



# Il cluster marittimo come fattore di rilancio dell'economia nazionale<sup>1</sup>

**Proposta per un tavolo di confronto fra dottori commercialisti, imprenditori e professionisti del settore marittimo-portuale.**

## ***Premessa***

L'economia del mare, in Italia, crea valore per oltre 32 miliardi di euro e dà lavoro a circa mezzo milione di persone. Sono questi i dati più rilevanti che emergono dal "Quinto Rapporto dell'Economia del Mare" pubblicato, nel 2015, a cura del Censis e della Federazione del Mare, l'associazione che riunisce tutti i comparti della cosiddetta "Blue Economy". Tuttavia, se da un lato sono evidenti l'importanza e le potenzialità della risorsa mare, nonché il ruolo che le attività marittime e portuali potrebbero svolgere nel rilancio dell'economia nazionale, è d'altra parte necessario che vi sia la chiara volontà di sostenerne lo sviluppo mediante un quadro istituzionale adeguato e predisponendo le infrastrutture materiali e immateriali indispensabili per integrare i business dell'acqua (porti, armamento, cantieristica, nautica, pesca) nel sistema economico-territoriale di riferimento.

---

<sup>1</sup> *Proposto dal consiglio Nazionale dei dottori Commercialisti ed esperti contabili: su iniziativa del dott. Achille Coppola segretario CNDCEC con la collaborazione del prof. Arturo Capasso docente universitario e dottore commercialista e la dott.ssa Liliana Speranza consigliere ODCEC di Napoli*

Appare, dunque, quanto mai opportuno che l'ODCEC, espressione di una categoria professionale da sempre particolarmente impegnata nel promuovere lo sviluppo delle attività produttive, promuova un'ampia discussione sulle tematiche rilevanti per lo sviluppo di un comparto di grande rilievo per l'economia nazionale, alla luce dell'evoluzione in corso e delle innovazioni di carattere normativo e finanziario che nei prossimi anni, contribuiranno a disegnare nuovi scenari strategici per le attività marittime e portuali.

Il 19 ottobre 2015, il Consiglio Nazionale dell'ODCEC ha organizzato un evento per promuovere una riflessione sul ruolo strategico che il settore marittimo portuale può rivestire nel rilancio dell'economia italiana, in particolare per quelle regioni che, per vocazione economica o posizione geografica hanno assunto un ruolo di assoluto rilievo per le attività del comparto. L'evento svoltosi a Milano, si collegava idealmente al tema dell'EXPO 2015 "Nutrire il Pianeta" considerati i molteplici imprescindibili collegamenti della risorsa mare con la produzione e il trasporto dei prodotti alimentari.

L'interesse suscitato e l'attualità delle tematiche dibattute hanno indotto gli organizzatori a ipotizzare una serie di workshop da realizzare nelle città italiane a più spiccata vocazione armatoriale e marittima, ossia: Bari, Genova, Gioia Tauro, Napoli, Palermo e Venezia.

L'idea è quella di confrontarsi con le diverse realtà locali al fine di raccogliere idee, materiali e proposte per realizzare un osservatorio permanente sull'economia della risorsa mare, che veda la partecipazione accanto al Consiglio Nazionale dell'ODCEC di autorevoli rappresentanti del mondo imprenditoriale e professionale che operano in campo marittimo-portuale. Gli obiettivi possono essere molteplici:

- a) Produrre una serie di proposte di interventi normativi o amministrativi che potrebbero contribuire allo sviluppo dei diversi settori;
- b) Raccogliere materiali di interesse dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili ai fini dell'aggiornamento professionale;

- c) Organizzare workshop tematici con la partecipazione di imprenditori ed altre figure professionali per valorizzare gli apporti interdisciplinari su argomenti di particolare interesse;
- d) Progettare e realizzare iniziative di formazione professionale su tematiche specifiche del comparto.

### ***Analisi della situazione attuale***

Il complesso di attività cui si fa riferimento parlando della "risorsa mare" o "blue economy" comprende i servizi di trasporto marittimi, le attività portuali, i servizi ausiliari e di agenzia, l'industria naval-meccanica e la cantieristica navale, la nautica da diporto, la pesca, la ricerca in campo marittimo, nonché gli organismi istituzionali che svolgono attività di difesa, amministrazione, coordinamento, previdenza e sicurezza nel comparto.

La quota di beni e servizi prodotti da queste attività contribuisce alla formazione del Prodotto Interno Lordo per 32,6 miliardi di euro (2,03%) e dà occupazione al 2% della forza lavoro del Paese (471mila persone fra addetti diretti e indotto)<sup>2</sup>. La ricchezza prodotta si propaga in tutto il territorio nazionale, non riguardando soltanto i territori che si affacciano sul mare, e riveste un ruolo fondamentale nell'integrazione dell'Italia nei mercati internazionali. L'impatto delle attività marittime sull'economia italiana travalica, infatti, gli aspetti legati alla dimensione trasportistica e coinvolge anche altri settori produttivi, manifatturieri e terziari. Il cluster marittimo industriale spende annualmente in acquisti quasi 20 miliardi di euro e fra le voci principali vi sono prodotti della raffinazione del petrolio (3,6 miliardi di euro) servizi di noleggio, leasing, attività finanziarie e assicurative (1,87 miliardi di euro). Per costi di distribuzione, invece, in buona parte relativi al pescato diretto a ristoranti e industria alimentare, si spendono quasi 2 miliardi di euro<sup>3</sup>.

Merita, poi, attenzione il dato sul moltiplicatore di reddito, calcolato dal Censis, che stima, per le attività dell'economia del mare, un fattore moltiplicativo di 1 a 2,63 (ogni euro investito nelle attività della Blue

---

<sup>2</sup> Censis – Federazione del Mare "Quinto Rapporto sull'Economia del Mare" Roma, 2015.

<sup>3</sup> Fonte: Censis – Federazione del Mare, op. cit..

Economy produce un incremento di 2,63 euro di reddito per il sistema economico nazionale)<sup>4</sup>.

L'assoluto rilievo della risorsa mare per l'economia italiana si deve, indubbiamente, alla conformazione geografica della Penisola e alla consolidata tradizione marinara delle popolazioni costiere, tuttavia è doveroso evidenziare come esista un legame molto stretto fra lo sviluppo dei diversi settori e le politiche seguite a livello centrale e locale. Lo sviluppo più consistente si è registrato, infatti, in quei comparti in cui lo Stato ha adottato una politica attenta alle esigenze del settore; così è stato, ad esempio, per l'armamento con la creazione del Registro Internazionale per la Marina Mercantile. Altri settori, in particolare i porti e il diporto nautico, hanno sofferto per ritardi e inefficienze, se non, come nel caso del diporto nautico, di politiche decisamente ostili al settore.

I dati relativi all'ultima relazione annuale Confitarma, confermano che la flotta di bandiera italiana è tra le principali al mondo; inoltre l'Italia si conferma il primo paese europeo nel traffico crocieristico (6,2 milioni di passeggeri e 4.600 scali di navi), e nella costruzione di navi passeggeri e mega-yacht<sup>5</sup>. Diversa, però è la situazione del sistema portuale, che è solo quarto in Europa, e 17mo nel mondo, per import-export di merci via mare, con 194 milioni di tonnellate<sup>6</sup>. Tale situazione si è aggravata negli ultimi anni, per effetto della riduzione degli approvvigionamenti all'industria italiana, in conseguenza della crisi, ma è soprattutto il risultato di una scarsa dotazione infrastrutturale dei porti italiani, costretti a movimentare le loro merci sfruttando quasi esclusivamente la strada al posto dei più efficienti collegamenti ferroviari.

La trasformazione dei porti in piattaforme logistiche capaci di governare la merce, non solo nella fase di imbarco e sbarco, ma ancor più in fase di trasferimento, possibilmente via treno, fino alla destinazione ultima, incontra ostacoli in una tuttora non definita regolamentazione della governance dei porti che si traduce in assetti organizzativi inefficienti e strategie inefficaci, alla ricerca di un complesso equilibrio fra investimenti pubblici e iniziativa privata, ma anche fra interessi locali e la difesa a oltranza di ataviche rendite di posizione.

---

<sup>4</sup> Fonte: Censis – Federazione del Mare, op. cit..

<sup>5</sup> Confitarma – Relazione Annuale per l'anno 2014 all' Assemblea Generale, Roma, 18 giugno 2015

<sup>6</sup> Fonte: SRM "Mediterranean Ports" Napoli, 2016

La relazione fra orientamenti politici e performance economica è particolarmente evidente nel caso della nautica da diporto. Se, infatti, i primi anni del nuovo millennio sono stati segnati da un vero e proprio boom della nautica da diporto, grazie anche ad una legislazione favorevole (leasing nautico), la crisi internazionale, iniziata nel 2008, ha decisamente ridotto la domanda di imbarcazioni da diporto e più in generale i servizi nautici nel loro complesso<sup>7</sup>. I provvedimenti tributari, volti a colpire l'evasione fiscale e i consumi di lusso, hanno inferto il colpo definitivo, penalizzando oltre ogni ragionevole misura un settore che ha sempre contribuito al reddito e all'occupazione.

### ***Le questioni sul tappeto***

Volendo concentrare l'attenzione sugli aspetti ad oggi di maggiore interesse per il cluster marittimo, per promuovere una riflessione congiunta fra professioni, imprenditori, enti e istituzioni, si può partire da tre settori importanti, meritevoli di attenzione e approfondimenti.

- Le imprese armatoriali
- La governance dei porti
- Il settore della nautica da diporto

### ***Le imprese armatoriali***

L'Italia, con una flotta di oltre 1.700 navi per circa 18 milioni di tonnellate, è tra i paesi leader dell'armamento mondiale: seconda tra le flotte dell'Unione europea e quarta al mondo tra le flotte di bandiera e per controllo armatoriale nazionale<sup>8</sup>.

Questo si deve ad una serie di fattori: storici, geografici e politici. La grande tradizione marinara italiana, che non necessita di essere richiamata; la posizione centrale dell'Italia rispetto ai traffici nel

---

<sup>7</sup> Capasso A.: "Nautica, Post Fata Resurgo" Bollettino Avvisatore Marittimo, Anno LXX n. 99/2015 pp. 42-46

<sup>8</sup> E' questa la reale graduatoria della flotta mondiale, se si tiene conto del cosiddetto "genuine link" tra la bandiera della nave e la nazionalità dell'armatore, un rapporto che implica la stretta connessione con il territorio e con l'intero cluster. Cfr. Confitarma op.cit, Censis, op.cit. .

Mediterraneo e sull'asse America-Far East; l'interscambio commerciale dell'Italia, grande importatore di materie prime ed esportatore di manufatti; un quadro istituzionale e legislativo che, come si è avuto modo di sottolineare, ha dato la piena applicazione alle linee guida dettate dall'Unione europea alla fine degli anni '80, per frenare il flagging out e rilanciare lo shipping e l'occupazione marittima.

Riguardo quest'ultimo punto il riferimento è in particolare alle riforme introdotte in Italia a partire dal 1998, con l'avvento del Registro Internazionale e della Tonnage tax, che hanno consentito alla flotta italiana di frenare l'emorragia di naviglio e di intraprendere il circuito virtuoso della crescita, raggiungendo altissimi livelli di sicurezza e qualità. Gli indubbi successi non possono tuttavia nascondere che oggi il settore armatoriale deve confrontarsi con uno scenario particolarmente complesso apertosi con la grave crisi mondiale che, a partire dal 2008, ha colpito le attività economiche e finanziarie. La crisi si è tradotta nel crollo dei noli e del valore delle navi, proprio nel momento in cui gli armatori avevano prodotto il massimo sforzo di investimento nell'ampliamento e nel rinnovo delle flotte.

Questa difficile congiuntura impone problematici cambiamenti negli assetti patrimoniali, nella governance e nelle strategie delle imprese armatoriali. Alcune aziende non sono riuscite a sopravvivere alla bufera che si è abbattuta sul settore ed altre hanno riportato danni significativi, ma complessivamente il settore ha tenuto.

Diversi sono gli aspetti, sia pure fortemente correlati che emergono da questa analisi:

- Il declino, sia pure parziale, del ruolo del capitale di credito come strumento di finanziamento delle imprese, in un settore decisamente capital intensive;
- l'apertura del capitale di rischio delle imprese armatoriali a nuovi soci e a diverse tipologie di investitori (Quotazione in borsa, Private Equity);
- nuovi assetti di governance nelle imprese armatoriali, in passato gestite per lo più da assetti proprietari e organizzativi di tipo familiare;
- l'esigenza di individuare nuovi percorsi strategici alla luce dei cambiamenti in atto nello scenario geo-politico;

- l'emergere dell'innovazione tecnologica finalizzata a una maggiore efficienza delle flotte, all'abbattimento dei running costs, all'esigenza di una maggiore tutela dell'ambiente (green-ships, eco-ships, eco-fuel).

## ***I sistemi portuali***

La portualità rappresenta un complesso di nodi infrastrutturali del più ampio sistema logistico, la cui efficienza è un fattore critico per la crescita dei volumi dei traffici e del reddito nazionale.

L'Italia, ottava potenza economica del mondo, è solo 55ma per la qualità delle infrastrutture portuali<sup>9</sup>. Ciò è di ostacolo al lavoro degli operatori logistici e penalizza le imprese importatrici ed esportatrici, costrette, loro malgrado, allo spostamento di ingenti flussi di traffico verso i grandi porti del Nord Europa.

Il recente Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica<sup>10</sup>, che prelude alla futura revisione della Legge n. 84 del 1994, può certamente rappresentare un punto di svolta per la riorganizzazione della portualità nazionale, tuttavia, al di là della razionalizzazione delle Autorità Portuali, già di per sé di complessa e controversa attuazione, sarebbe necessario introdurre ulteriori elementi di semplificazione e razionalizzazione.

Un assetto istituzionale stabile dei porti italiani è tanto più necessario alla luce degli importanti investimenti richiesti per adeguare gli scali alle innovazioni tecnologiche intervenute in fatto di armamento (navi sempre più grandi e moderne) e di automazione nella movimentazione dei carichi. Le condizioni del bilancio pubblico rendono improponibile il finanziamento dell'innovazione infrastrutturale a carico della fiscalità generale, occorre invece perseguire con maggiore decisione e costanza la strada della finanza di progetto e delle partnership pubblico privato.

---

<sup>9</sup> Fonte: Global Competitiveness Report 2014-2015, World Economic Forum, 2014, citato nel Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica.

<sup>10</sup> Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti "Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica" Roma, 2015

Il modello è dato dai più efficienti porti nord-europei, gestiti in prevalenza da amministrazioni pubbliche ma caratterizzati da un sempre maggiore coinvolgimento degli operatori privati.

Come evidenziato dall'autorevole European Sea Ports Organization (Espo), nell'edizione 2016 di "Trends in Eu Ports Governance" le Port Authority sono l'anello di congiunzione tra enti locali e governo, hanno una gestione dedicata principalmente al demanio e sono il luogo di sperimentazione per lo sviluppo di nuove forme di produzione energetica. L'Espo ha individuato e raccolto alcune tendenze tipiche delle autorità portuali europee, che potrebbero fungere da linee programmatiche anche per lo sviluppo delle Autorità Portuali italiane:

- rimangono di proprietà pubblica ma si stanno orientando verso modelli di gestione di tipo privatistico, simili tra loro;
- pianificano le proprie attività sulla base di un bilanciamento di obiettivi economici e non economici;
- hanno come missione l'ottimizzazione dell'uso del demanio;
- si sviluppano di pari passo con la comunità locale, valutando periodicamente l'impatto economico del porto per il territorio di riferimento;
- contribuiscono alla organizzazione del network delle reti transeuropee di trasporto;
- stimolano l'innovazione tecnologica anche in riferimento alla tutela ambientale;
- sono partner importanti dei distretti industriali, favorendo la creazione a ridosso delle aree portuali di distri-park e centri logistici;
- sono i principali attori del settore energetico, promuovendo anche fonti energetiche innovative;
- promuovono una maggiore trasparenza amministrativa in merito alle tariffe dei servizi tecnico-nautici.



## ***Nautica da diporto.***

Il settore della nautica da diporto attraversa una crisi che dura ormai da oltre sette anni. Negli ultimi anni si sono registrati incrementi di fatturato e di produzione piuttosto modesti - ma comunque in controtendenza rispetto al recente passato – tuttavia i dati devono essere interpretati con una certa cautela.

Per ricostruire il quadro complessivo proviamo a ripercorrere le principali tappe della crisi del settore. Dal 2000 al 2007 si registra, in Italia, uno sviluppo deciso e costante, alimentato, sia da una crescita generalizzata del reddito, sia dall'introduzione nel 2002 di agevolazioni fiscali per il leasing nautico. Successivamente, a partire dal 2008, si verifica un repentino crollo del mercato, coinciso con la crisi economica internazionale.

Quando il crollo sembrava arrestarsi, nel corso del 2011, si registra una nuova accelerazione della crisi, dovuta principalmente ad un accentuato accanimento fiscale del governo di allora verso i possessori di imbarcazioni. Basti ricordare l'incremento vertiginoso della tassa di stazionamento e gli indicatori presuntivi di reddito per i proprietari di barche, anche di dimensioni contenute.

Se la crisi del 2007-2008 è stata un fenomeno globale, con un calo generalizzato della domanda in tutti i principali mercati, le vicende del 2011 hanno avuto un impatto esclusivamente sulla domanda interna, stroncando di fatto la debole ripresa appena accennata nel corso del 2010.

La crisi, tuttavia, non è irreversibile; può essere superata a condizione che si sappiano cogliere le trasformazioni in atto e ridefinire di conseguenza assetti organizzativi e strategie, intervenendo sui punti di debolezza che possono aver aggravato gli effetti della crisi.

Dall'analisi dell'attuale scenario competitivo nel settore della nautica da diporto, emergono alcune considerazioni in merito alle strategie che potrebbero essere perseguite dai cantieri italiani che, in estrema sintesi, possono essere ricondotte a pochi concetti essenziali: internazionalizzazione, integrazione e riposizionamento.

L'internazionalizzazione ha assunto un ruolo centrale nel momento in cui la crisi del mercato interno ha accentuato l'orientamento all'export della produzione nautica italiana, ma è soprattutto un percorso inevitabile, in un sistema economico globalizzato, per cogliere le occasioni legate all'apertura di nuovi mercati e acquisire massa critica per ammortizzare gli investimenti. Se nel passato molti cantieri si limitavano a servire il mercato nazionale, o al più l'area del Mediterraneo, negli ultimi anni, l'internazionalizzazione è divenuto il fattore discriminante per lo sviluppo del fatturato e, in taluni casi, la sopravvivenza delle aziende. Per competere con successo nel mercato internazionale occorrono, tuttavia, rilevanti investimenti in innovazione, ricerca, distribuzione e comunicazione. Pertanto, sembra ragionevole ipotizzare che la tendenza all'internazionalizzazione sia destinata ad accentuare la selezione fra produttori, favorendo le realtà più strutturate e quelle imprese la cui gamma produttiva è maggiormente vocata all'export (maxi-yacht). I piccoli cantieri, tradizionalmente specializzati in imbarcazioni rivolte al mercato locale, già decimati dalla crisi e privi delle reti distributive e di assistenza necessarie per commercializzare i propri prodotti nei mercati esteri, dovranno rendere i loro modelli di business più efficienti e competitivi. In questa prospettiva, la sfida per i produttori italiani passa necessariamente per una riorganizzazione degli assetti organizzativi.

Per poter continuare a capitalizzare i tradizionali punti di forza della qualità produttiva e del design, occorre migliorare l'economicità dei processi produttivi ed accrescere le dimensioni per poter investire nella ricerca e nell'innovazione tecnologica. Questo significa ricercare nuove combinazioni produttive, in forma societaria, mediante fusioni e acquisizioni, o mediante soluzioni organizzative più flessibili come le reti di imprese.

Sarebbe importante, tuttavia, che questi processi di aggregazione e integrazione vedano le imprese italiane protagoniste piuttosto che "prede" di grandi gruppi internazionali, in quanto in questo caso, si rischia di perdere il controllo sui percorsi di sviluppo e di penalizzare le filiere produttive nazionali.

L'industria della nautica da diporto è una componente importante del patrimonio industriale italiano. Da questo concetto deve partire il

riposizionamento d'immagine dell'industria nautica. Politica e istituzioni devono essere sensibilizzate al ruolo sociale della nautica da diporto e delle attività ad essa connesse. Per troppi anni della nautica è stata promossa l'immagine di un settore al servizio del lusso, riservato a pochi fortunati, in gran parte evasori fiscali. Questa immagine fuorviante deve essere corretta in termini sia relazionali che sostanziali. Il diporto nautico va incentivato soprattutto alla base, per ridurre la soglia del livello di ingresso. In tal senso ben vengano misure come il recente riconoscimento dei "marina resort" come strutture turistiche, cosa che permette un'applicazione dell'Iva ridotta al dieci per cento. Un ulteriore incentivo potrebbe arrivare con la revisione della tassazione delle imbarcazioni. Infine altre tre azioni: incentivi alla rottamazione, misure programmatiche per la riqualificazione dei porticcioli turistici - rendendo disponibili ormeggi a costi accessibili - e agevolazioni per le imprese dei servizi legati alla nautica da diporto. Questo corollario di interventi può portare a correggere la visione distorta del diporto nautico come svago estremamente costoso, riservato solo a poche persone, terreno di coltura di evasione ed elusione fiscale.

### ***Organizzazione dei workshop***

I temi sinteticamente evidenziati in questo documento possono rappresentare una prima piattaforma di lavoro per incontri finalizzati al coinvolgimento di forze imprenditoriali e professionali, naturali interlocutori dei dottori commercialisti nello sviluppo di nuove iniziative che hanno al centro dei loro progetti la risorsa mare.

I seminari vedranno come protagonisti gli esponenti degli Ordini Locali particolarmente attivi nello specifico settore, armatori, operatori portuali, docenti universitari, professionisti, pubblici amministratori, esponenti di associazioni di categoria (Confitarma, Federagenti, ....), assicuratori, istituzioni come le Autorità Portuali o le Camere di Commercio.

La formula del workshop dovrebbe prevedere l'apertura di un tavolo di discussione su una serie di punti, in parte di rilievo nazionale, in parte con specifici riferimenti al contesto locale dove hanno luogo gli incontri.

I materiali e le testimonianze raccolte potranno poi costituire la base per una sistematizzazione dei contributi e lo sviluppo delle azioni, secondo gli obiettivi delineati in premessa.

9 giugno 2016

### **Riferimenti bibliografici:**

- Censis – Federazione del Mare: “Quinto Rapporto sull’Economia del Mare” Censis, Roma 2015  
[http://federazionedelmare.it/images/pubblicazioni/FdM\\_Censis\\_VR\\_apportoEconomiaMare\\_SINTESI.pdf](http://federazionedelmare.it/images/pubblicazioni/FdM_Censis_VR_apportoEconomiaMare_SINTESI.pdf)
- Confitarma: Relazione del Presidente Dr. Emanuele Grimaldi per l’anno 2014 all’Assemblea Generale, Roma 18 giugno 2015  
<http://www.confitarma.it/dyn/doc/4952.pdf?PHPSESSID=ad68a2389beac4f0e23a4746b39566b2>
- Capasso A. “Nautica, Post Fata Resurgo” Bollettino Avvisatore Marittimo, Anno LXX n. 99/2015 pp. 42-46.  
[http://www.informazionimarittime.it/file/bollettino\\_sfoglia\\_file\\_24\\_1.pdf](http://www.informazionimarittime.it/file/bollettino_sfoglia_file_24_1.pdf)
- SRM – Maritime Economics: “Mediterranean Ports” Napoli 2016  
[http://www.srm-maritimeeconomy.com/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2016/05/medports-2016-ITA.pdf](http://www.srm-maritimeeconomy.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2016/05/medports-2016-ITA.pdf)
- World Economic Forum: “Global Competitiveness Report 2014-2015” Davos (CH) 2016  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti: “Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica” Roma 2015.  
[http://www.mit.gov.it/mit/mop\\_all.php?p\\_id=23291](http://www.mit.gov.it/mit/mop_all.php?p_id=23291)
- ESPO - The European Sea Ports Organisation: “Trends in EU Ports governance” Bruxelles, 2016  
[http://www.espo.be/media/espopublications/Trends\\_in\\_EU\\_ports\\_gouvernance\\_2016\\_FINAL\\_VERSION.pdf](http://www.espo.be/media/espopublications/Trends_in_EU_ports_gouvernance_2016_FINAL_VERSION.pdf)