

di competenza, a supporto delle società controllate da Eni SpA", con la quale sono stati fissati i criteri minimi di riferimento per la composizione ed il funzionamento degli Organismi delle Società controllate e definite le linee di indirizzo per lo svolgimento delle attività di competenza di ciascun Organismo, fermi restando i relativi autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

#### **1.4.3. Internal Audit**

All'Internal Audit è affidato il compito di fornire all'Amministratore Delegato e, per il tramite del Comitato per il controllo interno, al CdA ed al CS, anche in relazione al ruolo di "Audit Committee", ai sensi della legislazione statunitense, accertamenti, analisi, valutazioni e raccomandazioni in merito al disegno, al funzionamento ed al rispetto del sistema di controllo interno della Società e del Gruppo, al fine di promuoverne l'efficienza e l'efficacia. L'Internal Audit svolge le attività di competenza con riferimento ad Eni SpA ed alle società da questa controllate con la maggioranza dei diritti di voto, ad esclusione di quelle con azioni quotate e di quelle sottoposte alla vigilanza della Banca d'Italia, dotate di un proprio autonomo presidio per le attività di audit. Il Responsabile Internal Audit risponde all'Amministratore Delegato, in quanto incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno; il Comitato per il controllo interno sovrintende alle attività dell'Internal Audit, che riferisce, altresì, al Collegio Sindacale, anche in relazione al ruolo di "Audit Committee".

#### **1.4.4. Verifiche e valutazioni del sistema di controllo interno**

Il sistema di controllo interno è sottoposto, periodicamente, a verifiche e ad aggiornamenti.

Nel 2010, in particolare, Eni ha avviato e proseguito iniziative volte al "miglioramento continuo" dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di controllo interno, tra le quali rilevano: il Progetto di razionalizzazione ed integrazione del sistema normativo aziendale (c.d. "Nuovo Sistema Normativo Eni"); il progetto "Sviluppo nuovo modello integrato di gestione dei rischi", volto a definire un modello organizzativo ed operativo integrato di gestione dei rischi finalizzato ad una migliore informativa e gestione dei rischi aziendali; il Compliance Program Anti-corruzione, attraverso l'emissione e l'aggiornamento di ulteriori procedure ancillari alle Linee guida anticorruzione emesse nel 2009<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Il Nuovo Sistema si compone di quattro livelli normativi: "Policy" e "Management System Guideline (MGS)", afferenti all'attività di direzione e coordinamento; "Procedure" e "Operating Instruction", relative alla gestione operativa, che, per ogni processo, individuano un "owner" centrale. Nel 2010, il CdA ha approvato, il 28 luglio, le "Linee fondamentali del Nuovo sistema normativo Eni", e, successivamente diverse "Management System Guideline", tra le quali – si è cennato nel precedente paragrafo 2.4.1. – è di rilievo quella sulle "operazioni con parti correlate"

Come riferito per il passato e cennato nel precedente paragrafo 2.4., ruolo primario nell'ambito del Sistema è demandato al "Preposto al controllo interno", che in Eni coincide con il "Direttore Internal Audit", al quale spetta di verificare l'adeguatezza e l'operatività del Sistema di Controllo interno. A tale riguardo, può evidenziarsi che, il 18 febbraio 2011, il Preposto ha elaborato la propria relazione annuale sul sistema di controllo interno con riferimento all'esercizio 2010, nella quale si evidenzia che, sulla base delle attività svolte e tenuto conto delle circostanze rilevate in termini di aree di miglioramento e conseguenti iniziative attivate, non sono emerse situazioni tali da far ritenere non idoneo il sistema di controllo interno di Eni nel suo complesso. Tale giudizio, reso ispirandosi alle logiche del COSO Report, adottato da Eni come framework di riferimento, si basa, tra l'altro, su: le attività svolte dall'Internal Audit di Eni S.p.A. nell'ambito indicato dalle Linee di Indirizzo del CdA in tema di internal audit; le valutazioni di sintesi espresse dai Preposti al Controllo Interno di Saipem S.p.A. e di Snam Rete Gas S.p.A.; le attività di audit svolte dall'Internal Audit di Eni S.p.A. nel periodo di riferimento per conto delle controllate Eni Adfin e Serfactoring, sulla base di specifici contratti di servizi stipulati allo scopo; le specifiche iniziative avviate e/o in corso di realizzazione da parte del Management a fronte dei punti di miglioramento ed ottimizzazione del sistema di controllo interno evidenziati dall'Internal Audit/Preposto e/o dal Management.

Le considerazioni contenute nelle relazioni adottate, per quanto di rispettiva competenza, dal Preposto al Controllo Interno di Eni<sup>40</sup>, dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari<sup>41</sup> e dall'Organismo di Vigilanza Eni<sup>42</sup> sono state oggetto di valutazione da parte del Comitato per il Controllo interno, il quale, a sua volta, ha emesso, il 7 marzo 2011, nell'ambito della relazione sull'attività svolta, il proprio parere al CdA sull'adeguatezza del sistema di controllo interno in vista dell'approvazione del Bilancio 2010, rappresentando che, alla data della propria relazione, non risultavano circostanze tali da far ritenere non adeguato il sistema di controllo interno di Eni nel suo complesso, tenuto anche conto dello stato di avanzamento delle iniziative realizzate e/o avviate dal management ai fini del continuo rafforzamento dello stesso.

<sup>40</sup> L'art. 8.C.6 del Codice Eni prevede che il Preposto al Controllo Interno, tra l'altro, "riferisce del suo operato al Comitato per il Controllo Interno, al Collegio Sindacale e all'Amministratore Delegato. In particolare, riferisce circa le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento ed esprime una valutazione sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno nel suo complesso a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo".

<sup>41</sup> Ai sensi del V comma dell'art. 154 bis del TUF e dell'art. 81-ter del Regolamento Emittenti e di quanto previsto dal Sarbanes Oxley Act of 2002.

<sup>42</sup> Il paragrafo 3.2.1 del Modello 231 ("Flussi informativi dell'OdV verso il vertice societario") prevede che l'OdV rediga un rapporto semestrale per il Comitato per il Controllo Interno e il Collegio Sindacale relativo all'attività svolta, con segnalazione dell'esito delle verifiche e delle innovazioni legislative in materia di responsabilità amministrativa degli enti. Tale rapporto è trasmesso inoltre al Presidente e al CEO.

Tale giudizio si è basato, oltre che sulle citate valutazioni, sulle attività realizzate e sugli elementi acquisiti nell'ambito delle materie esaminate nel corso del secondo semestre 2010 e delle ulteriori attività svolte nel periodo di riferimento della relazione del Comitato.

Il Consiglio di Amministrazione, a sua volta, il 10 marzo 2011, esaminata la Relazione del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e la Relazione del Comitato per il controllo interno, ha valutato il sistema di controllo interno complessivamente adeguato, efficace ed effettivamente funzionante, anche alla luce delle iniziative in corso.

\*\*\*\*\*

Già da questi contenuti cenni (oltre che dai più ampi chiarimenti forniti sul punto nei precedenti referti) emerge la complessità del sistema e la rilevanza e la varietà degli organi e degli organismi chiamati ad operare nell'ambito del controllo interno.

C'è pertanto da chiedersi se l'articolato impianto sia realmente funzionale e, comunque, indispensabile per garantire la salvaguardia del patrimonio e la correttezza, l'efficienza e l'efficacia dell'azione della Società.

Ciò, tenuto anche conto che, nell'ambito del sistema, sussistono anche organi chiamati a valutare la funzionalità dello stesso e che sono destinatari di competenze che, talora, almeno sotto il profilo teorico, possono venire a sovrapporsi.

Del resto, lo stesso Amministratore Delegato dell'Eni<sup>43</sup> ha avuto modo di intrattenersi, occupandosi di Corporate Governance, sull'eccessiva complessità ed ampiezza del sistema.

#### **1.5. Compensi del Presidente, dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale e del Management**

Del sistema di remunerazione degli organi<sup>44</sup> si è in dettaglio più volte riferito nei precedenti referti.

Nel far rinvio a quanto, in particolare, evidenziato, da ultimo, nella relazione sugli esercizi 2008 e 2009, si fa presente sull'argomento quanto segue.

Nella politica di remunerazione di Eni, allo scopo di ragguagliare i compensi alle responsabilità attribuite ed ai risultati conseguiti, è stata riconnessa particolare importanza ai risultati economici dell'azienda, ai quali è stata rapportata la componente variabile del trattamento (che ne costituisce la quota più rilevante)

<sup>43</sup> Il 9 maggio 2011, in occasione della relazione annuale della Consob

<sup>44</sup> Per la remunerazione ai componenti del Collegio Sindacale si rinvia al precedente paragrafo 2.3.

ricompresa in piani di incentivazione collegati al raggiungimento di obiettivi operativi, di sviluppo e di creazione di valore per gli azionisti.

Mentre i compensi degli Amministratori sono deliberati dall'Assemblea, quelli degli amministratori con particolari cariche (Presidente ed Amministratore Delegato), o per la partecipazione ai Comitati del Consiglio, è determinata dal CdA su proposta del Compensation Committee, sentito il Collegio Sindacale. Il CdA approva anche i criteri per la remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Per gli Amministratori, la remunerazione deliberata, per tutta la durata del mandato, dall'Assemblea del 10 giugno 2008 (che ha confermato gli importi definiti nel 2005)<sup>45</sup> è costituita: da una componente fissa annuale di 115.000 euro e da una componente annuale variabile quantificata in relazione al posizionamento di Eni (in termini di apprezzamento del titolo, tenuto conto del dividendo erogato) a fronte a quello delle altre sette maggiori compagnie petrolifere per capitalizzazione. Componente che viene erogata (in misure diverse) se Eni, nell'anno considerato, si colloca ai primi quattro posti della graduatoria (negli altri casi non viene corrisposta).

Sulla base di tale impostazione, il CdA, nella seduta dell'11 giugno 2008 (confermando gli importi determinati nel 2006), ha deliberato la corresponsione di un compenso annuo aggiuntivo di 30.000 euro per i Presidenti di detti Comitati e di 20.000 euro per i componenti<sup>46</sup>.

La detta Assemblea ha quantificato in annuali euro 265.000 per tutta la durata del mandato, la componente fissa della remunerazione spettante al Presidente e, come per gli altri Amministratori, una componente variabile nella misura di 80.000 o 40.000 euro a seconda del detto posizionamento di Eni. Il CdA del 30 luglio 2008 ha deliberato per il Presidente – in relazione alle deleghe allo stesso conferite – anche una componente fissa annuale di 500.000 euro (pari a quella quantificata nel 2005) ed una componente variabile, pari, al massimo, al 78% della remunerazione fissa connessa al raggiungimento di obiettivi specifici.

Lo stesso CdA del 30 luglio 2008 ha approvato la remunerazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, in relazione alle deleghe a questi conferite, in una componente fissa annuale di 1.430.000 euro<sup>47</sup> (pari a quella definita nel 2005) ed una componente variabile di lungo termine articolata in due distinti piani di incentivazione.

Per i Dirigenti con responsabilità strategiche, la remunerazione è composta da una componente annuale fissa, riferita ai livelli adottati per posizioni equivalenti delle

<sup>45</sup> L'Assemblea ha anche confermato la copertura assicurativa dei rischi manageriali degli Amministratori e dei Sindaci, autorizzata dall'Assemblea del 25 maggio 2006

<sup>46</sup> Ridotti a 27.000 ed a 18.000 euro, rispettivamente, per i Presidenti ed i componenti, nel caso di partecipazione a più di un Comitato

<sup>47</sup> Di cui 430.000 euro in qualità di A.D. ed 1.000.000 euro in qualità di D.G.

grandi imprese nazionali ed internazionali, con adeguamenti annuali per merito o per promozione; una componente annuale variabile di lungo termine articolata in due piani analoghi a quelli previsti per l'A.D..

Complessivamente, la struttura della remunerazione del Presidente, dell'A.D., dei Direttori Generali di Divisione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, ha avuto la seguente struttura:

	<b>Presidente</b>	<b>Amministratore Delegato e Direttore Generale</b>	<b>Direttori Generali di Divisione</b>	<b>Altri Dirigenti con responsabilità strategiche</b>
Remunerazione fissa	69%	22%	41%	42%
Remunerazione variabile	31%	28%	30%	29%
Incentivazione di lungo termine	-	50%	29%	29%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nella seduta dell'11 marzo 2010, il CdA, in relazione al detto posizionamento di Eni, ha preso atto che non si sono determinate le condizioni per la concessione dell'incentivo previsto per gli amministratori.

Nel 2010 la remunerazione variabile del Presidente è stata rapportata agli obiettivi di Eni per il 2009 in termini di performance finanziaria ed operativa delle Divisioni. I risultati aziendali verificati dal Compensation Committee, sono stati approvati dal CdA dell'11 marzo 2010, che ha determinato un punteggio di performance di 112 sulla scala di misurazione 85-130.

Il 25 marzo 2009 il CdA ha approvato il Piano di incentivazione monetaria differita 2009/2011, valido per tutte le risorse manageriali ed al quale partecipa l'A.D., che prevede l'attribuzione di un incentivo annuale, erogabile dopo tre anni, in funzione dei risultati di EBITDA (consuntivo rispetto al budget a scenario costante). Nel 2010 è stata deliberata la seconda attribuzione prevista dal detto Piano.

L'11 febbraio 2010 il CdA ha anche approvato (su proposta del Compensation Committee) un piano di incentivazione monetaria di lungo termine per le risorse manageriali "critiche" (più direttamente responsabili dei risultati aziendali), quale strumento di incentivazione alternativo al Piano di stock option, non più attuato dal 2009. Analogamente, per l'A.D. e Direttore Generale, nel 2010 è stato approvato un piano per l'attribuzione di un incentivo erogabile dopo tre anni in relazione a determinati risultati.

Nel 2010 è giunto a compimento il periodo di maturazione (vesting) dei piani di incentivazione a lungo termine del 2007, costituiti da un Piano di incentivazione monetaria differita per le risorse manageriali e da un Piano di stock option per le risorse manageriali "critiche" ai quali ha partecipato anche l'A.D. in qualità di Direttore Generale.

Il prospetto<sup>48</sup> che segue riassume i compensi corrisposti ai componenti degli organi dell'Eni ed indica: nella colonna a), la parte fissa della remunerazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato; il compenso fisso degli amministratori; il compenso del Presidente del Collegio Sindacale e dei sindaci effettivi; nella colonna b), il compenso spettante agli amministratori per la partecipazione ai Comitati istituiti dal Consiglio; c) i "Benefici non monetari": i fringe benefit, incluse le polizze assicurative; nella colonna; d) i "Bonus e altri incentivi": la parte variabile del compenso degli amministratori, della remunerazione del Presidente, della remunerazione e della retribuzione da lavoro dipendente dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, della retribuzione dei direttori generali di Divisione e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche, l'incentivo monetario differito e l'incentivo monetario di lungo termine sono, ai fini della tabella che segue, considerati nell'anno nel quale matura il diritto all'erogazione; nella colonna e), "Altri compensi" la parte fissa e altre competenze della retribuzione da lavoro dipendente dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale. Relativamente ai sindaci, sono indicati i compensi per cariche ricoperte in società controllate:

**Compensi 2010**

(migliaia di euro)

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	a) EMOLUMENTI PER LA CARICA ENI	b) COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	c) BENEFICI NON MONETARI	d) BONUS E ALTRI INCENTIVI	e) ALTRI COMPENSI	TOTALE COMPENSI DI COMPETENZA ESERCIZIO 2010	COMPENSI DI COMPETENZA 2010 NON CORRISPOSTI	COMPENSI CORRISPOSTI NEL 2010 DI COMPETENZA DI COMPETENZA PRECEDENTI ESERCIZI	TOTALE COMPENSI CORRISPOSTI ESERCIZIO 2010
Presidente	765			336		<b>1.101</b>			<b>1.101</b>
Consigliere	115	45				<b>160</b>	23	45	<b>182</b>
Consigliere	115	36				<b>151</b>		94	<b>245</b>
Consigliere	115	20				<b>135</b>	39	49	<b>145</b>
Consigliere	115	45				<b>160</b>	160	160	<b>160</b>
Consigliere	115	45				<b>160</b>	23	45	<b>182</b>
Consigliere	115	36				<b>151</b>		94	<b>245</b>
Consigliere	115	36				<b>151</b>	18	36	<b>169</b>
Amministratore Delegato e Direttore Generale	430 <sup>a</sup>		3	2.955 <sup>b</sup>	1.032	<b>4.420</b>			<b>4.420</b>
<b>COLLEGIO SINDACALE</b>	115					<b>115</b>	57	57	<b>115</b>
Presidente									
Sindaco effettivo	80 <sup>c</sup>					<b>80</b>	40	40	<b>80</b>
Sindaco effettivo	80					<b>80</b>	40	40	<b>80</b>
Sindaco effettivo	80				39 <sup>d</sup>	<b>119</b>	79	79	<b>119</b>
Sindaco effettivo	80					<b>80</b>	40	80	<b>120</b>

<sup>a</sup> L'importo assorbe l'emolumento stabilito dall'Assemblea del 10 giugno 2008 per la carica di consigliere

<sup>b</sup> L'importo comprende l'erogazione di 1.125 migliaia di euro relativa all'incentivo monetario differito attribuito nel 2007

<sup>c</sup> L'emolumento per la carica è versato al Ministero dell'Economia e delle Finanze

<sup>d</sup> L'importo è relativo agli emolumenti per la carica di Presidente del Collegio Sindacale di AGI e di Servizi Aerei

<sup>48</sup> La deliberazione CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999 all'art. 78 - e, da ultimo, la comunicazione DEM/11012984 del 24 febbraio 2011 - hanno prescritto che siano nominativamente indicati in bilancio i compensi erogati dalla Società e dalle controllate ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai direttori generali ed ai dirigenti con responsabilità strategiche

## CAPITOLO II

### 2. Organizzazione

#### 2.1. La struttura organizzativa

Sulla struttura organizzativa – l'adeguatezza della quale è valutata dal Consiglio di Amministrazione (a norma dell'art. 2381, co. 3 del Codice Civile), e, relativamente alla quale – come già cennato - la funzione di vigilanza è demandata al Collegio Sindacale (a norma dell'art. 149, co. 1 lettera c) del Decreto legislativo n. 58/98 *Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria*) – si è ampiamente riferito nel precedente referto, sulla base dei dati risultanti dal rapporto del 13 gennaio 2010 sull'assetto organizzativo e normativo della Società, del Chief Corporate Operations Officer.

Si riferisce, pertanto, al riguardo, esclusivamente quanto segue.

L'organizzazione dell'Eni è articolata su due macrofunzioni: *unità di business* ed *unità di corporate*.

Le **unità di business** sono organizzate per settore di mercato e comprendono le seguenti tre divisioni e le società controllate direttamente dipendenti dall'*Amministratore delegato*:

- esplorazione e produzione di idrocarburi (*Divisione Exploration and Production - E&P*);
- approvvigionamento e commercializzazione di gas naturale, produzione e commercializzazione di energia elettrica (*Divisione Gas and Power - G&P*);
- raffinazione e commercializzazione di prodotti petroliferi (*Divisione Refining and Marketing - R&M*).

Le principali **Società operative** controllate in Italia ed all'estero<sup>49</sup> sono:

✓ la **Polimeri Europa**, che gestisce, direttamente e tramite società controllate all'estero, la produzione e la commercializzazione di prodotti petrolchimici (chimica di base, stirenici, elastomeri, polietilene);

✓ la **Syndial**, che gestisce le attività di dismissione di business/impianti ex petrolchimica ed ex minero-metallurgico, nonché le attività di risanamento ambientale

<sup>49</sup> Le società controllate estere delle varie divisioni sono partecipate dalle subholding (tutte interamente possedute da Eni): Eni International BV, con sede nei Paesi Bassi; Eni Investments Bil, con sede in U.K.; Eni Belgium s.a., con sede in Belgio

dei siti industriali non più operativi;

✓ la **Saipem**, società, quotata nella Borsa Italiana (quota Eni 43%), che opera a servizio dell'industria Oil & Gas nelle attività di ingegneria, costruzioni e di perforazioni sia offshore che onshore;

✓ la **Snam rete gas**, società partecipata dall'Eni al 52,54%; quotata nella Borsa Italiana, è il principale operatore italiano di trasporto di gas naturale sul territorio nazionale, disponendo della quasi totalità delle relative infrastrutture. Opera in un settore di mercato oggetto della regolamentazione dell'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (AEEG);

✓ l'**Eni gas transport international (EGTI)**, società attiva dal febbraio 2007; opera nel coordinamento delle società di trasporto estero partecipate da Eni; nella commercializzazione dei servizi di trasporto in territorio Svizzero e nelle attività operative specifiche rivolte alle società di trasporto.

Le **Unità di corporate** curano la gestione accentrata di servizi di supporto alle aree di business; il coordinamento ed il controllo dell'attuazione di indirizzi strategici, di linee guida e di normative di riferimento nelle materie di competenza; il coordinamento delle unità di staff delle divisioni e/o delle società controllate.

Le unità di corporate comprendono:

- le strutture del Chief Financial Officer<sup>50</sup>;
- le strutture del Chief Corporate Operations Officer<sup>51</sup>;
- le altre direzioni/funzioni corporate di staff: Affari Societari e Governance; Affari Legali; Strategie e Sviluppo; Relazioni Istituzionali e Comunicazione; Uffici di rappresentanza (Istanbul, Mosca ed Eni-USA).

Alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato opera la direzione Internal Audit (alle cui attività sovrintende il Comitato per il controllo interno) che ha il compito di fornire all'Amministratore Delegato e, per il tramite del Comitato per il Controllo Interno, al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale (quale "Audit Committee" secondo la legislazione statunitense), accertamenti, analisi, valutazioni e raccomandazioni sul disegno ed il funzionamento del sistema di controllo interno della Società e del Gruppo, al fine di promuoverne l'efficienza e l'efficacia.

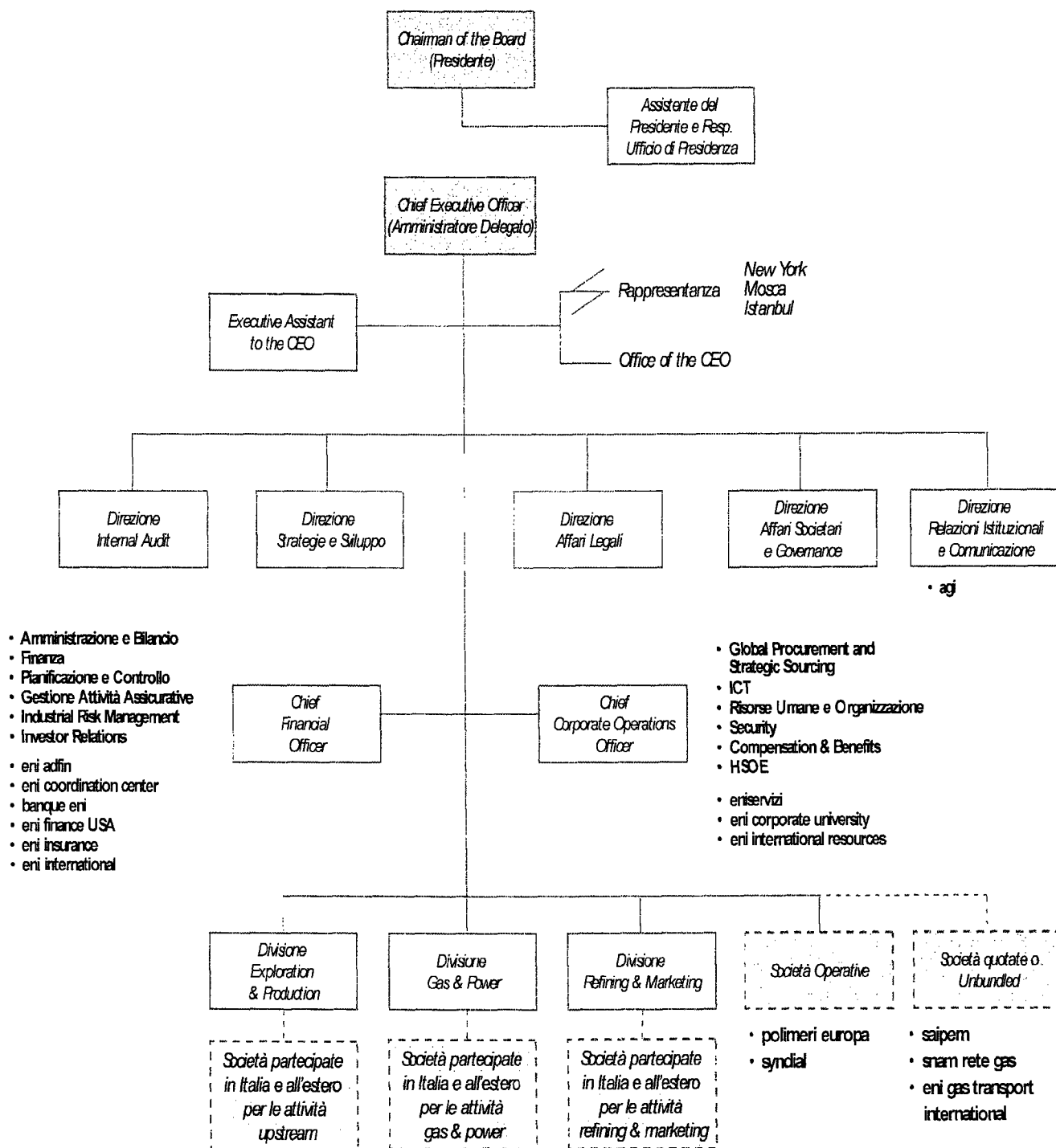
<sup>50</sup> Responsabile dei servizi finanziari

<sup>51</sup> Posto alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato dal quale dipende



Completano il quadro delle unità di corporate: l'Assistente esecutivo dell'Amministratore Delegato, l'Assistente del Presidente e Responsabile Ufficio di Presidenza e l'Ufficio dell'Amministratore delegato.

L'attuale assetto organizzativo di Eni, può schematizzarsi come di seguito<sup>52</sup>:



<sup>52</sup> A tale schema si farà riferimento nel corso del presente referto

## CAPITOLO III

### 3. Le risorse umane

#### 3.1. Personale e costo del lavoro del Gruppo

Al 31 dicembre 2010 presso il Gruppo Eni operavano 79.941 persone, con un aumento di 2.223<sup>53</sup> unità rispetto al 31 dicembre 2009 (pari al 2,9%); di queste, gli occupati in Italia ed all'estero erano, rispettivamente, 33.974 unità (42,5% dell'occupazione complessiva) e 45.967 unità (57,8% dell'occupazione complessiva).

Nel 2010, la Società ha proseguito l'azione rivolta al miglioramento della qualità degli addetti, assumendo nuove risorse dal mercato. In particolare, in Italia, sono state assunte 1.516 unità di personale, di cui 703 con contratto di lavoro a tempo determinato.

Le assunzioni a tempo indeterminato e con contratto di apprendistato (complessivamente 813 unità) hanno riguardato, pressoché nella totalità, personale laureato (412 unità) e diplomato (355 unità), inserito, prevalentemente, in posizioni operative.

Nel corso dell'anno sono cessati, in Italia, 2.439 rapporti di lavoro<sup>54</sup>.

#### Occupazione<sup>55</sup>

	31.12.2009	31.12.2010	Variazione
Exploration & Production	10.271	10.276	5
Gas & Power	11.404	11.245	(159)
Refining & Marketing	8.166	8.022	(144)
Petrochimica	6.068	5.972	(96)
Ingegneria e Costruzioni	35.969	38.826	2.857
Altre attività	968	939	(29)
Corporate e società finanziarie	4.872	4.661	(211)
<b>TOTALE</b>	<b>77.718</b>	<b>79.941</b>	<b>2.223</b>

Il costo del lavoro, pari ad €/milioni 4.785, nel 2010 è aumentato di €/milioni 604 (+ 14,4%), per effetto della crescita del costo del lavoro unitario in Italia e all'estero, dell'aumento dell'occupazione media all'estero (per maggiori livelli di attività nel settore Ingegneria & Costruzioni) e per l'aumento dei costi per esodi agevolati. Tali incrementi sono stati parzialmente assorbiti dalla riduzione dell'occupazione media in

<sup>53</sup> Il numero è determinato dal decremento di 1.111 occupati in Italia e dall'incremento di 3.334 occupati all'estero

<sup>54</sup> Di cui 1.842 a tempo indeterminato e 597 a tempo determinato

<sup>55</sup> Nel 2010 è variato il metodo di calcolo del numero dei dipendenti; il nuovo metodo è stato applicato anche al 2009 per una corretta comparazione dei dati. Il numero delle persone in servizio è suddiviso tra Italia ed estero in funzione della sede di effettivo utilizzo

Italia.

Nel 2010 sono stati spesi per la formazione 46,7 milioni di euro, per complessive 3.114.142 ore di formazione<sup>56</sup>.

(milioni di euro)

<b>COSTO LAVORO gruppo Eni</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Salari e stipendi	3.330	3.565
Oneri sociali	706	714
Oneri per benefici ai dipendenti	137	164
Altri costi	342	600
	<b>4.515</b>	<b>5.043</b>
A dedurre:		
-incrementi per lavori interni – attività materiali	(280)	(209)
-incrementi per lavori interni – attività immateriali	(54)	(49)
<b>Totale</b>	<b>4.181</b>	<b>4.785</b>

### 3.2. Personale e costo del lavoro in Eni S.p.A.

Il numero dei dipendenti in servizio di Eni S.p.A., al 31 dicembre 2010, era di 11.696 unità.

La seguente tabella espone l'andamento del numero del personale nell'anno in esame:

**Personale Eni S.p.A. in servizio al 31.12**

	<b>31.12.2009</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	549	534	(15)
Quadri	3.936	3.878	(58)
Impiegati	6.275	5.993	(282)
Operai	1.303	1.291	(12)
<b>Totale</b>	<b>12.063</b>	<b>11.696</b>	<b>(367)</b>

In Eni S.p.A., il costo del lavoro, nel 2010, (€/milioni 1.218,) ha fatto riscontrare un aumento (di €/milioni 141) rispetto all'esercizio 2009, nonostante la riduzione del numero dei dipendenti. L'aumento è dovuto, principalmente, ai maggiori oneri di incentivazione all'esodo nell'ambito delle azioni di efficienza implementare che includono i costi a carico di Eni SpA, relativi alla procedura di collocamento in mobilità<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Durante il 2010 è stata completata l'erogazione del corso e-learning sul nuovo Modello 231 a circa 2.000 dipendenti in Italia ed all'estero)

<sup>57</sup> Avviata nell'esercizio e riferita al biennio 2010/2011, ai sensi della Legge 223/1991

**Il costo del lavoro di Eni spa***(milioni di euro)*

<b>COSTO DEL LAVORO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
-Salari e stipendi	743	728
-Oneri sociali	224	213
-Oneri per programmi a benefici definiti	98	83
-Costi del personale in comando	58	58
-Altri costi	90	279
	<b>1.213</b>	<b>1.361</b>
A dedurre:		
-Proventi relativi al personale	(83)	(85)
-Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	(49)	(54)
-ricavi recuperi da partner quota costo lavoro	(4)	(4)
<b>TOTALE</b>	<b>1.077</b>	<b>1.218</b>

**Compensi corrisposti ai Direttori Generali e ad altri Dirigenti con responsabilità strategiche:***(migliaia di euro)*

<b>2010</b>	<b>Benefici non monetari</b>	<b>Bonus ed altri incentivi</b>	<b>Altri compensi</b>	<b>TOTALE</b>
<b>Direttori Generali</b>				
• Divisione E&P	2	886 <sup>(a)</sup>	1.267 <sup>(b)</sup>	<b>2.155</b>
• Divisione G&P	1	836 <sup>(c)</sup>	759	<b>1.596</b>
• Divisione R&M <sup>(d)</sup>	-	374	176 <sup>(e)</sup>	<b>550</b>
• Divisione R&M <sup>(f)</sup>	1	116 <sup>(g)</sup>	376 <sup>(h)</sup>	<b>493</b>
<b>Altri Dirigenti con resp. strategiche<sup>(i)</sup></b>	<b>13</b>	<b>4.127<sup>(l)</sup></b>	<b>4.182</b>	<b>8.322</b>

(a) L'importo comprende l'erogazione di 237 migliaia di euro, relativa all'incentivo monetario differito attribuito nel 2007

(b) L'importo comprende l'emolumento di 520 migliaia di euro, relativo all'incarico di Presidente UK

(c) L'importo comprende l'erogazione di 383 migliaia di euro relativa all'incentivo monetario differito attribuito nel 2007

(d) Dal 1° gennaio al 5 aprile 2010

(e) Importo pro-rata relativo al periodo di durata della carica

(f) Dal 6 aprile al 31 dicembre 2010

(g) Importo relativo all'erogazione dell'incentivo monetario differito attribuito nel 2007

(h) Importo pro-rata relativo al periodo di durata della carica

(i) Dirigenti che, nel corso dell'esercizio ed insieme all'Amministratore delegato ed ai Direttori generali delle Divisioni, sono stati componenti permanenti del Comitato di direzione della Società ed i direttori primi riporti dell'Amministratore Delegato (nove dirigenti)

(l) L'importo comprende l'erogazione di 1.297 migliaia di euro, relativa agli incentivi monetari differiti attribuiti nel 2007

**3.3. Piani di incentivazione**

Eni è solita impostare piani di incentivazione monetaria, o in forma azionaria (con l'assegnazione e riconoscimento di diritti di acquisto su azioni Eni) per i dirigenti della Società e delle controllate.

In particolare – se ne è già cennato riferendo nel precedente paragrafo 2.5. sui compensi corrisposti all'Amministratore delegato in qualità di Direttore generale –, il piano di incentivazione monetaria differita 2009/2011 ha previsto l'attribuzione annuale di un incentivo, da erogarsi dopo tre anni, in una percentuale compresa tra zero e 170, in funzione dei risultati conseguiti nel triennio ed approvati dal Consiglio di

Amministrazione .

La tabella che segue indica gli incentivi base attribuiti nel 2010:

(migliaia di euro)

	Incentivo base attribuito nel 2009	Incentivo base attribuito nel 2010
Amministratore delegato e Direttore generale	786,5	786,5
Divisione E&P	340	274,5
Divisione G&P	349,5	281
Divisione R&M <sup>(a)</sup>	307	-
Divisione R&M <sup>(b)</sup>	-	193,5
Altri Dirigenti con resp. strategiche <sup>(c)</sup>	1.612	1.223

(a) In carica fino al 5 aprile 2010

(b) In carica dal 6 aprile 2010

(c) Nove dirigenti

E' stato anche approvato dal CdA un piano di incentivazione monetaria di lungo termine in favore dei manager più direttamente responsabili dei risultati dell'azienda<sup>58</sup> alternativo al piano di stock option, non più attuato dal 2009<sup>59</sup>.

La tabella che segue indica gli incentivi base attribuiti nel 2010 ai detti dirigenti:

(migliaia di euro)

	Incentivo base
Amministratore delegato e Direttore generale	2.501
Divisione E&P	346,5
Divisione G&P	
Divisione R&M <sup>(a)</sup>	
Divisione R&M <sup>(b)</sup>	244
Altri Dirigenti con responsabilità strategiche <sup>(c)</sup>	1.596,5

(a) In carica fino al 5 aprile 2010

(b) In carica dal 6 aprile 2010

(c) Nove dirigenti

<sup>58</sup> Analogo piano è stato deliberato in favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale

<sup>59</sup> Deliberazione CdA del 25 marzo 2009

## CAPITOLO IV

### **4. Particolari attività, vicende e problematiche che hanno riguardato la gestione di Eni S.p.A. nel 2010 e nel primo semestre 2011**

Vengono riportati, in questo paragrafo, elementi di informazione su alcuni profili operativi e sulle più significative delle vicende che hanno riguardato la gestione della Società nel 2010 e nel primo semestre del 2011.

#### **4.1 Attività negoziale**

Si forniscono, di seguito, alcuni elementi di dettaglio sull'attività negoziale che la Società ha svolto nel 2010, desunti, oltre che dagli elaborati contabili di Eni e dalle relazioni agli stessi allegate, da documentazione particolareggiata fornita dalla Società.

Un ruolo molto rilevante nell'ambito dell'attività negoziale di Eni, viene svolto dalla Direzione Global Procurement and Strategic Sourcing, che gestisce, direttamente, l'80% degli approvvigionamenti non "core" in Italia e circa il 10% di quelli realizzati all'estero.

Oltre all'attività di approvvigionamento di lavori, beni e servizi di Eni Spa, la detta Direzione assicura anche funzioni di indirizzo, controllo e coordinamento delle attività svolte dalle società controllate del Gruppo in Italia ed all'estero<sup>60</sup> e definisce, d'intesa con le altre funzioni aziendali competenti, norme e procedure attuative, standard e procedimenti operativi.

Le attività operative di approvvigionamento, per determinate società controllate non quotate, sono state accentrate nella detta Direzione, che fornisce, nell'ambito di appositi contratti di servizio e dei mandati ricevuti, i servizi di approvvigionamento richiesti dalle unità produttive o tecniche di tali società, che agiscono in qualità di committenti. Tale accentramento non opera, peraltro, per alcune delle società controllate, che sono dotate di proprie strutture per gli approvvigionamenti (quali, ad es., Eni Corporate University S.p.A., Eniservizi S.p.A.).

La gestione integrata degli approvvigionamenti nell'ambito del Gruppo, consente, oltre che miglioramenti in termini di efficienza, un più efficace sistema di controllo interno, e favorisce le economie di scala, l'uniformità di indirizzo per le attività di approvvigionamento, l'univocità dei processi di qualifica e di feedback dei fornitori, la stipulazione di accordi quadro di Gruppo, la valutazione, la selezione e la

---

<sup>60</sup> Di esse, quelle quotate in borsa hanno, nel settore autonomia funzionale

definizione degli investimenti, l'uniformità di criteri operativi e procedure che garantiscano trasparenza e tracciabilità delle decisioni.

Il complesso delle attività negoziali poste in essere da Eni, non si esaurisce nell'attività svolta dalla Direzione Global Procurement and Strategic Sourcing, la quale non gestisce i servizi di approvvigionamento relativi a: materie prime, semilavorati, prodotti destinati alla rivendita e relativi servizi accessori (inclusi i servizi di agenzia); servizi di logistica primaria (trasporto e stoccaggio), trasporto su reti di vettoriamiento o interconnessione (oleodotti, gasdotti, reti di dispacciamento); utilities del processo di produzione (energia elettrica, idrogeno); servizi di produzione dei semi-lavorati e prodotti finiti; certificati verdi e titoli assimilati; titoli minerari. Tali approvvigionamenti, per la loro peculiarità e per la loro connessione con i processi produttivi e commerciali delle singole divisioni e società, sono curati direttamente dalle unità di business competenti.

#### **4.1.1. Attività negoziale realizzata nel 2010**

In ordine, in particolare, all'attività negoziale svolta nell'esercizio 2010, nell'ambito degli approvvigionamenti "non core", dalla Direzione Global Procurement and Strategic Sourcing e dalle altre funzioni (ad esclusione delle società quotate), si riferisce quanto segue.

Il valore complessivo dell'attività negoziale posta in essere nell'anno, è ammontato a 22.200 milioni di euro circa, di cui oltre il 50% per l'attività estera (importo che si riflette sul bilancio d'esercizio 2010, in relazione solo alla quota di prestazioni effettivamente resa nell'anno).

Il valore complessivo è ripartito come segue, per unità di business: 16.000 milioni di euro circa, relativamente alla Divisione E&P; 600 milioni di euro circa, relativamente alla divisione G&P; 2.300 milioni di euro circa, relativamente alla Divisione R&M; 1.500 milioni di euro circa, relativamente all'unità di Corporate; 1.800 milioni di euro circa, relativamente alle caposettore (Polimeri Europa S.p.A. e Syndial S.p.A.).

Come emerge dai dati sopra riportati, il valore dell'approvvigionato per la Divisione E&P, rappresenta più del 70% del totale.

In termini numerici, il quadro risulta invece meno differenziato. Infatti, i 72.500 atti negoziali, posti in essere nel 2010 (di cui circa il 50% relativi all'attività estero), si sono ripartiti per unità di business come segue: 25.100 circa, relativi alla Divisione E&P; 2.200 circa, relativi alla Divisione G&P; 22.200 circa, relativi alla Divisione R&M; 2.800 circa, relativi all'unità di Corporate; 20.200 circa alle caposettore.

Tali dati rendono evidenti le diversità di business presenti all'interno di Eni S.p.A.: la Divisione E&P è caratterizzata da contratti di importo più elevato, svolti