



SCHEDE PAESE

Scheda di ingresso nel mercato: Italia

La corsia industriale della difesa italiana, dalle società statunitensi di Leonardo ai costruttori di sensori a controllo familiare che avviano una produzione statunitense conforme nel New England.

Un produttore italiano di difesa o di sensori si aggiudica le commesse del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti mettendo in piedi un'operazione statunitense conforme: un'entità statunitense, un confine dei dati riservato ai US-person che trattenga i dati tecnici controllati all'interno dell'operazione americana, e un reparto produttivo costruito su una postura pronta per la CMMC Level 2 e per l'ITAR fin dal giorno in cui apre. L'Italia è un paese qualificato ai sensi del DFARS, il che conferisce ai prodotti finiti italiani una preferenza negli appalti rispetto alle restrizioni Buy American. Quello status è una preferenza negli appalti e nulla di più: non esonera né dall'ITAR né dalla CMMC 2.0, e non risolve le questioni di proprietà estera. Leonardo raggiunge il mercato americano attraverso società americane. La via dell'azienda di fascia media è la stessa mossa su scala diversa, e il confine dei dati è il cantiere.

La mossa che i grandi gruppi italiani hanno già fatto

Leonardo opera negli Stati Uniti attraverso due società americane, Leonardo US Corporation e Leonardo DRS, e vi impiega quasi 8.000 persone su oltre 60.000 nel mondo. È questo il dato strutturale su cui ruota questa scheda. Una casa madre italiana raggiunge i clienti della difesa americana attraverso un'operazione americana, non attraverso l'Atlantico.

L'issue brief dell'Atlantic Council dell'ottobre 2021 sul partenariato italo-statunitense registra questo schema. L'Italia è la seconda potenza manifatturiera d'Europa, le imprese italiane sono parte integrante della catena di fornitura industriale della difesa statunitense, e si sono espanse all'estero in larga misura acquisendo imprese straniere, con gli Stati Uniti tra i tre mercati principali. Il documento nomina anche il livello che qui conta: accanto ai contraenti principali siede una moltitudine di subfornitori di piccole e medie dimensioni specializzati in sottosistemi e componenti di alta qualità. È a quell'officina che questa pagina si rivolge.

I grandi gruppi hanno fatto quella mossa con team di sviluppo societario e decenni di tempo davanti. Un costruttore di sensori, di controllori o di componenti elettromeccanici di fascia media fa la stessa mossa su una scala in cui un operatore integrato conta più di una funzione aziendale.

Che cosa fa lo status di paese qualificato, e che cosa non fa

L'Italia è un paese qualificato ai sensi del DFARS nell'ambito di un accordo reciproco sugli appalti della difesa con il Dipartimento della Difesa, verificato sul DFARS 225.003. Questo conferisce ai prodotti finiti italiani una preferenza negli appalti rispetto alle restrizioni Buy American. Legga la frase per quello che dice esattamente. È una preferenza negli appalti, e dietro di essa i regimi ITAR, CMMC e sulla proprietà estera si applicano per intero.

Prima che qualcuno Le indichi una tempistica, sappia quale classe di lavori di difesa sta perseguendo. Ogni classe è un cantiere diverso.

- Commerciale e a duplice uso. Componenti che non portano dati tecnici controllati. Richiede un'entità statunitense e un sistema qualità solido. La maggior parte delle case madri italiane raggiunge questa classe da sé.
- CUI (informazioni controllate non classificate) e dati soggetti a controllo ITAR, non classificati. Il grosso della produzione in subfornitura per il DoD (Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti), ed è qui che vive il lavoro di difesa statunitense di un costruttore di sensori o di automazione. Richiede la registrazione presso la DDTC (la direzione statunitense per il controllo del commercio della difesa), un confine dei dati riservato ai US-person (personale con status di persona statunitense ai sensi della normativa sul controllo delle esportazioni), e la CMMC Level 2 integrata nel flusso di lavoro. Un'entità statunitense a controllo estero raggiunge questa classe senza una facility clearance (il nulla osta di sicurezza dell'impianto). È la classe che costruisco e gestisco.
- Classificato. Richiede una facility clearance e misure di mitigazione FOCI (proprietà, controllo o influenza stranieri) negoziate con la DCSA (l'agenzia statunitense per il controspionaggio e la sicurezza della difesa). È lavoro del Suo consulente legale specializzato in impianti abilitati, ed è una decisione della DCSA. Mi coordino con loro, e il nulla osta resta di loro competenza.

Lo status di paese qualificato fa avanzare i Suoi prodotti grazie a una preferenza negli appalti. Non fa attraversare l'Atlantico ai dati tecnici controllati. È il confine dei dati riservato ai US-person a permettere alla Sua operazione americana di detenere quei dati, e i trasferimenti verso la casa madre in Italia avvengono su autorizzazione della DDTC, oppure non avvengono affatto.

La lacuna che cerco in un'officina italiana

Il produttore italiano di precisione ha una forma riconoscibile. Guidato dall'ingegneria, spesso a controllo familiare, commercialmente fondato sulla relazione. Tutti e tre sono punti di forza, e nessuno dei tre si traduce da sé in un varco di subfornitura per il DoD. Quello che segue è il mio giudizio di operatore, non una citazione, e preferisco dichiararlo per quello che è piuttosto che dargli un'apparenza che non ha.

Guidato dall'ingegneria significa che il prodotto è eccellente e che il processo attorno a esso vive nella testa delle persone. Un'officina può tenere una tolleranza al micron e registrare comunque la ragione di una modifica di progetto in una conversazione anziché in un sistema. Un valutatore non accetta una conversazione, e non l'accettano nemmeno gli obblighi che un contraente principale trasmette a cascata. Il passaggio non documentato che un reparto europeo esperto assorbe grazie all'anzianità è esattamente il passaggio di cui Le viene chiesta la prova. È questa la Hidden Factory (la fabbrica nascosta), e su un reparto italiano si nasconde dentro una competenza reale, non dentro la sciatteria.

Fondato sulla relazione significa che il lato commerciale poggia su una fiducia costruita negli anni, ed è quella fiducia la ragione per cui i Suoi clienti restano. Gli appalti in subfornitura della difesa americana poggiano su clausole trasmesse a cascata, su controlli documentati e su prove che un terzo può verificare. I due sistemi non sono in contrasto, semplicemente non si traducono l'uno nell'altro da soli. Il mio lavoro è costruire il secondo dentro il Suo reparto senza rompere il primo.

Un'officina italiana raramente fallisce un varco della difesa statunitense sull'ingegneria. Fallisce sulle prove. Il lavoro sta nel rendere una pratica eccellente leggibile per un valutatore senza trasformare il Suo reparto in un ufficio pratiche.

Il New England, e l'operatore che è già lì

Il New England è la zona di atterraggio. La mia base è Brookline, nel New Hampshire, e il corridoio che attraversa la Greater Boston e il New Hampshire meridionale è il luogo in cui i contraenti principali e la rete di fornitori regionale sono già presenti.

GEFRAN è la ragione per cui posso dire che lo schema tiene in questo corridoio, e non solo in teoria. È una multinazionale italiana specializzata in sensori, sistemi e componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali, e i suoi sensori di pressione del fuso sono prodotti a North Andover, in Massachusetts, a meno di un'ora dalla mia scrivania. Ne ho diretto le operazioni nordamericane. Sono stato l'operatore della casa madre italiana negli Stati Uniti, sul terreno su cui un produttore italiano di precisione sta mettendo piede.

Occorre essere precisi su ciò che quello stabilimento dimostra e su ciò che non dimostra. La linea di North Andover di GEFRAN è commercializzata per l'industria delle materie plastiche, non per il Dipartimento della Difesa, e non la presento come un'operazione di difesa né come un cliente di questo studio. Ciò che dimostra è più ristretto e più utile: un costruttore italiano di sensori gestisce una produzione reale in questo corridoio, e io l'ho gestita. Lo strato di difesa, cioè il confine dei dati riservato ai US-person e le fondamenta della CMMC Level 2, è la parte che costruirei per Lei.

Metto in piedi e gestisco l'operazione statunitense conforme: il reparto produttivo, il modello operativo, la costruzione dell'ambiente IT e OT, il confine dei dati riservato ai US-person, e le prove di prontezza per il varco che sta rincorrendo. La costituzione dell'entità, la mitigazione FOCI, la selezione del sito e ogni questione CFIUS (il comitato statunitense per gli investimenti esteri) restano di competenza del Suo consulente legale e di un consulente per la selezione del sito. Mi coordino con loro e rispondo io del risultato operativo.

DOMANDE FREQUENTI

Il partenariato di difesa dell'Italia con gli Stati Uniti esonera dall'ITAR o dalla CMMC?

No. L'Italia è un paese qualificato ai sensi del DFARS nell'ambito di un accordo reciproco sugli appalti della difesa, il che conferisce ai Suoi prodotti finiti una preferenza negli appalti rispetto alle restrizioni Buy American. Non è un'esenzione dall'ITAR, non è un'esenzione dalla CMMC, e non risolve le questioni di proprietà estera. Un'operazione statunitense di proprietà italiana costruisce comunque per intero il confine dei dati riservato ai US-person e la postura CMMC Level 2. Quel cantiere è il lavoro, ed è la parte di cui rispondo io.

Produciamo sensori e controllori, non sistemi d'arma. È lavoro di difesa?

Se i Suoi componenti finiscono in un programma di difesa statunitense, allora sì, e a tirarla dentro sono i dati tecnici controllati, non la categoria di prodotto. Sensori di posizione, di pressione e di forza ad alta affidabilità, controllori PID e di potenza: una volta specificati in una piattaforma del DoD, i loro dati di progetto portano abitualmente informazioni controllate. È la classe di lavori a decidere il cantiere.

Siamo a controllo familiare. Un'operazione statunitense significa perderne il controllo?

È la prima domanda che pone una casa madre a controllo familiare, e merita una risposta precisa anziché una risposta rassicurante. La maggior parte dei lavori italiani in subfornitura rientra nella classe non classificata dei CUI e dei dati soggetti a controllo ITAR, che non richiede alcuna facility clearance, quindi molti costruttori italiani non entrano mai nel processo di mitigazione FOCI della DCSA. Dove le questioni di proprietà estera si applicano davvero, lo strumento viene negoziato tra il Suo consulente legale e la DCSA. Io sono un architetto delle operazioni, non un consulente legale, e non Le dirò come si risolverà quella negoziazione. La metà operativa è mia: un confine dei dati riservato ai US-person si dispone attorno ai dati tecnici controllati, non attorno alla Sua autorità di proprietario. Progettarlo in modo che protegga i dati senza recidere il legame tra la casa madre e la sua stessa operazione è esattamente il lavoro.

I grandi gruppi italiani sono entrati negli Stati Uniti acquisendo società americane. Dovremmo farlo anche noi?

Quello schema è reale, e l'Atlantic Council lo registra: le imprese italiane della difesa si sono espanse all'estero in larga misura acquisendo imprese straniere, con gli Stati Uniti tra i tre mercati principali. È anche la via che porta con sé il maggiore peso regolatorio. Acquisire un'attività statunitense esistente mette in gioco il CFIUS, mentre un investimento greenfield resta al momento fuori dalla giurisdizione del CFIUS, e l'analisi di Dechert aggiunge che questa eccezione non è così ampia come può sembrare. Quale via faccia al caso Suo è una domanda per il Suo consulente legale prima che per me. Ciò che cambia dal mio lato è più piccolo di quanto ci si aspetti: acquisire un'officina significa ereditare il processo non documentato di qualcun altro, costruirne una significa scrivere il processo prima che il reparto esista. Preferisco scriverlo.

Fonti

1. DFARS 225.003 Definizioni, paesi qualificati, con l'Italia in elenco (acquisition.gov, aggiornato al DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.003-definitions>.
2. Leonardo negli Stati Uniti: Leonardo opera negli Stati Uniti attraverso due società, Leonardo US Corporation e Leonardo DRS, con quasi 8.000 dipendenti statunitensi
<https://usa.leonardo.com/en/home>
3. Mauro Gilli e James Hasik, "Una Squadra Vincente: The US-Italian Defense-Industrial Partnership", issue brief dello Scowcroft Center dell'Atlantic Council, ottobre 2021
<https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2021/10/The-US-Italian-Defense-Industrial-Partnership.pdf>
4. GEFran S.p.A., multinazionale italiana dei sensori e dell'automazione industriale: 139 milioni di euro di ricavi nel 2025, 748 dipendenti, 14 società nel mondo
<https://www.gefran.com/group/>
5. Sensori di pressione del fuso GEFran, prodotti a North Andover, in Massachusetts, per l'industria delle materie plastiche
<https://www.gefran.com/fast-delivery-precision-gefran-high-temperature-melt-pressure-sensors/>
6. Dechert, sulla giurisdizione del CFIUS sugli investimenti greenfield e sui limiti di quell'eccezione (dicembre 2023)
<https://www.dechert.com/knowledge/onpoint/2023/12/what-dealmakers-should-know-about-congress--wish-list-for-cfius-.html>
7. DCSA, Foreign Ownership, Control, or Influence (FOCI) e mitigazione ai fini del nulla osta di sicurezza dell'impianto
<https://www.dcsa.mil/Industrial-Security/Entity-Vetting-Facility-Clearances-FOCI/Foreign-Ownership-Control-or-Influence/>
8. DoD-CIO Standards Guide for Foreign Partners (2023), lo strato di controlli per le operazioni statunitensi a controllo estero
<https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/Library/StandardsGuideForeignPartners.pdf>
9. Ingresso nel mercato statunitense per i produttori italiani della difesa, la pagina paese completa
</us-market-entry/italy>
10. Il manuale d'ingresso nel mercato statunitense per i produttori alleati della difesa
</resources/us-market-entry-playbook>
11. La zona di atterraggio del New England: dove i fornitori alleati della difesa insediano le proprie operazioni statunitensi
</resources/new-england-landing-zone>

PROSSIMO PASSO

Richiedere un colloquio strategico

garrettpartridge.com/booking