

Skalerede agile organisationer i Danmark 2021

Majken Vildrik Thougard

M.Sc., Ph.D.

Uafhængig agile konsulent & rådgiver hos VILMA Consulting



Indledning

Nysgerrighed var det der startede denne artikel i 2019. Men egentlig var nysgerrigheden årsag til den overblikartikel der kom i 2019, hvor svarende så var årsag til opdateringen i 2020 der yderligere skubbede til nysgerrigheden. For var svarene universelt valide eller i det hele taget fortsat valide for Danmark? Eller var det "bare" et kort nedslag i en foranderlig tid?

Med det vi ved nu, og som du læser er tæt på at læse, er det rimeligt at konkludere at det danske naturlige leje for organisationer der vil skalerede agile ikke har indfundet sig; hverken når det kommer til antal, hvilke organisationer eller foretrukket metode.

Vi har indsamlet data fra september til november 2021, således at organisationer kunne nå at vende retur til kontorerne efter Covid-19 lockdown og den efterfølgende periode med reduceret fremmøde. Vi har anvendt samme spørgsmål og dataindsamlingsmetode som i 2019 og 2020, for derved at gøre tallene sammenlignelige på tværs af de tre år.

Vi håber du vil finde artiklen læseværdig.

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

At skalere agile handler ikke om at gøre ting hurtigere. Det handler om overhovedet at kunne levere.

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.

Dertil findes det umiddelbart enkle alternativ at ned-skalere frem for at (eller før der) skalere. For mange træder denne mulighed først frem efter at have arbejde frem mod at skalere, eller endog efter at have implementeret et rammeværk til agil skalering.

Denne liste af 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 Danmark¹.

Scrum@Scale (scrumatscale.com) og Nexus (scrum.org/resources/nexus-guide) er begge direkte videreudviklinger af det velkendte agile rammeværk Scrum (scrum.org), og tager udgangspunkt i at gentage Scrums struktur på flere niveauer i organisationen. Scrum@Scale er udviklet af Jeff Sutherland (en af de to grundlæggere af Scrum) mens Nexus er udviklet af Ken Schwaber (den anden grundlægger af Scrum). De er med andre ord begge baseret på at en model der virker for et team, kan virke for grupper af teams og hele vejen op til porteføljeniveauet, omend der er klare forskelle i hvordan de to modeller løser det.

SAFe (scaledagileframework.com) var det første skalerede agile rammeværk der blev beskrevet og fik eget lærings- og certificeringsprogram. SAFe har et meget klart fokus på organisationens overordnede niveau og hvordan overordnede prioriteter arves ned til håndterbare enheder hos det enkelte team. SAFe er klart inspireret af *Lean Portfolio Management*. Det er et mål at have en lean organisation med klare beskrivelser af roller og ansvar. SAFe er ikke direkte koblet til hverken Scrum eller Kanban, da teams selv kan vælge egen struktur omend indenfor visse rammer, eksempelvis iterationer. Dog er det udbredt at SAFe anvender scrum eller Kanban på teamniveau.

LeSS (less.works) er det rammeværk der sætter mest fokus på den kompleksitet der opstår ved at et større antal personer arbejder sammen på den samme ting. Og deraf følger at LeSS er mest insisterende på at *simplificere* fremfor at *udvide* organisationen. "*LeSS is more*"² eller simplificér den organisatoriske kompleksitet (nedskalér) før man skalerer organisationen. Når mængden af kompleksitet, interne bindinger og afhængigheder reduceres, og det skalerede setup dermed også bliver mindre komplekst, kun da skal skalering anvendes. LeSS er ligeledes en videreudvikling af scrum.

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 YouTube³.

¹ Spotify, DSDM, MVB, FAST, Crystal etc.

² "LeSS is more" er et sublimt ordspil der både betyder *LeSS er mere* og *mindre er mere*.

³ To eksempler er https://www.youtube.com/watch?v=2FuYyX27GKk&ab_channel=greg81805 og <https://www.youtube.com/watch?v=Ddpm4IObKeA>

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 porteføljeniveau. I visse situationer anvendes forskellige strukturer for forskellige områder på teamniveauet. Fællesnævneren for disse er at de tager udgangspunkt i de personer, produkt(er) og markedet der er del af. Derfor er ingen af disse identiske på tværs af organisationer, men deler fællestræk.

Data indsamlingsmetode

Data er indsamlet i løbet af efteråret 2021, via LinkedIn, mail, Danmarks Statistik, offentlige præsentationer, www og andre offentligt tilgængelige kilder.

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

Besvarelserne er samlet og kombineret med data fra øvrige kilder.

Vi har haft kontakt med over 140 screenede virksomheder og det har i sig selv givet et overblik i diversiteten i agile miljøer i Danmark. Enkelte organisationer har fravalgt at fremgå af listen for 2021 af forskellige grunde. Vi håber at se dem på overblikket for 2022.

Flere af de kontaktede virksomheder har aktivt fravalgt at anvende en skaleringsramme; hvilket 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 49 virksomheder hvor der anvendes skalerede agile metoder. Af disse er 12 nye på listen for 2021.

Når vi dykker ned i tallene, ser vi at 30% (15) af virksomhederne der skalerer agile, operer indenfor den finansielle sektor, efterfulgt af 10 % (5) indenfor IT-sektoren, og dermed er knap halvdelen af de skalerede agile organisationer indenfor de første områder til at anvende agile metoder. Samtidig betyder der også at godt halvdelen fra andre områder og derfor repræsenterer at skalerede agile metoder er kommet til nye områder.

Sundhed, offentlig sektor og produktion relaterede virksomheder står for 12% (6) hver især. Tallene kan ses i Tabel 1 herunder.

Branche	Firmaer (antal)
Detail	5
Energi	3
Finansiel	9
Forsikring	5
Sundhed	6
IT	5
Medie	2
Offentlig	6
Produktion	6
Transport	2
Total	49

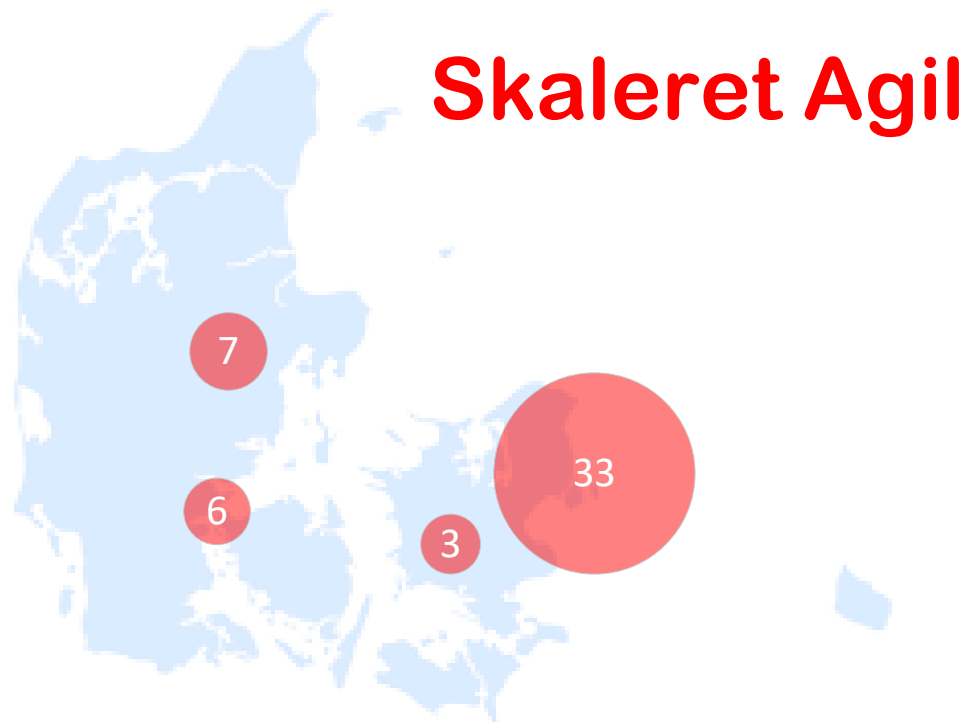
Tabel 1: Antal skalerede agile organisationer i Danmark fordelt på brancher

Hvordan er den geografiske spredning af skalerede agile organisationer i Danmark Et helt oplagt spørgsmål at stille er hvordan den geografiske fordeling af de skalerede agile organisationer er? Er de samlet eller spredt over hele landet?

For at kunne skalere agile, kræver det en virksomhed af en vis størrelse og derfor er organisationerne formentlig mere end 100 medarbejdere og ofte tusinder. Nogle af disse har flere lokationer, men for dette overblik ser vi alene på hovedkontorets adresse.

Organisationer der vælger at skalere agile, er i meget høj grad lokaliseret i de større byer, med 2/3 (33) i Region Hovedstaden, og næsten halvdelen centralt i København (Københavns og Frederiksberg Kommune).

Region Midtjylland med den næststørste by i Danmark, står for 14% (7) af de organisationer der skalerer agile. Region Syddanmark har 6 organisationer mens der i Region Sjælland er fundet 3. Igen 2021 er der i Region Nordjylland ikke identificeret skalerede agile organisationer, 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 Tabel 2. Vi har tilføjet antallet af organisationer med 50-249 og flere end 250 medarbejdere er tilføjet⁴, 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. 39% (1482) og 51% (435). Region Midtjylland og Syddanmark tegner sig dog samtidig for 22% hhv. 20% af virksomheder med 50-249 ansatte og 19% hhv. 17% af virksomheder med 250 eller flere ansatte.

På trods af at Region Hovedstaden tegner sig for 51% af virksomheder med mindst 250 medarbejdere, tegner den sig for 2/3 af de skalerede agile virksomheder i Danmark. I den modsatte ende af skalaen ses at Region Nordjylland tegner sig for 6% af de større organisationer men endnu uden at den første skalerede agile organisation er identificeret. Alle tal kan ses i Tabel 2 herunder.

⁴ Antallet af organisationer er opgjort for 2018, den nyeste opgørelse fra Danmarks Statistik. Tallene forventes ikke at have ændret sig væsentligt siden.

Firmaer (antal)	50-249 ansatte	250+ ansatte	Virksomheder 50+ ansatte	Skalere agile	Andel i % (over 50 ansatte)	Andel i % (over 250 ansatte)
Hele landet	3813	855	4668	49	1,0%	5,7%
Hovedstaden	1482	435	1917	33	1,7%	7,6%
Sjælland	360	66	426	3	0,7%	4,5%
Syddanmark	776	145	921	6	0,7%	4,1%
Midtjylland	827	160	987	7	0,7%	4,4%
Nordjylland	368	49	417	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.

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.

Vores sammenregning viser at der arbejder mindst 23.000 personer i et skaleret agile setup i Danmark for organisationerne på listen. Dog er antallet der nu eller tidligere har arbejdet i et skaleret agilt setup, signifikant højere. Det skyldes til dels personer der tidligere har arbejdet i et skaleret agilt setup, men ikke gør det længere.

Dertil kommer et væsentligt antal personer der arbejder agilt, men ikke i et skaleret setup. Det bliver derfor løbende nemmere at rekruttere medarbejdere der er erfarne i skalerede agile arbejdsformer.

Hvilke skalerede agile rammeværker bruges i Danmark

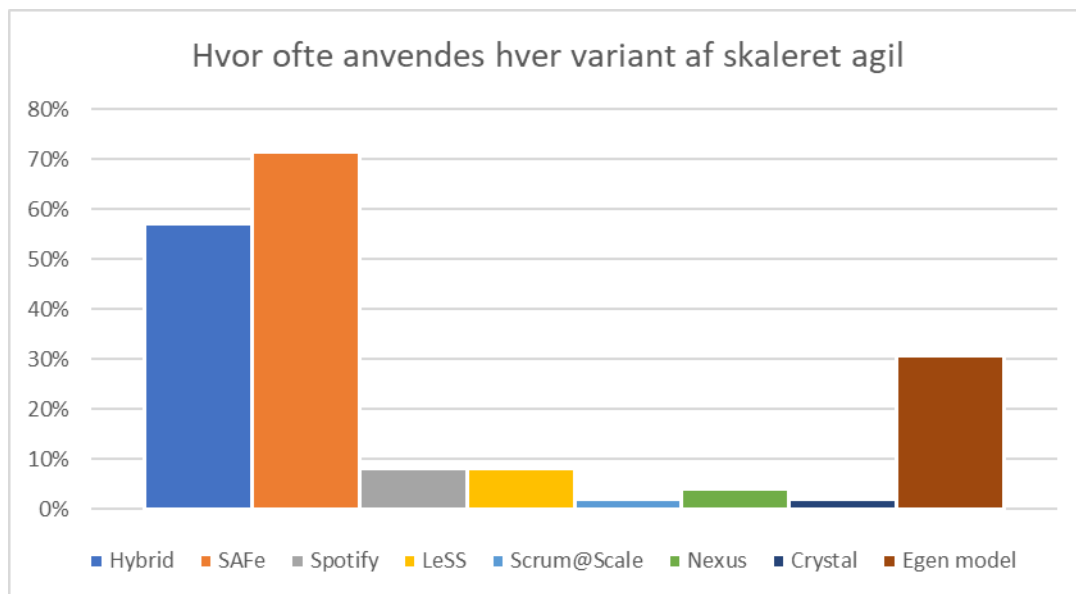
I Danmark anvendes alle etablerede agile skalerede rammeværk, enten i sin rene form eller i hybrider med andre rammeværk.

Det klart hyppigst anvendte rammeværk er SAFe med 71% (35 af 49), mens 57% (28) anvender hybrider af flere rammeværk og/eller andre elementer (fx Lean Portfolio Management).

Det er her værd at bemærke at brugen af hybrider har mere end fordoblet siden 2019, både når der ses på andel og antal af organisationer. Det indikerer at organisationer er blevet mere villige til at eksperimentere med den anvendte metode og at "der findes en metode der er bedst" er til diskussion.

SAFe er fortsat det skalerede agile rammeværk der bruges af flest organisationer, når vi medtager rene-SAFE og SAFE-i-hybrider. Mere end halvdelen af de organisationer der benytter SAFe er som SAFE-i-hybrider.

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 LeSS i deres skalering. Bemærk at det samlede antal anvendte skalerings rammeværk overstiger 100%, da nogle hybrider inddrager elementer fra et eller flere rammeværk.



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

Blandt organisationerne der skalerer agile med en hybrid, er SAFe en foretrukket byggesten. Dette skyldes formentlig to ting; dels organisationer der tidligere var "rene" SAFe og udviklet sig til en hybrid. Og dels nye skalerede agile organisationer der har søgt inspiration i SAFe rammeværket.

Øvrige observationer

"Den eneste ene" og "den rigtige" model til at skalere agile i Danmark er ikke et budskab der understøttes af det data vi har. Tværtimod har vi fundet en fornyet appetit på at eksperimentere og tiltro til at de personer der udgør organisationen, kan finde deres egne arbejdsmetoder, da vi ser en spredning over rammeværk og i særdeleshed det momentum hybrider ser ud til at have fået.

Hvis vi fokuserer på de organisationer der er nye på listen i 2021, ser vi en høj andel af hybrider (75%), mens kun 25% alene anvendte ét veldefineret rammeværk. Hvis vi zoomer ind på brancherne, ser vi endvidere at hybrider anvendes i alle brancher, om end graden varierer.

Hvis vi ser på de organisationer der anvender *et* rammeværk, er stærkeste tendens at 71% af dem anvender SAFe. SAFe spiller med andre ord fortsat en nøglerolle blandt skalerede agile organisationer i Danmark, selvom der er en bevægelse fra "rene-SAFE" til "rene-og-hybrider-med-SAFE" dominans.

Pandemiens betydning

Det kommer næppe som en overraskelse at verden er forandret i løbet af de seneste 2 år. Det har tillige betydet at samarbejdsmetoder med ekstensivt brug af distribuerede teams (reelt som distribuerede individer) der arbejdede hjemmefra, skubbede til behovet for koordinering og

inddeling af arbejdet i håndterbare størrelser (*slicing*). Dog ser vi ikke i data, at Covid-19 er angivet som grund til at initiere, ændre eller ophøre med den skalerede agile rejse.

Gode råd fra organisationer der allerede skalerer agil

Gode råd kan ofte findes i flere afskygninger; de der eksplicit nævnes og de der er fællestræk for nuværende og/eller ændret adfærd.

Et råd der sendes videre fra de skalerede organisationer, er at *find ud af hvad behovet er og hvor meget skalering er der behov for*. Det næste råd er *understøt eksperimenter* ved at støtte at der ikke findes en universel løsning, end ikke indenfor en organisation.

Ser vi på tværs af organisationer, ser vi at flere organisationer er begyndt at eksperimentere og understøtter flere paradigmer der dog typisk er forankret i centrale agile kerneværdier for organisationen.

Skalerede agile organisationer i Danmark

Virksomhederne er listet alfabetisk i hver kategori.

Hybrider

- Bankdata
- BESTSELLER IT
- DANFOSS A/S
- Danske Bank
- DXC Technology
- Energinet
- e-nettet
- Forca
- Grundfos A/S
- IBM Danmark ApS
- Industriens Pension
- JYSK
- Kriminalforsorgen
- Lego Group
- Maersk
- Nordea
- NOVO NORDISK A/S
- Pandora
- RADIOMETER
- Planday
- Sampension
- Seges
- Simcorp A/S
- Sitecore A/S
- TV2 DANMARK
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
- Universal Robots
- Velliv
- WS Audiology

SAFe

- Arbejdstilsynet
- Arla
- ATP
- BEC
- Demant
- DSB
- GN Hearing A/S
- GN Jabra
- Københavns Kommune – Koncern IT
- Landbrugsstyrelsen
- Nets Danmark
- Ørsted
- PFA
- Sundhedsplatformen⁵
- Tryg Forsikring

“Spotify”

- VP Securities
- YouTv

Andre (herunder egen model)

- Nemlig.com
- Salling Group A/S
- SGRE
- Planday

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.

Men kan vi lave en fremskrivning? Ja selvfølgelig. Et kvalificeret gæt er at antage at organisationer i alle regioner skalerer agilt i samme grad som i Region Hovedstaden. I så fald vil der være 80 (+60%) organisationer der skalerer agile, og de ville tilsammen beskæftige 35.000+ personer i et skaleret agile setup.

Der er dog ikke grund til at forvente at det fulde niveau for skalerede agile er realiseret i Region Hovedstaden, hvorfor tallene for hele landet kan forventes at ligge tilsvarende højere. Størrelsen på det ikke realiserede potentiale kan dog ikke umiddelbart anslås.

⁵ Sundhedsplatformen er et samarbejde mellem Region Hovedstaden og Region Sjælland.

Konklusion

2021 har vist os at skalerede agile metoder anvendes i Danmark blandt mellemstore og større organisationer, og ikke alene som *"lad os prøve det i et kvartal-eksperiment"* men mere som en varig tilgang for en væsentlig del af organisationen.

Desuden har vi set et væsentligt antal nye organisationer på listen, hvilket indikerer at skaleret agil ikke et fænomen der hører fortiden til, men også er en relevant tilgang til fremtiden.

Vi har i data set et skifte i hvordan de nye skalerede agile organisationer griber skaleringen an, og fokuserer på hybrider i højere grad end tidligere. Desuden har vi set at hybrider anvendes indenfor alle brancher og ikke specifikt af udvalgte.

Med den tilgang af nye organisationer på listen for 2021, er det rimeligt at formode at der ligeledes vil komme nye organisationer på listen for 2022. Vi håber derfor at disse kan finde inspiration blandt dem der allerede er at finde på listen, både i og udenfor deres egen branche og geografiske område.

Held & lykke med din agile rejse!

Majken Vildrik Thougard

Uafhængig Agil Katalysator & Ejer af VILMA Consulting ApS