



Christian Bason er
innovationschef i
MindLab



Kan vi nytænke udlicitering?

FOR NYLIG SPURGTE en newzealandsk journalist mig om Danmarks erfaringer med udlicitering. Jeg fortalte om de gode såvel som de mindre gode. Jeg understregede, at der ganske vist er effektiviseringsgevinster at høste, men at der ikke i almindelighed er den store pointe i at overføre ansatte fra ét regi til et andet.

Udliciteringstanken er efterhånden så moden, at vi herhjemme er begyndt at interessere os for, hvordan offentligt-privat samspil i bredere forstand kan bidrage til at løse velfærdsproblemer og skabe ny vækst.

Danmark er internationalt set blandt frontløberne, når det gælder offentligt-privat innovation (OPI). Mens beslutningstagerne i New Zealand håber, at privat opgaveløsning kan være en genvej til besparelser på pressede offentlige budgetter, satser vi på, at offentlige og private kompetencer kan kombineres og skabe helt nye løsninger.

Eksempelvis når offentligt sundhedspersonale og private entreprenører går sammen om at udvikle ny teknologi til såkaldt telemedicin, hvor patienter kan overvåges og diagnosticeres i eget hjem.

Klassisk udlicitering drejer sig typisk om at løse et kendt problem og udbyde en nøje specificeret løsningsbeskrivelse. OPI drejer sig om at udforske, hvori problemet overhovedet består, og indkredse løsninger i et tæt gensidigt samspil mellem offentlige og private aktører. Formålet er at udløse nytænkning, der ikke alene kan føre til bedre og billigere offentlig service, men også til helt nye forretningmodeller og vækstmarkeder.

I Storbritannien har Design Council for nylig demonstreret, hvordan et offentlig-privat innovationssamarbejde kan føre til overraskende konklusioner og utraditionelle løsninger. Organisationen samarbejdede med de nationale sundhedsmyndigheder og en række hospitaler om at analysere, hvordan smitsomme sygdomme kan begrænses. Etnografisk research blandt læger, sygeplejersker, portører, patienter og pårørende viste, at smitteproblemet ikke skyldtes, at der ikke *bliver* gjort rent på hospitalerne, men at møbler og udstyr ikke *kan* gøres ordentligt rent. Design Council involverede derfor en stribe design- og møbelvirksomheder i processen. Resultatet var bl.a. en række nye produkter i former og materialer, som er langt nemmere at rengøre, og som ikke koster mere. Designerne skabte endvidere en madras, der skifter farve, hvis den punkteres, og dermed selv fortæller personalet, når den bør skiftes. Det unikke i Design Councils bidrag var at redefinere problemet, identificere nye løsninger med brugernes behov i centrum, inddrage flere konkurrerende virksomheder helt frem til udvikling af prototyper – og inkludere de offentlige aftagere i processen.

Kan Danmark gøre noget tilsvarende? Vi har i hvert fald stærke forudsætninger for det:

KOMPETENCER

- Regeringen har – især gennem sit Program for Brugerreven Innovation – bidraget til, at mange offentlige og private virksomheder har stiftet førstehåndskendskab med

designorienterede udviklingsmetoder. Mange danske organisationer er nu ganske fortrolige med at anvende designere og antropologer til at guide innovationsprocessen.

RESSOURCER

- Mens andre lande smækker pengekassen helt i, er der stadig midler til nytænkning i den danske offentlige sektor. Eksempelvis forvalter Økonomi- og Erhvervsministeriet betydelige fondsmidler til grøn omstilling og fornyelse. Tilsvarende kan Økonomistyrelsens 3 milliarder kr. til Anvendt Borgernær Teknologi (ABT) geares til offentlig-privat innovation.

Der er naturligvis også barrierer.

For det første er der tale om en helt ny samarbejdsform, som udfordrer den kendte udbudsmodel. Udbudsreglerne behøver ikke i sig selv være en forhindring – men rammerne skal håndteres klogt og måske fortolkes anderledes på nogle områder.

For det andet er der en særskilt udfordring i at skabe nye markeder: Hvordan kan man forpligte de offentlige aktører til faktisk at aftage det, der udvikles, i stor skala? Og hvordan kan der skabes eksportmuligheder?

For det tredje, og måske væsentligste, forudsætter offentligt-privat innovationssamarbejde enorme mængder tillid. At vove sig ud på en rejse sammen, hvor man ikke kender destinationen på forhånd, kræver mod. Hvis offentlige og private organisationer skal turde begive sig ud i de nye innovationssamarbejder, skal de ganske enkelt lære at stole på hinanden.