

# Skalerede agile organisationer i Danmark 2020

**Majken Vildrik Thougard**

M.Sc., Ph.D.

Uafhængig agile rådgiver hos VILMA Consulting



## Indledning

I 2019 startede spørgsmålet "Hvem mon der anvender hvilken agile skaleringsramme i Danmark?" den første kortlægning af udbredelsen og type af skaleret agil der anvendes i Danmark. 2020 har været et usædvanligt og uforudsigeligt år, med Covid-19 og store konsekvenser for erhvervslivet som vi kendte det. Den "nye normal" synes at indeholde forbehold for hidtil klippestabile præmisser. Muligvis derfor har muligheden for hurtige og enkle kursskifter som agile metoder understøtter, opnået øget interesse blandt de øverste ledere og beslutningstagere generelt.

Data er indsamlet i løbet af sommer 2020, ved brug af de samme spørgsmål og dataindsamlingsmetode som blev anvendt i 2019, for netop at gøre tal og konklusioner sammenlignelige for 2019 og 2020.

Jeg håber du vil finde artiklen informativ.

Og denne artikel ville ikke have været mulig uden alle dem der har leveret svar om deres organisation og hints om øvrige relevante organisationer.

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.

Disse rammeværker til at skalere agile med: SAFe, Nexus, Scrum@Scale samt LeSS, er alle veletablerede i betydningen at der er detaljerede beskrivelser, de anvendes allerede andre steder i praksis, samt at de har en formel læringsmulighed/ certificering. Der findes dog yderligere rammeværk/ koncepter, som er beskrevet og/eller anvendt i og udenfor Danmark<sup>1</sup>.

[Scrum@Scale \(scrumatscale.com\)](https://scrumatscale.com) og [Nexus \(scrum.org/resources/nexus-guide\)](https://scrum.org/resources/nexus-guide) er begge direkte videreudviklinger af det velkendte agile rammeværk [Scrum \(scrum.org\)](https://scrum.org), 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 et team, kan virke for team(s) af teams, og helt op til portefølje-niveauet.

[SAFe \(scaledagileframework.com\)](https://scaledagileframework.com) tager udgangspunkt i virksomhedens organisation (portefølje-niveauet) og Lean. Et mål 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 omend indenfor visse rammer, eksempelvis iterationer. Dog er det udbredt at SAFe anvender scrum eller Kanban på teamniveau.

[LeSS \(less.works\)](https://less.works) tager afsæt i at reducere den organisatoriske kompleksitet (de-skalere), før organisationen skaleres. Dermed er mængden af kompleksitet, interne bindinger og afhængigheder reduceret, hvorved det skalerede setup også bliver mindre komplekst. LeSS anvender ligeledes scrum på teamniveau.

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 nævnte rammeværk, men forklarende videoer kan findes på YouTube<sup>2</sup>.

Hybrider – hvilket er kombinationer af rammeværk og/eller af egenudviklede strukturer – kombinerer ofte en eller flere strukturer på teamniveau med en eller flere strukturer på portefølje-niveau. I visse situationer anvendes forskellige strukturer for forskellige områder på teamniveauet.

## Data indsamlingsmetode

Data er indsamlet i løbet af sommerperioden i 2020, 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

<sup>1</sup> Spotify, DSDM, MVB, FAST etc.

<sup>2</sup> To eksempler er [https://www.youtube.com/watch?v=2FuYyX27GKk&ab\\_channel=greg81805](https://www.youtube.com/watch?v=2FuYyX27GKk&ab_channel=greg81805) og <https://www.youtube.com/watch?v=Ddpm4IObKeA>

4. Er der yderligere information om jeres skalerede agile arbejdsmåde, som kan være relevant for andre organisationer at kende til.

Besvarelsene er samlet og kombineret med data fra øvrige kilder.

Vi har haft kontakt med over 130 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 overens med ”Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer” fra det [agile manifest](#).

### Hvor mange virksomheder skalerer agile metoder i Danmark

Vi har identificeret 53 virksomheder hvor der anvendes skalerede agile metoder. 30% (16) af virksomhederne der skalerer agile, operer indenfor den finansielle sektor, efterfulgt af 17% (9) indenfor IT-sektoren. Samlet viser det at næsten halvdelen af organisationer der skalerer agile, er indenfor de domæner hvor agile metoder anvendtes først.

Tallene viser tillige at godt halvdelen af de organisationer der skalerer agile, er indenfor sektorer som produktion, sundhed, offentlige organisationer, energi, detail, medie, service, transport og tele. Tallene kan ses i Tabel 1 herunder.

Branche	Firmaer (antal)
Detail	1
Energi	4
Finansiel	8
Forsikring	8
Sundhed	6
IT	9
Medie	1
Offentlig	4
Produktion	7
Service	1
Tele	2
Transport	2
<b>Total</b>	<b>53</b>

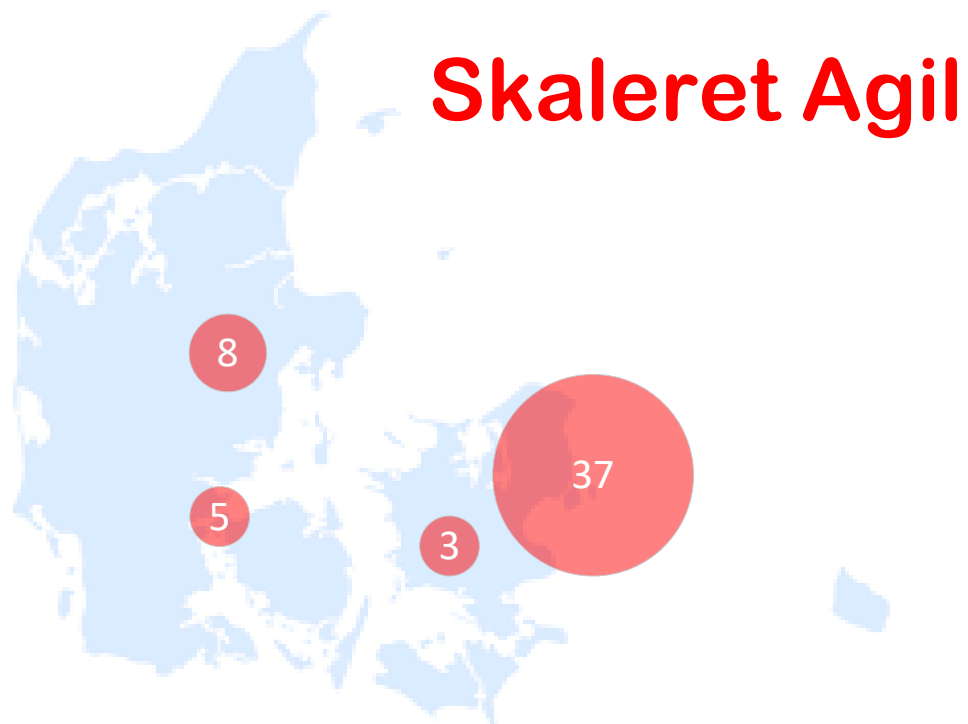
Tabel 1: Antal skalerede agile organisationer i Danmark fordelt på brancher

## Hvordan er den geografiske spredning af skalerede agile organisationer i Danmark

De danske organisationer der skalerer agile anvender ofte mere end en adresse. Ved opgørelse af den geografiske spredning af skalerede agile virksomheder i Danmark, er hver organisation medregnet via adressen for hovedkontoret. Der er ikke medtaget andre lokationer i Danmark.

Organisationer der vælger at skalere agile, er i meget høj grad lokaliseret i de større byer, med 70% (37) i Region Hovedstaden, heraf 21 i Københavns Kommune.

Region Midtjylland med den næststørste by i Danmark, står for 15% (8) af de organisationer der skalerer agile. Region Syddanmark har 5 organisationer mens Region Sjælland har 3 på listen. Igen er der i 2020 ikke identificeret skalerede agile organisationer i Region Nordjylland, på trods af at 6% af alle organisationer med 250+ medarbejdere findes der. Fordelingen kan ses i Figur 1 herunder.



Figur 1: Geografisk fordeling af skalerede agile organisationer i Danmark

Fordelingen af skalerede agile organisationer mellem regioner ses herunder i

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)

<b>Hele landet</b>	3798	857	4655	53	1,1%	6,2%
<b>Hovedstaden</b>	1449	437	1886	37	2,0%	8,5%
<b>Sjælland</b>	349	67	416	3	0,7%	4,5%
<b>Syddanmark</b>	799	142	941	5	0,5%	3,5%
<b>Midtjylland</b>	828	158	986	8	0,8%	5,1%
<b>Nordjylland</b>	373	53	426	0	0,0%	0,0%

Tabel 2, og desuden er antallet af virksomheder med 50-249, hhv. 250 eller flere ansatte medtaget<sup>3</sup>, 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 51%. Region Midtjylland og Syddanmark tegner sig dog samtidig for 22% hhv. 21% af virksomheder med 50-249 ansatte og 18% hhv. 17% af virksomheder med 250 eller flere ansatte.

På trods af at Region Hovedstaden tegner sig for 53% af virksomheder med mindst 250 medarbejdere, tegner den sig for hele 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 60% flere skalerede agile organisationer end Region Syddanmark. Region Sjælland ligger omtrent på landsgennemsnittet i andel af virksomheder der anvender skalerede agile metoder.

<b>Firmaer (antal)</b>	<b>50-249 ansatte</b>	<b>250 ansatte og derover</b>	<b>Virksomheder over 50 ansatte</b>	<b>Skalerer agile</b>	<b>Andel i % (over 50 ansatte)</b>	<b>Andel i % (over 250 ansatte)</b>
<b>Hele landet</b>	3798	857	4655	53	1,1%	6,2%
<b>Hovedstaden</b>	1449	437	1886	37	2,0%	8,5%
<b>Sjælland</b>	349	67	416	3	0,7%	4,5%
<b>Syddanmark</b>	799	142	941	5	0,5%	3,5%
<b>Midtjylland</b>	828	158	986	8	0,8%	5,1%
<b>Nordjylland</b>	373	53	426	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 som del af et agilt team, som ScrumMaster, Product Owner eller i en anden rolle der understøtter den agile struktur.

<sup>3</sup> Antallet af organisationer er opgjort for 2018, den nyeste opgørelse fra Danmarks Statistik. Tallene forventes ikke at have ændret sig væsentligt siden.

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.

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 teams eller *agile release trains*) anslået til 8 hhv. 80 personer i gennemsnit.

I alt er der opgjort at min 20.000 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, omend at finde personer med mere end 5+ års erfaring kan vise sig svært.

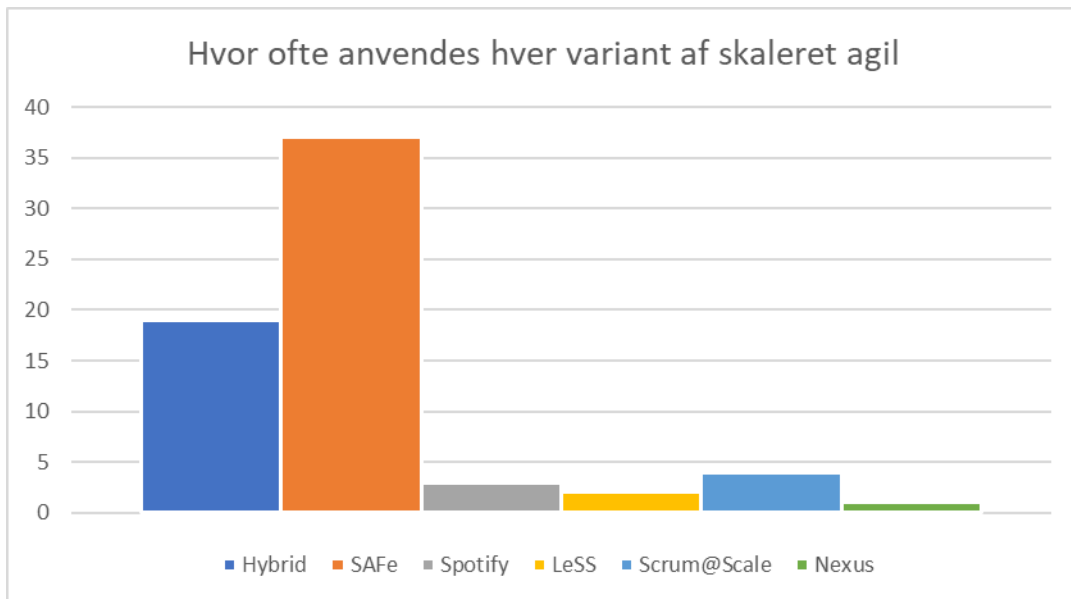
### Hvilke skalerede agile metoder bruges i Danmark

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

Det klart hyppigst anvendte rammeværk er SAFe med 57% (30 af 53 implementeringer), mens 36% (19) anvender hybrider af flere rammeværk og/eller andre elementer (fx Lean Portfolio Management). Dertil 2% der anvender hvert af Spotify-lignende setup", LeSS, Scrum@Scale og DSDM.

7 ud af 19 hybrider indeholder elementer fra SAFe, men desuden Nexus, Scrum@Scale, LeSS, Spotify-elementer samt MVB (*Minimum Viable Bureacracy*) er anvendt.

I Figur 2 herunder, ses i hvilken grad den enkelte skalerede organisation bruger hver variant af skaleret agil; eksempelvis bruger 8% af de skalerede organisationerne Scrum@Scale i deres skalering. Bemærk at det samlede antal anvendte skalerings rammeværk er 69, da nogle hybrider inddrager elementer fra mere end et rammeværk.



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

### Øvrige observationer

Hvis vi kigger på tværs af hvordan skaleret agil anvendes i Danmark, er der ikke en bestemt der er foretrukket. Vi har fundet nysgerrighed og kreativitet i valg, eksperimentering og videreudvikling af den initiale struktur, på tværs af et større antal organisationer i Danmark.

Blandt de organisationer der er nye på listen i 2020, ser vi en høj andel af hybrider (70%), mens majoriteten (65%) i 2019 anvendte SAFe.

At justere den valgte type skalering er bestemt ikke umuligt, men kan være kompliceret. Det stemmer fint overens med at organisationerne i høj grad angiver samme type skaleringsramme for 2019 og 2020.

Hvordan (nu ikke længere ”om”) Covid-19 varigt vil ændre samarbejdet indenfor hver organisation; og hvordan de udbredte brug af hjemmearbejde og virtuelt samarbejde vil ændre organiseringen af opgaverne, er endnu for tidligt at konkludere om. Dog synes det klart at udfordringen i organisationer spredt over mange forskellige lokationer, først blev forværret af at mange arbejdede hjemmefra. Senere har mange dog oplevet af påvirkningen derfra er reduceret, da det at *ikke* sidde sammen med sine kolleger, er blevet normen for de fleste.

### Gode råd fra organisationer der allerede skalerer agil

På tværs af organisationer der allerede skalerer agil, er der flere råd der går igen. Som det første, *skalér kun hvis du er nødt til det*, der anerkender kompleksiteten i agil skalering. For mindre organisationer overvej om der er behov for en struktur til at skalere, eller om løbende koordinering (*alignment*) vil være tilstrækkeligt, når omkostninger ved transformation og skalering medtages.

For det andet, *forenkling* (descaling) kan være lige så kompleks som *skalering*. Før en struktur bliver tilføjet en "tilstand", kan en god start være "oprydning af tilstanden" – hvilket her svarer til forenklingen, *før* der skaleres.

Sidst men ikke mindst, *succesfuld skalering kræver kompetencer*. Der er talrige måder at tilføje kompetencer til en proces, men rådet her er at tilføje tilstrækkelig viden enten midlertidigt, permanent eller i kombination, til at sikre en smidigere transformation. Det kan modvirke det kendte faktum at *kultur spiser strategi til morgenmad*.

## Skalerede agile organisationer i Danmark

Virksomhederne er listet alfabetisk i hver kategori.

### Hybrider

- Alka
- Alm. Brand
- Bankdata
- CBB Mobil
- Danske Bank
- Demant (William Demant)
- e-nettet
- FL Smith
- IBM Danmark ApS
- Lego Group
- Maersk
- NOVOZYMES A/S
- Planday
- Salling Group A/S
- Saxo Bank
- Siteimprove
- Universal Robots
- Velliv (Nordea Liv & pension)
- Widex

### SAFe

- Arla
- ATP
- Bang & Olufsen A/S
- BEC (Bankernes EDB Central)
- DSB
- Energinet
- FDC
- GN Hearing
- Grundfos A/S
- HBK (Hottinger, Brüel & Kjær)
- Landbrugsstyrelsen



- Nordea
- NOVO NORDISK A/S
- Nykredit
- Oticon A/S
- PFA
- Seges P/S
- Siemens Gamesa Renewable Energy
- SimCorp A/S
- Sitecore
- Skandia
- SOS International
- Systematic A/S
- Temenos
- TOPDANMARK FORSIKRING A/S
- Tryg
- TV 2 DANMARK
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
- Vestas Wind System A/S
- Ørsted

#### DSDM

- Københavns Kommune - Koncern IT

#### LeSS

- Scalepoint

#### “Spotify”

- Nuuday

#### Scrum@Scale

- WorldTicket A/S

## Hvad bringer fremtiden

Kan 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.

Men ved at kigge på både 2019 og 2020, kan vi se at 38 organisationer fastholdt samme type skalering, hvoraf 26 fortsat benyttede SAFe. Blandt de organisationer der blev tilføjet i 2020, angav 70% at de anvendte en hybrid i deres agile skalering.

Men hvad er det naturlige leje for antallet af organisationer der skalerer agil i Danmark? Det er ikke oplagt at svare på, da de bestyrelsesdiskussioner der leder til agile skaleringer, langt fra er offentlige.

Anden af organisationer der skalerede agil, varierer kraftigt fra Region Nordjylland med 0 skalerede agile organisationer til Region Hovedstaden der har 8,5%.

Dertil kommer at vi ikke tror det fulde potentiale for skalerede agile organisationer i Region Hovedstaden er realiseret. Dog kan potentialet her ikke umiddelbart vurderes.

## Konklusion

At skalere agil er ikke kun en teoretisk mulighed; det sker i praksis i Danmark. Over 50 organisationer har allerede valgt at organisere arbejdet på denne måde.

Der findes ikke en "den eneste rigtige måde" at skalere agil på. I stedet anvender de danske organisationer flere forskellige agile rammeværk og forskellige hybrider.

Listen over hvem der skalerer agil i Danmark forventes at vokse yderligere, da vi forventer at organisationer der allerede skalerer agil, afprøver andre rammeværk/ hybrider fremover. Det er positivt at alle veldefinerede skalerede agile rammeværk anvendes i Danmark og at der dermed finde et "dansk eksempel" for hver af dem. Desuden at danske organisationer ser videre end de etablerede rammeværk og sætter "*Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer*" (agilemanifesto.org).

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.

Så spørgsmålet der skal besvares, synes nu at være *hvem er de næste der begynder en skaleret agil transformation?*

Held & lykke med din agile rejse!

**Majken Vildrik Thougard**

Uafhængig Agil Katalysator & Ejer af VILMA Consulting ApS