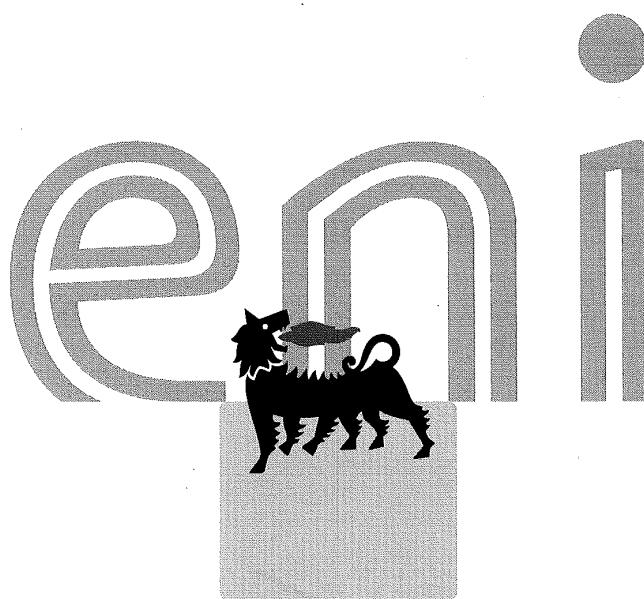


ENI SPA

---

## BILANCIO D'ESERCIZIO 2013

**PAGINA BIANCA**



### Missione

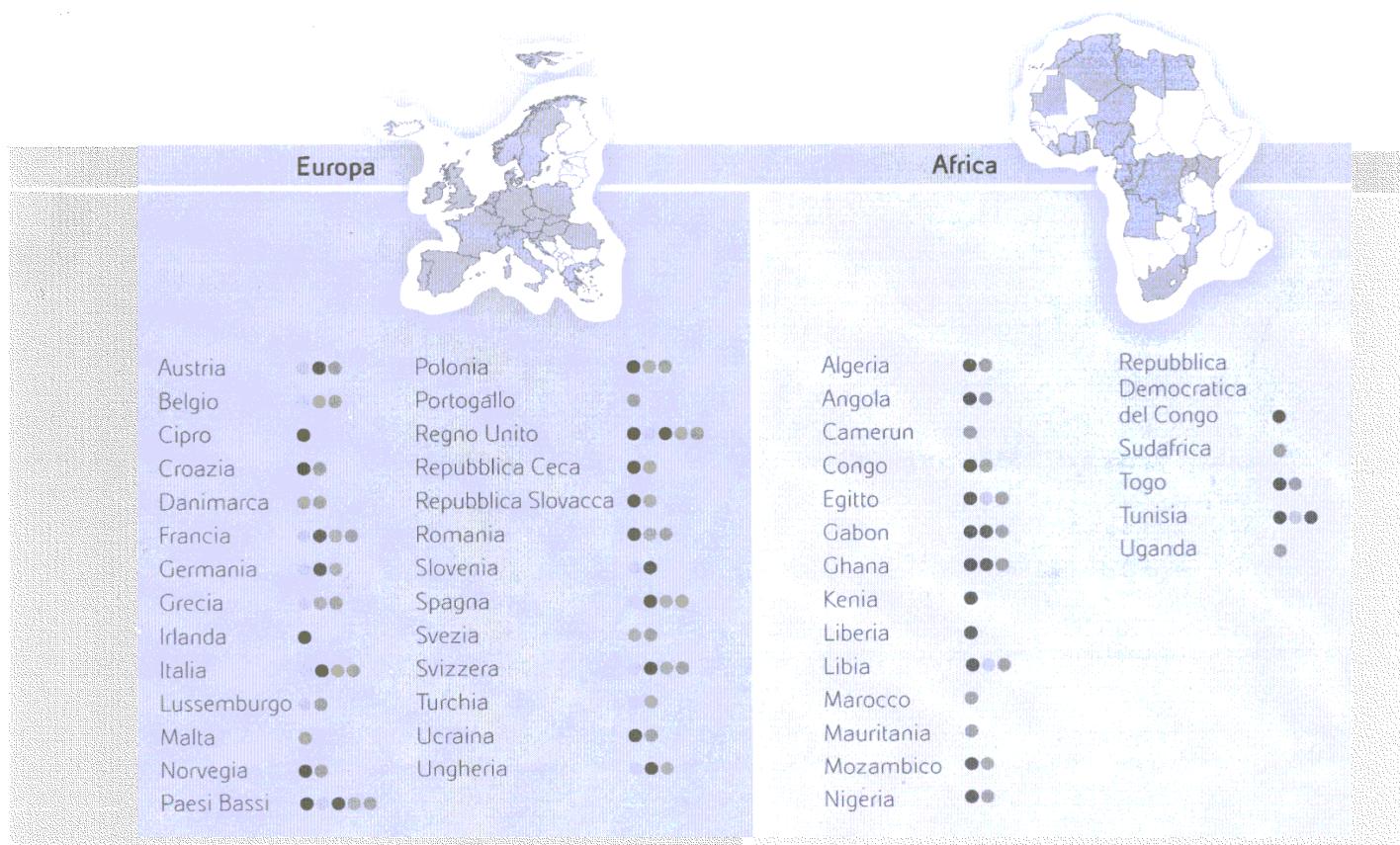
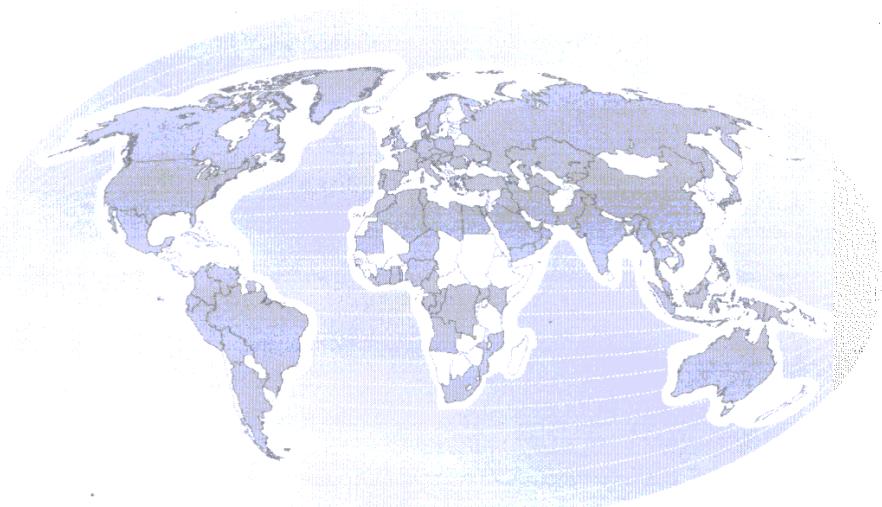
Siamo un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale.

Tutti gli uomini e le donne di Eni hanno una passione per le sfide, il miglioramento continuo, l'eccellenza e attribuiscono un valore fondamentale alla persona, all'ambiente e all'integrità.

# la presenza eni nel mondo

Eni è un'impresa integrata che opera in tutta la filiera dell'energia ed è presente con circa 82.300 dipendenti in 85 Paesi del mondo.

-  Exploration & Production
-  Gas & Power
-  Refining & Marketing
-  Versalis
-  Ingegneria & Costruzioni



## Disclaimer

La relazione finanziaria annuale contiene dichiarazioni previsionali [forward-looking statements], in particolare nella sezione "Evoluzione prevedibile della gestione", relative a: piani di investimento, dividendi, buy-back, allocazione dei flussi di cassa futuri generati dalla gestione, evoluzione della struttura finanziaria, performance gestionali future, obiettivi di crescita delle produzioni e delle vendite, esecuzione dei progetti. I forward-looking statements hanno per loro natura una componente di rischiosità e di incertezza perché dipendono dal verificarsi di eventi e sviluppi futuri. I risultati effettivi potranno differire in misura anche significativa rispetto a quelli annunciati in relazione a una molteplicità di fattori, tra cui: l'avvio effettivo di nuovi giacimenti di petrolio e di gas naturale, la capacità del management nell'esecuzione dei piani industriali e il successo nelle trattative commerciali, l'evoluzione futura della domanda, dell'offerta e dei prezzi del petrolio, del gas naturale e dei prodotti



**persone**  
**82.289** (68% all'estero)  
(numero)



**produzione idrocarburi**  
**1,619** (89% all'estero)  
(milioni boe/giorno)



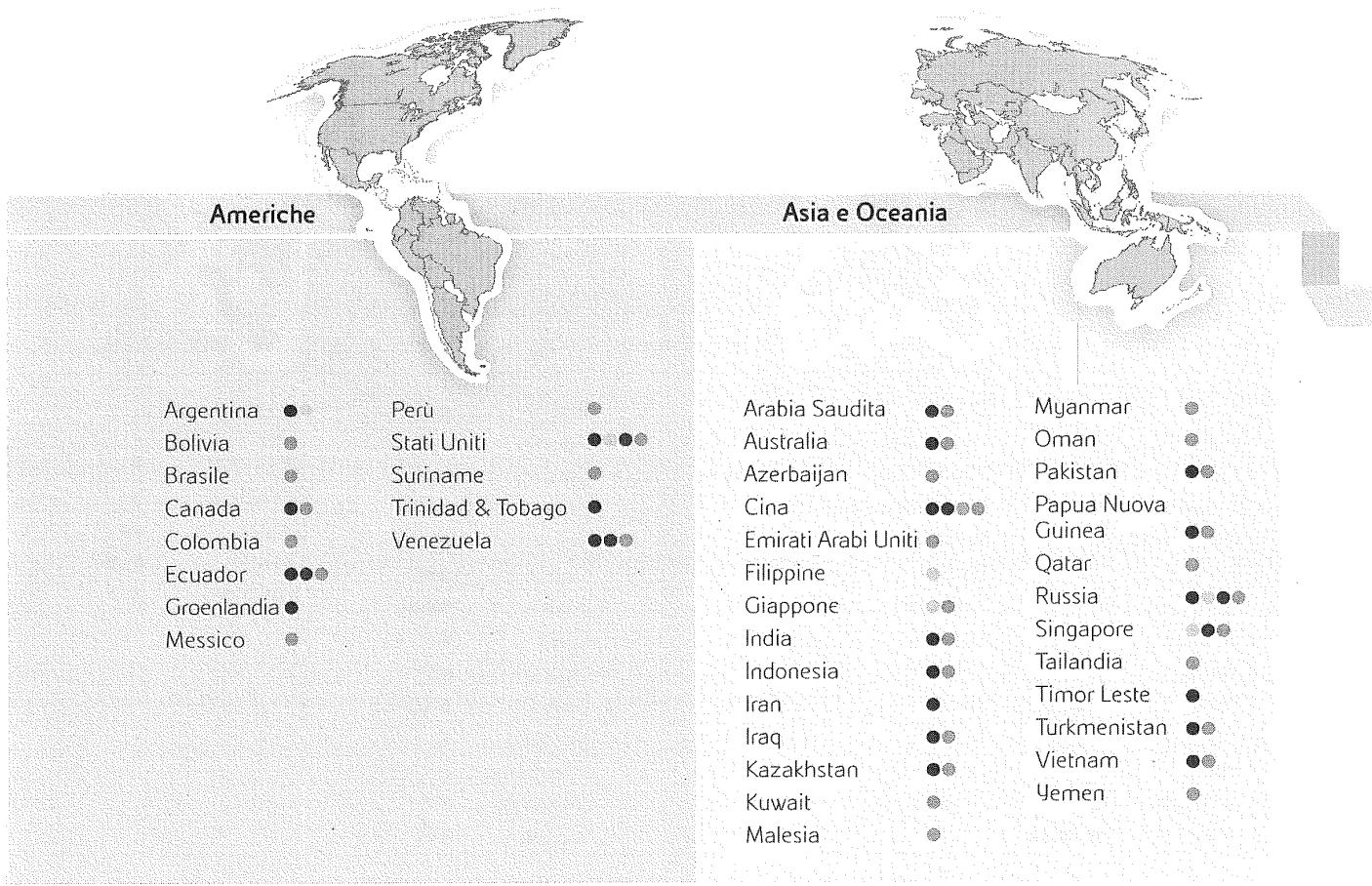
**procurato**  
**€32,8** (67% all'estero)  
(miliardi)



**investimenti tecnici**  
**€12,75** (84% all'estero)  
(miliardi)



**ricavi**  
**€114,72** (72% all'estero)  
(miliardi)



## RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**PAGINA BIANCA**

<b>8</b>	<b>Lettera agli azionisti</b>
<b>11</b>	<b>Profilo dell'anno</b>
<b>16</b>	<b>Il contesto competitivo</b>
<b>18</b>	<b>La nostra strategia</b>
<b>22</b>	<b>Risk Management</b>
<b>26</b>	<b>Governance</b>

**Relazione e bilancio consolidato****Bilancio integrato**

La Relazione Finanziaria Annuale 2013 costituisce il bilancio integrato Eni redatto sulla base dei principi contenuti nell'International Framework pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Tale report ha l'obiettivo di rappresentare le performance finanziarie e di sostenibilità, evidenziando le connessioni esistenti tra il contesto competitivo, la strategia del Gruppo, il modello di business, la gestione integrata dei rischi e l'adozione di un sistema rigoroso di corporate governance. Dal 2011 Eni partecipa all'iniziativa dell'IIRC, Pilot Programme, finalizzata alla definizione di un framework internazionale sul reporting integrato.

<b>Andamento operativo</b>	
30	Exploration & Production
45	Gas & Power
50	Refining & Marketing
56	Versalis
59	Ingegneria & Costruzioni
<b>Commento ai risultati e altre informazioni</b>	
63	Commento ai risultati economico-finanziari
63	Conto economico
82	Stato patrimoniale riclassificato
85	Rendiconto finanziario riclassificato
90	Commento ai risultati economico-finanziari di Eni SpA
99	Fattori di rischio e incertezza
108	Evoluzione prevedibile della gestione
109	Altre informazioni
112	Glossario
<b>Bilancio consolidato</b>	
116	Schemi di bilancio
124	Note al bilancio consolidato
213	Informazioni supplementari sull'attività Oil & Gas previste dalla SEC
229	Consolidato di sostenibilità
263	Attestazione del management
264	Relazione della Società di revisione
266	Independent Assurance Report
<b>Bilancio di esercizio di Eni SpA</b>	
270	Schemi di bilancio
276	Note al bilancio di esercizio
338	Proposte del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea degli azionisti
339	Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea degli azionisti ai sensi dell'art. 153 D.Lgs. 58/98 e dell'art. 2429, comma 3, c.c.
343	Attestazione del management
344	Relazione della Società di revisione
346	Deliberazioni dell'Assemblea degli azionisti
<b>Allegati</b>	
348	Allegati alle note del bilancio consolidato di Eni al 31 dicembre 2013
348	Imprese e partecipazioni rilevanti di Eni SpA al 31 dicembre 2013
384	Variazioni dell'area di consolidamento verificatesi nell'esercizio
385	Allegato alle note del bilancio di esercizio
385	Notizie sulle imprese controllate e collegate a partecipazione diretta di Eni SpA
394	Corrispettivi di revisione contabile e dei servizi diversi dalla revisione

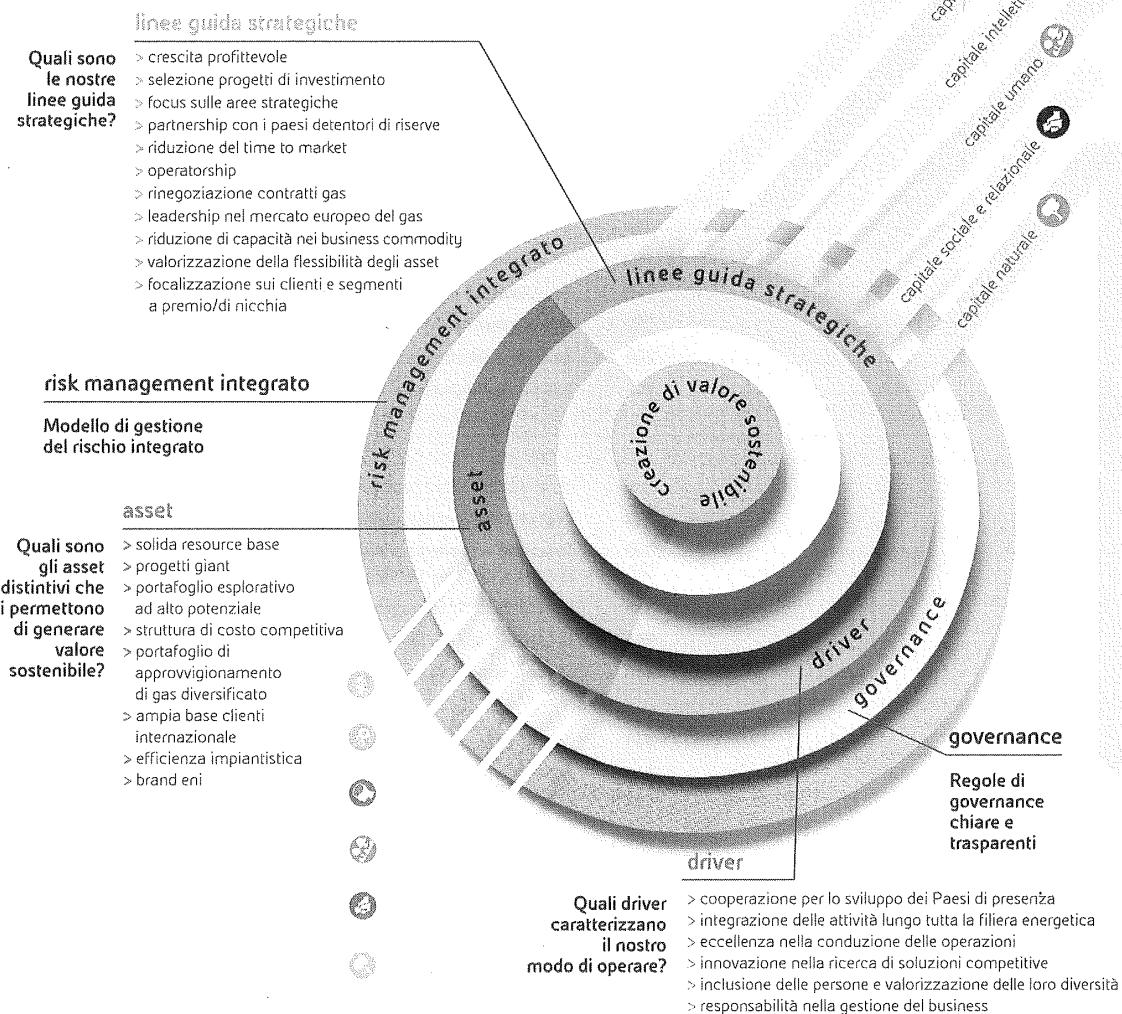
# il nostro modello di business

Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore di lungo termine attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza e la prevenzione e gestione dei rischi di business, tenendo in costante considerazione gli interessi di tutti i propri stakeholder.

I principali capitali impiegati da Eni (finanziario, manifatturiero, intellettuale, naturale, umano, sociale e relazionale) sono stati classificati secondo i principi contenuti nel "The International IR Framework" pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). I solidi risultati finanziari e di sostenibilità conseguiti

nell'anno sono il frutto dell'utilizzo responsabile ed efficiente dei capitali, che si traduce nell'eccellenza operativa, nell'affidabilità degli impianti, nel controllo del rischio operativo, nell'attenzione alla salute, alla sicurezza e all'ambiente.

Di seguito si riporta la mappatura dei principali capitali utilizzati da Eni e le azioni che incidono positivamente sulla loro qualità e disponibilità. Al tempo stesso, sono evidenziati i benefici per l'azienda e per gli stakeholder esterni che derivano dal loro impiego e dalle relative connessioni. I risultati associati a ciascuna delle forme di capitale sono disponibili nel Bilancio Consolidato e nel Consolidato di Sostenibilità.



stock di capitale	principali azioni	creazione di valore per l'azienda	creazione di valore per l'esterno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura Finanziaria</li> <li>• Riserve di liquidità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flusso di cassa della gestione</li> <li>• Finanziamenti bancari</li> <li>• Presiti obbligazionari</li> <li>• Mantenimento liquidità strategica</li> <li>• Politiche di hedging</li> <li>• Dividendi</li> <li>• Buyback</li> <li>• Monitoraggio investimento in circolante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatività del business</li> <li>• Riduzione costo del capitale</li> <li>• Riduzione del circolante</li> <li>• Ottimizzazione leva finanziaria</li> <li>• Opportunità M&amp;A</li> <li>• Protezione da volatilità mercati</li> <li>• Merito creditizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimenti</li> <li>• Apprezzamento del titolo</li> <li>• Crescita socio economica dei Paesi</li> <li>• Indotto locale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impianti onshore e offshore</li> <li>• Impianti di trasporto degli idrocarburi e di stoccaggio</li> <li>• Impianti di liquefazione</li> <li>• Impianti di raffinazione</li> <li>• Reti di distribuzione</li> <li>• Impianti termoelettrici</li> <li>• Impianti chimici</li> <li>• Edifici e altre immobilizzazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upgrade tecnologico</li> <li>• Upgrade dei processi</li> <li>• Investimenti in business nuovi (bioraffinazione, Chimica Verde, car sharing)</li> <li>• Investimenti di mantenimento e sviluppo</li> <li>• Estensione delle certificazioni (ISO14001, ISO50001, EMAS, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritorni economici</li> <li>• Ampliamento portafoglio asset</li> <li>• Aumento del valore degli asset</li> <li>• Riduzione rischio operativo</li> <li>• Efficienza (energetica e produttiva)</li> <li>• Reputazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità di fonti energetiche e prodotti green</li> <li>• Occupazione</li> <li>• Indotto locale</li> <li>• Contenimento emissioni ed uso responsabile delle risorse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologie applicate e brevetti</li> <li>• Sistema normativo interno</li> <li>• Sistema di corporate governance</li> <li>• Gestione integrata del rischio</li> <li>• Sistemi di gestione e di controllo</li> <li>• Knowledge management</li> <li>• ICT (Green data Center)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimenti R&amp;S</li> <li>• Partnership con centri di eccellenza</li> <li>• Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione brevetti</li> <li>• Applicazione procedure e sistemi</li> <li>• Audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantaggio competitivo</li> <li>• Riduzione rischi</li> <li>• Trasparenza</li> <li>• Produttività</li> <li>• Licenza di operare</li> <li>• Accettabilità degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione impatti ambientali e sociali</li> <li>• Trasferimento delle migliori tecnologie e delle competenze nei Paesi</li> <li>• Contributo alla lotta alla corruzione nei Paesi</li> <li>• Prodotti green</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salute e sicurezza persone</li> <li>• Competenze e conoscenze</li> <li>• Esperienze</li> <li>• Motivazione</li> <li>• Diversità (di genere, di età, geografica)</li> <li>• Cultura Eni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione sicurezza sul lavoro</li> <li>• Selezione, formazione e training on the job</li> <li>• Promozione dei diritti umani</li> <li>• coinvolgimento dipendenti</li> <li>• Knowledge management</li> <li>• Welfare aziendale</li> <li>• Valorizzazione della diversità</li> <li>• Sviluppo del potenziale e sistema di remunerazione meritocratico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produttività</li> <li>• Efficienza</li> <li>• Competitività</li> <li>• Innovazione</li> <li>• Riduzione rischi</li> <li>• Reputazione</li> <li>• Talent attraction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione e mantenimento di posti lavoro</li> <li>• Qualità della vita (persone Eni e comunità locali)</li> <li>• Crescita e trasferimento delle competenze</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni con gli stakeholder (istituzioni, governi, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner industriali, ONG, università, sindacati)</li> <li>• Brand Eni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder engagement</li> <li>• MoU con governi e autorità locali</li> <li>• Progetti di sviluppo locale e di Local Content</li> <li>• Partnership strategiche</li> <li>• Partecipazione attiva al dibattito internazionale</li> <li>• Sviluppo programmi di ricerca e di formazione</li> <li>• Concertazione sindacale</li> <li>• Attenzione alla qualità del servizio</li> <li>• Brand management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operational &amp; social licence</li> <li>• Riduzione time to market</li> <li>• Riduzione rischio Paese</li> <li>• Quote di mercato</li> <li>• Allineamento con best practice internazionali</li> <li>• Reputazione</li> <li>• Vantaggio competitivo</li> <li>• Affidabilità dei fornitori</li> <li>• Fidelizzazione clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo socio - economico locale</li> <li>• Soddisfazione clienti e fornitori</li> <li>• Condivisione competenze con territori e comunità</li> <li>• Soddisfazione e incentivazione delle persone</li> <li>• Tutela diritti lavoratori</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riserve di idrocarburi (petrolio e gas)</li> <li>• Acqua</li> <li>• Biodiversità ed ecosistemi</li> <li>• Aria</li> <li>• Suolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esplorazione, produzione, trasporto, raffinazione e distribuzione idrocarburi</li> <li>• Investimenti in nuovi business (bioraffinazione, Chimica Verde, car sharing)</li> <li>• Investimenti in upgrade tecnologico e di processo</li> <li>• Attività di bonifica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescita delle riserve idrocarburi</li> <li>• Riduzione costi operativi</li> <li>• Riduzione rischi operativi (asset integrity)</li> <li>• Reputazione</li> <li>• Licenza di operare</li> <li>• Accettabilità degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del Gas Flared</li> <li>• Riduzione Oil spill e blowout</li> <li>• Conservazione della Biodiversità</li> <li>• Prodotti green</li> <li>• Contenimento prelievi idrici (reiniezione e riciclo acque)</li> <li>• Efficienza Energetica</li> </ul>

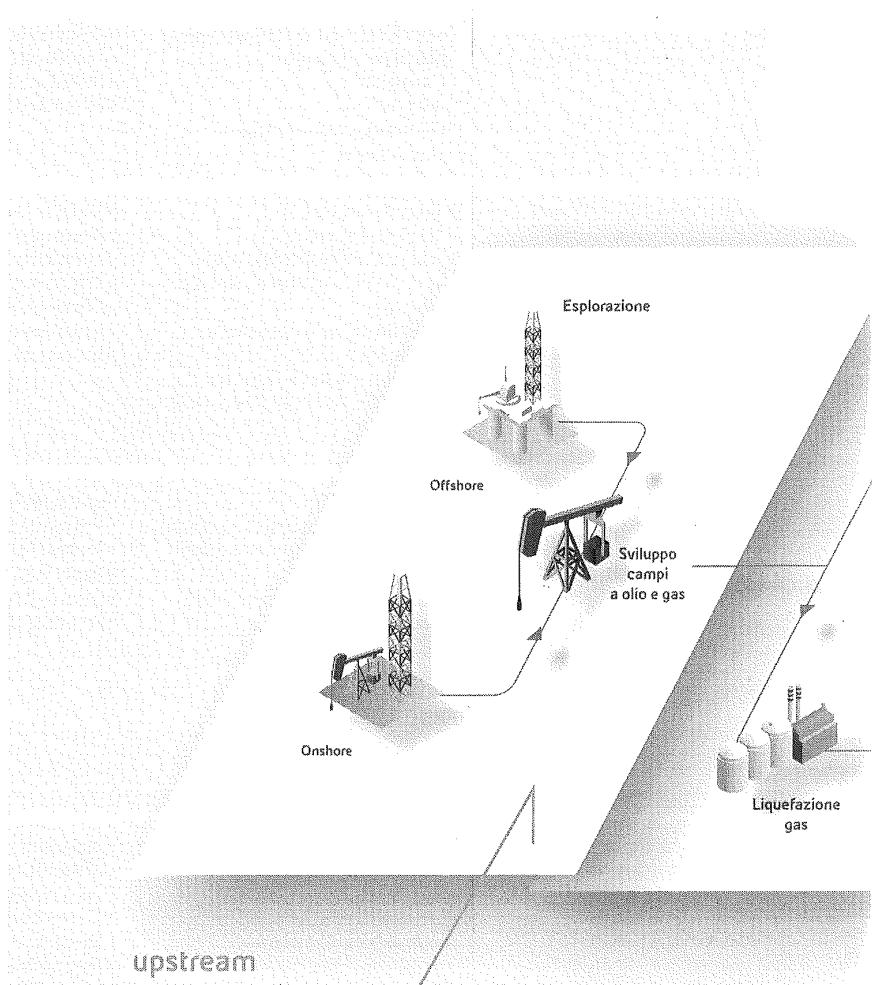
# le attività eni

L'eccellenza del portafoglio di asset petroliferi convenzionali e a costi competitivi e la solidità della base risorse con opzioni di monetizzazione anticipata garantiscono una robusta generazione di valore dell'attività upstream Eni.

L'integrazione verticale data dalla forte presenza nel mercato del gas e del gnl e dalle competenze nella raffinazione e nella chimica consentono di cogliere sinergie e di perseguire opportunità e progetti congiunti nel mercato.

Le strategie, i processi decisionali di allocazione delle risorse e la conduzione ordinaria del business (day-by-day operations) sono ispirati al principio cardine della creazione di valore sostenibile per i nostri azionisti e, più in generale, dei nostri stakeholders, nel rispetto dei Paesi in cui opera e delle persone che lavorano in e con Eni.

Il nostro modo di operare fondato sull'eccellenza operativa, l'attenzione alla salute, alla sicurezza e all'ambiente è volto alla prevenzione e alla riduzione dei rischi operativi.



**Eni è attiva nell'esplorazione, sviluppo ed estrazione di olio e gas naturale in 42 Paesi. Il settore Ingegneria & Costruzioni realizza impianti e infrastrutture chiavi in mano onshore e offshore e fornisce servizi di perforazione all'industria Oil & Gas.**

## Capitale finanziario

Utile netto  
**+23% vs 2012**

Divendi pagati  
**€3,95 mld**

Flusso di cassa da attività operativa  
**€10,97 mld**

Leverage  
**0,25**

Avviato programma  
di riacquisto azioni proprie

## Capitale manifatturiero

Riserve di idrocarburi  
**6,54 mld boe**

Investimenti tecnici 2013  
**€12,75 mld**

Piano investimenti 2014-17  
**€54 mld**

**26 progetti di sviluppo**  
delle riserve in avvio entro il 2017

Avvio bio-refinery Venezia e progetto  
Chimica Verde Porto Torres

## Capitale intellettuale

Spese in R&S  
**€197 mln**  
(al netto dei costi generali  
ed amministrativi)

Valore generato da R&S  
**€937 mln**

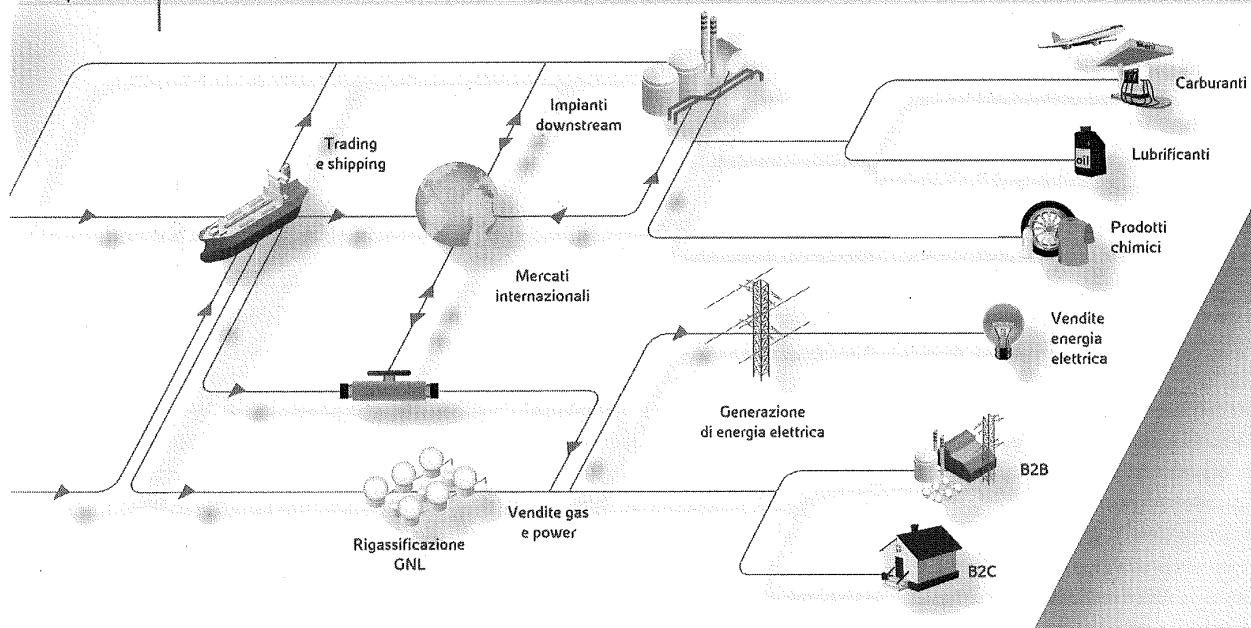
Brevetti in vita (n.)  
**9.427**

Avvio Green Data Center  
Partnership con MIT

**mid - downstream**

Attraverso raffinerie di proprietà e impianti chimici processa greggi e cariche petrolifere per la produzione di carburanti, lubrificanti e prodotti chimici venduti all'ingrosso o tramite reti di

distribuzione e distributori. Eni è attiva nell'approvvigionamento, fornitura, trading e trasporto di olio, gas naturale, GNL, energia elettrica, carburanti e prodotti chimici.

**Capitale umano**

Dipendenti  
**+5,7% vs 2012**

Dipendenti donne  
**16,5%**

Dipendenti locali  
**52,4%**

Infortuni (n.)  
**-32% vs 2012**

Spese in formazione  
**€75,9 mln**

**Capitale sociale e relazionale**

Spese per il territorio  
**€101 mln**

Fornitori utilizzati (n.)  
**34.848**

Procurato totale  
**€33 mld**

Quota di mercato Rete Italia  
**27,5%**

Stipulate partnership strategiche  
a livello nazionale e internazionale

**Capitale naturale**

Oil spill operativi  
**-49,4% vs 2012**

Emissioni dirette di GHG  
**-9,9% vs 2012**

Acqua di formazione re-iniettata  
**55%**

Emissioni di CO<sub>2</sub> eq da flaring  
**-10,4% vs 2012**

% di riutilizzo dell'acqua dolce  
**79,9%**

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Lettera agli azionisti

## lettera agli azionisti

Nel 2013 Eni ha affrontato un anno difficile in tutti i settori di business.

Nell'upstream, la produzione d'idrocarburi ha subito forti riduzioni in Libia e, in minor misura, in Nigeria ed Algeria a causa di tensioni sociali, di conflitti interni ed altri fenomeni riconducibili a fattori di rischio geopolitico. Nel mid-downstream la crisi economica e la competizione di altre fonti energetiche hanno determinato un'ulteriore caduta della domanda di gas e carburanti, in particolare in Italia. Infine, Saipem ha registrato un forte calo di profitabilità nel 2013 per il peggioramento del valore di alcune commesse.

Nonostante questi straordinari fattori negativi, Eni ha conseguito nel 2013 risultati operativi e finanziari solidi facendo leva sulla forza del portafoglio e sui processi di turnaround in corso nei business mid-downstream.

La generazione di cassa è stata robusta grazie alla produzione E&P che ha realizzato un cash flow medio di 30 dollari/barile, nonostante i minori introiti nei paesi penalizzati dagli eventi geopolitici. Le azioni di ottimizzazione in atto in G&P, R&M e nella Chimica hanno migliorato la posizione di cassa di oltre €2 miliardi. Infine, grazie alla flessibilità assicurata da un portafoglio di opportunità sempre più ampio grazie ai recenti risultati esplorativi, Eni ha potuto monetizzare una quota del 20% della scoperta in Mozambico per €3,4 miliardi e cedere la

partecipazione negli asset siberiani di Arcticgas, con un incasso di €2,2 miliardi avvenuto nel gennaio 2014, senza intaccare le prospettive di crescita futura. Gli investimenti hanno mantenuto nell'anno un profilo costante, in linea con il trend avviato dal 2009 di attenta selezione dei progetti.

In un anno davvero difficile, Eni ha realizzato un utile netto in crescita del 23% sul 2012 e mantenuto il proprio indebitamento costante.

Grazie alla solidità finanziaria e alle prospettive di evoluzione del business, Eni ha deciso di incrementare la politica di distribuzione con un dividendo aumentato di circa il 2% e l'avvio del programma di riacquisto di azioni proprie.

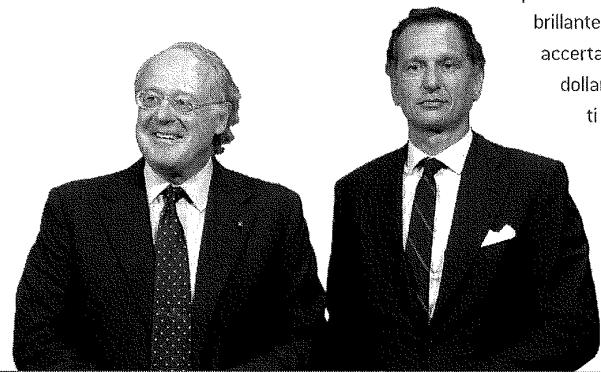
In definitiva, a conclusione del triennio, consegniamo ai nostri azionisti un'azienda sempre più focalizzata nell'upstream, con eccellenti prospettive di redditività e di generazione di cassa grazie ad un portafoglio di progetti e riserve tale da consentire anche opzioni di monetizzazione anticipata e con una chiara strategia di ristrutturazione dei business mid e downstream. Dal punto di vista patrimoniale la società è più forte con debiti netti dimezzati rispetto a tre anni fa.

L'esplorazione è la base della nostra strategia upstream. In quest'attività Eni continua a conseguire risultati al top dell'industria: dal 2008 sono stati scoperti 9,5 miliardi di barili, pari a 2,5 volte la produzione del periodo. Anche il 2013 è stato un anno brillante con 1,8 miliardi di nuove risorse accertate al costo competitivo di 1,2 dollari/barile. I principali ritrovamenti sono stati Agulha e l'appraisal

di Mamba e Coral nell'Area 4 in Mozambico, nella quale stiamo un potenziale fino a 2.650 miliardi di metri cubi di gas in loco, Nené Marine in Congo che ha aperto un nuovo play ad olio di grande potenziale, l'appraisal di Sankofa nell'offshore del Ghana, Norvegia, Australia,

Pakistan ed Egitto. Il successo nell'esplorazione, frutto delle competenze interne e della nostra organizzazione, è la caratteristica che maggiormente distingue Eni fra le grandi compagnie petrolifere internazionali. Nel prossimo quadriennio ci poniamo obiettivi esplorativi sempre più sfidanti, con un'attenzione particolare rivolta ai temi emergenti dell'Africa Sub-Saharan, del Mare di Barents e dell'Asia del Pacifico. In Africa i nostri obiettivi sono i giacimenti presalini di Congo, Angola e Gabon, il completamento della campagna di appraisal in Mozambico e l'avvio dell'esplorazione nel bacino Lamu in Kenia. Nel Mare di Barents russo operiamo in joint venture con Rosneft che ha già avviato i rilievi sismografici in una regione a grande potenziale. Anche il Barents norvegese si conferma area straordinariamente promettente e, dopo lo start-up di Goliat atteso a fine 2014 e primo progetto ad olio della regione, prevediamo un rapido sviluppo delle recenti scoperte. Nel Pacifico intendiamo procedere con l'esplorazione in Vietnam e Myanmar e confermare il nostro impegno in Indonesia e Australia. Le altre aree di frontiera che intendiamo esplorare sono quelle russa e ucraina del Mar Nero, dove è già presente la scoperta di petrolio di Subbotina. Nell'offshore di Cipro abbiamo acquisito con il ruolo di operatore tre licenze esplorative nel promettente bacino di Levantine in prossimità d'importanti scoperte a gas. L'altro tema d'interesse strategico per la nostra esplorazione è la rivisitazione degli asset legacy ai quali stiamo applicando, con risultati sorprendenti, le competenze acquisite nella prospezione di frontiera. Un esempio al riguardo è rappresentato dalla straordinaria scoperta di Nené nel permesso Marine XII, un blocco già fortemente esplorato nel quale abbiamo individuato grazie ai nuovi obiettivi esplorativi risorse in loco di 2,5 miliardi di barili.

Manteniamo inoltre il nostro impegno nel time-to-market delle risorse scoperte e adottiamo un approccio selettivo nella pianificazione delle singole fasi dei progetti. Nel prossimo quadriennio prevediamo 26



**Paolo Scaroni**

Amministratore Delegato  
e Direttore Generale

**Giuseppe Recchi**

Presidente

principal avii di nuovi campi, in particolare Goliat nel Mare di Barents, il Blocco 15/06 West Hub in Angola, gli asset venezuelani a gas e olio pesante e Jangkrik in Indonesia, che nel 2017 contribuiranno con oltre 500 mila barili giorno al sostegno della crescita e del rimpiazzo delle produzioni mature. Il 70% di questi volumi è già sanzionato con costi e tempi di avanzamento dei relativi progetti in linea con i budget. Alla base di questi risultati è il nostro modello organizzativo che prevede la gestione diretta delle fasi d'ingegneria e un forte controllo delle attività di costruzione e di commissioning al fine di contenere al massimo il rischio di cost overrun. L'eccellenza operativa è l'altro driver della nostra organizzazione, in particolare nelle attività di perforazione e completamento dei pozzi.

Il 2013 è stato un anno record nel controllo del rischio operativo, della salute e della sicurezza con un indice di infortuni inferiore del 60% rispetto alla media degli ultimi sei anni e la conferma per il decimo anno consecutivo di assenza di incidenti di pozzo. Per il futuro ci poniamo obiettivi ancora più ambiziosi. Nel prossimo quadriennio investiremo in iniziative di formazione e know-how sulla prevenzione degli incidenti e degli infortuni sul lavoro, in nuove tecniche per l'uso razionale delle risorse sfruttando in modo ottimale l'acqua di produzione e contenendo le emissioni di gas serra grazie ai progetti di flaring down.

In definitiva nel 2013 la Divisione E&P, nonostante l'impatto dei fattori geopolitici, ha ottenuto risultati eccellenti e ha posto le basi per una nuova fase di crescita produttiva, che sosterrà la generazione di valore e di cassa.

Le divisioni G&P e R&M e la Chimica hanno intensificato le azioni di ristrutturazione in un contesto di mercato ancora difficile. G&P è stata impegnata nella rinegoziazione dei contratti di approvvigionamento long-term sia per allineare il costo di fornitura ai prezzi di mercato, sia per ridurre i vincoli minimi di prelievo (take-or-pay) e assicurare maggiore flessibilità alle proprie politiche commerciali. La strategia negoziale è condotta secondo una logica di composizione degli interessi economici del

produttore e dell'acquirente nel rispetto del principio contrattuale che prevede un'equa ripartizione dei ritorni. Nel 2013 abbiamo rinegoziato le condizioni d'acquisto di circa l'85% dei nostri contratti di approvvigionamento di lungo termine. Tra il 2014 e il 2016 abbiamo l'obiettivo di finalizzare una nuova tornata di rinegoziazioni dalle quali ci attendiamo benefici sulla posizione di costo nell'ordine di €2 miliardi per anno. Sul fronte commerciale prevediamo di introdurre prodotti sempre più innovativi in linea con le esigenze dei grandi clienti, e di estrarre valore dai nostri asset fisici e contrattuali, superando il tradizionale modello di commercializzazione all'ingrosso. Nel segmento retail completeremo l'evoluzione del nostro ruolo da rivenditore di commodity a fornitore di servizi energetici a valore aggiunto puntando alla soddisfazione e fidelizzazione della clientela con un approccio "multipaese". Vantiamo un portafoglio di circa 10 milioni di clienti in tutta Europa che intendiamo difendere ed accrescere facendo leva sulla notorietà del marchio Eni, la qualità del servizio e l'innovazione. La struttura dei costi fissi sarà semplificata attraverso la riorganizzazione delle attività post vendita, la razionalizzazione della logistica e la semplificazione organizzativa.

Nella Divisione R&M abbiamo ridotto la capacità di raffinazione del 13% dall'inizio della crisi e puntiamo a un ulteriore taglio del 22% nell'arco di piano. Oltre a questo, continueremo a essere selettivi negli investimenti, ad aumentare la flessibilità degli impianti, perseguiendo nello stesso tempo la riduzione nei costi fissi e le azioni di risparmio energetico. Prevediamo di consolidare la presenza nel marketing di carburanti in Italia attraverso l'innovazione continua nei prodotti e nei servizi e con lo sviluppo del non oil. All'estero intendiamo focalizzare la presenza nei mercati in crescita, uscendo dalle aree marginali.

La nostra Chimica proseguirà il processo di riduzione di capacità nei business commodity, sempre più esposti alla competizione internazionale, di diversificazione nelle produzioni innovative di chimica verde e di espansione internazionale nei segmenti di mercato nei quali il know-how Eni costituisce un vantaggio competitivo. Nell'arco di

piano sono previste in avvio le produzioni di bio-chemicals presso i siti di Porto Torres e di Porto Marghera e le joint venture con primari operatori in Corea del Sud e Malesia nel settore degli elastomeri. La leva tecnologica è il driver del rilancio: citiamo in particolare le iniziative in collaborazione con Genomatica e Yulex per la produzione di elastomeri da coltivazioni naturali non food in luogo della tradizionale derivazione petrolifera.

Il 2013 è stato un anno difficile per Saipem a causa del rallentamento nell'acquisizione di nuovi ordini e di criticità sul valore di alcune grandi commesse. La società ha risposto con un rinnovato focus sulle attività esecutive, la riorganizzazione del business e l'adozione di una strategia commerciale selettiva. Il 2014 sarà ancora un anno di transizione con un ritorno alla profitabilità la cui entità dipenderà oltre che dalla velocità di acquisizione delle gare in corso, anche dall'efficace gestione operativa e commerciale dei contratti a bassa marginalità ancora presenti in portafoglio.

#### I risultati dell'anno

I risultati del 2013 riflettono le complessità dello scenario. L'utile operativo adjusted è stato di €12,62 miliardi e l'utile netto adjusted €4,43 miliardi in riduzione di circa un terzo rispetto ai corrispondenti valori del 2012. I driver di questo peggioramento sono stati i fattori geopolitici nell'E&P che hanno causato una perdita di produzione di circa 110 mila barili/giorno per un livello annuo di 1,619 milioni di boe/giorno (-5% rispetto al 2012), la contrazione dei margini sulle vendite di gas, energia elettrica, carburanti e commodity chimiche in parte assorbita dalle azioni di ristrutturazione e il crollo della redditività di Saipem.

Nonostante questi impatti negativi, abbiamo conseguito un solido utile di bilancio, in aumento del 23% a €5,2 miliardi, grazie ai plusvalori realizzati con le operazioni di portafoglio E&P. Abbiamo generato un robusto flusso di cassa della gestione operativa di €11 miliardi che riflette il valore elevato della produzione E&P, le azioni di turnaround nei business mid-downstream nonché la disciplina finanziaria nei progetti di investimento. Le dismissioni hanno contribuito al flusso di cassa per €6,4 miliardi relativi prin-

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Lettera agli azionisti

cipalmente all'operazione Mozambico e allo smobilizzo delle partecipazioni finanziarie Snam e Galp. Tali flussi hanno consentito di finanziare investimenti tecnici di €12,75 miliardi in linea con il trend degli ultimi anni e €3,95 miliardi di dividendi agli azionisti, mantenendo costanti l'indebitamento finanziario netto e il leverage, rispettivamente a €15,4 miliardi e a 0,25.

Sulla base dei risultati conseguiti il Consiglio di Amministrazione propone all'Assemblea Ordinaria degli Azionisti la distribuzione di un dividendo di €1,10 per azione (€1,08 nel 2012).

#### La Corporate Governance

Il nostro impegno nel business non può prescindere da un sistema di "governance" solido e strutturato. Nel corso di questo mandato, abbiamo promosso molte iniziative per migliorare il nostro sistema interno e quello nazionale. Nel luglio 2011 abbiamo pubblicato 35 proposte per la "governance" nazionale, che sono state recepite per la maggior parte nelle raccomandazioni di autodisciplina del dicembre 2011. Nel 2013 il Presidente dell'Eni ha tenuto un ciclo di incontri in Europa e negli Stati Uniti con i "proxy advisors" e i principali investitori, approfondendo i temi più rilevanti di "governance". I riscontri sono stati positivi: oltre ad apprezzare l'iniziativa, i nostri interlocutori hanno evidenziato che la "corporate governance" di Eni è ben strutturata e fra le più valide in Italia. Soprattutto la trasparenza è stata valutata quale punto di forza della Società, con una qualità e completezza delle informazioni che le hanno permesso anche di essere premiata a livello mondiale per il proprio sito internet. Un pilastro fondamentale della "governance" di Eni è rappresentato dal modello di controllo interno e di gestione dei rischi, che la Società ha ulteriormente

rafforzato nel corso del 2013 attraverso la definizione di strumenti normativi volti ad assicurare l'efficacia e l'efficienza complessiva del sistema. In tale contesto, Eni ha sviluppato un sistema di "risk management" integrato idoneo ad assicurare la corretta individuazione, gestione e monitoraggio dei rischi, non solo strettamente industriali. In particolare, il sistema prevede che i principali rischi della Società siano sottoposti periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione. Anche il modello di controllo interno e di gestione dei rischi ha ricevuto generale apprezzamento nell'ambito dei predetti incontri con "proxy advisors" e investitori istituzionali.

#### Strategie e obiettivi di medio termine

L'outlook 2014 è caratterizzato da una moderata ripresa economica globale sulla quale tuttavia pesano le incertezze relative alla debole crescita in Europa e ai rischi delle economie emergenti. Il prezzo del petrolio è previsto su valori sostenuuti nel breve termine per effetto dei rischi geopolitici pur in un quadro di relativo bilanciamento di domanda e offerta. Per le finalità di pianificazione degli investimenti assumiamo un prezzo del Brent di 90 dollari/barile nel lungo termine. Lo scenario competitivo rimarrà sfidante a causa dell'accresciuto rischio Paese nell'upstream e del perdurare dei deboli fondamentali nei business più esposti al mercato europeo. In particolare sui mercati del gas e dei prodotti petroliferi in Italia non prevediamo alcun apprezzabile recupero della domanda, mentre l'azione della concorrenza e l'eccesso di offerta e di capacità eserciteranno ancora una forte pressione sui margini.

In questo scenario confermiamo la strategia di crescita a elevato valore nell'upstream e di ulteriore consolidamento e turnaround degli altri business.

Nella E&P traguardiamo un tasso di crescita medio annuo delle produzioni pari al 3%, in linea con i nostri obiettivi di lungo termine, e la scoperta di 3,2 miliardi di boe di risorse esplorative, attraverso un piano di investimenti inferiore del 5% rispetto al piano precedente. La manovra quadriennale di Eni prevede uno spending di €54 miliardi, concentrato per l'83% nei progetti upstream. Il focus operativo sarà rivolto all'avvio dei grandi progetti in portafoglio, alla riduzione del time-to-market e al riequilibrio del profilo di rischio dei paesi di presenza. L'entrata in produzione dei nuovi progetti con margini più remunerativi consentirà di espandere la generazione di cassa operativa del 5% annuo al nostro scenario.

Nei business mid-downstream il completamento delle azioni di ristrutturazione garantirà la loro sostenibilità economica e finanziaria anche in uno scenario sfavorevole come quello che ha segnato il 2013, riportando a breakeven le nostre attività nell'orizzonte di piano.

In conclusione, anche supportati da un sistema di Corporate Governance di riconosciuto valore e in grado di assicurare processi decisionali efficaci, siamo certi che le strategie e le azioni definite ci consentiranno di ottenere una solida performance in tutti i nostri business facendo leva sulla crescita a elevato valore nella E&P e sul ritorno alla profitabilità dei business mid-downstream attraverso la rinegoziazione dei contratti, le riduzioni di capacità, e il focus nei segmenti a premio. Questi driver e la rifocalizzazione del portafoglio assicureranno una robusta generazione di cassa con un incremento del free cash flow del 13% medio annuo nell'arco di piano al nostro scenario di prezzo. Tali prospettive sono alla base della nostra politica di dividendi progressivamente in crescita e di prosecuzione del buyback.

17 marzo 2014

per il Consiglio di Amministrazione

**Giuseppe Recchi**

Il Presidente

**Paolo Scaroni**

L'Amministratore Delegato e Direttore Generale

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Profilo dell'anno

## profilo dell'anno

**I risultati** ► Nel 2013 Eni ha conseguito risultati solidi in un mercato particolarmente difficile. La Divisione E&P, nonostante i problemi in Libia, Nigeria e Algeria ha confermato la sua capacità di generare profitti e cash flow elevati grazie alla leadership di costo e agli straordinari successi esplorativi. I business mid e downstream, penalizzati dalla crisi italiana ed europea, hanno rafforzato le azioni di ristrutturazione conseguendo un miglioramento della generazione di cassa di circa €2 miliardi. Infine la razionalizzazione del portafoglio, resa possibile dalle nuove scoperte, ha permesso una monetizzazione anticipata di risultato e di cassa. L'effetto complessivo di quanto realizzato ha consentito di registrare un utile netto in crescita del 23% rispetto al 2012 a €5,16 miliardi, di pagare un dividendo generoso, di lanciare il programma di riacquisto di azioni proprie, mantenendo l'indebitamento costante a €15,43 miliardi.

Il cash flow di €10,97 miliardi e gli incassi del programma di dismissioni di €6,36 miliardi, relativi in particolare all'operazione Mozambico, hanno consentito di finanziare integralmente i fabbisogni per investimenti tecnici di €12,75 miliardi e il pagamento del dividendo Eni di €3,95 miliardi.

Al 31 dicembre 2013 il leverage è pari a 0,25, invariato rispetto al 2012.

**Il dividendo** ► I solidi risultati conseguiti e gli ottimi fondamentali dell'azienda consentono la distribuzione di un dividendo di €1,10 per azione (€1,08 nel 2012). Il management conferma una politica di progressivo incremento del dividendo in linea con la crescita pianificata dei risultati industriali e della generazione di cassa operativa del Gruppo.

**Produzione di idrocarburi** ► Nel 2013 la produzione è stata di 1,619 milioni di boe/giorno in riduzione del 4,8% a causa di interruzioni straordinarie in Libia, Nigeria e Algeria, i cui effetti sono stati parzialmente compensati dagli avvii di nuovi giacimenti e dalla crescita dei campi avviati.

**Le riserve certe di idrocarburi** ► Le riserve certe a fine anno si attestano a 6,54 miliardi di boe con un tasso di rimpiazzo organico del 105%. La vita residua è di 11,1 anni.

**Contratti gas** ► Sono state rinegoziate le condizioni d'acquisto dell'85% del gas contrattato a lungo termine con un beneficio economico nell'utile operativo di €1,4 miliardi.

**Vendite di gas naturale** ► Le vendite di gas naturale sono state di 93,17 miliardi di metri cubi con una riduzione del 2,3% rispetto al 2012 in un quadro di perdurante debolezza della domanda, pressione competitiva ed eccesso di offerta.

**Cessione partecipazione in Eni East Africa** ► Nel luglio 2013, Eni e China National Petroleum Corporation (CNPC) hanno finalizzato la cessione della partecipazione del 28,57% in Eni East Africa, titolare del 70% dei diritti minerari nell'Area 4 nell'offshore del Mozambico, per il corrispettivo di €3.386 milioni, ai quali corrisponde una plusvalenza di conto economico di €3.359 milioni (€2.994 milioni al netto delle imposte). CNPC attraverso la partecipazione in Eni East Africa acquisisce indirettamente una quota del 20% nell'Area 4; Eni, attraverso la partecipazione in Eni East Africa, rimane proprietaria del 50% e dell'operatorship.

### Solidi risultati e cash flow

**+23% vs 2012**

utile netto

**€10,97 mld**

cash flow

### Azioni di turnaround nel mid-downstream

**+€2 mld**

di generazione di cassa

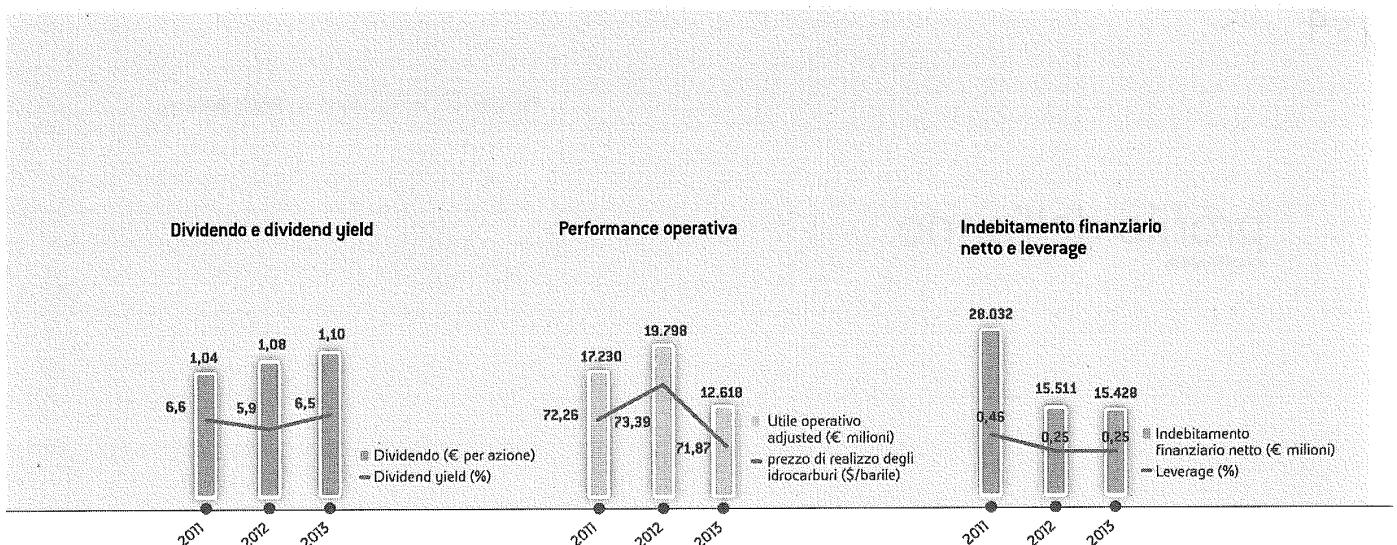
### Riserve certe di idrocarburi

**6,54 mld boe**

a fine anno

### ► Razionalizzazione portafoglio di asset E&P

Monetizzazione anticipata  
di risultato e di cassa



**Cessione partecipazione Artic Russia** ➤ Nel gennaio 2014 è stata finalizzata la cessione dell'intero pacchetto azionario (60%) detenuto da Eni nella società Artic Russia a società del gruppo Gazprom per il corrispettivo di €2,2 miliardi. Alla data di bilancio, essendosi già verificata la perdita del controllo congiunto da parte Eni, la partecipazione è stata rivalutata al fair value con un effetto a conto economico di €1,68 miliardi. Con questa dismissione Eni monetizza l'investimento giunto a un elevato grado di maturità, continuando a mantenere un forte impegno nell'upstream russo.

#### Indice di frequenza infortuni

**-28,7%**

in miglioramento per il nono anno consecutivo

**Sicurezza delle persone** ➤ Nel 2013 è proseguito il programma "eni in safety" finalizzato alla comunicazione e formazione in materia di sicurezza: a fine 2013 sono stati effettuati 185 workshop. Questo e gli altri investimenti nel campo della sicurezza hanno consentito di avere un'ottima performance nell'indice di frequenza degli infortuni (dipendenti e contrattisti) con un calo del 28,7%, confermando per il nono anno consecutivo il trend di miglioramento. Nonostante la riduzione del fatality index (-10,5%), si sono registrati 6 infortuni mortali.

**Partnership per l'Energia Sostenibile** ➤ Nell'ambito di "UN Sustainable Development Solutions Network (SDSN)", nel 2013 è proseguito l'impegno di Eni nella conduzione dell'iniziativa Energy For All in Africa Sub-Saharan attraverso la collaborazione con la comunità internazionale per identificare e implementare soluzioni sostenibili alla sfida della povertà energetica. A tal fine, Eni beneficerà della partnership strategica siglata con l'Earth Institute della Columbia University.

#### ➤ Accesso all'energia

Nuovi accordi in Mozambico

**Reporti con il territorio e sviluppo locale** ➤ È proseguito nel 2013 l'impegno per accrescere l'accesso all'energia in Africa Sub-Sahariana: in particolare in Mozambico nell'ambito degli accordi con le autorità, è stato annunciato l'impegno per la costruzione di una centrale da 75 MW nella provincia di Cabo Delgado. In Italia è stato stipulato un "memorandum of understanding" fra Eni e il Comune dell'Aquila che prevede interventi di recupero e di restauro della Basilica di Collemaggio e la riqualificazione dell'adiacente Parco del Sole.

#### Successi esplorativi

**1,8 mld boe**

di risorse scoperte nell'anno

**Successi esplorativi** ➤ I successi esplorativi dell'anno hanno consentito di incrementare le risorse esplorative di 1,8 miliardi di boe al costo unitario di 1,2 \$/boe.

In Mozambico, oltre all'appraisal delle scoperte di Mamba e Coral, un nuovo successo è stato raggiunto nella zona meridionale dell'Area 4 con la scoperta di Agulha. Il potenziale minerario complessivo è ora stimato in 2.650 miliardi di metri cubi di gas in place.

In Congo, nel blocco offshore Marine XII, la scoperta a olio e a gas e l'appraisal di Nené Marine, nonché l'appraisal della scoperta a gas e condensati di Litchendjili hanno evidenziato