



PRESENTAZIONE DELLO STUDIO

Garrett Partridge: le capacità dello studio

L'operatore che mette in piedi e gestisce operazioni di difesa statunitensi conformi, e il sistema operativo che tiene dopo che l'auditor se ne è andato.

Garrett Partridge è un architetto delle operazioni per la base industriale della difesa. Costruisco e gestisco l'operazione statunitense conforme di cui un produttore alleato ha bisogno per aggiudicarsi le commesse del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti, e installo il sistema operativo che tiene per un'officina del New England che rincorre il varco CMMC. Il lavoro è sul campo ed è una risorsa scarsa: rispondo io del modello operativo, faccio convergere l'ambiente IT e OT su una postura pronta per la CMMC e per l'ITAR, e resto sul P&L finché il sistema non regge da solo. Un massimo di quattro incarichi in parallelo, per scelta.

Lo studio

Sono un ingegnere che ha operato. Sono stato CEO di un produttore e general manager delle operazioni nordamericane di una filiale estera, quindi parlo di P&L e di reparto produttivo nella stessa frase. È questa la differenza tra un operatore e un consulente, e questo pubblico sa riconoscere quale dei due ha di fronte.

Lo studio serve due situazioni attraverso un unico metodo. Un produttore alleato che trasforma un prototipo in una linea di produzione sicura sul suolo statunitense per aggiudicarsi commesse del DoD (Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti) entra dalla porta dell'ingresso nel mercato statunitense. Un'officina del New England già dentro la base della difesa, che corre contro l'orologio della CMMC e mantiene il rapporto con il contraente principale, entra dalla porta domestica. Un operatore, un sistema operativo, due porte.

Entrambe le strade passano per il New England. La mia base è Brookline, nel New Hampshire, e il lavoro si svolge in loco nella Greater Boston e nel New Hampshire meridionale, dove i contraenti principali e la rete di fornitori regionale sono già presenti.

Un operatore, un metodo, due porte: l'ingresso nel mercato statunitense per i produttori alleati, e l'installazione operativa contro l'orologio della CMMC per le officine del New England già dentro la base della difesa.

Standard Work 2.0, il sistema operativo

Standard Work 2.0 (il mio metodo proprietario di standardizzazione delle operazioni) prende la disciplina dello standard work lean dal reparto produttivo e la applica all'intera azienda, back office e reparto insieme. Poggia su quattro pilastri, e ciascuno lega un meccanismo operativo a un numero che il titolare già tiene d'occhio.

- IT / OT Convergence. Unisco le metriche che arrivano dai macchinari industriali in reparto in una chiara visibilità da cruscotto finanziario, così che MES (il sistema di gestione della produzione), ERP (il sistema gestionale aziendale) e SCADA (il sistema di supervisione e controllo di produzione) smettano di essere tre distinte responsabilità di conformità e diventino un unico filo digitale verificabile che il P&L può vedere. L'auditor segue un solo filo, e quel filo

tiene.

- **Margin Engineering.** Eventi Kaizen puntati dritti al P&L. Mappo il flusso del valore ed elimino le due cose che silenziosamente erodono il margine di un'azienda di fascia media: gli errori non documentati della Hidden Factory (la fabbrica nascosta) che l'ERP non ha mai registrato, e gli oneri manuali dei fogli di calcolo che fanno le veci di un vero sistema. La capacità recuperata si converte in giorni di conversione della cassa.
- **Human-in-the-Loop.** Flussi di lavoro intelligenti assorbono la fatica cognitiva della burocrazia, così un operatore di linea viene valorizzato e diventa un responsabile di sito strategico invece di restare sepolto tra i moduli. In un ambiente regolamentato, il giudizio umano verificato resta nel ciclo su ogni decisione che tocca l'integrità dei dati. L'automazione potenzia l'operatore, non lo sostituisce mai.
- **Sovereign Tier.** Cablo ITAR (la normativa statunitense sul controllo delle esportazioni di materiale d'armamento), CMMC 2.0 (il livello di maturità in cybersicurezza richiesto dalla difesa statunitense), ISO e AS9100 (lo standard di qualità per l'aerospazio e la difesa) nel processo di produzione quotidiano, così che i confini dei dati stiano dove risiedono davvero i dati tecnici controllati e l'auditor trovi i controlli già in funzione invece che aggiunti a posteriori come un raccoglitore di PDF. Costruita così, la conformità smette di essere un costo e diventa un vantaggio competitivo difendibile.

Tre modi di lavorare

I quattro pilastri non sono di per sé un risultato consegnabile. Vengono installati attraverso uno dei tre incarichi, calibrato sul vincolo che sta effettivamente combattendo.

- **Triage operativo di 30 giorni.** La diagnosi completa. Mappe del flusso del valore e mappe di processo a corsie di come il lavoro si muove davvero, Gemba walk ed eventi Kaizen mirati in reparto, e un rapporto finale di raccomandazioni che nomina il vincolo e la sequenza per rimuoverlo. Circa cinque settimane a venti ore a settimana. Ambito fisso, risultato fisso.
- **COO frazionale.** Leadership operativa integrata senza un'assunzione a tempo pieno da 300.000 dollari. Due o tre giorni a settimana con i Suoi diretti collaboratori, l'installazione completa di Standard Work 2.0 su entrambi i lati del confine tra IT e OT, e reportistica SQDIP (sicurezza, qualità, consegne, scorte, produttività) in tempo reale che mantiene i risultati dopo che mi faccio da parte. Presenza quasi a tempo pieno nei primi 90 giorni, poi una cadenza frazionata costante.
- **Consulenza strategica.** Standard Work 2.0 installato contro un evento definito: due diligence operativa forense prima che una LOI (lettera d'intenti) si consolidi, un triage del P&L di 90 giorni, o un irrobustimento della conformità prima del varco di un contraente principale. Strutturata a prezzo fisso garantito rispetto a un risultato definito, da una sessione di lavoro mirata fino a un periodo di 30 giorni.

La capacità è il vincolo ed è la prova. Quattro incarichi in parallelo è il limite reale per svolgere questo lavoro in profondità, quindi quattro è il numero, e ogni incarico è soggetto a NDA (accordo di riservatezza).

Conosca la Sua classe di lavori

Prima che qualcuno Le indichi una tempistica, deve sapere quale classe di lavori di difesa sta perseguendo, perché ogni classe è un cantiere diverso. La maggior parte della produzione in subfornitura per il DoD rientra nella classe intermedia, ed è quella che un'entità statunitense a controllo estero può mettere in piedi senza una facility clearance (il nulla osta di sicurezza dell'impianto).

- Classe A, commerciale e non controllato. Componenti a duplice uso e componenti commerciali, senza dati tecnici controllati. Richiede un'entità statunitense e un sistema qualità solido, nessun perimetro CMMC né registrazione ITAR. La maggior parte delle case madri può raggiungere questa classe da sé.
- Classe B, CUI (informazioni controllate non classificate) e dati soggetti a controllo ITAR, ma non classificati. Il grosso della produzione in subfornitura per il DoD. 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. Realizzabile per un'entità statunitense a controllo estero. È la classe che costruisco e gestisco.
- Classe C, classificato. Lavori che toccano informazioni classificate. 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 ambito del consulente legale e della DCSA. Mi coordino con il Suo consulente legale specializzato in impianti abilitati; il nulla osta in sé resta di loro competenza.

Costruisco l'entità statunitense e il confine dei dati riservato ai US-person affinché la Sua operazione americana detenga i dati tecnici controllati in piena conformità. I trasferimenti verso la casa madre avvengono su autorizzazione della DDTC, oppure non avvengono affatto. È una postura pronta per l'ITAR, integrata fin dalla progettazione nel flusso di lavoro, e non una garanzia aggiunta a posteriori.

Il New England, la zona di atterraggio

Un produttore con sede in un paese qualificato si aggiudica le commesse della difesa statunitense insediando una vera operazione statunitense, non spedendo i propri prodotti oltre confine. Questo comporta un'entità statunitense, un confine dei dati riservato ai US-person, e un reparto produttivo che, fin dal primo giorno di attività, opera secondo una postura pronta per la CMMC e per l'ITAR.

Il mercato per questo aiuto è reale ed è in movimento. Nell'aprile 2026 American Rheinmetall ha raggiunto la certificazione CMMC Level 2 in tutti i suoi siti produttivi statunitensi, che è esattamente il cantiere dell'operazione statunitense conforme che questo studio realizza. Sei categorie di consulenti aiutano un produttore estero a entrare negli Stati Uniti, dagli studi legali specializzati in FOCl alle società di consulenza per la selezione del sito ai fornitori IT per la CMMC, ma nessuna di esse mette in piedi e gestisce l'operazione conforme. Quello strato operativo è la corsia senza padrone, ed è la mia.

Ho messo piede esattamente sul terreno che i miei clienti in ingresso nel mercato stanno calpestando. Ho diretto le operazioni nordamericane di GEFRAN, una multinazionale italiana di sensori e automazione con un vero stabilimento produttivo nel New England, quindi sono stato l'operatore della casa madre estera negli Stati Uniti. Il New England è la zona di atterraggio: la mia base di Brookline, i rapporti con i contraenti principali e la mia padronanza della rete di fornitori regionale sono ciò che una casa madre di Brescia o dell'Ontario sta acquistando, un operatore già presente là dove Lei atterra.

I paesi serviti

I paesi con cui collaboro sono membri della NATO, principali alleati non-NATO, e partner nel commercio della difesa. Ciascuno di essi è un paese qualificato ai sensi del DFARS (il supplemento alla normativa federale statunitense sugli appalti della difesa), nell'ambito di un accordo reciproco sugli appalti della difesa con il Dipartimento della Difesa.

Canada, Regno Unito, Germania, Italia e Francia sono i mercati prioritari, ciascuno con una scheda di ingresso nel mercato completa. Giappone, Australia, Spagna e Svizzera sono anch'essi paesi qualificati che servo, con una scheda di una pagina disponibile per ciascuno.

Lo status di paese qualificato è una preferenza negli appalti, non una scorciatoia. Non esonera dall'ITAR, non esonera dalla CMMC, e non risolve la questione FOCl. Questi regimi continuano ad applicarsi, e costruire per rispettarli è tutto il lavoro.

Perché un operatore, non un consulente

Questo pubblico ha già incontrato i consulenti di IA che non hanno mai risposto di un numero. Qui la credibilità è di un'altra natura: ho firmato il fronte di una busta paga, ho occupato la sedia dell'audit AS9100 anziché commentarlo da una slide, e ho condotto una migrazione MRP su una linea attiva senza perdere una spedizione.

Sono l'operatore della casa madre estera negli Stati Uniti, e lo sono ora, mentre avvio le operazioni statunitensi di produzione per la difesa per la filiale di una casa madre canadese. Quando un produttore alleato atterra nel New England per aggiudicarsi commesse del DoD, io sono l'operatore già presente là dove sta atterrando. Quando un'officina domestica rincorre il varco del contraente principale, io sono l'operatore che è stato a monte e che sa fare da ponte su quel rapporto.

- Trascorsi operativi da CEO e da GM di divisione, con il P&L di cui ho risposto, non su cui ho consigliato.
- Toyota Production System e pratica lean: Kaizen, Gemba, 5S, sistemi pull, kanban, SQDIP, e mappatura del flusso del valore.
- Padronanza operativa di ITAR, DFARS, CMMC 2.0, NIST SP 800-171 (lo standard statunitense per la protezione delle informazioni controllate non classificate), AS9100, ISO e gestione dei CUI, su IT e OT.
- Un unico operatore, una risorsa scarsa, che gestisce quattro incarichi alla volta, non un elenco di consulenti a cui viene abbinato.

DOMANDE FREQUENTI

Che cosa fa concretamente lo studio?

Metto in piedi e gestisco operazioni statunitensi conformi di produzione per la difesa. Per un produttore alleato che entra nel mercato statunitense, questo significa costruire l'entità statunitense, il confine dei dati riservato ai US-person e un reparto produttivo pronto per la CMMC e per l'ITAR, e poi gestirlo. Per un'officina domestica del New England, significa installare Standard Work 2.0 su entrambi i lati del confine tra IT e OT, così che l'operazione tenga attraverso il varco CMMC e oltre. Sono un operatore, non un consulente che Le consegna un rapporto e se ne va.

Lavora con produttori a controllo estero?

Sì. Costruire l'operazione statunitense conforme per una casa madre con sede in un paese qualificato è l'attività principale dello studio. Costruisco l'entità statunitense e il confine dei dati riservato ai US-person affinché i dati tecnici controllati restino all'interno dell'operazione americana, e i trasferimenti verso la casa madre avvengano su autorizzazione della DDTC, oppure non avvengano affatto. Coordino la mitigazione FOCl e lo strumento giuridico con il Suo consulente legale; il cantiere operativo è mio.

Quanti clienti segue contemporaneamente?

Un massimo di quattro incarichi in parallelo. La capacità è il vincolo ed è la prova, perché quattro è il limite reale per svolgere questo lavoro alla profondità che richiede. Ogni incarico è soggetto a NDA.

Come inizia un incarico?

Inizia con un colloquio strategico. Indichi il Suo fattore scatenante, la lettera di un contraente principale, una finestra CMMC, una LOI in fase di due diligence, o un'opportunità di ingresso nel mercato statunitense che non può cogliere dall'estero, e riceve una finestra temporale realistica entro 48 ore. La maggior parte degli incarichi inizia con un Triage operativo di 30 giorni, che produce un piano scritto e difendibile.

Fonti

1. DFARS 225.003 Definizioni, paesi qualificati (acquisition.gov, aggiornato al DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.003-definitions>.
2. American Rheinmetall raggiunge la certificazione CMMC Level 2 per i suoi siti produttivi statunitensi (14/04/2026)
<https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2026/04/2026-04-14-american-rheinmetall-has-achieved-cmmc-level-2-certification-for-its-us-production-facilities>
3. ITAR 22 CFR 126.5, esenzioni canadesi (eCFR) e i suoi limiti rispetto all'accesso della casa madre estera ai dati tecnici controllati
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-126/section-126.5>
4. 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>
5. 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/>
6. GEFran S.p.A., multinazionale italiana dei sensori e dell'automazione con uno stabilimento produttivo a North Andover, in Massachusetts
<https://www.gefran.com/group/>
7. Standard Work 2.0, il metodo operativo a quattro pilastri
[/method](#)
8. I tre modelli di incarico
[/engagements](#)
9. Ingresso nel mercato statunitense per i produttori alleati della difesa
[/us-market-entry](#)

PROSSIMO PASSO

Richiedere un colloquio strategico

garrettpartridge.com/booking