

## GRUPPO GAVIO L'ad Rubegni: c'è tanta strada da fare all'estero

**STORIE** Da quando Alberto Rubegni è alla guida del gruppo Gavio, le società hanno ingranato la quinta. Obiettivo? Costi centralizzati, servizi in house e business che va dalle costruzioni alle concessioni. Ecorodovias? La consolideremo prima del previsto

# Da Tortona al resto del mondo

di Manuel Follis

**H**a messo mano a molto di quanto è stato costruito in Italia negli ultimi 40 anni. Alberto Rubegni ha lavorato un po' su tutto, dall'alta velocità al fantomatico ponte sullo Stretto. Nel 2015 è stato nominato ad di Astm, una nuova era per il gruppo Gavio. C'è molto di suo nei risultati conseguiti in questi anni. «Quando sono arrivato ho trovato una società che aveva, fino a quel momento, puntato molto sull'Italia ma doveva capire come crescere all'estero, puntano su una situazione patrimoniale e tecnico-manageriale di alto livello».

**Domanda. E il business in Italia?**

**Risposta.** Volevamo rimanere con una forte presenza, ma era altrettanto chiaro che il Paese offriva potenzialità di crescita limitate. L'obiettivo era portare in cinque anni il fatturato del gruppo a essere formato al 50% da ricavi provenienti dall'estero.

**D. Nel piano strategico parlate di One Company.**

**R.** Oggi possiamo proporci come soggetto che promuove, finanzia, realizza e gestisce un'infrastruttura. Crediamo che fare questo avendo competenze in house possa fare la differenza. In più abbiamo centralizzato le attività (e i costi) del business non-core. Siamo stati assisti-

ti da McKinsey, che è stata di grande aiuto ed è ancora presente in azienda. Abbiamo però avviato anche un processo di valutazione e valorizzazione sul personale, insieme a Willis Tower Watson.

**D. La riorganizzazione che valore ha generato?**

**R.** Sono migliorati i processi e si

sono generate efficienze annue per circa 20 milioni.

**D. Gran parte della crescita è però legata al Brasile.**

**R.** Sì, e va detto che nell'operazione Ecorodovias la famiglia Gavio è stata coraggiosa, ma abbiamo anche avuto fortuna.

**D. Perché?**

**R.** Gli Almeida hanno pagato il 19% di Ecorodovias per 1,1 miliardi, poi però è arrivata la crisi brasiliana che ha portato alle stelle gli interessi sul loro debito

e sono stati costretti a vendere. Il risultato è stato che noi abbiamo pagato 530 milioni per oltre il 46% di Ecorodovias.

**D. Cosa rappresenta oggi per voi il Brasile?**

**R.** Un mercato importantissimo che sta mettendo in gara infrastrutture per 50 miliardi. Per carità, è un paese sudamericano quindi con un business ciclico ma nella sola area di San Paolo quella dove operiamo noi, ci sono 25 milioni di abitanti. C'è un potenziale enorme. I risultati 2017 saranno positivi, con un traffico che sfiora il 4% di crescita.

**D. L'obiettivo è passare dal co-controllo attuale alla maggioranza assoluta consolidando i risultati. Quando lo farete?**

**R.** Dobbiamo lavorare a un'intesa che consenta a noi di poter estrarre valore dall'azienda e



Alberto Rubegni



che sia soddisfacente per tutti i membri della famiglia Almeida.

**D. Per Ecorodovias, alcuni analisti hanno ipotizzato anche la possibilità di un aumento di capitale.**

**R.** Stiamo studiando molte ipotesi, quello che è certo è che non arriveremo all'opa.

**D. C'è chi sostiene che per la gara vinta, quella sui 50 km della Rodoanel abbiate pagato tanto, anzi troppo.**

**R.** Abbiamo offerto di più perché la gestione sarà fatta in sinergia con le nostre autostrade limitrofe e quindi avremo un costo di gestione più basso. Peraltro anche in Brasile abbiamo iniziato una ristrutturazione con una forte riduzione dei costi. Abbiamo messo in vendita gli asset non core, come quello della logistica, focalizzandoci sulle concessioni.

**D. La logistica era un fattore critico ai tempi dell'acquisto di Ecorodovias.**

**R.** Esatto. Quella gara l'abbiamo vinta tra l'altro perché i grandi operatori locali erano in difficoltà a causa di vicende giudiziarie e sappiamo che altri concorrenti avevano forti dubbi su tali asset. Noi potremmo decidere di dismettere il porto di San Paolo, ma riteniamo utile capire prima cosa succederà con la concessione.

**D. Quali altri mercati saranno fondamentali per la vostra crescita?**

**R.** Sicuramente gli Stati Uniti, dove abbiamo rilevato Halmar International. Gli Usa investiranno molto in infrastrutture, ma il futuro è rappresentato dalla ristrutturazione e dalla manutenzione delle opere esistenti in presenza di traffico, materia nella quale noi siamo molto esperti.

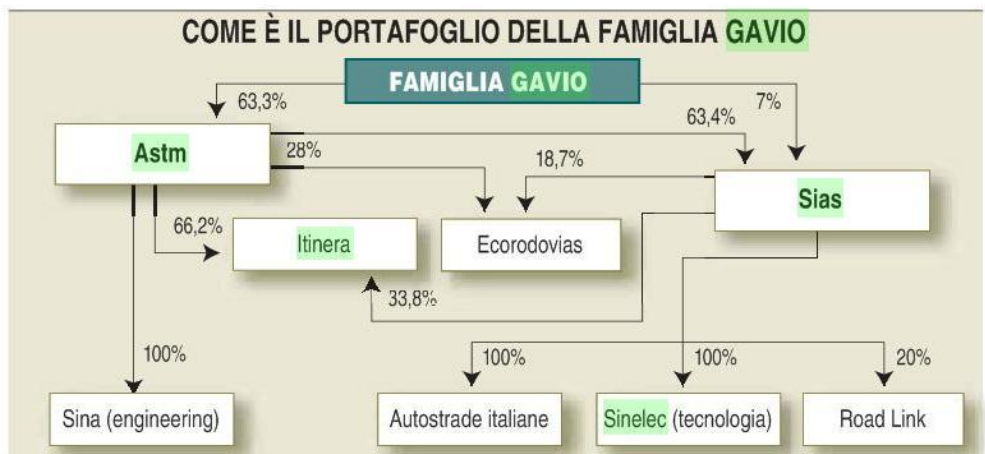
**D. In futuro dove vedete l'espansione?**

**R.** Ci muoviamo preferibilmente dove possiamo contrarre debito in valuta locale. Ad esempio in Argentina riteniamo non ci siano banche pronte a sostenere la crescita, come invece è avvenuto in Brasile, dove peraltro nel 2021 ci sarà quella che chiamo «la gara della vita».

**D. Quale?**

**R.** Quella per la Rodovia Presidente Dutra, l'autostrada che collega Rio de Janeiro a San Paolo, che genera più di 1 miliardo di reais di ricavi all'anno.

**D. Di recente avevate vinto anche una gara per un ponte in Danimarca, ap-**



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

**palto però poi congelato.**

**R.** La situazione si è sbloccata. Non è stato facile, ma già nei prossimi giorni dovrebbe esserci la firma. **Itinera** sarà il leader della JV con Condotte e Fincosit.

**D. Altri paesi nel mirino?**

**R.** Stiamo guardando a Francia e Spagna, dove ci potrebbero essere opportunità a seguito dell'operazione Abertis. Stiamo inoltre studiando progetti in Colombia.

**D. Passiamo alle concessioni italiane.**

**R.** La notizia più positiva è che finalmente abbiamo ottenuto la definizione del quadro regolatorio, che oggi non ha più alcuna incertezza. Dopodiché noi siamo favorevoli alle gare, anche perché pensiamo di essere in ottima posizione per le aggiudicazioni.

**D. A quali gare parteciperete?**

**R.** A tutte. E con l'obiettivo di vincerle. Ad esempio siamo molto fiduciosi sulla gara, quando ci sarà, per SatapA21 e Ativa, che ora gestiamo in prorogatio. Altro elemento positivo è la chiusura del cross-financing sulla Asti-Cuneo con la A4 **Torino-Milano**, che dovrebbe essere formalizzato nei prossimi giorni.

**D. Altra operazione che ha suscitato polemiche, si è parlato di un regalo al gruppo Gavio.**

**R.** Regalo? La Ue per concedere il cross-financing ha imposto l'invarianza finanziaria e il blocco delle tariffe. E le dirò, anche giustamente. Potevamo optare per un contenzioso, ma abbiamo preferito una soluzione che permetterà di completare l'infrastruttura, che è indispensabile per un territorio con grande presenza di importanti industrie italiane.

**D. Passiamo dalle concessioni alle altre divisioni.**

**R.** Sulle costruzioni non abbiamo la necessità di crescere a tutti i costi. Nel 2018 dovremmo arrivare a ricavi per circa 800 milioni, il 50% dei quali provenienti dall'estero, e questa dimensione ci va più che bene. **Itinera** inoltre potrà agire come project management consulting a supporto dello sviluppo delle concessioni green field. Il tutto con un debito che non supera i 15 milioni.

**D. Ci sono poi ingegneria e tecnologia.**

**R.** Abbiamo avviato un forte sviluppo di Sina, la divisione engineering che si occupa anche del monitoraggio e della manutenzione delle infrastrutture, con l'obiettivo di incrementare

il fatturato tramite lo sviluppo di progetti in sinergia con i settori di costruzioni e concessioni. Abbiamo anche avviato lo sviluppo della divisione tecnologia, dove operiamo con **Sinelec**. Siamo già primi in una gara sulle infrastrutture intelligenti di nuova generazione e ci stiamo strutturando per l'ingresso sui mercati internazionali.

**D. Parliamo del piano industriale, a che punto siete?**

**R.** A conti fatti, siamo già più avanti rispetto alla tabella di marcia. Grazie a Ecorodovias e tenuto conto delle gare già vinte in Brasile, potremo raggiungere a fine piano circa 1,1 miliardi di ricavi e 700 milioni di ebitda. Il consolidamento del Brasile è previsto entro il 2021, ma sono fiducioso che anche quell'opera-

zione verrà chiusa molto prima.

**D. A breve i conti 2017.**

**R.** Posso solo dire che sono certo che il mercato rimarrà molto soddisfatto dei risultati.

**D. Cosa pensa delle valutazioni degli analisti sul gruppo?**

**R.** Nel calcolare il valore di un titolo molti analisti considerano

che alla scadenza di una concessione non ci sia più niente. Non è così. Il gruppo rimane concessionario in prorogatio fino alla gara, alla quale poi partecipa. Non dico che vinciamo di sicuro, ma credo che nei modelli dovrebbero essere calcolate le nostre possibilità di vittoria, tenendo conto che nelle ultime gare, come in Brasile o in Italia con Autovia Padana e Tem, abbiamo vinto quasi sempre.

**D. Quale pensa sia la corretta valutazione dei vostri titoli?**

**R.** Parlando di net asset value penso che **Astm** dovrebbe valere circa 34/36 euro e **Sias** 20/23 euro.

**D. Chiudiamo con un commento su Atlantia-Abertis.**

**R.** Partita complessa, anche a causa della politica spagnola. Ma faccio apertamente il tifo per Atlantia, perché è un gruppo italiano e perché se dovesse chiudere l'operazione paradossalmente per noi potrebbero aprirsi ulteriori opportunità. (riproduzione riservata)

Il mercato rimarrà molto soddisfatto dei conti 2017  
Le azioni? Astm dovrebbe valere 35 euro, Sias 23  
Futuro? Guardiamo a Francia, Spagna e Colombia