

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO FONDIMPRESA

**RAPPORTO
AT LAZIO
CASI DI STUDIO AZIENDALI**
Roma,

A cura di

Sezione

Northrop Grumman Italia, Ambito strategico: soluzioni per la navigazione in ambito militare.

Codice piano: 360743, Titolo piano ECCELLENZE DIGITALI IN NORTHROP

1. INTRODUZIONE

Si è scelto di intervistare l'azienda Northrop Grumman Italia, poiché realtà di importanza storica per il nostro Paese. La Northrop Grumman Italia è infatti un'azienda leader in soluzioni per la navigazione in ambito militare; sussidiaria italiana della Northrop Grumman Corporation, impresa anch'essa leader a livello mondiale nel settore dell'elettronica per la difesa.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 25 luglio 2024 è stato possibile confrontarsi con Moira Fassari, Head of HR, Myriam Rossi, Associate HRBP, Ilaria Chiarenza, HR Generalist e Serena Mazzoni, Operation Manager, quest'ultime entrambe partecipanti al corso di formazione oggetto di analisi.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il **360743** dal titolo "Eccellenze digitali in Northrop", che ha coinvolto in formazione tutto il personale (ovvero 164 lavoratori/ici) al netto della dirigenza, trattandosi di un piano aziendale all'interno dell'avviso sul Fondo Nuove competenze, per una durata complessiva pari a 630 ore, con avvio in data 31/05/2023 e termine in data 28/10/2023.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Northrop Grumman Italia è la sede italiana di Northrop Grumman Mission System Europe, specializzata in soluzioni di **PNT, Position Navigation and Timing** per **applicazioni aeree, terrestri, spaziali e missilistiche**.

Focalizzata su **Ricerca & Sviluppo, Design, Produzione, Manutenzione e Customer Support** per soluzioni di Navigazione Inerziale ed Avionica nel settore difesa e per ogni dominio.

Nata come Litton Italia nel 1961, l'attività è iniziata presso la sede di Pomezia, con la produzione e l'assemblaggio della storica Piattaforma Inerziale a Gimbal LN-3 utilizzata sul velivolo F-104.

Entra a far parte della Northrop Grumman nel 2001.

Nei primi anni '70, a riprova del know-how tecnologico acquisito dall'azienda, Litton Italia si è aggiudicata la progettazione e lo sviluppo del Tornado Attitude and Heading Reference System (AHRS). Da allora l'azienda ha ampliato il proprio spettro operativo ed è stata un attore internazionale nell'arena della navigazione militare. Tornado, Eurofighter Typhoon,

AW-101, UH-60, M-346 sono solo alcune delle piattaforme che fanno affidamento sulle prestazioni delle apparecchiature di navigazione di Northrop Grumman Italia.

I sistemi di navigazione sono basati su giroscopi in fibra ottica (FOG) ed accelerometri MEMS o allo stato solido. Oltre ai programmi legacy come il Black Hawk per lo U.S. Army, la nuova generazione INS per l'Eurofighter ed il trainer M-346 Advanced, i nuovi successi di NG Italia includono nuovi sistemi ITAR Free che hanno trovato larga applicazione tra l'altro in programmi UAV ed elicotteristici

La chiave di successo di Northrop Grumman Italia si fonda sulle capacità di integrare le più recenti tecnologie in soluzioni per le più diversificate applicazioni di Navigazione. I sistemi di navigazione di Northrop Grumman Italia sono presenti a bordo di piattaforme europee e mondiali ed i sistemi hanno trovato largo impiego nelle forze armate di moltissimi paesi.

La **Vision** dell'Azienda è quella di essere il principale attore italiano nel mercato militare internazionale nella fornitura di soluzioni di navigazione inerziale. Essere riconosciuti come fornitore europeo di sistemi di navigazione e sistemi elettronici, in ambito spaziale, militare e in selezionate applicazioni civili. Rappresentare Northrop Grumman Corporation in accordo alle esigenze dell'infrastruttura militare e governativa. Supportare i prodotti e i programmi di Northrop Grumman Corporation in Italia e nell'area del Mediterraneo.

La **Mission** è sviluppare soluzioni affidabili e sicure per i programmi attuali e futuri. Perseguire lo sviluppo della tecnologia italiana e proprietaria tramite un approccio innovativo e orientato al digitale. Coprire applicazioni e domini diversi con soluzioni che ottimizzino costi e tempi di sviluppo.

Le **competenze** di Northrop Grumman Italia comprendono la progettazione, lo sviluppo, la produzione e il supporto di sistemi di navigazione militare per le richieste più esigenti dei clienti. Il grande know-how nel trattare le diverse tecnologie sensoristiche, lo sviluppo del software, la progettazione elettronica e meccanica, sono le basi del successo dell'azienda sul mercato.

Decenni di esperienza in questo campo hanno portato Northrop Grumman Italia a specializzarsi nella fornitura di complesse soluzioni di navigazione “chiavi in mano” per applicazioni aeree, terrestri e marittime, con particolare attenzione a garantire la massima sicurezza e affidabilità all'operatore.

Tra i principali prodotti di Northrop Grumman Italia vi sono:

- INS - Sistemi di navigazione inerziale ad alta precisione
- AHRS - Sistemi di navigazione inerziale a media e bassa precisione
- Sistemi di puntamento e stabilizzazione
- Unità di riferimento inerziale per lo spazio
- Missili

- Unmanned
- Product Support

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Northrop Grumman Italia SpA è impegnata da tempo in un processo di trasformazione. Un tema saliente che interessa l'azienda è infatti il cambio di strategia che negli ultimi anni è stato adottato, che è quello di voler diversificare il proprio business anche per cercare di entrare in mercati dove finora non è stata sempre presente, dal momento che l'azienda nasce e vive negli anni come realtà specializzata nei sistemi di navigazione inerziale in ambito avionico, contraddistinguendosi e ricavando una buona fetta di mercato all'interno di questo target.

Negli ultimi anni la volontà è stata quella di andare oltre, diversificando il campo di azione. Ciò ha richiesto da parte della Northrop, degli investimenti nell'ambito della ricerca e sviluppo, attraverso una riallocazione ingente dei profitti su tale ambito al fine di sviluppare principalmente i sensori di nuova generazione con tecnologie avanzate e differenziate rispetto a quelle che sono state adottate nel passato e che ancora oggi supportano naturalmente i sistemi che l'azienda offre ai propri partner e clienti principali. Oltre a diversificare questa tipologia di prodotti, l'azienda punta ad entrare in nuove nicchie di mercato, con lo scopo di trovare un primo posizionamento per poi nel tempo consolidare il proprio ruolo su target adiacenti la propria attività.

La Northrop Grumman Italia ha consolidato il proprio portafoglio in cinque macroaree di riferimento. La prima è dedicata ai sistemi di navigazione inerziale di alta precisione, la seconda ai sistemi di navigazione inerziale di media e bassa precisione, la terza dedicata ai sistemi di puntamento e di stabilizzazione, un'ulteriore che è quella missilistica e l'ultima, non per importanza, del *product support* che l'azienda offre ai propri partner e clienti trasversalmente ai domini di appartenenza.

Quando si fa riferimento ai domini, lo si fa a mercati e produttori differenti, perché comunque disegnare e produrre dei sistemi di navigazione inerziale significa produrre sistemi che possono andare ad essere utilizzati ed assemblati su piattaforme differenti, quindi dal dominio avionico, a quello terrestre, piuttosto che al missilistico, fino ad arrivare – ed è questo un esempio di alta ambizione – anche a quello spaziale.

Gli investimenti attuati in questi ultimi anni e collegati al cambio di strategia portano con sé anche la volontà di arrivare a produrre ed offrire sul mercato italiano ed europeo sistemi ITAR free, ovvero svincolati dalle limitazioni import/export poste dal governo americano, le quali intervengono nelle stesse dinamiche infragruppo. Sicuramente in tutto questo, l'ingente investimento in ambito di ricerca e sviluppo porta la Northrop Grumman Italia a lavorare su dei programmi di sviluppo avanzati, dove si parla e si lavora sulla tecnologia e le applicazioni quantistiche, ovvero il mondo e la dimensione della visione computerizzata, nonché ad applicazioni che vengono considerate a livelli di sistemi sensoriali e tecnologie che utilizzano sistemi di avanguardia.

Ulteriore spinta è data anche nel cercare investimenti su programmi di innovazione tra i partners per comprendere quali possono essere i rapporti di fidelizzazione attivati nel tempo.

Oltre a questo si parla di accelerometri che possono essere utilizzati su piattaforme differenti e anche domini differenti. L'ambizione è quella di arrivare a disegnare e produrre sistemi di base capaci di modellarsi sulla base delle esigenze dei vari partner che afferiscono ai differenti domini, che rispondono a requisiti specifici del mercato di riferimento (avionico come spaziale). Ogni settore ha e richiede una serie di certificazioni distinte una dall'altra e l'ambizione di Northrop Grumman Italia è quella di arrivare a produrre sistemi di navigazione a più livelli.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Northrop Grumman Italia ha storicamente fruito dei Fondi di Fondimpresa per una tipologia di formazione principalmente tecnica e linguistica. Tuttavia, negli ultimi anni, mutando la strategia, le priorità e i bisogni aziendali, oltre che il contesto esterno in cui opera, l'Azienda ha attinto al Fondo per esigenze di sviluppo differenti principalmente focalizzate sulle competenze trasversali.

Il mondo esterno sempre più vulnerabile, incerto, complesso e ambiguo ha posto Northrop Grumman Italia di fronte un contesto sempre più esigente, veloce, risolutivo e resiliente. Uno scenario che ha richiesto necessariamente una evoluzione del mindset organizzativo e di conseguenza un set di competenze evoluto in grado di fronteggiare la trasformazione in atto, all'esterno e all'interno dell'organizzazione.

L'azienda ha quindi iniziato un percorso orientato al cambiamento culturale coinvolgendo l'intera popolazione aziendale con l'ambizione di sviluppare le competenze necessarie ad affrontare le sfide che il mercato della difesa le pone.

In tale scenario, il ruolo dei Manager è fondamentale in quanto facilitatori di questo processo di trasformazione, pertanto, l'investimento in termini di sviluppo ha coinvolto direttamente anche loro al fine di fornirgli gli strumenti necessari per gestire questa importante fase di cambiamento organizzativo.

Da qui la necessità di attingere a Fondimpresa, in particolare per il progetto in esame, che ha interessato tutta la popolazione a parte l'executive, interessato dal Fondo ad essi dedicato (Fondirigenti).

L'azienda ad oggi ha usufruito unicamente del Conto formazione, ma non esclude di iniziare ad attingere agli Avvisi di Conto di sistema, in quanto ha in progetto un follow up del percorso appena concluso. Questo per procedere come detto nel percorso di sviluppo delle competenze trasversali avviato e consentire un follow up finalizzato all'approfondimento di aspetti ritenuti salienti per l'ottimizzazione della produttività aziendale.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'azienda Northrop Grumman Italia, storica e importante realtà del territorio, ha di fronte a sé sfide interessanti da affrontare nei prossimi anni che richiedono intraprendenza e tanta competenza. L'Azienda sta lavorando per consolidare il proprio posizionamento tra i diversi players ed essere in grado di anticipare le richieste dei clienti e partner anticipando i bisogni ancora non soddisfatti al fine di mantenere la competitività strategica.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano formativo è nato dalla necessità di trasformare la cultura organizzativa fornendo alle Risorse gli strumenti e dunque le competenze necessarie per affrontare le sfide che il contesto esterno poneva dinanzi.

Il piano nello specifico nasce essenzialmente da un confronto costante tra il team HR e i Manager dell'organizzazione. In particolare, in fase di valutazione annuale delle performance sono stati rilevati una serie di gap condivisi tra i vari livelli organizzativi al punto da richiedere un'attenta riflessione in termini di miglioramento. I principali gap rilevati riguardavano competenze trasversali e opportunità di miglioramento e crescita in termini di mentalità organizzativa: intelligenza emotiva, comunicazione efficace, collaborazione e sinergia, la pianificazione e organizzazione, la gestione del cambiamento, l'ascolto attivo e la gestione del feedback. L'esigenza di base era quella di interrompere una modalità lavorativa a silos e acquisire le competenze necessarie per operare in una organizzazione che evolve verso logiche tipiche di una matrice. Il silos non avrebbero più aiutavano l'organizzazione ad affrontare un VUCA World e i cambiamenti che stanno prendendo piede nel mercato della difesa.

Il Management ha assunto consapevolezza del fatto che le sole competenze tecniche non erano più sufficienti per sostenere la competitività dell'organizzazione, pertanto, si è ritenuto necessario investire nello sviluppo di un set di competenze ritenuto fondamentale per Northrop Grumman Italia.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Dipartimento HR ha effettuato un monitoraggio di tipo qualitativo durante tutto il percorso formativo e quindi banalmente questo ha significato connettersi con l'intera popolazione aziendale, sondare l'andamento al fine di un allineamento costante con i formatori coinvolti, anche al fine di monitorare l'aula, le domande maggiormente rivolte, dove vi fosse la necessità di stressare maggiormente alcune tematiche. Il monitoraggio è stato quindi, lungo il percorso, principalmente di tipo qualitativo. Al termine invece si è proceduto con un monitoraggio dell'apprendimento, con un questionario realizzato ad hoc sui temi principali trattati, il quale ha fatto registrare un ottimo livello. È stato inoltre somministrato un questionario di gradimento interno che andava a riprendere tutte le aree utili a valutare all'interno la formazione, quali il livello di utilità percepita, l'allineamento rispetto al percorso di sviluppo, la coerenza degli obiettivi dichiarati di contro a quelli ottenuti, la qualità della docenza e dei materiali didattici forniti.

Il dato sulla soddisfazione ha raggiunto un livello mai ottenuto prima, pari al 100 per cento. Tutti i lavoratori/ici coinvolti/e hanno terminato la formazione.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il piano formativo oggetto di analisi ha interessato, come precedentemente descritto, tutti i lavoratori/ici della Northrop Grumman Italia, escluse le figure apicali (per le quali si prevede la formazione dedicata attraverso l'utilizzo di altri Fondi). Il corso, svolto in presenza, si è sviluppato in più direttrici ed ha visto un monte ore pari a 630 a discente. L'obiettivo, come già descritto, è stato quello di fornire le competenze necessarie alla gestione collettiva del cambio di mentalità aziendale. Si ritiene che il Piano formativo oggetto della presente relazione abbia portato a risultati soddisfacenti rispetto agli obiettivi prefissati. I risultati ottenuti sono, infatti, stati frutto di scelte strategiche per la progettazione del piano; quindi, una diretta conseguenza dei risultati dell'analisi dei fabbisogni e delle priorità evidenziate e della loro validazione "sul campo" da parte del Dipartimento HR.

L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere gli obiettivi fissati.

Per quanto riguarda le procedure di definizione dei fabbisogni formativi aziendali, la delega diretta al Dipartimento HR, ha permesso a quest'ultimo di gestire tutte le singole fasi del piano, al fine di raggiungere gli obiettivi di innovazione prefissati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il progetto si è sviluppato in due branche separate, la prima dedicata a formare i singoli lavoratori e la seconda dedicata ai responsabili dei team.

L'azienda ha dichiarato la volontà di misurare il ritorno della formazione al fine di capire quali obiettivi sono stati realmente raggiunti e in che misura.

Il sistema di misurazione del ritorno della formazione è stato un sistema messo in piedi e direttamente collegato al processo di gestione delle prestazioni dell'anno successivo che è attualmente in corso. Quello che possiamo dire è che da una prima fase di rendicontazione da parte dei singoli dipartimenti, rispetto a dove sono guardando ai vari obiettivi che sono stati loro assegnati, tra le varie funzioni emerge che l'andamento è stato in linea con gli obiettivi prefissati, ovvero le persone sono tutte abbastanza allineate rispetto a quanto inizialmente preventivato. Non sono giunte osservazioni particolari al Dipartimento HR su aree critiche o tematiche, la qual cosa fa pensare che l'andamento sia più che positivo.

I discenti intervistati ritengono che le tematiche con impatto maggiore siano state quelle legate alle competenze emotive, le quali aiutano a costruire e rafforzare un ambiente di lavoro dove l'interscambio è maggiormente volto al rispetto, alla collaborazione, sinergia, inclusività, nonché il sapere accogliere punti di vista differenti. Aspetti che concorrono a creare un ambiente di lavoro sinergico, punto importante in vista dei cambiamenti che l'azienda stessa sta affrontando. Aspetti inoltre molto sentiti poiché rispecchiano i valori della cultura aziendale stessa.

Poter gestire le proprie emozioni ed essere in grado di metterle in connessione con quelle dell'altro in un contesto volto alla digitalizzazione, dove ad esempio molto spesso gli scambi

avvengono virtualmente, è un aspetto relazionale di grande rilevanza che è stato molto apprezzato tra i dipendenti.

La formazione ha promosso un approccio lavorativo nuovo e divulgato un linguaggio comune facilitando lo scambio reciproco e rafforzando il senso di appartenenza.

L'impatto che i corsi hanno avuto sull'area "operation", area estremamente operativa è stato un canale di alta abilitazione, all'interno di un cambiamento forte, che ha visto un passaggio da un lavoro molto dilazionato nel tempo ad una tempistica abbastanza serrata. I corsi hanno permesso di comprendere l'importanza di aspetti relazionali che forse non erano stati indagati a sufficienza. Il cambiamento della mentalità ha permesso anche di comprendere la figura ad esempio del responsabile, che diviene abilitatore del proprio gruppo di lavoro. Una comunicazione aperta e la capacità di agire il sistema di feed back, può permettere la costruzione di una cultura dell'apprendimento continuo.

I corsi hanno fornito chiavi di lettura necessarie. Non è sempre facile in un contesto produttivo avere un alto livello di empatia quando si è a stretto contatto con le scadenze, ma con strumenti e chiavi di lettura adeguata diviene possibile.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso oggetto di indagine è stato rivolto a tutta la popolazione aziendale, sfruttando l'Avviso del Fondo nuove competenze abbinato al Conto formazione di Fondimpresa. Lo scopo della progettazione è stato quello di supportare tutto il personale nel passaggio da un mindset principalmente reattivo a una mindset proattivo, fornendo a tutti i dipendenti gli strumenti per gestire in maniera funzionale tale cambiamento.

L'obiettivo è stato quello di facilitare questo passaggio con un percorso dedicato, utilizzando come metodologia quella dell'approccio esperienziale, di fondamentale importanza per Northrop Grumman Italia, in quanto ha permesso di staccare i partecipanti dal contesto lavorativo per fargli sperimentare ambiti che non rientrano nella quotidianità del loro lavoro. Permettere alle persone di conoscersi non è banale, perché non è assolutamente banale lavorare in maniera interfunzionale, trasversale sulle varie Direzioni.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Dalle interviste svolte con i Responsabili della formazione e con i discenti, è emerso come la formazione svolta abbia aiutato fortemente l'acquisizione di nuove competenze, tali da poter prevedere un cambio di mentalità collettiva e quindi aziendale. Il modello di lavoro ha vissuto una importante modifica, che si è vista subito applicata nella gestione quotidiana del processo di lavoro.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il progetto formativo può ritenersi un caso di eccellenza principalmente per due elementi: il primo è la totale pervasività del progetto formativo stesso e la seconda componente è l'accompagnamento al cambio di mentalità collettiva.

L'azienda ha potuto infatti, attraverso la realizzazione del corso, avviare una accelerazione del processo di rivoluzione culturale interna. Quindi un importante miglioramento nella gestione dei rapporti interpersonali, rispetto alla produttività. La formazione per Northrop Grumman Italia porta con sé la conoscenza delle soluzioni che comportano a loro volta un aumento della qualità ed un aumento dell'efficienza. La formazione è inoltre necessaria al fine di condividere un linguaggio comune e di avere la capacità di individuare lo strumento migliore da utilizzare.

5.3 Conclusioni

Northrop Grumman Italia pone una grande attenzione al tema della formazione interna e per questo ha progettato un corso di formazione collettivo di forte spessore ed impegno, al fine di mettere l'azienda stessa nelle condizioni di attuare trasformazione culturale nell'approccio al lavoro. Questo perché la Northrop Grumman Italia ha deciso di entrare in nuovi mercati, anche allargando i propri ambiti di lavoro, affrontando sfide totalmente diverse da quelle con le quali si era trovata ad operare. Partendo infatti dalla necessità di focalizzare l'attenzione dell'azienda verso un gap formativo generale (non solo quindi manageriale) Northrop Grumman Italia ha progettato un corso, utilizzando il Fondo nuove competenze e il proprio conto aziendale, con il fine di implementare la capacità di gestire il nuovo approccio, riuscendo ad utilizzare la metodologia più consona e sviluppando una forte confidenza rispetto a questo nuovo paradigma culturale. Il piano formativo ha previsto diverse azioni formative tra le quali: miglioramento dei processi, gestione del cambiamento del business, gestione delle relazioni, collaborare attraverso le tecnologie digitali. I discenti hanno appreso, tra le altre cose, l'importanza di un approccio empatico, inteso come capacità di riconoscimento dell'altro, come opportunità di crescita e sviluppo aziendale, fattore di crescita importante per l'azienda tutta. Infine, i discenti hanno vissuto l'esperienza formativa come un momento di grande riconoscimento e di aggregazione personale e professionale e fidelizzazione.

Impresa	Northrop Grumman Italia
Regione	Lazio
Settore di Attività Economic a	Fabbricazione calcolatrici e apparecchiature elettroniche
Ambito tematico strategico	Soluzioni per la navigazione in ambito militare
Piano Formativo	360743 - Eccellenze digitali in Northrop

Tematiche formative, principali	Miglioramento dei processi, Gestione del cambiamento del business, Gestione delle relazioni, Collaborare attraverso le tecnologie digitali
Modalità didattiche	AULA
Elementi di interesse	Sviluppare nuove competenze (upskilling); incremento del fatturato aziendale; incremento del numero di servizi erogati; fronteggiare le mutate esigenze produttive a seguito di introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative attraverso lo sviluppo e l'aggiornamento di nuove competenze; creare condivisione del cambiamento organizzativo nei lavoratori.
Risultati della formazione	La formazione svolta ha promosso l'acquisizione di nuove competenze gestionali finalizzate alla trasformazione delle abitudini lavorative e delle relazionali tra colleghi, al fine di portare ad un'organizzazione diffusa e collaborativa volta all'efficienza ed efficacia del servizio/prodotto offerto.
Buone Prassi Formative	Totale pervasività del progetto formativo stesso e l'accompagnamento al cambio di mentalità collettiva.