accepteren dat mijn personeel bezig is met een klusje van de politie, tenzij het een klus is waar per wet geregeld is dat wij moeten helpen, wij moeten er zijn voor de klant.	Company Values
22	Politiewerk is voor de politie, daar zijn wij als private beveiligers niet voor. Signaleren, rapporteren en alarmeren dat is voor ons, repressie niet.	Activities
23	Wij moeten ook geen wapens gaan dragen, daar zijn wij niet voor gekwalificeerd, de politie is daar voor opgeleid. Onze medewerkers zijn daar niet geschikt voor.	Company Values
24	Een screening zegt niets. Een beveiligingscollega heeft zijn partner door zijn hoofd geschoten voor een geldwagen, niemand is te vertrouwen.	Company Values
25	In de projectgroepvergadering krijgen we succesjes te horen, maar op de werkvloer hoort niemand wat. Ja natuurlijk horen ze dat wel van mij, maar dat maakt minder indruk dan wanneer iemand van de politie in pak langs zou komen.	Communication / Problem
26	Het simpelweg noteren van kentekens, dat lost zaken op. Men moet daar echter wel gemotiveerd voor zijn. Een schouderklopje voor het werk wat ze doen vinden ze prachtig.	Communication
27	De informatie vanuit de politie is minimaal. Maar onze mensen krijgen al veel informatie mee als ze op dienst gaan, dus een complete politiebriefing zou denk ik ook teveel zijn.	Communication
28	We halen wel belangrijke dingen uit de aangeleverde informatie en geven het personeel dat mee, maar dit gebeurd niet veel.	Communication
29	Echt surveilleren is niet de bedoeling. Het personeel moet van A naar B rijden, tussendoor kan prima de ogen open gehouden worden, maar het moet geen doel op zichzelf worden.	Activities
30	Preventie, geen repressie. Daar heb je politie voor.	Activities
31	Er vind geen communicatie plaats tussen onze mensen en de politie.	Public – Private interaction
32	De overleggen zijn niet efficiënt. Er worden ellenlange documenten opgesteld terwijl het effectiever zou zijn als er in die vergadering gewoon een korte actielijst wordt opgesteld van wie wat moet doen. Dat is bureaucreatie, maar het motiveert niet om te participeren.	Problem
33	We hoeven ook niet meer informatie vanuit de politie te krijgen. Het moet	Company Values

	niet zomaar te pas en te onpas worden uitgewisseld. Anders 'regelt' misschien iemand wel even kentekeninformatie voor een kennis of iets dergelijks. Ons personeel is niet gekwalificeerd om met gevoelige informatie om te gaan. Ik zou het liefst die informatiestroom reduceren.	
34	Als mijn mensen politiewerk willen doen worden ze maar politieagent. Ik wil dat ze gewoon hun werk doen, niet dat ze cowboy gaan spelen en politietaken op zich gaan nemen.	Company Values / Activities
35	Politie moet zich bezig houden met hun kerntaken, zaken die echt niet door anderen gedaan mag worden. Daar waar mogelijk kunnen ze ons prima inzetten. Ik vind het bijvoorbeeld niet nodig dat er 100 man politie bij een voetbalwedstrijd op pad is. Uiteraard moet je wel de ME achter de hand houden, maar verder kun je dat prima door private beveiligers laten doen naar mijn mening.	Activities

Project Group Member (Police Force Twente)

#	Statement	Code
1	Ik ben vanaf 1997 in dienst van de Politie Twente, daarvoor B&A groep adviesbureau, daarvoor integraal veiligheidscoördinator bij de gemeente Schiedam (toen ook al bij de politie betrokken). Bestuurskunde gestudeerd. Geen politieachtergrond dus, maar bij B&A al bezig geweest met openbare orde en veiligheid, zodoende in contact gekomen met de politie.	
2	Vanaf het begin was ik betrokken bij het opzetten van dit project. Door Martin Sitalsing, voormalig korpschef, in het voorjaar 2011 geopperd door aanhoudende berichten over bezuinigingen en de kerntakendiscussie. Sitalsing pleitte voor extra ogen en oren benutten. Ik benaderd door Sitalsing of ik dat project wilde gaan leiden.	
3	Ik kreeg redelijk de vrije hand in het opzetten van het project. Sitalsing zag vooral mogelijkheden met betrekking tot de particuliere beveiliging en met die insteek ben ik dan ook het project in gegaan, maar heb mijn eigen richting vooral bepaald. Vanaf het begin gekozen voor betrouwbare partners. In die wereld zit veel kaf onder het koren. Selectiecriterium werd daardoor keurmerkhoudende bedrijven. Hier in Twente waren dat er drie. De intentie was om het ook uit te rollen richting andere instanties die 24 uur per dag op de weg zitten (taxibedrijven, buschauffeurs, vuilnismensen etc). Het staat nog steeds omschreven als doel voor de toekomst, maar zoals we hebben gemerkt is het lastig om dingen van de grond te krijgen. Als straks alles handen en voeten heeft gekregen in de Regionale Toezicht Ruimte kunnen we kijken hoe we het langzaam gaan uitbouwen naar andere sectoren.	Company Values
4	Ik zie zeker toekomst in het project. Het project valt of staat mijns inziens ook met capaciteit die erop zit. Goede ontwikkeling dat er iemand dagelijks op gaat zitten. Iemand die mensen erop aanspoort om informatie met elkaar te delen en terug te koppelen. Ik denk dat daar heel veel uit te halen is.	Suggestion
5	Het lastigste blijft het privacy aspect. Delen van informatie vanuit de politie blijft een gevoelig onderwerp. Dat is vanaf begin af aan het hete hangijzer geweest. Wat gaan we delen? Wat mogen we delen? Het was een behoorlijke zoektocht. Tegenwoordig proef ik in den lande dat er wat delen van informatie betreft veel mogelijk is, dat moeten we gewoon aangrijpen.	Public – Private interaction
6	De versoepeling betreffende regelgeving met betrekking tot het delen van informatie komt er. Kijk maar naar bijvoorbeeld een opsporing.nl, waar mensen gewoon met foto en al op worden geplaatst en ik denk dat die versoepeling alleen maar meer doorslag gaat vinden.	Public – Private interaction
7	De grote korpsen in het westen van het land (Rotterdam, Rijnland) delen eigenlijk alles al met samenwerkingspartners, die gaan daar heel ver in. Hier in Twente zijn we iets te bescheiden daarin en mogen we best vaker de grens opzoeken als het aan mij ligt. Er is een wet bescherming persoonsgegevens, maar die is redelijk flexibel. De landelijke grenzen zijn niet scherp bepaald. Bij de start van het project hebben we ook themabijeenkomsten gehad waar ook mensen vanuit ministeries aanwezig waren. Daar werd duidelijk dat er in den lande veel varianten zijn en dat de	Public – Private interaction

	landelijke richtlijnen niet scherp zijn omschreven. Dit biedt kansen en vrijheid, waar wij gebruik van zouden moeten maken.	
8	De meldkamer en de infodesk hebben van begin af aan sceptisch tegen dit verhaal aan gekeken. Informatie delen met de boze buitenwereld was een redelijke drempel. De infodesk en meldkamer hebben een terughoudende opstelling hierin.	Public – Private interaction
9	De cultuurverschillen tussen de partijen hebben we in de projectbijeenkomsten onderkend met elkaar. Qua pikorde hebben de dienders toch een minderwaardig beeld van de beveiligers. Als zijnde niet zo volledig opgeleid als een politieagent die een vierjarige opleiding kent. Een beveiliger heeft een ander opleidingsniveau en een ander type opleiding. Dit verschil gaf spanning in het begin. Het was de vraag hoe we konden zorgen dat deze mensen elkaar als gelijkwaardig zouden gaan zien. Ik proef nu dat het ook langzaam het geval is geworden, in die zin heeft het project een positieve uitwerking gevonden. De acceptatie komt er, ook vanuit de infodesk en meldkamer, steeds meer. Dit heeft alles te maken met betrokkenheid en ook de kwaliteit van meldingen en informatie-uitwisseling. In het begin werd er nog wel eens gebeld voor een stoeptegel en nu is er meer duidelijkheid over wat nou precies relevante informatie is waar beide partijen behoefte aan hebben.	Company Values
10	In het begin hebben we vanuit het management een opleiding gedaan om te praten over hoe we elkaar kunnen versterken en hoe beslechten we de cultuurverschillen. Dit heb ik ervaren als zinvolle dagen. Daar hebben we ook afgesproken dat een ieder dit zou gaan doorvertalen naar operationeel niveau binnen zijn eigen organisatie. Er stond ook een sessie gepland voor de mensen op operationeel niveau, maar deze is er tot op heden nog niet geweest. Volgens mij staat dit nog op de rol, maar we zullen zien in hoeverre dit opgepakt gaat worden.	Communication
11	Het doel van het project is het aantal heterdaadjes verhogen, maar het project kent ook achterliggende doelen. Één daarvan is de informatie-uitwisseling tot stand brengen. Ik heb gemerkt dat gaandeweg het project dat de heterdaad doelstelling op de achtergrond begon te raken, dat de focus meer zat op informatie-uitwisseling, doelverschuiving. Het is ook wel een belangrijke doelstelling, maar het liep langs elkaar heen. Ik vind dat geen positieve ontwikkeling, de focus moet blijven liggen op het aantal heterdaadjes en de informatievoorziening staat in dienst daarvan. De beperkte hoeveelheid heterdaadjes is denk ik de oorzaak hiervan. Het moet echter wel het kernpunt van het project blijven.	Effect
12	Indien het aantal heterdaadjes niet stijgt, blijft het mijns inziens nog wel lonen om dit project doorslag te geven, door die informatie-uitwisseling dat een preventief karakter heeft. Maar pas dan ook de doelstelling van het project aan. Wil je echt heterdaadcijfers beïnvloeden zul je toch meer intensiever moeten gaan samenwerken en de vleugels breder moeten uitslaan en met andere sectoren aan de slag moeten.	Effect / Suggestion
13	Met de huidige intensiteit van samenwerking en het aantal samenwerkingspartners denk ik dat wij de heterdaadkracht niet gaan verhogen. Al ben ik wel van mening dat elke heterdaad er één is.	Effect
14	Mijns inziens heeft een slechte registratie van heterdaadjes, mede door het ontbreken van een definitie hiervan, geleid tot het slecht inzichtelijk maken van de effecten.	Problem
15	Gaandeweg zijn er kerngetallen voor heterdaadjes ontwikkeling op	Problem

	landelijk niveau. Echter de definities die de verschillende samenwerkingspartners hanteerden zijn nooit bij elkaar gekomen.	
16	Mijn definitie van heterdaad: Iemand pakken op het daadwerkelijke moment dat je iemand een misdrijf ziet plegen.	Suggestion
17	Afspraken maken over wat heterdaad is, is uitermate belangrijk voor het ophogen hiervan.	Suggestion
18	In het begin van het project keek ik er 2 a 3 keer in de week op. Gaandeweg is de aandacht voor de website wat weggeëbd. Dit heeft te maken met het feit dat hij slecht gevuld werd, dat er wat technische mankementen waren. Daarmee is de aandacht verslapt, ook bij de samenwerkingspartners.	Tech
19	In het begin werd er frequenter geüpdate dan later in het traject. Betreffende deze kwestie hebben we ook met de infodesk en de meldkamer om de tafel gezeten om mensen te enthousiasmeren om informatie te delen. In het begin was dit sleuren en trekken, ook met oog op de reorganisatie van de politieorganisatie. De infodesk had ook al zoveel taken en zat dus niet te wachten op een extra workload. Dat alles samen heeft ervoor gezorgd dat er behoorlijk gehamerd moest worden op het gebruik maken van de website. Dit hebben we niet gedaan door middel van vastgelegde aantallen in schrift, maar gaandeweg ontstond hier wel steeds meer behoefte voor. “Infodesk zorg nou dat je dagelijks 1 of 2 meldingen daar op wegzet”. Uiteindelijk gingen elke partner daar hard mee aan de slag.	Tech
20	Al moet ik zeggen dat FAIR hier constant bij is achter gebleven, om wat voor reden dan ook. Dit was voor velen dan ook een doorn in het oog. FAIR begon enthousiast en bood ook volledige medewerking, maar gaandeweg het project verslapte vooral daar de aandacht, waarom weet ik niet.	Company Values
21	De website gaf nog wat inlogproblemen, zelfs nu nog. Een deel van de verklaring hiervoor is dat ik zelf een maand of 4 uit de running ben geweest. Jaap Korteweg zou mij deels vervangen (1 dag in de week). Anderzijds is dagelijkse aansturing gewoon echt nodig, en dat zijn ze nu aan het realiseren. Het bedrijf treft geen blaam, die pasten alles snel en adequaat aan. De laatste update, in oktober zou moeten zijn gebeurd, heeft lang zijn beloop gelaten. De medewerking van het bedrijf hadden we hier niet echt door de workload die ze hadden. Hier verlies je gewoon een flink aantal maanden mee. Maar over het algemeen goede samenwerking.	Tech
22	De inlogproblemen, geen idee bij wie dit probleem ligt. Zou in principe bij onszelf moeten liggen Martijn Zagwijn doet autorisatie en inlogcodes.	Tech
23	Op basis van adviezen van gebruikers hebben we de website ook aangepast, verbeteringen. Zoals terugkoppelfunctie, het in elkaar schuiven van niveaus die gebruikersgemak bevorderden.	Tech
24	Computers die niet op hetzelfde systeem aangesloten waren.	Tech
25	Gebruiksvriendelijkheid: Op de werkplekken zelf is het prima. Mobiel is echter niet gebruiksvriendelijk. Er zijn teveel handelingen op een te klein scherm om meldingen fatsoenlijk te kunnen uitlezen en te kunnen delen. Dat aspect hebben we daarom losgelaten.	Tech
26	Het idee was dat het ook mobiel gebruikt zou worden, echter door de ervaringen hebben we dit achterwege gelaten. Je gaat niet pielen met een touchscreen als je iemand ziet inbreken.	Tech
27	De smartphone zou op straat gebruikt moeten worden, dat was het idee. In eerste instantie, als een soort van test, gaven we de iphones enkel aan	Tech

	de hoofdsurveillanten. Hier kwamen we al snel tot de conclusie dat de hoofdsurveillant feitelijk een extra schakel is. Surveillant -> hoofdsurveillant -> infodesk/meldkamer. Dit kost dus extra tijd, niet echt werkbaar. Iphones aan de surveillanten zelf werkte niet door het eerder genoemde gebruikersgemak. Achteraf gezien dus verstandig geweest om die test te doen en niet 30-40 iphones aan te schaffen. Worden nu enkel nog maar gebruikt voor het inloggen.	
28	Ik had ook tussentijds veel contact met de samenwerkingspartners, voornamelijk de operationeel directeuren van de bedrijven. Maar ook met onze eigen onderdelen (infodesk/meldkamer). Dit contact was er eigenlijk meerdere keren per week wel. Voornamelijk over het operationaliseren van de in de projectvergaderingen besproken zaken.	Public – Private interaction
29	Voor wat betreft de projectvergaderingen: Deze hadden we eerst één keer in de twee weken, uiteindelijk één keer in de zes weken ongeveer. Deze heb ik altijd als waardevol ervaren.	Public – Private interaction
30	Daar merkte je vooral enthousiasme bij RJ, Securion en de UT. Dat ontbrak nog wel eens bij de FAIR groep. Niet bij Henk van der Meer zelf, hij was altijd enthousiast en had goede inbreng. Dit ontbrak vooral bij de hoofdsurveillant. Gaandeweg ook bij Henk zelf, maar dat kwam door organisatieperikelen volgens mij.	Company Values
31	Wat we vooral hebben gerealiseerd is het wederzijdse vertrouwen in elkaar en een goede informatie-uitwisseling. Dit zijn de grote pluspunten van het project.	Effect
32	Het unieke was dat beveiligers als gelijkwaardig werden gezien. Nou was dat in het begin wat stroef, ze hebben die gelijkwaardigheid wel moeten verdienen. Maar die rechtstreekse toegang met de infodesk en de meldkamer is echt uniek. Dit zie je in geen enkele andere PPS constructie, waar het vooral eenrichtingsverkeer betreft.	Effect
33	Wat invoering betreft heb ik de regie. Implementeren doe ik echter niet, dit werd verdeeld onder de projectgroepleden. Dit monitorde ik dan wel en dit waren ook terugkerende punten op de agenda tijdens projectgroepbijeenkomsten.	
34	Het implementeren ging niet bij iedereen even goed. Onze reorganisatie heeft daar natuurlijk ook een vertragende werking gehad.	Problem
35	Gaandeweg hebben we de broekriem wat strakker aangetrokken en hebben we mondelinge afspraken gemaakt over het volume dat aangeleverd diende te worden.	Communication
36	Op een gegeven moment is er zelfs sprake van geweest om dit soort afspraken schriftelijk (formeel) vast te gaan leggen. Middels service level agreements/managementcontracten. Zo ver is het echter niet gekomen. Achteraf gezien hadden we dit waarschijnlijk al eerder moeten doen, dan was het makkelijker geweest om mensen daar op aan te spreken. Mijns inziens zijn mondelinge afspraken over het algemeen wel voldoende, maar dan moeten ze wel nagekomen worden.	Communication
37	In het begin was het een zoektocht naar welke informatie waardig was (voor of de meldkamer of de infodesk). Eerst werd er gebeld voor een stoeptegel en later nam deze informatiekwaliteit toe. Het was ook een leerproces voor de beveiligers welke informatie er gewenst werd.	Communication
38	Eerst waren er zorgen bij de infodesk/meldkamer over het volume van meldingen, omdat er voor elk wissewasje gebeld zou kunnen worden. Dit viel uiteindelijk gelukkig mee en zoals gezegd is de kwaliteit enkel	Communication

	gegroeid.	
39	Je zag ook dat de geleverde informatie gebruikt werd bij de andere samenwerkingspartners. Zo werd informatie vanuit de infodesk door de beveiligers gebruikt bij het opstellen van de dagelijkse briefing. Andersom zag je dat aangeleverde informatie door de beveiligers bij de verschillende basis politie teams terecht kwam.	Effect
40	Terugkoppeling functie op de website wordt niet echt gebruikt. We hebben bewust de terugkoppeling van informatie op een laag pitje gehouden. Als je alles terug moet gaan koppelen zie je op een gegeven moment door de bomen het bos niet meer. Enkel bij succes werd er teruggekoppeld. Dit is tot op heden echter beperkt gebleven tot die drie heterdaadjes.	Communication
41	Voor wat betreft de voortgang van het project gingen wij er vanuit dat deze informatie door de verschillen projectgroepleden werd teruggekoppeld naar hun eigen organisatie. Het was meer dat er eigen verantwoordelijkheid was voor ieders organisatie dan dat er gecommuniceerd werd tussen de verschillende organisatie hierover.	Communication
42	Wat we hiervan moeten leren is dat er qua communicatie te weinig gedaan is. Hier hadden we alerter op moeten zijn. Voordat we het wisten was bepaalde informatie niet meer relevant om te melden in de media. Dit komt ook weer terug op het gemis van dagdagelijkse aansturing. Er was wel afgesproken dat we dit moesten communiceren, omdat dit een extra stimulans biedt. Dit ontbrak. Voordat je er erg in hebt was je een paar weken verder en had het geen actualiteitswaarde meer.	Communication
43	De persoon die de dagelijkse aansturing zal gaan doen gaat ook hier over en zal dus directe lijnen moeten hebben met communicatie.	Communication / Suggestion
44	Ik vind dat je terugkoppeling beperkt moet houden tot de relevante terugkoppelingen. Het kost teveel tijd om alle informatie die je met elkaar deelt te gaan terug koppelen. Enkel de successen moeten naar mijn mening terug gekoppeld worden. Hier hebben we ook bewust voor gekozen. De functie op de website vind ik wel goed, harde terugkoppeling. Softe terugkoppeling in de vorm van een schouderklopje is ook wenselijk. Goede mix vinden, maar wel vanuit een beperkte hoeveelheid gekoppeld aan relevantie.	Communication
45	Succes is dat we elkaar weten te vinden en heel wat muurtjes beslecht hebben.	Effect
46	Kans voor de toekomst om verder uit te rollen richting andere sectoren.	Suggestion
47	Kritisch blijven als politieorganisatie op wat gaan we delen en met wie werken we samen. Hier kun je nogal wat risico's lopen. Zo ver als we nu gaan met deze drie organisaties zou ik niet snel gaan met andere beveiligingsorganisaties. Daar andere constructies, zoals eenzijdige informatie-uitwisseling of beperkte inhoudelijke informatie-uitwisseling.	Public – Private interaction
48	Het verschil met andere beveiligingsorganisaties en onze drie huidige samenwerkingspartners is dat deze de horecatak hebben afgestoten, wat de meeste besmette tak is. En deze drie zijn keurmerkhouder en daardoor hopelijk betrouwbaar en kwalitatief.	Public – Private interaction
49	Op landelijk niveau zou ik wel meer dergelijke keurmerkhoudende bedrijven op dezelfde manier willen betrekken, daar ben ik voorstander van.	Suggestion
50	Hoofdmoot: <u>Wat ga je met welke partner delen?</u>	Communication / Public – Private

		interaction
51	De basis staat en leent zich om verder uit te werken. Laat het een uitdaging zijn. Als de reorganisatie klaar is moeten ze het maar zien hoe het vorm krijgt met oog op de toekomstige meldkamer en het al dan niet bestaan van de veiligheidsregio's. Dit is een onzekere factor in het verhaal.	
52	Voor de landelijke programmamanager ligt hier ook een uitdaging met landelijke doorvoering. Met oog op de toekomstige meldkamers.	

Superintendent (Private security)

Bij Fair aangekomen doen we eerst een bak koffie met de andere beveiliger die deze nacht dienst draait. In een nacht is er een team van twee actief vanuit Fair (ieder in een eigen auto). Zij worden aangestuurd vanuit de centrale via een kastje op het dashboard (welke via GPS routes kan ingeven) en de telefoon. We spreken kort een nieuw object (gebouw van een klant) door. Het betreft een verzorgingstehuis. Besloten wordt dat wij die deze avond op ons gaan nemen. Op weg naar het eerste object neem ik kort de vragen door.

#	Statement	Code
1	Standaard beveiligingsdiploma's behaald. Ik wou eerst bij de politie aan de gang, maar daar ben ik toen afgekeurd. In de toekomst wil ik het nog wel een keer proberen om bij de politie binnen te komen. Inmiddels heb ik al redelijk wat jaren ervaring, dat is ook een plus voor hen natuurlijk, om een ervaren man aan te nemen.	Company Values
2	De shift begint vanaf het kantoor. Hier verzamelen de ongeveer 3 man die de nachtdienst draaien. We drinken even wat en kijken op de papieren of er nog iets veranderd is aan onze ronde. Een echte briefing hebben we niet.	Activities
3	We hebben dezelfde bedrijven in onze ronde, maar rijden altijd op andere tijden langs deze panden. Dit is om te voorkomen dat inbrekers hun schema gaan aanpassen op dat van ons. Het moet niet een standaardronde met gezette tijden worden, dat is gevaarlijk voor de klant	Activities
4	Van het project hebben wij niet echt wat van te horen gekregen. Er kwam toen het project begon wel een iphone hier binnen, deze is eigenlijk meteen aan de kant gegooid toen bleek dat we niet konden inloggen. Daarna heb ik eigenlijk nooit meer gezien dat iemand dat ding nog op heeft gepakt.	Communication / Tech
5	De website ben ik verder ook niet bekend mee. Wellicht dat onze hoofdsurveillant daar meer van weet, maar dat betwijfel ik. Hij doet nu het werk wat ik eerst deed, maar er werden onredelijke dingen gevraagd van mij, waardoor ik heb gezegd dat ik gewoon weer de weg op wil. Nu hebben ze hem erop gezet. Ik heb er weinig vertrouwen in dat hij zich met het project bezighoudt.	Communication / Tech

Hij laat duidelijk blijken dat hij niet tevreden is met de gang van zaken binnen Fair. Dit is de reden dat hij weer terug is gegaan van een bureau functie naar de straat. Voor wat betreft het project is hij positief over het idee erachter, maar er wordt vanuit Fair niets mee gedaan.

We komen aan bij het eerste object. Hij laat me kort zien hoe het in zijn werk gaat. Er is een kist met sleutels, waar verder geen labels aan hangen. Deze zitten allemaal in aparte genummerde vakken. Aan de hand van informatie in een map kan hij vervolgens zien welke sleutel bij welk object hoort. Ook dit verandert met de tijd. Het ontwikkelen van een patroon is het slechtste wat je kunt doen als beveiliger, aldus de beveiliger.

Bij binnenkomst schakelen we het alarm uit en maken een ronde door het gebouw. Hierbij wordt gecontroleerd of de ramen dicht zijn, de lichten uit en de apparatuur uitgeschakeld. Alle deuren worden dicht gedaan. Er ligt een afvinklijst bij de receptie voor de beveiliger aan te geven dat hij zijn ronde heeft gemaakt en hoe laat.

Op weg naar het volgende object worden we gebeld dat er in een ander pand een alarm is afgegaan. We wijzigen onze route en gaan richting dat pand. Daar aangekomen wordt eerst een ronde om het gebouw gedaan alvorens we het gebouw van binnen bekijken. Alle ramen zijn dicht en er zijn geen sporen van braak. Ook binnen lijkt het donker en rustig. We doen de lichten aan, maar kunnen niets vinden.

Ik vraag of er wel vaker van dit soort loze alarmen zijn. Hij geeft me een bevestigend antwoord. Het overgrote deel van de alarmen is een loos alarm. Hier kun je uiteraard niet vanuit gaan. De klant betaalt ons om te rijden, ook al is er niets aan de hand. Zij zien ook dat het alarm is afgegaan en willen dan ook weten dat wij hier op reageren. Als we dat niet doen, waar betalen ze ons dan voor?

Op weg naar het volgende object kijk ik naar de manier van observeren. Het valt me op dat de beveiliger eigenlijk niet anders in de auto zit dan dat een normale bestuurder dat zit. Hij geeft aan dat hij wel om zich heen kijkt, maar niet zo goed als zou kunnen. Je hebt je aandacht op de weg nodig, je moet van object naar object. Als je iets tegen komt op weg naar de volgende klant dan kun je polshoogte nemen, maar we kunnen ons niet te actief bezig houden met de omgeving, of afwijken van onze route, daar worden wij niet voor betaald. Daarnaast is het voor een beveiliger ook niet verstandig om problemen op te zoeken. We zijn alleen en ongewapend. Als we iets zien dan halen we de politie erbij.

We komen aan bij het verzorgingstehuis. Het is een enorm pand, dat zowel van binnen als buiten moet worden gecontroleerd. Hier zijn we dan ook een groot deel van de nacht aan kwijt. Het valt dan ook op dat de beveiligers het grootste gedeelte van hun tijd kwijt zijn aan het inspecteren van objecten. In de auto zitten ze slechts kort om van A naar B te komen.

Tegen het einde van de dienst komt er nog een melding vanuit de centrale binnen van een alarm in Oldenzaal. Aangezien het 10 minuten voor het einde van zijn dienst is en wij nog in Enschede rijden, pakt de beveiliger dit liever niet op. Er ontstaat een discussie tussen hem en de beveiliger die de ochtenddienst draait, die vindt dat dit nog in zijn dienst valt. De beveiligers lijken niet een groep te vormen en lijken vooral op hun eigen te letten.

Uiteindelijk gaan wij niet naar Oldenzaal, de melding wordt doorgezet. Of deze door de ochtenddienst wordt opgepakt blijft onduidelijk.

Superintendent (Private security)

De avond start op het kantoor. Ik praat nog even bij met de beveiligers met wie ik de vorige avond heb meegereden. De lijst wordt bekeken en de beveiliger en ik gaan richting het eerste object die gecontroleerd dient te worden. Hij is ziek en daarom niet zo spraakzaam, hij verontschuldigt zich alvast. Op weg naar het object leg ik de vooraf opgestelde vragen aan hem voor.

#	Statement	Code
1	Wanneer we op de weg zijn kijken de private beveiligers als concurrenten naar elkaar. We zeggen wel dat we collega's van elkaar zijn, maar in de werkelijkheid helpt niemand elkaar.	Company Values
2	De politie zien we bijna niet. Als we ze nodig hebben zijn er ook nooit snel genoeg bij. De politie is ook druk natuurlijk, dus ik snap ook wel dat ze niet in een paar minuten op de stoep kunnen staan.	Public – Private interaction
3	Contact met de politie heb ik zo goed als niet.	Public – Private interaction
4	De iPhone heb ik wel even gezien, maar dat schiet echt niet op. Je moet echt 5 keer inloggen, omdat je na 5 minuten automatisch wordt uitgelogd. Een mail sturen als je eenmaal weer terug op het kantoor bent is veel makkelijker.	Tech
5	Het makkelijkste zou zijn dat we gewoon een kenteken in zouden kunnen voeren in de iPhone en dat we dan meteen de informatie in beeld krijgen, meer is niet nodig. We hoeven ook niet te kunnen bellen of wat dan ook, dat heeft toch geen nut.	Tech
6	Wij rijden alleen op straat. Als de politie iets weet van een wapen ofzo naar de plek waar ik naartoe ga, dan wil ik daar niets van weten. Zeg dan gewoon tegen mij dat ik uit de buurt moet blijven. Eigenlijk moet de politie dus zo min mogelijk delen, alleen datgene wat echt nodig is voor mij om mijn werk te doen.	Public – Private interaction
7	Het is mij een raadsel waarom de techniek niet werkt, dat test je toch voordat je begint met zo'n project? Voor mij persoonlijk is het mooi als het werkt. Werkt het niet, dan is het niet mijn probleem. Ik wil gewoon mijn werk kunnen doen.	Tech

We rijden over onverlichte landweggetjes richting een school. Op afstand ziet de beveiliger dat er niets met de school aan de hand is en blijft in de auto. Hij geeft aan dat hij in zijn werk geen onnodige risico's neemt. Als beveiliger heb je geen wapens bij je en je bent ook nog eens alleen.

We krijgen een melding van een zwerver die voor de ingang van de fietsenmaker onder Enschede Centraal ligt te slapen. Dit gedeelte is wat warmer dan de straat en in de winter liggen hier dan wel vaker mensen. We zeggen tegen de zwerver dat hij er niet mag liggen en zorgen dat hij weggaat.

Dan rijden we terug naar het kantoor, waar de andere beveiliger van die nacht ook is. De beveiliger geeft aan dat hij te ziek is om door te gaan en laat de andere beveiliger de rest van de nacht alleen afhandelen. Dit betekent voor mij dat ik de rest van de nacht weer met dezelfde beveiliger als de voorgaande nacht mee ga rijden (hij is op dat moment de enige actieve beveiliger).

We gaan richting het werkplein Twente, ons volgende object. Hier controleren we of alles is afgesloten. Het is een vrij groot pand en dit neemt dan ook de nodige tijd in beslag.

Het volgende object is op loopafstand, we begeven ons richting het stadskantoor. Ook hier doen we een ronde door het hele gebouw heen.

Vervolgens rijden we richting de haven, waar we in een langzaam tempo een rondje rijden. De bevieliger geeft aan dat dit eigenlijk het belangrijkste is om te doen als beveiliger. Je moet laten zien dat je er bent. Wij zorgen er voor dat inbrekers liever voor andere plekke kiezen om in te breken. Als zij de keuze hebben tussen een pand waar geregeld beveiligers langs rijden, of een pand waar het altijd rustig is, dan weet je wel waar zij voor kiezen.

Niet alleen dat, maar de klant koopt zekerheid bij ons. Hij weet dat wij zullen reageren wanneer er ook maar een kleinste indicatie is dat het mis is bij zijn pand.

Ik vraag wat hij doet wanneer hij een deur of raam open ziet staan bij een pand van een niet-klant. De beveiliger geeft aan dat hij wel eens een deur open heeft zien staan en hier niet op geacteerd heeft. Het pand was van iemand die zojuist zijn contract bij het beveiligsbedrijf had opgezegd. Als hij geen beveiliging wil dan krijgt hij dat ook niet.

Na de ronde in de haven zit de nacht er bijna op. We begeven ons richting het laatste object. Een grote villa met daarin veel schilderijen. We mogen van de klant niet teveel door het pand heen lopen. We lopen slechts van de voordeur naar de achterdeur, om te kijken of deze goed dicht zitten en om een korte blik op de situatie binnen te werpen.

Na de controle van dit object gaan we weer terug naar het kantoor. We zetten de auto weer neer op de parkeerplaats en doen een laatste kop koffie binnen. De eerste beveiliger voor de ochtenddienst meldt zich op dat moment ook weer. Ik bedank hem wederom voor de avond.

Main Superintendent (Private security)

#	Statement	Code
1	Geen idee wat Jean Paul van plan is. Eind vorig jaar gesprek gehad. Duidelijk gemaakt dat hij het op touw ging zetten. Heen en weer geschoven met iphones. Is operationeel. Vraag is hoe we het verder in gaan kleden. Wij blijven in ieder geval input geven richting de website. Blijft ook wel input van hun kant komen.	Tech
2	Er zit wel een terugkoppeling optie in, maar die is voor zover ik weet nog nooit gebruikt. Daar ben ik persoonlijk erg benieuwd naar. Je kunt jongens heel erg motiveren door gewoon even te zeggen “goed gedaan”. Jongens hebben nu zoiets van: ik noteer het wel, maar was het wat? Het is belangrijk om ervaring op te bouwen om wat terugkoppeling te krijgen. Hoeven geen details te zijn, maar gewoon “ja is goed, die moesten we hebben” Erkenning voor het aansturen van agenten. Ik denk dat onze jongens daar heel gevoelig voor zijn. Dat weet ik uit ervaring. In ieder geval de jongens die hier in dienst zijn.	Communication
3	Klanten koppelen af en toe ook terug en dat laat ik de jongens dan meteen weten en dan zie je gewoon dat ze dat waarderen. Ze krijgen meer waardering voor hun werk en doen het dan ook met meer plezier. Het heeft een positieve uitwerking. Ook negatief commentaar wordt gemeld. Je houdt elkaar scherp.	Company Values
4	Ik ben één keer bij een projectvergadering geweest, heb daar niet al teveel tijd voor. We behandelen de informatie die daar rondgespeeld wel intern en zorgen dat het komt waar het moet zijn. Het is nu gewoon even afwachten, kijken wat jean paul gaat doen.	
5	De informatie uit project vergaderingen komt in ieder geval wel goed door. Zijn wel veel partijen bij betrokken. Binnen de politie verschillende afdelingen, jullie [De UT], alle beveiligingsbedrijven.	Public – Private interaction
6	Ik vind het al vrij uniek dat dit bij elkaar komt. Ik zit 26 jaar in het vak en dit is de eerste keer dat de politie bereidt is tot samenwerking. De PB was altijd het ondergeschoven kindje. Het was vroeger ook zo dat als je een paar goede benen en ogen had je goed genoeg was om de beveiliging in te gaan, zelfs zonder diploma. Dan haalde je gewoon een flut papiertje van de LOI. Dat wist de politie ook en daardoor werd je niet serieus genomen. Tegenwoordig komt er al heel wat meer bij kijken. Je moet van heel veel dingen verstand hebben, computersystemen en alarmsystemen, gebouwen afsluiten etc. De opleiding wordt nu gewoon onderschat. Maar de houding heerst nog bij, vooral oude, agenten.	Public – Private interaction
7	Het is hier niet alleen maar meer alarmopvolging. Opening en sluiting is ontdekt in de beveiliging. Alleen wij lopen dan met de sleutel. Hier worden ook onze diensttijden op aangepast. We hebben nu diensten van half 1 tot half 7 ‘s nachts. Ontwikkelingen binnen de sector. Gaan nu richting cameratoezicht.	Activities
8	Blij dat we nu als beveiligers serieus genomen worden. Ik heb het altijd al een serieus beroep gevonden en dat is het ook gewoon. Het is niet meer het simpele rondje lopen. Je moet je mannetje kunnen staan. Mensen zien niet dat je meer moet kunnen dan alleen er staan.	Public – Private interaction
9	De politie is misschien bang geweest dat we hun taken over zouden nemen, er moest natuurlijk ook flink bezuinigd worden. Maar dat is niet	Public – Private interaction

	onze insteek geweest. Wij zijn enkel extra ogen en oren, de echte actie blijft bij de politie. Dat werk moet je als PB ook helemaal niet op je willen nemen, daar ben je niet voor opgeleid. Dan moet je in dienst van de overheid gaan, maak dan de politie groter en hef de PB op. Maar zo werkt het niet.	
10	Private beveiliging is nodig voor onze klanten. Vals alarm bij de politie betekent rode kaarten. Wij rijden wel ongeacht hoe vaak dat alarm gaat, want daar betaal je voor.	Activities
11	Vanuit de politie worden we nu steeds meer serieus genomen. Dat merk ik bijvoorbeeld ook wanneer ik het cameratoezicht ga doen op de meldkamer waar ik op zaterdag zit. In het begin word je met argusogen aangekeken, beveiligingsuniform etc. Je moet ze in hun waarde laten, respect hebben. Laat ze maar komen en dan breekt het ijs vanzelf. Je gaat er vanzelf bij horen. Respect moet je verdienen. Als je dat begrijpt dan kun je veel bereiken. Dat zie je nu met dit project.	Public – Private interaction
12	Je gaat als private beveiliger van A naar B, alles gaat snel.	Activities
13	Ik zit al 25 jaar in het vak, waar ik begon bij de NL veiligheidsdienst voor 14 jaar. En nu bijna 12 jaar hier, waar ik bij de oprichting al betrokken was. Nu 4 á 5 jaar de leiding hier.	
14	Hier in Enschede heb je niet zoveel bedrijven. Je rijdt van hort naar her. De winstmarge is heel klein daardoor.	Company Values
15	De samenwerking verloopt mijns inziens prima. We worden serieus genomen en de politie krijgt ook meer zicht op wat wij doen. Je moet elkaar de kans geven om aan elkaar te wennen. De politiecultuur is een vrij aparte cultuur, heel gesloten. Moet ook wel, daar niet van. Je ziet en hoort dingen die niet even makkelijk zijn. Je hoort ook via apparatuur dingen die zij meemaken en dat is vrij heftig. Iedereen zeurt altijd maar op agenten, maar zij doen echt heel veel. Hetzelfde met ons hoor, daar niet van. Als men zich gaat verdiepen in wat wij doen zal ze dat ook tegen vallen. We zijn niet vaak vrij, we werken door met de feestdagen hoor, hoe raar mensen dat ook vinden, criminelen werken ook gewoon door.	Public – Private interaction
16	Het project dient mijns inziens meer Real Time te worden. Het werkt nu via het burgernet systeem. Je kunt daar niet terugluisteren. Burgers kunnen dan ook gewoon meeluisteren. Kinderziektes moet je opsporen en elimineren. Het is nog in ontwikkeling. Er zijn genoeg ideeën. Het moet een aanvulling worden voor zowel de politie als de beveiligers, je moet niet in elkaars vaarwater gaan zitten.	Suggestion
17	De optie dat we nu rechtstreeks naar de meldkamer kunnen bellen is perfect. Je weet dat als je belt dat je direct serieus wordt genomen. Rechtstreekse lijnen is waar het om draait binnen dit project naar mijn mening. De agenten zijn er dan gewoon sneller. Vroeger moest je maar afwachten of ze zin en tijd hadden. Je wordt serieus genomen. Je merkt ook aan de jongens dat ze elkaar nu niet meer voorbij rijden, ze maken een praatje [met de agenten]. Je wisselt informatie uit.	Effect
18	We hebben nu een project in Lochem. Daar zitten we gewoon bij de overdracht. Wisselen bijzonderheden uit. Zij hebben ons telefoonnummers, als er iets is bellen ze ons. Andersom ook. Rechtstreekse nummers, werkt perfect. Dit was al voor SA24/7 en dat draait nog steeds.	Activities
19	SA24/7 is misschien nog wel beter. Bij het andere project heb je enkel	Public – Private

	het nummer van de agent. Binnen SA24 heb je ook nog eens contact met de meldkamer, infodesk etc.	interaction
20	Ook beveiligers onderling gaan beter met elkaar om, van Fair, Securion en RJ. Vroeger was je echt concurrent, nu praat je een beetje met elkaar. Gentlemans agreement. Ieder doet z'n ding en je helpt elkaar. SA24 is vooral goed voor de onderlinge banden.	Effect
21	[Anekdote]. Auto vol Polen op parkeerplaats. Bellen naar meldkamer: "stelletje nepagenten, we gaan hier toch zeker niet op af. Jullie denken dat jullie alles kunnen maken" Volgende dag toch ingebroken. Werd meteen gebeld door een super vriendelijk iemand van de meldkamer om toch de signalementen te laten noteren. "De man van gisteren staat ook bekend als een bullebak, excuus" Dag later waren ze opgepakt.	Public – Private interaction
22	Er gebeurd niet zoveel, maar dat is niet erg. Het werk wat wij doen is vooral preventief. Enkel onze aanwezigheid zorgt al voor minder misdaad.	Activities
23	Het project veroorzaakt geen extra werkzaamheden. Het heeft het werk juist aangenamer gemaakt.	Activities
24	Het project heeft een positief effect. Helemaal als het in de toekomst gaat groeien en je duidelijk kunt maken aan klanten dat het een meerwaarde heeft. Daarvoor heb je echt eerst een aantal succesverhaaltjes nodig. Je moet kunnen aantonen: Dit zijn we begonnen en dit heeft het opgeleverd. Dan krijg je vanzelf mond-tot-mond reclame. Dan kun je ook inzichtelijk maken wat het oplevert. De Twentse mentaliteit is een zuinige, ze letten hier op de centen. In het westen is het "zet er maar 10 man neer, maakt niet uit wat het kost." Hier: "kan het niet wat minder". Daarom moet je hier dingen inzichtelijk maken.	Effect
25	De motivatie voor beveiligingsbedrijven is dat je het kunt gebruiken als een stukje verkooppraat. Maar voor mij is het belangrijker om een kortere lijn met de politie te krijgen. Zo maak je het criminelen nog lastiger.	Company Values
26	Via C2000 kun je iedereen snel ter plaatse krijgen. Het zou het makkelijkst zijn als de PB daar ook op zou kunnen. Het moet nog vorm krijgen. We hoeven niet mee te luisteren. Doe het op een andere frequentie, maar die directe lijn is zó belangrijk. Alles staat en gaat met communicatie. Daar moet hier dan wel goed op getraind worden. We moeten er wel mee om kunnen gaan, stukje investering van onze kant. Met die directe lijnen ben ik ervan overtuigd dat het voor beide partijen winst oplevert. Je waakt ook nog eens over elkaars veiligheid.	Suggestion
27	Die twee culturen zullen echter niet meteen morgen kunnen samenwerken. Maar met elkaar in gesprek blijven. De politiecultuur is ontstaan omdat iedereen altijd tegen de politie aan schopt. Die zijn in zichzelf gekeerd en hebben een eigen cultuur ontwikkeld. Het is een vaste groep die elkaar steunen in alles. Steeds verdedigen tegen de boze buitenwereld. Dat hebben wij ook wel "je bent maar een burger met een uniformpje aan". Je wordt een hechte groep als je voor elkaars veiligheid moet zorgen.	Public – Private interaction
28	Team spirit is belangrijk. Daardoor denken mensen mee en gaan er minder mensen fouten maken. Dan meldt bijvoorbeeld niemand zich ook onterecht ziek, omdat je dan je collega naait. Dat heerst hier, het is een grote vriendenclub. Je bent geen nummer. Je hebt elkaar nodig.	Company Values

29	Als je aan het project meedoet, en je kunt aantonen dat het voordelen heeft voor je klanten, zoals rechtstreeks contact met de politie, dan kun je er commercieel op inspelen.	Effect
30	Voor succesverhalen heb je de boefjes nodig, die moeten even tevoorschijn komen. Dit gaat ongetwijfeld gebeuren.	Effect
31	Blaas de succesverhalen in de media maar lekker op, niet liegen uiteraard, en dan kun je dit verkopen.	Suggestion
32	Een succesverhaal is er helaas nog niet geweest. Althans, we hebben geen terugkoppeling gehad. Dat moet nog wel gebeuren. Terugkoppeling is belangrijk. Ook als er geen resultaten zijn, ook daar kun je van leren. Dan moet je kijken naar andere voordelen of dat het überhaupt zin heeft om door te gaan met het project. Je moet bezig blijven. Continue monitoren met hoe het gaat en wat we moeten doen. Kan het anders? Het is net kleien. Je begint met een blok en met zijn allen moet je daar een vaas van maken. Je moet het nut er ook van inzien, als je dat niet hebt moet je niet meedoen. Je moet met elkaar in gesprek blijven. Waar gaat het mis, waarom gaat het mis, kunnen we er wat mee, is het te voorkomen, moeten we het vastleggen.	Suggestion
33	Politie wil niet teveel geld uitgeven. Wij zijn commercieel, dus het moet wat opleveren. Alle PB bedrijven hebben hun eigen klanten en daar moet je voor waken. Het moet een samenwerking betreffen, je moet elkaar in je waarde laten.	Public – Private interaction
34	Wat gebeurt er op dit gebied als we landelijk gaan. De grote jongens zouden achter de schermen de boel uit kunnen buiten, dat ze de kleinere bedrijven opslokken. Je moet waken voor de situatie dat het project slecht gebruikt gaat worden.	Effect
35	Zoals het nu gaat zie ik alleen maar positieve dingen.	Effect
36	Hoe schermen we het commerciële aspect van de bedrijven af? Commercieel gezien kun je het project uiteraard wel gebruiken, maar moet beperkt worden tot minimaal gebruik. Enkel dat je aan de buitenwereld kunt tonen dat we goed bezig zijn met zijn allen. SA24 kun je meenemen als: Kijk we werken mee en je hoort erbij. Het heeft, denk ik, echter niet zo gek veel meerwaarde. Helemaal niet als er veel meer spelers bij komen, als 'iedereen' mee gaat doen.	Suggestion
37	Het certificaat dat we hebben behaald heeft een echte meerwaarde. Het toont aan dat je gecontroleerd bent, volgens bepaalde protocollen werkt, je rekeningen betaalt, administratie op orde hebt etc. Dat heeft een commerciële meerwaarde.	
38	Het belangrijkste vind ik is dat we serieus genomen worden en op elkaar kunnen letten.	Public – Private interaction
39	De jongere agenten vinden het fantastisch, de oudere agenten zijn nog wat verbitterd.	Public – Private interaction
40	Vroeger was er echt minachting. Als er een beveiliger in elkaar geslagen werd, liep de politie gewoon door. Tegenwoordig is dat gelukkig niet meer zo. We hebben wel een vak apart, maar het werkt nu wel samen.	Public – Private interaction
41	Het financiële plaatje werkt hier echter tegen. Niemand gaat betalen voor het vriendelijker doen tegen elkaar. Het mooiste zou zijn als de overheid mee betaalt aan dit soort initiatieven. Als ze het zo belangrijk vinden de veiligheid en meer blauw op straat, investeer er dan maar in. De winst bij ons is geen vetpot, dus wij kunnen niet echt investeren in zoiets.	Problem

42	Het doel van het project is voor zover ik weet de veiligheid vergroten. De pakkans vergroten van criminelen. Alle extra auto's van de beveiligers helpen mee. Als we een notitie krijgen over dat we moeten opletten op iets, dan doen we dat onbewust ook wel. Zoiets zit in het beveiligingsbloed. Tot nu toe echter nog niet tot een succes geleid.	Effect
43	Het is voor ons ook niet echt mogelijk om echt een crimineel te pakken. De gemiddelde inbraak duurt max 5 minuten. In de tijd dat het alarmsysteem de melding heeft gedaan (20 sec), centralist behandelt de melding (90 sec, wachttijden), Securion bellen (20sec), invoeren in pda/ wat is het/ welke sleutels/gaan rijden (55 sec). Het duurt dus 3 minuten om te gaan rijden in de meest ideale situatie. Je hebt dus 2 minuten de tijd om ergens te komen wil je iemand op heterdaad betrappen.	Activities
44	Wij zijn er niet om inbrekers te pakken. Onze taak bestaat uit signaleren, alarmeren, rapporteren. Zien, bellen en rapporteren. Zaken zo goed mogelijk waarnemen. De politie is er voor de opsporing, dat is niet onze taak. In 26 jaar heb ik twee keer een inbreker gezien.	Activities
45	Ons werk is preventief. De aanwezigheid van ons personeel schrikt af. De percentages lopen terug als wij ergens rijden. Als je als inbreker de keuze hebt tussen drie huizen waarvan er bij twee continue surveillance voorbij rijdt, dan is de keuze snel gemaakt.	Effect
46	Wij doen nachtcontrole. Machines uit, ramen dicht, deuren op slot. Men kan rustig slapen als wij waken voor de veiligheid van een bedrijf.	Activities
47	Je stoort inbrekers wel vaak genoeg. Je ziet ze wel op de vlucht slaan. Successstories genoeg van. Dan noteer je de gegevens. Maar ze hebben nog niets gedaan dus ze worden vrij gelaten. Er is ook geen schade dus de klant merkt er niets van. Op papier staat er dan ook wel dat er inbrekers zijn weggejaagd.	Activities
48	Als jij er niet bij zou zijn, zou ik veel meer rondkijken. Natuurlijk leidt het af om met iemand te praten tijdens het rijden.	Activities
49	Het nodigt nu meer uit contact op te nemen met de politie voor eigenaardigheden. Via het algemene nummer kom je er echt niet snel door. Nu heb je een directe lijn naar de meldkamer en kan er sneller gereageerd worden (je hoeft bijvoorbeeld niet te selecteren in welke stad je de politie wil etc.). Dit is het positieve aan SA24/7. Het 'laat maar' verhaal is er niet door de directe lijn.	Effect
50	Nog mooier zou zijn als we zouden kunnen inhaken op het C2000 systeem, op een eigen kanaal. Misschien vindt de overheid het op een gegeven moment ook wel belangrijk, we moeten dit niet uitsluiten. Bij noodsituaties kan het erg handig zijn, argument voor investering vanuit de overheid. Als dit bijvoorbeeld in plaats was geweest op het moment van de vuurwerkramp, had de politie zo tig beveiligingsauto's op kunnen roepen om de boel af te zetten. Nu moest er op militairen gewacht worden en heeft het daardoor onnodig lang geduurd allemaal.	Suggestion
51	Ik denk dat het project een goede manier is om het aantal heterdaadjes omhoog te krijgen. Maar dat heeft wel tijd nodig. Nu zit het nog in een testfase. Met deze drie bedrijven heb je te weinig extra auto's (10 a 12 extra op straat) om heel Twente te controleren. De aantallen die hieruit komen zullen niet bijster hoog zijn nee. Als het eenmaal landelijk ingevoerd gaat worden heb je het over honderden extra auto's. Je moet het in een groter geheel zien. Als het goed werkt moet je het uitbreiden, ik zie daar wel heil in. Het zal niet iedere dag een succes opleveren, maar	Effect

	op jaarbasis zullen het aantal heterdaadjes omhoog gaan, zeker weten. Het moet gewoon even gaan leven bij de beveiligers en de politie.	
52	Wanneer is het een succes? Waar leg je de lat? 3 heterdaadjes is misschien niet veel, maar als je 10 bedrijven extra betrekt is dit aantal al 30 heterdaadjes. Schaalvergroting levert in dit geval voordelen op denk ik.	Suggestion
53	In het kader van het project ik heb heel weinig contact met de andere partijen. Je praat wel onderling wat meer als je ze tegenkomt. Je moet ze maar net tegen komen. Het is niet meer de vijand, maar een collega. Maar echt in het kader van het project hebben we niet echt contact.	Public – Private interaction
54	De jongens [surveillanten] weten wat het project is en wat de bedoeling ervan is. Ze weten dat ze dingen moeten melden in de rapportage, maar zullen dit niet direct terugbrengen naar het SA24 verhaal. Ik denk ook niet dat we de technische details moeten gaan delen, het normale werk moet gewoon gebeuren. Ze zijn zich er wel van bewust dat het project voordelen heeft gebracht met het oog op hun werkzaamheden. Je kunt nu een kenteken opvragen, dat is toch al heel wat. Dat geeft toch een stukje extra.	Activities
55	Het is niet zo dat je er dagelijks mee bezig bent. Je moet het zien te integreren. Het moet niet een doel op zich worden. Het moet erbij zijn en serieus genomen worden, maar het moet een nevenactiviteit worden.	Activities
56	De iPhone wordt gebruikt bij de aanvang van diensten. Eén persoon zoekt bijzonderheden uit en hangt dit op het prikbord. Het inloggen hebben ze een stuk makkelijker gemaakt, waarvoor hulde. Dat was in het begin echt niet te doen. Je was 10 minuten bezig om in te loggen door de vele beveiligingen. “Daar heb ik nou geen tijd voor”. Je schiet je doel voorbij.	Tech
57	Waar wij naartoe willen: narrowcasting. Lichtkrans met bijzonderheden op een monitor, waar mensen zelf op kunnen kijken.	Suggestion
58	Nu wordt de iphone enkel gebruikt om in te loggen op de website. Voor de rest heeft de dagdienst hem altijd bij zich voor het updaten van meldingen van info. Of meldingen van collega’s. Op deze manier is de avonddienst dan op de hoogte van wat er is gebeurd. Op dit moment is het niet realtime. Info ververst de boel ‘s nachts toch niet, dus we hoeven er niet echt op te kijken. Als er nou regelmatig wat op zou staan houdt het dat interessant en nodigt het uit om er actiever mee bezig te zijn. Het tegenovergestelde is ook waar, als er maar niets op verschijnt zal dit het gebruik ontmoedigen. Daarom hebben we gezegd, we kijken er één keer per dag op en hangen de bijzonderheden op het memobord.	Tech
59	We werken niet met een briefing. Het memobord is de briefing (willen we gaan digitaliseren). Echte samenkomst hebben wij niet, iedereen begint op een ander tijdstip.	Company Values
60	We hopen dat memobord in de PDA te krijgen, dan brief je elkaar via dat systeem.	Suggestion
61	Ik heb ervoor gekozen om als hoofdsurveillant ook diensten te draaien. Zo hou je affiniteit met de straat en versterk je mijns inziens de teamspirit. Ik wil ook de objecten en de rondes kennen zodat ik vragen kan beantwoorden van surveillanten. Ik ben geen kantoorklerk, ik heb liever contact met mijn collega’s.	Company Values

Main Superintendent (Private security)

#	Statement	Code
1	Voorafgaand aan mijn beveiligingswerk heb ik mijn beveiligingsdiploma's behaald. ABM diploma. Die heb ik gedaan bij de Nederlandse Veiligheidsdienst. Daar kon je leren terwijl je werkt. Daar heb ik al mijn diploma's gehaald die te behalen vielen. Ik ben vanuit de middelbare school (MAVO) direct doorgestroomd.	
2	Toen ik hier in januari 2012 de functie van coördinator kreeg ben ik ook belast met het operationaliseren van project SA24/7. Het bijhouden van de webpagina (of er nog nieuwe meldingen op staan en wat voor meldingen erop werden gezet), zorgen dat de surveillance de iPhone meeneemt om daar de meldingen en dergelijke op te zetten en de structureel problemen die we tegenkwamen door te zetten naar mijn leidinggevende die het meenam naar projectgroepvergaderingen.	Activities
3	We hebben geen dagelijkse briefing. Ik kijk wel iedere dag de lijsten na voor bijzonderheden, dingen die voor elke partij van belang kunnen zijn, die ik nog tot op de dag van vandaag doe.	Activities
4	Een voordeel van dit project is informatie. Als ik een auto zie staan die ik niet helemaal vertrouw is het voor mij fijn om te weten of die auto kwaad kan of niet. Kan ik wegrijden of moet ik het in de gaten blijven houden?	Effect
5	Het voordeel van het project is informatie kunnen opvragen vanuit de politie, het is een voordeel op je diensten waar je heel veel aan hebt. Het is iets wat je als beveiliger niet weg moet gooien. Als je bijvoorbeeld ook kijkt naar de zaken die zich nu op Schuttersveld voordoen dan kun je alles aan elkaar doorgeven. Het is elkaar op de hoogte houden van wat er gebeurd en dat je geïnformeerd wordt of bepaalde zaken goed of niet goed zijn.	Effect
6	Het doel van het project voor zover ik begrepen heb is het vergroten van het aantal ogen en oren en dat je daardoor ondersteuning bent voor de politie. Dit is in grote lijnen ook alles wat ik van het project afweet.	Communication
7	Voor wat betreft het verhogen van het aantal heterdaden. Ik denk dat dit project vooral een preventieve werking heeft geen repressieve. Laat het nou net dat ene voertuig zijn dat je ziet waar ze naar op zoek zijn. Ik denk dat dat de soort dingen zijn waarvoor dit project is. Ook al is het maar één wagen in het jaar, dat kan toch lonen. Je rijdt met het viervoudige aan wagens rond, ga dat maar eens na, dan heb je gewoon veel meer zicht op alles. Maar dan moet alles wel werken zoals het hoort te werken en dat is nu niet zo.	Effect
8	Het is de bedoeling om real time dingen te communiceren, dat werkt in de huidige opzet gewoon niet. Als de politie op zoek is naar iets zal dat op een andere manier kenbaar moeten worden gemaakt dan op de website. Je krijgt geen melding dat er een update op de website is geplaatst. Dit werkt alleen als je er iemand continu op zet die in de gaten houdt of er wat nieuws op de website staat. Nu is het zo dat je er zelf naar moet kijken en dan kan het zijn dat als men nu een auto ziet je dit pas uren later ziet, omdat je niet weet dat die update op de site is geplaatst. Een goed alternatief hier zou zijn dat het een soort whatsapp constructie zou krijgen. Dat men kan reageren op elkaar en dat je een	Tech

	pop up krijgt wanneer iemand iets zegt.	
9	Onze surveillanten whatsappen onder elkaar wel. Zo van “hee, er is brand daar en daar”. Dat werkt gewoon veel sneller dan een website, waar al dan niet wordt gepost.	Tech
10	De laatste login van de Infodesk is ook alweer van een tijdje geleden. Je kunt in principe gewoon zien aan de meldingen wie wanneer dienst heeft. Er zijn daar sommige medewerkers die zoiets hebben van “ik ga dit niet doen, geen tijd voor” en dat resulteert dan ook in geen logs.	Tech / Company Values
11	De komst van iemand die op dit project gaat zitten en mensen op de vingers tikt als er niets gebeurd is goed, maar wel een eenzijdige oplossing. Dat zorgt er namelijk alleen voor dat mensen informatie gaat invoeren, niet dat het ook daadwerkelijk gelezen wordt.	Suggestion
12	Het project is te gecompliceerd in elkaar gezet met de iphone. De hele werkwijze snap ik wel, het moet ook allemaal wel vergrendeld en versleuteld worden, maar het moet eenvoudiger kunnen. Als ik bijvoorbeeld de batterij leeg heb van de iphone dan kan ik ook niet eens op de computer inloggen, omdat je die sms code nodig hebt.	Tech
13	Als ik kijk op 112twente.nl dan zie ik daar nog meer informatie dan dat ik vanuit het project krijg. Zoiets zou het eigenlijk moeten worden, niet meer en niet minder. Maar wel dat je een toestel bij je hebt zodat je een melding krijgt als er iets op wordt geplaatst.	Suggestion
14	Een probleem met zoiets als whatsapp is dat het centraal geregistreerd moet worden, anders kun je het niet opnemen in de politie systemen.	Tech
15	Van de week had ik de infodesk nodig, ik laat de telefoon vier keer helemaal uitbellen maar er wordt gewoon niet opgenomen. Vervolgens bel ik Jean Paul [meldkamer] op om dit te melden, want ik moet een kenteken natrekken voor een klant waar ik al een half uur naast sta. Klant: “duurt wel lang hé een kenteken opvragen?”. Ik krijg vervolgens een geïrriteerde diender aan de lijn bij de infodesk die op verzoek van JP een telefoon op moet nemen. Zo werkt het niet, dit kan niet de doelstelling zijn van het hele project.	Public – Private interaction
16	Bij de infodesk krijgen ze er iets bij wat een blok aan het been is, dat snap ik wel. Maar je moet er samen wat van maken. Wij stoppen er ook wat in en krijgen er niet zoveel uit, maar als je dienders ertussen hebt zitten die zeggen “je bent maar beveiliging, prima wat je wil ik heb ander werk”, dat werkt niet. Hier moet je voor waken, het moet van beide kanten komen.	Public – Private interaction
17	Het verschil tussen politie en beveiliger merk ik in het contact niet echt. In Enschede zijn we goed vertegenwoordigd, we hebben ook wel goed contact.	Public – Private interaction
18	Tijdens de projectgroepvergaderingen had ik het idee dat iedereen wel weet welke kant ze op moeten, maar dat het heel summier gaat. Gebrek aan tijd, gebrek aan... van alles.	Communication
19	Bij FAIR zeggen wel dat ze ermee bezig zijn, hoofdsurveillant is pas net begonnen, kunnen niet inloggen etc. Elke keer hebben ze wel weer een smoes klaar. Je moet zo’n kans juist aanpakken, het is iets wat je kunt communiceren naar je klanten. FAIR zal dit ook wel zeggen, maar ze hebben überhaupt nog nooit op de site gekeken. Onderneem er dan ook actie in. Wij hadden in eerste instantie ook wel problemen met inloggen. Maar bij mij draait het inmiddels wel, en bij Securion ook, die hadden ook inlog problemen. Wij hebben een oplossing gevonden, wij loggen,	Company Values

	waarom kan FAIR dit dan niet?	
20	Als je dit project in de toekomst uitbreidt naar meer partijen dan heb je een enorme hoeveelheid aan informatie tot je beschikking. De Infodesk moet dan wel daadwerkelijk die informatie bekijken en beoordelen. Als dat gebeurt dan is het een aanwinst.	Suggestion
21	De Infodesk neemt vaak de telefoon niet op door onderbezetting. De centralist pakt natuurlijk de gesprekken op die prioriteit hebben, hij heeft immers ook maar twee oren. Maar als je een dergelijk project opzet, zorg dan ook dat je daar wel de bezetting voor hebt. Ze zien op het toestel SA24 knipperen, dus ze weten waar het om gaat.	Problem
22	De ene centralist [bij de Infodesk] zegt geen tijd te hebben, terwijl de ander alle benodigde informatie uitgebreid verteld. Een gebrek aan duidelijke afspraken en instelling bij sommigen zorgen voor een nadelige situatie.	Public – Private interaction
23	Je moet bovenop het project blijven zitten. Zoals FAIR bijvoorbeeld. Als zij een week niets laten horen moet je aan het eind van de week verhaal gaan halen. Als zij dan zeggen niet in te kunnen loggen en ze worden elke week gebeld, dan willen ze hier zelf ook wel wat aan doen. Het lijkt me sterk dat ze zeggen wel mee te willen doen, maar niet bereid zijn in te loggen.	Problem
24	Voordat je verdere stappen onderneemt, moet je zorgen dat eerst draait wat er nu staat.	Suggestion
25	Zorg dat de werkwijze van het project bij de centralisten bekend is.	Suggestion
26	De extra werkzaamheden voor mij in het kader van het project zijn het uitlezen van de website en het nakijken van de rittenlijsten.	Activities
27	Er schijnt een informatiebijeenkomst te zijn geweest, echter enkel voor de hoofdsurveillanten, hier was ik niet aanwezig. Een algemene bijeenkomst zou mooi zijn geweest, om het belang van het loggen in te laten zien. De vraag is echter of een dergelijke bijeenkomst haalbaar is. Dit zou altijd nog kunnen gebeuren, ik hoop dat dit nog gebeurd. Zeker als dit vanuit de politie gebeurd, en zij geven aan wat ze verwachten en waarom het belangrijk is. Dit kan denk ik resultaten opleveren bij surveillanten.	Suggestion
28	Op deze bijeenkomsten zou er dan terugkoppeling over het gebruik van de website kunnen komen en zouden de besproken schouderklopjes uitgedeeld kunnen worden.	Suggestion / Communication
29	Iedere dag maak ik een briefing. Zaken waarmee zij tijdens hun rit mee te maken krijgen, informatie die vanuit de klant komt. Hierbij kun je denken aan aangepaste openingstijden, daadwerkelijke inbraken.	Activities
30	’s ochtends leveren de surveillanten hun rittenlijst in bij mij, waar op staat wat er is gebeurd die nacht, eventuele bijzonderheden dat soort dingen. Sommigen geven aan dat het in het kader van SA24 is, anderen niet. Deze informatie filter ik er zelf meestal uit, omdat zij niet goed die scheiding kunnen maken of ze iets nou moeten plaatsen of niet.	Activities
31	Ik heb zelf niet veel contact met de infodesk/meldkamer, eens per half jaar ongeveer. Pas als er iets belangrijks gebeurd op de diensten dan bel ik ze even, dit komt zoals gezegd gewoon niet vaak voor.	Public – Private interaction
32	Je kunt bij de logs van de infodesk precies zien wanneer een bepaald iemand dienst had.	Problem
33	Aan de telefoon zijn mensen vanuit de politie zakelijk, er is ook geen tijd voor persoonlijke babbel. Daar is het contact te minimaal voor.	Public – Private interaction

34	We hebben een computer waar we gebruik van maken. Het melden van problemen die worden te allen tijde bij ons genoteerd op bijzonderhedenlijsten en daarvan haalde ik de informatie af die ik vervolgens op de website zette. De meldingen die prioriteit hadden werden wel door de jongens zelf [surveillance] op de iPhone ingevoerd. De echte grote verhalen keek ik elke dag na om te kijken of er iets van op de site gezet kon worden.	Activities
35	Het moeten wel relevante zaken zijn die ik op de website plaats. Het was voor mij niet echt aftasten wat relevante informatie is. Kentekens en voertuiginformatie zijn dingen die altijd wel van belang zijn. Deze gegevens maken het echter ook belangrijk dat men terug kan zoeken op de website op bijvoorbeeld die kentekens. Dat je even snel in de iPhone terug kan zoeken waar en wanneer een bepaald voertuig is gesignaleerd.	Tech / Communication
36	Ik heb wel vaker gezien dat informatie die op de website werd geplaatst niet actueel was. Vanuit beide partijen, zowel politie als beveiligers.	Problem
37	Ook is er informatie die niet relevant is voor ons. Zo heeft Securion een project lopen in Lochem, waaruit zij ook dingen op de website plaatsen. In deze plaats zijn wij niet actief, wat het voor ons nutteloze informatie maakt. Nogmaals, kentekens en voertuigen zijn altijd interessante dingen om te weten, die kunnen immers ook ons gebied binnen rijden, maar een inbraak in Gelderland is voor ons niet van belang.	Problem
38	Het zijn slechts twee partijen die voorvallen loggen op de website. FAIR heeft de hele site naar mijn weten nog niet gebruikt. Nou kun je dit wel de schuld geven aan log in problemen. Maar na anderhalf jaar kun je hier zelf ook best achteraan gaan. Wij konden in eerste instantie ook niet op de site, maar nu wel. Dan moet het voor FAIR ook niet zo moeilijk zijn om dit voor elkaar te krijgen.	Problem
39	De website is wel heel gebruiksvriendelijk. Je hebt drie knoppen, waarvan er eigenlijk maar één gebruikt wordt. Die twee knoppen zijn dus eigenlijk overbodig, de informatie krijg je toch wel. Het makkelijkste zou zijn om er gewoon rechtstreeks op te komen, zonder keuzemenu. Hoe minder handelingen je hoeft te verrichten hoe beter.	Tech
40	Daarnaast wil je kunnen reageren op bepaalde zaken van elkaar, nu is het enkel lezen of niet lezen. Bijvoorbeeld dat de meldkamer kan reageren: “voertuig nagetrokken, geen bijzonderheden”. Dan kun je dat hoofdstukje sluiten. Nu blijft de informatie wel beschikbaar die op de site is gezet, maar je hebt geen idee van wat er mee gebeurd, dit maakt de website wat onvriendelijker.	Communication
41	Ik denk niet dat dit gebrek aan terugkoppeling demotiverend werkt. De mensen die er wat op plaatsen zijn al gemotiveerd, die zien er het nut van in. Dit is te zien aan het feit dat men op de site blijft loggen ondanks dat er nu geen terugkoppeling plaatsvindt.	Communication
42	Een ander voorbeeld van wat goede mogelijkheden zou kunnen bieden is een forum functie. Zo kan de meldkamer bijvoorbeeld reageren op berichten. Gewoon even op een plusje klikken naast het bericht om de discussie eronder te openen. Zodra iets is afgehandeld kun je dan het topic dichtgooien.	Suggestion
43	Je bent een met een project bezig, maar niemand kan inloggen op de website. Hoe moeilijk kan zoiets zijn. Kijk op de website naar van welke datum de berichten stammen, dat lijkt me niet hoe het hoort.	Tech
44	Je hebt drie knoppen op de website, Briefing, actueel en resultaten	Tech / Suggestion

	volgens mij, waarvan er maar één gebruikt wordt. Als je toch geen resultaten gaat melden, laat die knop dan achterwege. Zorg dat die basis er staat, het liefst gewoon met één hoofdscherm zonder buttons, en voeg die andere knoppen dan later toe.	
45	Niet alle partijen gebruiken het nu en niet alle mogelijkheden van de site worden nu gebruikt. Dus wat output betreft zit je onder het gewenste niveau. Moet je dat nou weggooien omdat het nu niet zo goed werkt? Nee, het is zonde om wat er nu staat weg te gooien. Dit concept wat je hebt als beveiligingsbedrijf moet je behouden. Je kan hier zo veel dingen mee doen.	Tech
46	De informatie is wel helder en gedetailleerd genoeg. Er staat precies de informatie op die we nodig hebben.	Effect
47	Kentekens zijn altijd van belang	Effect
48	Er moet een filter op de site komen. Dan kun je zien of er een kenteken al eerder op de site is voorgekomen. Een zoekfunctie zou een basisfunctie van de site moeten zijn.	Suggestion
49	Het probleem met de huidige opzet is dat ze me beter een mailtje kunnen sturen met die informatie. Dan lees ik het sneller en dan is de informatie ook meer tijdig.	Tech
50	De iPhone ging ook mee met surveillance die de straat op gingen. In ieder geval lag de telefoon altijd wel in de surveillancekamer. Dus ook als ze hem niet meenamen hadden ze altijd de verplichting om voor hun dienst even de telefoon te bekijken voor meldingen. De meesten die namen hem altijd wel mee.	Tech
51	De iPhone werkte vorige week weer eens niet. En dan ben je weer gebonden aan de computer, wat inhoudt dat real time dingen doorgeven gewoon niet mogelijk is. Gebruik gewoon een app die iedereen op zijn/haar telefoon kan gebruiken, iedereen heeft wel een iphone of een android telefoon van zichzelf.	Tech
52	De storingen in de telefoon zijn lastig. Als je wat wil loggen heb je je sms code nodig. Als je die code niet kan krijgen ligt het hele systeem eigenlijk plat. Niet functionerende apparatuur heb ik regelmatig last van. Volgens Jean Paul gaan we in februari over naar het een systeem, wat voor communicatiemiddelen daarbij komen kijken moeten we nog maar afwachten.	Tech
53	De Smartphone is totaal niet gebruiksvriendelijk. Je krijgt dezelfde layout als de website, maak een app hiervoor. Dan krijg je op straat informatie binnen en kun je (onderling) reageren op elkaar. Dan zal hij waarschijnlijk ook mee gebruikt worden.	Tech / Suggestion
54	Het scherm mag dan ook wel wat groter (tablet grootte), dat is prettiger in gebruik als je dit in de auto wil realiseren.	Tech / Suggestion

Project Group Member (Infodesk)

#	Statement	Code
1	Infodesk te Enschede is als enige in Nederland 24/7 per week open. Dat betekent ook dat we het erg druk hebben. We krijgen gemiddeld 500~600 aanvragen per dag binnen die wij naast het administratieve werk moeten behandelen.	Activities
2	De hiervoor genoemde situatie betekent dat we eigenlijk capaciteit tekort komen om van onze kant het project tot een succes te maken. 's Nachts is de Infodesk slechts door één man bezet die het eigenlijk al druk genoeg heeft met de aanvragen die vanuit de politiemedewerkers komen.	Problem
3	Het gebrek aan capaciteit betekent lange wachttijden voor de medewerkers van de private beveiligingsbedrijven. Ik heb gemerkt dat er bij onze medewerkers van de Infodesk voorrang wordt gegeven aan politiemedewerkers, deze worden belangrijker geacht.	Company Values
4	Ook met oog op de aard van de meldingen vanuit de beveiligers worden deze als minder belangrijk gezien. Ik heb het gevoel dat het voor de Private beveiligers nog niet duidelijk is wat er van ze verwacht wordt. Een melding van een aanhanger die ergens staat waar hij niet mag staan is voor ons niet interessant.	Communication / Problem
5	De Infodesk is heel specialistisch, wij gaan om met veel gevoelige informatie, informatie die wij niet kunnen delen met private beveiligers. Bijvoorbeeld informatie met betrekking tot CI (informanten), maar ook persoonsgebonden informatie en informatie met betrekking tot antecedenten kunnen we niet met de private beveiligers delen. We kunnen eigenlijk niet meer zeggen dan "die auto is gerelateerd aan een inbraak".	Public – Private interaction
6	Ik had weinig verwachtingen van het project. Het kennisniveau van de beveiligers was onbekend en van hun kant werd er weinig (relevante) informatie gedeeld via de website.	Effect
7	Vanuit de kant van de Infodesk gebruiken we delen van de website (Actueel). Deze proberen we regelmatig te updaten, maar zoals gezegd kampen we met een capaciteitsprobleem. Op het moment doen we het ongeveer één keer in de twee weken dat we de relevante informatie uit de briefings op de website zetten.	Activities
8	Om nog even terug te komen op het delen van informatie. Wat een optie zou zijn om meer informatie te kunnen delen onderling zou om private beveiligers BOA's [Buitengewoon Opsporings Ambtenaren] te laten worden. Private beveiligers zijn dit op het moment niet, maar dit kun je als burger gewoon worden. Dit zou ons in staat stellen meer informatie te delen.	Suggestion
9	Alles draait om informatie. Hoe reageren bijvoorbeeld specifieke supporters op winst of verlies van hun voetbalclub? Hierdoor pas je dan weer bezettingsgetallen aan e.d. De focus op informatieuitwisseling is dus een hele logische stap en zeker de moeite waard om in te investeren.	Effect
10	Een belangrijk punt wat voor de Infodesk van belang is, ook in het kader van dit project is het zwarte boekje van de wijkagent. De informatie die in een dergelijk boekje staat is érg waardevol, ook voor de private	Suggestion

	beveiligers. Die informatie wordt door de wijkagent veelal voor zichzelf gehouden, maar juist die informatie moet in de BVH terecht komen.	
11	De informatieuitwisseling tussen de private beveiligers en de infodesk loopt voornamelijk telefonisch. Het zou voor de private beveiligers natuurlijk het prettigste zijn als zij konden inluisteren op het C2000 systeem, dit is echter onmogelijk door de informatiegevoeligheid en de wetgeving.	Public – Private interaction
12	De onduidelijkheid in welke informatie gedeeld moest worden gold niet alleen voor de private beveiligers, ook wij wisten niet precies welke informatie we nou wel en niet konden delen met de beveiligers.	Public – Private interaction / Problem
13	Er is volgens mij wel een voorlichting geweest voor de beveiligers, dit weet ik echter niet zeker. Voor ons is er geen voorlichting geweest dus daar kan ik je verder weinig over vertellen. Wat prettig zou zijn geweest is dat onze medewerkers wat duidelijkheid was gegeven over het project. Wat kunnen we wel en niet aan informatie delen. Maar vooral wat levert het project ons op? Wat is de algemene opbrengst voor de inwoners van Enschede en voor ons als Infodesk?	Communication
14	De informatie die we kunnen delen is helaas vrij summier, dit is niet anders door regelgeving.	Public – Private interaction
15	De manier waarop de communicatie verloopt is voor zover ik weet wel prima. Tijdens de projectgroepvergaderingen waar ik ook bij zit is de communicatie over en weer prettig.	Public – Private interaction
16	Voor ons bij de Infodesk brengt het project weinig extra werk met zich mee. Eigenlijk alleen de website, dit is echter nog geen automatisme, moet beter. De beveiligers hebben bij de medewerkers van de Infodesk geen prioriteit.	Activities

Infodesk Employee

#	Statement	Code
1	De infodesk heeft super gemotiveerde mensen in dienst. Deze mensen willen graag kwaliteit leveren. Dit project is zonder te vragen bij ons neergelegd. Door het ontbreken van voldoende mankracht en het ongevraagd uitbreiden van ons takenpakket wordt de kwaliteit leveren die wij willen leveren ons onmogelijk gemaakt.	Problem
2	Kwantiteit is blijkbaar belangrijker dan kwantiteit. Ik ben tegen een aanpak als deze.	Company Values
3	Voorafgaand aan het project hebben wij geen voorlichting gehad of een training of iets dergelijks. Hierdoor heeft het letterlijk maanden geduurd voordat bij ons duidelijk was wat nou eigenlijk de bedoeling was. Het was voor ons onbekend welke informatie we nou eigenlijk door mochten geven als er een private beveiliger belde.	Communication / Problem
4	De website zelf starten wij niet eens meer op. Het is een nutteloos medium zoals het er nu staat. Deels omdat wij er gewoon de tijd niet voor hebben, anderzijds omdat de private beveiligers gewoon niet hetzelfde denken als wij.	Tech
5	De informatie die op de website terecht komt vanuit de private beveiligers is voor ons niet nuttig, als ze er al wat op zetten. De informatie komt te laat bij ons terecht. Het heeft voor ons geen zin om continu de website in de gaten te moeten houden als onze bezetting al zo minimaal is. Op deze manier kan het project niet anders dan gigantisch floppen.	Tech / Problem
6	Deze manier van denken komt ook terug in het telefonisch contact wat wij met ze hebben. Je hoort duidelijk het verschil tussen een agent en tussen private beveiligers. De zinsopbouw en de kennis is heel anders. Ook de private beveiligers zullen geen voorlichting hebben gehad over wat er nou precies verwacht wordt en dat is te merken.	Public – Private interaction
7	We krijgen niet vaak private beveiligers aan de telefoon. Dat komt meer door de capaciteitsproblemen van de Infodesk. De bezetting is, vooral ’s nachts, minimaal. Het aantal aanvragen om info per nacht is echter hoog. Wat ons betreft gaan Twenste collega’s voor. Het gevolg is dat als private beveiligers bellen dat ze dikwijls in de wacht komen te staan, tot er geen collega’s meer geholpen hoeven te worden. Het lijkt mij dat de private beveiligers hier zelf ook niet tevreden over zullen zijn.	Problem
8	De cultuur van de private beveiligers is ook heel anders. Dat merk je ook als je ze op straat tegenkomt. Als zij ergens eerder ter plaatse zijn dan walsen ze gewoon als een cowboy overal doorheen. Het zijn vooral mannen die heel stoer moeten doen, alsof ze heel wat zijn.	Public – Private interaction

Noodhulp Almelo

De dienst begint om 23:00, Van tevoren maak ik kennis met het personeel dat die nacht dienst heeft en introduceer ik mij kort met wat de bedoeling is van dat ik die avond daar kwam kijken.

De overdracht van de avonddienst vindt plaats rond dit tijdstip. Er wordt verteld dat er die middag een moeder had gebeld dat haar zoon, met een psychische stoornis, op straat loopt. De jongen had verlof maar is met een mes op zak de straat op gelopen. De jongen was in een psychose geraakt en de bus ingestapt, alwaar hij de buschauffeur heeft mishandeld tijdens de rit. De bus kwam tot stilstand tegen een boom en de jongen was overmeesterd door omstanders en een hondegeleider die op meldingen af was gekomen. Dit verhaal is van belang voor de nachtdienst, omdat de jongen, de buschauffeur en de getuige zich op dit moment in het ziekenhuis bevinden en mocht er wat gebeuren dan zouden wij hier wellicht naartoe moeten.

We rijden langzaam door de binnenstad van Almelo. Meteen valt op hoe alert men is op wat buiten gebeurt. In een zijstraat loopt iemand met iets in de handen. Aangezien we niet precies weten wat het is rijden we achteruit (de man liep richting ons). Het bleek slechts een verlengsnoer te zijn, maar toch verwonderde ik mij om de alertheid van de politie. Dit is de eerste avond waarop ik met de politie mee was en dit is een groot verschil met hoe de private beveiligers op de weg zitten.

De eerste melding komt binnen, een geval van geluidsoverlast van de bovenbuurman. Aangekomen bij het appartementencomplex valt ons zo op het eerste gezicht niets op. We bellen aan en mogen van de man naar boven komen. We stappen het appartement in. De man heeft zijn tv aanstaan, maar het geluid staat zacht. Hij legt het verhaal uit dat zijn onderbuurvrouw hem niet mag, omdat hij een keer over haar had geklaagd. Sindsdien zou ze hem vaker vals beschuldigen. Een van de agenten kijkt rond in het appartement terwijl de andere met de man aan het praten is. Het enige wat opvalt is dat er veel medicatie op een bijtafel staat, verder is er niets opvallends waar te nemen. We vragen de man niet onnodig het vuur op te laaien met de onderbuurvrouw en laten het daar bij.

We gaan de weg weer op en rijden langs een benzinepomp langs een autoweg. Het valt op dat er een geblindeerd busje staat, deze schijnt er al de hele week te staan. Er wordt even op het raam geklopt om te controleren dat er niemand in ligt te slapen. Bij het uitblijven van een reactie wordt het nummerbord genoteerd. Mocht er toch iets gebeuren waarbij een busje van dit type betrokken is, dan weten we dat deze in ieder geval al een tijd in deze omgeving zit.

Terwijl we teruglopen naar de auto raast er opeens een auto te hard voorbij. We zetten de achtervolging in. De auto rijdt een woonwijk in. We naderen de auto die stopt wanneer ze doorhebben dat er een politiewagen achter ze zit. In de auto zitten 5 jongeren. Ze wekken de indruk dat ze gedronken hebben en we geven aan dat er veel te hard werd gereden. Daarnaast moet de bestuurder een blaastest doen. Hij heeft teveel gedronken om te mogen rijden en zal mee moeten naar het bureau. De overige jongeren hebben ook gedronken er mag dus niet verder gereden worden door de groep. Zij bellen een van de ouders.

Samen met de bestuurder van de auto rijden we terug naar het bureau. Hier moet wederom een blaastest worden gedaan op een grotere machine, verteld wordt dat deze nauwkeuriger is. De bestuurder wordt vervolgens apart genomen. Hij maakt wat grapjes en is meer met zijn telefoon bezig dan met het gesprek met de agenten. De luchtige sfeer wordt snel de kop ingedrukt door een van de agenten die hier niet van gediend is. Er moet flink wat informatie ingevuld worden in het systeem. Het hele proces neemt ook meer dan een uur in beslag. Dit zou ook sneller moeten kunnen vinden de agenten. Het vele papierwerk neemt veel tijd weg die beter op straat gespendeerd kan worden. Getuige het voorval van net, waar je toevallig tegenaan loopt, als je maar op straat bent,

geeft ook aan dat het belangrijk is je ogen open te houden en je met je hele omgeving bezig te houden, niet enkel de meldingen.

Terug op de weg zijn we weer naar afwijkende situaties aan het zoeken. Wanneer we langs een ziekenhuis rijden zien we een auto langzaam heen en weer rijden voor de slagbomen bij de ingang. We benaderen de man in de auto en vragen wat hij aan het doen is. Hij geeft aan dat zijn moeder zojuist met spoed is opgenomen in het ziekenhuis en dat hij nu met de auto probeert het terrein op te komen om zijn moeder te bezoeken. We geven aan dat hij het beste even de receptie kan bellen in dat geval. Je kunt 's nachts niet zomaar het terrein op.

We rijden nog wat rond in de omgeving, maar zien geen afwijkende situaties meer. We besluiten terug te rijden richting het bureau, zodat er weer wat papierwerk afgehandeld kan worden en men even een hapje kan eten. Ik gebruik de tijd om uit te typen wat ik vannacht heb gezien.

Albert geeft aan dat het wellicht interessant is om even met een andere wagen mee te rijden, terwijl zij op het bureau blijven. Ik stap bij twee agentes in de auto. We gaan richting een man die bij zijn vader thuis is gesignaleerd. Hij had uit de buurt van zijn partner moeten blijven (huisverbod), maar een aantal dagen voordat dit verbod afliep heeft hij haar toch opgezocht. Zij heeft dit bij de politie gemeld. Op de locatie aangekomen staan er al meerdere wagens op ons te wachten. Alle routes die de man zou kunnen gebruiken om te vluchten worden mensen neergezet. Ik ga samen met de twee agentes naar boven en we bellen aan bij het appartement. De vader van de man doet open. Wij of de man binnen is. Dit is het geval, de man is aan het overnachten op de bank omdat hij verder geen slaapplaats meer heeft. Hij komt heel rustig over, we gaan aan tafel zitten met hem en leggen de situatie uit. Hij heeft niet bewust de regels overtreden, maar dat maakt helaas niet uit. We nemen de man mee naar het arrestantencomplex te Borne. Hier krijg ik te zien hoe de persoon zich moet ontdoen van zijn spullen in een soort tussencel en vervolgens verder het gebouw in verdwijnt.

Eenmaal terug op het bureau gaat er wederom papierwerk afgehandeld worden. Het einde van de shift nadert, de eerste agenten voor de ochtenddienst komen alweer binnen en wij vertellen het verhaal wat wij ook bij aanvang hebben gehoord. Van de jongen hebben we die nacht niets meer vernomen.

Ik bedank alle agenten voor hun medewerking en de mogelijkheid om dit te kunnen doen en wens ze wat goede slaap toe.

Noodhulp Enschede

We starten om 21:45 met een korte kennismaking met de twee agenten waar ik deze nacht mee op stap ga. Jacomijn is een veelpleger adoptie ouder. Dit houdt in dat ze probeert een persoonlijke band te kweken met de bij de politie bekende veelplegers.

Stipt 22:00 uur vindt de briefing plaats. Gewaarschuwd wordt voor een aantal personen die in het bezit zijn van vuurwapens. Daarnaast is er een man actief in Enschede die bloed spuugt naar agenten.

Na de briefing worden we naar een auto inbraak geroepen. De auto staat voor het huis waar de man verblijft. Het raam aan de bestuurderskant is kapot geslagen. Het regelen met de verzekering blijkt lastig te zijn. De bestuurder komt uit Duitsland, hij is vanavond bij zijn familie hier en sliep op de bank totdat hij buiten wat hoorde. Hoe hij het moet regelen met de verzekering nu hij in Nederland is de vraag. Aangeraden wordt even met hen te bellen.

Wij gaan door naar de volgende melding, wederom een auto inbraak. De auto staat op een parkeerplaats even buiten de binnenstad. Weer is het raam aan de bestuurderskant kapot geslagen (Deze auto staat een eind van de eerste melding af, onwaarschijnlijk dat dit door dezelfde persoon is gedaan). De bestuurder en zijn partner komen net terug uit de stad. De bestuurder had een laptop onder zijn stoel liggen, deze is weg. De agent vertelt dat de criminelen dit waarschijnlijk hebben kunnen detecteren. De agent bekijkt of andere auto's ook sporen van braak hebben, dit is niet het geval.

Na het afhandelen met de bestuurder gaan we de binnenstad in. We rijden in een laag tempo door de straatjes richting de oude markt. Ter hoogte van ' de muur' ziet De agente twee van haar veelplegers (broertjes). Ze stapt uit en begint een praatje met ze te maken. Het gesprek lijkt goed te verlopen, te zien is dat ze een band heeft met de mensen en de omgeving. Eenmaal weer in de auto worden de kenmerken van de broertjes opgeschreven (kleding, haarstijl, de hond die ze bij zich hadden etc.). Deze informatie wordt bijgehouden in een persoonlijk boekje. Er wordt een algemene melding gedaan van 2 aanhangers met gestolen aluminium (ter waarde van ongeveer €10.000). Er reed een blauwe Peugeot 406 weg met een handrembocht. De auto zou de grens over zijn gestoken en nu richting Enschede rijden. Ook deze informatie wordt genoteerd.

Na even op de oude markt te zijn geweest, waar het uitgaansleven langzaam op gang is gekomen, keren we terug naar het bureau om wat papierwerk af te handelen. Er wordt een oude bekende nagetrokken omtrent de auto inbraken. Hij is net twee dagen weer op vrije voeten en moet toch weer aan geld zien te komen.

Er komt een melding binnen dat RJ heeft aangegeven dat er een alarm is afgegaan in een van de bedrijfspanden die onder hun controle staat. Wij mogen de melding afhandelen, zodat ik kan zien hoe de samenwerking in de praktijk gaat. Aangekomen bij het bedrijfspand staat de medewerker van RJ bij de voordeur. Hij heeft gebeld en vervolgens gewacht tot wij ter plaatse waren. We rennen naar de achterzijde van het gebouw. Loos alarm, er blijkt niets aan de hand te zijn. De man van RJ heeft geen sleutel van het pand bij zich. Hij geeft aan het zelf verder af te handelen. Wij melden richting de meldkamer dat er niets is waargenomen en dat RJ het verder afhandelt. Er wordt een fijne dienst gewenst naar beide partijen.

Op weg naar de binnenstad zien we een auto langs de kant van de weg staan (langs het water, nabij de haven) met daarin 3 buitenlandse jongens. De agente maakt een praatje met de jongens terwijl de agent de gegevens van de auto laat natrekken. Op dat moment komt er een melding binnen waar we met spoed naartoe moeten. De eerder gemelde aanhangers uit Duitsland zijn gesignaleerd. Meerdere auto's gaan nu richting de woning waar de blauwe Peugeot voor staat.

Tijdens onze rit richting het huis krijgen we terug dat de auto met de drie jongens meerdere malen in het systeem naar voren komt. De auto is meerdere malen bij delicten betrokken geweest en is weg zien rijden bij delicten. De informatie van auto en de inzittenden is genoteerd.

Eenmaal aangekomen bij het huis van de aanhangers is het huis omsingeld door collega's. Er worden twee mannen opgepakt, meegenomen naar het bureau en in aparte cellen gezet.

We krijgen een melding van een vechtpartij en stappen de auto weer in. Op de gemelde locatie was niets meer te zien. In de verte zien we twee meisjes lopen, we banderen ze maar zij weten van niets. We rijden nog even rustig rond in de nabije straten om te kijken of we verdachte personen zien. Dan krijgen we een melding binnen dat er een meisje geslagen zou worden en aan het huilen is (buren melden het). We rijden naar het adres toe, waar 2 andere auto's zich ook melden. Een donkere man doet open en begint een enorm verhaal af te steken dat wij hier niets te zoeken hebben en dat politie altijd hem moet hebben. We vragen herhaaldelijk of we het meisje mogen spreken. Dit heeft de man liever niet, het gaat ons niets aan. De man weigert ons ook de woning in te laten, hij blijkt ook niet de bewoner te zijn. De bewoner komt er vervolgens ook bij, ook hij praat veel. Na ongeveer 20 minuten krijgen we dan toch het meisje te spreken. Zij geeft aan dat alles goed met haar is en dat we kunnen gaan.

We rijden terug naar het bureau om het papierwerk weer op te pakken. Eenmaal daar wordt een man binnen gebracht vanwege openlijk geweldpleging tijdens het uitgaan. De man draait door. Met een drietal agenten wordt de man in bedwang gehouden. De man begint vervolgens een van de agentes te bijten. Zijn nare gedrag begon al op weg naar het bureau toe. Hij zou de familie van de gebeten agente kennen (liet dit ook merken met de naam van de persoon en de school waar het familielid op zat). Hij zei dat hij die wel even zou pakken. Het blijkt een nogal nare man te zijn. Hij blijkt ook onder zware begeleiding te staan in het Hof van Twente en hij wil zijn begeleider spreken. In verband met mishandeling van een ambtenaar in functie (het bijten) wordt de man overgebracht naar het arrestantencomplex te Borne.

Inmiddels is het 3:32 en kunnen de agenten het papierwerk weer oppakken. Ik krijg een korte rondleiding van iemand anders van de ruimte waar camerabeelden te zien zijn van de cellen. Rond 3:50 gaan we de auto weer in. De stad gaat bijna sluiten en op dit moment kunnen alle handjes gebruikt worden. Op weg naar de binnenstad wordt gevraagd of we ondersteuning kunnen verlenen bij het naar buiten werken van een man uit een kroeg.Op een afstandje kijk ik toe hoe er 8 agenten nodig zijn om de man uit de kroeg te krijgen en alle andere (woedende) bezoekers van de kroeg van zich af te houden.

Inmiddels is het iets na 4:00 en staan wij met de auto weer stil bij 'de muur' . Twente heeft gevoetbald en Vak-P is wezen stappen in de Atak. De Atak heeft zojuist de deuren dicht gedaan en de verwachting is dat de Vak-P mensen nu via deze route nog de stad in lopen. Dit is ook het geval. Voor de agenten lopen er veel bekende gezichten langs. Alles verloopt rustig.

De laatste melding die we deze avond binnen krijgen is van glasgerinkel en een vallende metalen stang. Het adres is bekend bij de agenten. Het betreft een verslaafdenwoning, een huis waar meerdere verslaafden onderdak hebben gevonden. De leider van de groep komt naar buiten en begint te brabbelen. Hij geeft aan dat er eerder op de avond wel een ruit per ongeluk is gesneuveld. De metalen stang herkent hij niet. Hij geeft aan dat zij ook maar proberen te slapen op dit tijdstip. Afgesproken wordt dat er rustig gedaan wordt.

Na een laatste rustige ronde rijden we weer terug richting het bureau. De stad is nu geheel gesloten en de verwachting is dat het nu rustig blijft. De agenten geven aan dat zij nu het papierwerk verder gaan afhandelen en dat de avond er voor mij op zit. Ik bedank hen (en de rest van het aanwezig personeel) voor de avond en vertrek.

Noodhulp Goor

13:45 Een korte kennismaking met de surveillanten waarbij meegereden wordt die dag. Beide agenten zijn nog jong en hebben ent de opleiding afgerond. Opvallend is dat in tegenstelling tot de noodhulp bij Almelo het personeel over het algemeen relatief jong is.

Het gebied betreft centraal-oost. Het is een gebied dat alsmaar uitgebreid wordt en vooral landelijk is. Steden die bij dit gebied horen zijn onder andere Goor, Markelo, Rijssen en sinds kort is daar ook Oldenzaal bijgekomen. Enschede wordt te groot en stoot daarom bepaalde stukken af. Hier rijden we met één auto voor de hele regio. Door het uitbreiden van die regio wordt de aanrijtijd natuurlijk steeds minder.

Dit is een regio waar het over het algemeen rustig is. “Als er 2 of 3 meldingen binnen komen heb je een drukke dag”. Dit houdt in dat je over het algemeen zelf aan het rondrijden bent en op zoek bent naar dingen. ’s Nachts is dit wat makkelijker, omat elke auto dan een beetje verdacht is en het makkelijker is ze aan te houden. Overdag en in de avond moet je meer opletten op wat echt verdacht is.

14:00 De briefing begint. Gewaarschuwd wordt voor een aantal personen welke te maken hebben met diefstallen en zakkenrollen. Ook zijn er een aantal personen met wapens gesignaleerd in de omgeving waar voor moet worden uitgekeken. Daarnaast worden er nog enkele voertuigen in de briefing genoemd.

Tot 15:00 Wordt er wat gepraat door de collega’s onderling over zaken van de afgelopen dagen, ervaringen in voorgaande jaren of dingen die nog lopend zijn.

15:00 De eerste surveillanceronde begint. Het plan is om een tweetal brieven aangetekend af te leveren bij de desbetreffende personen. Al snel volgt er echter een melding. Een vrouw is overstuur en geeft aangifte van huiselijk geweld. Één van de surveillanten probeert via zijn blackberry te achterhalen of er in het verleden hier nog meer aangifte van is gedaan, hier is niets over te vinden. Vervolgens wordt er gebeld met de infodesk om het adres en de personen na te trekken op meldingen in het verleden. Dit wordt gedaan via blueview, BVH en BVI. Ook uit deze systemen worden er geen meldingen gevonden.

15:30 Eenmaal aangekomen bij de gemelde woning worden we binnen gelaten door de vrouw. Deze verteld dat haar man zich in de schuur bevind. Haar man blijkt manisch depressief te zijn. De vrouw geeft aan dat ze niet weet hoe ze hier mee om moet gaan en hem in zijn gezicht geslagen heeft. De melding deed het echter overkomen alsof het geval andersom was. De man had zich vrijwillig op laten nemen vanwege zijn psychische problemen. Deze weigert nu echter meer te gaan en is een regelmatig cannabis gebruiker.

Één van de agenten voert het woord. Deze agent heeft een niveau 4 opleiding, waarvan gesprekstechnieken ook een onderdeel is. De andere agent heeft een niveau 3 opleiding en geeft aan dat hij dit onderdeel niet had in zijn opleiding.

De man laat zijn schuur nog zien, dit is de plaats waar de man gebruikt en vervolgens knutselt (beelden, kunstwerken etc.) De man lijkt het fijn te vinden dat iemand interesse toont in zijn omgeving. “jullie zijn de eerste buitenstaanders die de schuur gaan zien”. Dit is een van de technieken die de surveillant toepast na te hebben gemerkt dat meneer graag de overhand heeft in

de gesprekken “je praat me teveel, je bent hier toch voor mij verhaal?”. De man was zelf ook psychiater geweest en is dus precies op de hoogte van gesprekstechnieken en lichaamstaal (dit heeft ook geresulteerd in het aanklagen van zijn eigen psychiater die pillen voorschreef die zij niet had mogen doen zonder kennis gemaakt te hebben met de patiënt).

Één van de surveillanten noteert het nummerbord van het busje van de man. Deze wordt geregistreerd dat hij wordt aangehouden als ze hem zien rijden, omdat meneer zelf al aangaf onder invloed van cannabis gewoon te rijden.

Tijdens het rijden praten we over de rol van de private beveiliging binnen het politiewerk. Er rijden in deze regio slechts één of twee wagens rond, van welk bedrijf heeft men geen idee, men gokt op Securion of Trigion. Af en toe wordt er wel eens gebeld dat een beveiliger een deur of wat dan ook open heeft zien staan en of de politie daar dan polshoogte wil nemen. De insteek van de beveiliger wil hier nog wel eens verschillen. Soms komt de politie aan voordat de beveiliger er is. De beveiliger belt soms als ze de melding krijgen van de open deur al, anderen gaan eerst zelf polshoogte nemen.

17:10 Op het volgende adres wordt een aangetekende brief afgegeven aan de geadresseerde. Een handtekening wordt gevraag en ook of meneer legitimatie had ter bevestiging.

17:25 Er wordt teruggereden naar het bureau om een pauze te houden en mutaties aan te maken. Hier worden ook nog andere taken verricht, zoals het aanvragen van een onderhoudsbeurt voor de auto, contact opnemen met mensen die aangifte hebben gedaan voor verdere signalementen en mutaties aanmaken.

18:30 Het typen van dit observatieverslag. Tijdens het typen raken we in gesprek over de verschillen in diensten per gebied. In dit landelijke gebied is het erg donker op straat, ten opzichte van het licht wat je in de steden vindt. Dit donkere zorgt ook voor het moeilijker wakker kunnen blijven. Daarnaast heb je in een stad veel meer te doen dan in dit landelijke gebied of de industrieterreinen. Men is minder scherp op de weg.

Capaciteit is overal een probleem. Schriftelijk werk moet tijdens de dienst, omdat er geen dagdiensten meer zijn door onderbezetting. Het schrappen van dagdiensten betekent dat men hun papierwerk onder hun diensttijd moeten gaan doen, hierdoor kunnen ze minder op straat zijn. Meer blauw op straat krijg je niet.

Vroeger waren er bureaus in Delden, Markelo, Goor etc. en elk bureau had 20 man ongeveer. Dit bureau zelfs 60. Nu heb je in deze regio alleen dit bureau met een bezetting van ongeveer 25 man. Ze zoeken de grens op. Door die toenemende werkdruk neemt ook het ziekteverzuim toe. Maar het blijft allemaal werken omdat de politie een solidaire organisatie is, we nemen elkaars diensten over als er iemand uitvalt.

De agenten gaan bezig met het papierwerk. Ik neem afscheid van ze en bedank ze voor de dag.