L'operazione si rende opportuna per consentire un più equilibrato rapporto tra capitale sociale e mezzi propri. nonché per dotare la Rai di un capitale sociale più rappresentativo della attuale dimensione aziendale. anche in relazione alla entità del capitale sociale delle proprie società controllate.

Il proposto aumento di capitale verrebbe attuato attraverso l'utilizzo delle seguenti riserve di patrimonio netto:

Riserva di rivalutazione ex L. 72/83	22.682.436.839	
Riserva di rivalutazione ex L. 413/91	139.123.105.930	
Riserva di rivalutazione ex L. 650/96	198.325.041.185	
Riserva tassata ex art. 4. L. 19.12.1973, n. 823	163.442.356	
Altre riserve	487.792.233.690	
	848.086.260.000	pari a 438.000.000 di euro

Per poter ripartire tra gli azionisti un numero intero di azioni. il valore nominale di ciascuna azione verrebbe modificato dagli attuali 3.1 euro a 5 euro. Pertanto, ove tale operazione venisse da Voi approvata. il capitale sociale della Rai sarebbe pari a 500.000.000 di euro. rappresentati da N. 100.000.000 di azioni da 5 euro ciascuna. così ripartito:

	% di possesso	**Numero di azioni**	**Importo in euro**
Rai Holding	99,548	99.547.735	497.738.675
Siae	0,452	452.265	2.261.325
	100%	100.000.000	500.000.000

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE 2000

IL SERVIZIO PUBBLICO RADIOTELEVISIVO

La Rai è la più grande azienda radiotelevisiva italiana. e la sua storia ha caratterizzato in misura significativa la vita e il costume del nostro Paese nel corso del secolo.

La nascita del servizio radiofonico pubblico in Italia risale infatti al 27 agosto 1924. data di costituzione a Roma. dell'Unione Radiofonica Italiana (le trasmissioni radiofoniche furono avviate il 6 ottobre 1924).

Il 3 gennaio 1954 ha invece inizio il servizio regolare televisivo. che raggiunge l'intero territorio nazionale a partire dal 24 gennaio 1957.

Il 4 novembre 1961 iniziano le trasmissioni del secondo programma televisivo. Il 1° febbraio 1977 partono ufficialmente le trasmissioni televisive a colori in Italia.

Il 15 dicembre 1979 è inaugurata la terza rete TV a diffusione sia nazionale che regionale.

La Rai. per effetto della convenzione con lo Stato. resa esecutiva dal DPR del 28.3.1994. detiene una "concessione ventennale di servizio pubblico" per la diffusione dei programmi radiofonici e televisivi sull'intero territorio nazionale. L'attivazione della convenzione avviene attraverso la stipula di un "contratto di servizio" con l'Ente concedente, il Ministero delle Comunicazioni, di durata triennale. Il Contratto di Servizio 2000 – 2002. a proposito del quale si relaziona dettagliatamente più avanti, è stato stipulato in data 6 novembre 2000.



Nell'erogazione dei servizi, in coerenza con gli obblighi di convenzione. la Rai garantisce in particolare:

- una ***diffusione nazionale ed internazionale***. assicurando la qualità del segnale. la copertura del territorio italiano ed il raggiungimento di comunità italiane all'estero:
- la ***qualità della programmazione***. al fine di soddisfare il più ampio spettro di interessi e di assicurare lo sviluppo della base produttiva. italiana ed europea:
- una ***informazione completa*** e di facile accesso:
- ***servizi di pubblica utilità***. richiesti da parte della Amministrazione Pubblica in funzione di specifiche esigenze individuate.

QUADRO DI RIFERIMENTO

L'evoluzione del mercato delle comunicazioni

L'attuale fase evolutiva del settore delle comunicazioni si caratterizza per una serie di importanti fenomeni di "correzione" nei processi di sviluppo. con conseguenti impatti in termini di ridefinizione dei modelli di business e delle strategie di sviluppo degli operatori. Tale correzione. peraltro. è da interpretare in termini di mutamenti nelle aspettative sulla tempistica – più che sulla direzione – dell'evoluzione dei mercati. in alcune aree dei quali si stanno comunque consolidando rilevanti processi di crescita.

Pur in tale quadro di incertezza, è comunque possibile evidenziare il progressivo consolidamento di alcune tendenze rilevanti, quali:

- evoluzione, differenziazione e specializzazione di nuovi canali distributivi per la diffusione di contenuti multimediali;
- introduzione di nuovi prodotti di comunicazione personalizzati ed interattivi e di nuovi linguaggi;
- progressivo allineamento di tecnologie, modelli di consumo e contenuti secondo processi di convergenza/integrazione.

In tale contesto, si registra il consolidamento delle posizioni competitive dei diversi operatori, attraverso sempre più diffuse politiche di accordi, alleanze e partnership; ciò determina un aumento delle dinamiche competitive legate alla maggiore aggressività degli operatori esistenti nonché alle strategie di internazionalizzazione dei principali gruppi esteri operanti nei media.

Le spinte evolutive sopra delineate stanno progressivamente determinando cambiamenti strutturali di rilevante impatto, che richiedono agli operatori la definizione di specifiche strategie per poter continuamente sfruttare le opportunità che si presentano.

Al fine di mantenere la propria leadership anche nell'ambito dei settori emergenti, la Rai ha implementato nel corso dell'esercizio una strategia complessiva finalizzata a creare le condizioni più idonee per poter realizzare un efficace presidio in tali nuovi mercati, compatibilmente con l'evoluzione del quadro normativo.

L'evoluzione normativa

- **Il Contratto di Servizio 2000-2002.** Il 6 novembre 2000 il Ministero delle Comunicazioni e la Rai hanno firmato il Contratto di Servizio relativo al triennio 2000-2002 (successivamente pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 21 aprile 2001).

  Il Contratto, che costituisce il provvedimento integrativo della convenzione con la concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo, disciplina in dettaglio i contenuti della missione di servizio pubblico in materia di tipologie di programmazione, di ricerca e sperimentazione, di sostegno all'audiovisivo italiano ed europeo, di razionalizzazione degli assetti industriali, finanziari e di produttività aziendale.

  Rispetto al testo del triennio precedente, il nuovo Contratto di Servizio presenta numerosi punti qualificanti ed elementi di innovazione. Gli elementi più rilevanti possono essere così sintetizzati:

  - ***Ruolo del servizio pubblico radiotelevisivo***. L'articolato è preceduto da un'ampia premessa contenente considerazioni sulla missione e sul ruolo di un "moderno" servizio pubblico radiotelevisivo nel nuovo sistema delle comunicazioni, che sta attraversando una fase caratterizzata da profondi mutamenti tecnologici e di mercato;
  - ***Programmazione***. La Rai deve garantire una elevata differenziazione dell'offerta sui diversi canali televisivi, al fine di rispondere alle esigenze di tutti gli utenti. In tale quadro è previsto che una quota

minima del 65% della programmazione complessiva. con un incremento di 5 punti percentuali rispetto alla quota del precedente contratto. sia dedicata ai macro-generi con una maggiore connotazione di servizio: telegiornali. informazione. programmi culturali. trasmissioni di servizio. programmazione per i bambini e i giovani. sport (con particolare attenzione alle discipline cosiddette "minori").

Il Contratto. inoltre. in coerenza con le previsioni della legge 249/97 ed in linea con il progetto sulla Nuova Rai Tre (del quale è stato recentemente elaborato un aggiornamento). stabilisce che la quota di programmazione di servizio di **RaiTre** sia superiore alla media. e pari almeno all'80%.

La Rai inoltre è chiamata ad incrementare l'attenzione dedicata ad alcune **fasce specifiche di pubblico**. Si inseriscono in tale contesto. ad esempio. le previsioni relative ai *portatori di handicap sensoriali* (con la sottotitolazione in diretta di almeno un telegiornale nella fascia serale). *ai cittadini stranieri* (eventualmente anche attraverso appositi spazi direttamente in lingua straniera).



Il 61% dei baby lavoratori si trova in Asia. Africa e America Latina: grande giornata di riflessione per il Giubileo dei bambini.

- **Investimenti negli audiovisivi italiani ed europei**. La Rai deve destinare una quota minima del 20% dei proventi da canone televisivo ad investimenti in prodotti audiovisivi italiani ed europei. pari attualmente ad un importo annuo minimo di circa 450 miliardi. Inoltre. all'interno di tale quota. ne sono previste altre tre più specifiche:
  - *Film* (per la TV e per le sale cinematografiche): almeno il 40% della quota minima complessiva:
  - *Film per le sale cinematografiche*: devono rappresentare almeno il 51% della quota minima destinata ai film (ovvero pari ad almeno il 20% della quota minima complessiva):
  - *Cartoni animati*: almeno l'8% della quota minima complessiva.

  Gli ultimi due vincoli. peraltro. risultano aggiuntivi per la Rai in quanto non sono previsti per gli operatori privati.
- **Sviluppo di nuove offerte**. Il Contratto consente alla Rai di sviluppare nuove forme di programmazione. Tra queste. più in particolare. si possono ricordare le seguenti:
  - la partecipazione allo sviluppo di progetti finalizzati alla diffusione della lingua e della cultura italiana a livello internazionale. con particolare attenzione a quelli destinati al bacino del Mediterraneo (si ricorda a tal proposito l'avvio del canale Rai Med a partire dal 26 aprile 2001):
  - l'istituzione di un canale via satellite dedicato a tematiche ad alta valenza sociale.
- **Tecnologia e sperimentazione.** La Rai ha il compito di contribuire

fattivamente all'innovazione tecnologica del sistema radiotelevisivo italiano. Tale ruolo risulta tanto più importante in un momento in cui i media sono investiti da una profonda trasformazione che riguarda l'uso integrato di più mezzi di comunicazione quali internet, le nuove modalità di offerta (ad esempio, la nuova generazione di telefonia UMTS), lo sviluppo del digitale e della convergenza multimediale.

- **Riassetto organizzativo/trasparenza.** Il Contratto, in coerenza con gli orientamenti comunitari sull'impiego delle risorse di natura pubblica, richiede alla Rai di attuare gli interventi sulla propria struttura organizzativa con il duplice obiettivo di conseguire obiettivi di efficienza e di efficacia nello svolgimento delle attività e di assicurare la necessaria trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche.
  In tale quadro, ad esempio, si inseriscono la previsione sull'introduzione di meccanismi di distinzione contabile, organizzativa o societaria tra le attività finanziate dal canone di abbonamento e le attività finanziate dal mercato nonché la richiesta di una specifica relazione annuale che evidenzi i criteri di allocazione alle reti delle risorse da canone.
- **Disegno di legge n. 1138**. Nel corso dell'esercizio è proseguito in sede parlamentare l'esame del disegno di legge n. 1138, provvedimento finalizzato a completare il processo di ridisegno normativo del sistema delle comunicazioni e contenente, tra l'altro, le norme di riferimento sul riassetto societario della Rai, anche in correlazione con il processo di liquidazione dell'azionista IRI.
  Al termine di un serrato dibattito, la Commissione Lavori e Telecomunicazioni del Senato aveva approvato alcuni articoli del provvedimento, che non ha completato l'iter per la conversione in legge. Rimane pertanto in essere l'esigenza di un ridisegno normativo del sistema delle comunicazioni e della ridefinizione delle norme sull'assetto della Rai.
- **Digitale terrestre**: entro il 2006 tutte le trasmissioni televisive terrestri dovranno essere effettuate con modalità digitale. Inoltre, i soggetti titolari di più di una concessione in tecnica analogica via etere sono tenuti a mettere a disposizione di altri operatori, anche non televisivi, il quaranta per cento della capacità disponibile. Alla luce della mancata approvazione del disegno di legge n. 1138, il Parlamento ha inserito le norme sul digitale terrestre in un altro provvedimento (disegno di legge n. 5000, di approvazione con modificazioni del decreto legge 23 gennaio 2001, n. 5).
- **Legge 249/97 (Istruttoria sulle posizioni dominanti).** L'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni ha chiuso l'istruttoria – prevista dall'articolo 2 della legge 31 luglio 1997, n. 249 – finalizzata all'accertamento della sussistenza di posizioni dominanti nel settore televisivo generalista relativamente all'anno 1997.
  L'Autorità ha accertato che le due unità economiche Rai/Sipra e RTI/Publitalia avevano superato nell'anno in questione le soglie previste dalla legge ma che tale superamento non è derivato da intese o concentrazioni, ma da espansione naturale, tale da non determinare una posizione dominante vietata ai sensi della predetta legge.

LA STRATEGIA DELLA RAI

In coerenza con le dinamiche dello scenario di mercato e normativo sopra sintetizzate. la Rai ha sviluppato nel corso dell'esercizio una strategia unitaria. che ha visto numerose azioni articolate su tre macro-aree tra loro strettamente interrelate:

a) **modello organizzativo/new business**: consolidamento del processo di societarizzazione nelle aree di attività che presentano elevata specializzazione e focalizzazione. ed in quelle che consentono l'ingresso in nuovi settori di mercato:
b) **sviluppo dell'offerta:** definizione di azioni finalizzate ad una crescita della programmazione di qualità e/o legata a produzioni nazionali. nell'ambito di obiettivi di presenza sul mercato coerenti con la missione di TV generalista:
c) **valorizzazione risorse:** cessione di una quota di minoranza del +9% di Rai Way. con il duplice obiettivo di massimizzare il valore di realizzo della società e di acquisire le competenze operative specifiche necessarie per consentire alla società di svolgere un ruolo importante nei nuovi mercati delle telecomunicazioni.

Modello organizzativo/new business

La Rai ha definito una strategia complessiva di sviluppo quale strada obbligata per mantenere un ruolo di rilievo nei nuovi mercati delle comunicazioni. interessati da un profondo processo di evoluzione indotto dalla convergenza tecnologica.

Una delle variabili chiave per l'attuazione di tale strategia è rappresentata dalla transizione da operatore integrato a Gruppo. quale condizione essenziale per modulare una politica di alleanze sui singoli business in funzione delle competenze distintive e per creare le condizioni per la progressiva apertura ai privati del capitale dell'azienda: le dimensioni finanziarie dei nuovi mercati. infatti. sono tali da non rendere di fatto credibile che un singolo operatore possa avviare da solo un percorso di effettivo e reale sviluppo.



"Geo & Geo": l'appuntamento quotidiano di Rai 3 con la natura, la scienza e l'ambiente.

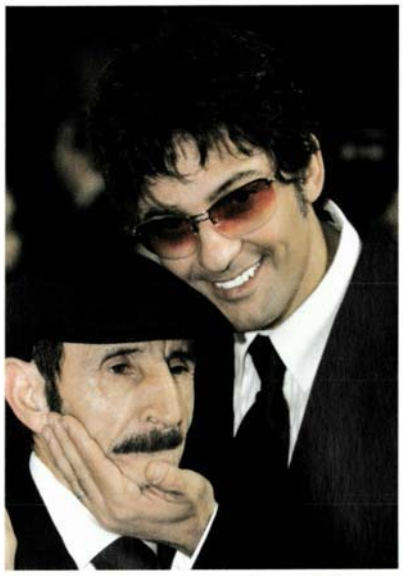
La Rai ha dato corpo a tale strategia attraverso una serie di passaggi organizzativi nonché con l'avvio di un percorso di societarizzazione di specifiche aree di attività caratterizzate da elevata specializzazione e focalizzazione. con l'obiettivo di ricercare l'ingresso in nuovi settori di mercato attraverso partnership. La creazione di società con autonomia gestionale. infatti. rappresenta una via importante per accrescere l'efficienza aziendale. nonché per attuare accordi con operatori privati. in un quadro che consenta alla concessionaria di Servizio pubblico di operare con la massima trasparenza nell'utilizzo delle risorse. Nel se-

guito vengono riassunte le operazioni ed i progetti più significativi realizzati nel corso del 2000.

Attività relative alla "televisione generalista"

RAI Way. In data 29 febbraio 2000 è stata perfezionata l'operazione di conferimento del ramo d'azienda costituito dalla Divisione Trasmissione e Diffusione alla società Rai Way, che ha comportato un aumento del capitale sociale di quest'ultima da 1 a 136 miliardi.

Tra Rai e Rai Way è stato quindi formalizzato un contratto di servizio, che regolamenta i rapporti tra le due società al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi del servizio pubblico, la continuità delle prestazioni, la qualità del segnale e ogni altra condizione atta a preservare l'adempimento delle obbligazioni poste a carico della Rai dalla Convenzione e dal Contratto di Servizio con il Ministero delle Comunicazioni.



"Stasera pago io" con Fiorello: la conferma di un talento per un grande successo del sabato sera.

Pur iniziando la propria attività attraverso il rapporto fondamentale con il cliente Rai, Rai Way tenderà ad ampliare il proprio ambito operativo potendo contare su un insieme di asset e su una struttura organizzativa tale da garantire un elevato grado di qualità e disponibilità di servizi.

Nel corso dell'anno, come più avanti descritto, l'operazione Rai Way è stata completata con la cessione a Crown Castle International del 49% delle azioni della società.

Rai Cinema - In data 31 maggio 2000 è stato perfezionato il conferimento alla società del ramo d'azienda corrispondente alla Direzione Acquisto Fiction, Produzione Cinema e Vendita Prodotti, consentendo così l'avvio operativo di Rai Cinema dal 1° giugno. Nei primi mesi di esercizio la nuova società ha potuto operare con dinamicità sul mercato, in particolare entrando nel settore dei "full rights" che, attraverso la costituzione di uno specifico veicolo nella distribuzione cinematografica, consente di sfruttare tutta la "filiera" dei diritti, ottimizzando così le scelte commerciali per il palinsesto.

New business

RAI New Media. Nel corso dell'anno è stata costituita una nuova società (denominata "Rai New Media"), finalizzata alla creazione di un coordinamento complessivo delle attività del Gruppo nei nuovi settori di mercato e alla quotazione in borsa di tali attività. Obiettivo primario della società è quello di valorizzare i contenuti della library e della programmazione della Rai mediante la veicolazione degli stessi su più piattaforme. Lo sviluppo del progetto ha subito un rallentamento in connessione alla negativa congiuntura dei mercati finanziari, che ha visto un deciso

ridimensionamento dei valori azionari delle società operanti nei settori della *new economy*.

Rai Net. Nel corso dell'esercizio sono state sviluppate le attività necessarie al lancio operativo della società. Per quanto concerne la missione, in funzione della fase congiunturale negativa dei mercati finanziari per le società della *"new economy"*, si è proceduto ad una sua rivisitazione complessiva nella seguente direzione:

- accrescere le occasioni di consumo dei contenuti Rai, contribuendo a generare valore per la Capogruppo e fidelizzando nel contempo ai nuovi mezzi il tradizionale pubblico Rai;
- proporre una "user experience" che offra il meglio della TV in internet (interattività e multimedialità), avviando il circolo virtuoso della continua interazione tra Web e TV.

  In tale quadro, è stato avviato a partire dal 26 febbraio 2001 il nuovo portale Rai.it, lanciato in occasione del Festival di Sanremo.

Rai Click. La società – della quale la Rai detiene una partecipazione del 60% mentre e.Biscom è socio di minoranza con il 40% - è divenuta operativa nel corso degli ultimi mesi del 2000, con l'obiettivo di realizzare il lancio, entro il primo semestre del 2001, del Video portale su Tv a larga banda, fruibile in fase iniziale a Milano, prima città dalla quale è partito il progetto di cablaggio in fibra ottica da parte di e.Biscom.

Sport Set. La società - controllata congiuntamente al 50% da Rai e RCS – ha iniziato la propria attività con la realizzazione di una prima produzione (realizzata con il contributo della Gazzetta dello Sport) collocata nell'ambito del palinsesto del canale tematico Rai Sport Satellite.

"Convenscion": per prendersi gioco delle ansie del modernismo e della globalizzazione.

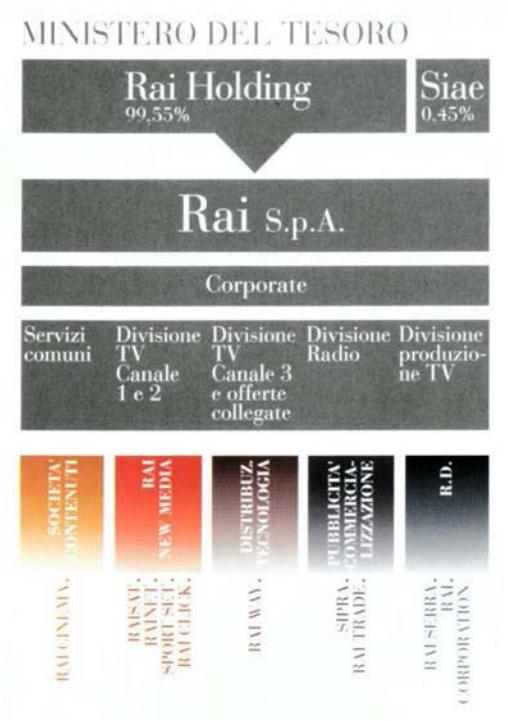


Ingresso di RCS Editori in Rai Sat. In attuazione della lettera di intenti firmata nel corso del 1999 – finalizzata alla verifica della fattibilità di nuovi canali tematici satellitari da diffondere attraverso la piattaforma digitale di Tele+ – la RCS Editori ha acquisito in data 24 febbraio 2000 una quota del 5% del capitale di Rai Sat.

Accordo con la società Wind - La Rai ha stipulato il 21 dicembre 2000 con Wind un accordo finalizzato alla fornitura, senza esclusiva, di servizi da distribuire con diverse tecnologie sulle reti di telefonia mobile. L'accordo, più in particolare, prevede lo sviluppo dell'offerta secondo le seguenti macro - linee:

- ampliamento dei servizi offerti attraverso SMS;
- fornitura dei servizi anche attraverso protocollo WAP con le tecnolgie GSM (incluse GPRS, HSCD, EDGE), di casella vocale, UMTS (con esclusione, per quest'ultima piattaforma, delle immagini in movimento, per le quali verranno sviluppate trattative successive);
- digital extension per terminali telefonici di programmi televisivi e radiofonici.

Si riporta qui di seguito l'attuale schema organizzativo del Gruppo Rai quale determinato a seguito delle iniziative intraprese, articolato per area di attività:



In uno con lo sviluppo del modello organizzativo, sono proseguite le azioni della società inviate al miglioramento dei sistemi organizzativi e delle procedure interne, in particolare nella area contabile – amministrativa, degli acquisti e del controllo di gestione, grazie anche all'avvio dei previsti moduli SAP R/3.

Sviluppo dell'offerta

Nuove iniziative. Nel corso degli ultimi esercizi sono state avviate numerose iniziative nell'ambito sia dell'offerta generalista che in quella caratterizzata da maggiori contenuti di innovazione.

Al fine di fornire un quadro complessivo, si riepilogano di seguito le principali azioni di sviluppo dell'offerta effettuate:

- *settembre 1997*: canale tematico satellitare Rai Educational Satellite, dedicato alle produzioni di carattere culturale ed educativo;
- *febbraio 1998*: canale tematico radiofonico GR Parlamento dedicato alle trasmissioni dei lavori degli organi parlamentari;
- *febbraio 1999*: canale Rai Sport Satellite, destinato ad ospitare le discipline sportive c.d. "minori" che non trovano adeguato spazio nei palinsesti delle reti generaliste;
- *aprile 1999*: canale tematico satellitare Rai News 24 dedicato all'informazione 24 ore su 24;
- *luglio 1999*: fornitura alla piattaforma digitale D+ di un primo pacchetto di 6 canali tematici realizzati da Rai Sat (Rai Sat Show, Rai Sat Cinema, Rai Sat Art, Rai Sat Ragazzi, Rai Sat Album, Rai Sat Gambero Rosso);
- *settembre 2000*: canali tematici sportivi, relativi rispettivamente alle squadre calcistiche della Roma e dell'Inter;
- *febbraio 2001*: nuovo portale Rai.it, lanciato in occasione del Festival di Sanremo;
- *marzo 2001*: fornitura alla piattaforma digitale D+ di un settimo canale (Rai Sat Fiction), dedicato al meglio della produzione italiana ed europea;
- *aprile 2001*: canale Rai Med, con una programmazione specifica per i Paesi che si affacciano sul Mediterraneo;
- *seconda metà 2001*: definizione progettuale di un nuovo canale tematico "ad alta valenza sociale" (come previsto nel Contratto di Servizio) ed avvio della fornitura di contenuti per la diffusione se-

condo la modalità della banda larga.

In sintesi lo schema sinottico delle nuove offerte già consolidate. ripartita tra offerte free e offerte pay. è il seguente:



Aggiornamento progetto Nuova Rai Tre. Nel mese di ottobre 2000 la Rai ha trasmesso all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni l'aggiornamento del progetto Nuova Rai Tre.

Tale aggiornamento si inserisce nel processo di consolidamento della riorganizzazione divisionale. che ha definito il quadro di riferimento operativo necessario per dare un forte impulso a quegli aspetti editoriali che costituivano le premesse per lo sviluppo della Nuova rete senza pubblicità. In particolare sono previste:

- la forte integrazione tra rete e testata nell'ottica di una coerente e riconoscibile politica di Canale:
- lo sviluppo di una programmazione "full-time". in grado di coprire con un'offerta differenziata e competitiva. ma di alto livello qualitativo, l'intera giornata.

Si tratta di due aspetti qualificanti nel servizio pubblico. in quanto comportano il superamento della semplice e a volte contraddittoria coesistenza di diversi editori e l'affermazione di una identità di Canale fortemente caratterizzata e riconoscibile. quale premessa per garantire una crescente fidelizzazione del pubblico e un ampliamento del bacino d'utenza attraverso un legame più stabile e costante nell'arco dell'intera giornata e non più limitatamente ad alcune fasce orarie.

Nell'ambito della Divisione "Canale 3 e Offerte Collegate". è possibile dare una interpretazione della dimensione di servizio pubblico non strettamente confinata alla programmazione del Canale televisivo analogico. ma estesa ad un parallelo e sinergico sviluppo delle offerte collegate (Rai International. Rai News 24. Televideo). che si colloca nella prospettiva di un'offerta moderna e completa in termini di canali distributivi e di servizi multimediali. In particolare. la realizzazione di un canale di informazione continuativa da diffondere via satellite con modalità "digitale" (da luglio 2000 7 giorni su 7) e con una forte presenza sia sul Canale 3 sia su Internet ha risposto con risultati soddisfacenti a questa esigenza.

Valorizzazione risorse

Cessione di una quota di minoranza di Rai Way. L'operazione è stata avviata nei primi mesi del 2000 e si è poi positivamente conclusa il 27 aprile 2001. con la firma di un accordo con Crown Castle International. primario operatore internazionale nel settore della gestione delle infrastrutture di telecomunicazione. per un controvalore di 409 milioni di eu-

ro. corrispondente ad una valutazione dell'azienda (al lordo delle passività finanziarie nette) di 905 milioni di euro. con un "accrescimento di valore" pari a circa 13 volte il patrimonio netto di conferimento di Rai Way.
Per la Rai. obiettivo strategico dell'operazione è stato quello di creare le condizioni affinché Rai Way possa ricoprire un ruolo importante anche nei nuovi mercati delle telecomunicazioni. interessati da una profonda evoluzione tecnologica. in un quadro di massimizzazione del valore di realizzo della società e di compatibilità con la cornice regolamentare e normativa in cui opera la Rai (su tale ultimo aspetto. in particolare. l'accordo prevede che la Rai abbia comunque la più ampia garanzia sullo svolgimento da parte di Ray Way delle disposizioni della Convenzione e del Contratto di Servizio).
La procedura è stata sviluppata con l'ausilio di importanti advisors internazionali (Merrill Lynch e Grimaldi Clifford Chance). ha interessato oltre 80 operatori e. al termine di una serie di fasi successive di "scrematura" (sollecitazione a presentare manifestazioni d'interesse. verifica delle offerte preliminari. richiesta di offerte vincolanti). ha portato alla selezione dell'offerta formulata da Crown Castle International che consente di:

Grande attenzione è prestata ai fatti politici internazionali come le trattative per il faticoso processo di pace in Medioriente.



- massimizzare il valore di realizzo della società:
- favorire l'ingresso nel capitale di un partner che - nel quadro di garanzia sullo svolgimento del servizio pubblico - dispone delle competenze operative necessarie per l'ingresso in nuovi settori di mercato. Crown Castle. infatti. è un operatore di primario livello internazionale nella gestione degli impianti di trasmissione e diffusione che. in Europa. ha recentemente acquisito la diffusione della BBC e. in Gran Bretagna. ha sviluppato il primo network europeo per la diffusione della TV digitale terrestre ed ha recentemente completato la costruzione della prima rete mondiale UMTS nell'isola di Man.

LA GESTIONE ECONOMICO-PATRIMONIALE E FINANZIARIA: SINTESI DEI RISULTATI

I dati più significativi atti a meglio sintetizzare i risultati della gestione economica. patrimoniale e finanziaria della Rai S.p.A. nel 2000 a confronto con quelli del 1999 sono indicati nel seguente prospetto.
Giova osservare che la significatività di tale confronto risulta. almeno parzialmente. inficiata dai conferimenti di rami d'azienda operati nell'anno 2000 a favore di Rai Way e Rai Cinema: per tale ragione. al fine di rendere più agevole l'interpretazione dei fenomeni gestionali dell'anno. sono riportati a margine del prospetto che segue anche i parametri a "perimetro di rilevazione costante". vale a dire i parametri ottenuti dal consolidamento dei dati di Rai S.p.A.. di Rai Way S.p.A. e di Rai Cinema. Le anomalie più rilevanti sono opportunamente spiegate nelle note che seguono.

(in miliardi di lire)	1999	2000	Variaz. %	2000 *"perimetro costante"*	Variaz. %
TOTALE RICAVI	4.911.2	5111.8	4.1%	5.129.8	4.5%
Abbonamenti	*2.531.4*	*2538.6*	*0.3%*	*2.538.6*	*0.3%*
Pubblicità	*2.025.2*	*2259.6*	*11.6%*	*2.259.6*	*11.6%*
Altri ricavi	*354.6*	*313.6*	*-11.6%*	*331.6*	*-6.5%*
Costi operativi	4.688.7	4.947.2	5.5%	4.882.0	4.1%
MOL civilistico	1.384.5	1.117.5	-19.3%	1.510.5	+9.1%
MOL della gestione (*)	900.3	653.2	-27.5%	753.3	-16.3%
Proventi finanziari	27.7	49.1	77.3%	40.2	45.1%
Risultato netto	142.7	78.9	-44.7%	80.8	-43.4%
Patrimonio netto	1.095.8	1.178.1	+7.5%	1.180.0	+7.7%
Posizione finanziaria netta a fine esercizio	(205.2)	+7.1	-	(80.4)	-60.8%
Giacenza (Indebitamento) medio	(320.2)	(38.8)	-87.9%	(194.2)	-39.3%
Investimenti in programmi ad utilità ripetuta	867.8	708.9	-18.3%	1.080.6	+24.5%
Investimenti tecnici	354.0	161.1	-54.5%	236.3	-33.3%
N° dipendenti a t.i. al 31 dicembre	10.449	9.779	-6.4%	10.559	+1.0%
Organico(compresi C.F.L.)	10.808	10.118	-6.4%	10.935	+1.2%

(*)Ottenuto escludendo dal MOL civilistico alcune componenti (principalmente l'ammortamento dei programmi) attinenti alla gestione corrente.

L' esercizio 2000 evidenzia un risultato netto pari a 78.9 miliardi. dopo aver stanziato imposte correnti per 69 miliardi. con una flessione di circa 64 miliardi rispetto all'utile del passato esercizio (142.7 mldi).
Pur se inferiore rispetto al 1999. il risultato conseguito è da ritenersi comunque confortante. essendo stato realizzato in un esercizio caratterizzato da una dinamica del mercato dei diritti particolarmente accentuata sotto il profilo dei costi. dall'impatto dell'evento Olimpiadi. e dall'avvio di nuove attività. in particolare nel settore dei new media. che nella fase di start-up evidenziano risultati negativi. peraltro ampiamente previsti ed in linea con le tendenze espresse dal settore a livello non solo nazionale.
Positivo è stato invece nel 2000 il riscontro per quanto concerne i ricavi pubblicitari. che hanno mostrato una crescita pari a quella dell'anno precedente. in uno scenario che. per l'immediato futuro. va tuttavia prospettandosi in termini decisamente meno positivi di quanto fatto registrare negli ultimi tempi.
Per quanto concerne più in particolare la **gestione economica**. gli introiti da *canoni di abbonamento* ammontano a 2.538.6 mldi. con una modesta crescita dello 0.3%. In realtà l'esercizio 2000 ha visto la soppressione del contributo straordinario (pari a 207 mldi nel 1999). ottenuto negli esercizi passati a compensazione dell'abolizione del canone autoradio. Il minor introito è stato compensato nel 2000 dall'aumento del canone unitario. portato a 176.000 lire (+2.6%). dalla

CANONE 2000	lire
Canone base	420
Sovrapprezzo RF	2.030
Sovrapprezzo TV	159.090
Parziale	161.540
Tassa concessione governativa	8.000
I.V.A.	6.460
Totale	176.000

"defiscalizzazione" dello stesso disposta dalla legge Finanziaria del 23/12/1999, nonché da un incremento del numero degli abbonati paganti pari allo 0.1%.

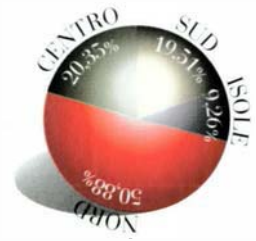
ABBONAMENTI TV

	Movimento utenza		
	1998	1999	2000
Nuovi	96.082	275.664	327.423
Rinnovi	15.202.389	14.999.369	14.957.361
Paganti	**15.298.471**	**15.275.033**	**15.284.784**
Morosi	613.499	666.099	733.639
Iscritti a ruolo	**15.911.970**	**15.941.132**	**16.018.423**
% morosità	**3.88%**	**4.25%**	**4.68%**

Per quanto riguarda la gestione abbonamenti, la percentuale di abbonati iscritti a ruolo non paganti è cresciuta dal 4.25% al 4.68%. Il fenomeno, come già segnalato nella relazione al bilancio dell'esercizio passato, è dovuto all'introduzione del D. Lgs. 26/2/99, n. 46, con il quale è stato affidato ai concessionari tutta la riscossione coattiva delle entrate dello Stato, ivi incluso il canone di abbonamento TV, impedendo in tal modo le attività di recupero coattivo messe precedentemente in atto dall'azienda e nonostante altre iniziative di recupero prontamente intraprese.

Si rafforza, invece, la ripresa, già segnalata lo scorso esercizio, dell'acquisizione di nuovi abbonati, che raggiunge per il 2000 le 327.423 unità, contro le 275.664 del 1999.

ABBONAMENTI ALLA TELEVISIONE



Il numero degli abbonati iscritti a ruolo ha superato in tal modo il tetto dei 16 milioni (+0.5% rispetto al 1999) e rappresenta il 79% degli utenti potenziali alla televisione, con una prevalenza di abbonati nel nord del Paese.

Il risultato è stato ottenuto attraverso un'incisiva campagna promozionale, con concorsi e testimonial di richiamo, e, soprattutto, mediante una consistente attività di recupero e dissuasione dell'abusivismo, svolta sul territorio attraverso agenti e con la collaborazione della Guardia di Finanza.

Le disdette del canone del 2000 hanno interessato 250.132 utenti , in linea con le tendenze degli ultimi esercizi.

Il finanziamento da canone, pur continuando a rappresentare la maggior fonte di reddito dell'Azienda, presenta un progressivo calo dell'incidenza sul totale dei ricavi (+9.7% nel 2000 contro il 51.5% nel 1999).

Si ricorda che dal 1° gennaio del 2001 il canone per la televisione in Italia è stato portato a 179.000 Lire (92.45 euro), con un aumento dell' 1.7%. Nell'ambito europeo il canone Rai è tra i più bassi in assoluto, con la sola eccezione dell'Irlanda, che ha peraltro un canone (89 euro) sostanzialmente allineato a quello italiano. Tra i paesi maggiori si riporta-