

Skalerede agile organisationer i Danmark 2022

Majken Vildrik Thougard

M.Sc., Ph.D.

Uafhængig agile konsulent & rådgiver hos VILMA Consulting



Indledning

Min interesse for skaleret agile startede i 2014/15 efter en del år at arbejde Vi/med agile teams hvor samarbejde på tværs af teams blev normen over et-produkt-et-team relationer. En del af at forstå de skalerede agile rammeværk er også at kende konkrete implementeringer af disse, og dette ønske ledte frem til at denne artikelrække så dagens lys i 2019.

Vi havde ikke forudset de verdensomspændende begivenheder der krævede organisationer prompte omstillingsevne vi har haft behov for siden 2020, men i bagklogskabens lys er det et gyldent eksempel på relevansen af at være (eller overveje at blive) agile på organisations- eller divisionsniveau.

Med det vi ved nu – og du er på vej at læse, er det fair at konkludere at den danske scene for skalerede agile organisationer hverken er konvergeret på antal, medlemmer eller foretrukket rammeværk. Faktisk er der sket skift i flere retninger siden sidste år.

Vi har indsamlet data fra september til midt-november 2022, hvor påvirkningen fra energikrisen var kendt og havde materialiseret sig i nye prioriteringer. Vi har anvendt samme spørgsmål og dataindsamlingsmetode som i 2019, 2020 og 2021, for derved at gøre tallene sammenlignelige på tværs af de fire 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 være agil er at være adaptiv, og at være klar til at reagere når ”noget” sker, eller når vi ønsker et andet udfald sammenlignet med hvad vi allerede ser. Covid-19 og den nuværende økonomiske situation med knaphed på energi og høj inflation, er markante eksempler på ”noget er forandret”. Den reducerede profitmargin som følge af inflationen, er et eksempel på at vi ”ønsker et andet udfald”, således at vi kan videreføre virksomheden.

At skalere agil er at have tilpasningsevnen på flere niveauer fx som organisation eller division, hvilket kan komme til udtryk ved at accelerere/ decelerere et produktområde udover det team der hidtil har beskæftiget sig med det, eller ved at kunne løse hindringer på en ny måde og/eller bedre hastighed. I visse tilfælde handler skaleret agile ikke om at gøre ting hurtigere. *Det handler om overhovedet at kunne leve.*

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.

Et relevant skridt at tage før skalering er at anvende det umiddelbart enkle alternativ at ned-skalere frem for at (eller før der) skalere. Og *umiddelbart* enkle alternativ eftersom en kompleks organisation er hvor den er, på grund af de valg der er taget tidligere. Hvis det havde været enkelt at deskalere, ville dette formentlig være gjort tidligere, grundet de omkostningsreduktioner det afføder.

De fire rammeværk til at skalere agile med er; SAFe, Nexus, Scrum@Scale samt LeSS. De er alle veletablerede med 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 enkelt team, kan virke for grupper af teams (2 niveauer), 3 niveauer og hele vejen op til porteføljniveauet, omend der er klare forskelle i hvordan de to modeller håndterer de højere niveauer.

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 (*solutions* og *release trains*) og hvordan overordnede prioriteter arves ned til

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

håndterbare enheder hos de enkelte teams. SAFe er inspireret af *Lean Portfolio Management*, hvor et mål er 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 (faste iterationer og teams som del af en overordnet kadence). 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 samle et større antal personer til at arbejde 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. Først når mængden af kompleksitet, interne bindinger og afhængigheder reduceres, og det skalerede setup dermed også bliver mindre komplekst, kan skalering anvendes. LeSS anvender ligeledes scrum som fundament.

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.

Hybrider – hvilket er kombinationer af rammeværk og/eller af egenudviklede strukturer – kombinerer ofte en eller flere strukturer på teamniveau med samme eller anden struktur på portefølje-niveau. 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 2022, 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 100 screenede virksomheder og det har i sig selv givet et overblik i diversiteten i agile miljøer i Danmark. Enkelte organisationer har aktivt fravalgt at fremgå af listen for 2022 af forskellige grunde. Vi håber at se dem igen på overblikket for 2023.

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

³ To eksempler er https://www.youtube.com/watch?v=2FuYyX27GKk&ab_channel=greg81805 og <https://www.youtube.com/watch?v=Ddpm4lObKeA>

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 52 virksomheder hvor der anvendes skalerede agile metoder⁴. Af disse er 12 nye på listen for 2021.

Når vi dykker ned i tallene, ser vi at 29% (15) af virksomhederne der skalerer agile, operer indenfor den finansielle sektor, efterfulgt af 17 % (9) 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.

15% af organisationerne der skalerer agile, er indenfor produktionsområdet, mens hver 9. (12%, 6) er fra sundhedsområdet, der ikke anses som et af de tidligste skalerede agile første sektorer. Den offentlige sektor står for hver 10. skalerede agile organisation, hvilket i internationalt perspektiv synes ret højt. I Danmark ser vi i den offentlige sektor et drive mod nye måder at organisere arbejdet på, hvilket inkluderer skalerede agile metoder. De resterende 17% dækker over energi (4), detail (3), tele/media (1) og transport (1). Tallene kan ses i Tabel 1 herunder.

Branche	Firmaer (antal)
Detail	3
Energi	4
Finansiel	8
Forsikring	7
Sundhed	6
IT	9
Tele/Medie	1
Offentlig	5
Produktion	8
Transport	1
Total	52

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

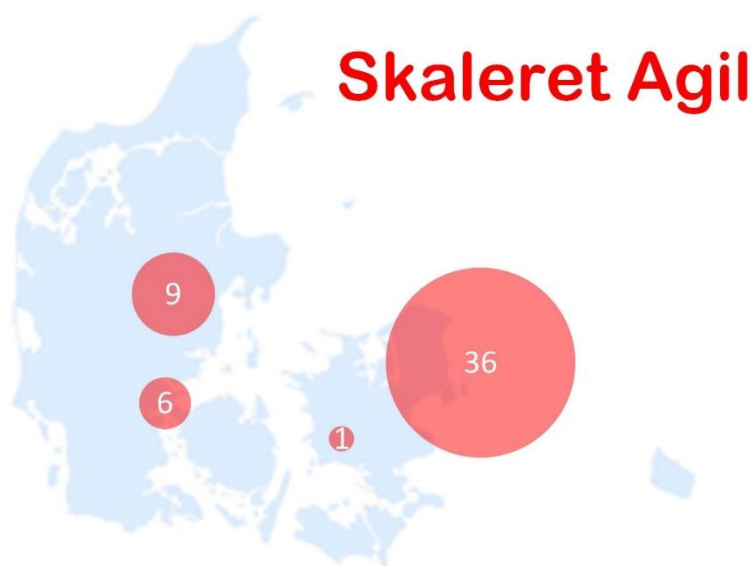
Hvordan er den geografiske spredning af skalerede agile organisationer i Danmark
Et helt oplagt spørgsmål at stille er hvordan den geografiske fordeling af de skalerede agile organisationer er? Er de samlet eller spredt over hele landet? Derfor lad os dykke ned i tallene og finde ud af hvordan medarbejdere med disse kompetencer fordeler sig i landet.

⁴ Derudover kender vi til en håndfuld organisationer der skalerer agile, som ikke er repræsenteret her.

For at kunne skalere agile, har virksomhederne 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 danske byer. 2022 er ingen undtagelse; faktisk er hele 69% i Region Hovedstaden, og 17% i Region Midtjylland. Helt sat på spidsen finder vi mere end halvdelen (54%) centralt i København (uden forstæder) og Århus⁵.

Hver 9. organisation der skalerer agil er nu at finde i Region Syddanmark, mens Region Sjælland alene er repræsenteret med en. Endnu en gentagen konstatering er at der fortsat ikke er identificeret nogen organisationer der skalerer agil i Region Nordjylland, på trods af at Region Nordjylland huser 6% af alle organisationer med 250+ medarbejdere. Fordelingen kan ses i Figur 1 herunder.



Figur 1: Geografisk fordeling af skalerede agile organisationer i Danmark

I Tabel 2 herunder ses fordelingen af skalerede agile organisationer mellem regioner kombineret med antallet af organisationer med 50-249 og flere end 250 medarbejdere er tilføjet⁶, således at det relative antal skalerede virksomheder i % for hver region, kan sammenlignes. Som forventet er der flest mellemstore (50-249 ansatte) og større (250+) virksomheder i Hovedstaden med hhv. 37%

⁵ København, Frederiksberg og Århus kommune tilsammen.

⁶ Antallet af organisationer er opgjort for 2020, den nyeste opgørelse fra Danmarks Statistik. Tallene forventes ikke at have ændret sig væsentligt siden.

(1432) og 52% (442). Region Midtjylland og Syddanmark tegner sig dog samtidig for 23% hhv. 20% af virksomheder med 50-249 ansatte og 18% hhv. 17% af virksomheder med 250 eller flere ansatte.

På trods af at Region Hovedstaden "kun" tegner sig for 52% af de større virksomheder, tegner den sig for mere end 2/3 (69%) 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.

Firmaer (antal)	50-249 ansatte	250+ ansatte	Virksomheder 50+ ansatte	Skalerer agile	Andel i % (over 50 ansatte)	Andel i % (over 250 ansatte)
Hele landet	3825	850	4675	52	1,1%	6,1%
Hovedstaden	1432	443	1875	36	1,9%	8,1%
Sjælland	364	65	429	1	0,2%	1,5%
Syddanmark	771	141	912	6	0,7%	4,3%
Midtjylland	880	153	1033	9	0,9%	5,9%
Nordjylland	378	48	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

Sammen med organisationer der skalerer agile, ser vi medarbejderne der ligeledes oparbejder nye kompetencer, ved at være en del af en organisation der skalerer agile. Ved at være lokaliseret i et område med andre organisationer der skalerer agile, åbner for at mødes med ligesindede og lære fra andre der har været i tilsvarende situationer måneder eller år tidligere. Dette leder os frem til at dykke dybere ned i data, og se på hvordan udviklingen har været.

Antallet af personer der her og nu 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 26.000 personer i et skaleret agile setup i Danmark for de 52 organisationer 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 længere⁷.

Det bemærkes at godt halvdelen af personerne arbejder indenfor det finansielle/forsikringsområdet.

Hvilke skalerede agile rammeværker bruges i Danmark

På tværs af de 52 organisationer der skalerer agile i Danmark, ar vi fundet anvendelse af tre af de fire officielle rammeværker, en udbredt metode til skalering af agile plus flere lokale metoder til skalering. Tidligere så vi alle 4 etablerede agile skalerede rammeværk anvendt i Danmark.

⁷ Hertil kommer at vi kender til yderligere organisationer der skalerer agile, men for hvem det ikke har været muligt at levere info i år.

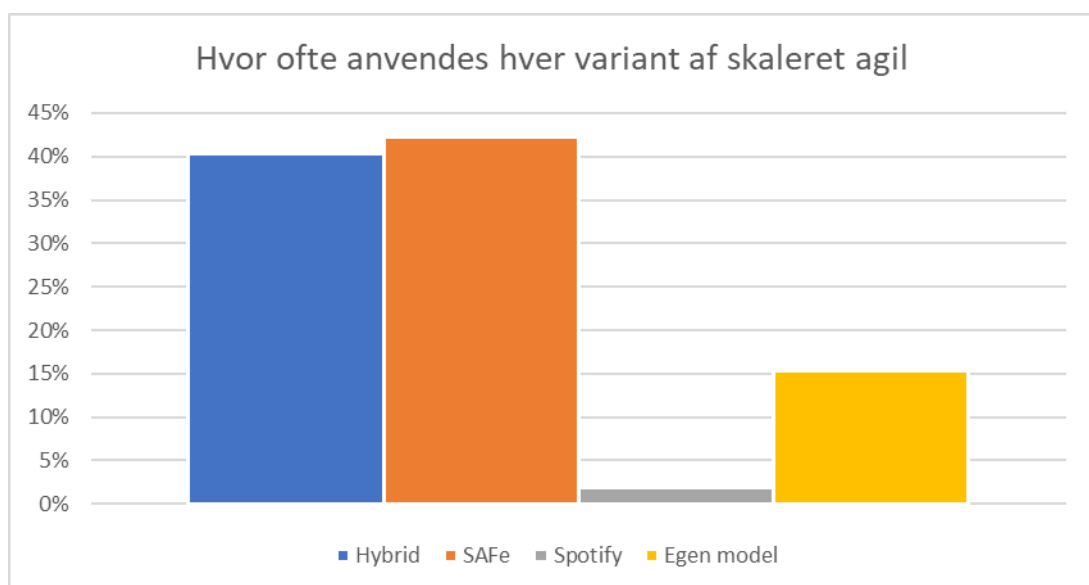
Det klart hyppigst anvendte rammeværk (enten i sin rene form eller i en hybrid) er SAFe med 67% (35 af 52), mens 40% (21) anvender hybrider af flere rammeværk og/eller andre elementer.

Blandt de 52 organisationer har mere end halvdelen (56%) defineret deres egen måde at arbejde på; enten som en hybrid over andre rammeværk (40%) eller defineret egen model (15%).

SAFe er fortsat det skalerede agile rammeværk der bruges af flest organisationer, når vi medtager alle der helt eller delvist anvender SAFe (67%), om end de skræddersyede modeller følger umiddelbart efter (56%). Blandt de organisationer der kun anvender et rammeværk, dominerer SAFe (22). LeSS og Nexus anvendes alene som en del af hybrider, mens Scrum@Scale ikke er fundet i år.

Helt generelt har vi se en større appetit på at udfordre de etablerede rammeværk på *fitness* med organisationen, for efterfølgende at definere egen model.

I Figur 2 herunder, ses i hvilken grad den enkelte skalerede organisation bruger hver variant af skaleret agil; eksempelvis bruger 40% af de skalerede organisationerne en hybrid tilgang, mens 15% har bygget egen model. 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.

Øvrige observationer

Mest udbredt ser vi skaleret agil anvendt indenfor fintech/ it-området, men dette års undersøgelse har vist os at skaleret agile har bevæget sig udover disse områder i Danmark, eksempelvis repræsenterer 10% den offentlige sektor.

Hvis vi fokuserer selve skaleringsmodellen, dominerer SAFe markedet for skalering med kendt rammeværk, formentlig fordi det er det eneste rammeværk med en klar og opskrifts-lignende plan for hvordan man kommer i gang med det skalerede agile rammeværk, mens de øvrige tre skalerede agile rammeværker implementeres ved en find-nogen-der-ved-hvordan og afvent deres plan for det. Med andre ord, hvis man er ny indenfor det skalerede agile område (og måske endda til agil

generelt) kan den klare klar for implementering være det afgørende punkt for at komme i gang, og knap så meget hvad man ønsker at opnå med den agile skalering (eller endda med agile).

Hvad vi også ser hos de organisationer der implementerer SAFe, er at de ligeledes søger *continuous improvement*, og derved udvikler sig fra SAFe til delvist-SAFe eller hybrid-med-SAFe. Her er det vigtigt at fremhæve at der ikke findes en universel rigtige eller forkert model til at skalere agile; i den model der virker for en organisation (med deres produkt, markedssituation, medarbejdere mv) er *deres* rigtige model. Og hvis de beslutter at justere eller eksperimentere med andre elementer, er det *deres rigtige valg*.

De egenudviklede modeller for skaleret agil, har søgt inspiration bredt; fx Kanban, optimering om produktet-udviklingens livscyklus, optimering af kapitalisering af værdien *end-to-end*.

Gode råd fra organisationer der allerede skalerer agil

Når vi spørger andre efter et godt råd, anerkender vi samtidig at de har været i en situation vi gerne vil undgå om muligt; eller at de har høstet nogle erfaringer vi gerne vil drage fordel af.

Dette års gode råd er ikke ingen undtagelse, og opsummeret passer de i tre grupper. Det første råd er at skalering er virkelig komplekst, så hvis der er noget der kan **deskaleres**, så start med det før det agile samarbejde skales. Alt hvad der kan forsimple organiseringen, kan samtidig gøre den agile transformation simple.

Det andet råd er at er dobbelt; idet man bør have høj opmærksomhed på den nødvendige forandring, **forandringen af kulturen**. Og til det kan man have god gavn af at **tilføre tung viden** og erfaring i at nære og understøtte forandringen, fx med en enterprise/ agile coach som kan foranledige de nødvendige organisatoriske forandringer på alle niveauer.

Sidst men ikke mindst, bør organisationen defineret ved teams og medarbejdere blive tildelt mandat til at eksperimentere med at finde bedre måder for dem at organisere arbejdet, givet det produkt/-område, marked og personer der er involveret. De direkte involverede personer har viden om de konkrete udfordringer og kan forbedre situationen her og nu.

Skalerede agile organisationer i Danmark

Virksomhederne er listet alfabetisk i hver kategori⁸.

Hybrider

- Aleta
- Bankdata
- CBB Mobil
- Danfoss Drives
- DXC Technology
- Erhvervsstyrelsen
- Grundfos
- IBM Denmark
- LB Forsikring

⁸ Sammentælles alle organisationer er antallet 51. Yderligere en organisation er en del af datamaterialet, men har valgt at være anonym.

- Nemlig.com
- Nordea
- NOVOZYMES A/S
- PFA
- Salling Group IT
- Sampension
- Schneider Electric
- Sitecore
- Systematic A/S
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
- Vestas

Egen model

- Danske Bank
- e-nettet
- Forca
- Lego Koncernen
- Saxo Bank
- SGRE
- Velliv
- Velux

SAFe

- Aety
- Arbejdstilsynet
- Arla
- Autorola
- BEC Financial Technologies
- CIMT (Center for It, Medico og Telefoni)
- Demant
- DSB
- Energinet
- GN Hearing
- Hottinger, Bruel & Kjær
- Jabra
- JYSK
- Landbrugsstyrelsen
- Nets
- Ørsted
- Planday
- Santander consumer Bank
- Seges Innovation
- Shure
- Sundhedsplatformen⁹

⁹ Delt organisation for Region Hovedstad og Region Sjælland.

- Tryg Forsikring

‘Spotify’

- If Forsikring

Hvad bringer fremtiden

Hvor bringer alt dette Danmark hen i fremtiden? Tja, et både godt og relevant spørgsmål. Indtil nu har vi set nye organisationer tilføjet til listen hvert år, plus vi har ingen grund til at tro at vi har set den fulde effekt af Covid-19 og energikrisen, hvormed der ikke er grund til at tro at skaleret agil i Danmark har fundet sit naturlige leje. Ved vi hvad niveauet vil være? Nej, vi *ved* det ikke.

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 90 (+70%) organisationer der skalerer agile, og de ville tilsammen beskæftige 45.000+ 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 er opnået, hvorfor tallene for hele landet kan forventes at ligge tilsvarende højere. Størrelsen på det potentiale kan dog ikke umiddelbart anslås.

Konklusion

I 2022 har vi set at skalerede agile metoder har udviklet sig i forhold til mindst to parametre; spredningen i sektorer, hvor den offentlige sektor og produktionssektoren står for en fjerdedel af de skalerede agile organisationer. Da skaleret agile var nyt, var det hovedsageligt i den finansielle/fintech sektoren, efterfulgt af it sektoren. Efterhånden som vi ser skaleret agil bliver anvendt i flere sektorer, vil vi ligeledes se at landets samlede potentiale for anvendelse af skaleret agile stige, eftersom sektorerne ikke er ligeligt fordelt over landet.

Det andet stærke mønster vi har set i 2022, er at motivationen til at eksperimentere med ”det der er bedst for vores organisation” er steget, hvilket klart ses af den øgede brug af egne modeller og hybrider. Vi håber klart denne tendens forsætter, da målet i enhver organisation bør være at opnå deres mål og milepæle ved at skaleret agile fremfor at opnå deres mål og milepæle med at skalere agile.

Vi håber at se langt de fleste - hvis ikke alle organisationer på listen for 2023 – plus en række nye organisationer der nu er i gang med at beslutte at skalere agile. Vi håber I vil finde inspiration blandt de organisationer der allerede er på listen, ikke kun i egen sektor, men også i eget geografiske område. Samtidig vil vi gøre vores for at sprede budskabet at skaleret agile ikke er *one-size-fits-all* område. Der er masser af albuerum til at tilpasse til jeres organisations DNA. Med disse ord er der kun tilbage at ønske alle

Held & lykke med din agile rejse!

Majken Vildrik Thougard

Uafhængig Agil Katalysator & Ejer af VILMA Consulting ApS