

Partnerstwa publiczno-prywatne w zapobieganiu przestępczości:

WYZWANIA I ZALECENIA





PPP stają się coraz bardziej powszechne w społeczeństwie, częściowo dlatego, że mogą przybierać różne formy w zależności od tematu, celów i poziomu zaangażowania partnerów. Jednak ze względu na tę różnorodność partnerstw, ich tworzenie i kontynuacja wiążą się z szeregiem wyzwań.

Cytat

EUCPN (2023). Partnerstwa publiczno-prywatne w zapobieganiu przestępczości: wyzwania i zalecenia. Bruksela: EUCPN.

Nota prawna

Treść niniejszej publikacji niekoniecznie odzwierciedla oficjalną opinię jakiegokolwiek państwa członkowskiego UE lub jakiegokolwiek agencji lub instytucji Unii Europejskiej lub Wspólnot Europejskich.

Autor

Sarah Bosman, specjalista ds. badań, Sekretariat EUCPN.



Spis treści

<u>Wprowadzenie</u>	4
<u>Tworzenie spółek</u>	6
Dostosowanie priorytetów i tworzenie wspólnych celów	7
Budowanie zaufania	9
<u>Współpraca partnerska</u>	10
Efektywne relacje partnerskie	12
Ustanowienie ciągłości	13
Udostępnianie (niekompatybilnych) informacji	15
<u>Kultura partnerstwa</u>	17
Kultura zorientowana na partnerstwo	18
Europejskie możliwości PPP	19
<u>Wniosek</u>	21
<u>Przypisy końcowe</u>	22

Wprowadzenie

Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) to porozumienia pomiędzy podmiotami publicznymi (np. rządem, gminą lub organami ścigania) a jednym lub wieloma podmiotami prywatnymi (np. małymi i/lub dużymi firmami i przedsiębiorstwami). Niniejszy dokument nie obejmuje partnerstw z organizacjami non-profit, takimi jak organizacje pozarządowe. Podmioty prywatne są zatem klasyfikowane jako stowarzyszenia for-profit.¹ Niemniej jednak, nie umniejsza to cennej roli, jaką organizacje non-profit mogą odgrywać w tworzeniu i/lub kontynuacji PPP, jako że często dysponują one odpowiednią wiedzą specjalistyczną i kontaktami w świecie biznesu.

Nie istnieje ustalona lub ogólnie uznana definicja PPP, ponieważ mogą one przybierać różne formy, w zależności od ich celów, struktury, obszaru zainteresowania, itp.² Niemniej jednak, stanowią one cenną alternatywę dla tradycyjnych zamówień publicznych, ponieważ PPP mogą zapewnić dodatkowe finansowanie i umożliwić połączenie wiedzy publicznej i prywatnej.³ Niemniej jednak, musimy zachować ostrożność, aby nie określać każdego rodzaju współpracy mianem partnerstwa. Istnieją różne rodzaje

sojuszy, w ramach których partnerzy wymieniają się informacjami lub sporadycznie organizują wspólne działania. Z drugiej strony, skuteczne PPP przybiera formę trwałej współpracy, w której wszyscy partnerzy podejmują się konkretnych zadań, aby osiągnąć wspólne i trwałe cele.

Poniżej znajdują Państwo najważniejsze informacje dotyczące wdrażania PPP w dziedzinie zapobiegania przestępczości:

TWORZENIE PPP



- › **Dostosowanie priorytetów do wspólnych celów:** Ważne jest, aby wcześniej jasno zdefiniować cel PPP, aby ustalić wspólne cele, które są wykonalne dla wszystkich zaangażowanych partnerów.
- › **Budowanie zaufania:** Braku zaufania wynikającego z istniejących uprzedzeń, nierównowagi sił lub różnych wartości i norm można uniknąć poprzez wzajemne zapewnienie i podstawowy stopień zaufania, na przykład poprzez regularne spotkania twarzą w twarz w celu budowania relacji zawodowych.

PPP DZIAŁA



- > **Efektywne relacje partnerskie:** Efektywna współpraca może być generowana poprzez formalne ustanowienie jasnych mechanizmów pracy i systemu komunikacji w ramach partnerstwa.
- > **Zapewnienie ciągłości:** Jasne określenie ról, zadań i obowiązków wszystkich partnerów poprawi ciągłość i funkcjonowanie PPP.
- > **Udostępnianie (niekompatybilnych) danych:** Dostosowane zmiany w polityce powinny mieć na celu zmniejszenie barier prawnych, organizacyjnych lub technicznych dla kanałów udostępniania danych.

KULTURA PPP



- > Kultura zorientowana na partnerstwo: instrumenty polityczne muszą zwiększać standaryzację i przejrzystość PPP zarówno na poziomie krajowym, jak i europejskim.

Główną grupą docelową niniejszej publikacji są decydenci na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim. Są oni zazwyczaj odpowiedzialni za ustalanie priorytetów, wdrażanie prawodawstwa i inicjowanie działań prewencyjnych na dużą skalę. Zwracając większą uwagę na PPP, można stworzyć więcej możliwości współpracy z partnerami prywatnymi.



Tworzenie spóitek

Istnieją różne sposoby tworzenia PPP. Jedną z możliwości jest zastosowanie siedmiu kroków składających się na ramy CLAIMED. CLAIMED (clarify, locate, alert, inform, motivate, empower and direct) ma na celu zmobilizowanie partnerów do zaangażowania się w inicjatywy zapobiegania przestępczości.⁴

Pierwszym krokiem jest wyjaśnienie zadań i ról wszystkich zaangażowanych stron. Na przykład, miasto chce rozwiązać problem kradzieży samochodów na swoim terenie. W oparciu o wcześniejszą analizę zidentyfikowano potrzebę podjęcia działań przez obywateli w celu lepszej ochrony ich samochodów, w połączeniu z wysiłkami miejskiego wydziału planowania urbanistycznego w celu zajęcia się hotspotami, a także wsparciem ze strony producentów, którzy tworzą specjalne zamki jako dodatkowe narzędzie wzmacniające cel. Ogólnie rzecz biorąc, takie przygotowania są idealnie realizowane przez odpowiedzialnego partnera publicznego, ponieważ często dotyczą one długoterminowych celów politycznych.⁵ Niemniej jednak na tych wczesnych etapach można konsultować się z zainteresowanymi stronami, takimi jak związki zawodowe, organizacje pozarządowe lub kluczowi przedstawiciele sektora prywatnego, w celu uzyskania informacji.⁶

Po drugie, należy znaleźć odpowiednich partnerów. Wiąże się to ze znalezieniem producentów lub firm ochroniarskich, które produkują skuteczne blokady lub immobilizery oraz skontaktowaniem się ze stowarzyszeniami mieszkańców, aby dotrzeć do zagrożonych właścicieli samochodów zlokalizowanych w hotspotach lub w ich pobliżu. Na poziomie praktycznym rada miasta mogłaby zorganizować seminarium lub spotkanie, podczas którego mogłaby przedstawić swój plan i cele różnym firmom. Następnie można zaplanować spotkania na małą skalę w celu zainicjowania współpracy.⁷ Oprócz bezpośredniego docierania do sektora prywatnego, organizacje pozarządowe i grupy społeczeństwa obywatelskiego mają silną pozycję, aby wnieść swój wkład, ponieważ często mają powiązania z partnerami prywatnymi, które mogą pomóc w doprowadzeniu ich do stołu.⁸

Podczas nawiązywania współpracy z partnerami prywatnymi, ocena ryzyka może ułatwić identyfikację odpowiednich kandydatów. Ocena ryzyka ma na celu określenie, których partnerów należy uwzględnić, a których unikać, oraz jaki może być ich wkład w PPP. Może to obejmować sprawdzenie przeszłości firmy, tego, czy jest lub była powiązana z innymi partnerstwami, kto byłby odpowiednim punktem kontaktowym do zaangażowania w partnerstwo itp.⁹ Przykład można znaleźć w Wytycznych PACI (World Economic Forum's Partnering Against Corruption Initiative) dotyczących dobrych praktyk w zakresie przeprowadzania analizy due diligence stron trzecich. Wytyczne te służą jako narzędzie dla organizacji do rozpoznawania i unikania wątpliwych stron trzecich.¹⁰

Wyzwaniem związanym z tworzeniem partnerstwa jest bezstronność. Wiele podmiotów publicznych musi zachować niezależność i nie może preferencyjnie traktować żadnej konkretnej firmy lub organizacji. Rozwiązaniem byłoby partnerstwo z nadrzędnym organem zamiast z konkretnymi firmami. Aby kontynuować ilustrację, zamiast wyróżniać indywidualnego producenta, rada miasta mogłaby

skontaktować się z federacją przemysłu motoryzacyjnego, aby uniknąć stronniczości.

Samo zlokalizowanie partnerów nie jest jednak wystarczające. Konieczne będzie zastosowanie technik mobilizacyjnych, aby zwrócić ich uwagę na to, w jaki sposób mogą nie tylko wnieść swój wkład, ale także odnieść korzyści z przystąpienia do tego partnerstwa. W tym celu należy poinformować ludzi o charakterze, zakresie i przyczynach problemu, a niektórzy mogą potrzebować dodatkowej motywacji. W szczególności w przypadku podmiotów prywatnych istotne może okazać się stosowanie zachęt. Można również wzmocnić pozycję partnerów. W tym przykładzie lokalne stowarzyszenia mieszkańców mogą skorzystać ze wsparcia organizacyjnego przy dystrybucji blokad samochodowych. Wreszcie, inicjatorzy ukierunkowują partnerstwo na realizację wyznaczonych celów.¹¹

Dostosowanie priorytetów i tworzenie wspólnych celów

Aby utworzyć skuteczne PPP, wszyscy partnerzy muszą dostosować swoje priorytety w celu uzyskania jasnych i wspólnych celów. Aby to osiągnąć, partnerzy muszą otwarcie komunikować, dlaczego są zaangażowani i co chcą osiągnąć, ponieważ powody tworzenia PPP są często bardzo zróżnicowane. Może to wynikać z interesu ekonomicznego lub z faktu, że nowe przepisy wymagają współpracy publicznej. Inną ważną siłą napędową jest interes społeczny, na przykład w sytuacji, gdy określony sektor lub organ wprowadza daną kwestię do agendy politycznej.¹² W związku z tym, podczas gdy partnerzy publiczni są zwykle zainteresowani świadczeniem usług dla obywateli i społeczeństwa, partnerzy prywatni zazwyczaj starają się generować zyski, oferując produkt lub usługę swoim klientom. Obie strony kontinuum muszą znaleźć wspólne priorytety.¹³

Aby połączyć różne obszary zainteresowania, należy ustalić wspólną podstawę. Dla przykładu, włamanie do domu jest przestępstwem, które ma wpływ na całe społeczeństwo. Ofiary tracą swój dobytek; organy ścigania muszą wysledzić i odzyskać skradzione towary, a firmy ubezpieczeniowe muszą zapewnić odszkodowanie za szkody i utracone przedmioty. Wspólną płaszczyzną w tym przykładzie jest to, że wszystkie strony chciałyby zapobiegać włamaniom, na przykład poprzez wzmocnienie środków bezpieczeństwa w domach i wokół nich. Organ ścigania i gminy mogą informować dzielnice o skutecznych środkach zapobiegawczych (np. zamkach do drzwi i automatycznym oświetleniu zewnętrznym) lub kierować je do partnerów prywatnych, którzy oferują takie produkty. Z drugiej strony, firmy ubezpieczeniowe mogą przyznawać zniżki właścicielom domów, którzy wdrożyli określone środki zapobiegawcze, tworząc sytuację korzystną dla wszystkich zaangażowanych stron.¹⁴

Projekt STAD w Europie

Projekt STAD in Europe (SiE) koncentruje się na epizodycznym spożywaniu alkoholu przez młodych ludzi. Wykorzystuje on podejście społecznościowe (STAD), które zostało opracowane w Sztokholmie, a następnie pilotażowo wdrożone w sześciu innych lokalizacjach (w Holandii, Słowenii, Czechach, Hiszpanii, Niemczech i Wielkiej Brytanii). Celem tych projektów jest ograniczenie dostępności alkoholu w czterech obszarach życia społecznego: w miejscach nocnego życia, na festiwalach, w miejscach publicznych (np. w parkach i na plażach) oraz w miejscach prywatnych (np. w domach). Wykorzystano mobilizację społeczności, bardziej rygorystyczne egzekwowanie prawa i sesję szkoleniową na temat odpowiedzialnego podawania alkoholu. W Sztokholmie doprowadziło to do ograniczenia nadmiernej konsumpcji alkoholu, zmniejszenia spożycia alkoholu przez nieletnich i spadku agresji związanej z alkoholem.

Kluczową rolę w tym projekcie odegrało partnerstwo wielu instytucji. Partnerzy byli różni, w zależności od lokalizacji projektu. Zaangażowane były głównie samorządy lokalne, służba zdrowia, organy ścigania, urzędnicy zdrowia publicznego, szkoły, właściciele i zarządcy lokali oraz supermarkety. Stwierdzono, że istniejące struktury społeczne ułatwiały mobilizację społeczności. Tak było w przypadku Słowenii, gdzie istniały lokalne grupy działania skupiające się na uzależnieniach, które obejmowały wiele wymaganych interesariuszy.

Ponadto kilka lokali nocnych obawiało się utraty sprzedaży lub niechętnie wdrażało nowe środki, chyba że wymagało tego prawo. Konieczne okazało się przeszkolenie lokali w zakresie kwestii związanych ze sprzedażą alkoholu nieletnim, a także szerszych konsekwencji, jakie może to mieć dla społeczności. Ponadto, dostosowując obecne techniki sprzedaży alkoholu i oferując więcej napojów bezalkoholowych dla nieletnich, można zmniejszyć ryzyko utraty sprzedaży.¹⁵

Więcej informacji znajdują Państwo na stronie: [O SiE - STAD w Europie](#).

Zarówno podmioty publiczne, jak i prywatne mogą wahać się przed wzięciem udziału w PPP. Dlatego też ważne jest, aby partnerzy publiczni mieli jasną wizję tego, co PPP ma na celu osiągnąć, podczas gdy temat PPP powinien mieć również sens dla partnerów prywatnych, którzy mają być w nie zaangażowani.¹⁶ Wykorzystanie zachęt może zachęcić sektor prywatny do połączenia sił. Po pierwsze, wymóg legislacyjny ustanowienia PPP jest często zachętą samą w sobie. Ma to regularnie zastosowanie w dziedzinie cyberprzestępczości, w której firmy takie jak Meta czy Twitter są proszone o podjęcie działań przeciwko przemocy w Internecie, takiej jak mowa nienawiści. Podczas gdy wymóg legislacyjny nie generuje automatycznie PPP, łączy on podmioty publiczne i

prywatne i potencjalnie stanowi podstawę do dalszej współpracy.

Kolejną zachętą są korzyści ekonomiczne, jakie może przynieść PPP. Przykładowo, poprawa porządku publicznego (np. ograniczenie zaśmiecania lub stworzenie bezpieczniejszych ulic) zwiększa atrakcyjność dzielnicy, w której znajduje się biuro firmy, czyniąc ją bezpieczniejszą i przyjemniejszą dla jej klientów. Inną możliwością może być zapewnienie grantów, dotacji lub ulg podatkowych dla firm, które przyczyniają się do rozwoju społeczeństwa. Co więcej, partnerstwa mogą potencjalnie zwiększyć wewnętrzną i zewnętrzną reputację organizacji. Biura podróży mogą pomagać

organom ścigania, zgłaszając podejrzone przypadki wykorzystywania lub handlu ludźmi. Negatywny rozgłos może poważnie zaszkodzić biur podróży, podczas gdy historie o zażegnanych przypadkach pracy dzieci mogą potencjalnie prowadzić do pozytywnego rozgłosu w mediach. Generowanie dobrej reputacji może skutkować wzrostem liczby klientów, a także przyciągnąć nowych pracowników. Co więcej, zapewnienie pracownikom poczucia, że przyczyniają się do sprawy prospołecznej, pomaga stworzyć poczucie dumy, a także lojalności wobec firmy.¹⁷

Budowanie zaufania

Prawdopodobnie największym wyzwaniem podczas tworzenia PPP jest budowanie zaufania pomiędzy partnerami. Aby osiągnąć pozytywne stosunki robocze, potrzebny jest podstawowy poziom zaufania między wszystkimi, którzy wnoszą wkład w partnerstwo. W szczególności w świecie bezpieczeństwa, organizacje mogą niechętnie dzielić się pewnymi rodzajami informacji, więc zapewnienie wzajemnych gwarancji może odgrywać jeszcze ważniejszą rolę w zapewnieniu poufności między partnerami.¹⁸ Choć od samego początku PPP wymaga podstawowego stopnia zaufania, budowanie relacji opartych na zaufaniu wymaga czasu. Dlatego też tworzenie PPP często rozpoczyna się od szeregu drobnych kroków (np. spotkań, nieformalnych dyskusji lub wspólnych działań), które w oczach innych partnerów oznaczają wiarygodność, uczciwość lub kompetencje.¹⁹

Niemniej jednak istnieje wiele wyzwań, które zniechęcają do zaufania między partnerami od samego początku. Jedną z głównych trudności są istniejące uprzedzenia zarówno w stosunku do sektora publicznego, jak i prywatnego.²⁰ Na przykład, powszechną obawą jest to, że partnerzy prywatni będą kierować partnerstwem w kierunku własnych interesów handlowych.²¹ To uprzedzenie jest związane z faktem, że zaufanie jest związane nie tylko z relacjami międzyludzkimi. Wpływają na nie również normy i wartości organizacyjne, które każda z osób wnosi do partnerstwa. To, czy partnerzy ufają sobie nawzajem i czy ufają swojej organizacji, to dwie różne sprawy.²² Jeśli chodzi o rozwiązanie, partnerzy mogą, w miarę możliwości, porzucić swoje role organizacyjne, aby w pełni skupić się na wcześniej ustalonych celach. Jednocześnie może to zmniejszyć istniejące uprzedzenia i zainicjować bardziej otwarte dyskusje.

Po ustanowieniu elementarnego stopnia zaufania, kolejnym krokiem jest utrzymanie tej zależności. Wymaga

to ciągłego i świadomego zaangażowania i może łatwo zniknąć, na przykład gdy nowi partnerzy dołączą do istniejącej współpracy lub gdy istniejący partnerzy nie są wystarczająco zaangażowani.²³ Aby zapewnić ciągłość zaufania, kluczowe są regularne, najlepiej bezpośrednie wymiany, ponieważ generują one bardziej znaczące interakcje niż te, które odbywają się wyłącznie za pomocą komunikacji pisemnej lub online. Wymiana bezpośrednia umożliwia również organizowanie wydarzeń towarzyskich, podczas których partnerzy mogą się ze sobą zapoznać i nawiązać formalne (i nieformalne) więzi. Ponadto

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.

regularne spotkania (zaplanowane w porozumieniu ze wszystkimi uczestnikami) zobowiązują partnerów do systematycznego zaangażowania. Należy jednak pamiętać, że zbyt duża liczba spotkań może potencjalnie stać się źródłem irytacji uczestników. Alternatywne opcje obejmują dyskusje tematyczne, podczas których uczestnicy dzielą się informacjami na temat poszczególnych podtematów lub wspólne szkolenia, podczas których badają, w jaki sposób różne obszary zainteresowania mogą być ze sobą powiązane.²⁴

Podsumowując, wszystkie partnerstwa są dynamiczne i będą się rozwijać przez cały okres ich istnienia. Chociaż zaufanie jest niezbędnym czynnikiem podczas tworzenia partnerstwa, nie jest ono wystarczającym środkiem do zapewnienia, że partnerstwo działa skutecznie. Wymaga to również struktur organizacyjnych, które koncentrują się na efektywnej współpracy w ogóle.²⁵



Współpraca partnerska

PPP mają różne kształty, formy i złożoność. James Austin stworzył kontinuum współpracy, aby sklasyfikować PPP w oparciu o ich misję, poziom zaangażowania, ilość zasobów, zakres działań i poziom interakcji (patrz rysunek 1). Składa się ona z trzech elementów i pomaga klasyfikować partnerstwa w sposób strategiczny. Na etapie filantropijnym interakcja między partnerami jest minimalna i przybiera głównie formę funduszy przekazywanych przez jednego partnera drugiemu. Dzieje się tak na przykład, gdy firma wydawnicza finansuje materiały, które szkoły mogą wykorzystać w swoim programie przeciwdziałania nękanii.

Etap transakcyjny obejmuje bardziej dogłębną współpracę, taką jak wymiana zasobów w celu organizowania działań lub tworzenia narzędzi. Przykłady obejmują lokalną radę ds. zapobiegania przestępczości w Nacka (Szwecja), która zatrudnia grupy robocze w celu zwiększenia lokalnego bezpieczeństwa. Te grupy robocze składają się z różnych przedstawicieli sektorów i podmiotów, takich jak organy ścigania, szkoły, lokalne

firmy, centra handlowe, stowarzyszenia nieruchomości. Spotykają się sześć razy w roku i koncentrują się na wspólnych kwestiach lokalnych, takich jak zaśmiecanie i uciążliwości publiczne.²⁶ Niemniej jednak ich uwaga i działania pozostają ograniczone do ich własnego obszaru pracy.

Wreszcie, etap integracyjny obejmuje partnerstwa, które w pełni lub częściowo połączyły swoją misję i działania. Takie wspólne inicjatywy reprezentują najwyższy poziom współpracy strategicznej.²⁷ Przykładowo, w porcie i sąsiednim obszarze przemysłowym Rotterdamu działa PPP o nazwie Unified Industrial & Harbour Fire Department. Organizacja ta łączy zadania publicznej straży pożarnej ze strażą pożarną przedsiębiorstwa przemysłowego i zapewnia wzajemną pomoc miastu Rotterdam, portowi, pobliskiej gminie Rozenburg, a także ponad 50 firmom Seveso (tj. korporacjom, które obsługują, produkują lub przechowują substancje niebezpieczne, takie jak rafinerie lub magazyny ropy naftowej).²⁸



Rysunek 1: Kontinuum współpracy (Austin, 2000).

Do inicjatora PPP i zaangażowanych partnerów należy decyzja, jaki rodzaj PPP chcą utworzyć w oparciu o własne potrzeby i cele. Niemniej jednak, partnerstwa często ewoluują w czasie, na przykład, jeśli realizowanych jest więcej działań, wymagany jest wyższy poziom zaangażowania. W każdym przypadku, skuteczna praca w partnerstwie wymaga podstawowego, ale stałego poziomu zaangażowania pomiędzy partnerami.²⁹

Efektywne relacje partnerskie

Dobre relacje robocze między wszystkimi partnerami są niezbędne do stworzenia znaczącego dialogu i osiągnięcia wcześniej ustalonych celów. Cele mogą być osiągnięte tylko poprzez poleganie na wkładzie i kompetencjach innych partnerów. Skuteczna współpraca będzie zależeć od poziomu zaufania, kompetencji przywódców, mechanizmów współpracy i strategii komunikacji w ramach partnerstwa.³⁰

Zaleca się, aby zaangażowani partnerzy zawarli pewnego rodzaju umowę w celu formalnego ustanowienia partnerstwa. Umowa ta może przybierać różne formy, od protokołu ustaleń lub kodeksu postępowania po wspólną deklarację misji lub inną standardową umowę. W zależności od pożądanego poziomu formalności, powinna ona obejmować różne kwestie. Może to być zarówno ogólna umowa opisująca partnerstwo i jego obszar zainteresowania, jak i deklaracja określająca cele, działania i obowiązki wszystkich partnerów.³¹

Podejście Sofielund

W 2014 r. na obszarze Sofielund w Malmö utworzono lokalne stowarzyszenie sieciowe. Stowarzyszenie jest partnerstwem między miastem Malmö i jego wydziałem planowania przestrzennego, policją, stowarzyszeniem najemców, właścicielami nieruchomości, bankami i firmami. Jego utworzenie było związane z rozległymi problemami związanymi z przestępczością, od graffiti i wandalizmu po otwarty handel narkotykami, którego doświadczał Sofielund.

Koncentrują się one na dwóch kluczowych kwestiach: zwiększeniu bezpieczeństwa i czystości okolicy. Konkretnie działania obejmowały kamery bezpieczeństwa i obecność policji na ulicach, spacery bezpieczeństwa i patrole sprzątanania przez mieszkańców oraz szkolenia mające na celu edukację mieszkańców, które zostały zorganizowane przez lokalnych strażaków i firmy ubezpieczeniowe.

Podejście to służy jako odpowiedni przykład PPP, ponieważ wprowadziło nowy rodzaj partnerstwa w Szwecji, w którym każdy partner miał jasno określone obowiązki. Podczas gdy miasto finansowało koordynatorów rozwoju miejskiego, którzy działali jako liderzy operacyjni stowarzyszenia, zarząd składał się z dokooptowanych członków z organizacji partnerskich (tj. organizacji zajmującej się usuwaniem odpadów, służb ratowniczych i organów ścigania). Zapewniło to kompleksowe dyskusje, które doprowadziły do szybkich decyzji wspieranych przez wszystkich partnerów.

Więcej informacji na temat projektu i partnerstwa znajdują Państwo na stronie:
Sofielund Approach | 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 PPP musi być również dobrze zdefiniowana, tak aby wszystkie podmioty rozumiały swoją rolę i aby wszyscy współpracowali na rzecz wspólnych i wzajemnie ustalonych celów.³² Jest to ważne dla zapewnienia, że poszczególne podmioty nie utracą swojej tożsamości. Schemat organizacyjny zapewni przystępny przegląd wszystkich partnerów, ich stanowisk i obowiązków. Takie schematy mogą różnić się w zależności od tego, jak duże, formalne i ustrukturyzowane jest PPP. W przypadku małego, nieformalnego partnerstwa, wystarczająca może być tabela zawierająca listę zadań poszczególnych podmiotów.³³ Większe PPP mogą wymagać bardziej rozbudowanego organogramu. Aby posłużyć się przykładem Sofielund, Rada Dyrektorów może zostać oznaczona jako poziom zarządzania w górnej części schematu. Gracze operacyjni w tym przypadku to koordynatorzy rozwoju miejskiego finansowani przez miasto, którzy byliby umieszczeni poniżej. Na końcu znajdują się powiązani interesariusze, tacy jak grupy robocze lub rady doradcze, które w tym przypadku mogą przybrać formę stowarzyszeń najemców-właścicieli, właścicieli nieruchomości i innych firm.

Poprzez zdefiniowanie struktury PPP, wszystkie podmioty, organizacje i departamenty będą miały jasno określone mandaty i będą wiedziały, kto jest odpowiedzialny za jakie zadanie. To z kolei może wyjaśnić poziomy odpowiedzialności wobec siebie nawzajem, ale także wobec szerszej opinii publicznej.

Ustanowienie ciągłości

Ważne jest, aby PPP było trwałe w celu osiągnięcia założonych rezultatów. Szczególnie w przypadku prewencji, partnerstwa są często inwestycjami długoterminowymi i dlatego nie przynoszą natychmiastowych rezultatów.³⁴ Pewne kluczowe aspekty są ważne, jeśli chodzi o ciągłość. Regularna, ale nie przesadna komunikacja zapewnia ciągłe raportowanie i umożliwia wprowadzanie korekt tam, gdzie jest to konieczne. Skuteczne narzędzia monitorowania (takie jak ustandaryzowane raporty z postępów i spotkania uzupełniające) ułatwiają prowadzenie dokumentacji i zapewniają, że partnerstwo pozostaje skuteczne i zapewnia wcześniej ustalone wyniki.³⁵

Aby PPP pozostało niezmiennie, jego zasoby muszą być wystarczające i zagwarantowane na długi czas. Zasoby te obejmują czas, personel i finansowanie.³⁶ Finansowanie musi być zrównoważone, aby PPP mogło rozpocząć długoterminową współpracę bez konieczności martwienia się lub dostosowywania swoich działań ze względu na ograniczony budżet.³⁷ Osoby zaangażowane w partnerstwo muszą dysponować wystarczającą ilością czasu, zwłaszcza jeśli łączą tę rolę ze swoją codzienną pracą.³⁸ Ponadto, zapewnienie ciągłości w reprezentacji i zaangażowaniu wymaga jasnego udokumentowania procesów w celu określenia, ile czasu jest wymagane, aby być częścią PPP i jaki poziom zaangażowania jest pożądany.³⁹

Lokalne rady ds. zapobiegania przestępczości

Lokalne rady ds. zapobiegania przestępczości kształtują strategię zapobiegania przestępczości i bezpieczeństwa w poszczególnych regionach lub miastach poprzez wspólne podejmowanie decyzji. W ich skład wchodzi zazwyczaj różne podmioty, takie jak rada miasta, lokalne organy ścigania i burmistrz. Jednak niektóre rady lokalne obejmują również podmioty prywatne, na przykład stowarzyszenia mieszkańców i spółdzielnie mieszkaniowe, lokalne przedsiębiorstwa lub operatorów transportu publicznego.

W 2020 r. w ramach projektu Be Secure Feel Secure (BSFS) utworzono Lokalną Radę ds. Zapobiegania Przestępczości w Pireusie (Grecja). Chociaż rada w Pireusie wydawała się działać skutecznie, napotkała pewne trudności w fazie początkowej:⁴⁰

- > Utrzymanie zaangażowania wszystkich partnerów;
- > Niewystarczające zaangażowanie rządów stanowych;
- > Trudności w zapewnieniu długoterminowej ciągłości i działań następczych, częściowo z powodu niewystarczającej i niespójnej komunikacji wewnętrznej;
- > Brak personelu i środków finansowych;
- > Brak udziału obywateli w opracowywaniu i wdrażaniu działań.

W rezultacie projekt BSFS zidentyfikował kilka kluczowych wniosków przy tworzeniu partnerstwa, takiego jak lokalne rady ds. zapobiegania przestępczości:

- > Proszę jasno sprecyzować i uszeregować priorytety, które są kluczowe dla partnerstwa;
- > Proszę skupić się na ograniczonej liczbie działań i celów, aby mieć pewność, że zostaną one faktycznie zrealizowane;
- > Przyjęcie prostych i widocznych mechanizmów współpracy;
- > Należy upewnić się, że wszyscy partnerzy chcą i są w stanie monitorować i oceniać partnerstwo.

Dowiedz się więcej na temat Lokalnej Rady Zapobiegania Przestępczości BSFS: Lokalna Rada ds. Zapobiegania Przestępczości: eksperyment w zakresie dobrego zarządzania w celu zapobiegania przestępczości - Be Secure Feel Secure (BSFS) (bsfs-piraeus.eu)

Podsumowując, zasoby muszą być nie tylko stałe, ale także efektywnie wykorzystywane. Jeśli finansowanie jest zagwarantowane, ale partnerzy nie są zaangażowani, partnerstwo nadal będzie nieudane i nie przyniesie żadnych wartościowych rezultatów. Z drugiej strony,

jeśli partnerzy są zaangażowani, ale nie ma funduszy na wsparcie ich działań, niewiele zostanie osiągnięte. Audyty, monitoring i ewaluacje (planów) mogą pomóc w zapewnieniu ciągłości i utrzymaniu przeglądu tego, które zasoby są wykorzystywane i w jaki sposób.

Udostępnianie (niekompatybilnych) informacji

Jeśli chodzi o udostępnianie danych, zwykle pojawiają się dwa problemy. Pierwszy dotyczy radzenia sobie z niekompatybilnymi typami danych. Niektóre partnerstwa starają się współpracować, ale stosowane mechanizmy nie są ze sobą skoordynowane. Może to wynikać z przeszkód prawnych, które nakazują, aby udostępnianie danych było ograniczone do określonych warunków lub do określonych zadań, lub może wynikać z kwestii organizacyjnych i technicznych w przypadkach, gdy niezbędne struktury informatyczne są zbyt kosztowne do stworzenia lub dostosowania.⁴¹

Dla przykładu, System Informacyjny Schengen (SIS) to baza danych wykorzystywana do celów bezpieczeństwa

i zarządzania granicami w Europie, która zawiera dane dotyczące poszukiwanych lub zaginionych osób, a także zagubionych i skradzionych przedmiotów. Policja może wprowadzić numer kadłuba skradzionej łodzi, co spowoduje ostrzeżenie, jeśli zostanie ona znaleziona w dowolnym miejscu w UE.⁴² Jednak nie wszystkie krajowe bazy danych są dostosowane do SIS, co oznacza, że niektóre kraje mogą na przykład powiązać tylko jeden numer kadłuba z każdą skradzioną łodzią, zamiast mieć możliwość powiązania wielu numerów identyfikacyjnych z danym przedmiotem. W tym przykładzie nie ma potrzeby aktualizacji przepisów, a potrzebne struktury technologiczne już istnieją na poziomie europejskim. Konieczne jest jedynie dostosowanie każdej z krajowych baz danych do jej europejskiego wariantu.

Program CIRCAMP

Program CIRCAMP (Internet Related Child Abusive Material Project) to inicjatywa COSPOL (Comprehensive Operational Strategic Planning for the Police) mająca na celu stworzenie rozwiązania problemu wykorzystywania seksualnego dzieci w Internecie. Obejmował on partnerstwo między organami ścigania, organizacjami pozarządowymi i biznesem nastawionym na zysk (dostawcami usług internetowych i instytucjami finansowymi). Jednym z jego głównych celów było wdrożenie filtra antydystrybucyjnego przeciwko wykorzystywaniu seksualnemu dzieci (CSAADF), który zapobiega dostępowi do zdjęć przedstawiających wykorzystywanie seksualne dzieci w Internecie.

Ten filtr internetowy został stworzony przez Telenor, dużego dostawcę usług cyfrowych w zakresie usług mobilnych i telewizyjnych w Norwegii. Jedną z kwestii związanych z filtrem jest to, że różne przepisy krajowe w połączeniu z ogólnymi obawami o prywatność uniemożliwiły jego kompleksowe wdrożenie w innych europejskich państwach członkowskich. CIRCAMP musiał znaleźć alternatywne, dostosowane do potrzeb rozwiązania, które pasowałyby do każdego kontekstu krajowego. Zamiast instalować automatyczny filtr, niektóre kraje zdecydowały się, aby ich funkcjonariusze organów ścigania potwierdzili obecność takich materiałów na stronie internetowej przed jej zablokowaniem. W innych krajach, aby uniknąć ograniczania treści online przez rząd, współpracowano z organizacjami pozarządowymi w celu stworzenia czarnej listy. W przypadku Wielkiej Brytanii, Internet Watch Foundation prowadziła taką czarną listę, która była udostępniana organom ścigania i dostawcom usług internetowych.⁴³

Więcej informacji na temat: [Online Filter Against Child Pornography | Telenor.](#)

Druga kwestia wiąże się z niechęcią wielu osób, organizacji lub sektorów do dzielenia się danymi z innymi, ponieważ może to łatwo przekształcić się w naruszenie poufności lub prywatności.⁴⁴ Dlatego ważne jest, aby zrównoważyć korzyści płynące z udostępniania danych z ryzykiem, tj. ograniczeniami legislacyjnymi i prywatności oraz interesami publicznymi. Będzie to wymagało znacznych wysiłków na poziomie politycznym, na przykład w celu zmniejszenia niepotrzebnych barier w transgranicznej wymianie danych lub zapewnienia wytycznych dla określonych sektorów.

Jednym ze sposobów kontrolowania udostępniania danych jest system Five Safes Framework. Każde "bezpieczeństwo" obejmuje pytania mające na celu ocenę konkretnego aspektu ryzyka ujawnienia. Chociaż ramy mają na celu ułatwienie bezpiecznego udostępniania danych, unikają nadmiernej regulacji. Pięć aspektów to:⁴⁵

- 1. Bezpieczne osoby: czy użytkownik jest upoważniony do uzyskiwania dostępu do danych i korzystania z nich?
- 2. Bezpieczne projekty: czy dane będą wykorzystywane w odpowiednim celu?
- 3. Bezpieczne ustawienia: czy środowisko dostępu (np. potrzeba osobistego uwierzytelnienia, monitorowanie IT, zamknięte pomieszczenie w biurze) zapobiega nieautoryzowanemu użyciu?
- 4. Bezpieczne dane: czy zastosowano odpowiednią i wystarczającą ochronę danych?
- 5. Bezpieczne wyniki: kto będzie miał dostęp do wyników i (w jaki sposób) będą one udostępniane?

Wracając do poprzedniego przykładu, jeśli organy ścigania natknęłyby się na skradziony silnik, który nie jest powiązany z SIS, mogłyby zwrócić się do producentów samochodów lub dealerów o niezbędne informacje jako alternatywę dla identyfikacji ostatniego właściciela i mieć nadzieję, że uda im się znaleźć dopasowanie. W takim przypadku zarówno organy ścigania, jak i dealerzy mogliby odpowiedzieć na te pytania w oparciu o obowiązujące przepisy i określić swoje kryteria w celu ułatwienia porozumienia w sprawie wymiany informacji. Należy

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.

jednak podkreślić, że wyzwania te nie zostaną rozwiązane poprzez wdrożenie uniwersalnego rozwiązania. Ramy zarządzania danymi muszą uwzględniać rodzaj, kontekst i sektor, w którym dane są gromadzone i/lub udostępniane, ponieważ informacje posiadane przez policję będą się różnić od tych gromadzonych przez szkołę lub producenta samochodów.⁴⁶

Szczególnym środkiem, który PPP może wdrożyć, jest umowa o poufności dotycząca wymiany informacji.⁴⁷ Jest to umowa, w której partnerzy zobowiązują się do nieujawniania żadnych poufnych lub zastrzeżonych informacji. Niemniej jednak, PPP powinny starać się unikać niepotrzebnego poziomu poufności. W szczególności w nieformalnych PPP, wszystkie zaangażowane strony powinny w miarę możliwości polegać na dyskrekcji swoich partnerów.⁴⁸ Inną możliwością jest stworzenie forum internetowego w celu wsparcia istniejących (i potencjalnie nieadekwatnych) mechanizmów wymiany informacji. Prywatne fora internetowe mogą być wykorzystywane jako sposób na łatwe i bezpieczne dzielenie się ogólnymi informacjami, wiadomościami i aktualizacjami. Wracając do poprzedniego przykładu, policja w takich sytuacjach mogłaby potencjalnie skontaktować się z partnerami na prywatnym forum, aby poprosić o informacje.⁴⁹



Kultura partnerstwa

Jak wskazano wcześniej, nie istnieje wspólna strategia tworzenia PPP, jednak czynnikiem decydującym jest kultura zorientowana na partnerstwo.⁵⁰ Decydenci polityczni powinni wspierać tworzenie i funkcjonowanie PPP w celu rozwiązania istniejących problemów, takich jak brak zaufania i ciągłości. To z kolei zwiększyłoby stabilność PPP i przyciągnęłoby większą liczbę zainteresowanych partnerów.

Kultura zorientowana na partnerstwo

Po pierwsze, instrumenty polityczne (w formie regulacji, wytycznych lub (krajowego) planu działania) są niezbędne do standaryzacji tworzenia, funkcjonowania, jasności i przejrzystości PPP.⁵¹ W szczególności, każdy departament rządowy może wdrożyć własne ramy lub wytyczne dotyczące konkretnego tematu lub sektora.⁵²

Program działań na rzecz bezpiecznego biznesu na lata 2023-2026

Co trzy lata holenderska Krajowa Platforma Kontroli Przystępności (*Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing*) publikuje program działań na rzecz bezpiecznego biznesu. Program ten stymuluje partnerstwa publiczno-prywatne w celu zwalczania przestępczości przeciwko przedsiębiorstwom, a także celowego (i niezamierzonego) ułatwiania przestępczości przez firmy.⁵³

Koncentruje się on na trzech tematach (cyberprzestępczość, przestępczość zorganizowana i przestępczość przeciwko mieniu), zapewniając jednocześnie konkretne zalecenia i działania w celu stworzenia skutecznych partnerstw. Na przykład w celu zwalczania przestępczości zorganizowanej program określa następujące środki:

- > Wyznaczenie powiernika dla wrażliwych sektorów, który będzie służył jako łącznik między podmiotami publicznymi i prywatnymi;
- > Szkolenie w zakresie odporności i świadomości dla wrażliwych sektorów (np. parków wakacyjnych i kempingów);
- > Pomoc w procesie selekcji potencjalnych partnerów;
- > Zapewnienie wsparcia prawnego, między innymi w celu kierowania i zachęcania do udostępniania danych;
- > Stworzenie platformy cyfrowej do dzielenia się informacjami, a także do nawiązywania kontaktów z potencjalnymi nowymi partnerami.

Ważnym partnerem w tym programie działań jest Platforma Bezpiecznego Biznesu (*Platform Veilig Ondernemen*). Platformy te to regionalne inicjatywy obejmujące organy ścigania, gminy, przedsiębiorstwa, sektor prawny i stowarzyszenia handlowe, których celem jest zapobieganie przestępczości i jej zwalczanie. Podczas gdy Krajowa Platforma Kontroli Przystępności jest partnerstwem krajowym, Platformy Bezpiecznego Biznesu zapewniają jej stosowanie na poziomie lokalnym. Można je zatem uznać za dobry przykład dla innych krajów lub regionów, które dążą do stworzenia instrumentów polityki PPP.

Więcej informacji znajdą Państwo na stronie: [Actieprogramma Veilig Ondernemen 2023 t/m 2026 | Rapport | Rijksoverheid.nl](https://actieprogramma.veiligondernemen.nl)

Po drugie, wsparcie rządowe w zakresie finansowania pomogłoby w stworzeniu kultury partnerstwa. W połączeniu z działaniami politycznymi, obfite i ciągłe finansowanie może zainicjować wiele PPP, jednak w wielu krajach te dwa warunki wymagają kompleksowych zmian społeczno-politycznych.⁵⁴ Niemniej jednak, należy unikać nadmiernych regulacji i kontroli, aby pozostawić miejsce na elastyczność i różnorodność. Zbyt rygorystyczne wytyczne i wymogi dotyczące finansowania zniechęcą potencjalnych partnerów i nowe rodzaje PPP.⁵⁵

Wreszcie, kluczowe znaczenie ma monitorowanie i ewaluacja PPP. Tylko wtedy możliwe jest określenie, w jaki sposób i czy partnerstwo i jego działania zostały (prawidłowo) wdrożone, jakie mogą być jego wyniki i wpływ oraz w jaki sposób można je ulepszyć w przyszłości. Dla przykładu, PPP w Brazylii zajmujące się wykorzystywaniem seksualnym dzieci (CSE) doprowadziło do zwiększonej stygmatyzacji małych ofiar w wieku powyżej 15 lat. Chociaż zarówno sektor turystyczny, jak i budowlany aktywnie uczestniczyły w kampaniach i wydarzeniach mających na celu zwalczanie CSE, nastolatki były generalnie wykluczone ze środków zapobiegawczych, ponieważ błędnie postrzegano je jako posiadające umiejętności podejmowania decyzji osób dorosłych. W rezultacie nie byli oni uważani za ofiary, gdy doświadczali wykorzystywania seksualnego.⁵⁶ Z tego powodu, choć ogólnie zachęca się do partnerstwa, nie wszystkie PPP będą skuteczne lub przyniosą pozytywne rezultaty. Dlatego też PPP wymagają podstawowego poziomu wytycznych. Idealnie byłoby, gdyby konfiguracja ewaluacji została opisana w wyżej wymienionych instrumentach polityki, więc PPP nie muszą zaczynać od zera. Inną opcją jest wsparcie PPP przez organizacje lub inicjatywy rządowe poprzez zapewnienie doradztwa, szkoleń lub praktycznego wsparcia.

Europejskie możliwości PPP

Jak wspomniano wcześniej, wiele państw członkowskich UE nie posiada obecnie ustalonych ram, które ukierunkowałyby wdrażanie lub wykorzystanie PPP. Około 90% europejskich PPP utworzonych w latach 1990-2016 koncentruje się we Francji, Hiszpanii, Portugalii i Niemczech.⁵⁷ Jednym z wyjaśnień tego zjawiska może być brak, na poziomie europejskim, nadrzędnych struktur wzmacniających współpracę pomiędzy partnerami publicznymi i prywatnymi.⁵⁸ Przykładowo, ocena skontrolowanych PPP wspieranych przez UE wykazała dobry poziom utrzymania i szybkie wdrażanie polityk, jednak często nie były one efektywnie zarządzane, przez co nie zapewniały wystarczającego stosunku jakości do ceny.⁵⁹ Brak analiz przed rozpoczęciem PPP często skutkowało brakiem efektywności kosztowej, a także niepełnym wykorzystaniem partnerstwa ze względu na stosowanie nieodpowiednich podejść i brak zachęt dla partnerów prywatnych.⁶⁰

W związku z tym istnieje potrzeba stworzenia ram PPP na poziomie europejskim. Takie ramy powinny obejmować potencjalne mechanizmy finansowania, kanały doradcze, podstawowe ustandaryzowane procedury i umowy, plany analizy i modele oceny.⁶¹ Narzędzia te mogą również przynieść korzyści w zakresie zorganizowanej wymiany informacji między partnerami prywatnymi i publicznymi oraz dzielenia się dobrymi praktykami, a także mogą służyć jako narzędzie doradcze.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.

Międzynarodowe ramy PPP

Children's Rights and Business Principles (CRBPs)⁶³ to zbiór dziesięciu zasad, które kierują sektorem prywatnym w zakresie ochrony i wspierania praw dzieci. Choć CRBP nie są wiążące, służą jako dobry przykład tego, jak zdefiniować i zwiększyć odpowiedzialność sektora prywatnego w odniesieniu do ochrony praw dzieci. Przykładowo, pierwsza zasada koncentruje się na szacunku i wsparciu. Wymaga ona od firm włączenia praw dzieci do ich kodeksu postępowania, planu biznesowego i innych polityk oraz stworzenia jasnych instrukcji, które są monitorowane na wszystkich poziomach organizacji.⁶⁴

Z CRBP powiązany jest Kodeks (Kodeks postępowania na rzecz ochrony dzieci przed wykorzystywaniem seksualnym w podróży i turystyce). Kodeks jest inicjatywą obejmującą wiele zainteresowanych stron, która wspiera branżę turystyczną i podróżniczą w szczególności w zapobieganiu wykorzystywaniu seksualnemu dzieci poprzez zapewnienie wsparcia i narzędzi. Współpracują oni m.in. z hotelami, liniami lotniczymi, restauracjami i biurami podróży. Wszyscy partnerzy zobowiązują się do przestrzegania sześciu kryteriów w celu ochrony dzieci, takich jak włączenie klauzuli zerowej tolerancji do umów w całym łańcuchu dostaw lub szkolenie pracowników w zakresie rozpoznawania i zgłaszania wykorzystywania seksualnego dzieci.⁶⁵

Takie inicjatywy ułatwiają współpracę na poziomie międzynarodowym, zamiast powierzać rządowi krajowemu zadanie tworzenia PPP z międzynarodowymi firmami w każdym z obszarów ich jurysdykcji.

Partnerstwa publiczno-prywatne działające na szczeblu europejskim musiałyby zmagać się z podobnymi problemami, jak te doświadczane na szczeblu krajowym lub lokalnym. Partnerstwa te musiałyby być bardzo przejrzyste w odniesieniu do sposobu, w jaki ich współpraca jest zgodna z RODO, polityką prywatności i ogólnymi prawami człowieka.⁶⁶ Długoterminowe PPP powinny być okresowo weryfikowane, aby pozostać na bieżąco z innowacjami technologicznymi i zmianami politycznymi.⁶⁷

Wniosek

Partnerstwa publiczno-prywatne to porozumienia pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi, w ramach których współpracują one na rzecz wspólnego celu. PPP stają się coraz bardziej powszechne w społeczeństwie, częściowo dlatego, że mogą przybierać różne formy w zależności od tematu, celów i poziomu zaangażowania partnerów. Jednak ze względu na tę różnorodność partnerstw, ich tworzenie i kontynuacja wiążą się z szeregiem wyzwań.

Po pierwsze, niezgodność priorytetów i brak zaufania mogą utrudniać tworzenie PPP. Partnerzy wywodzący się z różnych środowisk mają zazwyczaj odmienne powody przystąpienia do PPP (np. motywy ekonomiczne, społeczne lub legislacyjne). W związku z tym, niezbędne jest wcześniejsze jasne omówienie i zdefiniowanie celu PPP, aby móc pracować nad wspólnymi celami, które mogą być realizowane przez wszystkich partnerów. Ponadto, bardzo trudno jest stworzyć PPP ze wspólnymi celami, jeśli partnerzy nie ufają sobie nawzajem. Brak zaufania może być związany z istniejącymi uprzedzeniami, nierównowagą sił lub odmiennymi normami i wartościami organizacyjnymi. Aby uniknąć tych wyzwań, regularne spotkania twarzą w twarz, podczas których ludzie porzucają swoje role organizacyjne, są skutecznym sposobem na poprawę relacji między wszystkimi partnerami.

Po drugie, efektywne relacje partnerskie i podstawowy poziom ciągłości są niezbędne do skutecznego funkcjonowania PPP. Jednym z zaleceń jest, aby PPP było formalnie zdefiniowane w pewnego rodzaju umowie (np. protokole ustaleń lub wspólnej deklaracji misji). Poziom formalności będzie się różnił w zależności od oczekiwań inicjatorów i partnerów. Niemniej jednak, jasne określenie ról, zadań i mechanizmów współpracy w ramach PPP poprawi jego ciągłość i funkcjonowanie. Dodatkowa przeszkoda pojawia się, gdy dane, które mają być udostępniane, są niekompatybilne lub poufne w wyniku kwestii prawnych, organizacyjnych lub technicznych. Z tego powodu zmiany w polityce powinny mieć na celu ograniczenie niepotrzebnych barier w kanałach współpracy w zakresie udostępniania danych (np. poprzez skuteczniejsze dostosowanie różnych baz danych).

Wreszcie, istnieje zapotrzebowanie na instrumenty polityczne (np. ramy), które wzmocnią kulturę zorientowaną na partnerstwo, nie tylko na poziomie krajowym, ale także europejskim. Takie narzędzia mogą pomóc w standaryzacji, tworzeniu i przejrzystości PPP, nie pozostawiając tego całkowicie w gestii podmiotów lokalnych. Niniejszy dokument odnosi się do przykładu holenderskiego, w którym przedstawiono konkretne rekomendacje i działania wspierające partnerstwa w poszczególnych sektorach, a także do międzynarodowego przykładu, w jaki sposób duże międzynarodowe firmy mogą być włączane do PPP.

Przypisy końcowe

- 1 OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi: OECD, 2012, 18.
- 2 Tamże, 18-9.
- 3 Unia Europejska, Partnerstwa publiczno-prywatne w UE: Powszechne niedociągnięcia i ograniczone korzyści, Luksemburg: Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2018, 12-4.
- 4 5Is - CLAIMED Framework - dla mobilizowania prewencjorbiorców - CRIME FRAMEWORKS.
- 5 ENISA, Good Practice Guide - Cooperative Models for Effective Public Private Partnerships, Luksemburg: Europejska Agencja ds. Bezpieczeństwa Sieci i Informacji, 2011, 45.
- 6 Międzynarodowe Centrum Zapobiegania Przeszeczności, Bank Światowy i Izba Handlowa w Bogocie, *Partnerstwa publiczno-prywatne i bezpieczeństwo społeczności. Guide to Action*, Kanada: Międzynarodowe Centrum Zapobiegania Przeszeczności, 2011, 89. OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 8.
- 7 Międzynarodowe Centrum Zapobiegania Przeszeczności, Bank Światowy i Izba Handlowa w Bogocie, *Partnerstwa publiczno-prywatne i bezpieczeństwo społeczności. Guide to Action*, 91-2.
- 8 Tamże, 93. OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 8.
- 9 Down To Zero Alliance, Skuteczne sposoby współpracy z sektorem prywatnym. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego: ECPAT International i Down to Zero Alliance (DtZ), 2019, 14.
- 10 Partnering Against Corruption Initiative (PACI), Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, Genewa: Światowe Forum Gospodarcze, 2013.
- 11 Down To Zero Alliance, Skuteczne sposoby współpracy z sektorem prywatnym. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 11.
- 12 ENISA, Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) - Modele współpracy: Agencja Unii Europejskiej ds. Bezpieczeństwa Sieci i Informacji, 2017, 11. Nick Tilley (red.), *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, Cullompton, Devon: Willan Publishing, 2005, 735.
- 13 ENISA, Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) - Modele współpracy, 13.
- 14 Down To Zero Alliance, Effective Ways of Working with the Private Sector. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 10-2.
- 15 Zara Quigg i in., *Stad in Europe (Sprawozdanie z oceny)*, Liverpool: Public Health Institute, STAD in Europe, 2019, 45-6.
- 16 Międzynarodowe Centrum Zapobiegania Przeszeczności, Bank Światowy i Izba Handlowa w Bogocie, *Partnerstwa publiczno-prywatne i bezpieczeństwo społeczności. Przewodnik po działaniach*, 46, 85 i 93.
- 17 Down To Zero Alliance, Effective Ways of Working with the Private Sector. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 9-10.
- 18 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 740; Nicholas Dorn i 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, Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) - Modele współpracy, 32.
- 20 Down To Zero Alliance, Effective Ways of Working with the Private Sector. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 14.
- 21 Dorn i Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the EU, 310.
- 22 Tilley, *Podręcznik zapobiegania przeszeczności i bezpieczeństwa społeczności*, 750.
- 23 ENISA, Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) - Modele współpracy, 32.
- 24 Tamże.
- 25 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 752.
- 26 Nacka Kommun, Crime Prevention in Nacka, <https://www.nacka.se>, 2020.
- 27 James E. Austin, Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29:1 (2000), 71.
- 28 Proszę dowiedzieć się więcej na temat: Mediterranean practitioners' network capacity building for effective response to emerging security challenges | MEDEA Project | Fact Sheet | H2020 | CORDIS | European Commission (europa.eu), Contactgegevens Coöperatieve Industriële Brandweezorg met Uitgesloten Aansprakelijkheid | Overheid.nl, Home | Gezamenlijke Brandweer (gezamenlijke-brandweer.nl).
- 29 OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 8.
- 30 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735.
- 31 Międzynarodowe Centrum Zapobiegania Przeszeczności, Bank Światowy i Izba Handlowa w Bogocie, *Partnerstwa publiczno-prywatne i bezpieczeństwo społeczności. Przewodnik po działaniu*, 93. Down To Zero Alliance, Effective Ways of Working with the Private Sector. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 15.
- 32 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735.
- 33 OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 9.
- 34 ENISA, Przewodnik po dobrych praktykach - Modele współpracy na rzecz skutecznych partnerstw publiczno-prywatnych, 45.
- 35 Międzynarodowe Centrum Zapobiegania Przeszeczności, Bank Światowy i Izba Handlowa w Bogocie, *Partnerstwa publiczno-prywatne i bezpieczeństwo społeczności. Guide to Action*, 94-5.
- 36 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.
- 37 OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 16.

- 38 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.
- 39 Tamże, 736.
- 40 Edna Pezard Ramirez, artykuł ekspercki <https://www.uia-initiative.eu/>, 2023. Archiwum BeSecure-FeelSecure - Europejskie Forum Bezpieczeństwa Miejskiego (efus.eu).
- 41 Irving Fisher Committee, Ifc Report No 1. Udostępnianie danych: Zagadnienia i dobre praktyki: Bank Rozrachunków Międzynarodowych, 2015, 8-9.
- 42 Komisja Europejska, Unia Bezpieczeństwa: Odnowione systemy informacyjne Schengen wchodzą w życie: Komisja Europejska, 2023 r.
- 43 John T. Picarelli, Moving Public-Private Partnerships from Rhetoric to Reality: Circamp / Csaadf Transferability Assessment, Stany Zjednoczone: Narodowy Instytut Sprawiedliwości (NIJ), 2009.
- 44 OECD, Enhancing Access to and Sharing of Data: Reconciling Risks and Benefits for Data Re-Use across Societies, Paryż, OECD, 2019.
- 45 Australijskie Biuro Statystyczne, Five Safes Framework. Przewodnik po poufności danych, <https://www.abs.gov.au>, 2021.
- 46 OECD, Enhancing Access to and Sharing of Data: Reconciling Risks and Benefits for Data Re-Use across Societies.
- 47 Dorn i 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 i Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the EU, 305-13.
- 50 ENISA, Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) - Modele współpracy, 18.
- 51 OECD, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 11.
- 52 Tamże, 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, Zalecenie Rady w sprawie zasad publicznego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi, 11.
- 56 Down To Zero Alliance, Effective Ways of Working with the Private Sector. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 14.
- 57 Unia Europejska, Partnerstwa publiczno-prywatne w UE: Powszechne niedociągnięcia i ograniczone korzyści, 15 i 44.
- 58 Dorn i Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the EU, 303.
- 59 Unia Europejska, Partnerstwa publiczno-prywatne w UE: Powszechne niedociągnięcia i ograniczone korzyści, 49.
- 60 Tamże, 35-8.
- 61 Tamże, 42.
- 62 Dorn i Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the EU, 312-3.
- 63 Proszę zapoznać się z całym dokumentem zawierającym prawa dziecka i zasady biznesowe na stronie: Prawa dziecka a zasady biznesowe | UNICEF.
- 64 Down To Zero Alliance, Skuteczne sposoby współpracy z sektorem prywatnym. Dokument informacyjny i wytyczne dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego, 5-6.
- 65 The Code, What Is the Code?, <https://thecode.org/about/>, 2021.
- 66 Dorn i Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the EU, 313.
- 67 Unia Europejska, Partnerstwa publiczno-prywatne w UE: Powszechne niedociągnięcia i ograniczone korzyści, 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