Forbes
ITALIA

Perché il futuro dei porti italiani si gioca sulla governance, non solo sulle infrastrutture

2026-11-03 17:07:38 di Forbes.it

URL:https://forbes.it/2026/11/03/riforma-porti-italiani-governance-competitivita/

Contenuto tratto dal numero di ottobre 2026 di Forbes Italia. Abbonati! **Riforma dei porti italiani**: la partita si gioca sulla governance. Ne è convinto **Marco Giustiniani**, co-managing partner dello studio legale **Pavia e Ansaldo**, consigliere giuridico presso la presidenza del **Consiglio dei ministri - Struttura commissariale per la ricostruzione post-sisma del centro Italia**, nonché componente del gruppo di lavoro del **ministero delle Infrastrutture e dei trasporti per la riforma portuale**. "Il porto non è solo il luogo in cui una nave arriva, scarica e riparte, ma parte essenziale della competitività di un Paese", dice. "Dietro una banchina ci sono una rete ferroviaria, una strada, un interporto, un retroporto, una piattaforma logistica, sistemi digitali, infrastrutture energivore ed energetiche, procedure amministrative e, sempre più spesso, un corridoio europeo. Se uno solo di questi elementi non funziona, la capacità competitiva dell'intero sistema può risentirne. È da qui che occorre partire per esaminare il disegno di legge di riforma della portualità all'esame della IX Commissione della Camera dei deputati. Il provvedimento interviene sulla **legge n. 84/1994**, ma la questione che pone è più ampia di una revisione normativa: riguarda il modo in cui l'Italia intende governare una delle proprie principali infrastrutture economiche. Si tratta di fare in modo che il sistema portuale riesca a seguire la velocità con cui sta cambiando l'economia".

Dalla legge del 1994 a un nuovo modello di governance

La legge del 1994 ha rappresentato una riforma di rilievo, accompagnando il passaggio verso un modello in cui le funzioni pubbliche di governo del porto erano separate dalle attività economiche e in cui l'autonomia gestionale degli scali assumeva un ruolo centrale. Ma sono passati 30 anni. "Sono cambiate le catene globali del valore, si sono concentrati i traffici marittimi, sono cresciuti i grandi operatori logistici e si è intensificata la competizione tra le piattaforme portuali del Mediterraneo e del Nord Europa", sottolinea Giustiniani. " **Sicurezza e resilienza delle catene di approvvigionamento sono elementi centrali delle strategie economiche**. Il porto è oggi un'infrastruttura strategica di ogni sistema paese, in una competizione che non è più solo tra porti, ma tra sistemi logistici. È questa la chiave di lettura più importante della riforma. La governance portuale va considerata parte della politica infrastrutturale e, in senso più ampio, della politica industriale nazionale".

Il ruolo di Porti d'Italia e delle autorità portuali

Giustiniani individua nella collocazione nel Mediterraneo un vantaggio geografico per l'Italia, ma la geografia da sola non basta. "Per trasformare una posizione geografica in valore economico servono infrastrutture, collegamenti efficienti e capacità di assumere decisioni pubbliche in tempi compatibili con quelli dell'economia. È qui che la riforma intercetta una questione che va oltre la portualità: la **capacità amministrativa come fattore di competitività**. Il problema non è solo trovare le risorse per costruire un'opera, ma realizzarla. Un'infrastruttura può essere finanziata e non completata nei tempi necessari, può essere progettata e rimanere bloccata nella sequenza delle autorizzazioni o realizzata quando le esigenze che ne avevano determinato la progettazione sono mutate. Per questo infrastrutture e tempi amministrativi sono due facce della stessa questione". In questo quadro assume particolare rilievo la costituzione di Porti d'Italia, prevista dalla riforma proposta dal governo. Il modello delineato dal disegno di legge attribuisce alla nuova

società un ruolo operativo nel coordinamento e nella realizzazione delle grandi opere strategiche, mentre le autorità di sistema portuale (adsp) devono concentrarsi sulle funzioni organizzative e gestorie del quotidiano degli scali. Una delle sfide della riforma è distinguerne le funzioni: “La questione non va posta in termini di contrapposizione tra centro e territorio, ma su una sussidiarietà verticale. In quest’ottica le adsp non rappresentano un elemento da superare, ma una risorsa istituzionale da valorizzare. Mentre le grandi opere infrastrutturali richiedono programmazione, coordinamento e una capacità di intervento che travalicano i confini del singolo scalo e che solo un soggetto centrale come Porti d’Italia potrebbe garantire, il governo ordinario del porto richiede conoscenza del territorio, dei traffici e degli operatori che solo il radicamento locale delle adsp può assicurare”.

Semplificazione amministrativa e certezza delle regole

L’obiettivo sarà dunque la semplificazione amministrativa, che non significa ridurre le garanzie, ma rendere compatibili legalità ed efficienza. “Il buon andamento della Pa non può esaurirsi nella correttezza formale del procedimento. In un’economia aperta significa anche tempestività, prevedibilità e certezza delle decisioni. Per un investitore la qualità di un sistema portuale dipende anche dal poter conoscere quali sono le regole, chi decide e in quanto tempo è ragionevole attendersi una decisione. È qui che il diritto amministrativo incontra l’economia. La **certezza regolatoria diviene un’infrastruttura immateriale**. Non si vede, non si inaugura e non compare nei rendering. Ma può incidere più di una singola infrastruttura fisica sulla capacità di attrarre capitali”.

L’integrazione europea e la sfida dell’attuazione

La portualità italiana, inoltre, va pensata oltre i confini nazionali. “L’integrazione nelle reti Ten-T e nei corridoi europei impone un coordinamento sempre più stretto tra trasporto marittimo, ferroviario e terrestre. Al contempo il porto deve saper gestire nuovi vettori energetici e nuove esigenze ambientali, fattori che non possono essere rimessi a un livello amministrativo solo locale”. È fisiologico, secondo Giustiniani, “che una riforma di tale portata sia oggetto di confronto e affinamenti. Ma al di là delle singole disposizioni, il vero banco di prova sarà l’attuazione. Una buona riforma è quella che consente al sistema pubblico di fare meglio ciò che deve fare: programmare, autorizzare, realizzare, controllare. Se l’equilibrio sancito dal disegno di legge sarà preservato o migliorato all’esito dell’esame parlamentare, **la riforma potrà contribuire a costruire una nuova idea di portualità italiana**”.