

Partnerství veřejného a soukromého sektoru v prevenci kriminality:

VÝZVY A DOPORUČENÍ





Partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou ve společnosti stále rozšířenější, mimo jiné proto, že mohou nabývat různých forem v závislosti na tématu, cílech a míře zapojení partnerů. Přesto je vzhledem k této rozmanitosti partnerství vytváření a pokračování PPP spojeno s řadou problémů.

Citace

EUCPN (2023).
Partnerství veřejného a soukromého sektoru v oblasti prevence kriminality: výzvy a doporučení. Brusel: EUCPN.

Právní upozornění

Obsah této publikace nemusí nutně vyjadřovat oficiální stanovisko kteréhokoli členského státu EU nebo agentury či instituce Evropské unie nebo Evropských společenství.

Autor

Sarah Bosman, výzkumná pracovnice, sekretariát EUCPN.



Součástí projektu "Sekretariát EUCPN", červenec 2023, Brusel
S finanční podporou Fondu pro vnitřní bezpečnost Evropské unie - policie

Obsah

<u>Úvod</u>	4
<u>Vytváření partnerství</u>	6
Sladění priorit a vytváření společných cílů	7
Budování důvěry	9
<u>Partnerská spolupráce</u>	10
Efektivní partnerské vztahy	12
Zajištění kontinuity	13
Sdílení (nekompatibilních) informací	15
<u>Kultura partnerství</u>	17
Kultura orientovaná na partnerství	18
Evropské příležitosti PPP	19
<u>Závěr</u>	21
<u>Poznámky na závěr</u>	22

Úvod

Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP, z angl. Public Private Partnership) jsou dohody mezi veřejným subjektem (subjekty) (např. vládou, obcí nebo donucovacími orgány) a jedním nebo více soukromými subjekty (např. malými a/nebo velkými společnostmi a podniky). Tento dokument nezahrnuje partnerství s výhradně neziskovými organizacemi, jako jsou nevládní organizace. Soukromé subjekty jsou proto zařazeny do kategorie ziskových sdružení.¹ To nicméně nesnižuje cennou roli, kterou mohou neziskové organizace plnit při vytváření a/nebo pokračování partnerství veřejného a soukromého sektoru, neboť často disponují příslušnými odbornými znalostmi a kontakty v podnikatelské sféře.

Neexistuje žádná ustálená nebo obecně uznávaná definice partnerství veřejného a soukromého sektoru, protože mohou nabývat různých podob v závislosti na jejich cílech, struktuře, oblasti zaměření atd.² Přesto nabízejí cennou alternativu k tradičním projektům veřejných zakázek, neboť PPP mohou poskytnout dodatečné financování a umožnit spojení veřejných a soukromých odborných znalostí.³ Přesto musíme zůstat opatrní, abychom každý typ spolupráce nepojali jako partnerství. Existují různé typy aliancí, v nichž si

partneři vzájemně sdělují novinky, sdílejí informace nebo sporadicky společně organizují nějakou činnost. Účinné partnerství veřejného a soukromého sektoru má naproti tomu podobu trvalé spolupráce, v níž se všichni partneři ujmají konkrétních úkolů za účelem dosažení společných a trvalých cílů.

Zde jsou klíčová sdělení týkající se realizace partnerství veřejného a soukromého sektoru v oblasti prevence kriminality:



VYTVOŘENÍ PPP

- > **Sladění priorit ke společným cílům:** Je důležité předem jasně definovat účel partnerství veřejného a soukromého sektoru, aby bylo možné stanovit společné cíle, které jsou realizovatelné pro všechny zúčastněné partnery.
- > **Budování důvěry:** Nedostatek důvěry, který je způsoben existujícími předsudky, nerovnováhou moci nebo odlišnými hodnotami a normami, lze předejít vzájemným ujištěním a základní mírou spolehlivosti, například pravidelnými osobními setkáními za účelem budování profesionálních vztahů.

SPOLUPRÁCE V PPP



- > **Efektivní partnerské vztahy:** Efektivní spolupráce může vzniknout formálním zavedením jasných pracovních mechanismů a systému komunikace v rámci partnerství.
- > **Vytvoření kontinuity:** Jasně vymezení rolí, úkolů a odpovědností všech partnerů posílí kontinuitu a fungování PPP.
- > **Sdílení (nekompatibilních) dat:** Cílem přizpůsobených změn politiky by mělo být snížení legislativních, organizačních nebo technických překážek kanálů pro sdílení údajů.

KULTURA PPP



- > **Kultura zaměřená na partnerství:** politické nástroje musí posílit standardizaci a transparentnost partnerství veřejného a soukromého sektoru na vnitrostátní i evropské úrovni.

Hlavní cílovou skupinou této publikace jsou tvůrci politik na místní, národní a evropské úrovni. Ti jsou obecně odpovědní za stanovení priorit, provádění právních předpisů a iniciování rozsáhlých preventivních opatření. Tím, že se více zaměří na partnerství veřejného a soukromého sektoru, lze vytvořit více příležitostí pro spolupráci se soukromými partnery.



Vytváření partnerství

Existují různé způsoby, jak vytvořit partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jednou z možností je postupovat podle sedmi kroků, které tvoří rámec CLAIMED. CLAIMED (clarify – vyjasnit si, locate – stanovit pozice, alert – posoudit rizika, inform – informovat o povaze, rozsahu a příčinách problému, motivate – motivovat ke spolupráci, empower – posílit partnerství and direct – směřovat k naplnění stanovených cílů) má za cíl mobilizovat partnery, aby se zapojili do iniciativ prevence kriminality.⁴

Prvním krokem je vyjasnění úkolů a rolí všech zúčastněných. Například město chce řešit krádeže aut na svém území. Na základě předchozí analýzy zjistilo, že je třeba, aby občané lépe chránili své automobily, v kombinaci s úsilím městského odboru územního plánování o řešení ohnisek a také s podporou výrobců, kteří vytvářejí konkrétní zámky jako další nástroj pro zodolnění cílů. Obecně platí, že takové přípravy ideálně provádí odpovědný veřejný partner, protože se často jedná o dlouhodobé politické cíle.⁵ Nicméně v těchto počátečních fázích lze konzultovat zainteresované strany, jako jsou odbory, nevládní organizace nebo klíčoví zástupci soukromého sektoru, aby poskytli informace.⁶

Za druhé je třeba najít příslušné partnery. To znamená vyhledat výrobce nebo bezpečnostní společnosti, které vyrábějí účinné zámky nebo imobilizéry, a kontaktovat sdružení obyvatel, aby oslovili ohrožené majitele automobilů, kteří se nacházejí v rizikových místech nebo v jejich blízkosti. V praktické rovině by městská rada mohla uspořádat seminář nebo setkání, jehož prostřednictvím by představila svůj plán a cíle různým podnikům. Následně lze naplánovat schůzky menšího rozsahu, které by iniciovaly spolupráci.⁷ Kromě přímého oslovení soukromého sektoru mají silnou pozici pro příspěvek nevládní organizace a skupiny občanské společnosti, které často mají kontakty na soukromé partnery a mohou je pomoci přivést k jednacímu stolu.⁸

Při navazování kontaktů se soukromými partnery může posouzení rizik usnadnit identifikaci vhodných kandidátů. Cílem posouzení rizik je posoudit, kteří partneři by měli být zapojeni nebo kterým je třeba se vyhnout a jaký by mohli mít přínos pro PPP. To může zahrnovat dotaz na zázemí společnosti, zda je nebo byla spojena s jinými partnerstvími, kdo by byl vhodnou kontaktní osobou, která by byla do partnerství zapojena, atd.⁹ Příklad lze nalézt v Pokynech pro správnou praxi k provádění hloubkové kontroly třetích stran, které vydalo PACI (Iniciativa Světového ekonomického fóra pro partnerství proti korupci). Tyto pokyny slouží organizacím jako nástroj k rozpoznání pochybných třetích stran a vyhnutí se jim.¹⁰

Souvisejícím problémem při vytváření partnerství je nestrannost. Mnoho veřejných subjektů musí zůstat nezávislých a nemohou upřednostňovat určitou společnost nebo organizaci. Řešením by bylo partnerství se zastřešujícím orgánem namísto konkrétních společností. Pokračujme v ilustraci: namísto vyčlenění konkrétního výrobce by tato městská rada mohla oslovit svaz automobilového průmyslu, aby se vyhnula předpojatosti.

Pouhé vyhledání partnerů však nestačí. Bude nutné použít mobilizační techniky, které je upozorní na to, jak mohou nejen přispět, ale také profitovat ze vstupu do tohoto partnerství. K tomu je třeba lidi informovat o povaze, rozsahu a příčinách problému a někteří mohou potřebovat další motivaci. Zejména v případě soukromých subjektů může být relevantní využití pobídek. Partnery lze také posílit. V tomto příkladu by místní sdružení obyvatel mohla využít organizační podporu při distribuci zámků na auta. Nakonec iniciátoři směřují partnerství k naplnění stanovených cílů.¹¹

Sladění priorit a vytváření společných cílů

Pro vytvoření účinného partnerství veřejného a soukromého sektoru musí všichni partneři sladit své priority ve snaze dosáhnout jasných a společných cílů. K tomu je třeba, aby partneři otevřeně sdělili, proč se zapojili a čeho chtějí dosáhnout, protože důvody pro vytvoření PPP jsou často velmi různorodé. Může to být důsledek ekonomického zájmu nebo proto, že nová legislativa vyžaduje spolupráci soukromého a veřejného sektoru. Další důležitou hnací silou je společenský zájem, například když určitý sektor nebo orgán zařadí danou problematiku na politickou agendu.¹² Z toho vyplývá, že zatímco veřejní partneři obvykle usilují o poskytování služeb občanům a společnosti, soukromí partneři se obvykle snaží generovat zisk tím, že svým zákazníkům nabízejí produkt nebo službu. Obě strany kontinua musí najít společné priority.¹³

Aby bylo možné sladit různé oblasti zaměření, je třeba stanovit společný základ. Pro ilustraci, krádeže vloupáním do domácností jsou trestným činem, který ovlivňuje celou společnost. Oběti přicházejí o svůj majetek, orgány činné v trestním řízení musí vypátrat a získat zpět odcizené věci a pojišťovny musí poskytnout náhradu škody a ztracených věcí. Společným základem v tomto příkladu je, že všechny strany by chtěly zabránit vloupání, například posílením bezpečnostních opatření v domech a jejich okolí. Orgány činné v trestním řízení a obce mohou informovat sousedy o účinných preventivních opatřeních (např. dveřních zámkách a venkovním automatickém osvětlení) nebo je odkázat na soukromé partnery, kteří takové produkty nabízejí. Na druhé straně mohou pojišťovny poskytovat slevy majitelům domů, kteří zavedli konkrétní preventivní opatření, čímž vznikne situace výhodná pro všechny zúčastněné strany.¹⁴

Projekt STAD v Evropě

Projekt STAD in Europe (SiE) se zaměřuje na epizodické pití alkoholu mezi mladými lidmi. Využívá komunitní přístup (STAD), který byl vyvinut ve Stockholmu a následně pilotován na dalších šesti místech (v Nizozemsku, Slovinsku, České republice, Španělsku, Německu a Velké Británii). Cílem těchto projektů je omezit dostupnost alkoholu ve čtyřech oblastech společnosti: v oblasti nočního života, na festivalech, ve veřejném prostředí (např. v parcích a na plážích) a v soukromém prostředí (např. doma). Využívaly mobilizace komunity, přísnějšího vymáhání práva a školení o odpovědném podávání alkoholu. Ve Stockholmu to vedlo ke snížení nadměrného podávání alkoholu, snížení počtu nezletilých a snížení agresivity spojené s alkoholem.

Klíčovou roli v tomto projektu hrálo partnerství více agentur. Zapojení partneri se lišili v závislosti na místě realizace projektu. Zapojeny byly především místní úřady, zdravotnické služby, orgány činné v trestním řízení, úředníci veřejného zdraví, školy, majitelé a správci zařízení a supermarkety. Bylo zjištěno, že existující sociální struktury usnadňují mobilizaci komunity. Tak tomu bylo ve Slovinsku, kde existovaly místní akční skupiny zaměřené na závislosti, které zahrnovaly mnoho potřebných zúčastněných stran.

Několik podniků nočního života se navíc obávalo ztráty tržeb nebo se zdráhalo zavést nová opatření, pokud to nevyžadoval zákon. Ukázalo se, že je nezbytné, aby podniky absolvovaly školení o problémech spojených s prodejem alkoholu mladistvým i o širších důsledcích, které to může mít pro komunitu. Kromě toho lze riziko ztráty prodeje řešit úpravou současných technik prodeje alkoholu a nabídkou většího množství nealkoholických nápojů pro nezletilé.¹⁵

Další informace naleznete na: O SiE - STAD v Evropě.

Veřejné i soukromé subjekty mohou váhat s účastí na partnerství veřejného a soukromého sektoru. Proto je důležité, aby veřejní partneri měli jasnou představu o tom, čeho chce PPP dosáhnout, a aby téma PPP dávalo smysl i soukromým partnerům, kteří se do něj zapojí.¹⁶ Využití pobídek by mohlo soukromý sektor stimulovat ke spojení sil. Za prvé, legislativní požadavek na vytvoření PPP je často pobídkou sám o sobě. Pravidelně se to týká oblasti kyberkriminality, v níž jsou společnosti jako Meta nebo Twitter žádány, aby přijaly opatření proti násilí na internetu, např. nenávistným projevům. Legislativní

požadavek sice automaticky nevytváří PPP, ale propojuje veřejné a soukromé subjekty a potenciálně poskytuje základ pro další spolupráci.

Další pobídka se týká ekonomických výhod, které může PPP pomoci zajistit. Například zlepšení veřejného pořádku (např. snížení množství odpadků nebo vytvoření bezpečnějších ulic) zlepší okolí, ve kterém se nachází kancelář společnosti, a tím se stane bezpečnějším a příjemnějším pro její zákazníky. Další možností může být poskytování grantů, dotací nebo daňových úlev pro

podniky, které přispívají společnosti. Partnerství má navíc potenciál zvýšit vnitřní i vnější reputaci organizace. Cestovní kanceláře mohou pomáhat orgánům činným v trestním řízení tím, že nahlásí podezřelé případy vykořisťování nebo obchodování s lidmi. Negativní publicita může cestovní kancelář vážně poškodit, zatímco příběhy o odvráceném případě obchodování s dětmi potenciálně povedou k pozitivnímu mediálnímu ohlasu. Vytváření dobré pověsti může vést k nárůstu počtu zákazníků a zároveň přilákat nové zaměstnance. Navíc poskytnutí pocitu, že zaměstnanci přispívají k prosociálnímu účelu, pomáhá vytvořit pocit hrdosti i loajality vůči společnosti.¹⁷

Budování důvěry

Největší výzvou při vytváření partnerství veřejného a soukromého sektoru je pravděpodobně vybudování důvěry mezi partnery. K dosažení pozitivních pracovních vztahů je zapotřebí základní úrovně důvěry mezi všemi, kteří se na partnerství podílejí. Zejména ve světě bezpečnosti se organizace mohou zdráhat sdílet určité typy informací, takže poskytování vzájemných záruk může hrát ještě zásadnější roli při zajišťování důvěrnosti mezi partnery.¹⁸ I když je potřeba, aby od počátku PPP existovala základní míra spolehlivosti, vybudování vztahů důvěry vyžaduje čas. Proto zakládání PPP často začíná řadou drobných kroků (např. schůzek, neformálních diskusí nebo společných akcí), které v očích ostatních partnerů naznačují důvěryhodnost, bezúhonnost nebo kompetentnost.¹⁹

Přesto existuje mnoho problémů, které od počátku brání důvěře mezi partnery. Významnou obtíží jsou existující předsudky ve vztahu k veřejnému i soukromému sektoru.²⁰ Častou obavou je například to, že soukromí partneři budou partnerství řídit podle svých vlastních obchodních zájmů.²¹ Tento předsudek souvisí s tím, že důvěra se netýká pouze mezilidských vztahů. Je ovlivněna také organizačními normami a hodnotami, které si každá osoba přináší. To, zda si partneři důvěřují navzájem a zda důvěřují nastavené organizaci, jsou dvě různé záležitosti.²² Pokud jde o řešení, partneři mohou v rámci možností opustit své organizační role a plně se soustředit na předem stanovené cíle. To může zároveň snížit existující předsudky a iniciovat otevřenější diskuzi.

Jakmile je vytvořen základní stupeň důvěry, je dalším krokem udržení této důvěry. To vyžaduje trvalé a vědomé odhodlání a může se snadno vytratit, například když se

do stávající spolupráce zapojí noví partneři nebo když se stávající partneři dostatečně neangažují.²³ Pro zajištění kontinuity důvěry jsou klíčové pravidelné, nejlépe osobní výměny, které vytvářejí smysluplnější interakce než ty, které probíhají pouze prostřednictvím písemné nebo online komunikace. Osobní výměny také umožňují pořádat společenské akce, během nichž se partneři mohou vzájemně seznámit a vytvořit formální (i neformální) vazby. Pravidelné setkávání (naplánované po dohodě se všemi účastníky) navíc partnery zavazuje k systematické

Both public and private actors might be hesitant to take part in a PPP. It is therefore important that the public partners have a clear vision of what the PPP aims to achieve, while the topic of the PPP should also make sense for the private partners that are to be involved.

účasti. Je však důležité mít na paměti, že příliš mnoho setkání se potenciálně stane zdrojem podráždění účastníků. Alternativními možnostmi jsou tematické diskuse, při nichž si účastníci vyměňují informace o jednotlivých dílčích tématech, nebo společné vzdělávací akce, během nichž zkoumají, jak mohou být různé oblasti zaměření vzájemně propojeny.²⁴

Závěrem lze říci, že všechna partnerství jsou dynamická a budou se vyvíjet po celou dobu své existence. Ačkoli je důvěra nezbytným faktorem při vytváření partnerství, není dostatečným prostředkem k zajištění jeho efektivního fungování. K tomu jsou zapotřebí také organizační struktury, které se zaměřují na efektivní spolupráci obecně.²⁵



Partnerská spolupráce

PPP existují v různých podobách, formách a složitostech. James Austin vytvořil kontinuum spolupráce, které kategorizuje partnerství veřejného a soukromého sektoru podle jejich poslání, míry angažovanosti, množství zdrojů, rozsahu činnosti a úrovně interakce (viz obrázek 1). To se skládá ze tří složek a pomáhá strategicky klasifikovat partnerství. Ve stupni filantropie je interakce mezi partnery minimální a má především podobu finančních prostředků poskytovaných jedním partnerem druhému. K tomu dochází například tehdy, když vydavatelská společnost financuje materiály, které mohou školy používat pro svůj program proti šikaně.

Transakční stupeň zahrnuje hlubší spolupráci, například výměnu zdrojů pro organizaci činností nebo vytváření nástrojů. Příkladem může být místní rada pro prevenci kriminality ve švédském městě Nacka, která využívá pracovní skupiny ke zvýšení místní bezpečnosti. Tyto pracovní skupiny se skládají z různých zástupců sektorů a subjektů, jako jsou orgány činné v trestním

řízení, školy, místní podniky, nákupní centra, sdružení vlastníků. Scházejí se šestkrát ročně a zaměřují se na vzájemné místní problémy, jako je například znečišťování a narušování veřejného pořádku.²⁶ Nicméně jejich zaměření a činnost zůstávají omezeny na jejich vlastní oblast činnosti.

A konečně integrační stupeň zahrnuje partnerství, která zcela nebo částečně spojila své poslání a činnosti. Tyto společné iniciativy představují nejvyšší stupeň strategické spolupráce.²⁷ Jako příklad lze uvést přístav a sousední průmyslovou oblast v Rotterdamu, kde funguje PPP nazvané Jednotný průmyslový a přístavní hasičský sbor. Tato organizace spojuje úkoly veřejného hasičského sboru s hasičskými sbory průmyslových podniků a poskytuje vzájemnou pomoc městu Rotterdam, přístavu, nedaleké obci Rozenburg a také více než 50 podnikům Seveso (tj. korporacím, které manipulují s nebezpečnými látkami, vyrábějí je nebo je skladují, jako jsou rafinerie nebo sklady ropy).²⁸



Filantropické partnerství; Transakční partnerství; Integrační partnerství.

Je na iniciátorovi PPP a zúčastněných partnerech, aby se rozhodli, jaký typ PPP chtějí vytvořit na základě svých vlastních potřeb a cílů. Přesto je běžné, že se partnerství v průběhu času vyvíjí, například pokud se realizuje více činností, je zapotřebí vyšší míra zapojení. V každém případě efektivní práce v partnerství vyžaduje základní, ale stálou úroveň zapojení partnerů.²⁹

Efektivní partnerské vztahy

Pro vytvoření smysluplného dialogu a dosažení předem stanovených cílů jsou nezbytné dobré pracovní vztahy mezi všemi partnery. Cílů lze dosáhnout pouze tehdy, pokud se spoléháme na příspěvky a kompetence ostatních partnerů. Efektivní spolupráce bude záviset na úrovni důvěry, kompetencích vedení, mechanismech spolupráce a komunikační strategii v rámci partnerství.³⁰

Doporučuje se, aby zúčastnění partneři sepsali určitý druh dohody, která by partnerství formálně zakládala. Tato dohoda může mít různou podobu, od memoranda

o porozumění nebo kodexu chování až po společné prohlášení o poslání nebo jinou standardizovanou smlouvu. V závislosti na požadované úrovni formálnosti by měla zahrnovat různé záležitosti. Může se pohybovat od obecné dohody popisující partnerství a oblast jeho zaměření až po souborné prohlášení, které specifikuje cíle, činnosti a odpovědnosti všech partnerů.³¹

Sofielundský přístup

V roce 2014 bylo v oblasti Sofielund v Malmö vytvořeno sdružení pro místní síťování. Sdružení je partnerstvím mezi městem Malmö a jeho oddělením územního plánování, policií, sdružením nájemníků, vlastníky nemovitostí, bankami a společnostmi. Jeho vznik souvisel s rozsáhlými problémy týkajícími se kriminality, od graffiti a vandalismu až po otevřený obchod s drogami, se kterými se Sofielund potýkal.

Zaměřují se na dvě klíčové věci: zvýšení bezpečnosti a čistoty oblasti. Konkrétní akce zahrnovaly bezpečnostní kamery a přítomnost policie v ulicích, bezpečnostní pochůzky a úklidové hlídky místních obyvatel a školení zaměřená na vzdělávání obyvatel, která organizovali místní hasiči a pojišťovny.

Tento přístup slouží jako relevantní příklad PPP, protože ve Švédsku zavedl nový typ partnerství, v němž měl každý partner jasné povinnosti. Zatímco město financovalo koordinátory rozvoje města, kteří působili jako provozní vedoucí sdružení, správní rada se skládala z kooptovaných členů z partnerských organizací (tj. organizace pro odvoz odpadu, záchranné služby a orgány činné v trestním řízení). To zajistilo komplexní diskuse, které vedly k rychlým rozhodnutím, jež podpořili všichni partneři.

Více informací o projektu a partnerství najdete na: [Přístup Sofielund | EUCPN](#).

By defining the structure of a PPP, all actors, organisations and departments included will have clear mandates and will know who is responsible for which task. This, in turn, can clarify the levels of accountability towards each other but also towards the wider public.

Struktura partnerství veřejného a soukromého sektoru musí být také dobře definována, aby všichni aktéři rozuměli své roli a aby všichni spolupracovali na dosažení společných a vzájemně stanovených cílů.³² To je důležité proto, aby jednotliví aktéři neztratili svou vlastní identitu. Organizační schéma poskytne přístupný přehled o všech partnerech, jejich pozicích a odpovědnosti. Taková schémata se mohou lišit podle toho, jak velké, formální a strukturované PPP je. V případě malého neformálního partnerství může stačit již tabulka s výčtem úkolů jednotlivých aktérů.³³ Větší PPP budou případně vyžadovat propracovanější organogram. Na příkladu společnosti Sofielund by představenstvo mohlo být označeno jako úroveň řízení v horní části tabulky. Provozními hráči jsou v tomto případě koordinátoři rozvoje města financovaní městem, kteří by byli umístěni pod ním. Nakonec přicházejí související zúčastněné strany, jako jsou pracovní skupiny nebo poradní sbory, které v tomto případě mohou mít podobu sdružení nájemníků, vlastníků nemovitostí a dalších podniků.

Definováním struktury partnerství veřejného a soukromého sektoru budou mít všechny zúčastněné strany, organizace a útvary jasné mandáty a budou vědět, kdo je za který úkol odpovědný. To může následně vyjasnit úroveň odpovědnosti vůči sobě navzájem, ale také vůči širší veřejnosti.

Zajištění kontinuity

Je důležité, aby partnerství veřejného a soukromého sektoru bylo stálé, aby bylo možné dosáhnout předem stanovených výsledků. Zejména v případě prevence jsou partnerství často dlouhodobými investicemi, a proto se jejich výsledky neprojeví okamžitě.³⁴ Pokud jde o kontinuitu, jsou důležité některé klíčové aspekty. Pravidelná, avšak nikoli přehnaná komunikace zajišťuje průběžné podávání zpráv a umožňuje provádět úpravy, kdykoli a kdekoli je to nutné. Účinné monitorovací nástroje (jako jsou standardizované zprávy o pokroku a následné schůzky) usnadňují vedení záznamů a zajišťují, že partnerství zůstane efektivní a přinese předem stanovené výsledky.³⁵

Aby PPP zůstalo stálé, musí být jeho zdroje dostatečné a dlouhodobě zajištěné. Mezi tyto zdroje patří čas, personál a finanční prostředky.³⁶ Financování musí být udržitelné, aby se PPP mohla pustit do dlouhodobé spolupráce, aniž by se musela obávat nebo přizpůsobovat své kroky kvůli omezeným rozpočtům.³⁷ Osoby zapojené do partnerství musí mít k dispozici dostatek času, zejména pokud tuto roli kombinují se svým každodenním zaměstnáním.³⁸ Vytvoření kontinuity zastoupení a angažovanosti navíc vyžaduje, aby byly jasné zdokumentovány procesy, které definují, kolik času je třeba věnovat účasti na PPP a jaká úroveň angažovanosti je požadována.³⁹

Místní rady pro prevenci kriminality

Místní rady pro prevenci kriminality vytvářejí strategie prevence kriminality a bezpečnosti v jednotlivých regionech nebo městech prostřednictvím společného rozhodování. Obvykle zahrnují různé subjekty, jako je městská rada, místní donucovací orgány a starosta. Některé místní rady však zahrnují i soukromé subjekty, například sdružení obyvatel a bytová družstva, místní podniky nebo provozovatele veřejné dopravy.

V roce 2020 byla v rámci projektu Be Secure Feel Secure (BSFS) vytvořena místní rada pro prevenci kriminality v řeckém Pireu. Ačkoli se zdálo, že rada v Pireu funguje efektivně, v počáteční fázi se potýkala s určitými problémy.⁴⁰

Udržení zapojení všech partnerů;

- > Nedostatečné zapojení státních orgánů;
- > Potíže se zajištěním dlouhodobé kontinuity a následných opatření, částečně v důsledku nedostatečné a nedůsledné interní komunikace;
- > Nedostatek personálu a peněžních prostředků;
- > Nedostatečná účast občanů na přípravě a provádění opatření.

V rámci projektu BSFS byly zjištěny některé klíčové poznatky při vytváření partnerství, jako jsou místní rady pro prevenci kriminality:

- > Jasně si ujasněte a seřadte priority, které jsou pro partnerství klíčové;
- > Zaměřte se na omezený počet opatření a cílů, abyste zajistili, že budou skutečně provedeny;
- > Přijměte jednoduché a viditelné mechanismy spolupráce;
- > Zajistěte, aby všichni partneři byli ochotni a schopni partnerství monitorovat a vyhodnocovat.

Více informací najdete na stránkách Místní rady pro prevenci kriminality BSFS: Místní rada pro prevenci kriminality: experiment dobré správy v oblasti prevence kriminality - Be Secure Feel Secure (BSFS) (bsfs-piraeus.eu)

Na závěr je třeba říci, že zdroje musí být nejen stálé, ale musí být také efektivně využívány. Pokud je financování zaručeno, ale partneři se neangažují, partnerství stejně selže a nepřinese žádné hodnotné výsledky. Na opačné straně mince, pokud jsou partneři odhodláni, ale nejsou

k dispozici žádné finanční prostředky na podporu jejich činnosti, bude dosaženo jen málo. Audity, monitorování a hodnocení (plánu) mohou pomoci zajistit kontinuitu a udržet přehled o tom, které zdroje jsou využívány a jak.

Sdílení (nekompatibilních) informací

Při sdílení dat se obvykle objevují dva problémy. První se týká práce s nekompatibilními typy dat. Některá partnerství se snaží spolupracovat, ale zavedené mechanismy nejsou vzájemně koordinovány. K tomu může docházet v důsledku legislativních překážek, které nařizují, že sdílení údajů je omezeno na určité podmínky nebo na konkrétní úkoly, nebo může být důsledkem organizačních a technických záležitostí v případech, kdy je vytvoření nebo přizpůsobení potřebných IT struktur příliš nákladné.⁴¹

Pro ilustraci: Schengenský informační systém (SIS) je

datová databáze používaná pro účely bezpečnosti a správy hranic v Evropě, která obsahuje údaje o hledaných nebo pohřešovaných osobách a o ztracených a odcizených předmětech. Policie může zadat číslo trupu ukradené lodi, které vytvoří záznam, pokud se loď najde kdekoli v EU.⁴² Ne všechny národní databáze jsou však se SIS sladěny, což znamená, že některé země mohou například ke každé ukradené lodi přiřadit pouze jedno číslo trupu, místo aby měly možnost přiřadit k danému předmětu více identifikačních čísel. V tomto případě není třeba aktualizovat právní předpisy a potřebné technologické struktury již na evropské úrovni existují. Je pouze nutné uvést jednotlivé národní databáze do souladu s jejich evropskou variantou.

Program CIRCAMP

Program CIRCAMP (Internet Related Child Abusive Material Project, tj. projekt zaměřený na zneužívání dětí na internetu) je iniciativou COSPOL (Komplexní operační strategické plánování pro policii), jejímž cílem je vytvořit řešení pro sexuální zneužívání dětí na internetu. Zahrnoval partnerství mezi orgány činnými v trestním řízení, nevládními organizacemi a ziskovými podniky (poskytovateli internetových služeb a finančními institucemi). Jedním z jeho hlavních cílů bylo zavedení filtru proti sexuálnímu zneužívání dětí (Child Sexual Abuse Anti-Distribution Filter, CSAADF), který zabraňuje přístupu k online snímkům sexuálního zneužívání dětí.

Tento webový filtr vytvořila společnost Telenor, velký poskytovatel digitálních služeb v oblasti mobilních a televizních služeb v Norsku. Jedním z problémů souvisejících s tímto filtrem je skutečnost, že rozdílné vnitrostátní právní předpisy v kombinaci s obecnými obavami o ochranu soukromí bránily jeho plošnému zavedení v ostatních evropských členských státech. CIRCAMP musel najít alternativní, na míru šitá řešení, která by vyhovovala každému národnímu kontextu. Namísto instalace automatického filtru se některé země rozhodly, že jejich pracovníci orgánů činných v trestním řízení před zablokováním webové stránky potvrdí přítomnost takových materiálů na ní. V jiných zemích jako prostředek, jak se vyhnout omezení online obsahu ze strany vlády, spolupracovali s nevládními organizacemi na vytvoření černé listiny. V případě Spojeného království vedla takovou černou listinu nadace Internet Watch Foundation, která ji sdílela s orgány činnými v trestním řízení a poskytovateli internetových služeb.⁴³

Další informace naleznete na: [Online filtr proti dětské pornografii | Telenor](#).

Druhým problémem je neochota mnoha lidí, organizací nebo odvětví sdílet údaje s ostatními, protože se to může snadno zvrtnout v porušení důvěrnosti nebo soukromí.⁴⁴ Je proto důležité vyvážit přínosy sdílení údajů s riziky, tj. legislativními omezeními a omezeními ochrany soukromí a veřejnými zájmy. To bude vyžadovat značné úsilí na politické úrovni, například s cílem omezit zbytečné překážky přeshraničního sdílení údajů nebo stanovit pokyny pro konkrétní odvětví.

Jedním ze způsobů, jak kontrolovat sdílení údajů, je rámec pěti bezpečnostních pojistek. Každý „trezor“ zahrnuje otázky k posouzení určitého aspektu rizika zveřejnění. Cílem rámce je usnadnit bezpečné sdílení údajů, ale zároveň se vyhnout přílišné regulaci. Těchto pět aspektů je následujících:⁴⁵

- **1. Bezpečné osoby:** je uživatel oprávněn k přístupu k údajům a jejich používání?
- **2. Bezpečné projekty:** budou údaje použity k vhodnému účelu?
- **3. Bezpečné nastavení:** brání přístupové prostředí (např. nutnost osobní autentizace, monitorování IT, uzamčená místnost v kanceláři) neoprávněnému použití?
- **4. Bezpečné údaje:** byla na údaje uplatněna vhodná a dostatečná ochrana?
- **5. Bezpečné výstupy:** kdo bude mít přístup k výstupům a jak budou sdíleny?

Vrátíme-li se k předchozímu příkladu, pokud by orgány činné v trestním řízení narazily na odcizený motor, který není propojen se SIS, mohly by si vyžádat potřebné informace od výrobců nebo prodejců automobilů jako alternativu k identifikaci posledního majitele a doufat, že najdou shodu. V tomto případě by jak orgány činné v trestním řízení, tak prodejci mohli odpovědět na tyto otázky na základě platných předpisů a stanovit svá kritéria, aby se usnadnila určitá dohoda o sdílení informací. Je však důležité zdůraznit, že tyto problémy se nevyřeší zavedením univerzálního řešení. Rámce pro správu údajů musí zohledňovat typ, kontext a odvětví, v němž jsou údaje shromažďovány a/nebo sdíleny, neboť informace, které má k dispozici policie, se budou lišit od těch, které bude shromažďovat škola nebo výrobce automobilů.⁴⁶

One way in which to control data sharing is the Five Safes Framework. Each 'safe' entails questions to assess a specific aspect of the disclosure risk.

Zvláštním opatřením, které mohou PPP zavést, je dohoda o důvěrnosti týkající se sdílení informací.⁴⁷ Jedná se o dohodu, v níž se partneři zavazují, že nebudou zveřejňovat žádné důvěrné nebo chráněné informace. Nicméně PPP by se měla snažit vyhnout zbytečné míře důvěrnosti. Zejména u neformálního typu PPP by se všichni zúčastnění měli v maximální možné míře spoléhat na diskrétnost svých partnerů.⁴⁸ Další možností je vytvoření online fóra, které by podpořilo stávající (a potenciálně nedostatečné) mechanismy sdílení informací. Soukromá internetová fóra lze využít jako prostředek pro snadné a bezpečné sdílení obecných informací, novinek a aktualizací. Vrátíme-li se k předchozímu příkladu, policie by v takových situacích mohla potenciálně oslovit partnery na soukromém fóru a požádat je o informace.⁴⁹



Kultura partnerství

Jak již bylo uvedeno, neexistuje žádná společná strategie, jak vytvořit PPP, nicméně rozhodujícím faktorem je, že by mělo mít partnersky orientovanou kulturu.⁵⁰ Na úrovni tvorby politiky je třeba podporovat vytváření a fungování PPP, aby se vyřešily stávající problémy, jako je nedostatek důvěry a kontinuita. To by následně zvýšilo stabilitu PPP a přilákalo větší počet zainteresovaných partnerů.

Kultura orientovaná na partnerství

Za prvé, politické nástroje (ve formě nařízení, pokynů nebo (národního) akčního plánu) jsou nezbytné pro standardizaci tvorby, fungování, přehlednosti a transparentnosti PPP.⁵¹ Přesněji řečeno, každý vládní resort může zavést vlastní rámce nebo pokyny zaměřené na konkrétní téma nebo odvětví.⁵²

Akční program Bezpečné podnikání 2023-2026

Každé tři roky zveřejňuje nizozemská Národní platforma pro kontrolu kriminality (*Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing*) svůj akční program Bezpečné podnikání. Tento program podněcuje partnerství veřejného a soukromého sektoru v boji proti trestné činnosti páchané na podnicích, jakož i proti úmyslnému (i neúmyslnému) napomáhání trestné činnosti ze strany podniků.⁵³

Zaměřuje se na tři témata (kyberkriminalita, organizovaná trestná činnost a majetková trestná činnost) a poskytuje konkrétní doporučení a opatření k vytvoření účinných partnerství. Například pro boj s organizovanou trestnou činností program definuje následující opatření:

- > Jmenování správce pro zranitelné sektory, který bude sloužit jako spojovací článek mezi veřejnými a soukromými subjekty;
- > Školení o odolnosti a informovanosti pro zranitelná odvětví (např. rekreační parky a kempy);
- > Pomoc při výběru potenciálních partnerů;
- > Poskytování právní podpory, mimo jiné za účelem vedení a podpory sdílení údajů;
- > Vytvoření digitální platformy pro sdílení informací a navázání kontaktů s potenciálními novými partnery.

Důležitým partnerem v tomto akčním programu je Platforma pro bezpečné podnikání (*Platform Veilig Ondernemen*). Tyto platformy jsou regionální iniciativy, které zahrnují orgány činné v trestním řízení, obce, podniky, právní sektor a obchodní sdružení, jejichž cílem je prevence a boj proti trestné činnosti. Zatímco Národní platforma pro potírání kriminality je celostátním partnerstvím, Platformy bezpečného podnikání zajišťují její uplatňování na místní úrovni. Lze ji proto klasifikovat jako dobrý příklad pro další země nebo regiony, které usilují o vytvoření politických nástrojů PPP.

Více informací najdete na: Aktuální program Veilig Ondernemen 2023 t/m 2026 | Rapport | [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl)

Za druhé, vládní podpora v podobě financování by napomohla vytvoření kultury partnerství. V kombinaci s politickými opatřeními může dostatečné a trvalé financování nastartovat mnoho partnerství veřejného a soukromého sektoru, avšak v mnoha zemích tyto dvě podmínky vyžadují komplexní sociálně-politické změny.⁵⁴ Nicméně je třeba se vyhnout nadměrným regulacím a kontrole, aby byl ponechán prostor pro flexibilitu a rozmanitost. Příliš přísné pokyny a požadavky na financování odradí potenciální partnery a nové typy PPP.⁵⁵

V neposlední řadě je nezbytné, aby partnerství veřejného a soukromého sektoru byla monitorována a hodnocena. Jen tak je možné zjistit, jak a zda bylo partnerství a jeho opatření (správně) realizováno, jaké jsou jeho výsledky a dopady a jak je lze v budoucnu zlepšit. Pro ilustraci lze uvést, že PPP v Brazílii zaměřené na sexuální vykořisťování dětí (CSE) vedlo ke zvýšení stigmatizace nezletilých obětí starších 15 let. Přestože odvětví cestovního ruchu i stavebnictví aktivně přispívalo ke kampaním a akcím zaměřeným na boj proti CSE, mladiství byli z preventivních opatření obecně vyloučeni, protože byli nesprávně považováni za osoby s rozhodovacími schopnostmi dospělých. V důsledku toho nebyli obecně považováni za oběti, pokud se stali obětí sexuálního vykořisťování.⁵⁶ Z tohoto důvodu se sice partnerství obecně podporují, ale ne všechna PPP budou účinná nebo přinesou pozitivní výsledky. Proto PPP vyžadují základní úroveň poradenství. V ideálním případě bude nastavení hodnocení popsáno ve výše uvedených politických nástrojích, takže PPP nemusí začínat od nuly. Další možností je, aby organizace nebo iniciativy vedené vládou podporovaly PPP poskytováním poradenství, školení nebo praktické podpory.

Evropské příležitosti PPP

Jak již bylo zmíněno, v mnoha členských státech EU v současné době chybí zavedený rámec, který by určoval provádění nebo popisoval využívání partnerství veřejného a soukromého sektoru. Přibližně 90 % evropských partnerství veřejného a soukromého sektoru vytvořených v letech 1990-2016 se soustřeďuje ve Francii, Španělsku, Portugalsku a Německu.⁵⁷ Jedno z vysvětlení lze nalézt v tom, že na evropské úrovni chybí zastřešující struktury, které by posilovaly spolupráci mezi veřejnými a soukromými partnery.⁵⁸ Jako příklad lze uvést hodnocení auditovaných PPP podpořených EU, které ukázalo dobrou úroveň údržby a rychlou implementaci politik, avšak často nebyly efektivně řízeny, a proto nepřinášely dostatečnou hodnotu za vynaložené prostředky.⁵⁹ Nedostatek analýz před zahájením PPP často vedl k nedostatečné efektivitě nákladů a také k nedostatečnému využití partnerství v důsledku použití nevhodných přístupů a nedostatečných pobídek pro soukromé partnery.⁶⁰

Proto je třeba vytvořit rámec PPP na evropské úrovni. Takový rámec by měl zahrnovat potenciální mechanismy financování, poradenské kanály, základní standardizované postupy a dohody, plány analýz a modely hodnocení.⁶¹ Tyto nástroje mají také potenciál být přínosem pro strukturovanou výměnu informací mezi soukromými a veřejnými partnery a sdílení osvědčených postupů a mohou sloužit jako nástroj pro orientaci.⁶²

Consequently, there is a need for PPP frameworks on a European level. Such framework should include potential funding mechanisms, advisory channels, basic standardised procedures and agreements, analysis plans and evaluation models.

Mezinárodní rámec PPP

Zásady ochrany práv dětí a podnikání (Children's Rights and Business Principles, CRBPs)⁶³ je soubor deseti zásad, kterými se soukromý sektor řídí při ochraně a podpoře práv dětí. Přestože CRBP nejsou závazné, slouží jako dobrý příklad toho, jak definovat a posílit odpovědnost soukromého sektoru ve vztahu k ochraně práv dětí. Například první zásada se zaměřuje na respektování a podporu. Vyžaduje, aby společnosti začlenily práva dětí do svého kodexu chování, obchodního plánu a dalších politik a vytvořily jasné pokyny, které jsou sledovány na všech úrovních organizace.⁶⁴

S CRBP souvisí Kodex (Kodex chování pro ochranu dětí před sexuálním vykořisťováním v cestovním ruchu). Kodex je iniciativa zahrnující více zúčastněných stran, která podporuje odvětví cestovního ruchu a turistiky konkrétně v oblasti prevence sexuálního vykořisťování dětí prostřednictvím poskytování podpory a nástrojů. Spolupracují na něm mimo jiné hotely, letecké společnosti, restaurace a cestovní kanceláře. Všichni partneři se zavazují k dodržování šesti kritérií na ochranu dětí, jako je například zahrnutí doložky o nulové toleranci do smluv v celém dodavatelském řetězci nebo školení pro zaměstnance, aby dokázali rozpoznat a nahlásit sexuální vykořisťování dětí.⁶⁵

Takové iniciativy usnadňují spolupráci na mezinárodní úrovni, místo aby vlády jednotlivých států vytvářely partnerství veřejného a soukromého sektoru s nadnárodními společnostmi v jednotlivých oblastech své působnosti.

PPP fungující na evropské úrovni by se zřejmě potýkala s podobnými problémy jako na národní nebo místní úrovni. Tato partnerství by musela být velmi transparentní, pokud jde o způsob, jakým je jejich spolupráce v souladu s GDPR, politikou ochrany osobních údajů a obecnými lidskými právy.⁶⁶ Dlouhodobá partnerství veřejného a soukromého sektoru by měla být pravidelně revidována, aby odpovídala technologickým inovacím a politickým změnám.⁶⁷

Závěr

Partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou ujednání mezi veřejnými a soukromými subjekty, v jejichž rámci spolupracují na dosažení společného cíle. Partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou ve společnosti stále rozšířenější, mimo jiné proto, že mohou nabývat různých forem v závislosti na tématu, cílech a míře zapojení partnerů. Přesto je vzhledem k této rozmanitosti partnerství vytváření a pokračování PPP spojeno s řadou problémů.

Zaprvé, vytvoření partnerství veřejného a soukromého sektoru mohou bránit neslučitelné priority a nedostatek důvěry. Partneri s odlišným zázemím mají obvykle protichůdné důvody, proč se stát součástí PPP (např. ekonomické, společenské nebo legislativní motivy). Proto je nezbytné předem jasně projednat a definovat účel PPP, aby bylo možné pracovat na společných cílech a záměrech, které mohou realizovat všichni partneři. Kromě toho je velmi obtížné vytvořit PPP se společnými cíli, pokud si partneři navzájem nedůvěřují. Nedostatek důvěry může souviset s existujícími předsudky, nerovnováhou moci nebo rozdílnými organizačními normami a hodnotami. Aby se těmto problémům předešlo, jsou pravidelná osobní setkání, během nichž lidé opouštějí své organizační role, účinnějším prostředkem, který usnadňuje zlepšení vztahů mezi všemi partnery.

Za druhé, k dosažení efektivního fungování partnerství veřejného a soukromého sektoru je zapotřebí účinných partnerských vztahů a základní úrovně kontinuity. Jedním z doporučení je, aby PPP byla formálně definována v nějakém typu dohody (např. memorandum o porozumění nebo společném programovém prohlášení). Úroveň formálnosti se bude lišit podle toho, co si přejí iniciátoři i partneři. Nicméně jasné vymezení rolí, úkolů a mechanismů spolupráce PPP posílí její kontinuitu a fungování. Další překážka nastane vždy, když jsou údaje, které mají být sdíleny, neslučitelné nebo důvěrné v důsledku legislativních, organizačních nebo technických problémů. To je důvod, proč by změny politiky měly směřovat ke snížení zbytečných překážek kanálů spolupráce při sdílení údajů (např. efektivnějším sladěním různých databází).

V neposlední řadě jsou zapotřebí politické nástroje (např. rámce), které posilují kulturu zaměřenou na partnerství, a to nejen na vnitrostátní, ale i na evropské úrovni. Takové nástroje mohou napomoci standardizaci, vytváření a transparentnosti partnerství veřejného a soukromého sektoru, aniž by to bylo ponecháno zcela na místních aktérech. Tento dokument odkazuje na nizozemský příklad, v němž jsou uvedena konkrétní doporučení a opatření na podporu partnerství v jednotlivých odvětvích, a také na mezinárodní příklad, jak lze do partnerství veřejného a soukromého sektoru zapojit velké nadnárodní společnosti.

Poznámky na závěr

- 1 OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru: OECD, 2012, 18.
- 2 Tamtéž, 18-9.
- 3 Evropská unie, Public Private Partnerships in the Eu: Lucemburk: Evropský účetní dvůr, 2018, 12-4.
- 4 5Is - CLAIMED Framework - pro mobilizaci preventistů - CRIME FRAMEWORKS.
- 5 ENISA, Průvodce osvědčenými postupy - Modely spolupráce pro účinná partnerství veřejného a soukromého sektoru, Lucemburk: Evropská agentura pro bezpečnost sítí a informací, 2011, 45.
- 6 Mezinárodní centrum pro prevenci kriminality, Světová banka a Obchodní komora v Bogotě, *Public-Private Partnerships and Community Safety. Guide to Action*, Kanada: Mezinárodní centrum pro prevenci kriminality, 2011, 89. OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 8.
- 7 Mezinárodní centrum pro prevenci kriminality, Světová banka a Obchodní komora v Bogotě, *Public-Private Partnerships and Community Safety. Guide to Action*, 91-2.
- 8 Tamtéž, 93. OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 8.
- 9 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti: ECPAT International a Down to Zero Alliance (DtZ), 2019, 14.
- 10 Iniciativa Partnerství proti korupci (PACI), Pokyny pro správnou praxi při provádění hloubkové kontroly třetích stran, Ženeva: Světové ekonomické fórum, 2013.
- 11 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Background Paper and Guidance for Civil Society Organizations, 11.
- 12 ENISA, Partnerství veřejného a soukromého sektoru (Ppp) - modely spolupráce: Agentura Evropské unie pro bezpečnost sítí a informací, 2017, 11. Nick Tilley (Ed.), *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, Cullompton, Devon: Willan Publishing, 2005, 735.
- 13 ENISA, Public Private Partnerships (Ppp) - Cooperative Models, 13.
- 14 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti, 10-2.
- 15 Zara Quigg et al., Stad in Europe (Evaluation Report), Liverpool: Public Health institute, STAD in Europe, 2019, 45-6.
- 16 Mezinárodní centrum pro prevenci kriminality, Světová banka a Obchodní komora v Bogotě, *Public-Private Partnerships and Community Safety. Guide to Action*, 46, 85 a 93.
- 17 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti, 9-10.
- 18 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 740; Nicholas Dorn a Michael Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, *Security Journal* 22 (2008), 305.
- 19 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 751. ENISA, Public Private Partnerships (Ppp) - Cooperative Models, 32.
- 20 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti, 14.
- 21 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 310.
- 22 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 750.
- 23 ENISA, Public Private Partnerships (Ppp) - Cooperative Models, 32.
- 24 Tamtéž.
- 25 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 752.
- 26 Nacka Kommun, Prevence kriminality v Nacka, <https://www.nacka.se>, 2020.
- 27 James E. Austin, Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses (Strategická spolupráce mezi neziskovými organizacemi a podniky), *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29:1 (2000), 71.
- 28 Další informace naleznete na: Kontaktní informace Coöperatieve Industriële Brandweerzorg met Uitgesloten Aansprakelijkheid | Overheid.nl, Home | Gezamenlijke Brandweer (gezamenlijke-brandweer.nl).
- 29 OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 8.
- 30 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735.
- 31 Mezinárodní centrum pro prevenci kriminality, Světová banka a Obchodní komora v Bogotě, *Public-Private Partnerships and Community Safety. Guide to Action*, 93. Alliance Down To Zero, Effective Ways of Working with Private Sector (Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem). Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti, 15.
- 32 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735.
- 33 OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 9.
- 34 ENISA, Průvodce správnou praxí - Modely spolupráce pro efektivní partnerství veřejného a soukromého sektoru, 45.
- 35 Mezinárodní centrum pro prevenci kriminality, Světová banka a Obchodní komora v Bogotě, *Public-Private Partnerships and Community Safety. Guide to Action*, 94-5.
- 36 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.
- 37 OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 16.
- 38 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.

- 39 Tamtéž, 736.
- 40 Edna Pezard Ramirez, odborný článek <https://www.uia-initiative.eu/>, 2023. Archivy BeSecure-FeelSecure - Evropské fórum pro bezpečnost ve městech (efus.eu).
- 41 Výbor Irvinga Fishera, zpráva Ifc č. 1. Sdílení dat: Problémy a osvědčené postupy: Bank for International Settlements, 2015, 8-9.
- 42 Evropská komise, Bezpečnostní unie: Obnovený schengenský informační systém vstupuje do provozu: Evropská komise, 2023.
- 43 John T. Picarelli, Moving Public-Private Partnerships from Rhetoric to Reality: Circamp / Csaadf Transferability Assessment, Spojené státy americké: Národní institut spravedlnosti (NIJ), 2009.
- 44 OECD, Zlepšení přístupu k údajům a jejich sdílení: OECD, Paříž, 2019.
- 45 Australský statistický úřad, Rámec pěti pojistek. Průvodce důvěrností údajů, <https://www.abs.gov.au>, 2021.
- 46 OECD, Zlepšení přístupu k údajům a jejich sdílení: Sladění rizik a přínosů pro opakované použití dat v různých společnostech.
- 47 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 308-9.
- 48 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.
- 49 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 305-13.
- 50 ENISA, Public Private Partnerships (Ppp) - Cooperative Models, 18.
- 51 OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 11.
- 52 Tamtéž, 8.
- 53 Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing, Actieprogramma Veilig Ondernemen 2023-2026, Nederland: Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing, 2022, 2-3.
- 54 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 737.
- 55 OECD, Doporučení Rady o zásadách veřejné správy partnerství veřejného a soukromého sektoru, 11.
- 56 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti, 14.
- 57 Evropská unie, Public Private Partnerships in the Eu: 15 a 44.
- 58 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 303.
- 59 Evropská unie, Public Private Partnerships in the Eu: V.: Rozsáhlé nedostatky a omezené přínosy, 49.
- 60 Tamtéž, 35-8.
- 61 Tamtéž, 42.
- 62 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 312-3.
- 63 Přečtete si celý dokument obsahující práva dětí a zásady podnikání na: | UNICEF.
- 64 Alliance Down To Zero, Efektivní způsoby spolupráce se soukromým sektorem. Podkladový dokument a pokyny pro organizace občanské společnosti, 5-6.
- 65 Kodex, Co je kodex?, <https://thecode.org/about/>, 2021.
- 66 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 313.
- 67 Evropská unie, Public Private Partnerships in the Eu: 40.

Public-private partnerships in crime prevention

CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS



PPP FORMATION



- > **Aligning priorities towards shared objectives:** It is important to clearly define the purpose of the PPP beforehand, in order to establish shared goals and objectives that are workable for all of the partners involved.
- > **Building trust:** A lack of trust, due to existing prejudices, power imbalances or different values and norms, can be avoided through mutual assurance and a basic degree of reliance, for instance by holding regular face-to-face meetings in order to build professional relationships.

PPP WORKING

- > **Efficient partnership relations:** Effective cooperation can be generated by formally establishing clear working mechanisms and a system of communication within the partnership.
- > **Establishing continuity:** Clearly defining the roles, tasks and responsibilities of all partners will enhance the continuity and functioning of a PPP.
- > **Sharing (incompatible) data:** Tailored policy changes should aim to reduce legislative, organisational or technical barriers to data sharing channels.




PPP CULTURE



- > **Partnership-oriented culture:** policy instruments must enhance the standardisation and transparency of PPPs on both national and European level.

Contact details

EUCPN Secretariat
Email: eucpn@ibz.eu
Website: www.eucpn.org

 twitter.com/eucpn
 facebook.com/eucpn
 linkedin.com/company/eucpn