

Järntrianglar

problem både i Försvarsmakten och IT

Johan Tunberger, av många ansedd som en av våra skarpaste försvarsanalytiker, myntade i en debattartikel i *SvD* 16 maj 2008¹ begreppet **Järntriangel**². Tunberger syftade på hur försvarspolitikerna i hög grad har kommit att utformas, eller möjligen kidnappats, av tre krafter: försvarsindustrin, officerare i karriären och slutligen politiker på kommun- och riksnivå som främst drivs av prestige och sysselsättningspolitiska mål. Vad vi skall ha ett försvar till, och vilka säkerhetspolitiska uppgifter försvaret skall lösa, har hamnat i bakgrunden (Tunberger har i andra sammanhang påpekat att "försvaret närmar sig en systemkollaps"³ och att "försvaret saknar idag en affärsidé").

Min bakgrund som reservkapten i armén med drygt tre års tjänstgöring, samt 25 års yrkeserfarenhet från där IT och affärsutveckling överlappar varandra, har lett till slutsatsen att framför allt stora företags IT-utvecklings- och IT-inköp på samma sätt drivs av verksamheten relativt frikopplad järntriangel. I detta fall bestående av IT-leverantörerna, det egna företags IT-avdelning samt dess inköpsfunktion.

1 Se http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/jarntriangel-styr-forsvarspolitikerna_1252951.svd

2 Begreppet Järntriangel kan anses vara en fortsättning på "militärindustriella komplexet", ett begrepp som USA:s president Dwight Eisenhower introducerade i sitt avskedstal 1961. Som f d femstjärnig general visste Eisenhower vad han talade om.

3 I en intervju med *TV4-Nyheter* ger Johan Tunberger sin dystra syn på läget i det svenska försvaret. Se http://www.tv4play.se/program/nyhetsmorgon?video_id=2290546

Betrakta följande exempel: IT-avdelningen hävdar att en viss applikation eller infrastrukturkomponent behöver köpas in till företaget. Ibland, men långt ifrån alltid, är denna uppfattning ett resultat av att affärsverksamheten har formulerat något slags behov som IT-specialisterna har tolkat som att någon slags teknik måste köpas in.

Därefter scannar IT-avdelningen marknaden för det slags produkter som man har identifierat att det finns ett behov av. Som exemplet *Vattenfall* så tydligt visar är det ju mer tillfredsställande att vara chef för en stor och omfattande verksamhet, med stor budget, än en liten och slimmad. Sålunda: Ivrigt påhejade av nästa katet i järntriangeln, IT-företagen, föreslår IT-chefen att ett en "strategisk satsning" skall göras på att köpa in produkten X, som enligt leverantören används av 75 % av alla *Fortune 500*-företag. Dessutom har ju leverantören fantastiskt intressanta årliga användarkonferenser som lyser upp det svenska novembermörkret. (Förra året var man visst i San Diego och på agendan stod bland annat ett besök på *San Bernardino Raceway* där deltagarna fick provköra både *Dodge Viper* och *Chevrolet Corvette*).

I detta skede kan det inträffa att VD eller någon annan i ledande befattning får upp ögonen för den tilltänkta investeringen och kanske rentav ifrågasätter den, vanligen på kostnadsmässiga grunder. Då tar IT-avdelningen till en kombination av två åtgärder:

Dels hänvisar man till IT-säkerheten som ju inte får ifrågasättas⁴. Är någon så fräck att man gör det ändå så viftar man till exempel med *Computer Associates* "forskningsrapport" som påstår att bristande IT-säkerhet kostar amerikanska och europeiska företag 26,5 miljarder US-dollar per år⁵. En historisk exposé kan vara på sin plats: I slutet av 90-talet tjänade den så kallade "år 2000-buggen" som argument för att trumfa igenom alla möjliga projekt som inte hade ett dugg med år 2000 att göra⁶.

Eller också tar man till teknisk gobbledygook:

- *Denna investering är nödvändig för att de regulatoriska kraven på virtualiserad population av CMS-systemets molnbaserade SingleSignOn-process agilt skall kunna certifieras enligt Basel VI-regelverket med de versioner av XML och WebSphere som vi har.*

Vips är VD och övriga ledningsgruppen uppsnurrade på läktaren för de fattar inte ett smack av sådant nördnack.

Men som tur är har företagsledningen en sista bastion att ta till: Inköpsavdelningen, hypotenusan i IT-järntriangeln. En hårdhudad inköpare, kanske rent av inköpschefen själv, slår klorna i upphandlingen och genomdriver att licenspriset som leverantören kan ta ut rabatteras med 14 %, det årliga underhållet med 20 %, man framtvingar 90 dagars betalningsvillkor från

4 IT-säkerheten tas ofta också som ursäkt för att motivera märkliga egenskaper i en befintlig IT-miljö. Ett bra exempel är Stockholms kommunala skolor. Efter att all IT-drift och hårdvaruupsättning tagits över av *Volvo IT* så berättar elever och lärare att inloggningen tar så lång tid att man ibland inte ens hinner använda datorn förrän lektionen är slut.

5 Se <http://www.informationweek.com/storage/disaster-recovery/it-downtime-costs-265-billion-in-lost-re/229625441>. CA har t o m räknat ut – oklart hur – att kostnaden per företag och år är 150 000 US-dollar.

6 Den dåvarande CIO:n för det amerikanska förlaget *Readers Digest* sade att "the Year 2000 Bug is the biggest fraud brought on business by the consultants since Business Process Re-engineering". I sammanhanget kan nämnas *ABB:s T50*-projekt och försvarsmaktens *NBF*-initiativ (nätverksbaserat försvar). I bägge fallen kunde man med dessa projekt som fikonlöv driva igenom de mest obskyra initiativ, ofta utan någon som helst koppling till *T50* respektive *NBF* existerade.

programvaruleverantören och handlar upp erforderliga konsulter genom eWork eller någon annan så kallad "konsultmäklare" som man har ramavtal med. Detta ramavtal stipulerar 25 % lägre timpriser än vad programvaruleverantören skulle ha debiterat för sina konsulter. Att konsulternas kompetens kan ha ett samband med denna påtvingade prisreduktion är inget som man fäster avseende vid, liksom att den engagemangsnivå som programvaruleverantören kommer att uppvisa när avtalet väl är underskrivet förmodligen kommer att återspegla de brutala villkor som inköpschefen tvingade fram. "You pay peanuts, you get monkeys" som det heter.

Men på inköpsavdelningen faller ingen skugga: de har ju gjort precis vad inköpsavdelningen är till för. De har minimerat priset och Cash Flow-inverkan på ett inköp som någon

"Sålunda har IT-inköp och IT-utveckling kapats av motsvarigheten till försvarspolitikens järntriangel: IT-avdelningen, leverantörerna och inköpsfunktionen."

annan i företaget har bestämt är nödvändigt. Att ifrågasätta denna nödvändighet "ingår inte i vårt uppdrag", som favoritursäkten #1 lyder (inte bara hos inköparna). Sålunda har IT-inköp och IT-utveckling kapats av motsvarigheten till försvarspolitikens järntriangel: IT-avdelningen, leverantörerna och inköpsfunktionen. **Huruvida de inköpta produkterna/tjänsterna verkligen behövs diskuteras inte, ej heller huruvida samma affärsnytta skulle kunna erhållas med en billigare produkt eller rent av en programvara man redan har i huset.** Peter Drucker, amerikansk managementguru under 70- och 80-talet och mannen som gjorde *Toyotas Lean Production* känt i västvärlden, hade ett utmärkt uttryck för denna slags suboptimering: "doing with maximum

efficiency what should not be done at all”.⁷

Vilka motåtgärder skall då VD sätta in för att hålla IT-järntriangeln på mattan?

- **Sätt verksamheten i förarsätet.** Kräv att det finns affärsrelaterade krav för alla IT-investeringar, uttryckta på ett sätt som VD, styrelse och ägare kan relatera till. Och se till att denna kravställning också följs upp!⁸

- **Oberoendegranskning**⁹. Närsåerfordras, engagera verkligt oberoende granskare inför eller under större IT-satsningar. När *McKinsey* granskade *Vattenfalls* Business Case för att köpa *Nuon* för 90 miljarder så är det svårt att frigöra sig från misstanken att *McKinsey* – som långvarig huskonsult till *Vattenfall* – också tänkte på alla de konsultprojekt som integrationen *Nuon-Vattenfall* kunde medföra. Försvarsmakten tillsatte förra sommaren en ”oberoende” granskning av sitt omdiskuterade jätte-IT-projekt *Prio*. Huvudleverantör är *IBM*, som hittills fakturerat miljardbelopp¹⁰. Vem hyrde man in för att utföra denna granskning? Jo, konsult- och konferensföretaget *Gartner Group*. Nästan varenda *Gartner*-konferens har *IBM* som sponsor, så det finns skäl att

⁷ Se http://thinkexist.com/quotation/there_is_nothing_so_useless_as_doing_efficiently/11723.html
Ett annat Drucker-citat, användbart i detta sammanhang, är: ”The purpose of business is to create and keep a customer.”

⁸ Se artikeln ”Kasta ut Marx”, skriven för *Affärsvärldens* bilaga *IT & Affärer*. <http://www.advince.se/wp-content/uploads/2010/06/Kasta-ut-Marx.pdf>

⁹ Polisen i antikens Rom hade en tänkbar aforism ingraverad i sina hjälmar: ”Qui custodet ipsos custodes?”, ungefär ”Vem vakar över väktarna?” I *Huffington Post* finns en intressant parallell medljusskygga upphandlingar i den amerikanska försvarsmakten, se http://www.huffingtonpost.com/david-isenberg/quis-custodiet-ipsos-cust_b_595304.html

¹⁰ Undertecknad skrev tillsammans med Jan Kragsterman en debattartikel i *Försvarets Forum* (februari 2011, se http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/forsvaretsforum/2011/Forum_1_11.pdf, sid 19). Vi påminde då om att vi i *Prio*-projektets initialskede vid ett möte uppmanade *Försvarsmakten* att tillsätta en projektgranskingsgrupp som: A) skall bemannas med seniora experter som inte har någon karriär i försvarsmakten att vara rädd om samt B) inte ha några finansiella band med någon av de inblandade leverantörerna. *Försvarsmakten* valde att inte följa uppmaningen.

ifrågasätta hur oberoende denna granskning var. Man biter ju inte den hand som föder, som det heter.

advince

- **Inse att inköp ibland är en strategisk fråga.** *Vänsterpartiet*, eller *VPK* som de då hette, sade på 70-talet att ”krig är alldeles för allvarligt för att överlåtas till generalerna”¹¹. På samma sätt finns det inköp och upphandlingar som är av en sådan avgörande betydelse att ledningsgruppen och VD – kanske rent av styrelse och ägare – måste sätta sig in i dem, rensa bort allt tekniskt fikonspråk, bortse från vad de inblandade aktörerna/rådgivarna har för eget intresse och agenda, och sedan fatta beslut. Om inte annat för att konsekvenserna av nonchalans eller okunskap kan bli katastrofala. Fråga *Vattenfall* och *Försvarsmakten* ... □

Filip Ekstrand är civilingenjör i maskinteknik (*KTH*) och RO/Kapten vid *Norrbottens Regemente (I 19)*. Han är en av grundarna av konsultföretaget *Advince*, seniora och oberoende rådgivare inom affärsutveckling och IT. Filip är också flitigt anlita som gästföreläsare och -krönikör, bland annat i *Dagens Industri*, *The Economist*, *Affärsvärlden*, *Financial Times* och *Verkstadsforum*.

Filip kan nås på [filip.ekstrand\(at\)advince.se](mailto:filip.ekstrand(at)advince.se) eller 070-262 25 57.



Filip Ekstrand, Advince

¹¹ Vietnamkriget var givetvis det som dominerande denna debatt på 70-talet. Det kan i sammanhanget påpekas att militärerna ofta var de som var emot USA:s Vietnam-engagemang medan politiker som Kennedy och de Gaulle var de som pressade fram det.