

Skalerede agile organisationer i Danmark 2023

Majken Vildrik Thougard

M.Sc., Ph.D.

Uafhængig agile konsulent & rådgiver hos VILMA Consulting



Indledning

Da det agile manifest blev skrevet i 2001, var jeg midt i et projekt hvor klare mål og en detaljeret udviklings/projektplan var ufravigelige krav for bevillingen. På en eller anden måde fik jeg bevillingen til min løst formulerede *continuous improvement* plan, hvor konklusioner fra en fase ville præge hvilke mål og retninger der skulle arbejdes efter i den næste fase. Måske derfor var de agile principper ikke noget jeg skulle 'lære' eller tilegne mig; men mere en måde at legitimere sund fornuft.

Kun få år senere (2005) stod jeg i en situation hvor 'noget' manglede i forhold til at håndtere når produkter blev så store at de blev udviklet af 3+ teams. 'Sund fornuft' blev igen pejleretningen. Siden da har jeg fulgt med i området med 'agil i større sammenhænge' og det ledte til den første artikel i denne serie om organisationer der skalerer agile i Danmark, der udkom i 2019.

Men er skaleret agil forsat relevant, kan man med rette spørge. Nu hvor vi kender til den senere historiske udvikling med Covid19, konflikten i Ukraine, global energikrise mv, synes denne artikelserie endnu mere interessant, da den dækker både før, under og forventeligt også efter disse historiske skel. Og du er nu på vej til at læse om det kan aflæses i udbredelsen og/eller typen af anvendelse af skaleret agile i Danmark.

Med det vi ved nu, og du er på vej til at læse om, er det fair at konkludere at de danske organisationer ikke er konvergeret i hverken antal, hvilke organisationer eller foretrukket rammeværk. Faktisk kan vi se der er bevægelse i flere retninger siden sidste år.

Vi har indsamlet data fra september til primo december 2023. Vi har anvendt samme spørgsmål og dataindsamlingsmetode som i 2019, 2020, 2021 og 2022, for derved at gøre tallene sammenlignelige på tværs af de fem år.

Vi håber du vil finde artiklen læseværdig.

Og vi sender en stor tak ud til alle der har leveret svar om deres organisation og hints om øvrige relevante organisationer. Uden jer ville denne artikel ikke være mulig.

Tusind tak!

Hvad er skaleret agil

Skaleret agil er et helt centrale begreb i denne artikel, men er det et veldefinerede koncept? Nej, er det korte svar. Så lad os derfor starte med at indsnævre hvad vi mener med det. *Agil* er synonym med adaptiv, som kan beskrives som 'har en hurtigt, ressourcestærk og adaptiv karakter'¹. Oprindeligt da agil blev fastslået som betegnelsen, var det set som relateret til en gruppe af personer, et **team**.

Senere opstod behovet for at større grupper (i form af flere teams) kunne tilpasse/ adapt'e sammen og samtidigt, og med dette begrebet **team of teams**. Behovene der relaterer sig til adaptive team og adaptive team-of-teams er forskellige i natur, da hvert enkelt team der er en del af et team-of-team har udfordringer svarende til et team, plus de udfordringer der opstår af interaktioner mellem teams.

Af disse grunde giver det mening at betragte to de to områder separat; eller som minimum være særligt opmærksom på hvilket område der anskues.

Vi kunne vælge at betegne det *agil for team* og *agil i større skala*, for at reflektere at de sidste relaterer sig til situationen hvor mere end 3 teams/ grupper af personer har et behov for koordineret adaptive handlinger. Men vi har i denne sammenhæng valgt at anvende begrebet *skaleret agil*.

Skalerede agile rammeværk

At være agil er at være adaptiv og i stand til at gøre noget anderledes når "noget" ændrer sig i mål, værdier eller konteksten. Eller når vi ønsker et andet udfald sammenlignet med hvad vi allerede ser. Internationale forhold relateret til Gaza/ Israel, Ukraine, klimaforandringer, Covid19 og den høje inflation er alle klare eksempler på at "noget ændrede sig". Den reducerede profitmargen 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 med bedre hastighed. I visse tilfælde handler skaleret agil ikke om at gøre ting hurtigere. *Det handler om overhovedet at kunne levere.*

¹ 'having a quick resourceful and adaptable character' ifølge Mirriam-Webster dictionary

Der er groft sagt tre måder at skalere et agilt setup²:

- 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) skaleres. Og *umiddelbart* enkelt alternativ eftersom en kompleks organisation er hvor den er, på grund af de valg der er taget tidligere. Hvis det havde været enkelt at deeskalere, 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 Danmark³.

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 kan nedarves til 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.

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 porteføljeniveauet, omend der er klare forskelle i hvordan de to modeller håndterer de højere niveauer.

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*"⁴ 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.

FAST er en forholdsvis ny tilgang til at få flere grupper af personer til at samarbejde efter agile principper, som Quinton (Ron) Quartel initierede. Helt kort fortalt opererer FaST efter *flow* og flydende teams (*fluid teams*) med *T-shaped* medlemmer og høj autonomi. De *Open Space-*

² At deeskalere situation/ produkt/ organisation og/eller system, er en alternativ måde at håndtere den udfordring der er. Upåagtet at det er meget attraktivt, tager denne artikel afsæt i at der er igangsat en eller anden form for skaleret agil.

³ Spotify, DSDM, MVB, Crystal etc.

⁴ "LeSS is more" er et sublimt ordspil der både betyder *LeSS er mere* og *enklere er mere*.

inspirerede FAST-møder er det primære koordinations-forum hvor den næste cyklus aftales i forhold til mål, team-medlemskab, varighed mv.

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 YouTube⁵.

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 (team of) team-niveauet. Fællesnævneren for disse er at de tager udgangspunkt i de personer, produkt(er) og markedet organisationen er del af. Derfor er ingen af disse identiske på tværs af organisationer, eller kan direkte overføres på tværs af organisationer, selvom de deler fællestræk.

Dertil ser vi nu øget brug af OKR (*Objectives and Key Results*) til at støtte processen med produktvision, backlog modning samt prioritering. Dertil vi ikke bliver overraskede, såfremt vi allerede næste år starter med at se elementer fra [UnFix](#) finde anvendelse, for at bygge videre på de lokale arbejdsmetoder – eller til at udfordre etablerede vaner i forfølgelsen af smartere måder at tilrettelægge målopfyldelsen.

Data indsamlingsmetode

Data er indsamlet i løbet af efteråret 2023, via LinkedIn, nyhedsmedier, mail, Danmarks Statistik, offentlige præsentationer, www og andre offentligt tilgængelige kilder.

De samme spørgsmål er stillet til alle organisationer, og disse er:

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 arbejds måde, 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 100 screenede virksomheder og det har i sig selv givet et overblik i diversiteten i agile miljøer i Danmark. I nogle tilfælde har dataindsamling ikke været mulig, hvorfor disse organisationer ikke fremgår af listen. Vi håber at se dem igen på overblikket for 2024.

Flere af de kontaktede virksomheder har aktivt fravalgt at anvende en skaleringsramme. Dette flugter både med anbefalinger fra LeSS-rammeværket, *systems thinking* og *systems design*, samt de grundlæggende principper i det agile manifest: "*Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer*".

⁵ To eksempler er https://www.youtube.com/watch?v=2FuYyX27GKk&ab_channel=greg81805 og <https://www.youtube.com/watch?v=Ddpm4IObKeA>

Hvor mange virksomheder skalerer agile metoder i Danmark

Vi har identificeret 49 virksomheder hvor der anvendes skalerede agile metoder⁶. Af disse er 8 nye på listen og dertil kommer organisationer der er tilbage på listen.

Når vi dykker ned i tallene, ser vi at 33% (16) af virksomhederne der skalerer agile, operer indenfor finans- og forsikringssektoren, efterfulgt af 15 % (7) indenfor IT-sektoren, og dermed er knap halvdelen af de skalerede agile organisationer indenfor de områder der første anvendte agile metoder.

Lige mange organisationer (12%, 6) repræsenterer produktionsområdet og sundhedsområdet, der ikke anses som blandt de tidligste skalerede agile 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 en stor interesse mod nye måder at organisere arbejdet på, hvilket inkluderer skalerede agile metoder. De resterende 18% dækker over detail (4), transport (3) samt energi (2). Tallene kan ses i Tabel 1 herunder.

Branche	Organisationer (antal)
Detail	4
Energi	2
Finansiel	7
Forsikring	9
Sundhed	6
IT	7
Offentlig	5
Produktion	6
Transport	3
Total	49

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

Hvordan er den geografiske spredning af skalerede agile organisationer i Danmark

Når vi undersøger skalerede agile organisationer i Danmark, er det helt oplagt at spørge om det kun er relevant i specifikke dele af Danmark, eller er udbredt og måske endda svarende til fordelingen af større organisationer i Danmark. Derfor lad os dykke ned i tallene og finde ud af hvordan organisationerne fordeler sig i landet.

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.

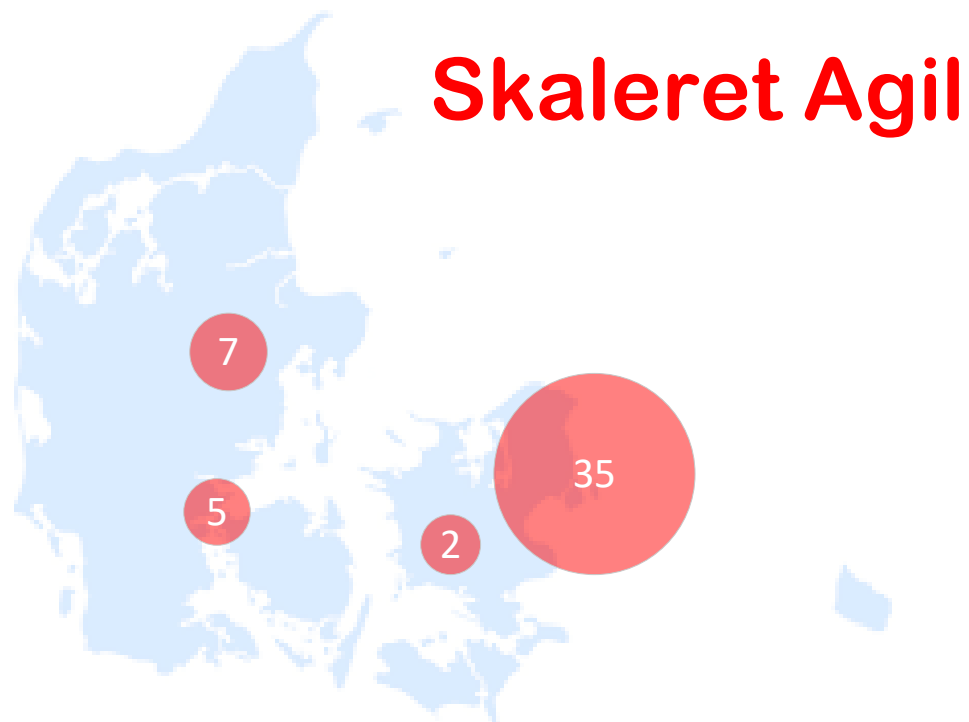
Ligesom de foregående år, ser vi at organisationer der vælger at skalere agile, i meget høj grad er lokaliseret i de større danske byer. 2023 er ingen undtagelse; faktisk er hele 71% (35) i Region

⁶ Derudover kender vi til en håndfuld organisationer der skalerer agile, som ikke er repræsenteret her.

Hovedstaden. Kombinerer vi det centrale København (uden forstæder) og Århus⁷ finder vi mere end 30 organisationer inden for byernes område.

Hver 10. organisation der skalerer agil er nu at finde i Region Syddanmark, mens Region Sjælland alene er repræsenteret med to.

I forlængelse af de foregående år, kan vi konstatere 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 tilføjet⁸, 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% (1461) og 52% (454). Region Midtjylland og Syddanmark tegner sig dog samtidig for 23% hhv. 21% af virksomheder med 50-249 ansatte og 18% hhv. 16% af virksomheder med 250 eller flere ansatte.

⁷ København, Frederiksberg og Århus kommune tilsammen.

⁸ Antallet af organisationer er opgjort for 2021, den nyeste opgørelse fra Danmarks Statistik. Tallene forventes ikke at have ændret sig væsentligt siden.

På trods af at Region Hovedstaden "kun" tegner sig for 52% af de større virksomheder, tegner den sig for mere end 2/3 (71%) 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	Skalærer agile	Andel i % (over 50 ansatte)	Andel i % (over 250 ansatte)
Hele landet	3945	870	4815	49	1,0%	5,6%
Hovedstaden	1461	454	1915	35	1,8%	7,7%
Sjælland	382	65	447	2	0,4%	3,1%
Syddanmark	815	140	955	5	0,5%	3,6%
Midtjylland	906	160	1066	7	0,7%	4,4%
Nordjylland	381	51	432	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

For at kunne benævne noget som et etableret område, fordrer det at der er en del personer med erfaring indenfor området; enten som medarbejdere i organisationerne eller som konsulenter/ tilgængelige personer der kan assistere når nye organisationer påbegynder en skaleret agil rejse og/eller pivoterer i en søgning efter løbende forbedringer (*continuous improvements*).

Lad os dermed dykke dybere ned i data og se på hvor mange personer med relevante kompetencer der er i Danmark.

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 24.000 personer i et skaleret agilt setup i Danmark for de 49 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 længere.

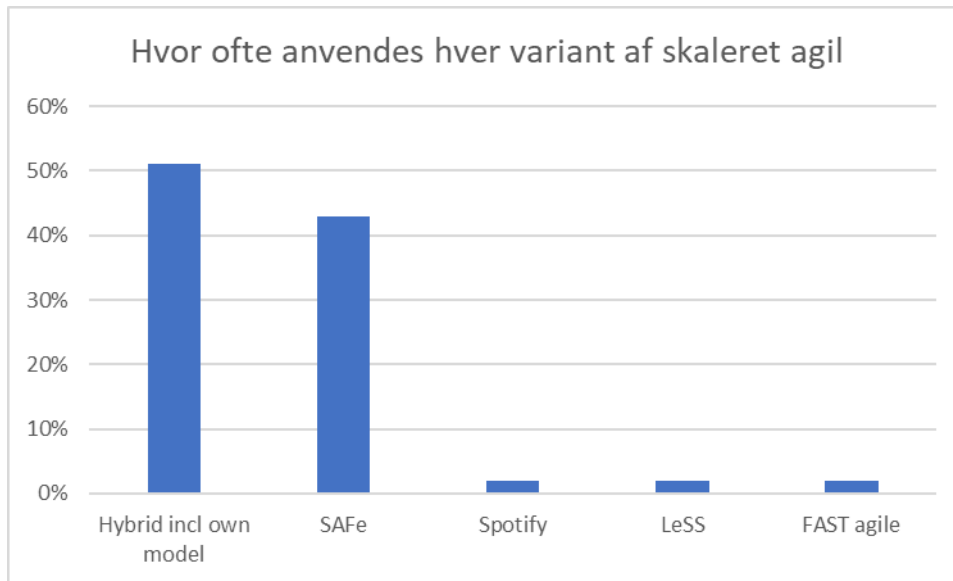
Hvilke skalerede agile rammeværker bruges i Danmark

På tværs af de 52 organisationer der skalerer agil i Danmark, er vi fundet anvendelse af tre af de fire officielle rammeværker, en udbredt metode til skalering af agile plus flere lokale metoder til skalering. Dertil har vi ligeledes identificeret anvendelse af den forholdsvis nye model FaST samt den uofficielle model 'Spotify'. Tidligere så vi alle 4 etablerede skalerede agile rammeværk anvendt i Danmark.

Det klart hyppigst anvendte rammeværk (enten i sin rene form eller i en hybrid) er SAFe med 73% (36). Data viser at 49% (24) anvender en hybrid af et/flere rammeværk og/eller andre elementer; et antal der har været støt voksende over årene, hvilket indikerer at modenhed kan være en faktor i forhold til at gå på opdagelse 'udenfor' et standard rammeværk.

Blandt de organisationer der anvender et etableret rammeværk, dominerer SAFe fortsat med 43% (21). Spotify, LeSS og FaST anvendes hvert af en organisation, mens organisationer der alene anvender Nexus eller Scrum@Scale ikke er identificeret i år.

Over årene har vi ses en øget interesse i at eksperimentere og udfordre rammeværkerne i takt med at organisationerne bliver mere modne indenfor det skalerede agile område. I Figur 2 herunder, ses i hvilken grad den enkelte skalerede organisation bruger hver variant af skaleret agil; eksempelvis bruger 51% af de skalerede organisationerne en hybrid tilgang (kombinerer rammeværk og/eller egen model), mens den anden halvdel anvender et veldefineret skaleret rammeværk, hvor SAFe ses i den klare førertrøje.



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

Øvrige observationer

I de første år vi gennemførte undersøgelsen, var hovedparten af de skalerede agile organisationer relateret til 'first-mover' brancher, såsom IT og den finansielle sektor. Sidste år så vi et indtog af offentlige organisationer, mens vi i år ser en yderligere spredning. Vi har fortsat til gode at se byggebranchen og brancher for 'varme hænder' komme om bord, omend der er tegn på at det kan være på vej.

Ligesom i de tidligere år, er SAFe fortsat det hyppigste anvendte rammeværk, selvom føringen er mindre klar end tidligere. Og det er både når vi ser på 'rene' SAFe organisationer, samt der hvor SAFe indgår i en hybrid.

I år har vi en ny model på listen over skalerede agile organisationer (FaST), udover de tre hidtidige (LeSS, SAFe and Scrum@Scale). Derudover har vi set modellen refereret til som 'Spotify', en række lokalt modnede hybrider, samt redskaber som OKR. I de kommende år, vil vi ikke blive overraskede hvis vi ser flere lokalt modnede (*inspect & adapt*) hybrider, hvor de meget vel kan have søgt inspiration i redskabspakker som fx unFIX.

Gode råd fra organisationer der allerede skalerer agil

Et råd der gives fra en til en anden, er typisk et eksempel på noget der virkede (eller ikke virkede) i rådgiverens nuværende kontekst. Desværre må vi konstatere at *proof-of-concept* i én sammenhæng, aldrig er en garanti, men snarere en sandsynliggørelse af at *kan* virke, ved at det virkede i den specifikke kontekst af personer, produkt, tid, markedssituation, mål mv.

Rådene er indsamlet på tværs af besvarelser og de mere signifikante er gengivet her.

Det første råd er egentlig en gentagelse; men dog fortsat særdeles relevant. Skalering er så komplekst at man bør overveje **deeskalering** før man igangsætter skalering. Deeskalering kan være af både produkt-definitioner, organisationsstruktur, kompetencestruktur samt alle øvrige områder hvor der opleves bindinger og/eller begrænsninger.

Det andet råd er at **give slip** dvs. vær villig til at eksperimentere, og derefter kompromisløst at forkaste alt der ikke gav en tilstrækkelig positiv effekt, uanset hvor attraktiv ideen/ konceptet måtte have været ved introduktionen. Hvis I ikke som organisation kan give slip, ender I med at være uden mulighed for at eksperimentere og derfor med ringe mulighed for at kunne tilpasse jer.

Det tredje og sidste råd er et eksperiment der har virket godt for en del organisationer. Det er at inkludere **OKRs** (*Objectives and Key Results*) til at strukturere målsætning, dels i form af *alignment* og operationalisering af målene. OKR kan ligeledes anvendes som facilitator til at afkoble *hvad* og *hvordan* i forbindelse med refinement af backloggen.

Skalerede agile organisationer i Danmark

Virksomhederne er listet alfabetisk i hver kategori.

FAST

- Relesys

LeSS

- Universal Robots A/S

SAFe

- Arbejdstilsynet
- Arla
- Autorola
- BEC Financial Technologies
- Cardlay
- CIMT (Center for It, Medico og Telefoni)
- Demant
- DSB
- Energinet
- Forca
- GN Hearing
- HBK (Hottinger, Bruel & Kjær)
- JYSK
- Landbrugsstyrelsen
- NDI Group A/S
- NOVO NORDISK A/S

- Ørsted
- Radiometer Medical
- Sampension
- SimCorp A/S
- TOPDANMARK FORSIKRING A/S

'Spotify'

- If Forsikring

Hybrider & egne modeller

- Alka Forsikring
- Alm. Brand Group
- Danske Bank
- DSV
- DXC Technology
- Grundfos
- IBM Denmark
- Jyske Bank
- LB Forsikring
- Lego Group
- Nemlig.com
- NOVOZYMES A/S
- PFA Pension
- Planday
- Salling Group IT
- Santander Consumer Bank
- Saxo Bank
- Schneider Electric
- Seges Innovation
- Stark Group
- Systematic A/S
- Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
- Velliv
- WS Audiology

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 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 den region der skalerer agil i *størst* grad, Region Hovedstaden. I så fald vil der være 88 (+80%) organisationer der skalerer agile, og de ville tilsammen beskæftige 43.000+ 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

På mange måder har 2023 været en fortsættelse af hvad vi har set de seneste år, hvor vi har set skaleret agil bliver anvendt i flere nye sektorer, og at flere nye organisationer i år har fulgt efter.

Vi har ligeledes set et skifte fra at anvende skaleret agil "efter bogen" til en mere eksperimentel/*continuous improvement*-tilgang. Her har "efter bogen" flere steder været udgangspunktet, mens ønsket om at gøre det bedre har ført til flere eksperimenter, der igen har medført justeringer dels i form af tilføjelse af elementer og dels i form af at fjerne elementer der viste sig ikke at tilføre tilstrækkelig værdi i forhold til omkostningen forbundet med praksissen.

I år har været det første hvor OKR i væsentlig grad er blevet nævnt som et redskab i relation til at sætte retningen for produktet og dermed for den involverede *refinement*. Vi ser dette som et klart tegn på at der bliver undersøgt bedre måder at gennemføre alle aspekter i at levere de rette produkter til de rette kunder ed den rette timing. Vi byder derfor velkommen til at inspiration til forbedringer af alle dele af værdikæden kan findes alle steder.

Eftersom flere og flere personer hvert år bliver involveret i skaleret agil i en dansk organisation, vil der logisk set blive involveret flere nye typer af kompetencer i organisationerne. Det er gode nyheder; eftersom de udfordringer vi mødes med i morgen, har vi kun fordi vi ikke løste dem i går, men gårsdagens valg af metoder.

Vi håber at se langt de fleste - hvis ikke alle organisationer på listen for 2024 – 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