

*Mariana Mazzucato*

**GOSPODARSTVO  
S POSLANSTVOM**

*Velikopotezna navodila za  
spreminjanje kapitalizma*



*Mariana Mazzucato*

**GOSPODARSTVO  
S POSLANSTVOM**

*Velikopotezna navodila za  
spreminjanje kapitalizma*

*Prevedel Samo Kuščer*



---

Ljubljana 2023

**Mariana Mazzucato**  
**GOSPODARSTVO S POSLANSTVOM**  
**Velikopotezna navodila za spreminjanje kapitalizma**

**MISSION ECONOMY**  
**A Moonshot Guide to Changing Capitalism**

Copyright © Mariana Mazzucato, 2021. All rights reserved.

© za Slovenijo UMco, d. d., 2023. Vse pravice pridržane.

*Prevod:* Samo Kuščer

*Izdajatelj in založnik:* UMco, d. d.  
Zbirka Angažirano

*Urednik:* Samo Rugelj

*Pomočnica urednika:* Renate Rugelj

*Jezikovni pregled:* Tanja Božič

*Oblikovanje ovitka in postavitev:* Aleš Cimprič

*Številčenje kazala:* Neža Vilhelm

*Slika na naslovnici:* Depositphotos

*Tisk:* Primitus, d. o. o.

*Naklada:* 400 izvodov, 1. natis  
Ljubljana 2023

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, vštveši fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

330.1  
330.342.14

MAZZUCATO, Mariana

Gospodarstvo s poslanstvom : velikopotezna navodila za spreminjanje kapitalizma / Mariana Mazzucato ; prevedel Samo Kuščer. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2023. - (Zbirka Angažirano)

Prevod dela: Mission economy  
ISBN 978-961-7136-34-0  
COBISS.SI-ID 109894403

**UMco, d. d.**, Leskoškova 12, 1000 Ljubljana  
tel.: 01/ 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

*Za vse tiste, ki se pri ustvarjanju vrednosti posvečajo  
družbenemu interesu in skupnemu dobremu.*



# Vsebina

<i>Seznam slik in tabel</i>	11
<i>Zahvale</i>	13
Predgovor	19
<b>I. DEL: PRIZEMLJENO POSLANSTVO</b>	<b>27</b>
<i>Kaj nam stoji na poti, ko stremimo k zvezdam</i>	
<b>1. Poslanstvo in cilj</b>	<b>29</b>
<b>2. Kriza kapitalizma</b>	<b>39</b>
Finance financirajo same sebe	44
Poslovni svet se osredotoča na četrletne donose	45
Segrevanje planeta	48
Državne uprave se trudijo, vendar ne vodijo	49
<b>3. Slaba teorija, slaba praksa: pet zmotnih     prepričanj, ki ovirajo napredek</b>	<b>55</b>
Zmotno prepričanje št. 1: Podjetja ustvarjajo vrednost in pri tem tvegajo; država le zmanjšuje tveganje in lajša poslovanje	56
Zmotno prepričanje št. 2: Država naj popravlja, ko se na trgu kaj zalomi	60
Zmotno prepričanje št. 3: Država mora delovati kot podjetje	65

Zmotno prepričanje št. 4: Z zunanjim izvajanjem privarčujemo davkoplačevalski denar in zmanjšamo tveganje	67
Zmotno prepričanje št. 5: Država naj bi ne stavila na zmagovalce	81
<b>II. DEL: MISIJA MOGOČE</b>	<b>89</b>
<i>Kaj potrebujemo, da bi uresničili najdrznejše cilje</i>	
<b>4. Nauki programa Apollo: velikopotezni vodič sprememb</b>	<b>91</b>
Vodenje: vizija in interes	93
Inovacije: tveganje in eksperimentiranje	96
Organizacijske spremembe: živahnost in gibčnost	100
Prelivi: srečna naključja in sodelovanje	110
Finance: proračun, ki temelji na izidu	122
Podjetništvo in država: partnerstvo s skupnim ciljem	127
<b>III. DEL: POSLANSTVA NA DELU</b>	<b>137</b>
<i>Katerih velikih izzivov naj se lotimo danes</i>	
<b>5. Visoki cilji: Uresničevanje poslanstev na Zemlji</b>	<b>139</b>
Cilji trajnostnega razvoja in prehod v zeleno	143
Izbiranje poslanstva	157
Izvedba poslanstva	160



Vključevanje državljanov v poslanstvo	166
Poslanstvo: zeleni novi dogovor	174
Poslanstvo: inovativnost za dostopno zdravstvo	183
Poslanstvo: oženje digitalne ločnice	191
<b>IV. DEL: NASLEDNJE POSLANSTVO</b>	<b>199</b>
<i>Nov pogled na gospodarstvo in na prihodnost</i>	
<b>6. Dobra teorija, dobra praksa: sedem načel za novo politično ekonomijo</b>	<b>201</b>
Vrednost: kolektivno ustvarjanje	207
Trgi: oblikovanje, ne popravljanje	210
Organizacije: dinamične zmogljivosti	214
Finance: oblikovanje proračuna glede na izide	220
Porazdelitev: delitev tveganja in nagrade	229
Partnerstvo: smisel in vrednost za zainteresirane udeležence	233
Participacija: odprti sistemi za sooblikovanje prihodnosti	240
<b>7. Sklep: spreminjanje kapitalizma</b>	<b>245</b>
<i>Končne opombe</i>	255
<i>Imensko in stvarno kazalo</i>	281



# Seznam slik in tabel

## SLIKE

Slika 1: Dvajset stvari, ki jih ne bi imeli, če ne bi bilo potovanj v vesolje	118
Slika 2: Primerjava stroškov velikih državnih izdatkov ZDA	126
Slika 3: Zasebne naložbe v plovila programa Apollo	131
Slika 4: Sedemnajst ciljev trajnostnega razvoja OZN	140
Slika 5: Načrt poslanstva	147
Slika 6: Pet področij poslanstev, ki jih je odbrala EU (in medsebojne povezave)	148
Slika 7: Načrt poslanstva za »podnebne ukrepe« (13. cilj trajnostnega razvoja)	149
Slika 8: Načrt poslanstva za »življenje v vodi« (14. cilj trajnostnega razvoja)	151
Slika 9: Načrt poslanstva za »prihodnost mobilnosti«	153
Slika 10: Načrt poslanstva za »zdravo staranje«	155
Slika 11: Načrt poslanstva za »demenco«	190
Slika 12: Načrt poslanstva za »digitalno ločnico«	195

## **TABELE**

Tabela 1: Izbor tehnologij, ki jih je omogočil Nasin program Apollo	121
Tabela 2: Stroški programa Apollo 1960–1973	124
Tabela 3: Pomanjkljivosti trga v primerjavi z oblikovanjem trga	213
Tabela 4: Dinamično ocenjevanje javnih naložb: pogled na oblikovanje trga	221

## Zahvale

Zadnjih nekaj let sem imela srečo, da sem sodelovala z ljudmi, ki oblikujejo gospodarsko politiko, tako da sem lahko neposredno preverjala, kako bi se moje zamisli obnesle v stvarnem svetu. Knjigo v veliki meri posvečam prav njim.

Z idejo preoblikovanja kapitalizma z drugačno vlogo države sem se začela ukvarjati pred približno desetimi leti, ko sem začela povezovati voditelje javnih organizacij z vsega sveta, da bi se učili drug od drugega, predvsem glede boljšega razumevanja prehoda od vidika, ki se ga oklepamo in po katerem je vloga države predvsem v popravljanju napak ali polomij tržnih zakonitosti, v drzni in tvegani svet ustvarjanja in oblikovanja trgov. Med temi so bili voditelji iz organizacij, kot so Defense Advanced Research Projects Agency, Advanced Research Projects Agency – Energy, National Institutes of Health in NASA iz ZDA; Evropska komisija (EC) in Evropska vesoljska agencija, BBC, Government Digital Services in Innovate UK v Britaniji; vodja znanstvenih raziskav in Yozma v Izraelu; Vinnova na Švedskem; Sitra na Finskem; in različne javne banke kot so KfW v Nemčiji in BNDES v Braziliji. Pri vseh pogovorih z njimi sem odkrila resnično močno željo in potrebo po novem pojmovanju vloge javne politike. Postalo je jasno, da je mogoče resna tehnološka in družbena vprašanja, s katerimi se soočamo, reševati le z drznim portfeljskim pristopom,

preoblikovanjem orodij, kot so javna naročila, in ustrezno ekonomsko teorijo za frontalno soočenje z usmerjenostjo in rastjo gospodarstva. Ob skupnem razmišljanju se mi je neznansko obogatilo razumevanje kompleksnosti »stvarnega sveta«.

Pri svojem delu sem vzpostavila Inštitut za inovacije in družbeni interes (IIPP – Institute for Innovation and Public Purpose) na Univerzitetnem kolidžu v Londonu (UCL). Tam je bil cilj nadomestiti bilateralno zvezo z javnimi organizacijami s platformo, ki bi lahko sistematično raziskovala, kako drugače »upravljati« državo. V inštitutu skupaj z ekipo pišemo nov učni program, ki temelji na premisi, da vloga državnih uslužbencev ni le v popravljanju tržnih napak in nedoslednosti, temveč v soustvarjanju in oblikovanju vrednosti. Resno raziskujemo vprašanja, kot so naslednja: kakšna vrednost se ustvarja in ali koristi ljudem ter planetu? Kako lahko merimo javno vrednost? Kakšne nove participativne strukture potrebujemo, da vzpostavimo vključujoči proces, hkrati pa se držimo usmeritve demokratično legitimnih prioritet, kot sta zeleni dogovor in nov način razumevanja socialne države? Z oblikovalci javne politike po vsem svetu smo sodelovali pri transformativnih projektih, na katerih slonita poučevanje in raziskovanje – in obratno –, na primer pri vzpostavljanju javne banke na Škotskem, pri novih pogledih na inovacijsko politiko za Evropsko komisijo in pri razvoju ogljično nevtralne politike za mesto Manchester. Kako naj bi državna ali katera druga javna uprava delovala drugače, dejansko ne moremo ugotavljati za visokimi zidovi slonokoščenih stolpov. Zahvaljujem se tudi vodstvu na UCL – rektorju Michaelu Arthurju, Davidu Priceu (odgovornemu za raziskave) in Alanu Pennu

(nekdanjemu dekanu Bartlettove fakultete) –, ki me ni le zaposlilo, temveč mi je tudi pustilo inštitut oblikovati tako, da imata javna politika in praksa prav tolikšno težo kot poučevanje in raziskave, naš cilj pa je seveda pretok povratnih informacij med vsemi temi elementi.

Rada bi se tudi zahvalila več voditeljem iz sveta javne politike, ki so vsa ta leta neumorno delali z menoj in razjasnili ali dopolnili številne ugotovitve v tej knjigi. Na tem seznamu je, med drugim, Carlos Moedas, nekdanji komisar generalnega direktorata za raziskave, znanost in inovacije pri Evropski komisiji, ki me je izbral za osebno svetovalko. Skupaj z njegovo ekipo nam je uspelo spraviti pojem poslanstva kot gospodarskega instrumenta v evropsko zakonodajo (o tem pišem v 5. poglavju). Na seznamu je tudi Nicola Sturgeon, škotska prva ministrica, ki mi je zaupala delo na vzpostavljanju nove javne banke, posvečene poslanstvu. Na njem je tudi Greg Clarke v svoji vlogi državnega sekretarja na britanskem ministrstvu za trgovino, energijo in industrijsko strategijo, ki me je neutrudno poslušal, ko sem ga prepričevala, da se industrijska strategija ne bi smela osredotočati na sektorje, temveč na izzive –, potem pa me je prosil, naj sestavim komisijo za industrijsko strategijo, ki se bo ukvarjala s poslanstvi. To sem potem vodila skupaj z Davidom Willettsom – sodelavcem, polnim modrosti še iz časov, ko je bil minister za univerze in znanost. In nazadnje, na seznamu so tudi oblikovalci javne politike, s katerimi sem nedavno začela tesno sodelovati: južnoafriški predsednik Cyril Ramaphosa, čigar država se sooča s hudimi težavami, vključno z vprašanji državne uprave, močno pa se zavzema za nove gospodarske prijeme in se iskanju pomembnih rešitev posveča z neizmerno

energijo in zanimanjem; italijanski predsednik vlade Giuseppe Conte, ki me je imenoval za posebno svetovalko, da sem lahko pomagala oblikovati načrt za okrevanje Italije po covidu in pri tem uporabila pristop s poslanstvom za vprašanja podnebnih sprememb, zdravstva in digitalizacije; generalni direktor Svetovne zdravstvene organizacije dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, ki me je povabil, da vodim Svèt za ekonomiko zdravja za vse; in Georgia Gould, voditeljica okrajnega sveta v Camdenu v Londonu, s katero se podajava na novo pustolovščino – na delo s komisijo za obnovo Camdena. Komisija naj bi v gospodarski načrt camdenskega okrajnega sveta uvedla nove participativne procese in upravne modele. Eden od članov komisije, George Mpanga (ki je sicer znan kot pesnik George the Poet), me je lani še posebej navdihnil, ko se je trudil zagotoviti, da velike zamisli o izboljšanju našega disfunkcionalnega in nepravičnega gospodarstva postanejo del novih oblik pripovedništva.

Rada bi se tudi zahvalila očetu Augustu Zampiniju, ki je vodil vatikansko projektno skupino življenja po covidu in ki me je skupaj s papežem Frančiškom naučil veliko o nuji večjega poudarka na skupnem dobrem v ekonomiji.

Moram omeniti nevarnost, da pri tesnem sodelovanju z oblikovalci javne politike lahko pride do napačnega tolmačenja zamisli ali njihove napačne uporabe. Dokler je pri postopku zagotovljeno, da se med dejanskim izvajanjem še učim, tudi s tem ni nič narobe. S to knjigo dejansko želim pomagati državnim in drugim upravam, da nase gledajo kot na učeče se organizacije. Rada bi se zahvalila kolegom, ki so prebrali rokopis knjige – nekateri celotno besedilo, drugi so mi pomagali z določenimi deli – ter mi neizmerno



pomagali s koristnimi pripombami in nasveti. Med temi so moja dolgoletna mentorica Carlota Perez (ki me vedno opominja, da se ne smem izgubiti v podrobnostih) in naslednji kolegi, navedeni po abecedi: Antonio Andreoni, Guendalina Anzolin, Rosie Collington, Brian Collins, Rowan Conway, George Dibb, Josh Entsminger, Ryan Farrell, David Frayman, Simone Gasperin, Dan Hill, Rainer Kattel, Katie Kedward, Henry Li, Laurie Macfarlane, Giulio Quaggiotto, Josh Ryan-Collins in Asker Voldsgaard. Patricku Beshi, višjemu svetovalcu pri Nasi, in Robertu Schroderju iz EC, pa sem globoko hvaležna za njune poglobljene pripombe na rokopis.

Tako kot pri svoji prejšnji knjigi mi je izjemno koristilo sodelovanje z Michaelom Prestom, novinarjem in urednikom, ki mi je pomagal prestaviti misli v lahkotnejši jezik. Najini dolgi klepeti v pubu Lord Stanley (spet!) so bili prežeti z razmišljanjem o izzivih, s katerimi se soočajo države po svetu, in o tako zelo potrebnem krmarjenju ladje. Njegova toplina in prijateljstvo sta mi bila prav tako pomembna kot njegovo natančno strokovno delo.

V zadnji fazi uredniške obdelave je pomagala Rachel Farrell, nadvse skrbna urednica, ki zna razvozlati zavožlane odlomke in vnesti jasnino v nejasne dele. Zaradi njene čarobne sposobnosti, da neutrudno dela dan in noč ter čez vikende, medtem ko skrbi še za majhna otroka, sem ponedeljke začenjala z optimističnim prepričanjem, da se kljub nenehnim spremembam vendarle bližamo cilju.

Imela sem tudi srečo, da sem prepričala soseda in dolgoletnega družinskega prijatelja v severnem delu Londona, Dennisa Yandolija, da je pozorno prebral knjigo in prispeval k živim zgodbam, povezanih s pristankom na Luni.

Na najine sestanke je pogosto prišel v majici z napisom Apollo 11 ali JFK.

Rada bi se zahvalila tudi uredniku pri založbi Allen Lane/Penguin, Stuartu Proffittu, ki je s skrbnim uredni-  
kovanjem in pripombami pripomogel k večji širini knjige. Igral je hudičevega advokata in tudi nenehno pazil na to, da se knjiga v enaki meri posveča tako prenovi kapitalizma kot novi vlogi in organiziranosti državne uprave. Topla zahvala gre tudi preostali ekipi pri Penguinu: Etty Eastwood, Anii Gordon, Taryn Jones, Linden Lawson, Rebeci Lee in Alice Skinner. Sarah Chalfant, moja zastopnica pri Wylieju, ter njeni čudoviti sodelavki Ekin Oklap in Alba Ziegler-Bailey so mi pomagale krmariti po svetu mednarodnih založnikov, ob tem pa jim nikoli ni zmanjkalo časa za spodbudne pripombe o člankih, poglavjih in predlogih.

Nazadnje bi se rada zahvalila možu, Carlu Cresto-Dini, ki me je nenehno opominjal, naj ne pozabim na vlogo kulturnega sektorja in njegove ključne vloge pri ustvarjalni prenovi življenja v zaželeno obliko. Zahvaljujem se tudi svojim otrokom Leonu, Micoli, Luci in Sofii. Zaradi njihovih smehljajev, smeha, vprašanj, igrivosti in predvsem globoke empatije za vse okoli njih je vse preostalo drugotnega pomena, na poti do cilja pa se je zaradi njih vredno boriti.

# Predgovor

Ko pišem tole knjigo, se prebijamo skozi pandemijo covid-19, ki otežuje življenje prav vseh prebivalcev tega sveta. Pandemijo je mogoče premagati le z velikanskimi naložbami v fizične in družbene dobrine in storitve – od cepiva in učinkovitih zdravil, osebne zaščitne opreme in ustreznih metod za internetno učenje za otroke, ki ne hodijo v šolo, do novih vidikov o mrežah socialne varnosti. Potrebno je tudi neznansko tesno sodelovanje med državnimi upravami, državljani in zasebnim sektorjem, kakršnega za časa našega življenja še nismo videli. Dejansko gre za nekakšen preizkus državne zmogljivosti in učinkovitega upravljanja tako znotraj posameznih držav kot med njimi.

Različne države se na ta velikanski problem odzivajo različno in so pri tem tudi različno uspešne. Za uspešno prilagoditev na spremenjene razmere je ključna dobra uprava.<sup>1</sup> Države so se na virus odzvale različno tako po količini kot resnosti ukrepov. Mnoge so v prepričanju, da je treba storiti vse, kar je mogoče, boju proti pandemiji namenile nepojmljivo velike vsote denarja. A če smo se sploh kaj naučili iz finančne krize leta 2008, bi lahko vedeli, da tudi naložbe bilijonov dolarjev v gospodarstvo nimajo velikega učinka, če jih trošimo na šibkih strukturah. Ne moremo si privoščiti, da bi to napako ponovili.

Lahko proizvedemo dovolj osebne zaščitne opreme za delavce v prvih linijah? Dovolj respiratorjev za bolnike na oddelkih za intenzivno nego? Lahko precepimo dovolj ljudi, da dosežemo globalno imunost? Lahko zaščitimo ljudi, ki so izgubili službo, tako da bodo imeli zagotovljen osnovni dohodek, hrano, namestitev in izobraževanje?

Odgovor na vsa ta vprašanja je odvisen od organizacije gospodarstva, ne le od količine denarja, ki ga namenimo odpravljanju težav. Odvisen je od konkretnih struktur, zmogljivosti in vrste partnerstva med javnim in zasebnim sektorjem. Zahteva tudi vizijo, s katero si zamislimo drugačen svet. Ta vizija določa, kakšno rast si želimo, zraven pa še ustrezno orodje, da do tja prispemo – tako določimo novo usmeritev gospodarstva. Novo usmeritev pa krvavo potrebujemo.

Zanimiv zgled imamo v uspešnem odzivu na pandemijo v Vietnamu. Čeprav gre za državo v razvoju, jim je tam uspelo hitro spodbosti razvoj poceni kompletov za testiranje. To je bilo mogoče, ker so zmogli različne dele družbe (univerze, vojsko, zasebni sektor, civilno družbo) mobilizirati za skupni cilj ter strateško uporabiti javna naročila na področju zdravstvenih raziskav in razvoja, da so pritegnili inovativne rešitve – državno porabo so torej uporabili za povečanje naložb zasebnega sektorja.<sup>2</sup> Ob učinkovitem javno-zasebnem sodelovanju so komplete hitro komercializirali ter jih potem izvažali v Evropo in drugam, razpečevali pa so jih seveda tudi po Vietnamu. Država je spodbudila tudi oblikovalce plakatov, ustvarjalno vpregla družbene medije in celo izdala priložnostne znamke, s katerimi je pozivala k vedenjskim spremembam.<sup>3</sup> Tudi uspešen odziv v indijski zvezni državi Kerali (v nasprotju s pomanjkljivim

in neenotnim odzivom na ravni celotne Indije) je bil rezultat dolgoročnih naložb v zdravstvo (vključno s protokoli, ki so jih uvedli po izbruhu virusa nipah, prav tako živalskega izvora kot covid-19, do katerega je prišlo v letih 2018 in 2019) in uspešnega modela javno-zasebnega partnerstva med državnimi zdravstvenimi službami in zasebnimi ponudniki.<sup>4</sup> Javna uprava, ki si je z leti pridobila visoko zaupanje med državljani, je skupaj s skupinami za samopomoč hitro vzpostavila ostre omejevalne ukrepe in hkrati poskrbela za najbolj ranljive prebivalce, vključno s sezonskimi delavci.<sup>5</sup>

V mnogih delih sveta pa je bila slika veliko manj rožnata. Ko gre ta knjiga v tisk, se tako v ZDA kot v Britaniji otepajo s težavami, ki so posledica štirih desetletij slabljenja javne uprave zaradi prevladujoče ideologije, da naj bi se državna uprava ne mešala v tekoče poslovanje, temveč naj bi posredovala le tedaj, ko se kaj zalomi. Zaradi podcenjevanja sposobnosti državne uprave, da bi delovala učinkovito, in zaradi povečevanja privatizacije so postopno velik del državnih zmogljivosti prenesli na zunanje izvajanje v zasebnem sektorju, učinkovitost pa se neustrezno meri s statičnimi metodami.<sup>6</sup> Javnim upravam ne ostaja veliko možnosti in se včasih celo oklepajo nestvarnih tehnoloških čudežnih zdravil, kot sta na primer umetna inteligenca in »pametna mesta«. Prišlo je tudi do zmanjšanja naložb v javne zmogljivosti, do izgube institucionalnega spomina in povečane odvisnosti od svetovalskih podjetij, ki so se okoristila z milijonskimi državnimi naročili.

V Britaniji je država samo leta 2018 zunanjim izvajalcem namenila za 9,2 milijarde funtov javnih naročil v zdravstvu.<sup>7</sup> Več kot 84 odstotkov kapacitet v domovih za ostarele

je v zasebni lasti, kar 50.000 postelj pa je v domovih, ki jih upravljajo družbe zasebnega lastniškega kapitala, ki jim je predvsem do dobička. To predajanje storitev v zunanje zasebno izvajanje se je odvijalo hkrati z manjšanjem javnih naložb. Realna vrednost sredstev za javno zdravje, ki v Britaniji omogoča krajevnim oblastem, da zagotavljajo osnovno zdravstveno oskrbo in preventivne storitve, se je zmanjšala s 4 milijard funtov v letih 2015–2016 na 3,2 milijarde funtov v letih 2020–2021 ali za skoraj 900 milijonov funtov.<sup>8</sup> Zmanjševanje sredstev iz leta v leto se je ustavilo šele leta 2020 zaradi težav s covidom-19, a vendarle sredstva na prebivalca ostajajo za 22 odstotkov nižja, kot so bila v letih 2015–2016.<sup>9</sup> Zmanjšanje je medtem že močno načelo javnozdravstvene zmogljivosti na krajevni ravni in ogrozilo učinkovitost odziva na pandemijo.<sup>10</sup>

Mantra o večji učinkovitosti, ki jo nenehno poslušamo, pa ni nič več kot to – mantra. Ko so v Britaniji plačali svetovalskemu podjetju Deloitte, da vodi testiranje za covid-19, je podjetje izgubilo teste. To nas spomni na velikansko polomijo z G4S, prav tako zasebnim podjetjem, ki je po javnem naročilu tako slabo poskrbelo za varovanje med olimpijado v Londonu leta 2012, da so morali na pomoč poklicati kar vojsko. V podobnem primeru je bila zasebnemu podjetju Serco, ki redno dobiva javna naročila za zunanje izvajanje, izrečena kazen zaradi goljufivega elektronskega označevanja zapornikov.<sup>11</sup> Kljub temu je na razpisu dobilo javno naročilo za testiranje in sledenje, vredno 45,8 milijona funtov – le leto dni potem, ko je prejelo kazen v višini milijona funtov, med drugim zaradi kršitve pravil o varovanju podatkov (po nerodnosti je razkrilo elektronske naslove pripravnikov). Odbor za javne finance spodnjega

doma britanskega parlamenta je razkril ogromne stroške in pomanjkljivosti sistema testiranja in sledenja v Združenem kraljestvu, ki ga izvajajo zunanji izvajalci.<sup>12</sup>

Podobno se je godilo ameriški zvezni državni upravi. Leta 2007 je pripravila načrt za razvoj poceni prenosnih respiratorjev, ki naj bi jih uporabljali v nujnih primerih. Na začetku leta 2020, torej celih trinajst let pozneje, še vedno ni bilo teh respiratorjev, predvsem zato, ker se je uprava zanašala na zunanje izvajanje. Ob krizi s covidom-19 so posledice zaradi te pomanjkljive zmogljivosti postale še očitnejše. Že vlada predsednika Baracka Obame se je leta 2010 otepala s težavami, povezanimi z informacijskimi tehnologijami, ko je skušala z zakonom o varovanju pacientov in dostopnem zdravstvu – z vzdevkom »Obamacare« – vpeljati reforme zdravstvenega zavarovanja. Veliko ljudi ni moglo dostopati do spletne strani [healthcare.gov](http://healthcare.gov) ali izpolniti obrazca za zdravstveno zavarovanje. V medijih se je pojavilo veliko kritik, kar so nasprotniki novega zakona s pridom izkoristili. Če bi sama državna uprava bolje obvladala tehnologijo, je kaj verjetno, da bi bilo manj težav in tudi manj negativnih političnih posledic. In vendar je tako leta 2013 kot leta 2018 podjetje Serco, ki se je v Britaniji osramotilo z nenehnimi težavami, od ameriške zvezne uprave prejelo javno naročilo, da vodi prijave v novo zdravstveno zavarovanje: leta 2013 za 1,2 milijarde dolarjev in leta 2018 za 900 milijonov dolarjev.<sup>13</sup>

Zunanje izvajanje samo po sebi ni nič nujno slabega, dokler državna uprava ostaja sposobna, pripravljena na tveganje in se zmore vnaprej pripraviti – ter dokler je »partnerstvo« z zasebnim sektorjem dejansko zastavljeno v javnem interesu. Ironično je, da se je zaradi obsežnega

zunanjega izvajanja oslabila celo sposobnost državne uprave, da ustrezno oblikuje javna naročila. Marca leta 2020 je britanska državna uprava doživela podobne težave kot ameriška, saj ji ni uspelo zagotoviti toliko respiratorjev, kolikor je menila, da jih potrebuje.<sup>14</sup>

Pri tem je ključen nauk, da je v krizah posredovanje države učinkovito le v primeru, da ima zmogljivosti za ustrezno ukrepanje. Nikakor se ne bi smeli sprijazniti s pogledom, da država v najboljšem primeru popravlja napake in nedoslednosti trga, v najslabšem pa vse prepusti zunanjim izvajalcem. Država bi morala vlagati v svojo krepitev na pomembnih področjih – v zmogljivost produkcije, sposobnosti javnega naročanja, javno-zasebno sodelovanje, ki dejansko služi javnemu interesu, ter digitalno in podatkovno strokovnost (seveda ob zagotovljeni varnosti in varovanju zasebnosti). Brez tega ne zmore niti postaviti nedvoumnih pogojev za podjetja, ki jih pritegne k sodelovanju, ta pa lahko potem zadeve zapeljejo po svoje.<sup>15</sup>

V tej knjigi trdim, da smo zašli ter da ne bi smeli nenehno delati istih napak. Svet se sooča z obiljem različnih izzivov – od zdravja in podnebnih sprememb do upravljanja digitalne tehnologije in varovanja zasebnosti. Leta 2013 je 193 držav podpisalo zavezo, da do leta 2030 dosežejo sedemnajst ciljev trajnostnega razvoja, ki so jih postavili Združeni narodi – od odpravljanja revščine do čiščenja onesnaženih morij. Če želimo to dejansko storiti, se moramo javno-zasebnega partnerstva lotiti povsem drugače, kakor je to urejeno danes. Moramo zelo resno razmisliti, kaj naj bi bila vloga državne uprave, ter določiti, kakšne sposobnosti in zmogljivosti potrebuje. Še pomembneje pa je, da ugotovimo, kakšen kapitalizem si želimo oblikovati,



kako upravljati razmerje med javnim in zasebnim sektorjem ter kako strukturirati pravila, povezave in naložbe, da bi vsi ljudje zadovoljivo živeli, ob tem pa ne bi presegali naravnih omejitev planeta. Ne gre za velikopotezen projekt, ki bi bil samemu sebi namen. Gre za preoblikovanje državne uprave od znotraj ter krepitev njenih sistemov – na primer za zdravje, izobraževanje, promet ali okolje – ter za novo usmeritev gospodarstva.

Da bi se vrnili na prava pota, se moramo spet vprašati, kakšno vlogo naj bi država igrala v gospodarstvu, potem pa še, kakšne instrumente, strukture in zmogljivosti potrebuje – znotraj organizacij, a tudi pri gojenju sodelovanja med javnimi in zasebnimi organizacijami, ki sožitno sodelujejo – si delijo tako tveganja kot nagrade –, da bi rešili najbolj pereče probleme našega časa. V tem smislu gre za novo določanje kapitalizma.

Izzivi so resnično akutni. Od tega, kako se jih bomo lotili, so odvisna življenja ljudi in zdravje planeta.



## I. DEL: PRIZEMLJENO POSLANSTVO

*Kaj nam stoji na poti, ko stremimo k zvezdam*





# 1: Poslanstvo in cilj

Septembra leta 1962 je ameriški predsednik John F. Kennedy med znamenitim govorom na Riceovi univerzi najavil, da se bodo ZDA lotile »najnevarnejšega in največjega podviga v vsej zgodovini človeštva.« Človeka naj bi z raketo poslali na Luno in ga potem tudi varno pripeljali nazaj. Kennedy je izjavil, da naj bi to storili še pred koncem desetletja.<sup>1</sup> Sedem let pozneje, 20. julija 1969, sta dva Američana (seveda moškega spola, saj za ženske tedaj v vesolju še ni bilo prostora) pristala na Luni.

V času tega Kennedyjevega govora so ZDA v vesoljski tehnologiji še zaostajale za ZSSR. Sovjetska zveza je leta 1957 z izstrelitvijo Sputnika, prvega umetnega satelita, presunila svetovno javnost. Aprila leta 1961 je Jurij Gagarin kot prvi človek obkrožil Zemljo, kar je storil v kapsuli *Vostok 1*. Divjala je hladna vojna, v ZDA in drugod na Zahodu pa so se resno bali, da jih Sovjetska zveza prehitava tako tehnološko kot vojaško. Kennedy je med predvolilno kampanjo leta 1960 govoril o nedopustni vrzeli glede raketnih zmogljivosti med ZDA in Sovjetsko zvezo.<sup>2</sup> Trditev je temeljila na oceni ameriške obveščevalne službe in vojaškega vrha, da Sovjetska zveza poseduje več medcelinskih balističnih raket kot ZDA, vendar se je pozneje, ko je bil Kennedy že predsednik, izkazalo, da so jih ZDA dejansko imele več. Močna želja, da bi premagali Ruse, pa je pri Američanih

spodbudila in napajala enega najbolj inovativnih podvigov vseh časov.

Program – poimenovali so ga Apollo – je ZDA stal 28 milijard tedanjih dolarjev ali 283 milijard v dolarski vrednosti leta 2020.<sup>3</sup> Porabil je 4 odstotke državnega proračuna, na njem je delalo več kot 400.000 ljudi v Državni zrakoplovni in vesoljski upravi (NASA), na univerzah in pri podizvajalcih. Vendar sploh ni šlo za vprašanje stroškov – zadevo je bilo treba brezpogojno izpeljati. Kennedyju dejansko ni bilo nerodno govoriti o stroških in je v govoru jasno dejal, da bo vse to zelo veliko stalo. Dejal je, da so proračunski stroški za vesolje vsako leto višji – leta 1962 so znašali okoli 5,4 milijarde dolarjev na leto: »Grozljiva številka, čeprav še vedno nekoliko nižja od tega, kar vsako leto potrošimo za cigarete in cigare.« Jasno je tudi povedal, da nikakor ni rečeno, da se bo vse skupaj izplačalo: »Zavedam se, da gre v določeni meri za čisto zaupanje in vizijo, saj ne moremo vedeti, kakšno korist bomo imeli od tega.«

Ta pogled je povsem nekaj drugega od današnje miselnosti, ko poslušamo o *stroških* javnih storitev – ter o posledicah za letni primanjkljaj in dolg – namesto o veličastnih ciljih, ki jih z njimi skušamo doseči. Predpostavlja se, da večji stroški na enem področju nujno pomenijo, da jih je treba na kakem drugem zmanjšati. To je skorajda nasprotno razmišljanje od tistega, ki je prevladovalo v dobi prodora v vesolje, ko sta bila energija in pozornost vseh in vsakogar usmerjeni v končni izid – pristanek na Luni – ter za to potrebne vložke in inovacije.

Kennedy je slutil močan učinek drznega prodora v vesolje na tehnološke in organizacijske novosti, ki so potem resno vplivale na življenje na Zemlji, čeprav nihče ne bi mogel tega