

Sfide e opportunità per la navalmeccanica italiana nel nuovo scenario globale



Key Messages

Il presente documento è stato coordinato da Andrea Montanino e Simona Camerano e predisposto da: Fabio Borella, Giovanni Mandras, Tommaso Nigra, Sofia Torreggiani. I dati riportati si riferiscono alle informazioni disponibili al 2 settembre 2026. Le opinioni espresse e le conclusioni sono attribuibili esclusivamente agli autori e non impegnano in alcun modo la responsabilità di CDP.

- L'industria **navalmeccanica** sta vivendo una **nuova fase di rilevanza strategica** per le principali economie avanzate, trainata dalla ripresa del traffico passeggeri e dei flussi commerciali globali, dalle crescenti esigenze di difesa e sicurezza, dalla trasformazione dei mercati energetici e dalla transizione verso tecnologie navali a minore impatto ambientale.
- Tali dinamiche alimentano il **rinnovo delle flotte** verso propulsioni alternative e sostengono la **domanda di navi per il trasporto di input energetici**, per attività **offshore** e per **applicazioni militari**, accanto a **unità passeggeri sempre più sofisticate**.
- La **produzione mondiale** resta **fortemente concentrata in Asia**: la Cina realizza oggi oltre la metà dei volumi globali, seguita da Corea del Sud e Giappone. I **Paesi asiatici** mantengono un **vantaggio competitivo nei comparti caratterizzati da elevata standardizzazione**, forti economie di scala ed efficienza produttiva, in particolare nelle **navi per il trasporto di merci e input energetici**.
- L'Europa presidia invece i **segmenti a maggiore complessità e valore aggiunto**, in particolare **navi passeggeri** e unità specializzate, dove **know-how tecnico e progettuale e capacità di personalizzazione** rappresentano i principali fattori di competitività.
- L'Italia occupa una posizione di **leadership mondiale nella crocieristica**, con circa **un quinto del mercato globale tra 2021 e 2024**, e **oltre la metà delle nuove navi da crociera previste in consegna fino al 2039** nel portafoglio del principale operatore nazionale.
- Tale specializzazione si fonda su una **filiera nazionale complessa e fortemente integrata**, in cui **pochi grandi costruttori concentrano le attività di progettazione e realizzazione delle navi** – che valgono oltre un terzo del valore aggiunto complessivo della filiera – coordinando un **ampio ecosistema di PMI industriali e fornitori di servizi specializzati** lungo l'intera catena del valore.
- Accanto al ruolo di primo piano nella crocieristica, l'Italia presidia **altri comparti** ad alta complessità, tra cui **difesa** – dove rappresenta il terzo produttore UE – **traghetti e offshore**, attraverso una **geografia produttiva articolata che affianca ai principali poli del Nord il contributo storico e strategico dei cantieri del Mezzogiorno**.
- La leadership italiana nella navalmeccanica ad alta complessità è esposta a **pressioni crescenti**: la **scarsità di competenze** rischia di diventare un vincolo strutturale, mentre il **rinnovato attivismo industriale degli USA** e l'**upgrading tecnologico della Cina** stanno ridefinendo gli equilibri competitivi globali.
- Le trasformazioni in corso aprono, tuttavia, anche **nuove rilevanti aree di crescita**, trainate dall'espansione della domanda nei comparti della **difesa e dell'underwater**, dalla spinta alla **decarbonizzazione della flotta** e dai processi di **automazione e digitalizzazione** di cantieri e navi.

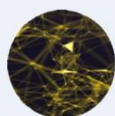
LE QUATTRO PRIORITÀ INDIVIDUATE DAL PIANO STRATEGICO 2025-2027



COMPETITIVITÀ



COESIONE



SICUREZZA



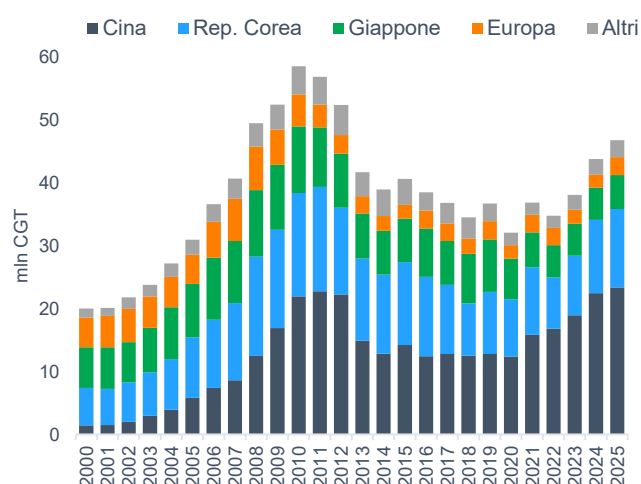
JUST TRANSITION

1. Scenario globale e posizionamento competitivo dell'Italia

- ▶ In un contesto di crescente competizione geoeconomica, l'**industria navalmeccanica**¹ è tornata **al centro delle strategie** delle principali **economie avanzate**.
- ▶ Il settore svolge un **ruolo essenziale** sia per il **commercio internazionale**, di cui oltre l'80% dei volumi viaggia via mare², **sia per la sicurezza e la difesa**, sostenendo sviluppo e mantenimento delle capacità navali dei Paesi. Rappresenta, inoltre, un **asset chiave per la competitività** grazie ad una filiera complessa e ad alta intensità tecnologica che genera innovazione e attrae competenze qualificate.
- ▶ Tra il 2001 e il 2010, l'**ascesa industriale della Cina e il suo ingresso nel WTO** hanno sostenuto una forte **espansione del commercio marittimo globale** e, di conseguenza, della **domanda di navi** per il trasporto di merci e carburanti. La crisi finanziaria del 2008 ha invece segnato l'avvio di un ciclo di contrazione della produzione cantieristica, interrottosi solo nel 2020.
- ▶ Da allora il settore è entrato in **una nuova fase di dinamismo**, sostenuta dalla ripresa degli scambi di merci e del traffico passeggeri, dalle esigenze di rinnovo delle flotte verso sistemi di propulsione green, dalla domanda legata al trasporto di gas naturale liquefatto (GNL) e allo sviluppo di attività offshore e dalla rinnovata centralità del segmento militare³.
- ▶ La **produzione mondiale di navi è fortemente concentrata** e vede l'Asia ricoprire un ruolo predominante in termini di volumi. A partire dai primi anni Duemila, la **Cina** ha visto crescere la propria quota fino a rappresentare, oggi, **oltre la metà della produzione mondiale** e il 60% degli ordini,

mentre Corea e Giappone seguono rispettivamente al secondo e terzo posto per volumi. In questo scenario, l'**Europa mantiene una posizione più marginale**, intorno al 3% della produzione totale nel 2025 (Graf.1).

Graf. 1 – Consegne di nuove unità (volumi totali prodotti, mln CGT, 2000-2025)



Fonte: elaborazione CDP su dati OCSE. CGT= Compensated gross tonnage, ovvero volumi prodotti in termini di stazza lorda corretta per la complessità della nave prodotta.

- ▶ I **segmenti standardizzati per il trasporto merci** rappresentano la **componente prevalente** della produzione mondiale. Nel 2024, **portacontainer e portarinfuse**⁴ hanno rappresentato, rispettivamente, il 41% e il 27% dei volumi globali prodotti, seguite dalle **navi cisterna** (gasiere e petroliere) che pesano per circa il 17% e hanno beneficiato negli ultimi anni del forte sviluppo del mercato del GNL. Il **comparto passeggeri** (navi da crociera e traghetti) incide per poco più del 2%⁵.
- ▶ In termini di specializzazione produttiva, **Cina, Corea del Sud e Giappone** hanno consolidato un posizionamento nei comparti in cui elevata standardizzazione, economie di scala ed

¹ Il presente brief considera il settore della costruzione di navi e strutture galleggianti, con esclusione della nautica da diporto. La cantieristica militare non è generalmente osservabile nelle statistiche ufficiali a causa dei vincoli di riservatezza associati a una parte delle commesse. Per l'Italia, le informazioni relative al segmento militare sono state ricostruite attraverso l'analisi di report aziendali e settoriali.

² Fonte dati: UNCTAD, riferiti al 2024.

³ UNCTAD (2025), *Review of Maritime Transport*.

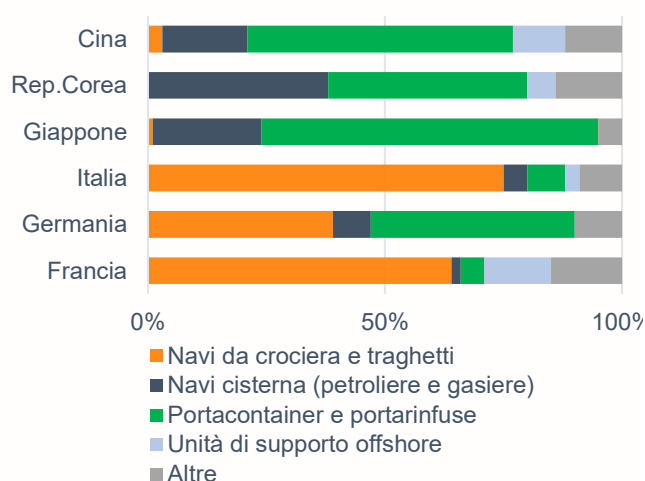
⁴ Le portarinfuse (*bulk carriers*) sono navi mercantili progettate per trasportare merci sfuse come cereali, carbone, minerali, prodotti forestali, bobine d'acciaio o cemento.

⁵ Elaborazioni CDP su dati UNCTAD.

efficienza produttiva rappresentano i principali fattori di competitività. Le **navi per il trasporto merci** pesano per circa il 60% dell'export navalmeccanico cinese, oltre il 40% di quello coreano e più del 70% di quello giapponese.

- ▶ Accanto a questi segmenti, **le navi cisterna**, con un grado di complessità tecnologica e progettuale superiore alle navi per il trasporto merci, **rappresentano una voce rilevante del portafoglio produttivo dei Paesi asiatici**. La maggiore sofisticazione emerge soprattutto in alcuni sotto-segmenti, come quello delle **metaniere per il trasporto di GNL**, nel quale la **Corea** detiene una posizione di leadership.
- ▶ L'Europa presidia nicchie ad alto valore aggiunto. **Italia e Francia** sono specializzate nel segmento passeggeri, che pesa rispettivamente per il 75% e il 64% del loro export di settore e nel quale rappresentano il 20% e il 12% del mercato globale. La **Germania** ha un portafoglio più diversificato, con una presenza rilevante anche delle navi cargo di piccole dimensioni (Graf. 2).

▶
Graf. 2 – Export dei principali produttori per categoria
(% valore export 2021-2024)

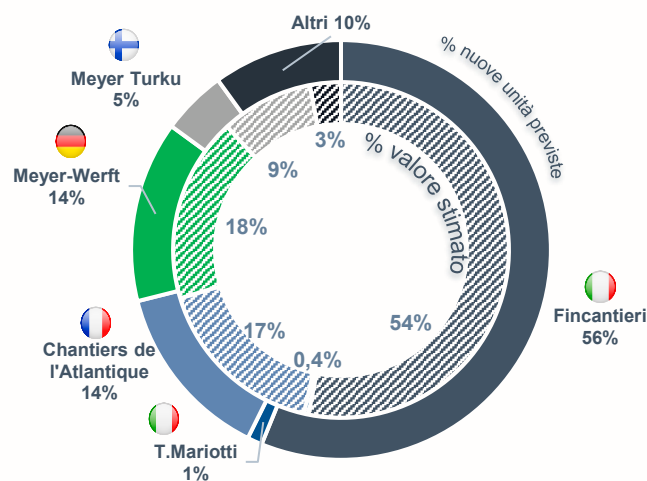


Fonte: elaborazione CDP su dati BACI-CEPII. Si utilizza il dato cumulato del quadriennio 2021-2024 per tenere conto della dinamica produttiva della navalmeccanica, che dipende da commesse pluriennali di un numero contenuto di unità.

⁶ Elaborazione CDP su dati BACI-CEPII. Differenze stimate a parità di codice prodotto, mercato di sbocco e volumi esportati.

- ▶ Nel complesso, la **navalmeccanica europea è specializzata in produzioni ad elevata complessità e personalizzazione**, nelle quali il vantaggio competitivo si fonda su know-how tecnico e progettuale e capacità di integrazione. **Questo posizionamento si riflette anche nei prezzi osservati sui mercati globali**: i produttori europei registrano differenziali positivi rispetto ai competitor asiatici. In particolare, **l'Italia riporta un price premium elevato** nei confronti di Cina (+52%), Corea e Giappone (+32%), risultando invece allineata a Germania e Francia⁶.
- ▶ Tale **posizionamento** della cantieristica italiana **trova conferma nella leadership del Paese nel segmento della crocieristica**. **Oltre la metà delle nuove navi da crociera previste in consegna a livello globale fino al 2039 sarà realizzata da Fincantieri**, davanti ai francesi di Chantiers de l'Atlantique e ai tedeschi di Meyer Werft⁷, a conferma della capacità dell'industria nazionale di presidiare produzioni ad elevata complessità tecnologica e progettuale (Graf. 3).

Graf. 3 – Mercato delle navi da crociera (numero e valore navi ordinate 2026-2039)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Global Cruise Ship Orderbook (luglio 2026).

⁷ Elaborazioni CDP su Global Cruise Ship Orderbook, luglio 2026; riferito al periodo 2026-2039.

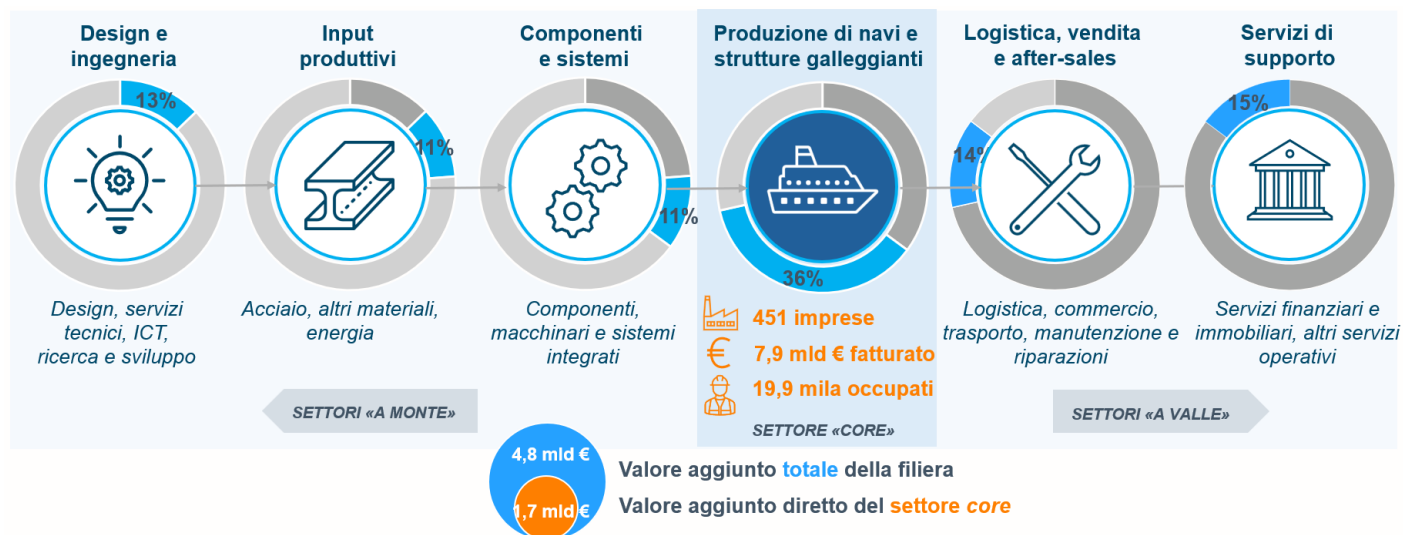
2. Assetto della filiera italiana

- La **filiera navalmeccanica italiana** si configura come una **piattaforma industriale complessa**, in cui la **costruzione di navi e strutture galleggianti rappresenta il fulcro della creazione di valore**, pur attivando un ampio ecosistema di fornitori e servizi specializzati.
- Il settore «core» concentra circa il **36% del valore aggiunto complessivo della filiera** (1,7 miliardi di euro su 4,8), un'incidenza particolarmente elevata nel confronto con le principali filiere manifatturiere italiane, inferiore soltanto alla difesa-aerospazio. Tale configurazione riflette la presenza di **grandi integratori industriali che internalizzano una quota significativa delle attività a maggior valore aggiunto**, dalla progettazione e R&S all'ingegneria di sistema, fino all'integrazione e alla realizzazione di lavorazioni complesse.
- Attorno al «core» si sviluppa **una filiera ampia e diversificata, che genera oltre 3 miliardi di**

euro di valore aggiunto nei comparti **a monte** e **a valle**.

- **A monte**, il 35% del valore della filiera si distribuisce tra **attività di progettazione, design, ingegneria, R&S e ICT** (13%), **materiali** (acciaio, alluminio, vetroresina) e **input energetici** (11%) e **componentistica avanzata** (propulsione, impianti elettrici ed elettronici, allestimenti) per un ulteriore 11%.
- **A valle**, la filiera si estende alle **attività di logistica, consegna, manutenzione e riparazione**, oltre ai **servizi operativi, finanziari e immobiliari**, che contribuiscono a circa il 30% del valore aggiunto totale.
- Nel complesso, la navalmeccanica italiana emerge come un **sistema industriale integrato ad alta capacità di attivazione economica**, in grado di diffondere valore, competenze e innovazione lungo un ampio spettro di attività produttive e di servizio.

Fig. 1 – Ripartizione del valore aggiunto della filiera navalmeccanica italiana (% del totale)

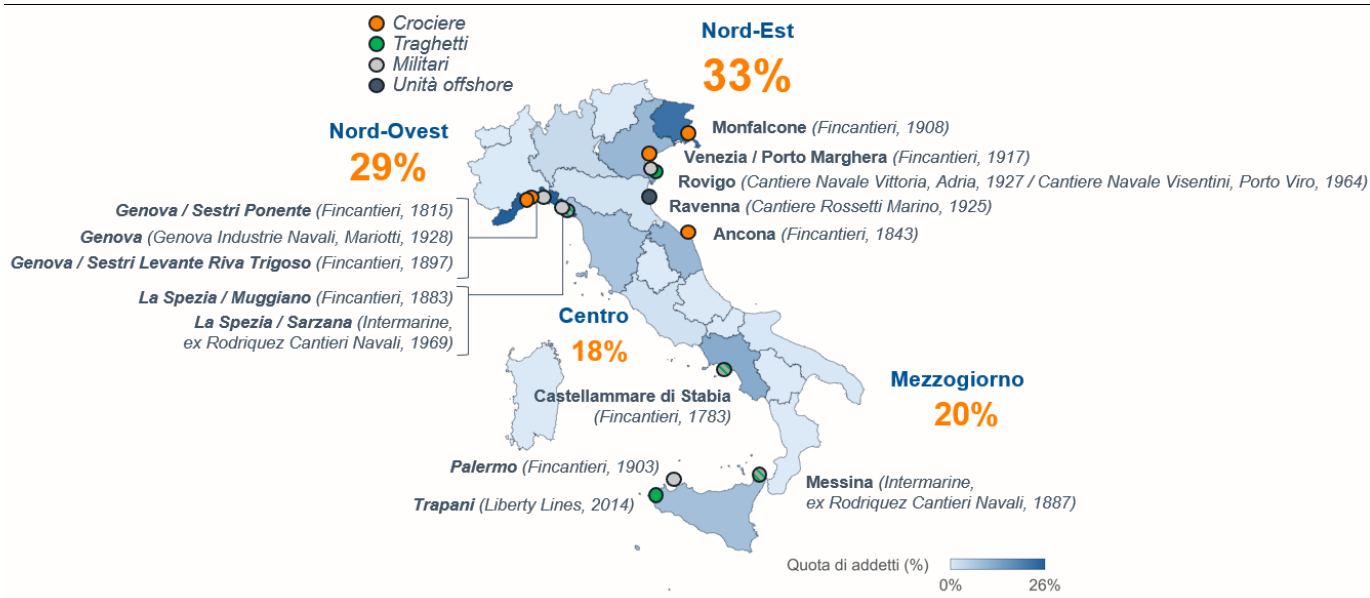


Note: per ricostruire la filiera della cantieristica navale e poter restituire un dato sul valore aggiunto complessivo, il settore «core» è stato utilizzato come perimetro di partenza e collegato ai flussi economici del resto del sistema produttivo attraverso le tavole input-output. Le stime, basate su una metodologia sviluppata internamente, sono state calibrate sui dati osservati di produzione, valore aggiunto e occupazione.

Fonte: elaborazione CDP su dati Istat.

- ▶ La filiera si organizza attorno a **pochi grandi operatori industriali e cantieri specializzati**, che presidiano le fasi più complesse della produzione e coordinano un'ampia rete di fornitori e competenze diffuse sul territorio nazionale.
- ▶ I **grandi player svolgono il ruolo di integratori industriali**, concentrando attività di progettazione, gestione delle commesse, assemblaggio e integrazione dei sistemi, mentre una **vasta base di piccole e medie imprese specializzate** contribuisce alle diverse fasi della filiera a monte e a valle.
- ▶ Il **posizionamento italiano non si esaurisce nel segmento passeggeri**. Accanto alla leadership nelle navi da crociera, la filiera presidia anche altri comparti ad elevata complessità tecnologica, tra cui la **cantieristica militare**, i **traghetti** e le **unità offshore**, a testimonianza di una base produttiva particolarmente diversificata.
- ▶ La filiera presenta una **diffusione territoriale ampia e articolata**. Il **Nord-Est** (33% degli addetti) e il **Nord-Ovest** (29%) concentrano le **quote maggiori dell'occupazione**, ma anche il Centro (18%) e il Mezzogiorno (20%) esprimono una presenza rilevante grazie alla combinazione di cantieri storici e specializzazioni produttive locali.
- ▶ Il **Mezzogiorno rappresenta una componente strutturale del sistema cantieristico nazionale**. Poli come Castellammare di Stabia, Palermo e Messina contribuiscono in modo significativo alle capacità produttive della filiera, confermando il ruolo del Sud come area industriale consolidata e non marginale (Fig. 2).

Fig. 2 – Localizzazione geografica (% addetti, cantieri e specializzazioni prevalenti)



Fonte: elaborazione CDP su dati Istat e report aziendali e di settore.

- ▶ La **geografia produttiva della cantieristica italiana** è in parte il **risultato delle strategie di politica industriale** che hanno sostenuto la nascita e il consolidamento di poli manifatturieri ad elevata intensità di capitale nel Mezzogiorno, soprattutto a partire dal secondo dopoguerra.
- ▶ Il caso di **Castellammare di Stabia** è emblematico: il cantiere, tra i più antichi d'Europa ancora in attività, fu **rilanciato** già a partire dagli anni '40 **dall'IRI** e poi **integrato nel perimetro di Fincantieri**. Una traiettoria che testimonia il **ruolo della politica industriale nella costruzione di capacità produttive e competenze tuttora centrali** per la filiera.

3. Principali sfide

- ▶ La **leadership italiana** nei segmenti ad alta complessità è tuttavia **sottoposta a pressioni crescenti**, che provengono tanto **dall'interno del sistema produttivo** quanto **dal riassetto degli equilibri industriali globali**.
- ▶ La **prima sfida** che la navalmeccanica italiana è chiamata ad affrontare – condivisa con altri comparti manifatturieri nazionali – riguarda la **disponibilità di competenze**. In Europa, il 40% degli addetti del settore potrebbe andare in pensione entro il 2030⁸; in Italia, già oggi il 43% delle entrate programmate nella cantieristica risulta di difficile reperimento⁹.
- ▶ La **carenza non interessa soltanto** il segmento degli **operai specializzati**, ma **si estende ai profili tecnico-ingegneristici e con competenze digitali** richiesti dall'evoluzione del settore, in particolare nei campi delle tecnologie sottomarine, dell'automazione, delle propulsioni alternative.
- ▶ Il **mismatch tra domanda e offerta di lavoro**, il **disallineamento tra formazione e fabbisogni industriali** e una **dinamica demografica sfavorevole** rischiano quindi di tradurre la carenza di competenze in un **vincolo strutturale** alla capacità produttiva, innovativa e organizzativa della filiera.
- ▶ La **seconda sfida** è riconducibile al rinnovato attivismo della **politica industriale statunitense nel settore**. Con l'**Executive Order del 2025**¹⁰ e l'**America's Maritime Action Plan del 2026**, Washington ha definito una **strategia industriale integrata**, orientata al rafforzamento della capacità produttiva e della resilienza della **filiera navale quale asset chiave per la sicurezza nazionale**.
- ▶ L'abolizione dei sussidi alla costruzione navale negli anni '80 aveva gradualmente favorito lo spostamento degli ordini verso altri Paesi e determinato la chiusura di numerosi cantieri¹¹. Con una **capacità produttiva oggi inferiore all'1%** dei volumi globali di navi commerciali¹², gli USA **puntano a rilanciare il settore tramite incentivi, procurement pubblico e inasprimento delle barriere tariffarie**.
- ▶ Questa svolta potrebbe favorire, nel medio-lungo periodo, iniziative di reshoring negli Stati Uniti e **ridurre gli spazi competitivi per gli operatori esteri sprovvisti di una presenza industriale locale**, aprendo invece **nuove opportunità per i gruppi già radicati nel Paese, come Fincantieri**. Il rilancio del settore navale domestico non è tuttavia un processo immediato: richiede ingenti investimenti e competenze qualificate, la cui disponibilità costituisce un vincolo anche per gli Stati Uniti.
- ▶ La **terza sfida** è rappresentata dall'**upgrading tecnologico della navalmeccanica cinese**. Pechino sta gradualmente **diversificando la propria offerta** produttiva, affiancando ai segmenti standardizzati unità più complesse. Nel 2014, il 93% delle consegne cinesi riguardava navi cargo e petroliere. Oggi, queste restano centrali (78% nel 2024) cresce il peso di **gasiere, chimichiere, unità offshore e navi passeggeri**¹³.
- ▶ Questa traiettoria poggia su un **sostegno pubblico di ampia portata**, con sussidi diretti all'aumento della capacità produttiva e del contenuto domestico della filiera. Nel 2024 i **sussidi ai cantieri cinesi hanno raggiunto in media il 2,5% dei ricavi**, un sostegno pubblico **dieci volte superiore a quello ricevuto dai**

⁸ CE (2024), *Transition Pathway for the EU Mobility Industrial Ecosystem*.

⁹ Confindustria e BCG (2026), *Economia del Mare: il motore blu della crescita occupazionale*.

¹⁰ The White House, "Restoring America's Maritime Dominance", 2025.

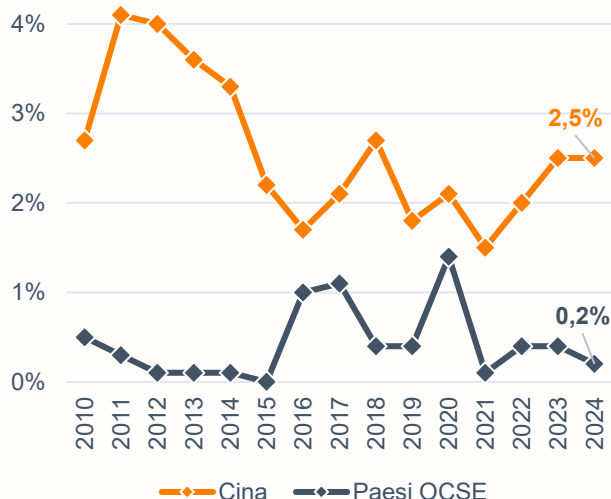
¹¹ Nel 1981 l'amministrazione Reagan abolì il Construction Differential Subsidy, che compensava il divario di costo con i cantieri esteri.

¹² The White House, "America's Maritime Action Plan", 2026.

¹³ Fonte dati: UNCTAD, riferiti al 2024.

cantieri navali dei Paesi OCSE: un **differenziale che altera in modo rilevante lo spazio competitivo**. Il sostegno pubblico si estende anche a monte: le **sovvenzioni al settore siderurgico**, in rapporto ai ricavi delle imprese, sono quindici volte superiori a quanto osservato nelle economie avanzate (Graf. 4).

Graf. 4 – Sussidi alla navalmeccanica
(% media sussidi su ricavi annui delle imprese)



Fonte: elaborazione CDP su dati OCSE.

- A questa spinta si affianca una **strategia di upgrading tecnologico**, orientata a rafforzare il posizionamento cinese nelle **navi a minore impatto ambientale**, alimentate a GNL e metanolo. **Nel 2024 la Cina ha intercettato il 68,5% dei nuovi ordini globali di navi alimentate con combustibili alternativi¹⁴**, facendo della transizione ambientale un'ulteriore leva di rafforzamento competitivo.
- Per i Paesi specializzati nei segmenti navali ad alta complessità, il rischio più rilevante non è una sostituzione immediata nei prodotti top-end, ancora protetti da elevate barriere tecnologiche e reputazionali, quanto una **progressiva erosione di capacità industriali e tecnologiche lungo la filiera**. La competizione cinese si estende infatti dalla nave finita all'intera filiera di attrezzature, sistemi e allestimenti. Nel medio-lungo periodo, la **pressione competitiva potrebbe quindi concentrarsi soprattutto sui segmenti contigui e sulla supply chain, indebolendo il vantaggio europeo e italiano** nelle produzioni a maggiore valore aggiunto.

4. Opportunità di sviluppo

- Le **trasformazioni in corso** intensificano la pressione competitiva, ma **aprono anche spazi di sviluppo nei segmenti a maggiore complessità**. È su questo terreno, e non sulla rincorsa ai volumi asiatici, che **l'Italia può valorizzare la forza della propria filiera**.
- Una **prima opportunità è legata al rafforzamento della domanda nel comparto della difesa e nelle tecnologie sottomarine**. In UE la crescita della spesa per la difesa sta accelerando: **nel 2025, ha raggiunto i 418 miliardi di euro** ed è attesa salire a 454 miliardi (+75,3% rispetto al 2021)¹⁵. In questo contesto, **l'Italia occupa una posizione di rilievo: è il terzo produttore UE di tecnologie**

marittime per la difesa, con il 19% del mercato continentale, mentre **Fincantieri è il secondo gruppo europeo del settore**, alle spalle del francese Naval Group¹⁶.

- Oltre alle unità navali convenzionali, **cresce la domanda di capacità dual-use e underwater** per la protezione delle infrastrutture critiche, il monitoraggio dei fondali e la risposta alle minacce ibride. Anche in questo ambito **l'Italia può fare leva su competenze già consolidate: Fincantieri, partner strategico della U.S. Navy, sta rafforzando la propria presenza nelle tecnologie underwater¹⁷**.

¹⁴ OCSE, *OECD shipbuilding economies under pressure as China reshapes global competition*, 2026.

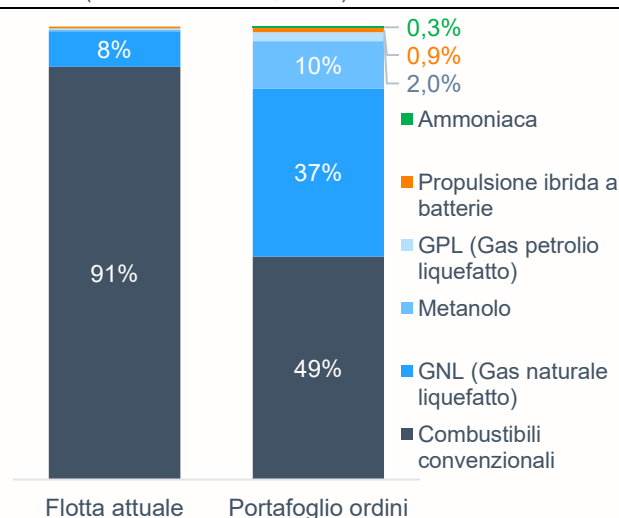
¹⁵ European Defence Agency (2026).

¹⁶ CE (2026), EU Blue Economy Observatory, Maritime Defence.

¹⁷ Fincantieri Future on Board, Investor Presentation, 2026.

- Una **seconda direttrice di sviluppo riguarda la decarbonizzazione delle flotte**. Il regolamento europeo FuelEU Maritime e il nuovo quadro regolatorio dell'International Maritime Organization¹⁸ trasformano la **riduzione delle emissioni** in un **driver strutturale degli investimenti navali**. La transizione alimenterà sia la domanda di nuove unità predisposte all'impiego di combustibili alternativi, sia l'adeguamento della flotta in esercizio, ancora in larga parte convenzionale.
- La distanza tra flotta esistente e portafoglio ordini evidenzia la portata della transizione: le **unità compatibili con combustibili alternativi rappresentano circa il 9% della flotta attiva** in termini di stazza lorda, **ma quasi il 51% dell'orderbook globale**. La transizione resta tuttavia aperta a una **pluralità di soluzioni** (GNL, metanolo, ammoniaca, idrogeno, batterie e sistemi ibridi), **senza una traiettoria tecnologica dominante**. Per gli armatori questa dinamica aumenta l'incertezza, ma **per la filiera navalmeccanica crea domanda di flessibilità progettuale e capacità di integrazione** (Graf. 5).

Graf. 5 – Predisposizione flotta attuale vs portafoglio ordini (% di stazza lorda, 2025)



Fonte: elaborazione CDP su dati S&P e DNV Alternative Fuels.

- L'invecchiamento della flotta mondiale, con un'età media pari a 13 anni¹⁹, rafforza le prospettive del **mercato del retrofit**, estendendo le opportunità legate alla decarbonizzazione oltre le nuove costruzioni. Le **conversioni a combustibili alternativi**, pur essendo più che raddoppiate dal 2020, rappresentano meno dell'1% dei retrofit e riparazioni²⁰. È proprio in questo spazio che emerge una domanda crescente di tecnologie per l'efficienza energetica, l'alimentazione elettrica in porto e l'integrazione di sistemi compatibili con combustibili alternativi.
- **Per la filiera italiana**, specializzata in piattaforme complesse e integrazione di sistemi, la **decarbonizzazione può tradursi in una domanda diffusa lungo l'intero ciclo di vita della nave**, dalle nuove costruzioni agli interventi di retrofit.
- La **terza opportunità** nasce dalla convergenza tra **automazione dei cantieri e digitalizzazione delle navi**. Tecnologie come l'intelligenza artificiale, la sensoristica avanzata, la robotica e i modelli digitali delle navi consentono di aumentare la produttività, e ridurre i tempi di realizzazione²¹, migliorando qualità e sicurezza dei processi.
- La digitalizzazione amplia inoltre la **creazione di valore oltre la fase della costruzione**. Grazie alla raccolta e all'elaborazione di dati lungo l'intero ciclo di vita dell'unità, diventano possibili: monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici, manutenzione predittiva, aggiornamenti continui e servizi post-vendita ad alto valore aggiunto. La diffusione di cantieri digitalizzati e navi connesse può quindi **rafforzare la competitività della filiera e attrarre competenze tecniche più qualificate**.

¹⁸ Ovvero l'IMO Net-zero Framework, che entrerà in vigore dal 2027.

¹⁹ Età media ponderata per il tonnellaggio lordo. Fonte: UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 2025.

²⁰ OCSE, *The Role of Shipbuilding in Maritime Decarbonization*, 2025

²¹ *Smart European Shipbuilding Project* (Horizon Europe). Il progetto stima riduzioni dei tempi fino al 30% nelle attività di ingegneria e fino al 20% nelle fasi di costruzione e assemblaggio, grazie all'integrazione di tecnologie digitali e di automazione.

Il presente documento è distribuito da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

I dati citati nel presente documento sono sia pubblici, sia disponibili tramite i principali data provider e le informazioni ivi contenute sono state ricavate da fonti ritenute affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. Tutte le informazioni contenute nel presente documento potranno, successivamente alla data di redazione del medesimo, essere oggetto di modifica o aggiornamento da parte di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., senza alcun obbligo da parte della stessa di comunicare tali modifiche o aggiornamenti a coloro ai quali tale documento sia stato in precedenza distribuito.

La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario o un servizio di consulenza, una futura strategia di business o commerciale di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. La presente pubblicazione non costituisce una raccomandazione di investimento come definita ai sensi del Regolamento UE 596/2014 in materia di abusi di mercato.

La Direzione Strategie Settoriali e Impatto di CDP elabora – in maniera autonoma e indipendente dalle altre Direzioni di CDP e dal resto del Gruppo – prodotti editoriali per la diffusione esterna finalizzati ad assicurare a CDP e al Gruppo un ruolo centrale nel dibattito sui temi di rilevanza strategica per il Sistema Paese.

Per questo, i contenuti del documento riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. Né Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. né i suoi amministratori e dipendenti devono essere ritenuti responsabili per eventuali danni diretti o indiretti, derivanti anche da imprecisioni e/o errori, che possano derivare a terzi dall'uso dei dati contenuti nel presente documento. In considerazione delle attività che Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. è statutariamente deputata a svolgere, la stessa potrebbe erogare credito nei confronti dei soggetti menzionati nel presente documento, effettuare investimenti diretti o indiretti nei settori economici, industriali e di mercato oggetto della presente analisi o acquisire e gestire partecipazioni in soggetti operanti nei settori economici, industriali e di mercato oggetto della presente analisi, di cui conseguentemente, può aver designato propri dipendenti e/o amministratori negli organi sociali.

Il presente documento non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo consenso espresso di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.