



# **Economia del Mare: il motore blu della crescita occupazionale**

Aprile 2026





CONFINDUSTRIA

**BCG**

BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

# Indice

---

<b>Executive Summary</b>	6
--------------------------	---

---

<b>Glossario delle principali sigle e acronimi utilizzati nel documento</b>	8
---	---

---

## 01

<b>L'Economia del Mare come piattaforma di sviluppo economico e industriale</b>	10
---	----

1.1 Una piattaforma da oltre 216 miliardi di euro	12
1.2 Trend globali: il mare come infrastruttura critica	12
1.3 L'Italia: centralità mediterranea e asset strategici	13
1.4 Focus Liguria: polo di eccellenza dell'Economia del Mare	15
1.5 Il posizionamento dell'Italia nel contesto europeo	16
1.6 Il Piano del Mare e i driver strategici	16

---

## 02

<b>Approfondimento su Cantieristica, Movimentazione e Filiera ittica</b>	18
--	----

2.1 Razionale della selezione	20
2.2 Cantieristica navale	20
2.3 Cantieristica da diporto	21
2.4 Movimentazione di merci via mare	21
2.5 Movimentazione di passeggeri via mare	22
2.6 Filiera ittica	22

---

## 03

<b>Occupazione nell'Economia del Mare: situazione as-is ed evoluzione attesa</b>	24
--	----

3.1 Dimensione complessiva: occupazione diretta e indiretta	26
3.2 Composizione dei profili per comparto	26
3.3 Fabbisogni occupazionali e dinamica demografica	27
3.4 Profili critici e competenze richieste per comparto	28

---

## 04

<b>Direttrici per sviluppare occupazione nell'Economia del Mare</b>	30
---	----

4.1 Tre direttrici trasversali: Semplificare, Innovare, Formare	32
4.2 Iniziative avviate da Confindustria	33
4.3 Esempi di azioni specifiche per filiera	34
4.4 Piano di implementazione e governance	34

---

## 05

<b>Conclusioni</b>	36
--------------------	----

---

<b>Note metodologiche</b>	40
---------------------------	----



# Executive Summary

L'Economia del Mare rappresenta una delle **principali piattaforme economiche del Paese**, con un **valore complessivo superiore a 216 miliardi di euro** (diretto e indiretto), pari all'11,3% del PIL italiano. La filiera impiega circa **1,1 milioni di occupati diretti** e, considerando l'occupazione attivata lungo le filiere collegate, raggiunge circa 2,5 milioni di persone. Negli ultimi anni, la Blue Economy italiana è cresciuta 2,5 volte più velocemente dell'economia complessiva, confermandosi come motore di sviluppo economico e occupazionale.

**L'Italia è tra i primi Paesi in UE per contributo alla Blue Economy**, con un **profilo bilanciato tra cantieristica, shipping e turismo**. La cantieristica navale è leader mondiale nelle navi da crociera (36% della produzione storica globale). La nautica da diporto detiene il 54% della produzione mondiale di superyacht. I porti italiani movimentano oltre 500 milioni di tonnellate di merci e quasi 79 milioni di passeggeri.

Un **approfondimento su cantieristica, movimentazione e filiera ittica** evidenzia comparti in profonda trasformazione, guidati dalla transizione energetica, dalla digitalizzazione e dall'evoluzione dei flussi globali. In tutti i segmenti emerge un mismatch strutturale tra domanda e offerta di lavoro. Si stima un **fabbisogno di circa 175.000 unità nel quinquennio 2026-2030**, di cui ~55.000 per nuova occupazione e ~120.000 per sostituzione di profili in uscita. Questa domanda si innesta su una base demografica sfavorevole, con la popolazione in età lavorativa destinata a ridursi di 10 punti percentuali entro il 2050.

Per **colmare il gap occupazionale, vengono identificate tre direttrici trasversali**: **Semplificare** l'accesso alle professioni e gli iter burocratici; **Innovare** attraverso la transizione digitale e green come leva per creare nuovi profili ad alto valore; **Formare** costruendo competenze lungo tutta la filiera, potenziando ITS Academy e formazione duale. Bisogna ora avviare un piano d'azione concreto su ciascuna direttrice, articolato in azioni specifiche per filiera e sostenuto da un modello di governance condiviso tra istituzioni, imprese e sistema formativo, strutturato in tre fasi: diagnosi condivisa, attivazione delle azioni e consolidamento su scala.



**Glossario delle principali  
sigle e acronimi  
utilizzati nel documento**

---

<b>AdSP</b>	Autorità di Sistema Portuale
<b>ANGEMAR</b>	Anagrafe Nazionale Digitale della Gente di Mare
<b>CIPOM</b>	Comitato Interministeriale per le Politiche del Mare
<b>EdM</b>	Economia del Mare
<b>ETS</b>	Emission Trading System (sistema europeo di scambio di quote di emissione)
<b>FEAMPA</b>	Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura
<b>GT</b>	Gross Tonnage (stazza lorda)
<b>IMO</b>	International Maritime Organization (Organizzazione Marittima Internazionale)
<b>ITS</b>	Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy)
<b>LNG</b>	Liquefied Natural Gas (gas naturale liquefatto)
<b>OPS</b>	Onshore Power Supply (elettrificazione delle banchine portuali)
<b>PNRR</b>	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
<b>Ro-Ro</b>	Roll-on/Roll-off (navi progettate per il carico e scarico di veicoli, che entrano ed escono autonomamente dalla nave tramite rampe)
<b>Ro-Pax</b>	Roll-on/Roll-off Passenger (traghetti che combinano trasporto di veicoli e passeggeri)
<b>STCW</b>	Standards of Training, Certification and Watchkeeping (convenzione IMO sugli standard di formazione e certificazione dei marittimi)
<b>TEU</b>	Twenty-foot Equivalent Unit (unità di misura standard per i container)
<b>VA / VAL</b>	Valore Aggiunto / Valore Aggiunto Lordo
<b>ZES</b>	Zona Economica Speciale
<b>ZLS</b>	Zona Logistica Semplificata

---

**L'Economia del Mare  
come piattaforma di sviluppo  
economico e industriale**

**01**

**Una piattaforma da oltre 216 miliardi di euro**

---

**Trend globali: il mare come infrastruttura critica**

---

**L'Italia: centralità mediterranea e asset strategici**

---

**Focus Liguria: polo di eccellenza dell'Economia del Mare**

---

**Il posizionamento dell'Italia nel contesto europeo**

---

**Il Piano del Mare e i driver strategici**

---

## Una piattaforma da oltre 216 miliardi di euro

L'Economia del Mare non è un comparto verticale, bensì una **piattaforma industriale trasversale** che connette industria, servizi, logistica, turismo e attività pubbliche di regolazione e tutela ambientale. Il suo contributo al sistema-Paese è oggi misurabile con precisione: la filiera ha per la prima volta superato la soglia dell'**11,3% del valore aggiunto nazionale**, per un valore complessivo diretto e indiretto superiore a **216 miliardi di euro**, e valore aggiunto diretto, pari a circa **76,6 miliardi di euro** (Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere-OsserMare).

La dimensione indiretta è altrettanto significativa: per ogni euro generato nei settori core si attivano effetti lungo filiere produttive, servizi, forniture e territori collegati.

I comparti dell'Economia del Mare non operano in modo isolato: la cantieristica alimenta shipping e diporto, che a loro volta abilitano turismo, commercio e connessioni internazionali. La presenza di segmenti emergenti – come le infrastrutture sottomarine, le tecnologie subacquee e le energie rinnovabili marine – amplia ulteriormente il perimetro potenziale della filiera.

La ricchezza prodotta dalla filiera è cresciuta di quasi il **16% a valori correnti**, contro un 6,6% del totale dell'economia – una velocità di crescita pari a circa **2,5 volte** la media nazionale. Alberghi, pubblici esercizi e logistica hanno registrato aumenti di almeno sei punti percentuali sopra l'incremento medio della filiera. Ancora più significativo è il dato occupazionale: con **1,1 milioni di occupati diretti**, l'incremento dell'occupazione "blu" è stato quattro volte quello degli occupati complessivi, che stanno comunque sperimentando una forte crescita rispetto ai valori del passato.

## Trend globali: il mare come infrastruttura critica

Tre macro-tendenze stanno ridefinendo il ruolo strategico del mare a livello globale, con implicazioni dirette sulla struttura industriale e occupazionale della filiera.

### Transizione energetica come trasformazione industriale

La decarbonizzazione non è solo un tema ambientale: sta ridisegnando flotte, porti, cantieri e infrastrutture. L'IMO (International Maritime Organization) ha adottato nel luglio 2023 la strategia di azzeramento delle emissioni nette di gas serra del trasporto marittimo internazionale entro il 2050. Nuovi carburanti, elettrificazione, retrofitting e nuove tecnologie di propulsione stanno riconfigurando intere catene del valore. A livello UE, oltre il 55% delle nuove navi in ordine sarà alimentato a LNG (gas naturale liquefatto), mentre crescono gli investimenti in propulsioni alternative come idrogeno e ammoniaca. Le energie rinnovabili marine rappresentano il settore a crescita più rapida della Blue Economy europea, con un profitto passato da 106 milioni di euro nel 2009 a 4,1 miliardi oggi.

### Digitalizzazione end-to-end dei flussi marittimi

La trasformazione digitale interessa progettazione navale, gestione portuale, tracciabilità delle merci e processi autorizzativi. L'obiettivo è ridurre attriti,

aumentare efficienza e migliorare la sicurezza. Il progetto del MIT per la digitalizzazione della piattaforma logistica nazionale risponde a questa sfida, puntando a integrare i flussi informativi lungo l'intera catena del trasporto merci. Nella cantieristica, come evidenziato da Fincantieri, si sta attraversando un passaggio strutturale dalla "mano d'opera" alla "testa d'opera": robotica, IoT (Internet of Things) e automazione supportano i lavoratori nelle attività più impegnative, liberando spazio per competenze cognitive e progettuali a maggiore valore aggiunto.

### Resilienza e sicurezza come driver strutturali

Shock geopolitici, tensioni commerciali e vulnerabilità delle infrastrutture critiche hanno riportato al centro il tema della sicurezza marittima. Dal Mediterraneo passa il 27% delle rotte strategiche mondiali, il 65% degli approvvigionamenti energetici europei e il 35% del traffico di greggio. A livello globale, il 90% del traffico merci viaggia via mare e il 99% del traffico dati transita nelle dorsali sottomarine. La continuità operativa e la protezione delle rotte diventano fattori competitivi. L'attuale contesto internazionale è caratterizzato da un mercato tratto di incertezza e diffusa instabilità, con il Mediterraneo allargato al centro di molteplici dinamiche globali, eterogenee e tendenzialmente conflittuali.

Oltre alle tre tendenze strutturali descritte, ulteriori dinamiche, dalla riconfigurazione delle catene di approvvigionamento globali alla crescente competizione per le risorse marine, fino all'evoluzione del quadro normativo internazionale, possono generare impatti significativi su economia, tessuto sociale e mercato del lavoro. In questo scenario, il mare si conferma non solo infrastruttura economica ma **leva strategica per l'autonomia e la resilienza del sistema-Paese**: la capacità di controllare rotte, produrre tecnologia navale, formare capitale umano specializzato e proteggere infrastrutture critiche sottomarine diventa un fattore determinante di indipendenza economica e posizionamento competitivo.

13

## L'Italia: centralità mediterranea e asset strategici

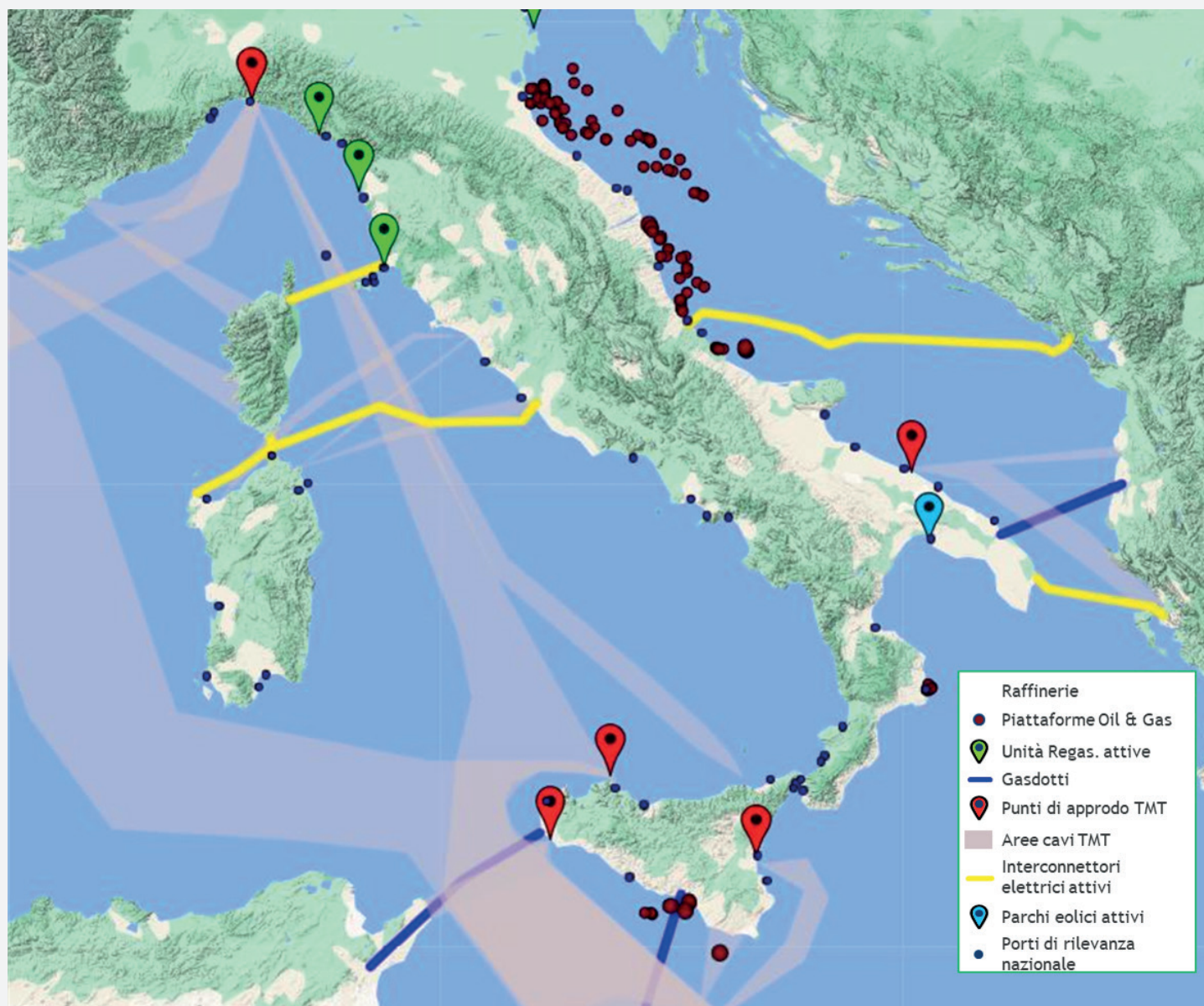
L'Italia è una media potenza regionale a forte connotazione marittima, che basa la propria economia di trasformazione sulla gestione dinamica dell'importazione di energia e materie prime e dell'esportazione di prodotti finiti – processi che avvengono massimamente via mare. Con oltre **7.900 km di costa**, 15 regioni affacciate sul mare, un importante sistema marittimo insulare e 29 Aree Marine Protette, il Paese si qualifica come nazione marittima al centro del Mediterraneo, dove si sviluppa il flusso di rotte che collegano l'Indo-Pacifico all'Oceano Atlantico e all'Europa.

Le infrastrutture critiche marine italiane sono imponenti:

- **350 porti**, distribuiti lungo tutta la penisola e le isole
- **130 piattaforme Oil & Gas** operative nei mari italiani
- Circa **2.000 km di oleodotti e gasdotti** sottomarini
- **26.000 km di cavi subacquei** (fibra ottica e interconnessione elettrica)

**Figura 1**  
**Infrastrutture critiche dell'Italia nel Mediterraneo**

(2026)



Fonte: Database di settore, MASE, Analisi BCG.

L'Italia possiede la prima flotta di navi Ro-Ro (Roll-on/Roll-off, navi progettate per il carico e scarico di veicoli tramite rampe) del mondo ed è prima in Europa per valori occupazionali nel settore del trasporto marittimo. La flotta mercantile italiana conta oltre 1.200 navi per più di 12 milioni di GT (stazza lorda), occupando oltre 64.000 lavoratori di cui 8.000 a terra. L'industria cantieristica nazionale primeggia nel mondo nelle costruzioni di navi da crociera, navi militari e nautica da diporto. Il comparto turistico rappresenta un elemento propulsivo dell'economia nazionale, mentre la pesca riveste anche un ruolo sociale e ambientale di primo piano.

1.4

## Focus Liguria: polo di eccellenza dell'Economia del Mare

A livello regionale, la **Liguria** si distingue per un'elevata specializzazione nell'Economia del Mare, con valori nettamente superiori alla media nazionale. L'incidenza del 13,8% sul valore aggiunto regionale e del 15,4% sull'occupazione regionale ne fanno la prima regione italiana per concentrazione di attività legate al mare (Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere-OsserMare). L'elevata incidenza riflette la forte specializzazione territoriale, caratterizzata da una quota rilevante di attività costiere e marittime.

La regione concentra tutte le principali verticali della Blue Economy e si caratterizza per tre fattori distintivi:

**Filiera del mare completa e integrata.** La Liguria concentra tutte le principali verticali della Blue Economy: porti, shipping, cantieristica navale e da diporto, servizi portuali, nautica e turismo del mare.

**Ecosistema industriale e istituzionale coordinato.** La forza della regione deriva dalla capacità di integrare infrastrutture, imprese e istituzioni, con il coinvolgimento di operatori portuali, armatori e cantieristica.

**Polo di innovazione e competenze del mare.** La regione ospita centri di formazione e ricerca specializzati: l'Università di Genova, l'Accademia della Marina Mercantile, il Polo Nazionale della Dimensione Subacquea.

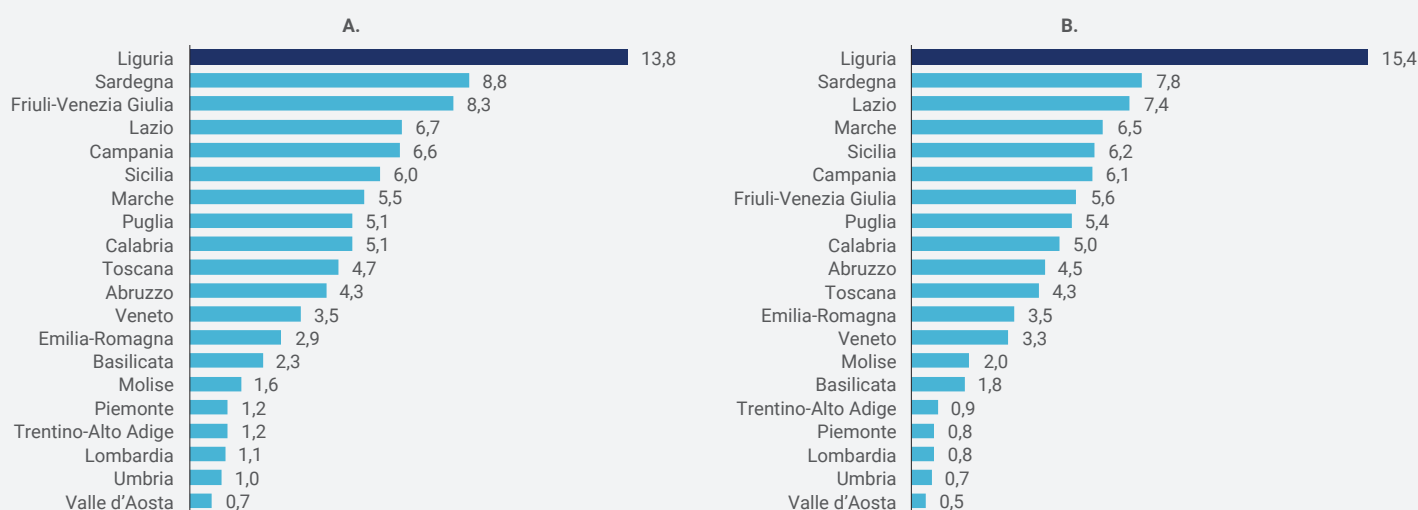
I principali indicatori della regione:

- **7 porti maggiori**, di cui 3 di rilevanza nazionale
- **Oltre 60 milioni di tonnellate** di merci movimentate l'anno
- **5 milioni di passeggeri**, di cui 2,3 milioni crocieristi e 2,7 milioni traghetti l'anno
- **1.300 posti barca per imbarcazioni oltre 24 metri**, pari al 32,5% del totale nazionale

### Grafico 1

#### A. Valore aggiunto per regione – B. Occupati per regione

(Incidenza Economia del Mare/PIL regionale)



Fonte: Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere-OsserMare (Rapporto 2025).

## Il posizionamento dell'Italia nel contesto europeo

**L'Italia è tra i primi Paesi in UE** per occupazione e valore aggiunto nella Blue Economy, con un'incidenza dell'11,1% sul valore aggiunto totale EU della filiera. I principali Paesi della Blue Economy europea seguono modelli di specializzazione diversi, e l'Italia si distingue per un posizionamento più bilanciato.

**Italia – Profilo bilanciato tra cantieristica, shipping e turismo.** Seconda in UE nella shipbuilding and repair per VAL (19%) e occupazione (15%). Seconda per occupazione nel maritime transport, con il 17% dei posti di lavoro. Seconda per visitatori nel coastal tourism con 238 milioni.

**Germania – Leadership industriale e maritime transport.** Prima in UE nelle port activities, con il 22% dell'occupazione e il 21% del VAL del settore. Dominante nel maritime transport, con il 33% dei posti di lavoro e il 52% del VAL. Leader nell'offshore wind, con il 57% del VAL e il 69% dell'occupazione del comparto.

**Spagna – Forte presidio su turismo costiero e risorse marine.** Prima destinazione UE nel coastal tourism, con 363 milioni di visitatori nelle aree costiere. Leader con la Germania nelle marine living resources, entrambe al 18% del VAL. È anche l'economia europea più connessa nelle reti liner shipping.

**Francia – Specializzazione su cantieristica e biotechnology.** Prima in UE nella shipbuilding and repair, con il 26% del VAL e il 18% dell'occupazione. Seconda in blue biotechnology, con il 21% del VAL e il 18% dell'occupazione. Presenza rilevante anche nelle port activities.

**Paesi Bassi – Gateway logistico ed energetico del Nord Europa.** Secondi in UE per VAL nelle port activities, con il 16% del settore. Tra i leader nel maritime freight transport (Rotterdam, Amsterdam e Zeeland), 16% del totale UE. Fortissima presenza nelle marine non-living resources, con il 69% del VAL.

I quattro principali Paesi UE (Germania, Francia, Italia e Spagna) rappresentano insieme il 60% del valore aggiunto e il 52% dell'occupazione complessiva della Blue Economy europea. A livello UE, la Blue Economy impiega **4,82 milioni di persone**, generando un valore aggiunto di 250,7 miliardi di euro e un fatturato di 890,6 miliardi.

L'Italia parte da una base già solida e diversificata: la priorità non è costruire ex novo una Blue Economy, ma aumentare il valore catturato nei comparti in cui è già tra i leader europei.

## Il Piano del Mare e i driver strategici

In questo contesto, l'Italia si è dotata per la prima volta di una strategia unitaria attraverso il **Piano del Mare**, approvato dal CIPOM (Comitato Interministeriale per le Politiche del Mare) nel 2023. Il Piano definisce sei obiettivi di sistema:

1. **Valorizzare il mare come risorsa strategica nazionale**, da tutelare e sviluppare dal punto di vista ambientale, logistico ed economico
2. **Rafforzare la competitività delle filiere del mare**, sostenendo imprese, territori e cluster marittimi con norme chiare e politiche favorevoli
3. **Sviluppare le vie del mare e il sistema portuale**, rendendoli pilastro della strategia nazionale di connettività

4. **Semplificare e rendere più efficiente l'azione pubblica**, riducendo i passaggi burocratici, coordinando i ministeri e digitalizzando le procedure
5. **Accompagnare la transizione verso un'economia del mare sostenibile**, integrando tutela del patrimonio, transizione energetica e innovazione
6. **Rafforzare il posizionamento internazionale dell'Italia**, nei contesti multilaterali e come leva di sicurezza e proiezione strategica

Il Piano indica inoltre direttrici operative concrete: dalla semplificazione burocratica alla digitalizzazione del settore marittimo, dall'internazionalizzazione del Made in Italy del mare al rafforzamento della formazione del personale marittimo, dalla promozione di una nuova cultura del mare a partire dalla scuola primaria fino al sostegno dell'innovazione tecnologica.

È stato poi declinato da Confindustria un approccio di politica industriale costruito su **tre driver strategici** trasversali agli obiettivi del Piano:

- **Infrastrutture e Portualità** – Modernizzazione infrastrutture e potenziamento intermodalità. Governance portuale semplificata e centralizzata. Porti come hub energetici e digitali
- **Vettori e Flotte** – Competitività della bandiera italiana e consolidamento dei regimi fiscali. Decarbonizzazione bilanciata con competitività del settore. Politica industriale per cantieristica e rinnovo flotta peschereccia
- **Persone e Competenze** – Potenziamento ITS Academy e percorsi formativi dedicati. Semplificazione accesso alle professioni marittime. Allineamento formazione-domanda e incentivi all'assunzione

Tre fattori abilitanti trasversali sostengono questi driver: risorse finanziarie per supportare gli investimenti nella doppia transizione, semplificazione normativa e amministrativa anche attraverso le nuove tecnologie digitali, e comunicazione per facilitare lo scambio di informazioni e la creazione di una cultura nazionale sulla competitività del settore.

---

**Approfondimento  
su Cantieristica,  
Movimentazione  
e Filiera ittica**

**02**

**Razionale della selezione**

---

**Cantieristica navale**

---

**Cantieristica da diporto**

---

**Movimentazione di merci via mare**

---

**Movimentazione di passeggeri via mare**

---

**Filiera ittica**

---

## Razionale della selezione

L'approfondimento settoriale viene condotto sui comparti che combinano tre caratteristiche distintive:

- **Maggiore intensità di capitale e infrastrutturale** – Comparti caratterizzati da elevata intensità di capitale, asset fisici (cantieri, flotte, porti, impianti) e filiere produttive articolate, con forte integrazione tra produzione, logistica e servizi
- **Dinamiche di trasformazione più profonde** – Segmenti esposti ai principali trend globali (transizione energetica, digitalizzazione, evoluzione dei flussi commerciali) che ridefiniscono modelli operativi, catene del valore e posizionamento competitivo
- **Fabbisogni critici di competenze e ricambio** – Comparti in cui emerge con intensità il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, richiesta di profili tecnici e specializzati, difficoltà di reperimento e necessità di rafforzare formazione, certificazioni e ricambio generazionale

## Cantieristica navale

L'industria della cantieristica navale rappresenta una filiera strategica, articolata e ad alto impatto economico. Include attività che spaziano dalla costruzione, manutenzione e riparazione di diverse tipologie di navi – da crociera, traghetti, cisterne, portacontainer, draghe, cargo, unità offshore e militari – fino alla trasformazione, demolizione e riciclo di quelle esistenti. L'Italia si distingue per competenze consolidate e un posizionamento di vertice nella costruzione di navi da crociera, settore in cui è riconosciuta come **leader globale con una quota del 36% della produzione storica mondiale**.

La filiera estesa della navalmeccanica in Italia genera circa **14,5 miliardi di euro di valore aggiunto** (pari a circa l'1% del PIL nazionale), dando lavoro a quasi **180.000 addetti** attraverso oltre 14.000 imprese, di cui il 40% attive nell'industria, il 5% nell'edilizia, il 22% nel commercio e il 33% negli altri servizi. L'effetto moltiplicatore è significativo: ogni milione di euro investito nella costruzione di una nave attiva circa 2,7 milioni di euro in valore economico complessivo. A livello nazionale, il 60% dell'impatto economico rimane in Italia (1,1 milioni in effetti diretti e 0,6 milioni in effetti indiretti), mentre il restante 40% si distribuisce nella rete produttiva globale tra Germania (16%), Cina (13%), Francia e Stati Uniti (7% ciascuno).

Con un valore complessivo delle esportazioni di **9,1 miliardi di euro**, l'Italia si conferma ai vertici della cantieristica navale europea, superando Germania, Paesi Bassi e Francia. La competitività si fonda su tre punti di forza: standard qualitativi elevati, expertise delle maestranze incluse figure ingegneristiche e operative altamente specializzate, e notevole flessibilità produttiva assicurata dalla rete di cantieri specializzati, concentrati in cinque aree (Tirreno Settentrionale, Tirreno Centrale, Tirreno Meridionale, Adriatico Settentrionale e Adriatico Centrale).

Il portafoglio ordini globali di nuove navi da crociera per il periodo 2025-2035 prevede **67 nuove unità**, per un valore complessivo di circa 57 miliardi di dollari. Di queste, il **56% sarà costruito in cantieri italiani**. Fincantieri gestirà la costruzione di 37 nuove unità per un valore di quasi 33 miliardi di dollari, confermandosi il principale operatore europeo con 18 cantieri in quattro continenti.

Tre direttrici principali guidano l'evoluzione del settore:

23

## Cantieristica da diporto

- **Navi più complesse, green e digitali** – Nuove costruzioni e retrofit integrano propulsioni alternative (oltre il 55% delle nuove navi alimentato a LNG), efficienza energetica, sensoristica e sistemi digitali. Questo aumenta la complessità progettuale e il fabbisogno di competenze tecniche, in una logica di “Twin Transition” che integra tecnologie innovative con mestieri artigianali
- **Crescita della domanda nel comparto difesa** – L’aumento della spesa militare UE e il rafforzamento delle priorità di sicurezza marittima sostengono il mercato della difesa navale, con impatti sulla capacità produttiva e sui fabbisogni di competenze
- **Crescente rilevanza delle tecnologie unmanned e underwater** – L’evoluzione degli scenari di sicurezza e guerra ibrida accelera lo sviluppo e l’integrazione multi-dominio di tecnologie unmanned (surface, air e subsea), con crescente domanda in ambito difesa e applicazioni dual-use. Il mercato underwater in Italia, che comprende droni subacquei e di superficie, sensoristica avanzata e sistemi di sorveglianza, è stimato in circa 1 miliardo di euro cumulato nel periodo 2026-2030, con applicazioni che spaziano dalla difesa alla protezione di infrastrutture critiche sottomarine (cavi, pipeline, piattaforme) fino agli impieghi civili e industriali

L’Italia è il **principale punto di riferimento globale per la produzione di super yacht**, con circa 5 miliardi di euro di fatturato annuo e una quota del 54% in termini di unità prodotte (circa 600 yacht). Il Paese è anche il secondo produttore mondiale nella nautica da diporto, con una quota di mercato globale vicina al 15% e una quota del 25% per le imbarcazioni entro bordo.

L’industria nautica genera una filiera di quasi 19.000 unità locali di produzione, per un valore aggiunto di oltre 11 miliardi di euro e più di 187.000 occupati. L’effetto moltiplicatore è eccezionale: per ogni addetto alla produzione si attivano 9,2 posti di lavoro; ogni euro investito nella produzione ne attiva 7,5. La barca è anche un contenitore di Made in Italy: arredi, design, illuminotecnica, tessuti, cuoio e pelletteria.

Il mercato si sta evolvendo lungo tre assi principali: crescita della domanda di yacht di maggiore dimensione e complessità con propulsioni alternative; evoluzione verso custom e “luxury tech” con spostamento del valore su design, domotica, digital experience; e crescita del refit e dei servizi post-vendita che estendono la catena del valore.

24

## Movimentazione di merci via mare

I porti italiani movimentano circa **500 milioni di tonnellate di merci** annualmente. Il porto di Trieste si conferma primo per movimentazione di merci (oltre 63 milioni di tonnellate), seguito da Genova (oltre 50 milioni). Il traffico internazionale rappresenta il 60,6% del totale, con 308,6 milioni di tonnellate.

L’Italia realizza circa il 60% del proprio interscambio internazionale utilizzando il trasporto marittimo, per poco meno di 267 milioni di tonnellate.

---

2.5

## Movimentazione di passeggeri via mare

L'evoluzione del comparto è guidata dalla riconfigurazione delle rotte globali (geopolitica e vulnerabilità dei chokepoints aumentano il valore strategico dei porti italiani), dalla competitività giocata sull'intermodalità (connessione porto-ferro-gomma-retroporto, con il modello "distripark" nelle aree retro-portuali), e dalla trasformazione dei porti in hub digitali, energetici e di sicurezza.

Il trasporto marittimo di passeggeri registra 78,9 milioni di passeggeri e si avvicina ai livelli pre-pandemia (oltre 86 milioni nel 2019). La domanda mondiale di crociere è in costante crescita, con un fatturato globale che nel 2025 supera i **40 miliardi di euro** e una crescita annua del 5%. I flussi di passeggeri crocieristi hanno ampiamente superato i livelli pre-pandemici (+17% rispetto al 2019), con una previsione di 40 milioni di passeggeri entro il 2027.

Il segmento del lusso esperienziale continua a espandersi (+5%), con un volume d'affari di circa 3 miliardi di dollari, trainato da clienti high net worth che alimentano il comparto del lusso globale. Terminal e flotte diventano più sostenibili e digitali, con elettrificazione in banchina, gestione digitale dei flussi e miglioramento dell'esperienza utente.

2.6

## Filiera ittica

La filiera ittica rappresenta un comparto con un forte ruolo sociale e ambientale, diffuso lungo tutte le coste italiane, e riveste un ruolo di primo piano nelle politiche alimentari della Nazione. Il settore è tuttavia caratterizzato da una struttura **molto frammentata**: circa 12.000 imbarcazioni (il 17% della flotta UE), di cui il 72% inferiori a 11 metri, con un'età media della flotta superiore ai 30 anni – tra le più vetuste in Europa.

L'evoluzione è guidata dalla crescente attenzione a sostenibilità e tracciabilità, dalla frammentazione che rende difficile raggiungere economie di scala, e dallo spostamento del valore verso trasformazione e distribuzione a valle. L'Italia è autosufficiente per meno del 20% del consumo di prodotti ittici. Il fabbisogno di lavoratori stranieri rappresenta un'emergenza reale (~1.000 unità/anno su ~25.000 totali), aggravata dalla mancanza di ricambio generazionale.

Per rispondere a queste sfide, la costruzione di nuovi pescherecci assolve a un triplice obiettivo: rinnovamento progressivo della flotta, recupero di competitività attraverso la trasformazione del pescato a bordo, e miglioramento della scala economica dell'attività con conseguente impatto positivo sull'occupazione giovanile e sulla riqualificazione delle zone costiere.



---

**Occupazione nell'Economia  
del Mare: situazione as-is  
ed evoluzione attesa**

**03**

---

**Dimensione complessiva: occupazione diretta e indiretta**

---

**Composizione dei profili per comparto**

---

**Fabbisogni occupazionali e dinamica demografica**

---

**Profili critici e competenze richieste per comparto**

---

## 3.1

### Dimensione complessiva: occupazione diretta e indiretta

L'Economia del Mare impiega circa **1,1 milioni di persone** nell'occupazione diretta, distribuite in modo eterogeneo tra i comparti che la caratterizzano.

L'Economia del Mare non è un singolo settore ma una filiera che combina servizi, logistica, industria e funzioni pubbliche di tutela. L'occupazione è trainata dai comparti labour-intensive collegati alla fruizione turistica del mare (alloggio e ristorazione da soli rappresentano la quota principale degli addetti diretti), ma i settori industriali "core" (cantieristica + movimentazione merci e passeggeri) pesano in modo rilevante e concentrano fabbisogni professionali specifici. Settori ad alta intensità regolatoria come sicurezza, certificazioni, standard ambientali e governance incidono su accesso alle professioni e organizzazione del lavoro.

Considerando anche l'occupazione indiretta attivata lungo le filiere collegate, il totale sale a circa **2,5 milioni di occupati**. La stima è ottenuta applicando al moltiplicatore del valore aggiunto (1,83x) un fattore correttivo per la maggiore produttività per occupato dei settori indirettamente attivati, ottenendo un moltiplicatore occupazionale di ~1,3x (si veda la Nota metodologica A per il dettaglio del calcolo).

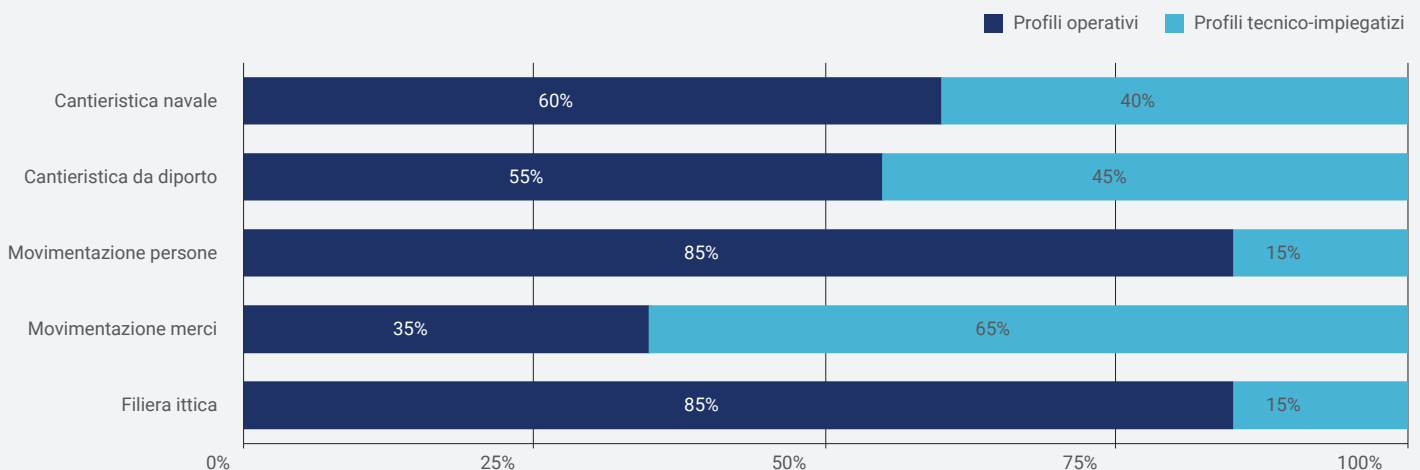
## 3.2

### Composizione dei profili per comparto

I diversi segmenti presentano modelli occupazionali molto distinti. Il mix di **profili operativi e tecnico-impiegatizi** riflette la natura industriale, il livello di integrazione della filiera e il contenuto tecnologico di ciascun comparto:

Tre dinamiche principali interessano il settore. In primo luogo, la **struttura occupazionale è fortemente eterogenea tra i comparti**: dalla cantieristica (mix bilanciato tra profili operativi e tecnici) ai settori più labour-intensive come le crociere e la filiera ittica. Le differenze riflettono natura industriale, livello di integrazione della filiera e contenuto tecnologico.

Grafico 2  
Profili operativi vs tecnico-impiegatizi nei comparti di approfondimento



Fonte: Excelsior (Unioncamere).

## 3.3

## Fabbisogni occupazionali e dinamica demografica

In secondo luogo, **cresce il peso delle competenze tecniche e specialistiche**. Nei comparti industriali (cantieristica e logistica) aumenta la domanda di competenze tecniche, ingegneristiche e di integrazione dei sistemi. Parallelamente cresce il fabbisogno di competenze digitali e legate alla transizione energetica lungo tutta la filiera. La sfida non è solo formare nuove figure professionali, ma far evolvere i profili esistenti integrando competenze digitali (gestione dati, cybersecurity, AI, realtà virtuale) e legate alla transizione ecologica (idrogeno, sistemi di accumulo, fonti rinnovabili).

In terzo luogo, persiste un **mismatch strutturale tra domanda e offerta**. Il gap non è solo quantitativo: pesa l'allineamento tra percorsi formativi e fabbisogni industriali. In alcuni segmenti incidono anche requisiti di accesso, certificazioni e attrattività delle professioni del mare.

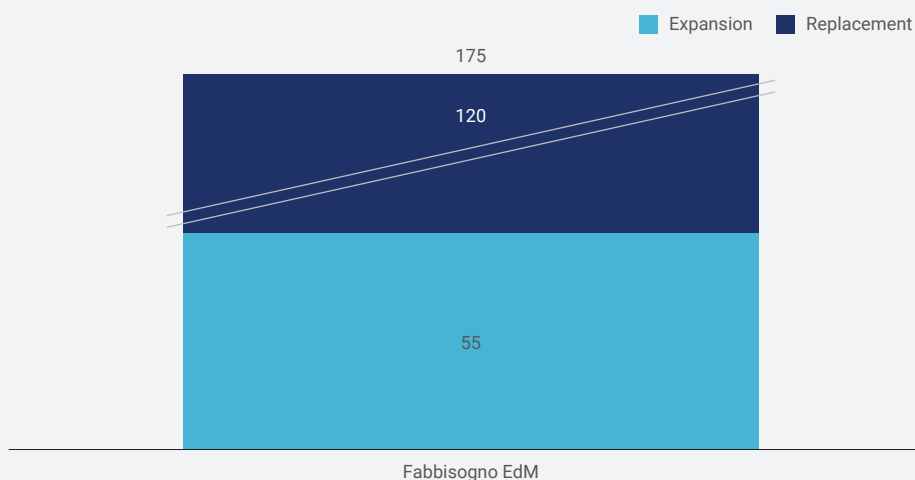
Nei prossimi anni la domanda di lavoro resterà elevata lungo tutta la filiera dell'Economia del Mare, implicando una domanda crescente di ingressi nei segmenti più dinamici, in particolare logistica e cantieristica, con fabbisogni di competenze tecniche e operative.

Il fabbisogno complessivo dell'EdM nel quinquennio 2026-2030 è stimato da Confindustria-BCG in circa **175.000 unità (16% rispetto agli 1.1 milioni occupati attuali)**, di cui ~55.000 per espansione occupazionale e ~120.000 per sostituzione di profili in uscita. L'incidenza dell'EdM sull'expansion (7,6%) è superiore a quella sulla replacement (4,1%), riflettendo la crescita più rapida del settore rispetto alla media dell'economia. Un elemento distintivo è la **natura strutturale e continuativa** di questa domanda di lavoro: a differenza di altri settori legati al mare, i comparti industriali, cantieristica, logistica portuale, movimentazione, generano occupazione stabile e non stagionale, con contratti a tempo indeterminato e percorsi professionali di lungo periodo.

Questa crescita della domanda si innesta su una **base demografica sfavorevole**: l'Italia sta progressivamente riducendo il proprio bacino di popolazione in età lavorativa, che calerà da 37,5 milioni nel 2025 a 29,7 milioni nel 2050 (-10 punti percentuali). L'invecchiamento della popolazione aumenta il peso dei lavoratori senior e rende più complesso sostituire le competenze in uscita, soprattutto nei settori tecnici e industriali. Circa 6,1 milioni di occupati tra i 50-59 anni si affacceranno alla pensione nel prossimo decennio, a fronte di soli 5,92 milioni di giovani 20-29enni. Questo trend riduce la capacità del mercato interno di assorbire la crescita della domanda e sostituire i profili in uscita.

### Grafico 3 Fabbisogni previsti per EdM in Italia

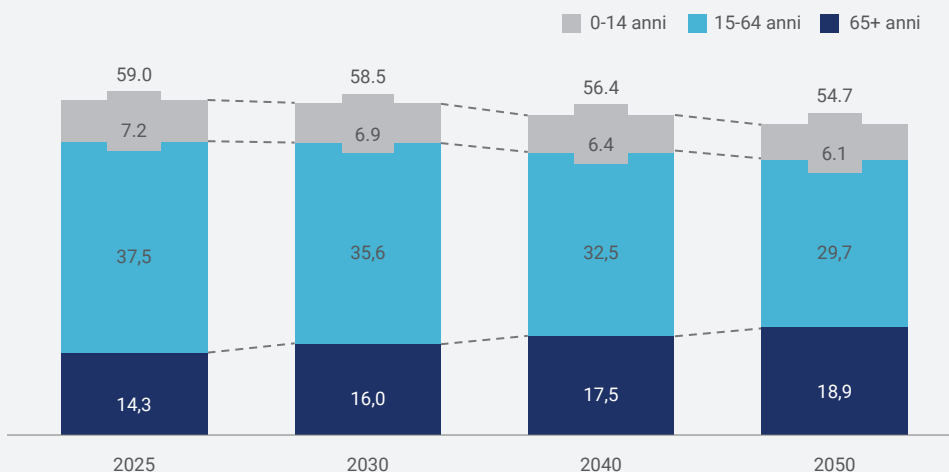
(k, periodo 2026-2030)



Fonte: Analisi BCG.

### Grafico 4 Composizione per età della popolazione italiana

(mil, 2025-2050)



Fonte: Annuario statistico 2025 (ISTAT).

## 3.4

### Profili critici e competenze richieste per comparto

Per ciascuno dei tre comparti di approfondimento, emergono profili e competenze specifiche la cui domanda è destinata a crescere nei prossimi anni, sotto la spinta congiunta della transizione tecnologica, del rinnovo generazionale e dell'evoluzione dei modelli operativi.

#### Cantieristica navale e da diporto

La cantieristica richiede un mix articolato di profili operativi altamente specializzati e di figure tecnico-ingegneristiche. Tra i **profili operativi**, la domanda si concentra su meccanici, saldatori, impiantisti e arredatori – figure indispensabili per le fasi di costruzione e allestimento delle navi, la cui disponibilità è resa critica dal progressivo invecchiamento della forza lavoro e dalla ridotta attrattività dei mestieri cantieristici per le nuove generazioni. Tra i **profili tecnici e ingegneristici**,

cresce la domanda di tecnici meccanici, disegnatori navali e ingegneri energetici, figure centrali nella progettazione di navi sempre più complesse e a basso impatto ambientale. Emergono inoltre **profili digital e underwater**: sviluppatori software, system integrator e specialisti in tecnologie unmanned, richiesti dall'integrazione crescente di sistemi autonomi, sensoristica avanzata e intelligenza artificiale nei processi di progettazione e produzione navale.

Le competenze chiave includono: lavorazioni metalliche, lettura disegno e qualità, progettazione navale, sistemi unmanned e sensoristica avanzata (mission planning, target recognition, integrazione con sistemi di bordo), e competenze software e multidominio (sviluppo SW, AI, connessione tra sistemi di situational awareness). Come evidenziato da Fincantieri, i percorsi formativi dovranno integrare sempre più la meccanica all'automazione, affiancando ai singoli profili competenze in gestione e analisi dati, cybersecurity, AI e realtà virtuale, nonché competenze sulle tecnologie emergenti della transizione ecologica. Le difficoltà di reperimento raggiungono il **43%** delle entrate programmate nella cantieristica – quasi il doppio della media dell'EdM.

### **Movimentazione merci e passeggeri**

Il comparto della movimentazione richiede profili con una forte componente operativa e logistica. Tra i **profili operativi e di conduzione**, la domanda si concentra su conduttori di mezzi pesanti, marinai di coperta, ingegneri elettronici e cadetti – figure essenziali per la gestione quotidiana delle operazioni portuali e di bordo, per le quali il reperimento di candidati con esperienza rappresenta una sfida costante (richiesta nel 93% dei casi per i conduttori). Tra i **profili logistico-amministrativi**, cresce la domanda di addetti alla gestione amministrativa dei trasporti, addetti a magazzino e stoccaggio, e figure di back office logistico, necessari per la gestione dei flussi documentali e operativi sempre più complessi.

Le competenze chiave riguardano: gestione operativa di terminal e connessione ferro-gomma-retroporto, uso di sistemi digitali portuali (gestione dati, automazione e monitoraggio real time), e competenze energy-related per elettrificazione banchine, combustibili alternativi e gestione ambientale. L'invecchiamento della forza lavoro portuale e la necessità di un fondo di prepensionamento rendono il ricambio generazionale una priorità urgente.

### **Filiera ittica**

La filiera ittica richiede figure che coprono l'intero arco della catena del valore, dalla cattura alla distribuzione. Tra i **profili di trasformazione e produzione**, la domanda si concentra su operai specializzati delle lavorazioni alimentari, operatori di macchinari fissi e confezionamento – figure centrali nella fase di trasformazione industriale del pescato, dove si sta spostando una quota crescente del valore della filiera. Tra i **profili tecnico-commerciali e di supporto**, crescono le richieste di addetti vendite e distribuzione, back office e manutentori.

Le competenze chiave includono: conduzione e sicurezza di bordo, efficienza energetica e manutenzione delle unità, sostenibilità della pesca e controllo della qualità del pescato, food safety, etichettatura, tracciabilità e gestione della catena del freddo. La vetustà della flotta (età media superiore a 30 anni) e la frammentazione imprenditoriale rendono particolarmente urgente il rinnovamento tecnologico e il ricambio generazionale.

---

**Direttrici per sviluppare  
occupazione nell'Economia  
del Mare**

**04**

---

**Tre direttrici trasversali: Semplificare, Innovare, Formare**

---

**Iniziative avviate da Confindustria**

---

**Esempi di azioni specifiche per filiera**

---

**Piano di implementazione e governance**

---

## Tre direttrici trasversali: Semplificare, Innovare, Formare

L'analisi condotta nei capitoli precedenti evidenzia un quadro chiaro: l'Economia del Mare è una piattaforma in forte crescita, con una dinamica occupazionale che supera significativamente quella dell'economia complessiva, ma che si confronta con criticità strutturali nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Il fabbisogno stimato, di cui la maggior parte per sostituzione di profili in uscita, si innesta su un contesto demografico sfavorevole e su un sistema di certificazione e formazione che non riesce a produrre sufficienti candidati con le competenze richieste.

La carenza di manodopera qualificata è una delle principali criticità dell'Economia del Mare. Il mismatch non è solo quantitativo ma qualitativo: i profili più richiesti sono anche i più difficili da reperire. Per colmare questo gap servono interventi coordinati su tre fronti complementari: semplificare l'accesso alle professioni, innovare i modelli produttivi trasformando la domanda di lavoro, e formare le competenze necessarie lungo tutta la filiera.

### **SEMPLIFICARE – Revisione di policy, certificazioni e iter burocratici**

Il sistema di certificazione e abilitazione professionale nei comparti dell'Economia del Mare, frammentato tra livello nazionale ed europeo, allunga i tempi di ingresso nel lavoro e riduce l'attrattiva delle carriere del settore. Le imprese di navigazione devono confrontarsi quotidianamente con almeno dieci Ministeri, e i processi burocratici per il rilascio di certificazioni e licenze professionali risultano complessi e frammentati tra diversi enti. Le azioni chiave comprendono:

- Razionalizzare certificazioni e requisiti di accesso, riducendo sovrapposizioni e tempi
- Allineare il quadro normativo nazionale agli standard europei e internazionali (IMO/UE) per facilitare il riconoscimento delle qualifiche
- Digitalizzare i processi amministrativi legati all'accesso alle professioni della filiera
- Semplificare le procedure per tirocini e stage, rafforzando il raccordo scuola-impresa

### **INNOVARE – Transizione digitale e green come leva occupazionale**

- La trasformazione tecnologica in corso – decarbonizzazione, digitalizzazione portuale, automazione cantieristica – non riduce il fabbisogno di lavoro ma ne trasforma la natura, creando nuovi profili ad alto valore aggiunto. L'impiego pervasivo della robotica, di dispositivi IoT e dell'intelligenza artificiale sta già avendo impatti sui processi di progettazione, produzione e costruzione. Le azioni chiave:
- Supportare l'adozione di tecnologie digitali in cantieri e porti, con parallelo sviluppo di competenze tecnico-operative
- Attivare percorsi di upskilling e reskilling per lavoratori esposti alla transizione energetica
- Incentivare l'assunzione di profili green e digitali nei settori industriali del mare

### **FORMARE – Costruzione di competenze lungo tutta la filiera**

Il mismatch tra domanda e offerta è qualitativo prima ancora che quantitativo: il sistema formativo non produce sufficienti candidati con competenze specifiche per i settori del mare. Gli ITS Academy e i corsi universitari specifici risultano

42

## Iniziative avviate da Confindustria

ancora insufficienti e l'offerta formativa appare frammentata e disomogenea tra le regioni. Le azioni chiave:

- Potenziare gli ITS Academy a indirizzo marittimo, logistico e meccatronico, rafforzando il coinvolgimento delle imprese nei curricula
- Sviluppare programmi di apprendistato e formazione duale nei comparti cantieristico e portuale
- Rafforzare il raccordo tra istituti nautici, accademie marittime e imprese

Il Gruppo Tecnico Economia del Mare di Confindustria ha sviluppato un piano d'azione strutturato su ciascuna delle tre direttrici, attraverso tre Gruppi di Lavoro dedicati con composizione eterogenea (rappresentanti del mondo associativo, imprese, istituzioni e mondo accademico).

### Semplificare

- Proposta di riforma dell'Allegato al DPR 231/2006 per aggiornare i requisiti di accesso alle professioni marittime
- Snellimento processi burocratici per rilascio certificazioni e licenze professionali
- Semplificazione procedure di ingresso e imbarco per lavoratori marittimi extra-UE
- Governance portuale centralizzata e semplificata, con ridefinizione competenze tra MIT, AdSP e ART
- Piano nazionale dragaggi con procedure semplificate e uniformi
- Digitalizzazione pratiche di bordo e procedure amministrative (ANGEMAR)

### Innovare

- Reinvestimento delle risorse ETS nel settore per la transizione green
- Elettificazione banchine (OPS) e infrastrutture per combustibili alternativi
- Promozione di un polo cantieristico italiano per l'eolico offshore galleggiante
- Digitalizzazione portuale: connettività 5G, piattaforme integrate, automazione logistica
- Incentivi R&S nella cantieristica: propulsioni alternative, tecnologie unmanned e dual-use
- Estensione della misura Transizione 5.0 al settore marittimo

### Formare

- Potenziamento ITS Academy con percorsi su innovazione, sostenibilità e discipline STEM
- Piattaforma digitale nazionale per incontro domanda-offerta nel settore marittimo
- Incentivi fiscali per imprese che assumono giovani formati in percorsi ITS e universitari EdM
- Inserimento dell'Economia del Mare nel Piano Mattei per formazione e reclutamento da Paesi africani (inclusi programmi STCW)
- Allineamento atlanti delle professioni regionali per uniformare job title e profilazione competenze

## Esempi di azioni specifiche per filiera

- Percorsi formativi interdisciplinari: competenze digitali, green, linguistiche e manageriali

Al di là delle direttrici trasversali, per colmare il mismatch domanda-offerta servono meccanismi di reclutamento, formazione e inserimento costruiti sulle specificità di ciascuna filiera. Ogni comparto presenta criticità proprie – per tipologia di profili richiesti, livello di specializzazione, requisiti regolatori e attrattività delle carriere – che richiedono risposte mirate e differenziate. Di seguito si presentano esempi illustrativi di possibili azioni ulteriori da avviare:

### Cantieristica navale e da diporto

- **Academy industriali per mestieri critici** – Percorsi brevi (300-500h + training on-the-job) per operatori di officina e installatori. Esempio: operatore navale polivalente per saldatori, tubisti, montatori
- **Pipeline ITS-impresa per profili tecnici nei distretti industriali** – Percorsi strutturati per tecnici di cantiere e middle management, con inserimento diretto. Esempio: ITS Costruttori – Accademia Marina Mercantile (1.800h, con forte placement)
- **Canali dedicati per recruiting e upskilling** – Semplificazione Decreto Flussi per mestieri cantieristici e programmi di formazione estera per ridurre tempi di inserimento

### Movimentazione merci e passeggeri

- **Pipeline ITS per logistica e shipping** – Percorsi integrati con imprese, forte componente di stage operativo. Esempio: ITS Logistica – Accademia Marina Mercantile (2.000h, 800h di stage)
- **Formazione certificata per professioni marittime** – Percorsi strutturati con training a bordo e certificazioni internazionali STCW, 12 mesi onboard, con tassi di placement superiori al 90%
- **Modello porto-territorio per formazione continua** – Integrazione tra Autorità Portuali, università e operatori su competenze digitali ed energetiche

### Filiera ittica

- **Differenziazione dei percorsi lungo la filiera** – Formazione distinta tra pesca (operativa) e trasformazione/distribuzione (qualità, tracciabilità, cold chain)
- **Programmi strutturati finanziati pubblicamente** – Voucher formativi e poli territoriali finanziati attraverso il FEAMPA (Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura)
- **Collegamento filiera a percorsi tecnici universitari** – Sviluppo di figure per acquacoltura, qualità e gestione della filiera. Esempio: Università di Bologna – corso in Acquacoltura e produzioni ittiche

## Piano di implementazione e governance

La traduzione delle direttrici in azioni concrete richiede una governance condivisa tra tre attori principali, ciascuno con un ruolo specifico e complementare. Solo attraverso un coordinamento efficace tra istituzioni, mondo industriale e sistema formativo sarà possibile garantire lo sviluppo e la competitività del settore nel lungo periodo.

**Imprese – Driver della domanda e partner dell’attuazione.** Le imprese sono il soggetto che genera la domanda di lavoro e che meglio conosce i fabbisogni professionali del settore. Il loro ruolo è di: mappare sistematicamente i fabbisogni professionali per comparto, con aggiornamento periodico in raccordo con le associazioni di categoria; co-progettare curricula e percorsi formativi con ITS, istituti nautici e università, mettendo a disposizione strutture, tecnologie e tutor aziendali; e partecipare attivamente ai tavoli settoriali con istituzioni e sistema formativo, portando evidenze quantitative sul mismatch.

**Sistema formativo – Produttore di competenze e ponte per il mercato del lavoro.** Il sistema formativo ha il compito di tradurre i fabbisogni espressi dalle imprese in percorsi di apprendimento efficaci, riducendo il gap tra completamento del percorso formativo e primo impiego. Le azioni chiave: adeguare i curricula ai nuovi profili richiesti dai settori industriali del mare, con aggiornamento continuo in raccordo con le imprese; potenziare la rete degli ITS Academy, aumentando i posti disponibili e la qualità dei percorsi; e rafforzare i placement e le transizioni scuola-lavoro, applicando una didattica esperienziale che affianchi alle materie di studio una concreta attività laboratoriale.

**Istituzioni – Abilitatori del sistema e garanti della coerenza regolatoria.** Le istituzioni svolgono un ruolo di cornice e di accelerazione, garantendo la coerenza del quadro normativo e allocando le risorse necessarie. Le azioni chiave: avviare la revisione del quadro regolatorio, semplificando certificazioni e allineando i requisiti agli standard europei (in questo ambito è stata istituita l’ANGEMAR – Anagrafe Nazionale Digitale della Gente di Mare); allocare risorse dedicate all’Economia del Mare nei piani nazionali di formazione e politica attiva del lavoro, con priorità ai comparti industriali; e istituire tavoli permanenti di coordinamento settoriale tra imprese, formazione e istituzioni, con monitoraggio periodico dei KPI occupazionali.

Si propone un **modello operativo** che si articola in tre fasi distinte e sequenziali, ciascuna con obiettivi misurabili e responsabilità definite:

**Fase 1 – Diagnosi condivisa.** Il punto di partenza è la costruzione di una base informativa comune tra i tre attori. Questa fase prevede la mappatura aggiornata dei fabbisogni professionali per comparto, l’identificazione dei gap formativi prioritari e la definizione di KPI di monitoraggio condivisi. La condivisione dei dati raccolti con i Ministeri competenti (MIT, MIMIT, MIM, CIPOM, MAECI) rappresenta un passaggio fondamentale per trasformare le criticità individuate in azioni concrete.

**Fase 2 – Attivazione delle azioni.** Sulla base della diagnosi, si procede al lancio dei percorsi formativi prioritari, all’avvio delle semplificazioni regolatorie più urgenti e all’attivazione dei tavoli settoriali permanenti. Questa fase richiede il coinvolgimento operativo di tutti gli attori e la definizione di tempistiche chiare per ciascun intervento.

**Fase 3 – Consolidamento e scala.** L’ultima fase prevede la valutazione dei risultati ottenuti, l’aggiustamento delle azioni sulla base dei dati raccolti e l’estensione delle esperienze pilota di successo all’intera filiera. Il monitoraggio continuo dei KPI occupazionali consente di verificare l’efficacia degli interventi e di correggere tempestivamente eventuali scostamenti.

---

# Conclusioni

# 05



---

L'Economia del Mare è una piattaforma industriale da oltre 216 miliardi di euro che cresce a un ritmo significativamente superiore alla media nazionale. Questa dinamica positiva si confronta tuttavia con sfide strutturali: un fabbisogno stimato di circa 175.000 unità nel quinquennio 2026-2030, l'invecchiamento della forza lavoro, la contrazione demografica e un persistente mismatch tra domanda e offerta di competenze.

Le tre direttrici identificate: Semplificare, Innovare, Formare; sono complementari e la loro efficacia dipende dalla capacità di attivarle in modo integrato, con governance chiara e obiettivi misurabili. L'Italia parte da una posizione di forza, leader in cantieristica e nautica, con un sistema portuale strategico nel Mediterraneo: la sfida non è costruire ex novo una Blue Economy, ma aumentare il valore catturato nei comparti in cui il Paese è già tra i leader, colmando il deficit di capitale umano che rappresenta il principale vincolo alla crescita.

Lo sviluppo dell'Economia del Mare richiede un impegno congiunto tra istituzioni, imprese e sistema formativo. Confindustria si pone come interlocutore privilegiato per tradurre le criticità in azioni concrete, favorendo il dialogo con i Ministeri competenti e promuovendo un ecosistema formativo, produttivo e normativo più moderno e competitivo, con l'obiettivo di fare del mare la leva strategica per la crescita occupazionale e industriale dell'Italia.



# Note metodologiche

## A. Stima dell'occupazione indiretta

---

L'occupazione diretta dell'EdM è pari a ~1,1 milioni di addetti, con un moltiplicatore del valore aggiunto di 1,83x (per ogni euro prodotto nei settori core se ne attivano 1,83 nelle filiere collegate).

Il moltiplicatore del VA non è però applicabile direttamente all'occupazione: i settori attivati indirettamente (forniture industriali, servizi professionali, logistica terrestre, energia, infrastrutture) sono più capital-intensive e generano ~90-100k € di VA per occupato, contro i ~70k € dei settori diretti EdM (dove turismo, ristorazione e pesca abbassano la media). A parità di valore generato, i settori indiretti impiegano circa il 30% di persone in meno.

**Calcolo:** Fattore correttivo per labor intensity: 0,70-0,75x. Moltiplicatore occupazionale:  $1,83 \times 0,70-0,75 = \sim 1,2-1,4x$ . Occupazione indiretta:  $1,1 \text{ mln} \times 1,3 = \sim 1,4 \text{ mln}$ . **Totale (diretta + indiretta): ~2,5 milioni.**

**Validazione:** coerente con il moltiplicatore occupazionale implicito dell'EU Blue Economy Report 2025 (~1,23x), con la filiera estesa della cantieristica CDP (~1,5x) e con il rapporto VA diretto/totale dell'EdM (35%).

---

**Fonti:** Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere-OsserMare (Rapporto 2025), Sistema Informativo Excelsior (Unioncamere-ANPAL), Piano del Mare – Gazzetta Ufficiale 2023, The EU Blue Economy Report 2025 – Commissione Europea, CDP Brief Cantieristica Navale Italiana 2025, Previsioni dei Fabbisogni (Unioncamere), ISTAT Annuario Statistico 2024, Confindustria – “Economia del Mare: Azioni strategiche per la competitività del Paese” (2025), Piano del Mare – GU 2023, analisi BCG.





