

Skalerede agile organisationer i Danmark 2019

Majken Vildrik Thougard

M.Sc., Ph.D.

Uafhængig agile rådgiver hos VILMA Consulting



Indledning

”Hvem mon der anvender hvilken agile skaleringsramme i Danmark?” Cirka sådan startede ideen til denne overblikartikel i de første måneder af 2019. Men svarene var ikke at finde, snarere blev jeg mødt med genkendelse af spørgsmålet og lysten til at kende svarene.

Efter en kortere overvejelse af hvad man umiddelbart kan få oplyst af og om andre virksomheder, startede dataindsamlingen og det færdige resultat ligger nu klar.

Jeg håber du vil finde det informativt.

Og denne artikel ville ikke have været mulig uden alle dem der har leveret svar om deres organisation, hints om øvrige relevante organisationer og specifikke kommentarer om artiklen. Tusind tak!

Skalerede agile rammeværk

Der er groft sagt tre måder at skalere et agilt setup; anvend et veldefineret rammeværk, definer jeres egen struktur eller lav en hybrid af de to.

De etablerede rammeværk til at skalere agile med er SAFe, Nexus, Scrum@Scale samt LeSS.

[Scrum@Scale](#) og [Nexus](#) er begge direkte videreudviklinger af [Scrum](#), og tager udgangspunkt i at gentage Scrums struktur på flere niveauer i organisationen. Med andre ord, tager både Scrum@Scale og Nexus udgangspunkt i at den struktur der virker for teams, kan virke for teams af teams, og helt op til portefølje-niveauet.

[SAFe](#) tager udgangspunkt i virksomhedens organisation (portefølje-niveauet) og Lean. Målet er at have en lean enterprise med klar rolle og ansvarsfordeling. SAFe er ikke direkte koblet til hverken Scrum eller Kanban, da teams selv kan vælge struktur om end indenfor visse rammer.

[LeSS](#) tager afsæt i at reducere den organisatoriske kompleksitet (de-skalere), før der skaleres. Dermed er kompleksitet, interne bindinger og afhængigheder reducerede, hvorved det skalerede setup også bliver mindre komplekst.

Desuden er der mange der har ladet sig inspirere af den struktur der tidligere anvendtes hos Spotify. Denne er ikke beskrevet på samme niveau som de ovenstående, men kan fx findes på YouTube [her](#) og [her](#).

Hybriderne kombinerer ofte en eller flere strukturer for teamniveauet, med en struktur for portefølje-niveauet.

Data indsamlingsmetode

Data er indsamlet i 1. halvår af 2019, via LinkedIn, mail, Danmarks Statistik, offentlige præsentationer, www og andre offentligt tilgængelige kilder.

Samme spørgsmål er stillet til alle organisationer, og alle svar er organisationernes egen besvarelser.

1. Virksomhedsnavn
2. Hvilken skaleringsramme bruges
3. Hvor stor er skaleringen, dvs. antal trains, teams, guilds/tribes, eller personer der er omfattet af skaleringen

Besvarelserne er samlet og kombineret med data fra øvrige kilder.

Vi har haft kontakt med over 100 virksomheder og det har i sig selv givet et overblik i diversiteten i agile miljøer i Danmark. Flere af de kontaktede virksomheder har aktivt fravalgt at anvende en skaleringsramme; hvilket det i høj grad stemmer med over *"Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer"* fra det [agile manifest](#).

Hvor mange virksomheder skalerer agile metoder i Danmark

Vi har identificeret 40 virksomheder hvor der anvendes skalerede agile metoder. Virksomhederne fordeler sig på med en overvægt i finansiel, forsikringsbrancherne og IT som alle allerede tidligt havde fokus på anvendelse af agile metoder. Desuden ses at mange brancher er repræsenteret og skalerede agile metoder ikke kun kan finde anvendelse særlige steder. Tallene kan ses i Tabel 1 herunder.

Branche	Firmaer (antal)
Finansiel	10
Forsikring	6
IT	6
Sundhed	5

Offentlige	3
Produktion	4
Energi	2
Transport	2
Medie	1
Tele	1
Total	40

Tabel 1: Antal skalerede agile organisationer i Danmark fordelt på brancher

Hvordan er den geografiske spredning af skalerede agile organisationer i Danmark
 Ved opgørelse af den geografiske spredning af skalerede agile virksomheder i Danmark, er der taget udgangspunkt i adressen for hovedkontoret. Der er ikke medtaget underkontorer på andre lokationer i Danmark.

Organisationer der vælger at skalere agile, er i meget høj grad i de større byer, hvor særligt København er repræsenteret med 19 og dertil yderligere 5 i Ballerup. Se Figur 1 herunder.



Figur 1: Geografisk fordeling af skalerede agile organisationer i Danmark

Fordelingen mellem regioner ses herunder i Tabel 2. Desuden er antallet af virksomheder med 50-249, hhv. 250 eller flere ansatte medtaget¹, således at det relative antal skalerede virksomheder i % for hver region, kan sammenlignes.

Ikke overraskende er der flest mellemstore (50-249 ansatte) og større (250+) virksomheder i Hovedstaden med hhv. 38% og 53%. Region Midtjylland og Syddanmark tegner sig dog samtidig for 22% hhv. 21% af virksomheder med 50-249 ansatte og 17% hhv. 17% af virksomheder med 250 eller flere ansatte.

Region Hovedstaden tegner sig for 53% af virksomheder med mindst 250 medarbejdere, men tegner sig for 70% af skalerede agile virksomheder i Danmark. Modsat ses at Region Syddanmark og Nordjylland tegner sig for 17% hhv. 6% af virksomheder med 250+ medarbejdere, men har en relativt mindre andel af skalerede agile organisationer med hhv. 9% og 0%.

Region Syddanmark og Region Midtjylland har stort set samme andel af danske virksomheder på tværs af størrelse, men det til trods har Region Midtjylland det dobbelte antal skalerede agile organisationer af Syddanmark. Region Sjælland ligger omtrent på landsgennemsnittet i andel af virksomheder der anvender skalerede agile metoder.

Firmaer (antal)	50-249 ansatte	250 ansatte og derover	Virksomheder over 50 ansatte	Skalerer agile	Andel i % (over 50 ansatte)	Andel i % (over 250 ansatte)
Hele landet	3512	818	4330	40	0,9%	4,9%
Region Hovedstaden	1324	432	1756	28	1,6%	6,5%
Region Sjælland	320	60	380	3	0,8%	5,0%
Region Syddanmark	730	136	866	3	0,3%	2,2%
Region Midtjylland	785	142	927	6	0,6%	4,2%
Region Nordjylland	353	48	401	0	0,0%	0,0%

Tabel 2: Antal skalerede agile organisationer i Danmark fordelt på regioner

Hvor mange personer arbejder i et skaleret setup i Danmark

Efterhånden som flere og flere organisationer vælger at arbejde enten agilt eller skaleret agilt, bliver flere personer involveret i det agile arbejde; enten direkte på agile teams eller som ScrumMaster, Product Owner eller i en anden rolle der understøtter den agile struktur.

Flere agile certificeringer (både i rammeværk og specifikke roller) vinder indpas via de etablerede skalerede rammeværker, og det har bevirket at antallet af danskere der kan certificere andre er stigende.

¹ Antallet af organisationer er opgjort for 2016, den nyeste opgørelse fra Danmarks Statistik. Tallene forventes ikke at have ændret sig markant siden.

Antallet af personer der er en del af et skaleret agilt setup, er opgjort via direkte rapportering (antal personer), i kombination med antal skalerede områder (fx agile release trains) anslået til 80 personer i gennemsnit.

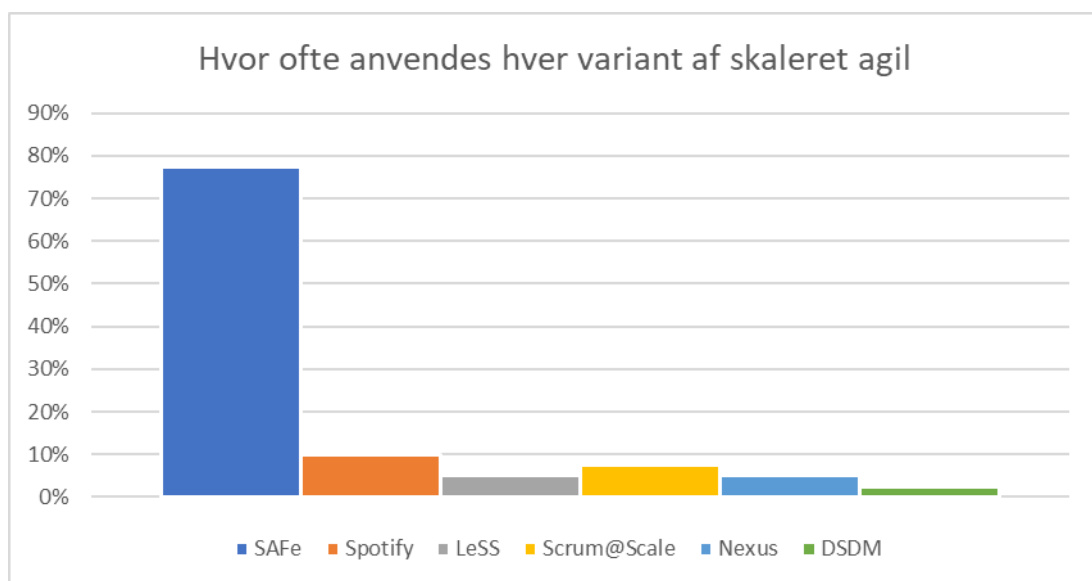
I alt er der opgjort at min 8.900 personer i Danmark, arbejder i et skaleret agile setup. Dertil kommer personer der arbejder agilt, men ikke i et skaleret setup samt personer der tidligere har arbejdet skaleret agilt. Det er dermed i højere grad muligt at rekruttere personer med erfaring indenfor skaleret agil, om end at finde personer med mere end 10 års erfaring kan vise sig svært.

Hvilke skalerede agile metoder bruges i Danmark

I Danmark har alle etablerede agile skalerede rammeværk fundet anvendelse, dels i sin oprindelige form og tilmed i hybrider.

Det klart hyppigst anvendte rammeværk er SAFe med 63% (25 af 40 implementeringer), mens 28% (11) anvender hybrider af flere rammeværk og/eller andre elementer (fx Lean Portfolio Management). Dertil 5% der anvender Spotify-lignende setup”, mens der er 3% der anvender DSDM hhv. LeSS. 5 ud af 8 hybrider indeholder SAFe, men desuden Nexus, Scrum@Scale, LeSS og Spotify-elementer.

I Figur 2 herunder, ses i hvilken grad den enkelte skalerede organisation bruger hver variant af skaleret agil; eksempelvis bruger 10% af de skalerede organisationerne Spotify i deres skalering.



Figur 2 Fordeling på hvilke typer af skaleret agile der anvendes – på tværs af ”rene” implementeringer og hybrider.

Øvrige observationer

Via vores observationer på tværs af det samlede danske skalerede agile landskab, fremstår der et par yderligere observationer.

Det mindste SAFe område (ART) er på 50 personer, og findes i denne størrelse hos FDC. Tilsvarende er det største ART på 150 personer, og findes hos SEGES.

I Danmark er der en virksomhed (Systematic) der er på CMMI niveau 5, og de anvender tillige SAFe. Med andre ord er et højt CMMI-niveau ikke en hindring for hverken agile metoder eller for at skalere sit agile setup.

Det skalerede agile setup der spænder over flest rammeværk, findes hos Saxo Bank i et *Minimum Viable Bureaucracy*, der indeholder SAFe, Scrum@Scale, Nexus og Lean Portfolio Management.

Lego har været igennem flest skalerede agile rammeværk, idet først "Stage Gate Agile" blev anvendt, mens senere SAFe og senest Scrum@Scale har fundet anvendelse.

Yderligere tre organisationer er på vej med skalerede agile implementeringer, hvor både HBK (Hottinger, Brüel & Kjær), Landbrugsstyrelsen og Energinet forventer at starte med SAFe som skaleringsramme i løbet af efteråret 2019. Dermed har det bekræftede antal skalerede agile organisationer rundet 40!

Skalerede agile organisationer i Danmark

Virksomhederne er listet alfabetisk i hver kategori.

Hybrider

- ALKA
- Bankdata
- Danske Bank
- Lego Systems A/S
- Maersk
- Nordea
- Planday
- Saxo Bank
- Siteimprove
- Widex
- WorldTicket a/s

SAFe

- Arla
- ATP
- Bang & Olufsen a/s
- BEC (Bankernes EDB Central)
- DSB
- FDC
- GN Hearing
- Grundfos A/S
- Novo Nordisk A/S
- Nykredit
- Oticon A/S
- PFA
- SEGES P/S
- SimCorp A/S
- Sitecore
- Skandia

- Systematic A/S
- Topdanmark Forsikring A/S
- Tryg
- TV 2 Danmark
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
- Velliv
- Vestas Wind System A/S
- William Demant
- Ørsted

DSDM

- Københavns Kommune - Koncern IT

LeSS

- Scalepoint

”Spotify”

- Alm. Brand
- Nuuday

Hvad bringer fremtiden

man alene ud fra dette grundlag, sige noget om hvor det naturlige niveau for antal skalerede agile organisationer i Danmark? Det korte svar er nej, da datagrundlaget er en lille flig af de data der går ind i direktionen for danske virksomheder.

Vi kan dog sige at potentialet er større end det vi i øjeblikket ser realiseret, idet graden af skalerede agile metoder på tværs af regioner varierer. Så hvis, organisationer i alle regioner anvendte skalerede metoder i samme grad som den region med højst andel, ville Danmark have ca. 280 skalerede agile organisationer og mere end 60.000 personer der arbejdede i et skaleret agilt setup.

Konklusion

”Hvem mon der anvender hvilken agile skaleringsramme i Danmark?” synes at være besvaret, for så vidt det er 2019 der anskues. At antallet af skalerede agile organisationer i Danmark har rundet 40 er positivt, men samtidig ikke overraskende. Positivt er det at alle veldefinerede rammer for agil skalering anvendes i Danmark, og dermed at ”det danske eksempel” findes. Desuden at danske organisationer ser videre end de etablerede rammeværk og sætter ”Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer” (agilemanifesto.org).

Desuden ses der en bevægelse mod at søge inspirationen hos andre agile organisationer og international anerkendte personer fra stort set alle rammeværk, stiller sig jævnlige til rådighed for at inspirere andre, på dansk grund.

Listen kan forventes at blive længere, såvel som at nuværende skalerede virksomheder kan forventes at anvende andre/ flere skaleringsrammer fremover.

For de virksomheder som overvejer at bevæge sig ind på det skalerede agile område, kan denne artikel bruges som en vejviser til hvem de kan høre om erfaringer hos; set både fra et brancheperspektiv, en geografisk vinkel samt i forhold til hvilke skaleringsrammer der kan/bør overvejes.

Held & lykke med din agile rejse!

Majken Vildrik Thougard

Uafhængig Agile Advisor & Ejer af VILMA Consulting ApS