



La trasformazione richiede esercizio

Nuove modalità di lavoro aperte, per
aumentare velocità e innovazione



Introduzione

Gli imprenditori ci chiedono di continuo perché tante iniziative di trasformazione digitale non producono gli effetti auspicati.

In questo ebook cercheremo di scoprire come migliorare i risultati in materia di sviluppo software, metodologie di produzione innovative e molto altro ancora, attraverso una trasformazione aperta, ovvero un processo di indagine, rilevamento e risposta che si inserisce in un ciclo continuo di discovery e delivery incentrato sulla collaborazione.

CAPITOLO 1

Dalla Ferrari alla foresta pluviale

L'importanza di vedere l'azienda come un complesso ecosistema sociotecnico

Sia nel settore pubblico che in quello privato, i responsabili aziendali hanno ormai compreso che la trasformazione digitale è indispensabile per mantenere una posizione di rilievo e garantire la competitività in un'economia digitale. Ciononostante, in un recente studio di Harvard Business Review l'[80% dei responsabili aziendali ha dichiarato che le iniziative di trasformazione digitale intraprese sono risultate inefficaci](#).¹ Ma qual è il motivo alla base di questo fallimento?

Le cause dell'insuccesso sono molteplici quanto i fattori che caratterizzano la trasformazione digitale stessa, e includono:

- Disinteresse generalizzato.
- Scarsa adesione del management e mancanza di sponsorizzazione proattiva.
- Visioni contrastanti.
- Comunicazione inadeguata degli obiettivi.
- Impressione di aver raggiunto gli obiettivi prima del tempo.
- Incapacità di estendere l'innovazione digitale oltre il progetto pilota.

Anche se qualsiasi combinazione di questi fattori è più che sufficiente a determinare il fallimento dell'iniziativa, alla base del problema c'è una dinamica al tempo stesso profonda e sofisticata, che spesso viene sottovalutata: **l'incapacità di vedere le grandi imprese per quello che sono veramente, ovvero un complesso ecosistema sociotecnico.**

Per le organizzazioni che desiderano intraprendere un percorso di trasformazione digitale è fondamentale comprendere la differenza fra sistemi complicati e sistemi complessi. Prova a pensare a una Ferrari. È formata da migliaia di componenti, ma ciascuno di essi interagisce con gli altri seguendo schemi prestabiliti al fine di dare vita alla singola entità che conosciamo. Per diagnosticare un guasto e riparare una Ferrari, è necessario rilevare, analizzare e intervenire. Una Ferrari è un sistema complicato.

Ora pensa a una foresta pluviale. È un ecosistema dinamico con miliardi di organismi ed elementi che interagiscono fra loro. Anche se conosciamo alcuni aspetti di queste dinamiche, di fatto sono imprevedibili, con cause ed effetti che possono essere determinati esclusivamente a posteriori. Per affrontare in modo ottimale i problemi che minacciano le foreste pluviali è necessario *indagare, rilevare e rispondere*. In pratica, per ottenere i risultati desiderati occorre un ciclo continuo di ipotesi, sperimentazione e misurazione. Una foresta pluviale è un sistema complesso.

Le grandi imprese di oggi sono più simili a una foresta pluviale che a una Ferrari. Ogni azienda è costituita da un complesso ecosistema sociotecnico caratterizzato da varie dinamiche, sia umane che tecniche, impossibili da quantificare. Questa differenza è importante, perché molti responsabili aziendali *partono dal presupposto* che la loro organizzazione sia un sistema complicato, in cui l'analisi gioca un ruolo chiave per arrivare alla soluzione ottimale. Nei sistemi complessi, invece, per identificare le idee e le soluzioni ottimali è preferibile dare vita a cicli di indagine e rilevamento, o *ipotesi e sperimentazione*, da iterare in rapida successione.

66

Nei sistemi sociotecnici complessi sono le dinamiche di gruppo, e non i singoli individui o responsabili, a creare il cambiamento innovativo. Questi gruppi devono regolare gradualmente il sistema attraverso un ciclo perpetuo di indagine, rilevamento e risposta, fino ad arrivare ai risultati."

—Mike Walker, Global Director, Red Hat
Open Innovation Labs

Per raggiungere gli obiettivi della trasformazione digitale è necessario riconoscere e contrastare le complesse tensioni che caratterizzano le interazioni fra elementi come sviluppo, operazioni, architettura, gestione prodotti e management, mantenendoli nel giusto equilibrio. Al fine di ottenere risultati positivi e promuovere un cambiamento reale, occorre adottare un approccio sperimentale basato sulle ipotesi, **che può essere semplificato seguendo un ciclo di Möbius e procedure aperte.**

¹ Harvard Business Review Analytic Services, "Ripensando la trasformazione digitale", marzo 2020.

Il circolo virtuoso

Come migliorare i risultati aziendali tramite procedure aperte e cicli di Möbius

Red Hat e molti dei suoi clienti concretizzano il concetto di trasformazione aperta grazie alla [Open Practice Library](#). Le procedure aperte sono una raccolta di esercizi offerti dalla community, con lo scopo di compiere progressi incrementali nel ciclo di fornitura dei prodotti, aiutando i team interfunzionali ad affrontare qualunque situazione insieme, al fine di enunciare il problema, definire i risultati aziendali auspicati e puntare a obiettivi misurabili.

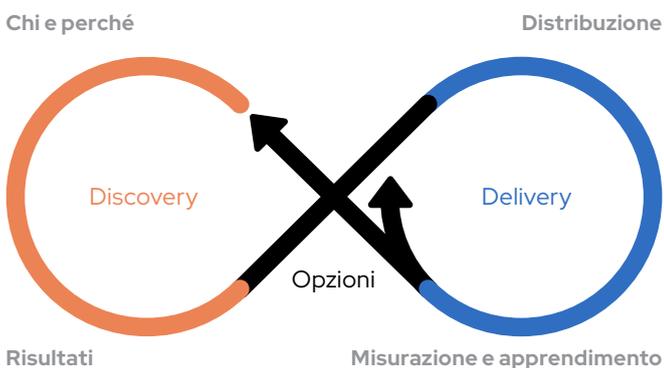
Si tratta in pratica di un insieme di procedure create dalla community e ispirate a una filosofia che privilegia ipotesi e sperimentazione, procedendo per tentativi e misurando i risultati. La Open Practice Library offre un approccio naturale che consente di ottenere risultati concreti in un complesso ecosistema sociotecnico.

Utilizzate insieme ad alcune tecnologie essenziali, le procedure aperte consentono di abbattere gli ostacoli organizzativi, potenziare o abbandonare i sistemi esistenti, insegnare le pratiche DevOps o ridurre il debito tecnico, per citare solo alcuni obiettivi.

Ogni singola procedura aperta è riconducibile a una sezione specifica del [ciclo di Möbius](#), una guida esaustiva per la generazione continua di risultati basati sull'esperienza della community, oltre che su una vasta gamma di framework dedicati a delivery dei prodotti, sviluppo software e cambiamenti organizzativi.

Il ciclo di Möbius è suddiviso in tre fasi principali, ovvero discovery, opzioni e delivery.

Delivery continua dei risultati secondo il ciclo di Möbius



Per definire gli obiettivi, vengono poste domande chiave e intraprese azioni specifiche.

Chi e perché

Qual è il problema da risolvere o l'idea da realizzare?
Chi sono i clienti target e di cosa hanno bisogno?

Risultati

Come verranno misurati gli effetti?

Opzioni

Come intendiamo raggiungere gli obiettivi?

Delivery

Sperimentazione e delivery ai clienti.

Misurazione e scoperta

Misurazione degli effetti e determinazione dei passi successivi.

Questo processo deve essere ciclico, con iterazioni ripetute soprattutto per quanto riguarda la fase di delivery, alternando continuamente le varie fasi a seconda delle esigenze. Se un ciclo di delivery non ha fornito una soluzione soddisfacente per il cliente o le figure interessate, bisogna ripeterlo. Se un passaggio della fase di delivery induce a rivedere le ipotesi iniziali, probabilmente è necessario tornare alla fase di discovery per riesaminare ipotesi e obiettivi.

Le procedure aperte sono correlate a questo ciclo e ciascuna di esse può essere abbinata a una fase specifica, come attività distinta con lo scopo di procedere in modo incrementale verso l'obiettivo. Puoi eseguire un [mapping dell'empatia](#) nella fase di discovery, per ottenere un quadro più completo delle motivazioni, delle emozioni e delle esigenze del cliente, oppure un [event storming](#), per modellare un processo aziendale più efficace nella fase di delivery.

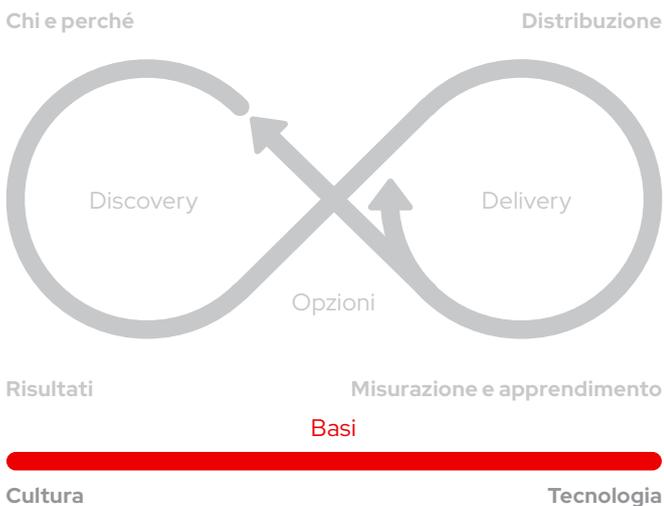
Procedure aperte:

- Sono adattive anziché prescrittive. Ogni azienda è responsabile di identificare la combinazione ottimale per le sue esigenze.
- Consentono di alleviare le tensioni che vengono spontaneamente a crearsi fra le aree dell'azienda in competizione fra loro, solitamente sviluppo, operazioni, produzione, management e altro.
- Puntano a raggiungere la perfezione attraverso una reiterazione continua.
- Mostrano nuove modalità operative che vengono rapidamente accolte con entusiasmo dall'azienda.
- Di fatto, invogliano le persone a intraprendere un percorso di trasformazione digitale.

L'aggiunta di una base solida

Red Hat contribuisce in modo significativo al ciclo di Möbius, offrendo una base solida, costituita dalla cultura e dai componenti tecnologici che ritiene essenziali, per adottare un approccio basato sul ciclo di Möbius.

Red Hat si fonda sul principio dell'organizzazione aperta. L'idea è che le tecnologie open source e l'approccio open source sono due elementi complementari che si fondono in un legame logico fino a diventare sostanzialmente indistinguibili, come dimostrano gli esempi reali forniti dalle aziende che intraprendono un percorso di innovazione rapida. Le procedure aperte costituiscono uno sviluppo naturale di questa filosofia. In parole povere, offrono tutti gli strumenti necessari per mettere in pratica l'innovazione aperta.



I cinque componenti culturali di un'organizzazione aperta

Trasparenza - Dati e altre risorse sono facilmente accessibili ai collaboratori interni ed esterni. Tutti hanno la possibilità di monitorare, consultare ed eventualmente rivedere i progetti, in un clima di trasparenza totale.

Inclusività - L'azienda è aperta a tutti i punti di vista e adotta misure specifiche per garantire che vengano ascoltati.

Adattabilità - Flessibilità, resilienza e disponibilità ad accettare tutti i cicli di feedback, positivi e negativi, sono caratteristiche essenziali.

Collaborazione - Il lavoro congiunto è particolarmente apprezzato, poiché produce risultati più efficaci e sostenibili.

Community - La partecipazione è incentrata su valori e obiettivi comuni, che ne definiscono vincoli e condizioni.

La Open Practice Library è un repository di strategie e strumenti che attingono all'esperienza della community sulla base del ciclo di Möbius, che fornisce una guida alla delivery dei risultati.

CAPITOLO 3

Esempi di trasformazione aperta

Red Hat aiuta le aziende a compiere la trasformazione, attraverso le procedure aperte

Le procedure aperte e il framework offerto dal ciclo di Möbius garantiscono progressi costanti e collaborativi verso il raggiungimento degli obiettivi di trasformazione digitale. Assistiamo a questi progressi regolarmente, nei programmi Red Hat® Open Innovation Labs e durante l'erogazione dei servizi Red Hat Services.

Gli esperti di Red Hat guidano le figure interessate in una serie di procedure aperte personalizzate in funzione del contesto dell'attività e degli obiettivi dell'azienda. Sfruttando la nostra esperienza approfondita in materia di procedure aperte, aiutiamo i team a formulare ipotesi, oltre che a sperimentare, indagare, rilevare e rispondere, fino ad arrivare a risultati concreti, come la delivery di nuovi prodotti e funzionalità, l'implementazione di nuove procedure e l'adozione di nuove tecnologie.

Conosciamo le procedure da seguire per risolvere problemi specifici e aiutiamo le aziende a identificare velocemente quelle più adatte alle loro esigenze. Inoltre, inquadrando le procedure aperte in un contesto più ampio formato da tutti gli strumenti dell'ecosistema attuale (Agile, Lean, Design Thinking e così via), per aiutare i clienti a trovare la combinazione ottimale attraverso la sperimentazione. Grazie alla sua estrema flessibilità, le aziende possono utilizzare la Open Practice Library con le modalità che preferiscono, adattandola fino a creare una versione esclusiva e rendendola propria, per poi contribuire al suo sviluppo fornendo osservazioni alla community.

Un tipico progetto di Red Hat Services implementa un approccio basato su procedure aperte e ciclo di Möbius, parallelamente al deployment delle tecnologie open source, tutti elementi che si sostengono e si catalizzano a vicenda nell'ambito di un nuovo modello olistico con lo scopo di raggiungere gli obiettivi.

Di seguito sono riportati alcuni casi cliente che illustrano in dettaglio il percorso di trasformazione intrapreso da queste aziende, con l'aiuto delle procedure aperte e di Red Hat Services.



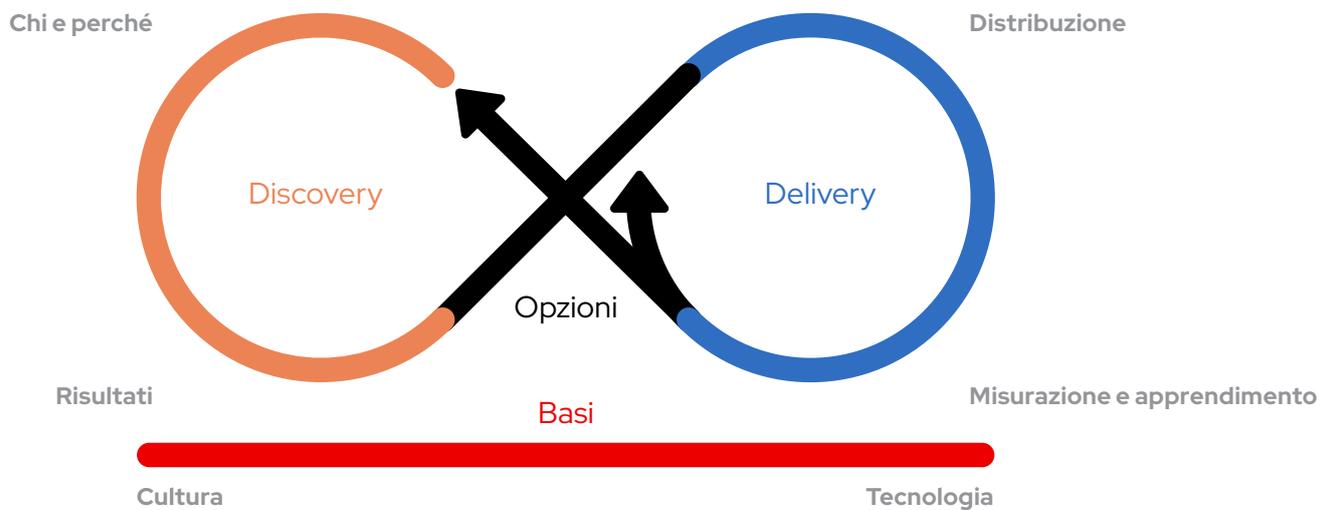
Caso cliente: Airbus sfrutta le sue competenze DevOps

Sfida del cliente - Airbus², leader globale nel settore aerospaziale, voleva trasformare le sue soluzioni per il Regno Unito, allo scopo di offrire servizi su piattaforme di ogni tipo e garantire accesso on demand a un'infrastruttura software defined.

Soluzione - Airbus ha partecipato al programma Red Hat Open Innovation Labs per definire un percorso con lo scopo di accelerare la delivery delle applicazioni attraverso le procedure DevOps. Durante questo laboratorio di 6 settimane, il team di Airbus ha lavorato a stretto contatto con i consulenti Red Hat per imparare a sviluppare applicazioni

cloud native seguendo le pratiche DevOps. Il team ha inoltre appreso nuove metodologie di lavoro aperte, che lo aiuteranno ad aumentare l'efficienza con lo scopo di offrire soluzioni efficaci a tutti i livelli dell'azienda.

Risultati - L'azienda ha utilizzato [Red Hat OpenShift®](#) e altre tecnologie open source, unite alle procedure della Open Practice Library, allo scopo di realizzare un servizio Platform-as-a-Service (PaaS) a supporto delle funzioni di business principali. L'esperienza maturata le ha consentito di realizzare applicazioni cloud native internamente, seguendo le procedure di progettazione cloud native e DevOps. In questo modo, Airbus ha potuto accelerare notevolmente l'erogazione dei servizi e continuare a espandere la piattaforma.



Airbus: procedure aperte applicate³

- 1. Mapping dell'impatto** - Garantisce risultati corretti dal punto di vista degli utenti delle applicazioni.
- 2. Contratto sociale** - Il progetto deve partire con dinamiche e aspettative chiaramente definite a livello di team.
- 3. Indicatori di priorità** - Garantiscono allineamento e consenso sulle aree che richiedono attenzione, contribuendo ad assegnare le giuste priorità alle attività successive.
- 4. Obiettivi** - Definiscono i risultati auspicati, come l'integrazione continua/deployment continuo (CI/CD), l'adozione di DevOps o la realizzazione di un'app, e promuovono l'adozione di un approccio open source.
- 5. Event storming** - Consiste nella creazione di un diagramma fisico dei processi aziendali che il team sta definendo, con lo scopo di visualizzare l'applicazione nel contesto del progetto attraverso un'architettura emergente basata su microservizi.
- 6. Segmentazione del valore** - Garantisce innanzitutto la generazione del massimo valore, consentendo anche di ricollegare le attività del team agli obiettivi definiti dall'azienda.
- 7. Backlog dei prodotti** - Si evolve e si aggiorna continuamente, a mano a mano che il team procede verso la delivery.
- 8. Definizione degli status "pronto" e "finito"** - Fornisce indicazioni univoche per determinare quando una determinata funzionalità è pronta per lo sviluppo e quando può essere considerata completata.
- 9. Pianificazione degli sprint settimanali** - Consente di definire le priorità a breve termine, basandosi sul backlog dei prodotti e cambiando direzione quando necessario.
- 10. Mob programming** - Fornisce un'introduzione a Red Hat OpenShift, in modo che l'intero team impari a utilizzare il software insieme.
- 11. Retrospective** - Hanno lo scopo di determinare le attività da inserire nello sprint successivo, identificare le soluzioni efficaci e quelle da scartare e, soprattutto, gli aspetti da modificare.
- 12. Showcase settimanale** - Consente di presentare i risultati prodotti dal team (il software funzionante) a tutte le figure interessate, per richiederne il feedback.
- 13. Mapping dei processi basato sulle metriche** - Consente di identificare le criticità e le fasi problematiche nei processi precedenti.

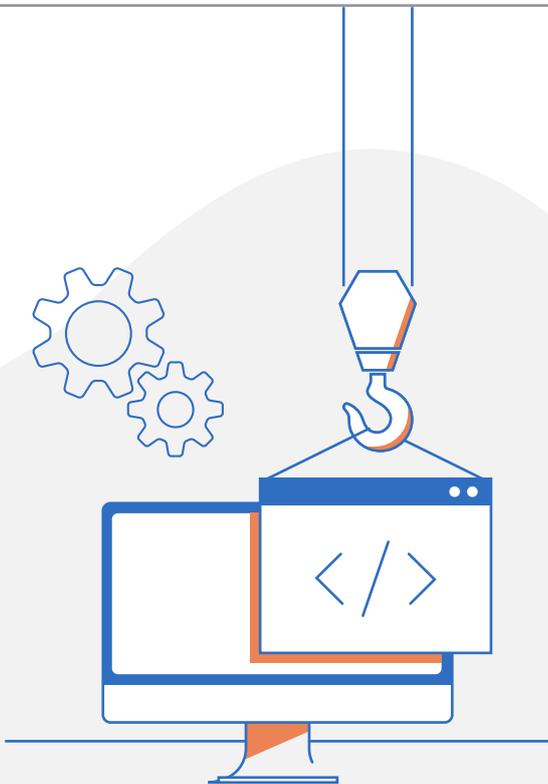
² Caso cliente Red Hat: "Airbus ricorre a pratiche DevOps per sviluppare una piattaforma con gli Open Innovation Labs".

³ Questa è solo una parte di tutte le procedure aperte adottate durante il progetto.

66

Consiglio vivamente i programmi Hat Open Innovation Labs. Quest'esperienza ha permesso ai nostri team di fare quel salto di qualità che cercavamo, grazie all'adozione di OpenShift, DevOps e di nuovi modi di lavorare incentrati sui metodi Agile e open source."²

—Saul Davies, Head Of Product Portfolio, Intelligence, UK, Airbus



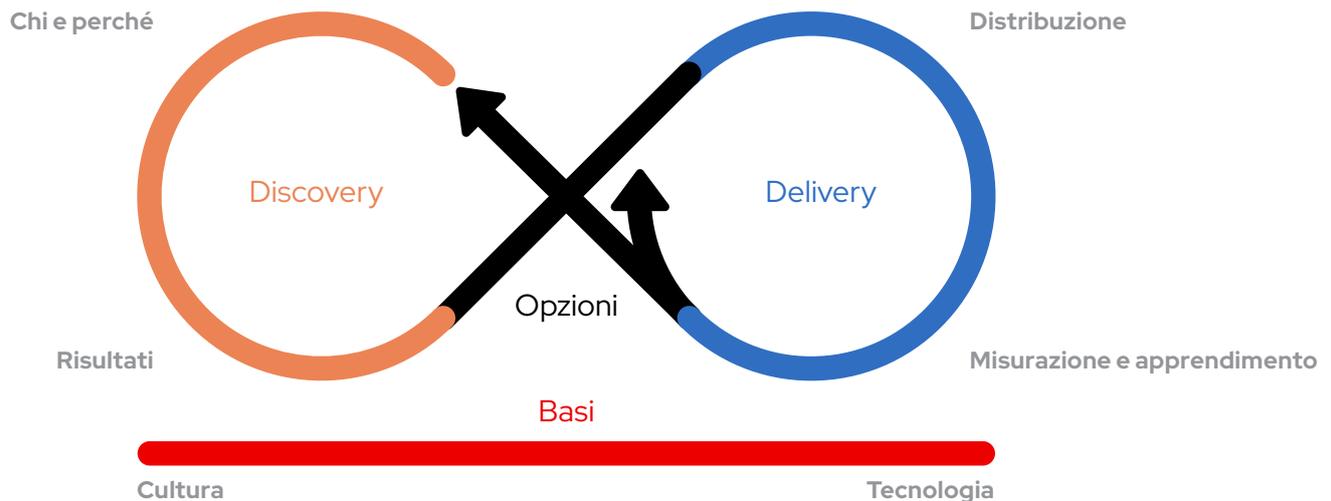
Caso cliente: ANZ Bank New Zealand si prepara per l'automazione

Sfida del cliente - ANZ Bank New Zealand⁴, il gruppo di servizi finanziari più importante del Paese, fornisce servizi bancari, finanziamento di asset, investimenti e altri servizi. Il team di rete di ANZ Bank voleva passare dalle consuete attività operative ripetitive a un approccio incentrato sull'automazione e il Site Reliability Engineering (SRE). Il team della banca aveva bisogno di indicazioni sull'adozione degli approcci di sviluppo Agile e sulla tecnologia di automazione Ansible[®], sviluppata dalla community.

Soluzione - ANZ Bank ha partecipato al programma Red Hat Open Innovation Labs incentrato sull'automazione della rete e sul miglioramento della capacità di collaborazione. Durante questa esperienza collaborativa, i membri del team di ANZ Bank hanno appreso procedure di automazione basate su Ansible e sulle pratiche di sviluppo Agile, incluso l'approccio CI/CD. Inoltre, il personale della banca ha sperimentato nuovi metodi per mantenersi in contatto con gli altri team in modo da aumentare l'efficienza.

Risultati - Il team di ANZ Bank ha gettato le basi per un nuovo concetto di lavoro di squadra incentrato sulla pianificazione e sull'esecuzione con modalità collaborative. Durante la formazione Red Hat dedicata all'automazione della rete e agli approcci di sviluppo Agile, i membri del team hanno maturato le proprie competenze e migliorato la strategia di automazione, sviluppando Ansible Playbook nell'ambito dell'infrastruttura di rete di un datacenter. L'automazione ha consentito di ridurre la durata dei processi di implementazione chiave, passando da 6 giorni a 5 minuti, garantendo un risparmio di tempo del 99,24%.

⁴ Caso cliente Red Hat: "Financial group prepares for network automation with immersive IT training".



ANZ Bank: procedure aperte applicate⁵

1. **Contratto sociale** - Il progetto deve partire con dinamiche e aspettative chiaramente definite a livello di team.
2. **Obiettivi** - Definiscono i risultati auspicati, come CI/CD, l'adozione di DevOps o la realizzazione di un'app, e promuovono l'adozione di un approccio open source.
3. **Indicatori di priorità** - Garantiscono allineamento e consenso sulle aree che richiedono attenzione, contribuendo ad assegnare le giuste priorità alle attività successive.
4. **Gestione di rischi e problemi** - Consiste nell'identificazione dei potenziali problemi che potrebbero verificarsi durante il progetto e delle misure da adottare per evitarli.
5. **Mapping dei processi basato sulle metriche** - Consente di identificare le criticità e le fasi problematiche nei processi precedenti.
6. **Segmentazione del valore** - Garantisce innanzitutto la generazione del massimo valore, consentendo anche di ricollegare le attività del team agli obiettivi definiti dall'azienda.
7. **Backlog dei prodotti** - Si evolve e si aggiorna continuamente, a mano a mano che il team procede verso la delivery.
8. **Definizione degli status "pronto" e "finito"** - Fornisce indicazioni univoche per determinare quando una determinata funzionalità è pronta per lo sviluppo e quando può essere considerata completata.
9. **Gestione del flusso e limitazione delle operazioni in corso** - Consente di ottimizzare gli elementi di lavoro, anziché le persone, visualizzando le attività, monitorandole lungo una pipeline, identificando gli ostacoli e riflettendo sui cambiamenti e i miglioramenti necessari.
10. **Standup quotidiano** - Breve incontro per la sincronizzazione temporale delle attività del team, con una cadenza determinata dallo stesso.
11. **Valutazione relativa** - Promuove il dialogo e consente di valutare insieme il livello di complessità e il valore delle story successive.
12. **Programmazione con il metodo "ping pong"** - Attività svolte in coppia con lo scopo di esplorare le soluzioni insieme, tramite un metodo di sviluppo basato sui test.
13. **Mob programming** - Fornisce una presentazione del lavoro a livello di team, di modo che tutti i membri imparino a utilizzare il software insieme.
14. **Automazione dei test** - Abbrevia il ciclo di feedback e migliora la qualità del codice.
15. **Burndown** - Fornisce una rappresentazione visiva del lavoro da svolgere in un determinato periodo di tempo.
16. **Showcase** - Fornisce una dimostrazione dei prodotti e risultati ottenuti da un determinato team in un periodo di tempo recente.
17. **Retrospective** - Hanno lo scopo di determinare le attività da inserire nello sprint successivo, identificare le soluzioni efficaci e quelle da scartare e, soprattutto, gli aspetti da modificare.
18. **Everything-as-code** - Configurazione, infrastruttura e pipeline (ovvero tutto) vengono registrate sotto forma di codice.
19. **Offboarding** - Distruzione e ricostruzione delle applicazioni.

⁵ Questa è solo una parte di tutte le procedure aperte applicate durante il programma.

66

Abbiamo gettato una solida base tecnica e Agile per affrontare meglio le nostre sfide. Siamo passati dalla gestione dei ticket a un approccio che privilegia l'automazione, dimostrando una capacità di pensiero creativo nello sviluppo dell'automazione di rete e infrastruttura. Red Hat Open Innovation Labs ci ha fornito tutti gli strumenti necessari per eseguire una trasformazione efficace, in modo sicuro e originale." ⁴

—Dave Wasley, Technology Area Lead Infrastructure, ANZ Bank New Zealand

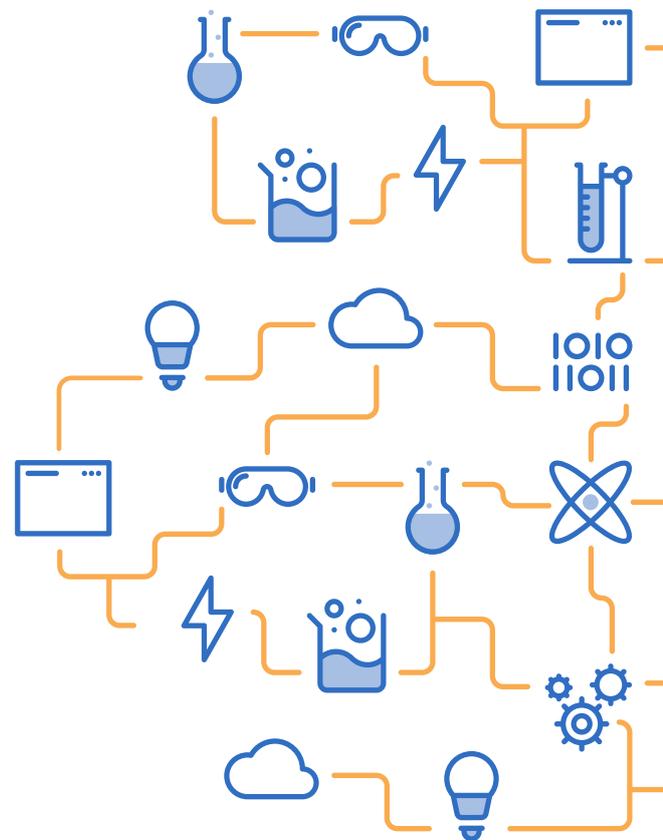
Con Red Hat, la trasformazione diventa realtà

Oltre a catalizzare e contribuire allo sviluppo delle procedure aperte, Red Hat collabora quotidianamente con i team IT, di sviluppo e di prodotto per aiutarli ad adottare tecnologie open source e una mentalità aperta, al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali e realizzare concretamente la trasformazione.

Possiamo aiutarti a identificare le procedure più adatte alla tua azienda, personalizzarle in base alle tue esigenze e implementarle collaborando a stretto contatto con i nostri esperti.

Visita la [Open Practice Library](#) per esplorare un repository in continua espansione di procedure create dalla community e iniziare a sperimentare con i tuoi team.

Scopri di più su [Red Hat Open Innovation Labs](#) e chiedi a Red Hat, per capire come trarre il massimo valore dalle procedure aperte e realizzare la trasformazione digitale all'insegna dell'open source.





Copyright © 2020 Red Hat, Inc. Red Hat, Red Hat Enterprise, il logo Red Hat, OpenShift e Ansible sono marchi commerciali registrati di proprietà di Red Hat, Inc. o delle società da essa controllate con sede negli Stati Uniti e in altri Paesi.

