

Verejno-súkromné partnerstvá v oblasti prevencie kriminality:

VÝZVY A ODPORÚČANIA





PPP sa v spoločnosti stávajú čoraz rozšírenejšími, a to aj preto, že môžu nadobúdať rôzne formy v závislosti od témy, cieľov a úrovne zapojenia partnerov. Vzhľadom na túto rozmanitosť partnerstiev je však ich vytváranie a pokračovanie spojené s viacerými výzvami.

Citácie

EUCPN (2023). Partnerstvá verejného a súkromného sektora v oblasti prevencie kriminality: výzvy a odporúčania. Brusel: EUCPN.

Právne upozornenie

Obsah tejto publikácie nemusí nevyhnutne odrážať oficiálne stanovisko ktoréhokoľvek členského štátu EÚ alebo akejkoľvek agentúry či inštitúcie Európskej únie alebo Európskych spoločenstiev.

Autor

Sarah Bosman, výskumná pracovníčka, sekretariát EUCPN.



Časť projektu "Sekretariát EUCPN", júl 2023, Brusel
S finančnou podporou Fondu pre vnútornú bezpečnosť Európskej únie - polícia

Obsah

<u>Úvod</u>	4
<u>Vytváranie partnerstiev</u>	6
Zosúladenie priorít a vytvorenie spoločných cieľov	7
Budovanie dôvery	9
<u>Partnerská spolupráca</u>	10
Efektívne partnerské vzťahy	12
Vytvorenie kontinuity	13
Zdieľanie (nekompatibilných) informácií	15
<u>Kultúra partnerstva</u>	17
Kultúra orientovaná na partnerstvo	18
Európske možnosti PPP	19
<u>Záver</u>	21
<u>Poznámky na záver</u>	22

Úvod

Verejno-súkromné partnerstvá (PPP) sú dohody medzi verejným subjektom (subjektmi) (napr. vládou, obcou alebo orgánmi činnými v trestnom konaní) a jedným alebo viacerými súkromnými subjektmi (napr. malými a/alebo veľkými spoločnosťami a podnikmi). Tento dokument nezahŕňa partnerstvá s výlučne neziskovými organizáciami, ako sú MVO. Súkromné subjekty sú preto kategorizované ako ziskové združenia. Napriek tomu to neznižuje cennú úlohu, ktorú môžu neziskové organizácie plniť pri vytváraní a/alebo pokračovaní PPP, pretože často majú príslušné odborné znalosti a kontakty v podnikateľskom svete.

Neexistuje žiadna ustálená alebo všeobecne uznávaná definícia PPP, pretože môžu mať rôzne formy v závislosti od ich cieľov, štruktúry, oblasti zamerania atď.² Napriek tomu ponúkajú cenné alternatívy k tradičným projektom verejného obstarávania, keďže PPP môžu poskytnúť dodatočné finančné prostriedky a umožniť kombináciu verejných a súkromných odborných znalostí.³ Napriek tomu musíme zostať opatrní, aby sme každý typ spolupráce neoznačovali za partnerstvo. Existujú rôzne

typy aliancií, v ktorých sa partneri navzájom aktualizujú, vymieňajú si informácie alebo sporadicky organizujú spoločnú činnosť. Na druhej strane účinné PPP má podobu trvalej spolupráce, v ktorej všetci partneri preberajú konkrétne úlohy s cieľom dosiahnuť spoločné a trvalé ciele.

Tu sú kľúčové informácie týkajúce sa realizácie PPP v oblasti prevencie kriminality:

VYTVORENIE PPP



- > **Zosúladenie priorit na dosiahnutie spoločných cieľov:** Je dôležité vopred jasne definovať účel PPP, aby sa stanovili spoločné ciele a úlohy, ktoré sú realizovateľné pre všetkých zúčastnených partnerov.
- > **Budovanie dôvery:** Nedostatku dôvery v dôsledku existujúcich predsudkov, nerovnováhy moci alebo rozdielnych hodnôt a noriem možno predísť vzájomným uisťovaním a základným stupňom spoľahlivosti, napríklad pravidelnými osobnými stretnutiami s cieľom budovať profesionálne vzťahy.

PPP FUNGUJE



- > **Efektívne partnerské vzťahy:** Efektívnu spoluprácu možno dosiahnuť formálnym vytvorením jasných pracovných mechanizmov a systému komunikácie v rámci partnerstva.
- > **Vytvorenie kontinuity:** Jasné vymedzenie úloh, úloh a zodpovednosti všetkých partnerov posilní kontinuitu a fungovanie PPP.
- > **Zdieľanie (nekompatibilných) údajov:** Cieľom prispôbených zmien politiky by malo byť zníženie legislatívnych, organizačných alebo technických prekážok pre kanály zdieľania údajov.

KULTÚRA PPP



- > **Kultúra orientovaná na partnerstvo:** politické nástroje musia posilniť štandardizáciu a transparentnosť PPP na vnútroštátnej aj európskej úrovni.

Hlavnou cieľovou skupinou tejto publikácie sú tvorcovia politik na miestnej, národnej a európskej úrovni. Vo všeobecnosti sú zodpovední za stanovenie priorít, vykonávanie právnych predpisov a iniciovanie rozsiahlych preventívnych opatrení. Zvýšením ich zamerania na PPP sa môže vytvoriť viac príležitostí na spoluprácu so súkromnými partnermi.



Vytváranie partnerstiev

PPP sa dá vytvoriť rôznymi spôsobmi. Jednou z možností je postupovať podľa siedmich krokov, ktoré tvoria rámec CLAIMED. CLAIMED (clarify, locate, alert, inform, motivate, empower and direct) je zameraný na mobilizáciu partnerov, aby sa zapojili do iniciatív v oblasti prevencie kriminality.⁴

Prvým krokom je vyjasnenie úloh a úloh všetkých zúčastnených. Napríklad mesto chce riešiť krádeže áut na svojom území. Na základe predchádzajúcej analýzy identifikovalo potrebu činnosti občanov, aby lepšie chránili svoje autá, v kombinácii s úsilím mestského oddelenia pre územné plánovanie riešiť horúce miesta, ako aj s podporou výrobcov, ktorí vytvárajú konkrétne zámky ako ďalší nástroj na spevnenie cieľa. Vo všeobecnosti je ideálne, ak takéto prípravy vykonáva zodpovedný verejný partner, pretože sa často zaoberá dlhodobými politickými cieľmi.⁵ Napriek tomu je možné v týchto počiatočných fázach konzultovať so zainteresovanými stranami, ako sú odbory, mimovládne organizácie alebo kľúčoví zástupcovia súkromného sektora, aby poskytli informácie.⁶

Po druhé, je potrebné nájsť príslušných partnerov. To znamená nájsť výrobcov alebo bezpečnostné spoločnosti, ktoré vyrábajú účinné zámky alebo imobilizéry, a kontaktovať združenia obyvateľov s cieľom osloviť rizikových majiteľov áut, ktorí sa nachádzajú v horúcich bodoch alebo v ich blízkosti. V praktickej rovine by mestská rada mohla zorganizovať seminár alebo stretnutie, prostredníctvom ktorého by mohla predstaviť svoj plán a ciele rôznym podnikom. Následne sa môžu naplánovať stretnutia v malom rozsahu s cieľom iniciovať spoluprácu.⁷ Okrem priameho oslovenia súkromného sektora majú silnú pozíciu aj mimovládne organizácie a skupiny občianskej spoločnosti, pretože často majú kontakty so súkromnými partnermi, ktoré by mohli pomôcť priviesť k rokovaciemu stolu.⁸

Pri nadväzovaní kontaktov so súkromnými partnermi môže hodnotenie rizík uľahčiť identifikáciu vhodných kandidátov. Cieľom hodnotenia rizík je posúdiť, ktorých partnerov je potrebné zahrnúť alebo sa im vyhnúť a čím by mohli prispieť k PPP. Môže to zahŕňať zisťovanie minulosti spoločnosti, či je alebo bola spojená s inými partnerstvami, kto by bol vhodnou kontaktnou osobou, ktorá by sa zapojila do partnerstva, atď.⁹ Príklad možno nájsť v Usmerneniach o osvedčených postupoch pri vykonávaní náležitej starostlivosti tretích strán, ktoré vydalo PACI (Iniciatíva Svetového ekonomického fóra pre partnerstvo proti korupcii). Tieto usmernenia slúžia organizáciám ako nástroj na rozpoznávanie pochybných tretích strán a vyhýbanie sa im.¹⁰

Súvisiacou výzvou pri vytváraní partnerstva je neustrannosť. Mnohí verejní aktéri musia zostať nezávislí a nemôžu uprednostňovať žiadnu konkrétnu spoločnosť alebo organizáciu. Riešením by bolo partnerstvo so zastrešujúcim orgánom namiesto konkrétnych spoločností. Ak by sme pokračovali v ilustrácii, namiesto vyčlenenia konkrétneho výrobcu by táto mestská rada mohla osloviť federáciu automobilového priemyslu ako prostriedok na zabránenie zaujatosti.

Samotné vyhľadávanie partnerov však nestačí. Budú potrebné mobilizačné techniky, ktoré ich upozornia na to, ako môžu nielen prispieť, ale aj profitovať zo vstupu do tohto partnerstva. Na tento účel je potrebné informovať ľudí o povahe, rozsahu a príčinách problému a niektorí z nich môžu potrebovať dodatočnú motiváciu. Najmä v prípade súkromných subjektov môže byť relevantné použitie stimulov. Partnerov možno tiež posilniť. Na tomto príklade by miestne združenia obyvateľov mohli využiť organizačnú podporu pri distribúcii zámok na autá. Nakoniec iniciátori nasmerujú partnerstvo na plnenie stanovených cieľov.¹¹

Zosúladenie priorít a vytvorenie spoločných cieľov

Na vytvorenie účinného PPP musia všetci partneri zosúladiť svoje priority v snahe dosiahnuť jasné a spoločné ciele. Na tento účel musia partneri otvorene informovať o tom, prečo sú zapojení a čo chcú dosiahnuť, pretože dôvody na vytvorenie PPP sú často veľmi rôznorodé. Môže to byť dôsledok ekonomického záujmu alebo preto, že nová legislatíva vyžaduje spoluprácu súkromného a verejného sektora. Ďalšou dôležitou hnacou silou je spoločenský záujem, napríklad keď určitý sektor alebo orgán zaradí danú otázku do politickej agendy.¹² Z toho vyplýva, že zatiaľ čo verejní partneri sa zvyčajne snažia poskytovať služby občanom a spoločnosti, súkromní partneri sa zvyčajne snažia vytvárať zisk tým, že ponúkajú produkt alebo službu svojim zákazníkom. Obe strany kontinua musia nájsť spoločné priority.¹³

Na zosúladenie rôznych oblastí zamerania je potrebné vytvoriť spoločný základ. Na ilustráciu, krádeže v domácnostiach sú trestným činom, ktorý ovplyvňuje celú spoločnosť. Obete prichádzajú o svoj majetok, orgány činné v trestnom konaní musia vypátrať a získať späť odcudzené veci a poisťovne musia poskytnúť náhradu za škody a stratené veci. Spoločným základom v tomto príklade je, že všetky strany by chceli zabrániť vlámaniu, napríklad posilnením bezpečnostných opatrení v domoch a ich okolí. Orgány činné v trestnom konaní a obce môžu informovať susedov o účinných preventívnych opatreniach (napr. zámky na dverách a vonkajšie automatické osvetlenie) alebo ich odkázať na súkromných partnerov, ktorí takéto produkty ponúkajú. Na druhej strane môžu poisťovne poskytovať zľavy majiteľom domov, ktorí zaviedli konkrétne preventívne opatrenia, čím vznikne situácia výhodná pre všetky zúčastnené strany.¹⁴

Projekt STAD v Európe

Projekt STAD v Európe (SiE) sa zameriava na epizodické pitie alkoholu medzi mladými ľuďmi. Využíva komunitný prístup (STAD), ktorý bol vyvinutý v Štokholme a následne pilotne zavedený na ďalších šiestich miestach (v Holandsku, Slovinsku, Českej republike, Španielsku, Nemecku a Spojenom kráľovstve). Cieľom týchto projektov je obmedziť dostupnosť alkoholu v štyroch oblastiach spoločnosti: v oblasti nočného života, na festivaloch, vo verejnom prostredí (napr. v parkoch a na plážach) a v súkromnom prostredí (napr. doma). Využívali mobilizáciu komunity, prísnejšie presadzovanie práva a školenie o zodpovednom podávaní alkoholu. V Štokholme viedli k zníženiu nadmerného podávania alkoholu, k zníženiu počtu mladistvých a k zníženiu agresivity súvisiacej s alkoholom.

Kľúčovú úlohu v tomto projekte zohrali partnerstvá viacerých agentúr. Zahrnutí partneri sa líšili v závislosti od miesta realizácie projektu. Zapojené boli najmä miestne úrady, zdravotnícke služby, orgány činné v trestnom konaní, úradníci verejného zdravotníctva, školy, majitelia a správcovia zariadení a supermarketky. Zistilo sa, že existujúce sociálne štruktúry uľahčili mobilizáciu komunity. Tak tomu bolo v Slovinsku, kde existovali miestne akčné skupiny zamerané na závislosti, ktoré zahŕňali mnohé z požadovaných zainteresovaných strán.

Okrem toho sa viaceré podniky nočného života obávali straty tržieb alebo sa zdráhali zaviesť nové opatrenia, ak to nevyžadoval zákon. Ukázalo sa, že je potrebné, aby podniky absolvovali školenie o problémoch spojených s predajom alkoholu mladistvým, ako aj o širších dôsledkoch, ktoré to môže mať pre komunitu. Okrem toho možno riziko straty predaja riešiť úpravou súčasných techník predaja alkoholu a ponukou väčšieho množstva nealkoholických nápojov pre mladistvých.¹⁵

Viac informácií nájdete na: O SiE - STAD v Európe.

Verejné aj súkromné subjekty môžu váhavo pristupovať k PPP. Preto je dôležité, aby verejní partneri mali jasnú predstavu o tom, čo sa má PPP dosiahnuť, pričom téma PPP by mala mať zmysel aj pre súkromných partnerov, ktorí sa majú zapojiť.¹⁶ Využitie stimulov by mohlo súkromný sektor stimulovať k spojeniu síl. Po prvé, legislatívna požiadavka na vytvorenie PPP je často sama osebe stimulom. Pravidelne sa to uplatňuje v oblasti počítačovej kriminality, v ktorej sa od spoločností, ako sú Meta alebo Twitter, požaduje, aby prijali opatrenia proti násilliu na internete, napríklad nenávisťným prejavom. Hoci

legislatívna požiadavka automaticky nevytvára PPP, spája verejné a súkromné subjekty a potenciálne poskytuje základ pre ďalšiu spoluprácu.

Ďalším stimulom sú hospodárske výhody, ktoré môže PPP pomôcť zabezpečiť. Napríklad zlepšenie verejného poriadku (napr. zníženie množstva odpadkov alebo vytvorenie bezpečnejších ulíc) zlepší okolie, v ktorom sa nachádza kancelária spoločnosti, čím sa stane bezpečnejším a príjemnejším pre jej zákazníkov. Ďalšou možnosťou by mohlo byť poskytovanie grantov, dotácií

alebo daňových úľav pre spoločnosti, ktoré prispievajú k rozvoju spoločnosti. Okrem toho majú partnerstvá potenciál zvýšiť vnútornú aj vonkajšiu reputáciu organizácie. Cestovné kancelárie môžu pomôcť orgánom činným v trestnom konaní tým, že nahlásia podozrivé prípady vykorisťovania alebo obchodovania s ľuďmi. Negatívna publicita môže cestovnú kanceláriu vážne poškodiť, zatiaľ čo príbehy o odvrátení prípadu detského vykorisťovania potenciálne povedú k pozitívnemu mediálnemu ohlasu. Vytváranie dobrej povesti môže viesť k nárastu počtu zákazníkov a zároveň prilákať nových zamestnancov. Okrem toho poskytnutie pocitu, že zamestnanci prispievajú k prosociálnej veci, pomáha vytvárať pocit hrdosti, ako aj lojality voči spoločnosti.¹⁷

Budovanie dôvery

Pravdepodobne najväčšou výzvou pri vytváraní PPP je vybudovanie dôvery medzi partnermi. Na dosiahnutie pozitívnych pracovných vzťahov je potrebná základná úroveň dôvery medzi všetkými, ktorí sa na partnerstve podieľajú. Najmä vo svete bezpečnosti sa organizácie môžu zdráhať zdieľať určité typy informácií, takže poskytovanie vzájomných záruk môže zohrávať ešte dôležitejšiu úlohu pri zabezpečovaní dôvery medzi partnermi.¹⁸ Aj keď je potrebný základný stupeň dôvery od začiatku PPP, vybudovanie vzťahov dôvery si vyžaduje čas. Preto sa vytváranie PPP často začína sériou malých krokov (napr. stretnutia, neformálne diskusie alebo spoločné akcie), ktoré budú v očiach ostatných partnerov naznačovať dôveryhodnosť, integritu alebo kompetentnosť.¹⁹

Napriek tomu existuje mnoho problémov, ktoré od začiatku odrádzajú od dôvery medzi partnermi. Výrazným problémom sú existujúce predsudky vo vzťahu k verejnému aj súkromnému sektoru.²⁰ Častou obavou je napríklad to, že súkromní partneri budú riadiť partnerstvo v prospech svojich vlastných obchodných záujmov.²¹ Tento predsudok súvisí s tým, že dôvera sa netýka len medziľudských vzťahov. Otvplyvňujú ju aj organizačné normy a hodnoty, ktoré si každá osoba prináša. To, či si partneri navzájom dôverujú a či dôverujú svojej organizácii, sú dve rozdielne veci.²² Čo sa týka riešenia, partneri môžu v rámci možností zanechať svoje organizačné úlohy a plne sa sústrediť na vopred stanovené ciele. Zároveň sa tým môžu znížiť existujúce predsudky a iniciovať otvorenejšie diskusie.

Po vytvorení elementárnej dôvery je ďalším krokom udržanie tejto dôvery. To si vyžaduje trvalý a cieľavedomý záväzok a môže sa ľahko vytratiť, napríklad keď sa

k existujúcej spolupráci pridajú noví partneri alebo keď sa existujúci partneri dostatočne nezapoja.²³ Na zabezpečenie kontinuity dôvery sú kľúčové pravidelné, najlepšie osobné výmeny, pretože vytvárajú zmysluplnejšie interakcie ako tie, ktoré prebiehajú výlučne prostredníctvom písomnej alebo online komunikácie. Osobné výmeny tiež umožňujú organizovať spoločenské podujatia, počas ktorých sa partneri môžu navzájom zoznámiť a vytvoriť formálne (a neformálne) väzby. Pravidelné stretnutia (naplánované po dohode

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.

so všetkými účastníkmi) navyše zaväzujú partnerov k systematickej účasti. Je však dôležité mať na pamäti, že príliš veľa stretnutí sa potenciálne stane zdrojom podráždenia účastníkov. Medzi alternatívne možnosti patria tematické diskusie, v rámci ktorých si účastníci vymieňajú informácie o konkrétnych čiastkových témach, alebo spoločné vzdelávacie podujatia, počas ktorých skúmajú, ako môžu byť rôzne oblasti zamerania vzájomne prepojené.²⁴

Na záver možno konštatovať, že všetky partnerstvá sú dynamické a budú sa vyvíjať počas celej svojej existencie. Hoci je dôvera nevyhnutným faktorom pri vytváraní partnerstva, nie je dostatočným prostriedkom na zabezpečenie jeho efektívneho fungovania. To si vyžaduje aj organizačné štruktúry, ktoré sa zameriavajú na efektívnu spoluprácu vo všeobecnosti.²⁵



Partnerská spolupráca

PPP majú rôzne podoby, formy a zložitost'. James Austin vytvoril kontinuum spolupráce na kategorizáciu PPP na základe ich poslania, úrovne záväzkov, množstva zdrojov, rozsahu činností a úrovne interakcie (pozri obrázok 1). To pozostáva z troch zložiek a pomáha klasifikovať partnerstvá strategickým spôsobom. Vo filantropickej fáze je interakcia medzi partnermi minimálna a má najmä formu finančných prostriedkov, ktoré jeden partner poskytuje druhému. K tomu dochádza napríklad vtedy, keď vydavateľská spoločnosť financuje materiály, ktoré môžu školy používať v rámci svojho programu proti šikanovaniu.

Transakčná fáza zahŕňa hlbšiu spoluprácu, napríklad výmenu zdrojov na organizovanie činností alebo vytváranie nástrojov. Príkladom je miestna rada pre prevenciu kriminality v meste Nacka (Švédsko), ktorá využíva pracovné skupiny na zvýšenie miestnej bezpečnosti. Tieto pracovné skupiny pozostávajú z rôznych zástupcov sektorov a subjektov, ako sú orgány činné v trestnom konaní, školy, miestne podniky, nákupné centrá, združenia vlastníkov. Stretávajú sa šesťkrát ročne

a zameriavajú sa na vzájomné miestne problémy, ako je napríklad znečisťovanie a rušenie verejného poriadku.²⁶ Ich zameranie a činnosť však zostávajú obmedzené na ich vlastnú oblasť činnosti.

Napokon integračná fáza zahŕňa partnerstvá, ktoré úplne alebo čiastočne zlúčili svoje poslanie a činnosti. Takéto spoločné iniciatívy predstavujú najvyššiu úroveň strategickú spoluprácu.²⁷ Na ilustráciu možno uviesť, že prístav a susedná priemyselná oblasť Rotterdamu má PPP s názvom Jednotný priemyselný a prístavný hasičský zbor. Táto organizácia spája úlohy verejného hasičského zboru s hasičskými zbormi priemyselných spoločností a poskytuje vzájomnú pomoc mestu Rotterdam, prístavu, blízkej obci Rozenburg, ako aj viac ako 50 spoločnostiam Seveso (t. j. korporáciám, ktoré manipulujú, vyrábajú alebo skladujú nebezpečné látky, ako sú rafinérie alebo sklady ropy).²⁸



Obrázok 1: Kontinuum spolupráce (Austin, 2000).

Je na iniciátorovi PPP a zúčastnených partneroch, aby sa rozhodli, ktorý typ PPP chcú vytvoriť na základe svojich vlastných potrieb a cieľov. Je však bežné, že partnerstvá sa časom vyvíjajú, napríklad ak sa vykonáva viac činností, vyžaduje sa vyššia úroveň zapojenia. V každom prípade si efektívna práca v partnerstve vyžaduje základnú, ale stále úroveň zapojenia partnerov.²⁹

Efektívne partnerské vzťahy

Na vytvorenie zmysluplného dialógu a dosiahnutie vopred stanovených cieľov sú potrebné dobré pracovné vzťahy medzi všetkými partnermi. Ciele sa dajú dosiahnuť len vtedy, ak sa spoliehame na príspevky a kompetencie ostatných partnerov. Efektívna spolupráca bude závisieť od úrovne dôvery, kompetencií vedenia, mechanizmov spolupráce a komunikačnej stratégie v rámci partnerstva.³⁰

Odporúča sa, aby zúčastnení partneri uzavreli určitý druh dohody o formálnom založení partnerstva. Táto dohoda môže mať rôzne formy, od memoranda o porozumení alebo kódexu správania až po spoločné vyhlásenie o poslaní alebo inú štandardizovanú zmluvu. V závislosti od požadovanej úrovne formálnosti by mala zahŕňať rôzne záležitosti. Môže sa pohybovať od všeobecnej dohody opisujúcej partnerstvo a oblasť jeho zamerania až po súborné vyhlásenie, ktoré špecifikuje ciele, činnosti a zodpovednosti všetkých partnerov.³¹

Prístup Sofielund

V roku 2014 bolo v oblasti Sofielund v Malmö vytvorené miestne sieťové združenie. Toto združenie je partnerstvom medzi mestom Malmö a jeho oddelením mestského plánovania, políciou, združením vlastníkov nájomných bytov, vlastníkmi nehnuteľností, bankami a spoločnosťami. Jeho vznik súvisel s rozsiahlymi problémami týkajúcimi sa kriminality, od graffiti a vandalizmu až po otvorený obchod s drogami, s ktorými sa Sofielund stretával.

Zameriavajú sa na dve kľúčové otázky: zvýšenie bezpečnosti a čistoty oblasti. Konkrétne opatrenia zahŕňali bezpečnostné kamery a prítomnosť polície v uliciach, bezpečnostné prechádzky a čistiace hliadky miestnych obyvateľov a školenia na vzdelávanie obyvateľov, ktoré organizovali miestni hasiči a poisťovne.

Tento prístup slúži ako relevantný príklad PPP, pretože vo Švédsku zaviedol nový typ partnerstva, v ktorom mal každý partner jasné povinnosti. Zatiaľ čo mesto financovalo koordinátorov mestského rozvoja, ktorí pôsobili ako operatívni vedúci združenia, správna rada pozostávala z kooptovaných členov z partnerských organizácií (t. j. z organizácie na odvoz odpadu, záchranných služieb a orgánov činných v trestnom konaní). To zabezpečilo komplexné diskusie, ktoré viedli k rýchlym rozhodnutiam, ktoré podporovali všetci partneri.

Viac informácií o projekte a partnerstve nájdete na: [Prístup 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.

Štruktúra PPP musí byť tiež dobre definovaná, aby všetci aktéri rozumeli svojej úlohe a aby všetci spolupracovali na dosiahnutí spoločných a vzájomne stanovených cieľov.³² To je dôležité, aby sa zabezpečilo, že jednotliví aktéri nestratia svoju vlastnú identitu. Organizačná schéma poskytne prístupný prehľad všetkých partnerov, ich pozícií a zodpovedností. Takéto schémy sa môžu líšiť podľa toho, aké veľké, formálne a štruktúrované je PPP. V prípade malého neformálneho partnerstva už môže stačiť tabuľka, v ktorej sú uvedené úlohy jednotlivých aktérov.³³ Väčšie PPP si budú potenciálne vyžadovať prepracovanejší organogram. Ak použijeme ako príklad spoločnosť Sofielund, predstavenstvo by mohlo byť označené ako úroveň riadenia v hornej časti tabuľky. Prevádzkovými aktérmi sú v tomto prípade koordinátori mestského rozvoja financovaní mestom, ktorí by sa umiestnili pod ňu. Nakoniec prichádzajú súvisiace zainteresované strany, ako sú pracovné skupiny alebo poradné rady, ktoré v tomto prípade môžu mať podobu združení nájomcov-vlastníkov, vlastníkov nehnuteľností a iných podnikov.

Definovaním štruktúry PPP budú mať všetci účastníci, organizácie a oddelenia jasné mandáty a budú vedieť, kto je za ktorú úlohu zodpovedný. To môže na druhej strane objasniť úrovne zodpovednosti voči sebe navzájom, ale aj voči širšej verejnosti.

Vytvorenie kontinuity

Je dôležité, aby PPP bolo trvalé, aby sa dosiahli jeho vopred stanovené výsledky. Najmä v prípade prevencie sú partnerstvá často dlhodobými investíciami, a preto sa ich výsledky neprejavíajú okamžite.³⁴ Pokiaľ ide o kontinuitu, dôležité sú určité kľúčové aspekty. Pravidelná, ale nie prehnaná komunikácia zabezpečuje priebežné podávanie správ a umožňuje vykonať úpravy vždy a všade, kde je to potrebné. Účinné monitorovacie nástroje (ako sú štandardizované správy o pokroku a následné stretnutia) uľahčujú vedenie záznamov a zabezpečujú, že partnerstvo zostane efektívne a prinesie vopred stanovené výsledky.³⁵

Na to, aby PPP zostalo konštantné, musia byť jeho zdroje dostatočné a dlhodobo zaručené. Medzi takéto zdroje patrí čas, personál a finančné prostriedky.³⁶ Financovanie musí byť udržateľné, aby sa PPP mohli pustiť do dlhobodej spolupráce bez toho, aby sa museli obávať alebo prispôbovať svoje činnosti kvôli obmedzeným rozpočtom.³⁷ Osoby zapojené do partnerstva musia mať k dispozícii dostatok času, najmä ak túto úlohu kombinujú so svojim každodenným zamestnaním.³⁸ Okrem toho si vytvorenie kontinuity v zastúpení a angažovanosti vyžaduje, aby boli jasne zdokumentované procesy, ktoré definujú, koľko času je potrebné venovať účasti na PPP a aká úroveň angažovanosti je požadovaná.³⁹

Miestne rady pre prevenciu kriminality

Miestne rady pre prevenciu kriminality formujú stratégie prevencie kriminality a bezpečnosti v jednotlivých regiónoch alebo mestách prostredníctvom spoločného rozhodovania. Vo všeobecnosti zahŕňajú rôzne subjekty, ako napríklad mestskú radu, miestne orgány činné v trestnom konaní a starostu. Niektoré miestne rady však zahŕňajú aj súkromné subjekty, napríklad združenia obyvateľov a bytové združenia, miestne podniky alebo prevádzkovateľov verejnej dopravy.

V roku 2020 bola v rámci projektu Be Secure Feel Secure (BSFS) vytvorená Miestna rada pre prevenciu kriminality v Pireu (Grécko). Hoci sa zdalo, že rada v Pireu funguje efektívne, v počiatočnej fáze čelila určitým problémom:⁴⁰

- > Udržiavanie angažovanosti všetkých partnerov;
- > Nedostatočné zapojenie vlád jednotlivých štátov;
- > Ťažkosti pri zabezpečovaní dlhodobej kontinuity a následných opatrení, čiastočne v dôsledku nedostatočnej a nejednotnej internej komunikácie;
- > Nedostatok personálu a finančných prostriedkov;
- > nedostatočná účasť občanov na príprave a realizácii opatrení.

Výsledkom projektu BSFS je niekoľko kľúčových poznatkov pri vytváraní partnerstiev, ako sú miestne rady pre prevenciu kriminality:

- > Jasne si ujasnite a zoradte priority, ktoré sú pre partnerstvo kľúčové;
- > Zamerajte sa na obmedzený počet opatrení a cieľov, aby ste zabezpečili, že sa budú skutočne realizovať;
- > Prijajte jednoduché a viditeľné mechanizmy spolupráce;
- > Zabezpečiť, aby všetci partneri boli ochotní a schopní monitorovať a hodnotiť partnerstvo.

Viac informácií nájdete na stránke Miestnej rady pre prevenciu kriminality BSFS:

Miestna rada pre prevenciu kriminality: experiment dobrej správy vecí verejných na predchádzanie trestnej činnosti - Be Secure Feel Secure (BSFS) (bsfs-piraeus.eu)

Na záver treba povedať, že zdroje musia byť nielen konštantné, ale musia sa aj efektívne využívať. Ak je financovanie zaručené, ale partneri nie sú odhodlaní, partnerstvo aj tak zlyhá a neprinesie žiadne hodnotné výsledky. Na opačnej strane mince, ak sú partneri

odhodlaní, ale nie sú k dispozícii žiadne finančné prostriedky na podporu ich činnosti, dosiahne sa len málo. Audity, monitorovanie a hodnotenia (plánu) môžu pomôcť zabezpečiť kontinuitu a udržať si prehľad o tom, ktoré zdroje sa využívajú a ako.

Zdieľanie (nekompatibilných) informácií

Pri zdieľaní údajov sa zvyčajne objavujú dva problémy. Prvý sa týka práce s nekompatibilnými typmi údajov. Niektoré partnerstvá sa snažia spolupracovať, ale zavedené mechanizmy nie sú navzájom koordinované. Môže k tomu dôjsť v dôsledku legislatívnych prekážok, ktoré nariaďujú, že zdieľanie údajov je obmedzené na konkrétne podmienky alebo na konkrétne úlohy, alebo to môže vyplývať z organizačných a technických záležitostí v prípadoch, keď je vytvorenie alebo prispôbenie potrebných IT štruktúr príliš nákladné.⁴¹

Na ilustráciu, Schengenský informačný systém (SIS) je databáza používaná na účely bezpečnosti a riadenia

hraníc v Európe, ktorá obsahuje údaje o hľadaných alebo nezvestných osobách, ako aj o stratených a odcudzených predmetoch. Polícia môže zadať číslo trupu ukradnutej lode, ktoré vytvorí upozornenie, ak sa nájde kdekoľvek v EÚ.⁴² Nie všetky národné databázy sú však zosúladené so SIS, čo znamená, že niektoré krajiny môžu napríklad ku každej ukradnutej lodi priradiť len jedno číslo trupu namiesto toho, aby mali možnosť priradiť k príslušnému predmetu viacero identifikačných čísel. V tomto prípade nie je potrebná aktualizácia právnych predpisov a potrebné technologické štruktúry už existujú na európskej úrovni. Je len potrebné zosúladiť jednotlivé národné databázy s ich európskym variantom.

Program CIRCAMP

Program CIRCAMP (Internet Related Child Abusive Material Project) je iniciatívou COSPOL-u (Komplexné operačné strategické plánovanie pre políciu), ktorej cieľom je vytvoriť riešenie pre sexuálne zneužívanie detí na internete. Zahŕňa partnerstvo medzi orgánmi presadzovania práva, mimovládnyimi organizáciami a ziskovými podnikmi (poskytovateľmi internetových služieb a finančnými inštitúciami). Jedným z jeho hlavných cieľov bolo zaviesť filter proti sexuálnemu zneužívaniu detí (Child Sexual Abuse Anti-Distribution Filter - CSAADF), ktorý zabraňuje prístupu k online snímkam sexuálneho zneužívania detí.

Tento webový filter vytvorila spoločnosť Telenor, veľký poskytovateľ digitálnych služieb v rámci mobilných a televíznych služieb v Nórsku. Jedným z problémov súvisiacich s týmto filtrom je, že rozdielne vnútroštátne právne predpisy v kombinácii so všeobecnými obavami o ochranu súkromia bránili jeho celoplošnému zavedeniu v ostatných európskych členských štátoch. CIRCAMP musel nájsť alternatívne riešenia šité na mieru, ktoré by vyhovovali každému národnému kontextu. Namiesto inštalácie automatického filtra sa niektoré krajiny rozhodli, že ich príslušníci orgánov činných v trestnom konaní pred zablokovaním webovej stránky potvrdia prítomnosť takýchto materiálov na nej. V iných krajinách ako prostriedok na to, aby sa zabránilo obmedzovaniu online obsahu zo strany vlády, spolupracovali s mimovládnyimi organizáciami na vytvorení čiernej listiny. V prípade Spojeného kráľovstva viedla takúto čiernu listinu nadácia Internet Watch Foundation, ktorá ju poskytovala orgánom činným v trestnom konaní a poskytovateľom internetových služieb.⁴³

Viac informácií nájdete na: [Online filter proti detskej pornografii | Telenor](#).

Druhým problémom je neochota mnohých ľudí, organizácií alebo odvetví zdieľať údaje s ostatnými, pretože sa to môže ľahko zmeniť na porušenie dôvernosti alebo súkromia.⁴⁴ Preto je dôležité vyvážiť výhody zdieľania údajov s rizikami, t. j. legislatívnymi obmedzeniami a obmedzeniami ochrany súkromia a verejnými záujmami. To si bude vyžadovať značné úsilie na politickej úrovni, napríklad s cieľom znížiť zbytočné prekážky cezhraničného zdieľania údajov alebo poskytnúť usmernenia pre konkrétne odvetvia.

Jedným zo spôsobov kontroly zdieľania údajov je rámec piatich bezpečnostných schránok. Každý "trezor" zahŕňa otázky na posúdenie konkrétneho aspektu rizika zverejnenia. Cieľom tohto rámca je uľahčiť bezpečné zdieľanie údajov, ale zároveň sa vyhýba prílišnej regulácii. Päť aspektov je nasledovných:⁴⁵

- **1. Bezpečné osoby:** je používateľ oprávnený na prístup k údajom a ich používanie?
- **2. Bezpečné projekty:** majú sa údaje použiť na vhodný účel?
- **3. Bezpečné nastavenia:** zabraňuje prístupové prostredie (napr. potreba osobnej autentifikácie, monitorovanie IT, uzamknutá miestnosť v rámci kancelárie) neoprávnenému použitiu?
- **4. Bezpečné údaje:** bola na údaje uplatnená primeraná a dostatočná ochrana?
- **5. Bezpečné výstupy:** kto bude mať prístup k výstupom a (ako) sa budú zdieľať?

Ak by orgány činné v trestnom konaní narazili na ukradnutý motor, ktorý nie je prepojený so systémom SIS, mohli by si vyžiadať potrebné informácie od výrobcov alebo predajcov automobilov ako alternatívu k identifikácii posledného majiteľa a dúfať, že nájdu zhodu. V tomto prípade by orgány presadzovania práva aj predajcovia mohli odpovedať na tieto otázky na základe platných predpisov a stanoviť svoje kritériá s cieľom uľahčiť určitú dohodu o výmene informácií. Je však dôležité zdôrazniť, že tieto problémy sa nevyriešia zavedením univerzálneho riešenia. Rámce správy údajov musia zohľadňovať typ, kontext a sektor, v ktorom sa údaje zhromažďujú a/alebo zdieľajú, pretože informácie, ktoré má polícia, sa budú líšiť od tých, ktoré bude zhromažďovať škola alebo výrobca automobilov.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.

Osobitným opatrením, ktoré môžu PPP zaviesť, je dohoda o dôvernosti informácií.⁴⁷ Ide o dohodu, v ktorej sa partneri zaviazajú, že nebudú zverejňovať žiadne dôverné alebo chránené informácie. Napriek tomu by sa PPP mali snažiť vyhnúť zbytočným úrovňam dôvernosti. Najmä pri neformálnom type PPP by sa všetci zúčastnení mali v čo najväčšej miere spoliehať na diskretnosť svojich partnerov.⁴⁸ Ďalšou možnosťou je vytvorenie online fóra, ktoré by podporilo existujúce (a potenciálne nedostatočné) mechanizmy výmeny informácií. Súkromné online fóra možno využiť ako prostriedok na jednoduchú a bezpečnú výmenu všeobecných informácií, noviniek a aktualizácií. Ak sa vrátíme k predchádzajúcemu príkladu, polícia by v takýchto situáciách mohla potenciálne osloviť partnerov na súkromnom fóre a požiadať ich o informácie.⁴⁹



Kultúra partnerstva

Ako už bolo uvedené, neexistuje žiadna spoločná stratégia na vytvorenie PPP, avšak rozhodujúcim faktorom je, že by malo mať kultúru orientovanú na partnerstvo.⁵⁰ Na úrovni tvorby politiky je potrebné podporovať vytváranie a fungovanie PPP s cieľom riešiť existujúce problémy, ako je nedostatok dôvery a kontinuity. To by následne zvýšilo stabilitu PPP a prilákalo väčší počet zainteresovaných partnerov.

Kultúra orientovaná na partnerstvo

Po prvé, politické nástroje (vo forme nariadení, usmernení alebo (národného) akčného plánu) sú potrebné na štandardizáciu vytvorenia, fungovania, jasnosti a transparentnosti PPP.⁵¹ Konkrétnejšie, každý rezort vlády môže zaviesť vlastné rámce alebo usmernenia zamerané na konkrétnu tému alebo sektor.⁵²

Akčný program Bezpečné podnikanie 2023-2026

Holandská národná platforma pre kontrolu kriminality (*Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing*) každé tri roky zverejňuje svoj akčný program Bezpečné podnikanie. Tento program stimuluje verejno-súkromné partnerstvá na boj proti trestnej činnosti páchanej na podnikoch, ako aj proti úmyselnému (a neúmyselnému) napomáhaniu trestnej činnosti zo strany podnikov.⁵³

Zameriava sa na tri témy (počítačová kriminalita, organizovaná trestná činnosť a majetková trestná činnosť) a poskytuje konkrétne odporúčania a opatrenia na vytvorenie účinných partnerstiev. Napríklad na boj proti organizovanej trestnej činnosti program definuje tieto opatrenia:

- > vymenovanie správcu pre zraniteľné sektory, ktorý bude slúžiť ako spojovací článok medzi verejnými a súkromnými subjektmi;
- > školenia o odolnosti a informovanosti pre zraniteľné odvetvia (napr. prázdninové parky a kempingy);
- > Pomoc pri výbere potenciálnych partnerov;
- > Poskytovanie právnej podpory, okrem iného na usmernenie a podporu zdieľania údajov;
- > Vytvorenie digitálnej platformy na zdieľanie informácií, ako aj na nadviazovanie kontaktov s potenciálnymi novými partnermi.

Dôležitým partnerom v tomto akčnom programe je Platforma pre bezpečné podnikanie (*Platform Veilig Ondernemen*). Tieto platformy sú regionálne iniciatívy, ktoré zahŕňajú orgány činné v trestnom konaní, obce, podniky, právny sektor a obchodné združenia, ktorých cieľom je predchádzať trestnej činnosti a bojovať proti nej. Zatiaľ čo Národná platforma pre kontrolu kriminality je národným partnerstvom, platformy bezpečného podnikania zabezpečujú jej uplatňovanie na miestnej úrovni. Možno ju preto zaradiť medzi dobré príklady pre iné krajiny alebo regióny, ktoré sa usilujú o vytvorenie politických nástrojov PPP.

Viac informácií nájdete na: [Aktieprogram Veilig Ondernemen 2023 t/m 2026 | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

Po druhé, vládna podpora v podobe financovania by pomohla vytvoriť kultúru partnerstva. V kombinácii s politickými opatreniami môže dostatočné a nepretržité financovanie naštartovať mnohé PPP, avšak v mnohých krajinách si tieto dve podmienky vyžadujú komplexné spoločensko-politické zmeny.⁵⁴ Napriek tomu je potrebné vyhnúť sa nadmernej regulácii a kontrole, aby sa ponechal priestor pre flexibilitu a rozmanitosť. Príliš prísne smernice a požiadavky na financovanie odradia potenciálnych partnerov a nové typy PPP.⁵⁵

V neposlednom rade je nevyhnutné, aby sa PPP monitorovali a hodnotili. Len tak je možné zistiť, ako a či sa partnerstvo a jeho opatrenia (správne) realizovali, aké môžu byť ich výsledky a vplyv a ako ich možno v budúcnosti zlepšiť. Na ilustráciu, PPP v Brazílii, ktoré sa zaoberalo sexuálnym vykorisťovaním detí (CSE), viedlo k zvýšeniu stigmatizácie nepľnoletých obetí starších ako 15 rokov. Hoci sektor cestovného ruchu aj stavebný sektor aktívne prispievali ku kampaniam a podujatiam zameraným na boj proti CSE, dospievajúci boli vo všeobecnosti vylúčení z preventívnych opatrení, pretože sa nesprávne považovali za osoby s rozhodovacími schopnosťami dospelých. V dôsledku toho sa vo všeobecnosti nepovažovali za obeť, keď zažili sexuálne vykorisťovanie.⁵⁶ Z tohto dôvodu sa sice vo všeobecnosti podporujú partnerstvá, ale nie všetky PPP budú účinné alebo prinesú pozitívne výsledky. Preto si PPP vyžadujú základnú úroveň usmernení. V ideálnom prípade bude nastavenie hodnotenia opísané vo vyššie uvedených politických nástrojoch, takže PPP nemusia začínať od nuly. Ďalšou možnosťou je, aby organizácie alebo iniciatívy vedené vládou podporovali PPP poskytovaním poradenstva, odbornej prípravy alebo praktickej podpory.

Európske možnosti PPP

Ako už bolo spomenuté, v mnohých členských štátoch EÚ v súčasnosti chýba zavedený rámec, ktorý by usmerňoval realizáciu alebo načrtol využívanie PPP. Približne 90 % európskych PPP vytvorených v rokoch 1990 až 2016 je sústredených vo Francúzsku, Španielsku, Portugalsku a Nemecku.⁵⁷ Jedno z vysvetlení možno nájsť v tom, že na európskej úrovni chýbajú zastrešujúce štruktúry, ktoré by posilňovali spoluprácu medzi verejnými a súkromnými partnermi.⁵⁸ Ako príklad možno uviesť hodnotenie auditovaných PPP podporovaných EÚ, ktoré ukázalo dobrú úroveň údržby a rýchlu implementáciu politik, avšak často neboli efektívne riadené, a preto neprinášali dostatočnú hodnotu za peniaze.⁵⁹ Nedostatočné analýzy pred začatím PPP často viedli k nedostatočnej nákladovej efektívnosti, ako aj k nedostatočnému využitiu partnerstva v dôsledku používania nevhodných prístupov a nedostatočných stimulov pre súkromných partnerov.⁶⁰

Preto je potrebné vytvoriť rámce PPP na európskej úrovni. Takýto rámec by mal zahŕňať potenciálne mechanizmy financovania, poradenské kanály, základné štandardizované postupy a dohody, plány analýzy a modely hodnotenia.⁶¹ Tieto nástroje majú tiež potenciál byť prínosom pre štruktúrovanú výmenu informácií medzi súkromnými a verejnými partnermi a zdieľanie osvedčených postupov a môžu slúžiť ako usmerňovací nástroj.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.

Medzinárodný rámec PPP

Zásady práv detí a podnikania (CRBP)⁶³ je súbor desiatich zásad, ktorými sa súkromný sektor riadi pri ochrane a podpore práv detí. Hoci CRBP nie sú záväzné, slúžia ako dobrý príklad toho, ako definovať a posilniť zodpovednosť súkromného sektora vo vzťahu k ochrane práv detí. Napríklad prvá zásada sa zameriava na rešpektovanie a podporu. Vyžaduje, aby spoločnosti začlenili práva detí do svojho kódexu správania, obchodného plánu a iných politík a vytvorili jasné pokyny, ktoré sa monitorujú na všetkých úrovniach organizácie.⁶⁴

S CRBP súvisí Kódex (Kódex správania na ochranu detí pred sexuálnym vykorisťovaním v oblasti cestovania a cestovného ruchu). Kódex je iniciatíva viacerých zainteresovaných strán, ktorá podporuje odvetvie cestovania a cestovného ruchu konkrétne v oblasti prevencie sexuálneho vykorisťovania detí prostredníctvom poskytovania podpory a nástrojov. Spolupracujú na ňom okrem iného hotely, letecké spoločnosti, reštaurácie a cestovné kancelárie. Všetci partneri sa zavazujú dodržiavať šesť kritérií na ochranu detí, ako napríklad zahrnutie doložky o nulovej tolerancii do zmlúv v celom dodávateľskom reťazci alebo školenia pre zamestnancov, aby vedeli rozpoznať a nahlásiť sexuálne vykorisťovanie detí.⁶⁵

Takéto iniciatívy uľahčujú spoluprácu na medzinárodnej úrovni namiesto toho, aby národné vlády vytvárali PPP s nadnárodnými spoločnosťami v každej oblasti svojej pôsobnosti.

PPP pôsobiace na európskej úrovni by zrejme zápasili s podobnými problémami ako na vnútroštátnej alebo miestnej úrovni. Tieto partnerstvá by museli byť veľmi transparentné, pokiaľ ide o spôsob, akým je ich spolupráca v súlade s GDPR, politikami ochrany osobných údajov a všeobecnými ľudskými právami.⁶⁶ Dlhodobé partnerstvá verejného sektora by sa mali pravidelne revidovať, aby boli aktuálne vzhľadom na technologické inovácie a politické zmeny.⁶⁷

Záver

Verejno-súkromné partnerstvá sú dohody medzi verejnými a súkromnými subjektmi, v rámci ktorých spolupracujú na dosiahnutí spoločného cieľa. PPP sa v spoločnosti stávajú čoraz rozšírenejšími, a to aj preto, že môžu nadobúdať rôzne formy v závislosti od témy, cieľov a úrovne zapojenia partnerov. Vzhľadom na túto rozmanitosť partnerstiev je však ich vytváranie a pokračovanie spojené s viacerými výzvami.

Po prvé, vytváraniu PPP môžu brániť nezlučiteľné priority a nedostatok dôvery. Partneri s rôznym zázemím majú zvyčajne protichodné dôvody na to, aby sa stali súčasťou PPP (napr. ekonomické, spoločenské alebo legislatívne motívy). Preto je nevyhnutné vopred jasne prediskutovať a definovať účel PPP, aby bolo možné pracovať na spoločných cieľoch a zámeroch, ktoré môžu realizovať všetci partneri. Okrem toho je veľmi ťažké vytvoriť PPP so spoločnými cieľmi, ak si partneri navzájom nedôverujú. Nedostatok dôvery môže súvisieť s existujúcimi predsudkami, nerovnováhou moci alebo rozdielnymi organizačnými normami a hodnotami. Aby sa predišlo týmto problémom, sú pravidelné osobné výmeny, počas ktorých ľudia opúšťajú svoje organizačné úlohy, účinnnejším prostriedkom na uľahčenie zlepšenia vzťahov medzi všetkými partnermi.

Po druhé, na dosiahnutie efektívneho fungovania PPP sú potrebné účinné partnerské vzťahy a základná úroveň kontinuity. Jedným z odporúčaní je, aby boli PPP formálne definované v určitom type dohody (napr. v memorande o porozumení alebo spoločnom programovom vyhlásení). Úroveň formálnosti sa bude líšiť v závislosti od toho, čo si želajú iniciátori, ako aj partneri. Napriek tomu jasné vymedzenie úloh, úloh a mechanizmov spolupráce PPP posilní jej kontinuitu a fungovanie. Ďalšia prekážka nastane vždy, keď sú údaje, ktoré sa majú zdieľať, nezlučiteľné alebo dôverné v dôsledku legislatívnych, organizačných alebo technických problémov. To je dôvod, prečo by sa zmeny v politike mali zamerať na zníženie zbytočných prekážok pre kanály spolupráce pri zdieľaní údajov (napr. efektívnejším zosúladením rôznych databáz).

Nakoniec je potrebné vytvoriť politické nástroje (napr. rámce), ktoré posilnia kultúru orientovanú na partnerstvo, a to nielen na vnútroštátnej, ale aj na európskej úrovni. Takéto nástroje môžu pomôcť pri štandardizácii, vytváraní a transparentnosti PPP bez toho, aby to bolo úplne ponechané na miestnych aktéroch. Tento dokument sa odvoláva na holandský príklad, v ktorom sú uvedené konkrétne odporúčania a opatrenia na podporu partnerstiev v jednotlivých sektoroch, ako aj na medzinárodný príklad, ako možno do PPP zapojiť veľké nadnárodné spoločnosti.

Poznámky na záver

- 1 OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev: OECD, 2012, 18.
- 2 Tamže, 18-9.
- 3 Európska únia, Partnerstvá verejného a súkromného sektora v EÚ: Luxemburg: Európsky dvor audítorov, 2018, 12-4.
- 4 5Is - CLAIMED Framework - pre mobilizáciu preventív - CRIME FRAMEWORKS.
- 5 ENISA, Príručka osvedčených postupov - Modely spolupráce pre efektívne verejno-súkromné partnerstvá, Luxemburg: Európska agentúra pre bezpečnosť sietí a informácií, 2011, 45.
- 6 Medzinárodné centrum pre prevenciu kriminality, Svetová banka a Obchodná komora v Bogote, *Partnerstvá verejného a súkromného sektora a bezpečnosť komunity. Príručka k činnosti*, Kanada: Medzinárodné centrum pre prevenciu kriminality, 2011, 89. OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 8.
- 7 Medzinárodné centrum pre prevenciu kriminality, Svetová banka a Obchodná komora v Bogote, *Partnerstvá verejného a súkromného sektora a bezpečnosť komunity. Príručka k činnosti*, 91-2.
- 8 Tamže, 93. OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 8.
- 9 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti: ECPAT International a Down to Zero Alliance (DtZ), 2019, 14.
- 10 Iniciatíva Partnerstvo proti korupcii (PACI), Usmernenia pre správnu prax pri vykonávaní náležitej starostlivosti tretích strán, Ženeva: Svetové ekonomické fórum, 2013.
- 11 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 11.
- 12 ENISA, Partnerstvá verejného a súkromného sektora (Ppp) - modely spolupráce: Agentúra Európskej únie pre bezpečnosť sietí a informácií, 2017, 11. Nick Tilley (Ed.), *Handbook of Crime Prevention and Community Safety (Príručka prevencie kriminality a bezpečnosti komunity)*, Cullompton, Devon: Willan Publishing, 2005, 735.
- 13 ENISA, Partnerstvá verejného a súkromného sektora (Ppp) - modely spolupráce, 13.
- 14 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 10-2.
- 15 Zara Quigg et al., *Stad in Europe (Evaluation Report)*, Liverpool: Public Health institute, STAD in Europe, 2019, 45-6.
- 16 Medzinárodné centrum pre prevenciu kriminality, Svetová banka a Obchodná komora v Bogote, *Partnerstvá verejného a súkromného sektora a bezpečnosť komunity. Guide to Action*, 46, 85 a 93.
- 17 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 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 (Verejno-súkromné partnerstvá - modely spolupráce), 32.
- 20 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 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 (Príručka prevencie kriminality a bezpečnosti komunity)*, 750.
- 23 ENISA, Partnerstvá verejného a súkromného sektora (Ppp) - modely spolupráce, 32.
- 24 Tamtiež.
- 25 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 752.
- 26 Nacka Kommun, Prevencia kriminality v obci Nacka, <https://www.nacka.se>, 2020.
- 27 James E. Austin, Strategic Collaboration between Nonprofit and Businesses (Strategická spolupráca medzi neziskovými organizáciami a podnikmi), *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29:1 (2000), 71.
- 28 Viac informácií nájdete na: Projekt MEDEA | Informačný list | H2020 | CORDIS | Európska komisia (europa.eu), Contactgegevens Coöperatieve Industriële Brandweezorg met Uitgesloten Aansprakelijkheid | Overheid.nl, Home | Gezamenlijke Brandweer (gezamenlijke-brandweer.nl).
- 29 OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 8.
- 30 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735.
- 31 Medzinárodné centrum pre prevenciu kriminality, Svetová banka a Obchodná komora v Bogote, *Partnerstvá verejného a súkromného sektora a bezpečnosť komunity. Príručka k činnosti*, 93. Aliancia Down To Zero, Effective Ways of Working with Private Sector (Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom). Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 15.
- 32 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735.
- 33 OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 9.
- 34 ENISA, Príručka osvedčených postupov - Modely spolupráce pre efektívne verejno-súkromné partnerstvá, 45.
- 35 Medzinárodné centrum pre prevenciu kriminality, Svetová banka a Obchodná komora v Bogote, *Partnerstvá verejného a súkromného sektora a bezpečnosť komunity. Príručka k činnosti*, 94-5.
- 36 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.

- 37 OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 16.
- 38 Tilley, *Handbook of Crime Prevention and Community Safety*, 735-6.
- 39 Tamže, 736.
- 40 Edna Pezard Ramirez, odborný článok <https://www.uia-initiative.eu/>, 2023. Archív BeSecure-FeelSecure - Európske fórum pre bezpečnosť v mestách (efus.eu).
- 41 Výbor Irvinga Fishera, správa Ifc č. 1. Zdieľanie údajov: Otázky a osvedčené postupy: Banka pre medzinárodné zúčtovanie, 2015, 8-9.
- 42 Európska komisia, Bezpečnostná únia: Obnovený Schengenský informačný systém vstupuje do prevádzky: Európska komisia, 2023.
- 43 John T. Picarelli, Moving Public-Private Partnerships from Rhetoric to Reality: Circamp / Csaadf Transferability Assessment, Spojené štáty americké: Národný inštitút spravodlivosti (NIJ), 2009.
- 44 OECD, Zlepšenie prístupu k údajom a ich zdieľanie: OECD, Paríž, 2019.
- 45 Austrálsky štatistický úrad, Rámec piatich bezpečných miest. Príručka o dôvernosti údajov, <https://www.abs.gov.au>, 2021.
- 46 OECD, Zlepšenie prístupu k údajom a ich zdieľanie: Zosúladenie rizík a prínosov pre opätovné použitie údajov v rôznych spoločnostiach.
- 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, Partnerstvá verejného a súkromného sektora (Ppp) - modely spolupráce, 18.
- 51 OECD, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 11.
- 52 Tamže, 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, Odporúčanie Rady o zásadách verejnej správy verejno-súkromných partnerstiev, 11.
- 56 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 14.
- 57 Európska únia, Partnerstvá verejného a súkromného sektora v EÚ: 15 a 44.
- 58 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 303.
- 59 Európska únia, Partnerstvá verejného a súkromného sektora v EÚ: (1): Rozšírené nedostatky a obmedzené prínosy, 49.
- 60 Tamže, 35-8.
- 61 Tamže, 42.
- 62 Dorn a Levi, Private-Public or Public-Private Strategic Dialogue on Serious Crime and Terrorism in the Eu, 312-3.
- 63 Prečítajte si celý dokument obsahujúci práva detí a zásady podnikania na: UNICEF.
- 64 Aliancia Down To Zero, Efektívne spôsoby spolupráce so súkromným sektorom. Podkladový dokument a usmernenia pre organizácie občianskej spoločnosti, 5-6.
- 65 Kódex, Čo je kódex?, <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 Európska únia, Partnerstvá verejného a súkromného sektora v EÚ: 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