

PORTI: LE FORMULE DEL SUCCESSO

ENRICO MUSSO

UNIVERSITA' DI GENOVA, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

CENTRO ITALIANO DI ECCELLENZA SULLA LOGISTICA

INTEGRATAINTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSPORT ECONOMICS

Assemblea Generale Assoporti

Roma, 22 Luglio 2015

Le trasformazioni nei mercati...

2

TRASFORMAZIONI

- Boom traffici, meganavi
- Specializzazioni e containerizzazione
- Hub-and-Spoke
- Cooperazione, alleanze, M&A, integrazione orizzontale e verticale

MERCATO PORTUALE

- Più concorrenza fra i porti
- Prezzi / tempi più bassi (cattura della rendita)
- Innovazioni sostituzione lavoro-capitale
- Sovraccapacità
- Sovrapposizioni hinterland

ECONOMIE PORTUALI

- Costi si spostano dalla nave al porto
- Meno lavoro, più capitale, più spazio
- Aumentano domanda di spazio ed esternalità negative
- Diminuisce indotto

... e nei modelli di gestione

3

CRISI FINANZA PUBBLICA

- Crisi economica mondiale
- Eccesso indebitamento (area Euro)
- Necessità di maggiore efficienza

ESIGENZA DI COMPETITIVITÀ

Istituzioni pubbliche connesse all'economia: maggiore efficacia

Porti: potere di mercato delle shipping lines, internazionalizzazione e FDI, delocalizzazione decisioni, megaprogetti, sicurezza, ambiente,...

“NEW PUBLIC MANAGEMENT” (NPM)

- Modernizzare il settore pubblico (enti territoriali, sanità,...) con concorrenza e competitività
- Nei porti: riforme
- Liberalizzazioni, separazione infrastruttura-servizio
- Modelli landlord con molte varianti

La rivoluzione dei modelli portuali

4

- Profonda evoluzione degli ordinamenti portuali per affrontare le trasformazioni
- I principali paesi europei hanno visto almeno una riforma portuale nell'ultimo quarto/terzo di secolo
- Evoluzione verso modelli meno “pubblici”
 - ▣ Maggiori gradi di concorrenza
 - ▣ Separazione infrastruttura servizio
 - ▣ Afflusso capitali privati
- Prevalenza del modello landlord
 - ▣ Con molte articolazioni

Modelli prevalenti in Europa

5

Nazione	“Campioni”	Modelli di governance
Belgio	Anversa	Hanseatic landlord
Olanda	Rotterdam	Hanseatic landlord
Germania	Amburgo, Brema/Bremerhaven	Hanseatic landlord
Francia	Marsiglia, Le Havre	Latin landlord
Italia		Latin landlord
Spagna	Barcellona, Valencia	Latin landlord
UK	Felixstowe	Private

AP “regionali” vs. “nazionali”

6

- In Europa prevale il modello locale/regionale, con la parziale eccezione di Puertos del Estado (solo per alcune funzioni)
- AP nazionali in altri contesti economici e culturali:
 - ▣ Cyprus Ports Authority
 - ▣ Tanzania Ports Authority
 - ▣ Virginia Ports Authority (USA)
 - ▣ Nigerian Ports Authority
 - ▣ Administracion Nacional de Puertos (Uruguay)

Modelli prevalenti in Europa

7

Nazione	Percorsi di Riforma
Belgio	Corporatisation Legge regionale Fiamminga ("Decreto Porti" 1999). Cooperazione tra AP. Ruolo di advisor della Flemish Port Commission.
Olanda	Corporatisation (Rotterdam, Amsterdam) Riforma a livello di singoli porti. De-politicizzazione del top management.
Germania	Corporatisation di alcune AP. Piano nazionale dei porti (2009) per maggiore integrazione tra porti vicini Ruolo di coordinamento dei Lander
Francia	Riforma in più fasi per regolamentare i "Porti Autonomi" (1920, 1965, 1994, 1999) e i "Grandi Porti Marittimi" (2008)
Italia	Legge nazionale (84/1994) istitutiva delle Autorità Portuali Abbandono del modello pubblico sostituito da modello landlord
Spagna	Multi-stage port reform process (1992, 1997, 2003, 2011). Nel 1992 inizia la transizione dal tool al landlord model. Modello di governance su più livelli (Puertos del Estado, Regioni, AP)
UK	Riforma in più fasi, progressiva e infine piena privatizzazione della maggior parte dei porti nazionali (1967, 1979-1989). Oltre ai porti privati troviamo i "Trust ports" e i "Municipal Ports".

L'arrivo delle multinazionali

8

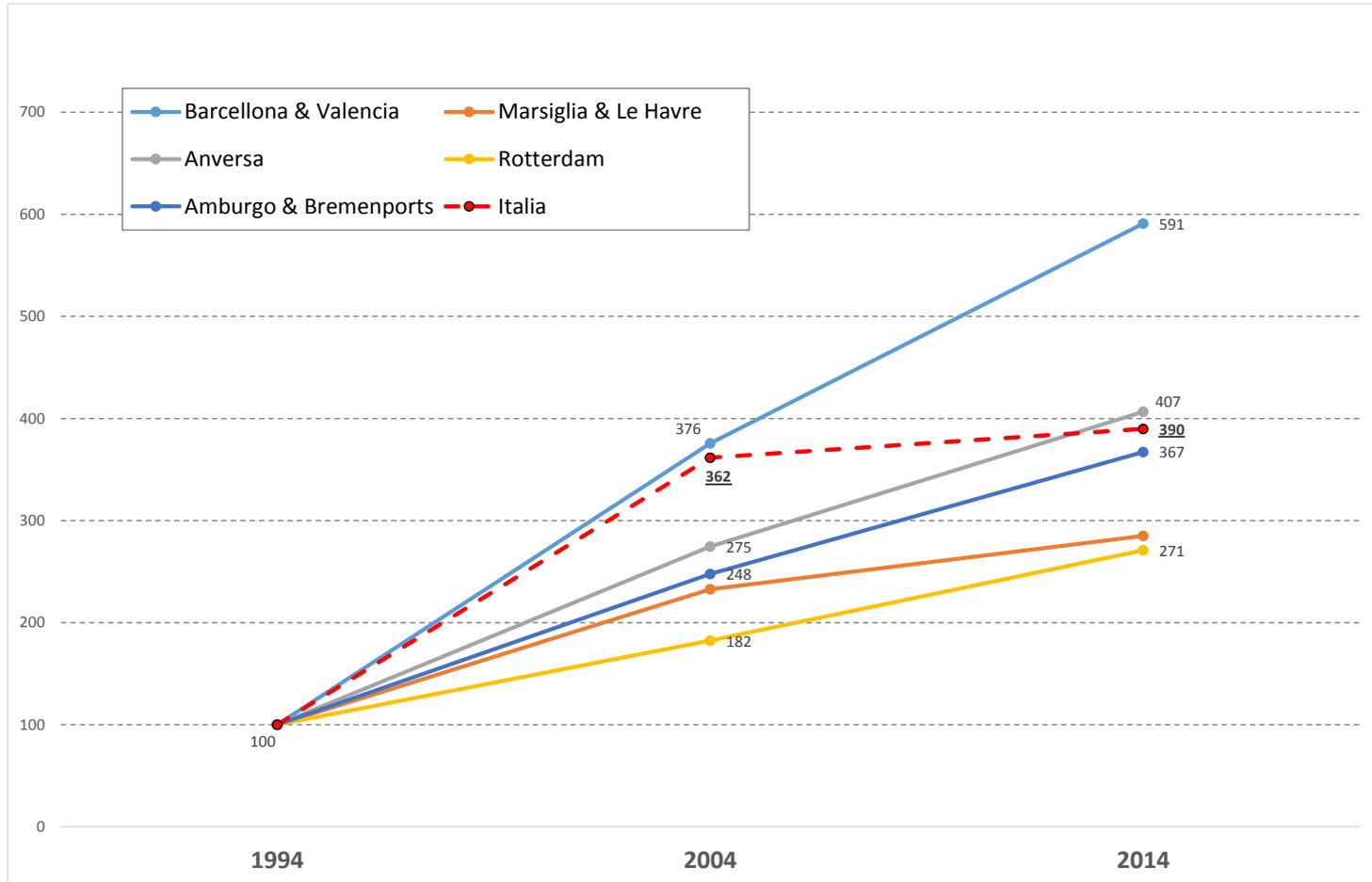
Nazione	Pre-1990	1990-1999	2000-2005	2006-2011
Belgio	-	-	14	20
Olanda	-	2	6	16
Germania	3	5	5	2
Francia	-	-	9	17
Italia	1	11	12	4
Spagna	3	4	11	13
UK	5	8	-	24

Numero di ingressi da parte di “international terminal operators” (container).

Fonte: ns. elaborazione da Drewry, corporate website, Annual Reports, specialised press.

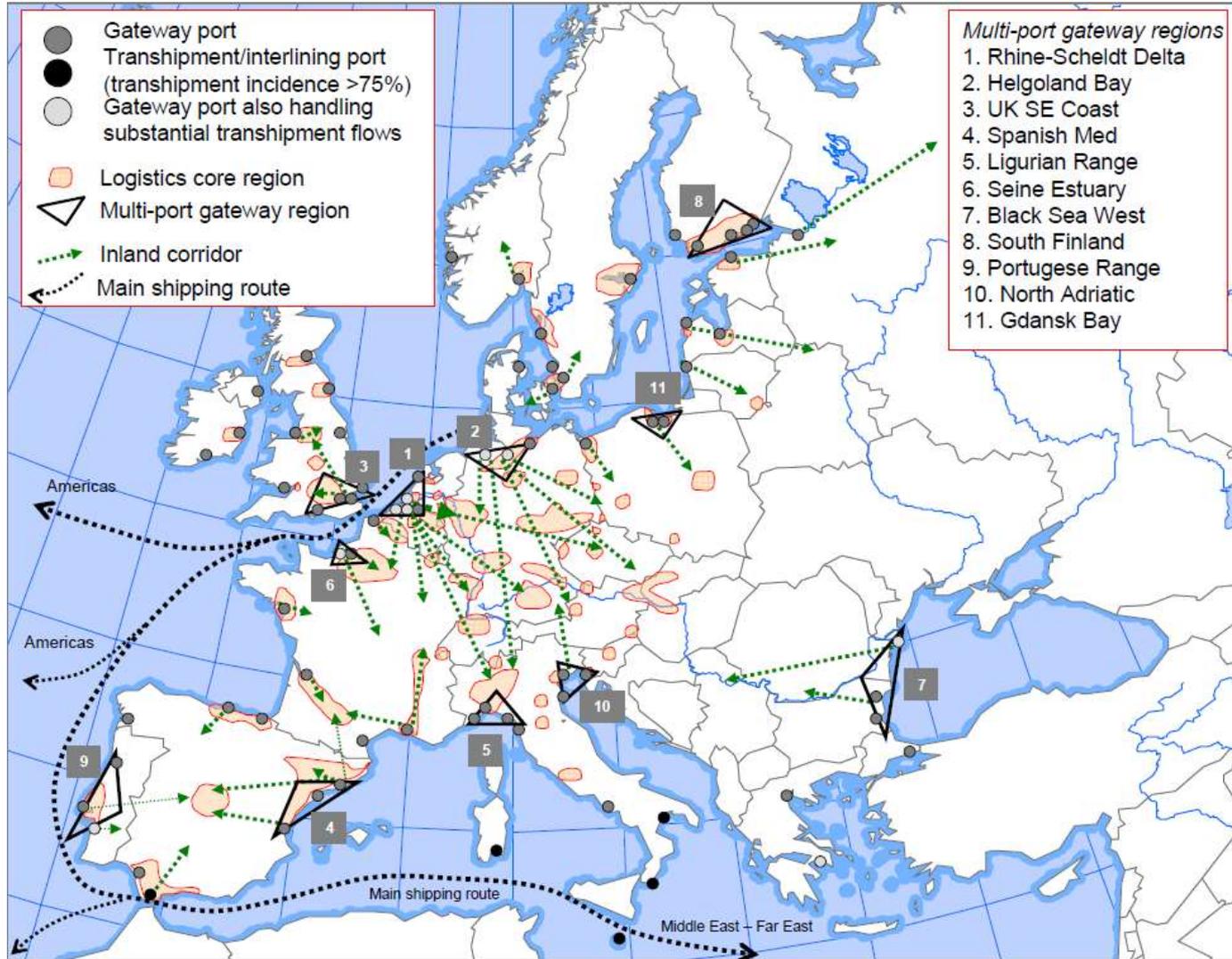
Quali risultati? (quali esempi?)

9



Gli hinterland contesi

10



Successo dei porti: fattori chiave

11

- Governance
 - ▣ Soggetto economico di riferimento
 - ▣ Natura giuridica
 - ▣ Numerosità e nomina organi
- Funzioni
 - ▣ Competenza territoriale
 - ▣ Competenza funzionale
- Finanza
 - ▣ Autonomia entrate
 - ▣ Autonomia decisionale su finanziamento investimenti

La governance

12

	Soggetto economico	Natura giuridica
Belgio	Municipalità	Le principali AP sono corporatised (Anversa dal 1997: prima, dipartimento della municipalità)
Olanda	Municipalità	AP corporatised (Rotterdam dal 2004). Stato azionista a R'dam (30%) per finanziare Maasvlakte 2
Germania	Città-Land, municipalità, o misto	Principali AP corporatised (Amburgo, Brema, prima dipartimenti di enti locali)
Francia	Stato	I sei "grands ports maritimes" sono enti pubblici ma con forte autonomia decisionale-finanziaria
Spagna	Stato 28 AP coordinamento "Puertos del Estado"	PdE (Min LLPP T) ha personalità giuridica e patrimonio. Barcellona e Valencia corporatised

Modelli di governance

13

Belgio	Anversa: board of directors (18 membri) in maggioranza nominati dal consiglio comunale. Management affidato a un executive committee. 3 commissioners svolgono supervisione per conto del governo delle Fiandre.
Olanda	A Rotterdam la governance è su due livelli, ed è basata su un board of directors (3 membri) e un supervisory board di «tecnici» (5).
Germania	A Brema e Amburgo governance a tre livelli: board of directors (executive), advisory board (port stakeholders), supervisory board (pubblico interesse).
Francia	GPM: governance a tre livelli con board of directors (4 membri), advisory council (40, port stakeholders), supervisory board (17, pubblico interesse). «inter-port coordination council».
Spagna	PdE: consejo rector (12-15 membri) e consejo consultivo. Barcellona: management board di 16 membri tra cui il Presidente (rappresentanti istituzioni pubbliche)

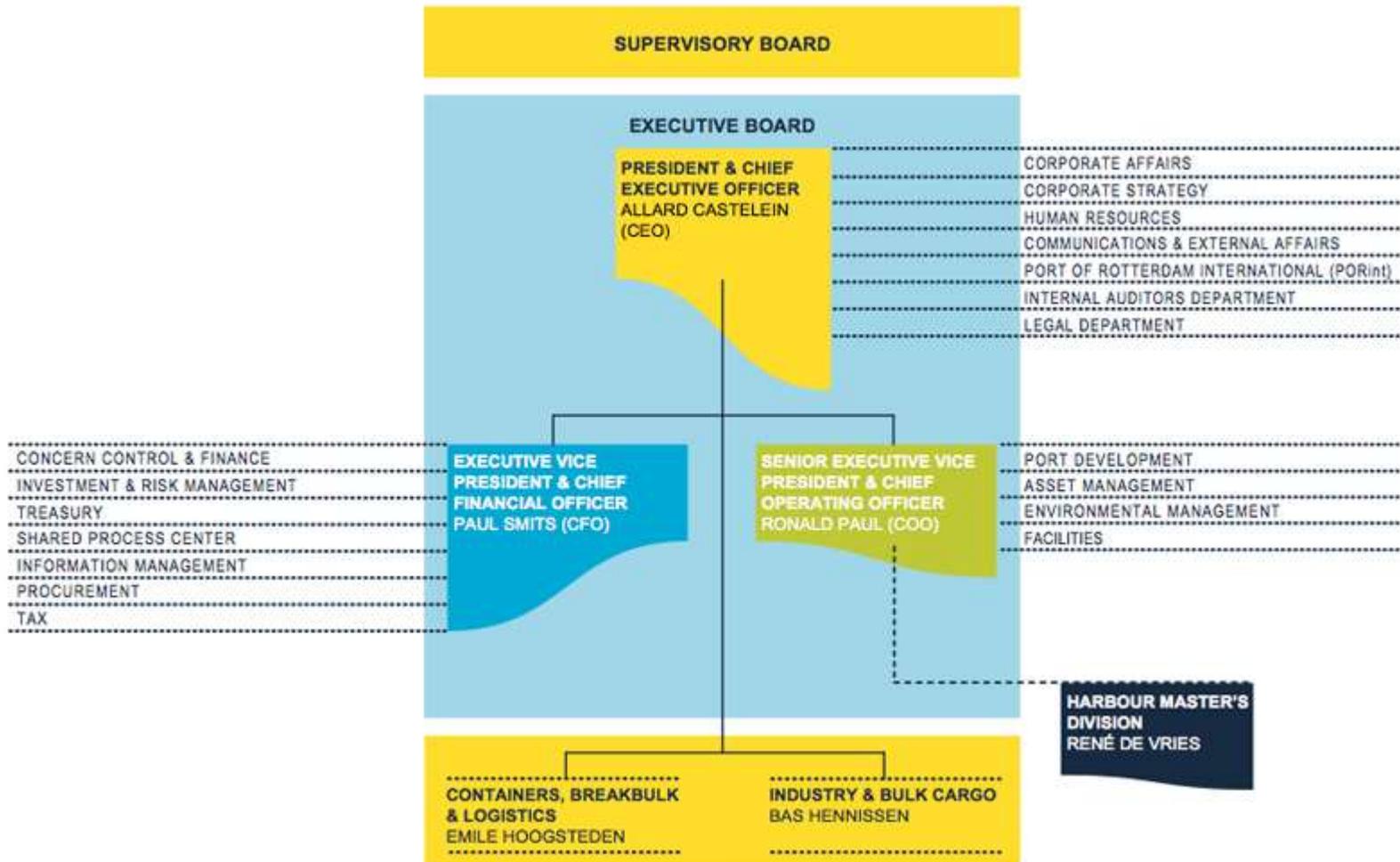
Governance e qualità delle decisioni

14

Paese (top ports)	Concentrazione	Prevalenza tecnici su politici	Rapidità
Belgio	Media	Media	Alta
Olanda	Alta	Alta	Alta
Germania	Alta	Media	Alta
Italia	Bassa	Bassa	Bassa
Francia	Bassa	Bassa	Medio-Bassa
Spagna	Media	Medio-Bassa	Medio-Alta
UK	Alta	Alta	Alta

Un confronto: Rotterdam...

15



... e le autorità italiane

16

Funzione	Soggetto
Direzione	Presidente Segretario Generale
L'organo di Governo	Comitato portuale : 20 membri (e più)
Stato, enti pubblici territoriali, e amministrazioni pubbliche	<p><u>Il Presidente</u> e <u>7 membri di diritto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comandante del Porto (CP) • Rappresentante del MIT • Presidente della Giunta Regionale • Sindaco del Comune • Presidente della Provincia (Commissario straordinario) • Rappresentante dell'Agenzia delle Dogane • Presidente della Camera di Commercio
Rappresentanti delle Imprese	<p><u>6 membri eletti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappresentante degli armatori • Rappresentante degli imprenditori (artt. 16 e 18) • Rappresentante degli Industriali • Rappresentante degli spedizionieri • Rappresentante degli agenti e raccomandatari marittimi • Rappresentante degli autotrasportatori
Rappresentanti dei Lavoratori	<p><u>6 membri eletti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 rappresentanti dei lavoratori delle imprese portuali • 1 rappresentante dei dipendenti dell'Autorità Portuale • 1 rappresentante dei lavoratori delle imprese di trasporto
Rappresentanti delle Imprese Ferroviarie	<p><u>1 membro eletto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappresentante delle imprese ferroviarie operanti nei porti

Governance: lezioni apprese

17

- Occorrono sempre più decisioni rapide e orientate al mercato
 - Corporatisation
 - Organismi non pletorici
 - Attenzione ai conflitti di interesse
 - Prevalenza competenze gestionali tecniche su quelle politiche
 - Evitare sovrapposizioni/conflitti di competenze
 - Meno burocrazia

Le funzioni

18

	Funzioni ed estensione territoriale
Belgio	Verso funzioni complesse di operator e community manager Presenza nel cluster e nelle filiere logistiche <ul style="list-style-type: none">• Anversa: società per attività estere, investimenti inland terminal Beverdonck e Liegi (Trilogi)
Olanda	<ul style="list-style-type: none">• Rotterdam: società per attività estere, investimenti nel porto interno di Dordrecht
Germania	Evoluzione verso funzioni complesse di operator e community manager Comportamento proattivo a supporto attività logistiche private
Francia	Nei GPM rafforzamento delle funzioni landlord e operator Apertura a operatori internazionali Marsiglia investe nei terminali intermodali di Lione e Pagny
Spagna	Multi-layer governance (PdE e AP). Barcellona e Valencia con PdE investono nel dry port di Madrid (Coslada). Barcellona azionista nel terminal di Saragozza (con Regione Aragona)

Il confronto con l'Italia

19

- **AP Genova:** ente sostenitore della Fondazione SLALA (Interporto Alessandria) e azionista della società Retroporto s.r.l. (29,16%) (in liquidazione)
- **AP Savona:** azionista nell'interporto di Vado Ligure (8%) e nella società Retroporto s.r.l. (in liquidazione)
- **AP Venezia:** azionista dell'interporto di Venezia (10%) (in concordato preventivo per problemi dell'azionista di riferimento (De Vecchi)
- **AP La Spezia:** azionista nell'interporto di S. Stefano Magra e nella società La Spezia Shunting Railways (20%) per le manovre ferroviarie

Funzioni e opportunità di business

20

Port of Rotterdam International (PoRint)

PoR Department (2008)



Port of Antwerp International (PAI)

100% subsidiary (2010)

Current projects:

- Gujarat, India: expansion of the port of Hazira
- Brazil: new container terminal for the port of Vitoria
- Congo, Africa: the Port of Matadi
- Côte d'Ivoire, Africa: development plan of the port of San Pedro
- Oman, Middle East: new port in Duqm
- South-east Asia: market studies in Vietnam and in Indonesia

Shanghai International Port Group (SIPG)

Port company (est. 2003, listed 2006)



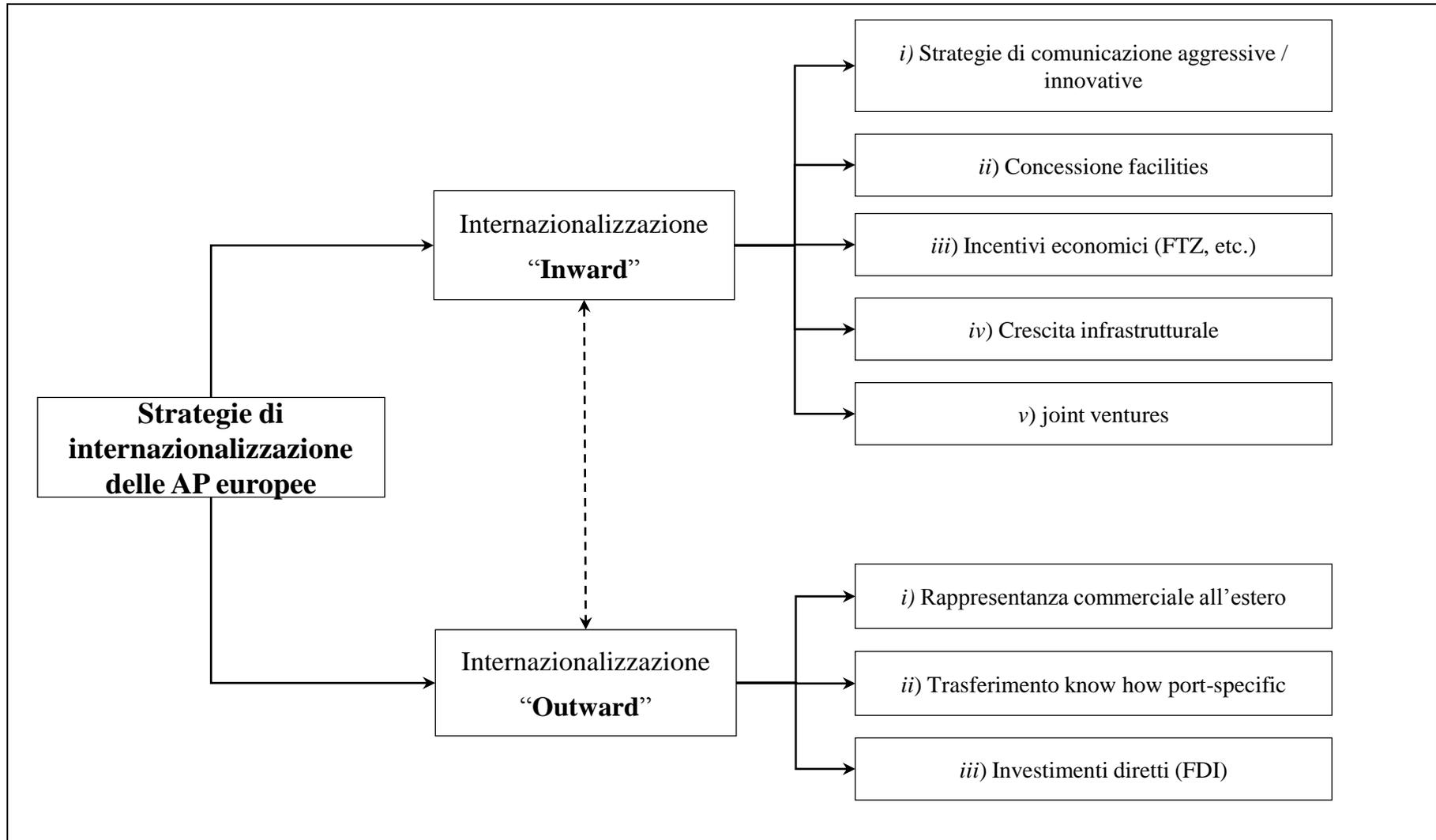
Dubai Ports World (DPW)

Port company (est. 1999, formerly DP International)



Funzioni e internazionalizzazione

21



Funzioni: lezioni apprese

- Estensione (territoriale e funzionale) dei poteri dell'AP è cruciale
 - ▣ Sviluppo / controllo delle catene logistiche
 - ▣ Potere negoziale con le grandi compagnie
 - ▣ Internazionalizzazione
- Flessibilità del modello nel tempo
 - ▣ Esigenze (territoriali e funzionali) dipendono dal mercato e dalla tecnologia
 - ▣ Mutano più rapidamente di leggi, ordinamenti, modelli

La finanza: autonomia...

23

	Entrate autonome
Belgio	Concessioni e tasse portuali
Olanda	Concessioni e tasse portuali (Maasvlakt-e2, 20 MioM ² , 3mldi land reclamation, solo 700 Mio dallo stato)
Germania	Amburgo e Brema autonomi ma in disavanzo
Francia	Sostanziale autonomia dei Grands Ports Maritimes (Marsiglia: 360 MioE di investimenti e 90 di aiuti) (Le Havre 2000: 40% di 1,1 Mldi)
Spagna	Autonomia finanziaria

... e contributi pubblici

24

	Contributi pubblici
Belgio	Da Regione Fiandre (Decr. porti 1999) per accessibilità nautica (es. 75% Deurganckdock: 570 MioE)
Olanda	Investimenti per accessibilità nautica finanziati dallo stato In Maasvlakte2 (20 MioM ² , 3mldi E land reclamation), lo stato ha contribuito con 700 MioE (entrato al 30% in AP)
Germania	Trasferimenti pubblici (da municipalità, laender, governo federale) per accessibilità, dragaggi fiumi
Francia	Aiuti stato e regioni per accessibilità (Marsiglia: 90 Mio su 450 Mio; Le Havre 2000: 60% di 1,1 Mldi)
Spagna	Contributi di Puertos de l'Estado (incluso accesso fondi europei) per i grandi progetti e le infrastrutture di base

Conti e confronti

25

- Rotterdam
 - ▣ 6000 ha di spazio portuale
 - ▣ Fatturato oltre 600 Mio/anno (più di Italia, doppio di Anversa)
 - Port dues: 300 Mio
 - Canoni concessori: 250 Mio
 - ▣ EBITDA (2013): 409 Mio
 - ▣ Investimenti: Maasvlakte 2 (2008-2030), 2000 ha, 15-20 milioni TEU, 3 Mldi per riempimenti, di cui 700 Mio contributo stato (che entra al 30% in AP)

Conti e confronti

26

- Italia
 - ▣ Ca. 500 Mio entrate proprie (2013)
 - Canoni concessori (oltre 150 Mio)
 - Tasse portuali (oltre 270 Mio)
 - 1% gettito IVA su merci in importazione (15-16 mld di euro) nel limite annuo di 70 milioni (DL 83/2012)
 - ▣ Ca. 200 Mio contributi pubblici c/capitale (2013)
 - ▣ Investimenti sostanzialmente fuori da autonomia finanziaria
 - Molte opere in corso o pianificate

Grandi investimenti in Italia

27

Dove	Cosa	Mio TEUs	Mio Euro
Vado Ligure	Piattaforma Maersk	0,8	475
Genova	Terminal Bettolo	0,8	250
Napoli	Nuova Darsena Levante	1,2	400
Livorno	Piattaforma Europa	2,5	700
Venezia	Piattaforma offshore	1,0 + terminal petr	2100
TOTALE		6,3	3,975
<i>R'dam</i>	<i>Maasvlakte 2</i>	<i>17,0</i>	<i>3,000</i>

Finanza: lezioni apprese

28

- Autonomia finanziaria genera scelte d'investimento efficienti
 - ▣ Incentivo a selezionare gli investimenti che maggiormente incidono sui traffici
 - ▣ Investimenti decisi/finanziati a livello superiore (e con influenza politica) generano troppi progetti e troppo costosi
- AF deve estendersi a investimenti e non solo coprire le spese correnti
 - ▣ Stop a investimenti “politici”
- AF non deve tradursi in assenza di coordinamento
 - ▣ Evitare il rischio di overcapacity

Conclusioni: appunti per una riforma

Conclusioni: appunti per una riforma

30

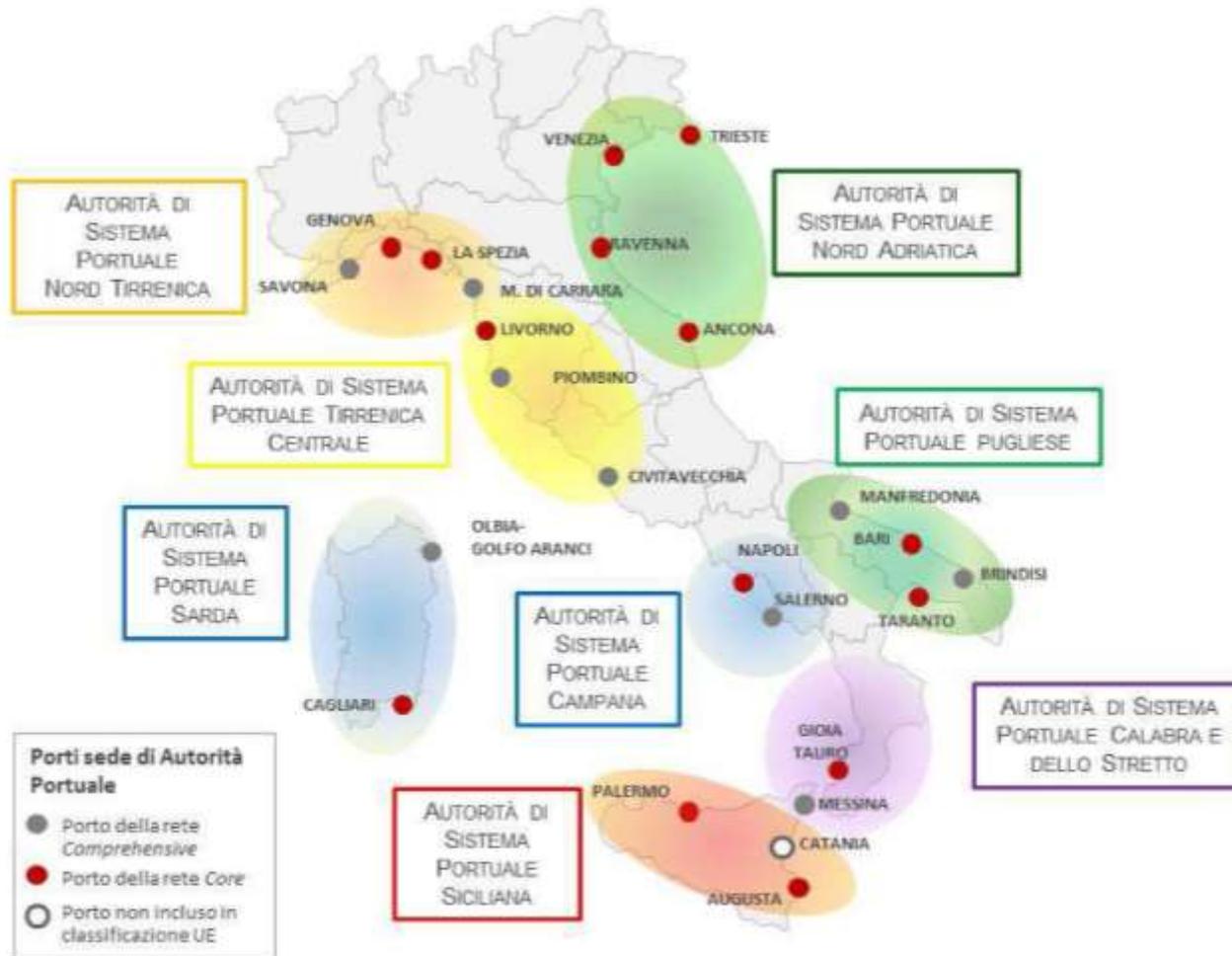


Figura 55 - Mappa delle Autorità di Sistema Portuale (AdSP)

Conclusioni: appunti per una riforma

31

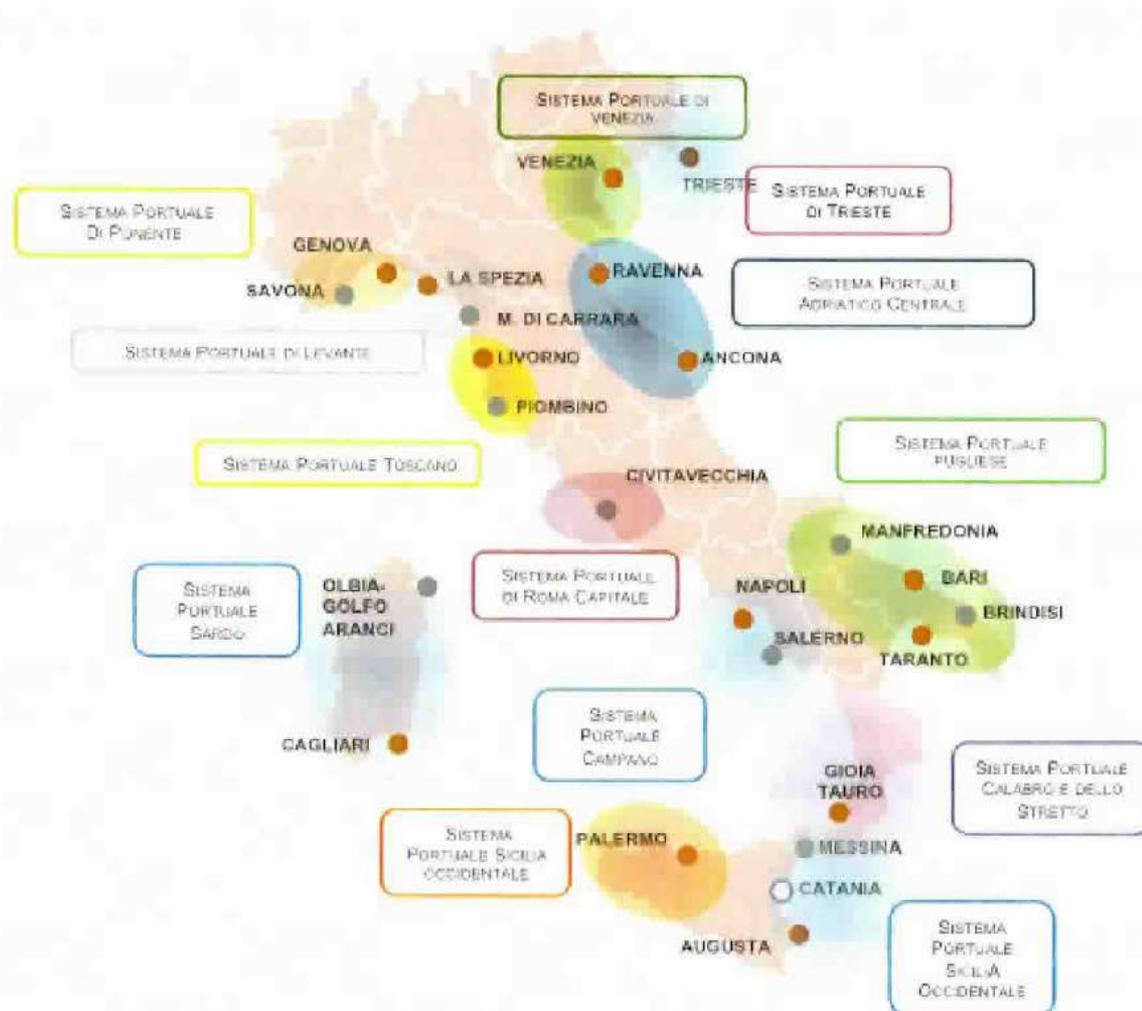
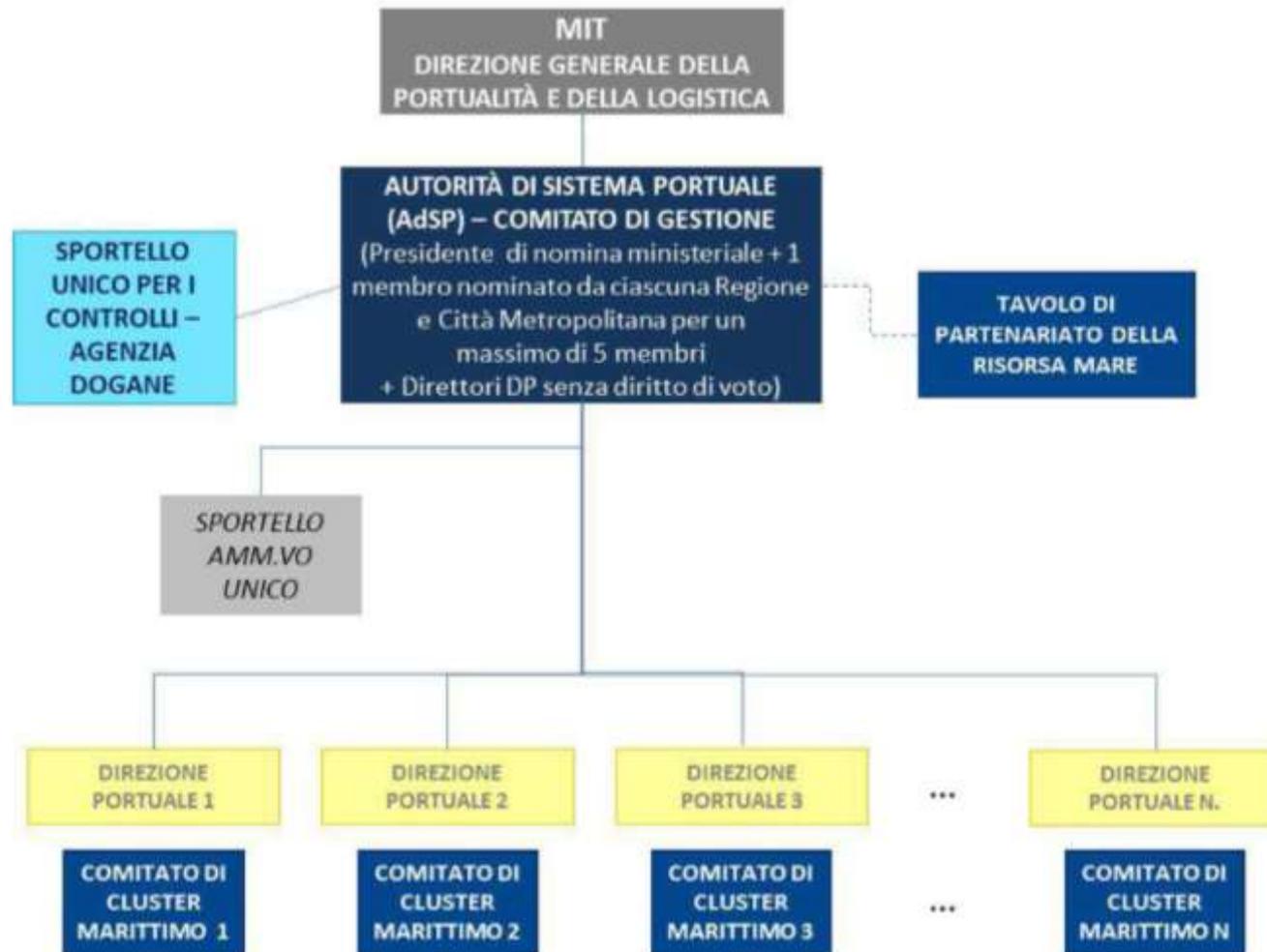


Figura 58 - Mappa dei Sistemi Portuali

Conclusioni: appunti per una riforma

32



Aspetti positivi del progetto

33

- Riduzione del numero di autorità portuali
- Semplificazione della governance
- Maggiore collegamento con i corridoi e le reti europee
- Maggiore coordinamento e razionalizzazione degli investimenti (?) e delle risorse
- Coordinamento orizzontale fra porti (range)

Non dimenticarsi di...

34

- ... Concentrarsi sui fattori chiave:

- Governance
 - ▣ Chiarire le competenze fra i diversi livelli di governo (centrale, AP di sistema, direzioni portuali)
 - ▣ Ridurre la numerosità degli organi e la dispersione dei processi decisionali
 - ▣ Ridurre l'influenza politica, mantenendo ruolo importante degli enti territoriali
 - ▣ Ridurre la burocrazia e la durata dei processi decisionali

Non dimenticarsi di...

35

- ... Concentrarsi sui fattori chiave:

- Funzioni e controllo
 - ▣ Estensione geografica e funzionale poteri
 - Controllo sulla catena logistica
 - Partecipazione a iniziative societarie e di investimento
 - ▣ Prevedere flessibilità nel tempo
 - Funzioni/Competenze AP flessibili senza ulteriori modifiche di legge

Non dimenticarsi di...

36

- ... Concentrarsi sui fattori chiave:

- Finanza
 - ▣ Aumentare / completare l'autonomia finanziaria
 - Sottrarre gli investimenti al contributo discrezionale
 - Chiarire modalità e criteri attribuzione delle risorse
 - ▣ Aumentare il coordinamento
 - Evitare overcapacity e ridurre i costi

Grazie per l'attenzione

enrico musso

con la collaborazione di **francesco parola** e **giovanni satta**

CIELI, università di genova

mail: enrico.musso@unige.it

web: enricomusso.it

twitter: [@enricomusso](https://twitter.com/enricomusso)