

Allegato M

INCONTRI DI LUNEDÌ 25 NOVEMBRE 1991

**PRESIDENZA DEL COORDINATORE DELL'INDAGINE CONOSCITIVA
LUIGI CASTAGNOLA**

PAGINA BIANCA

L'incontro comincia alle 10,30.

Incontro con il *financial secretary* responsabile per la politica di privatizzazione, onorevole Francis Maude.

LUIGI CASTAGNOLA. In Italia vi è una situazione molto diversa da quella del Regno Unito poiché si procede in modo certamente diverso. La nostra Commissione parlamentare da tempo sta svolgendo una indagine per la quale presenterà un rapporto al Parlamento.

Io sono incaricato della stesura del testo di questa relazione e i miei colleghi sono parte della Commissione che deciderà sul testo da presentare. Noi abbiamo ben chiara la differenza fra la situazione del Regno Unito e quella dell'Italia.

In questi giorni nel Parlamento italiano si sta discutendo un decreto-legge a proposito della trasformazione degli enti di proprietà dello Stato in società per azioni.

Scopo di questo decreto è l'introito di 15 mila miliardi di lire entro il dicembre '92 per chiudere un buco della finanza pubblica. Pertanto il provvedimento legislativo italiano ha, come primo obiettivo, un risultato finanziario e successivamente un'aspirazione ad un miglioramento della situazione economica.

La prima domanda al nostro cortese interlocutore riguarda il fine che si è proposto il governo del Regno Unito, e naturalmente la maggioranza parlamentare, a proposito dell'obiettivo da perseguire in base alle esperienze che sono state realizzate qui nel Regno Unito, se cioè hanno considerato che dovesse essere messa al primo posto la maggiore efficienza economica, e poi, soltanto in se-

condo luogo, le esigenze di natura finanziaria.

FRANCIS MAUDE, *Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione.* Gli scopi che si vogliono ottenere con le privatizzazioni sono tre: il primo è quello di rendere le aziende privatizzate più efficienti; questa naturalmente è una misura di base per rendere più efficiente l'economia del paese.

Ciò chiaramente va in parallelo anche con la nostra politica di ridurre le sovvenzioni statali in modo da rendere le società che godono di sovvenzioni più efficienti, cioè per non usare il denaro dei contribuenti per le sovvenzioni di società.

Il secondo scopo che ci proponiamo è quello di aumentare la base dell'azionariato, cioè di incrementare il numero dei cittadini privati proprietari di azioni.

Quando siamo saliti al potere, nel 1979, il paese aveva circa 3 milioni di azionisti, mentre adesso ce ne sono 11 milioni. Questo passaggio da 3 a 11 milioni di azionisti nel paese si deve in grande misura alla vendita di azioni di queste società a partecipazione statale.

Questo secondo obiettivo è parallelo all'obiettivo che ho detto prima di migliorare l'efficienza economica: chiaramente, aumentando il numero degli azionisti aumenta il numero delle persone che hanno un interesse diretto a desiderare l'efficienza, i buoni risultati delle società di cui possiedono le azioni, quindi migliora l'economia in generale.

È aumentata con questa politica, in maniera fortissima, anche la partecipazione azionaria dei dipendenti. Ogni volta che abbiamo privatizzato una società a partecipazione statale abbiamo venduto o

anche a volte concesso delle azioni alla forza lavoro, ai dipendenti, e quindi è aumentato massicciamente il numero di dipendenti proprietari di azioni della società in cui lavorano.

Il terzo obiettivo è certamente finanziare, ma devo dire che è veramente molto meno importante degli altri due, nonostante io debba ammettere che ci abbia procurato delle risorse perché dalla vendita abbiamo raccolto in totale 75 miliardi di sterline.

ALFREDO MANTICA. In quanti anni ?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Nell'arco di 11 anni. Quindi c'è stato chiaramente un beneficio finanziario, ma non è stato il nostro criterio prioritario, e chiaramente è l'ultimo dell'elenco.

LUIGI CASTAGNOLA. Formulerò ora tre domande, la prima delle quali riguarda il risultato in questi 11 anni degli indicatori di efficienza per le aziende interessate.

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Il risultato è ottimo. Le faccio l'esempio della British Steel, che è l'industria produttrice di acciaio dell'Inghilterra: nel 1979 la British Steel, che era a partecipazione statale, perdeva esattamente un milione di sterline al giorno, cioè 365 milioni di sterline l'anno.

Adesso è diventata la società produttrice di acciaio più efficiente del mondo.

Prendiamo i servizi pubblici: gas, telefono, luce, dei quali abbiamo venduto se non tutto il pacchetto azionario una buona parte. I risultati sono stati di maggiore efficienza perché i prezzi dei servizi pubblici, tranne quello dell'acqua, sono diminuiti e il servizio è migliorato.

Per le aziende dell'acqua i prezzi sono saliti perché è in corso un enorme programma di investimenti. Quindi noi siamo molto contenti del risultato perché, in proporzione a quello che paga, l'utente ottiene di più in termini di qualità e di valore.

LUIGI CASTAGNOLA. La seconda domanda riguarda il rendimento delle azioni.

Coloro che hanno acquistato le azioni hanno avuto dei rendimenti pari alle aspettative, superiori od inferiori? È possibile avere un'idea, sia pure molto approssimativa, di quanti hanno rivenduto queste azioni?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. È difficile rispondere alla sua domanda con grande precisione, ma le posso dare l'esempio della British Telecom, la società dei telefoni, della quale adesso stiamo vendendo un'altra *tranche* azionaria corrispondente al 25 per cento. Quando mettemmo in vendita il primo gruppo di azioni gli acquirenti furono due milioni. Adesso, a sette anni di distanza, il registro azionario mostra un milione di azionisti; quindi si potrebbe dire che in sette anni il 50 per cento degli azionisti iniziali ha venduto le proprie azioni.

LUIGI CASTAGNOLA. È difficile rispondere in modo preciso. La domanda richiede una valutazione a colpo d'occhio. In questo senso, del rapporto fra quello che hanno acquistato e quello che hanno venduto, si può affermare che hanno avuto un rendimento paragonabile con il costo dei titoli di Stato?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Potrò senz'altro farle avere dei dati per rispondere alla sua domanda con maggiore precisione. Devo dire che, in generale, chi ha venduto le azioni ne ha ricavato un utile. Chi ha venduto ha realizzato quindi capitale ed utile, mentre la maggioranza degli azionisti ha deciso di tenere le azioni (quindi ha in meno un utile potenziale che realizzerà con la vendita).

LUIGI CASTAGNOLA. Mi pare di ricordare che l'interesse reale dei titoli di Stato inglese deve essere il 5,2 per cento, se ricordo bene. La cosa che mi interessa sapere è se questo utile è superiore o inferiore a questo.

FRANCIS MAUDE, Financial secretary *responsabile per la politica di privatizzazione*. Non so nemmeno se il 5,2 per cento che lei ha citato sia esatto, ma devo dire che i soli titoli di Stato in circolazione in Inghilterra, gli *state bond*, non sono commercializzati a livello dei privati, ma generalmente sono comprati da istituti di credito bancario. Non esiste un movimento tra l'acquisto da parte dei cittadini e la vendita dei titoli di Stato.

LUIGI CASTAGNOLA. Mi riferisco al rendimento, nel senso se i cittadini possono acquistare dalle istituzioni.

FRANCIS MAUDE, Financial secretary *responsabile per la politica di privatizzazione*. Si possono acquistare, un privato li può acquistare, la legge non glielo proibisce, però non si fa molto.

Comunque le farò avere i dati relativi a quanti privati possiedono i titoli di Stato nel Regno Unito. Quando si tratta di acquistare azioni di una società che era a partecipazione statale, parlando del normale cittadino, non della persona molto ricca che può investire cifre grossissime o della società di investimenti, devo dire che la scelta possibile non è tra azioni delle società privatizzate e titoli di Stato. La persona si trova a decidere se investire i soldi in azioni delle società privatizzate o in depositi bancari, in libretti di deposito presso le *building society* (cioè le società che danno i mutui sulla casa), in fondi di investimento oppure in un fondo pensione privata, cioè altre possibilità finanziarie del mercato. La concorrenza comunque non è tra le azioni privatizzate e i titoli obbligazionari o di Stato.

LUIGI CASTAGNOLA. Le siamo molto grati di queste informazioni. Ora i miei colleghi le rivolgeranno altre domande.

ANDREA CAVICCHIOLI. Io volevo chiedere se vi sono dei settori che lo Stato, considera, magari sotto il profilo dell'opportunità, come ipotesi, da far rimanere nella sfera statale e non privatizzata.

FRANCIS MAUDE, Financial secretary *responsabile per la politica di privatizzazione*. I settori a partecipazione statale non sono rimasti in molti.

LUIGI CASTAGNOLA. Noi abbiamo il dato (sarebbe interessante la conferma) del 7 per cento del valore aggiunto prodotto, che sarebbe passato dal 15 per cento al 7 per cento, sul valore aggiunto prodotto dal Regno Unito, del settore industria e servizi.

ALFREDO MANTICA. Cioè il 7 per cento del valore aggiunto del sistema industriale inglese sarebbe ancora sotto il controllo statale.

Quante e quali sono le aziende che restano statali?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary *responsabile per la politica di privatizzazione*. Abbiamo in programma di privatizzare gli autobus in un primo tempo e successivamente la metropolitana di Londra. Vi è poi il settore del carbone che intendiamo privatizzare.

Non escludiamo di privatizzare le poste in un futuro, sebbene al momento abbiamo escluso la privatizzazione del servizio di consegna lettere nell'ambito delle poste in generale.

È poi rimasto ancora a partecipazione statale il settore elettrico dell'Irlanda del Nord.

EMILIO PULLI. Vorrei conoscere quali sono stati gli effetti sociali di queste privatizzazioni, in termini di disoccupazione, di riqualificazione, di rioccupazione. E se complessivamente poi il livello di vita, delle condizioni di vita del popolo inglese, è migliorato in seguito a queste privatizzazioni, oppure complessivamente si è avuto un calo delle condizioni sociali.

FRANCIS MAUDE, Financial secretary *responsabile per la politica di privatizzazione*. Non ci sono conseguenze sociali che derivino dalle privatizzazioni. Se ci sono conseguenze sociali esse derivano dalla decisione di non sovvenzionare più le so-

cietà in perdita, sia a partecipazione statale sia di proprietà privata.

Le due cose sono collegate: l'idea di avere una azienda efficiente e di ridurre il più possibile le sovvenzioni, i finanziamenti all'azienda stessa. Per fare un esempio, il tasso di crescita del Regno Unito era il più basso d'Europa. Dagli anni ottanta in poi, cioè dal dicembre 1980 fino ad ora abbiamo uno dei tassi di crescita più alti di tutta Europa, e secondo me questo è certamente dovuto alla privatizzazione; il tenore di vita degli abitanti in generale è senz'altro migliorato, proprio perché si è raggiunta una maggiore efficienza delle aziende, privatizzandole, o comunque non sovvenzionandole.

ALFREDO MANTICA. Nelle aziende che vengono vendute lo Stato inglese conserva una presenza significativa, cioè resta sempre presente per controllare l'andamento delle aziende, oppure si libera totalmente delle quote azionarie?

La seconda domanda: esiste una forma chiamata *golden share* - azione d'oro - circa cioè la presenza dello Stato nell'azienda che può intervenire su fatti straordinari. Se è vero come funziona?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Per rispondere alla seconda parte della sua domanda, l'azione d'oro esiste ma non in tutte le società che abbiamo privatizzato. Questa azione permette allo Stato di intervenire soltanto in circostanze molto ben definite. Prendiamo per esempio una società privatizzata nel settore della difesa: questa azione d'oro permette allo Stato di intervenire per evitare che il pacchetto azionario, o una parte di esso, passi a un proprietario straniero perché allora ne andrebbero di mezzo la sicurezza e l'interesse nazionale.

Per la prima parte della sua domanda, preferiamo senz'altro vendere completamente il 100 per cento del pacchetto azionario, però ci sono stati dei casi in cui non abbiamo venduto tutto. Per quanto riguarda la British Telecom, abbiamo inizialmente venduto soltanto il 51 per cento delle azioni.

Adesso è in vendita un ulteriore pacchetto del 25 per cento, quindi ci resterà in mano ancora qualcosa. L'altro esempio sono le due società che producono elettricità, delle quali abbiamo venduto il 60 per cento e quindi abbiamo trattenuto il 40 per cento delle azioni.

ALFREDO MANTICA. L'altra domanda è questa: il collocamento delle azioni al pubblico è avvenuto sempre attraverso i canali normali della Borsa inglese oppure sono state sviluppate azioni particolari a collocamento diretto, cioè attraverso la Borsa e i sistemi di intermediazione finanziaria normali, correnti nel paese, o sono state pensate formule diverse?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. La maggioranza delle vendite di azioni a privati è stata diretta, quindi dallo Stato al cittadino privato, ed è avvenuta tramite pubblicità. Il cittadino ha saputo dove trovare un certo modulo, come compilarlo e lo Stato ha venduto direttamente.

Ora stiamo vendendo un altro 25 per cento della società dei telefoni e stiamo pensando di istituire una rete di *share-shops*, negozi di azioni. Possiamo per esempio stabilire presso le banche negozi dove lo Stato vende azioni. Il negozio vende azioni di società privatizzate ai suoi clienti, cioè il *share-shop* ha una sua clientela che va per comprare le azioni che lo Stato vende.

ANDREA CAVICCHIOLI. C'è una sorta di intervento, seppur ovviamente molto blando, dello Stato nel controllo dei prezzi dei servizi pubblici essenziali, oppure delle forniture, ad esempio dell'energia elettrica, che costituiscono un po' gli elementi basilari?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Ci sono dei regolamenti piuttosto severi.

Per ogni servizio pubblico monopolistico o quasi monopolistico, come ad esem-

pio le telecomunicazioni, l'acqua, l'elettricità, il gas, esiste un controllo rigoroso dei prezzi, esiste un regolatore autonomo. C'è un ufficio autonomo, un piccolo ente, che controlla i prezzi.

ANDREA CAVICCHIOLI. Ente statale ?

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Sì.

LUIGI CASTAGNOLA. Ringraziamo per la chiarezza delle risposte e per la documentazione che eventualmente ci potrete inviare.

FRANCIS MAUDE, Financial secretary responsabile per la politica di privatizzazione. Anzi, se esistono altri dati che possono esservi utili vi prego di farmelo sapere e se possibile senz'altro collaboreremo.

L'incontro termina alle 11,25.

L'incontro comincia alle 14,30.

Incontro con i funzionari della British gas, Chris Le Fevre e David Hough.

CHRIS LE FEVRE, Business development manager della British gas. Il mio nome è Chris Le Fevre e sono responsabile all'interno della British gas dell'attività sul continente.

Il mio collega David Hough è a capo della struttura ricerche.

Abbiamo preparato dei dati per voi che si riferiscono alla privatizzazione della British gas, che ci risulta essere per voi un argomento di grande interesse, ma naturalmente siamo pronti a rispondere alle altre domande che vorrete farci su altri argomenti di vostro interesse.

Per dare un contesto alla discussione, prima di passare al discorso della privatizzazione, vorrei parlarvi brevemente della British gas.

Come saprete siamo stati privatizzati nel 1986. Dall'epoca della privatizzazione

siamo stati in grado di ampliare le nostre attività al di fuori del Regno Unito.

È una espansione, un ampliamento che ha preso due forme, la prima delle quali è stata l'attività di esplorazione in tutto il mondo. La seconda consiste nello sviluppo del nostro settore di attività, *global gas*, che praticamente consiste nella partecipazione a livello internazionale nel trasporto e nella distribuzione del gas (il *global gas* è il ramo della British gas che si occupa di distribuzione e trasporto del gas).

Abbiamo quindi due rami di attività illustrati in queste due pubblicazioni, che vi consegno per la vostra documentazione: un opuscolo concerne la ricerca mineraria e l'altro la distribuzione ed il trasporto del gas, che è chiamato *global gas*.

Uno degli aspetti principali che ci distingue dalle altre società è che siamo una società integrata.

In Italia, per esempio, vi sono l'AGIP che si occupa di ricerca mineraria, la famosa esplorazione, la SNAM del trasporto e l'ITALGAS della distribuzione.

Invece noi nel Regno Unito come British gas, ecco perché prima dicevo siamo una società integrata, ci occupiamo di tutti e tre questi rami. Stiamo infatti cercando di esportare in tutto il mondo la nostra capacità di lavorare a livello integrato.

Abbiamo fatto delle acquisizioni in particolare in Canada dove adesso siamo proprietari di una società chiamata Consumers gas, gas dei consumatori, che è la più grossa società distributrice di gas del nord America.

In Europa abbiamo due partecipazioni azionarie ed altrettante società di distribuzione nell'ex Europa orientale; poi abbiamo una piccola partecipazione in una società di distribuzione di gas spagnola.

La settimana scorsa abbiamo firmato una *joint-venture* con due società italiane per fornire servizi di distribuzione per quanto riguarda il gas e l'acqua.

Abbiamo una sussidiaria in Italia che si chiama British gas Italia e che fornisce vari servizi, per esempio una società di distribuzione genovese che si chiama AMGA.

LUIGI CASTAGNOLA. Pensavo che i servizi fossero di piccola dimensione. Cosa fattura questa consulenza ?

CHRIS LE FEVRE, Business development manager della *British gas*. È una consulenza piccola (siamo sul milione di sterline) che comunque speriamo cresca. I nostri soci sono la Pavimental, che è parte del gruppo IRI, e la TPL.

Un'altra cosa che probabilmente non è stata molto pubblicizzata ma che comunque desidero farvi sapere è che abbiamo attualmente realizzato un'alleanza strategica con l'AGIP in Unione Sovietica, e più precisamente nel Kazakistan. Quindi come vedete abbiamo ottimi rapporti con società italiane e speriamo che questa sia la base di ulteriori rapporti futuri.

Ho concluso la mia presentazione della *British gas*, quindi passo la parola al collega che vi parlerà di privatizzazione, ma su questo argomento noi potremmo star qui due settimane, perché ci sono moltissime cose da dire, quindi vorrei che ci guidaste voi sugli aspetti che vi interessano principalmente.

LUIGI CASTAGNOLA. Noi innanzitutto ringraziamo molto per la gentilezza, per la cortesia, per la cordialità dell'accoglienza. Siamo molto interessati a conoscere soprattutto l'esperienza concreta, sia per quello che riguarda le modalità con cui realizzate questa vendita, questa trasformazione, sia per quello che riguarda le conseguenze di questa trasformazione.

Per quello che riguarda le modalità, vorrei essere più preciso: io sono interessato a sapere in primo luogo come fu fatta la stima sulla base della quale furono messe in vendita le proprietà e la forma. In secondo luogo come furono valutate le proprietà della società, non solo gli immobili, ma i beni, sia materiali sia immateriali, che corrispondono al *know-how* della società, rispetto alle concessioni, pubbliche, governative e via di seguito, di cui ovviamente la società era titolare. Come furono valutate le due cose? Vorrei inoltre sapere se fu necessario cambiare la concessione governativa, supposto che ce ne fosse una.

ENZO POLIDORI. Volevo sapere se avete l'esclusiva di Londra, quanto vasto era il mercato che controllavate e quant'è grande quello che oggi controllate.

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. Sono informazioni che vi avrei dato in seguito ma adesso so che sono queste le cose che vi interessano.

L'obiettivo è sempre la cosa migliore in tutte le privatizzazioni, e questo lo abbiamo detto anche ad altre delegazioni. Si comincia sempre da un obiettivo e in vari paesi possono essere diversi gli obiettivi; inoltre cambiando l'obiettivo chiaramente si cambiano i modi di perseguirlo, cioè i modi della privatizzazione.

Comincerò col dirvi quali sono stati i nostri obiettivi da due punti di vista, quello del governo di sua maestà britannica e quello della *British gas*.

Dal punto di vista governativo si è ritenuto che la proprietà privata fosse preferibile alla proprietà pubblica per quanto riguarda l'efficienza dell'azienda.

E questo chiaramente faceva parte dell'ideologia del governo conservatore.

Il secondo obiettivo governativo era quello di accrescere la base dell'azionariato, cioè di aumentare il numero delle persone proprietarie di azioni. E questo era un aspetto molto importante.

Infatti questo secondo obiettivo del governo determinò uno dei modi in cui fu guidata la privatizzazione.

Quando si trattò di valutare e di vendere la società, questo secondo obiettivo fu la forza che guidò la valutazione e la vendita della società (comunque ci tornerò sopra).

Il terzo obiettivo governativo è stata la convinzione che sia necessaria una maggiore concorrenza, cioè siano necessarie più società nel settore gas che si facciano concorrenza l'una con l'altra, perché come società a partecipazione statale noi essenzialmente avevamo il monopolio della produzione e distribuzione del gas.

CHRIS LE FEVRE, Business development manager della *British gas*. Vorrei interrompere per darvi la dimostrazione

concreta delle conseguenze della privatizzazione. Questa conseguenza è che non abbiamo più le belle tazze di porcellana, ma dei bicchieri di plastica.

Tuttavia la maggioranza è d'accordo che è aumentata la qualità del caffè; che poi sia buono come il caffè italiano ho i miei dubbi, ma insomma...

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. Dobbiamo parlare della concorrenza perché voi mi avete chiesto come sono cambiate le licenze, le concessioni e le condizioni governative.

Infatti qui c'è stato senz'altro un cambiamento, che è ancora in corso, del quale parlerò fra poco.

L'ultimo obiettivo del governo, che poi credo sia l'obiettivo un po' di tutti i governi che pensano di privatizzare, è stato quello di raccogliere dei fondi.

Il governo ha cercato di massimizzare gli incassi, però sempre tenendo presenti gli altri obiettivi. Anche questo quindi ha guidato il processo di valutazione della società.

Adesso vorrei dire brevemente quali sono stati gli obiettivi della *British gas*.

Prima di tutto noi abbiamo voluto conservare il più possibile la natura integrata della società, cioè completa.

ALFREDO MANTICA. La *British gas* aveva una possibilità di colloquiare col governo e di discutere sulle condizioni?

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. All'epoca ci sono stati dei colloqui sui dettagli, sui particolari, ma certamente il principio della privatizzazione è nato dal governo.

Poiché ci sono stati negoziati sui particolari e hanno chiesto il nostro parere, abbiamo detto che ci interessava mantenere la natura integrata, completa della società e il governo ha accettato.

Devo anche precisare che all'epoca il presidente della *British gas* non era di nomina governativa ma era un uomo del settore gas, cioè un uomo di questa azienda che era riuscito a farsi avanti, a salire alla massima carica.

Quindi era un tecnico, questo è un elemento importante.

Il secondo nostro criterio è che eravamo ben consapevoli di aver sviluppato un sistema di distribuzione del gas, sicuro e complesso, *sophisticated*, che è quella famosa parola quasi intraducibile nel suo nuovo significato e quindi volevamo che questo livello di servizio ai nostri clienti, con il nostro sistema così sicuro e sofisticato, non si perdesse con la privatizzazione. Questo è stato il nostro secondo obiettivo.

Poi ci interessava anche proteggere i nostri dipendenti, o perlomeno fare in modo che nelle trattative globali fossero presi in considerazione anche i loro interessi.

L'ultimo nostro obiettivo era, poiché noi avevamo sempre subito l'interferenza governativa nell'andamento della nostra società, che con la privatizzazione non ci fosse più interferenza da parte del governo. Vedremo poi quando ve ne parlerò più estesamente che l'interferenza è cambiata, è di natura diversa, però purtroppo c'è ancora. Questi sono gli obiettivi generali.

Ci avete chiesto come è stata fatta la valutazione. All'epoca della privatizzazione noi avevamo tre possibilità di valutare la società.

La prima era quella di guardare i risultati, il bilancio della società. In tal modo si sarebbe arrivati a valutare l'attivo della società, calcolando il valore reale della quota di ogni azionista.

Il secondo sistema di valutazione era quello che io chiamo il « sistema basato sul mercato »: cioè quanto il mercato azionario avrebbe valutato una società con un giro di affari simile.

Il terzo sistema è il più raffinato, è quello che usano molto gli analisti, cioè il calcolo delle possibilità, delle produzioni future della società in un periodo di 20 anni, misurandone la liquidità e poi tornando indietro al momento in cui si esegue la privatizzazione.

Questi vari sistemi hanno avuto come risultato una ampia gamma di possibili valutazioni.

ALFREDO MANTICA. Ce l'hanno proprio tutte e tre quindi ?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Sì.

Abbiamo fatto la valutazione in base a tutti e tre i criteri, e abbiamo ottenuto molti risultati diversi. Se guardate al bilancio, al costo storico dei beni e all'attivo, la società vale 5 mila milioni di sterline. Se usate il sistema di mercato che qui chiamiamo rendimento dei dividendi, si arriva a una cifra molto simile.

Un altro sistema sempre basato sul mercato è il rapporto tra prezzo e utile e anche così si arriva ad una cifra tra cinque e sei mila milioni di sterline. Però se lei prende il valore dell'attivo e lo ricalcola ai prezzi di oggi, allora si arriverebbe a 16 mila milioni di sterline.

LUIGI CASTAGNOLA. Scusi, quest'ultima cifra comprende una rivalutazione attuale dei beni o della rete ? Volevo essere sicuro di aver capito bene, che la differenza fra la prima e la seconda cifra è rappresentata dal fatto che la seconda cifra comprende gli investimenti di rete senza gli ammortamenti...

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. I 5 mila milioni di sterline sono il valore storico, cioè quello che...

ALFREDO MANTICA. Valore di acquisizione dei beni, quando li ha comprati.

LUIGI CASTAGNOLA. È un valore nel quale non ci sono più gli ammortamenti perché naturalmente l'investimento è stato...

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Se noi parliamo dall'altro punto di vista e prendiamo il valore del nostro attivo (impianti e tutto il resto) al costo che dovremmo sostenere se lo dovessimo rifare, comperare, mettere in piedi oggi, arriveremmo a 16 mila milioni di sterline.

ALFREDO MANTICA. Noi volevamo sapere se la prima cifra di 5.182 milioni di sterline è il valore storico degli impianti e

se gli ammortamenti sono compresi, cioè se è il valore storico meno gli ammortamenti o se invece è solo un valore storico.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Sì, perché la maggior parte delle società fanno il bilancio in questo modo e includono l'ammortamento.

L'ammortamento è compreso, ma solo sulla base di quello che è stato il costo effettivo di costruzione di determinati impianti, al momento in cui furono costruiti, al netto degli ammortamenti.

Per esempio, da noi i gasdotti durano 40 anni, per cui ogni gasdotto costruito nel 1950 adesso è già sparito completamente dai nostri libri contabili.

LUIGI CASTAGNOLA. Quello sarebbe il costo di chi volesse costruire la rete e fare concorrenza.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Sì, esattamente.

LUIGI CASTAGNOLA. E la concessione dove è ?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Come tale non ha valore, se vuole il valore può apparire nella liquidità, poiché la concessione non è ancora una materia prima commerciabile.

E poi abbiamo l'ultimo metodo più sofisticato che comunque è arrivato alla stessa valutazione. Le due cifre simili di 16 mila milioni erano quelle che c'era da aspettarsi.

A questo punto nacque il dilemma: vendiamo alla cifra più alta o alla cifra più bassa ?

Davanti al dilemma il governo, dopo essersi consultato, preso consiglio dai suoi esperti della City di Londra, ha deciso che il mercato era in grado di assorbire soltanto la cifra più bassa, dai 5 ai 6 mila milioni di sterline.

Ecco perché si torna all'importanza degli obiettivi a cui si deve ricorrere per determinare la valutazione, perché se il governo voleva vendere la società, doveva venderla a un prezzo che il mercato avrebbe assorbito. Quindi ha deciso di far così e di valutare la società a quel livello.

Un altro fattore determinante nella privatizzazione della British gas fu che all'epoca il governo decise di vendere il 100 per cento delle azioni.

La decisione di vendere la società al 100 per cento era la prima in campo di privatizzazione, perché non era mai stata venduta una società interamente. Anche questo fu motivo di ansietà, di paura, di apprensione da parte della City sul fatto se il mercato avrebbe poi assorbito o meno questa quantità.

Ecco quindi molto brevemente come siamo arrivati a valutare la società. Comunque c'è stato anche un altro aspetto. Si sono dovuti mandare periti in varie parti del paese per controllare se gli attivi messi in bilancio dalla società effettivamente esistevano; cioè se dicevamo che avevamo un gasdotto X nella posizione Y, in effetti si sono dovuti mandare dei periti a controllare che esisteva: quindi il controllo dei beni, dell'attivo.

Detto questo per quanto riguarda la valutazione affronto ora il tema della concessione.

Nel promuovere queste società private il governo ha voluto che si mantenesse un regime di regolamentazione che continuasse a difendere il consumatore come era stato difeso prima. In questo contesto, il governo credo abbia preso in esame diverse possibilità.

Prima ha preso in esame la situazione in Germania occidentale, dove l'industria del gas era molto poco regolata in maniera specifica, c'erano ben pochi regolamenti. Questo era un estremo.

All'altro estremo invece c'era l'America del nord, dove invece la regolamentazione è molto dettagliata, molto precisa. Anzi, in America del nord l'ente proposto alla regolamentazione stabilisce di quanto può essere l'utile della società.

Il governo del Regno Unito ha definito il proprio ente di regolamentazione a metà strada tra i due estremi.

L'esigenza di avere una qualche forma di regolamentazione si pone principalmente quando si ha una società come questa, che è praticamente l'unica a fornire un certo prodotto, in questo caso il

gas, quando cioè l'utente non ha scelta: se non gli va bene questa società non ne ha un'altra che gli possa fornire il gas, una situazione quindi nella quale la società che fornisce il gas può facilmente uscire dai limiti.

Per quanto riguarda la forma data a questo controllo, il governo ha deciso la regolamentazione dei prezzi anziché, come si diceva prima per l'America, la regolamentazione degli utili.

Il motivo principale di questa scelta è che i prezzi sono più prevedibili; in presenza di un controllo dei prezzi, noi come società del gas abbiamo maggiori incentivi e anche una maggiore efficienza, siamo più incentivati a ridurre i costi.

Non essendoci regolamentazione sul nostro utile, cioè essendo la nostra società libera è chiaro che sottostando al solo controllo sui prezzi abbiamo interesse a controllare i costi e possiamo, in percentuale, avere gli utili che vogliamo.

Questa forma di controllo dei prezzi, comunque, al momento della privatizzazione è stata applicata solo ai clienti piccoli. Per clienti piccoli si intendono il cliente privato, il piccolo negozio, il piccolo consumatore.

LUIGI CASTAGNOLA. Cioè il consumo fino a un certo volume.

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. Sì, lo potrei anche definire, è un livello abbastanza alto al di sotto del quale c'è la regolamentazione: si tratta di 750 mila kilowatt all'anno, circa 75 mila metri cubi.

La famiglia media consuma circa 1800 metri cubi all'anno.

Abbiamo 17,5 milioni di clienti, dei quali circa 16-17 milioni sono di tipo residenziale, con un consumo sottoposto alla regolamentazione.

Oltre alla regolamentazione dei prezzi abbiamo avuto l'obbligo legale di continuare a fornire il gas a questi clienti.

ALFREDO MANTICA. Per esempio, non portando più il gas nei piccoli paesi o nelle

zone sperdute, può diminuire la qualità dei controlli.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Per quanto riguarda l'eventualità di ridurre i costi non fornendo certe zone, per esempio, devo dire che nella legge che ci ha privatizzato una clausola stabilisce che noi siamo tenuti a fornire il gas dove è economico e ragionevole fornirlo.

In caso di vertenza, nel caso in cui, per esempio, una zona, un paese, una collettività senza gas sostenga che è economica per la British gas la fornitura di gas nei suoi confronti essa si rivolge all'ufficio di regolamentazione, che può naturalmente risolvere la controversia. Se decide che è economico fornire il gas allora la British gas è tenuta a fornirlo.

Per quanto riguarda la sicurezza, al momento della privatizzazione si sono stabiliti nuovi criteri e c'è un ente governativo che li controlla.

È un ente separato che non ha competenza solo per il settore gas, ma si occupa di controllare la sicurezza di tutte le installazioni industriali.

Contro l'eventualità che lei ha ipotizzato il governo ha deciso allora che questo era adeguato.

CHRIS LE FEVRE, Business development manager *della British gas*. Al momento non ci sono regolamentazioni sul livello di servizio. Per esempio non so quanto intervallo di tempo c'è tra il guasto e la riparazione, quindi non ci sono regolamentazioni al momento. L'*office gas*, che ne ha la capacità, farà dei regolamenti in proposito, ma adesso non ce ne sono.

Abbiamo la formula di controllo dei prezzi ma è complessa.

ALFREDO MANTICA. È sufficiente sapere che esiste il controllo.

CHRIS LE FEVRE, Business development manager *della British gas*. Volevo far notare che la formula di controllo dei prezzi si rivede ogni cinque anni. Lo stesso *office gas* di cui si parlava prima

ha già fatto una prima revisione dei prezzi.

LUIGI CASTAGNOLA. La formula è l'impianto, ma in realtà i prezzi...

CHRIS LE FEVRE, Business development manager *della British gas*. Sì.

LUIGI CASTAGNOLA. Per esempio la tariffa di oggi, in moneta costante, è superiore a quella del 1986, al netto dell'inflazione?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Il prezzo del gas, tolta l'inflazione, adesso è più basso del 5 per cento.

LUIGI CASTAGNOLA. Sono diminuiti i costi in proporzioni analoghe o superiori?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Il costo del gas ha la tendenza strutturale ad aumentare o a diminuire per via della politica dei paesi arabi, delle variazioni del prezzo del petrolio; mentre invece il costo della British gas, a parte il gas, è sceso di circa il 10 per cento.

LUIGI CASTAGNOLA. Come è sceso? È diminuito il personale?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Per molte ragioni. Il costo principale è quello della manodopera e abbiamo quindi migliorato la produttività.

Abbiamo venduto più gas con meno dipendenti. Questo si è ottenuto con l'informatica; il modo in cui abbiamo risparmiato soldi è stato proprio l'informatica.

ENZO POLIDORI. Quanti erano prima i dipendenti e quanti sono adesso?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Oggi come oggi abbiamo poco meno di 80 mila persone dipendenti. Nel 1986, invece, al momento della privatizzazione erano 104 mila.

Quindi in cinque anni abbiamo ridotto il personale di 24 mila unità. Quindi una riduzione costante e significativa.

LUIGI CASTAGNOLA. Volevo sapere il rendimento dell'azione, quanto costava la singola azione quando è stata venduta? Quanto vale adesso e che rendimento ha avuto?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* Vendita all'epoca per una sterlina e 35, oggi vale due sterline e mezzo, due e 50. Ma era salita anche a 2 e 90, oggi come oggi è 2 e 50. E il rendimento oggi è circa il 6 per cento.

LUIGI CASTAGNOLA. È un rendimento medio del quinquennio, diciamo.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* No, questo è il rendimento di oggi, al prezzo di oggi.

ENZO POLIDORI. Ha avuto anche un rendimento più alto?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* No, il 6 per cento, è un livello costante.

ALFREDO MANTICA. Quando hanno venduto le azioni c'era un limite massimo di acquisto, cioè si poteva comprare anche il 10 per cento, il 20 per cento delle azioni o c'era un limite nell'acquisto?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* Il limite è stato di circa 300 azioni a testa, perché c'è stata una richiesta da parte del pubblico sette volte superiore alla disponibilità. Cioè se c'erano 7 azioni se ne sarebbero vendute 49, ne sono state richieste sette volte la disponibilità.

ANDREA CAVICCHIOLI. Il mercato ha giudicato quindi il prezzo di valutazione basso rispetto a quello reale.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* Sì, lo ha trovato

attraente. Anche questa è stata una tattica governativa; come vedete c'è stato un aumento secco all'inizio dell'andamento del prezzo delle azioni.

LUIGI CASTAGNOLA. Sul totale del consumo energetico del Regno Unito nel 1990 che percentuale avete coperto?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* Il 47 per cento escludendo però l'energia che muove automobili, autobus, cioè l'energia che non è in concorrenza. Il 47 per cento di tutta l'energia - compresa l'elettrica e a benzina che non è per il trasporto - per uso domestico, edilizio, industriale.

LUIGI CASTAGNOLA. Avete detto di avere 16 milioni di utenti residenziali, presumo che sia circa il 75 per cento delle famiglie inglesi.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* Quasi 18 milioni. Nel Regno Unito abbiamo circa 23 milioni di case, per casa intendo l'unità domestica: una parte di questi 23 milioni sono in zone remote; per esempio, in certe parti della Scozia ci sono delle collettività che abitano in zone dove non avevano il gas.

Se abbiamo 23 milioni di famiglie e 18 milioni di clienti, vuol dire che 5 milioni sono senza gas, di questi cinque milioni due milioni e mezzo non avranno mai gas perché sono in zone dove non arrivano i gasdotti.

LUIGI CASTAGNOLA. Sì, ma volevo avere l'ordine di grandezza.

L'altro ordine di grandezza riguarda l'approvvigionamento di gas all'industria, alla produzione; cosa è in percentuale, sul totale di fabbisogno energetico del sistema produttivo, quello che fornite?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas.* Tornando al punto di prima, di tutte le fonti energetiche che si usano a livello domestico, petrolio, benzina, elettricità e gas, il gas fornisce il 60

per cento. Per la produzione industriale il 35 per cento.

LUIGI CASTAGNOLA. Come sono distribuite le fonti dell'approvvigionamento - mare del Nord, il sottosuolo inglese, il liquido che viene portato con le metaniere, il carbone - ?

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. In generale vi posso dire che tutto il nostro gas, tranne una percentuale ridottissima, viene dal mare del Nord.

Di questo gas che ricavano dal mare del Nord, che è quasi tutto il gas che usiamo, l'80 per cento viene dal *plateau* continentale del Regno Unito, cioè dal territorio del Regno Unito. Mentre l'altro 20 per cento viene dalla Norvegia.

Un campo gasogeno è in parte in territorio del Regno Unito, in parte in territorio norvegese.

In passato abbiamo importato delle quantità ridottissime dall'Algeria.

Se un giorno riusciremo ad avere un gasdotto che passa per la Francia magari il gas lo prenderemo anche dall'Italia.

ALFREDO MANTICA. Volevo sapere quanti sono i dipendenti della *British gas* che sono anche azionisti e quante azioni sono in mano ai dipendenti della *British gas*.

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. Il 3 per cento circa delle azioni è in mano a dipendenti e solo una ridottissima percentuale di dipendenti non ha azioni nella *British gas*, anche perché poi i dipendenti ricevono dalle azioni, ogni anno, come partecipazione sugli utili, a meno che non sia il dipendente che le rifiuta. Infatti, abbiamo dei dipendenti che per motivi ideologici non accettano l'idea della privatizzazione e rifiutano le azioni.

ANDREA CAVICCHIOLI. Le nostre società del settore, la SNAM, l'ITALGAS e AGIP, pur essendo a partecipazione statale producono un reddito consistente.

Vorrei sapere se prima della privatizzazione la *British gas* aveva utili e, se è possibile, un momento di raffronto fra gli utili in percentuale del fatturato, adesso e prima della privatizzazione.

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. Infatti, devo dire che prima della privatizzazione la *British gas* era fra le società a partecipazione statale di maggior successo.

È stato uno dei motivi principali per cui la società è stata scelta, si è decisa la sua privatizzazione.

La percentuale dell'utile sull'attivo della società non è cambiata un gran che.

Una cosa che invece è cambiata notevolmente, l'abbiamo già detto, è che siamo riusciti adesso a diversificarci.

Nel 1985 il 100 per cento degli utili ci provenivano dalla vendita di gas e dalla vendita di apparecchi a gas.

Adesso l'80 per cento degli utili ci viene da queste due voci, il 20 per cento dall'attività di ricerca: in questo 20 per cento è compreso anche il *global gas*, cioè la distribuzione.

ALFREDO MANTICA. È cambiato molto il *management* di alto livello dopo la privatizzazione, cioè la privatizzazione ha avuto effetti sul *management* ?

DAVID HOUGH, Business research manager della *British gas*. C'è stato qualche cambiamento nelle alte sfere, ma quello che è cambiato più che altro è il modo in cui gestiamo la nostra attività.

Parliamo del consiglio di amministrazione. È inevitabile che nel corso di 5 anni c'è chi è andato in pensione ed è quindi stato rimpiazzato da altri.

Ma i consiglieri di amministrazione, a tempo pieno, provengono ancora tutti dalla società: anche adesso le nomine al consiglio vengono fatte tra dipendenti della società, con una eccezione per il ramo esplorazioni o ricerche minerarie perché abbiamo una persona che viene dagli Stati Uniti, dalla AMOCO.

E poi abbiamo acquisito un'impresa americana, per cui tre massimi dirigenti di questa società sono americani.

Al momento comunque, perlomeno al momento, la British gas continua ad essere diretta da cittadini del Regno Unito.

Se prima della privatizzazione eravamo una società che aveva lo scopo di fornire del gas, quindi naturalmente avevamo il settore amministrativo, tecnico, produzione, adesso siamo una società divisa in settori di attività, quelli che noi chiamiamo *business*: il primo, forniture di gas nel Regno Unito, il secondo, come dicevo prima, esplorazioni minerarie; il terzo è il *global gas*, che è la distribuzione internazionale del trasporto del gas.

Gradualmente, un po' alla volta, la nostra società sta cambiando e sta diventando più imprenditoriale, dove quindi si cercano le opportunità di mercato. Quindi adesso siamo attivi nel cercare nuovi mercati, nuovi modi di produrre i nostri servizi, ma non è semplice. Stiamo diventando più imprenditoriali.

ALFREDO MANTICA. All'ultima assemblea degli azionisti che percentuale di azioni era presente?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Abbiamo 2,6 milioni di azionisti; tremila all'assemblea.

ALFREDO MANTICA. Ma se loro hanno venduto al massimo trecento azioni.

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Il 61 per cento delle azioni sono suddivise in gruppi di più di un milione di azioni, che sono probabilmente di compagnie assicurative, gruppi finanziari e così via, quelli che noi chiamiamo istituti. Sono questi che hanno il potere di voto.

Quindi in assemblea avevamo 423 istituti rappresentati ma in mano avevano il 61 per cento delle azioni.

LUIGI CASTAGNOLA. C'è un patto firmato, esistente, fra queste *institutions*, c'è una qualche intesa fra loro? In Italia si chiamano sindacati di controllo che, controllando il 30-40 per cento...

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. Le *institutions* sono grosse banche, fondi pensione, compagnie di assicurazioni, fondi di investimento.

LUIGI CASTAGNOLA. Nel caso della British gas queste istituzioni hanno fra loro un patto oppure no?

DAVID HOUGH, Business research manager *della British gas*. In generale no. Esistono solo per portare al massimo gli utili per i loro azionisti, per chi fa parte del gruppo di investimento.

Queste *institutions* hanno dei pacchetti di azioni di entità che corrisponde, in percentuale, all'importanza del settore in Borsa. Quindi avranno dei pacchetti azionari dell'industria chimica, dei pacchetti azionari dell'industria metallurgica. Sono degli istituti che comprano per realizzare degli utili.

LUIGI CASTAGNOLA. Siamo consapevoli di avervi rubato tanto tempo. La loro gentilezza è stata straordinaria.

Abbiamo imparato tantissime cose.

CHRIS LE FEVRE, Business development manager *della British gas*. La nostra intenzione era quella di dirvi cose che potevate non sapere e speriamo che in un futuro possiamo anche noi intervenire in Italia, essere azionisti della SNAM, dell'ITALGAS.

L'incontro termina alle 16.