

## Lettera agli azionisti



### Consiglio di Amministrazione Eni

Da sinistra verso destra: Francesco Taranto, Alessandro Lorenzi, Alessandro Profumo, Paolo Marchioni, Paolo Scaroni (Amministratore Delegato e Direttore Generale), Giuseppe Recchi (Presidente), Roberto Petri, Mario Resca, Carlo Cesare Gatto.

Il 2011 è stato un anno di grandi progressi per le prospettive di crescita a medio e lungo termine di Eni.

I successi nell'esplorazione di idrocarburi sono il primo tratto distintivo dell'anno. La scoperta offshore di Mamba in Mozambico, che stimiamo possa contenere oltre 1.100 miliardi di metri cubi di gas in place, apre straordinarie opportunità di sviluppo in Asia dove la domanda di gas cresce a ritmi sostenuti. Altre scoperte di rilievo sono state realizzate nel Blocco offshore 15/06 in Angola, nel mare di Barents, in Indonesia, Ghana, Stati Uniti oltre a un numero di scoperte near fields. Complessivamente l'esplorazione dell'anno ha incrementato di 1,1 miliardi di barili le nostre riserve. Nell'ambito dell'esplorazione di idrocarburi non convenzionali abbiamo firmato accordi di ampia portata in Cina, Algeria e Ucraina che garantiscono altrettante opzioni di crescita a lungo termine. L'attività di sviluppo è stata intensa con 11 nuovi avvisi produttivi che contribuiranno con circa 80 mila boe/giorno di plateau alle produzioni di medio termine e con l'avanzamento tecnico e commerciale di importanti progetti, tra i quali in particolare i giant a gas di Perla, nell'offshore del Venezuela, e di Samburskoye e Urengoskoye in Siberia per i quali sono stati firmati i contratti di fornitura del gas e deliberata la Final Investment Decision. I progetti venezuelani e russi, unitamente agli altri avviati nell'anno, contribuiranno con circa 140 mila boe/giorno al nostro plateau produttivo del 2015.

Il secondo elemento distintivo del 2011 è stato il ripristino in tempi record delle nostre attività in Libia. A partire dalla liberazione di Tripoli in settembre, abbiamo riavviato tutti i nostri campi e riaperto il GreenStream, crescendo più rapidamente di quanto ci aspettassimo. Attualmente il nostro livello produttivo nel Paese ha recuperato quasi interamente il plateau ante crisi; per il 2012 prevediamo una produzione di circa 240 mila boe/giorno rispetto ai 110 mila boe del 2011 e ai 273 mila boe del 2010. Si tratta di un risultato straordinario frutto dell'impegno e della tenacia delle donne e degli uomini di Eni, come pure del nostro modello operativo sostenibile che ha fatto leva sulle ottime relazioni con le comunità locali e sulla part-

nership consolidata con le istituzioni del popolo libico.

In definitiva, pur considerando l'impatto economico del blocco temporaneo delle produzioni libiche, il 2011 è stato un anno brillante per la Divisione Exploration & Production. Abbiamo posto le basi per la crescita futura mantenendo da un lato un focus costante nell'eccellenza operativa e nella prevenzione dei rischi, driver dell'estrazione di valore dai barili prodotti, dall'altro l'impegno nella cooperazione con i Paesi in cui operiamo e le comunità locali, driver della sostenibilità dei risultati nel tempo.

I nostri business downstream del gas, della raffinazione e della petrolchimica hanno sofferto le conseguenze della recessione economica che si è acuita nell'ultima parte dell'anno in Europa e in Italia. Stiamo perseguendo con determinazione iniziative volte a rafforzare il posizionamento competitivo e a recuperare la redditività.

Nella Divisione Gas & Power siamo impegnati nella rinegoziazione dei principali contratti di approvvigionamento con i nostri fornitori: abbiamo chiuso il negoziato con Sonatrach e nel 2012 quello con Gazprom il cui beneficio economico è retroattivo dal 2011. Abbiamo consolidato la leadership europea grazie alle azioni commerciali e ad acquisizioni mirate come quella di Nuon e di Altergaz che rafforzano la nostra posizione nel più redditizio segmento retail. In Italia abbiamo incrementato la quota di mercato nel settore residenziale superando per la prima volta i 7 milioni di clienti grazie al migliorato servizio, alla forza del brand eni e alla penetrazione commerciale dell'offerta di gas e luce.

Nella Divisione Refining & Marketing abbiamo intensificato le iniziative di efficienza e integrazione dei cicli che ci hanno consentito di ottenere saving di 150 milioni di euro. Nel marketing abbiamo consolidato la leadership nel mercato italiano grazie a efficaci campagne di marketing, il rebranding della rete a marchio eni, il lancio di servizi innovativi nel non oil e la costante attenzione al cliente.

Nella Petrolchimica, con il progetto "chimica verde" di Porto Torres abbiamo avviato una strategia di rilancio che punta a conseguire l'equilibrio economico nel medio termine grazie alla progressiva riduzione del peso dei business commodity a beneficio della crescita in segmenti di nicchia e produzioni innovative.

Abbiamo continuato a operare in coerenza ai nostri principi guida della sostenibilità d'impresa: eccellenza operativa, cooperazione, valorizzazione delle persone e responsabilità. Abbiamo sviluppato il know-how strategico, progredito nello studio e implementazione di tecnologie volte a minimizzare gli impatti industriali sull'ambiente e le comunità, mantenuto costante attenzione alla salute e alla sicurezza delle persone che lavorano in Eni e per Eni, di cui è espressione il costante miglioramento degli indici infortunistici.

## I risultati dell'anno

L'utile netto reported del 2011 è stato di 6,86 miliardi di euro. L'utile netto adjusted di 6,97 miliardi di euro è cresciuto dell'1,5% trainato dalla solida performance operativa della Divisione Exploration & Production (+15,8%) e, in misura minore, del settore Ingegneria & Costruzioni (+8,8%). Tali driver positivi sono stati attenuati dall'impatto della Rivoluzione libica con ricadute sia sulla produzione di idrocarburi sia sulla redditività delle vendite di gas, e dal negativo andamento dei business downstream a causa del quadro economico recessivo e della concorrenza.

La remunerazione del capitale investito è stata del 9,9% su base adjusted. Il flusso di cassa netto da attività operativa ammonta a 14,38 miliardi di euro. Le dismissioni di asset non strategici hanno generato 1,9 miliardi di euro di cassa, in particolare il disinvestimento delle partecipazioni nelle società del trasporto internazionale del gas da Nord Europa e Russia. I principali flussi in uscita sono stati gli investimenti tecnici per la crescita e l'esplorazione di 13,44 miliardi di euro, 0,36 miliardi di euro di finanziamenti a progetti in joint venture, il dividendo agli azionisti Eni di 3,70 miliardi di euro e a quelli delle società controllate (0,55 miliardi di euro). Il rapporto tra indebitamento finanziario netto e total equity a fine esercizio – leverage – scende a 0,46 da 0,47 a fine 2010.

Sulla base dei risultati conseguiti ed in coerenza con la nostra dividend policy, proponiamo all'Assemblea degli azionisti la distribuzione di un dividendo per azione di 1,04 euro, in crescita del 4% rispetto al 2010.

La Divisione **Exploration & Production** ha realizzato 16,1 miliardi di euro di utile operativo adjusted sostenuto dall'andamento del prezzo del petrolio. Lo sforzo straordinario per ripristinare la produzione in Libia nell'ultima parte dell'anno ha consentito di attenuare l'impatto sui volumi della forza maggiore. La produzione è stata di 1,58 milioni di boe/giorno. Escludendo l'interruzione delle produzioni libiche e l'effetto dei maggiori prezzi del petrolio sugli entitlement dei

PSA, la produzione conferma il livello 2010. Le riserve certe a fine anno ammontano a 7,09 miliardi di barili con un tasso di rimpiazzo all-sources del 142% che si ridetermina nel 159% a prezzi costanti. La vita residua è di 12,3 anni. Entrambi gli indicatori risentono del ridotto apporto delle produzioni libiche.

La Divisione **Gas & Power** ha subito una contrazione dell'utile operativo del 37,6% a causa delle perdite registrate dall'attività Mercato che ha beneficiato solo in parte delle rinegoziazioni dei contratti di approvvigionamento, alcune delle quali essendosi concluse dopo la chiusura dell'esercizio al 31 dicembre hanno comportato necessariamente il rinvio della rilevazione contabile dei benefici. La negativa performance del Mercato ha risentito del calo della domanda, della forte pressione competitiva e degli effetti dell'indisponibilità del gas libico. Nonostante la crisi dei consumi e la concorrenza, le vendite hanno evidenziato una buona tenuta a 96,76 miliardi di metri cubi grazie alle azioni commerciali intraprese. Siamo cresciuti in numerosi mercati europei e nelle vendite internazionali di GNL a fronte della flessione dei ritiri degli importatori in Italia di gas libico e della contrazione registrata in Belgio.

La Divisione **Refining & Marketing** ha accusato un sensibile aumento delle perdite operative a -535 milioni di euro a causa del livello depresso dei margini di raffinazione e della contrazione della domanda di carburanti. Abbiamo intensificato le azioni di efficienza e di ottimizzazione per attenuare lo scenario negativo. Le lavorazioni sono state ridotte dell'8% a 32 milioni di tonnellate. Nonostante il calo delle vendite Rete Italia (-3%), abbiamo difeso la quota di mercato che si attesta a 30,5% (+0,1 punti percentuali rispetto al 2010) grazie ad azioni commerciali efficaci e alla forza del brand eni.

La **Petrolchimica** ha registrato una perdita operativa di 276 milioni di euro a causa della flessione del margine del cracker e dei ridotti volumi di vendita in particolare delle produzioni commodity. I business di nicchia degli elastomeri e degli stirenici hanno continuato a migliorare la redditività grazie all'elevato contenuto tecnologico.

La **Saipem** chiude un anno brillante con profitti operativi di 1,44 miliardi di euro e un flusso di commesse acquisite che consente di mantenere il portafoglio ordini al livello record di oltre 20 miliardi di euro a garanzia della crescita e dei ritorni futuri.

## Gli investimenti e la strategia per la crescita e i ritorni

L'outlook 2012 presenta elementi di incertezza a causa delle difficoltà della ripresa economica, in particolare nell'area euro, in un quadro di forte volatilità dei mercati. Il prezzo del petrolio è atteso su di un trend solido sostenuto dalla crescita dei consumi delle economie di Cina e Paesi emergenti. Per le finalità di programmazione degli in-

vestimenti assumiamo un prezzo del Brent di 90 dollari/barile per il 2012 e di 85 dollari/barile nel lungo termine. Le prospettive di ripresa della domanda gas sono deboli e la pressione competitiva nel mercato del gas rimarrà intensa a causa dell'eccesso di offerta. Nella Divisione Refining & Marketing prevediamo il permanere dei margini di raffinazione su livelli depressi e consumi di carburanti in contrazione. In tale scenario la nostra strategia rimane immutata. Le priorità sono la crescita profittevole nell'upstream e il consolidamento/ottimizzazione dei business downstream. Abbiamo pianificato per il prossimo quadriennio una manovra d'investimento di 59,6 miliardi di euro. Tale ammontare rappresenta un incremento del 12% rispetto al piano precedente, come conseguenza dell'avvio di importanti progetti upstream in Mozambico, Nigeria e Norvegia che contribuiranno alla crescita di lungo termine di Eni. Il grosso della manovra (circa il 75%) è finalizzato a raggiungere il nostro ambizioso programma di crescita organica della produzione d'idrocarburi con un target al 2015 di 2,03 milioni di barili/giorno (con un tasso di incremento medio annuo superiore al 3% rispetto al 2011 pro-forma con Libia normalizzata). Nella Divisione Gas & Power intendiamo recuperare un livello adeguato di redditività facendo leva sul beneficio delle rinegoziazioni e sulle attività di risk management. Puntiamo a riconquistare quota di mercato in Italia e a consolidare la posizione di leadership in Europa. La Divisione Refining & Marketing attuerà una strategia di miglio-

ramento dell'efficienza, ottimizzazione dei processi e selettività degli investimenti per rendere il business raffinazione meno vulnerabile alle fasi negative del ciclo. Nel marketing puntiamo a consolidare la leadership nel mercato italiano e a crescere nei mercati europei di interesse. Ci aspettiamo importanti miglioramenti nell'utile operativo da conseguire nell'arco del piano attraverso le azioni programmate. La strategia di rilancio della Polimeri Europa punta a conseguire la sostenibilità economica di lungo termine del business. Le prospettive del settore Ingegneria & Costruzioni sono favorevoli potendo contare su un patrimonio di mezzi, tecnologie e know-how di rilevanza mondiale e sulla solidità del portafoglio commesse. In definitiva, pur nel difficile contesto globale, nel 2011 Eni ha posto le basi per una nuova fase di sviluppo grazie soprattutto agli straordinari successi nell'esplorazione. Il ripristino della produzione in Libia in tempi record ha limitato l'impatto della Rivoluzione sui risultati 2011. Nei business downstream, maggiormente esposti all'indebolimento del quadro congiunturale, abbiamo intrapreso le iniziative più adeguate per un rapido recupero di redditività. Nel corso del prossimo quadriennio, con il progressivo riequilibrio dei mercati finanziari e il rafforzamento del ciclo economico, prevediamo che Eni, grazie al suo eccellente posizionamento strategico, continuerà a generare risultati al top dell'industria e a creare valore sostenibile per gli azionisti.

15 Marzo 2012

per il Consiglio di Amministrazione

**Giuseppe Recchi**  
*Il Presidente*

**Paolo Scaroni**  
*L'Amministratore Delegato e Direttore Generale*