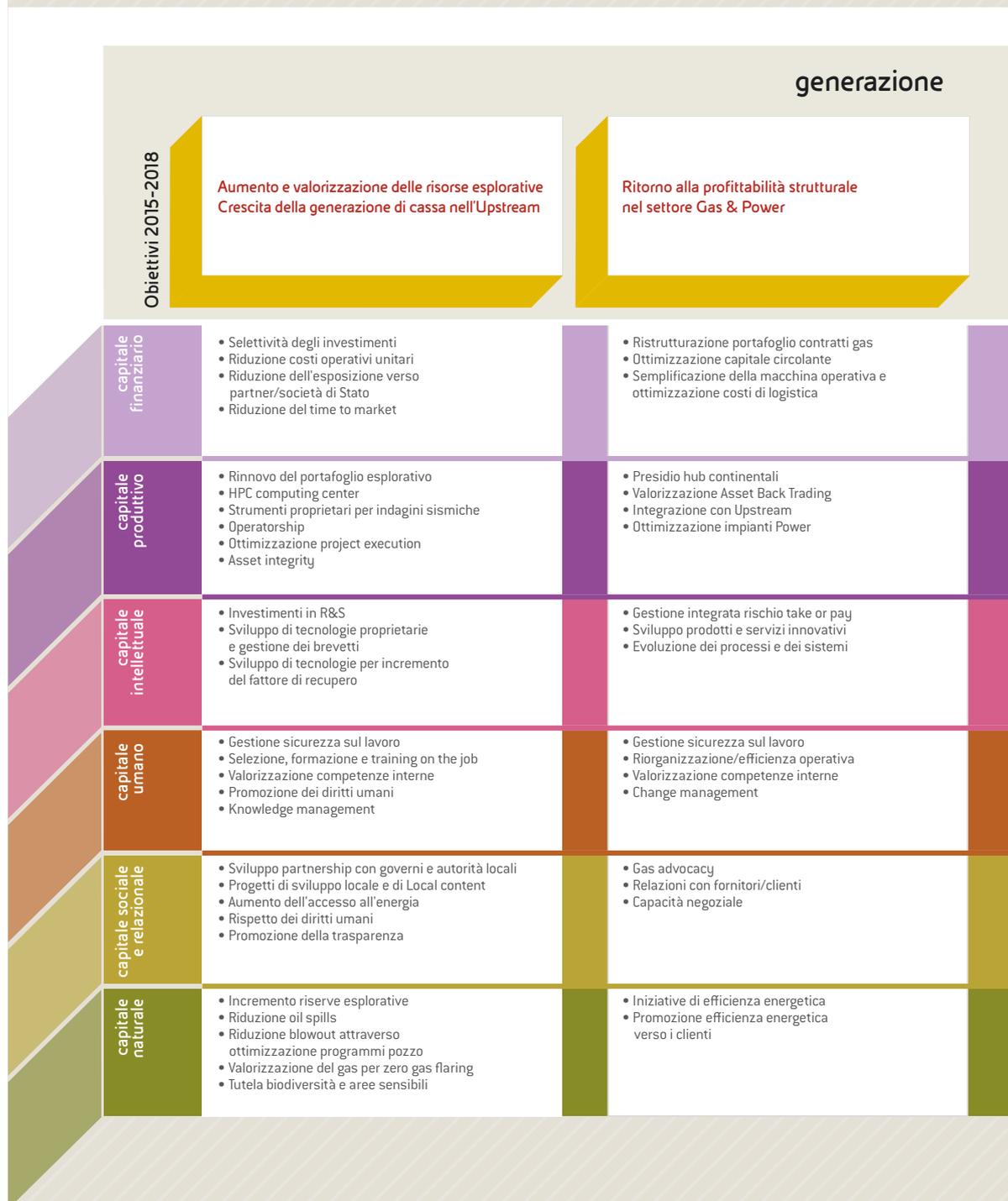


	stock di capitale	principali azioni	creazione di valore per l'azienda	creazione di valore per l'esterno
capitale finanziario	<ul style="list-style-type: none"> Struttura Finanziaria Riserve di liquidità 	<ul style="list-style-type: none"> Flusso di cassa della gestione Finanziamenti bancari Prestiti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

obiettivi e driver di risultato



Il quadro sinottico riportato illustra le azioni intraprese su ciascun capitale e il contributo al raggiungimento degli obiettivi di business. Si è provveduto a classificare le diverse azioni sulla base dei quattro obiettivi strategici che guidano i settori di attività di Eni. Le azioni qui riportate costituiscono le modalità di

gestione delle varie forme di capitale che meglio consentono di raggiungere i successi di business, da un lato riducendo i rischi e dall'altro aumentando la redditività. Per ulteriori dettagli sui KPI finanziari e non finanziari si veda l'Appendice di rendicontazione integrata.

di cash flow e di valore

Turnaround dei settori R&M e chimica
R&M: utile operativo e flusso di cassa da attività operativa a breakeven nel 2015
Chimica: utile operativo adjusted e flusso di cassa da attività operativa a breakeven nel 2016

Focus su maggiore efficienza

<ul style="list-style-type: none"> • Selettività degli investimenti • Riduzione costi operativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione investimenti • Riduzione costi generali e amministrativi • Ottimizzazione capitale circolante 	
<ul style="list-style-type: none"> • Riconversione/razionalizzazione siti critici • Promozione dell'efficienza energetica 	<ul style="list-style-type: none"> • Reingegnerizzazione dei processi • Lean Organization 	
<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti in R&S • Business innovation • Ricerca applicata in business green 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione dei brevetti • Continuous improvement • Change management 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione sicurezza sul lavoro • Valorizzazione competenze interne • Processi di mobilità interna • Sviluppo nuove professionalità 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione sicurezza sul lavoro • Coinvolgimento dei dipendenti • Valorizzazione competenze interne 	
<ul style="list-style-type: none"> • Concertazione sindacale • Gestione degli stakeholder locali • Partnership strategiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertazione sindacale • Gestione degli stakeholder 	
<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti nella bioraffinazione e chimica verde • Promozione dell'efficienza energetica 	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione dell'efficienza energetica • Uso efficiente delle risorse 	

contesto competitivo

Il mercato e il contesto competitivo

Un mercato sfidante

In un contesto internazionale estremamente complesso e dinamico, fattori geopolitici, tecnologici e di mercato hanno interagito rapidamente, determinando la rottura dei modelli di business consolidati e facendo emergere nuovi attori e nuove aree di crescita (in particolare in Asia e negli USA e in fase iniziale nell'Africa subsahariana).

Nella seconda metà dell'anno, il mercato del petrolio, sbilanciato verso una condizione di eccesso di offerta in un contesto di domanda debole, ha assistito al crollo del prezzo del barile. Il mercato del gas, caratterizzato in Europa da una continua riduzione della domanda, ha visto crescere i volumi scambiati nel mercato spot e continue rinegoziazioni dei contratti take or pay. In questo contesto, Eni ha impostato il proprio piano d'azione che punta a massimizzare il valore del portafoglio attraverso la tempestiva realizzazione dei nuovi progetti e la monetizzazione anticipata delle scoperte. Nel mid-downstream Eni conferma le strategie mirate al rapido riequilibrio economico e finanziario attraverso il contenimento dei costi, la continua rinegoziazione dei contratti gas di lungo termine, la ristrutturazione degli impianti inefficienti e l'innovazione commerciale e di prodotto

Contesto di oversupply e contrazione degli investimenti

L'enorme sviluppo delle risorse unconventional USA, unito al rallentamento della domanda mondiale, ha condizionato il mercato petrolifero mondiale, creando un crescente oversupply, calmierando i prezzi e modificando i flussi di greggio. In questo contesto le Major hanno aumentato la focalizzazione sul contenimento dei costi, posticipando lo sviluppo dei progetti più costosi e aumentando le dismissioni di asset.

Riacutizzarsi del rischio geopolitico e focalizzazione degli investimenti

Il riacutizzarsi del rischio geopolitico ha interessato paesi chiave per il nostro settore. L'instabilità in Nord Africa e Medio Oriente e le sanzioni internazionali che hanno investito importanti paesi petroliferi come l'Iran e la Russia hanno provocato un calo della produzione petrolifera mondiale di quasi 3 milioni b/g, interamente compensato dalla crescita statunitense. Gli investimenti di sviluppo upstream sono focalizzati sui progetti a maggior valore e sulle nuove scoperte in West ed East Africa, nel Mare di Barents e nel Far East.

Trasformazione dei business della commercializzazione del gas e dei business mid-downstream in Europa

Il calo della domanda in Europa, la sua crescita nei paesi emergenti e l'affermazione dei prezzi spot hanno caratterizzato il mercato del gas. A questo si è accompagnata la crescita nel mix energetico delle rinnovabili, stimolata dalle politiche energetiche europee con condizioni di accesso privilegiate e forti sussidi, e l'espansione del carbone, per l'afflusso di grandi quantità a basso costo dagli Stati Uniti. Tutte queste dinamiche hanno profondamente trasformato i business mid e downstream in Europa.

Crescente consapevolezza dei rischi legati ai cambiamenti climatici

Nell'ambito di una politica dell'energia che coniughi sviluppo, protezione ambientale e sicurezza energetica, il gas naturale avrà un ruolo rilevante nel corso della transizione verso un futuro low carbon. Il gas, infatti, costituisce la fonte fossile a minore impatto ambientale, ideale per compensare gli sbalzi dell'offerta caratteristici del solare e dell'eolico.

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Contesto competitivo

Le risposte ed i programmi di Eni	Risultati 2014	Obiettivi 2015-2018
<ul style="list-style-type: none"> - Generazione di cassa forte e sostenibile; - Nuove iniziative esplorative, sviluppo di scoperte convenzionali, con costi di produzione competitivi e rapida messa in produzione; - Riduzione investimenti; - Applicazione della strategia di fast tracking dello sviluppo dei successi esplorativi e riduzione del time to market; - Valorizzazione delle risorse; - Incremento del programma di dismissioni. 	Flusso di cassa netto da attività operativa	
	€15,1 mld	2015-2016 coverage investimenti del 100% 2017-2018 +40% vs 2015-2016
	Risorse scoperte	
	0,9 mld boe	0,5 mld boe/anno
<ul style="list-style-type: none"> - Massimizzazione della produzione; - Nuove scoperte in bacini emergenti e consolidamento della presenza in Africa; - Sviluppo della presenza geografica in Asia replicando il modello di successo realizzato in Africa; - Aumento efficienza attraverso la riduzione dei costi operativi; - Programma di riduzione dei costi, con forte focus sui costi di supporto al business. 	Investimenti totali	
	€12,6 mld	€47,8 mld, -17% vs piano precedente a cambi costanti
	Dismissioni di asset	
	€3,7 mld	€8 mld
<ul style="list-style-type: none"> - Focus su rinegoziazione dei contratti con i principali fornitori; - Riduzione della capacità di raffinazione: razionalizzazioni, riconversioni, aumento della flessibilità nelle lavorazioni; - Conversione dei business meno redditizi attraverso lo sviluppo di iniziative di green economy. 	Crescita produttiva	
	+0,6% produzione di idrocarburi	+3,5% anno
	OPEX per boe	
	\$8,4	-7% vs piano precedente
<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di importanti soluzioni tecnologiche per operare in maniera sicura e sostenibile; - Eccellenza operativa ed impegno per garantire la sicurezza delle operazioni; - Gestione del business improntata ai più elevati valori e principi etici. 	Riduzione G&A	
	€250 milioni	€2 mld cumulati al 2018 vs piano precedente
	Rinegoziazione contratti gas	
	70% del portafoglio allineato al mercato	100% del portafoglio allineato al mercato al 2016
	Riduzione della capacità di raffinazione	
	-30% vs 2012	-50% vs 2012
	Green economy	
	Accordo per la trasformazione di Gela e Porto Marghera	Avvio produzioni green nell'arco di piano
	Costi di ricerca e sviluppo	
	€186 milioni	€700 milioni nel quadriennio
	Gas inviato a flaring nell'upstream	
	-75% vs 2007	-22% vs 2014
	Acqua di formazione reiniettata	
	56%	70%

definire le strategie per cogliere le opportunità del mondo dell'energia

strategia

Piano Industriale

Eni ha definito per il prossimo quadriennio un action plan particolarmente rigoroso, al fine di fronteggiare/minimizzare gli impatti determinati dal crollo del prezzo del Brent, di preservare una solida struttura finanziaria anche in uno scenario di prezzi debole, in particolare nei primi anni. È confermato l'obiettivo prioritario della generazione di cassa, che sarà perseguito attraverso mirate azioni industriali nei business, investimenti selettivi e focalizzati principalmente nell'upstream, nonché un robusto piano di dismissioni. Nella definizione del piano di investimenti sono stati privilegiati progetti ad elevato valore e dai ritorni accelerati; tale ottimizzazione determinerà una spesa nel quadriennio di circa €47,8 miliardi, in riduzione di quasi il 17%, a parità di cambio, rispetto al precedente piano. Il piano di dismissioni, valutato in oltre €8 miliardi nel periodo 2015-18, è basato sulla monetizzazione anticipata delle scoperte esplorative, sull'ottimizzazione del portafoglio upstream – con una rifocalizzazione in base a valutazioni di tipo strategico e di rischi geopolitici – sulla razionalizzazione del portafoglio midstream e downstream, nonché sulla cessione delle quote residuali in Snam e Galp. Il flusso di cassa operativo nel biennio 2015-16 sarà in grado di finanziare integralmente gli investimenti considerando uno scenario di prezzi del petrolio Brent di 63\$/bl in media. Nel biennio 2017-18 il flusso di cassa operativo crescerà del 40% per l'effetto combinato delle azioni industriali di sviluppo in E&P, della ristrutturazione dei business mid-downstream e dell'atteso miglioramento dello scenario con un prezzo medio del Brent previsto a 85 \$/bl, confermando lo scenario long-term a 90 \$/bl. In sintesi le azioni industriali programmate, capital discipline ed il piano di dismissioni si prevede consentiranno di mantenere una solida struttura finanziaria, garantendo un leverage al di sotto dello 0,3.

Politica del dividendo

Nell'ambito del processo di trasformazione del Gruppo e dati gli obiettivi di piano, la società intende proporre un dividendo 2015 di €0,8 per azione. La politica di distribuzione sarà progressiva in relazione alla crescita dei risultati attesi.

Exploration & Production

Mantenimento della crescita organica, valorizzazione delle risorse esplorative e crescita della generazione di cassa



- focalizzazione dell'esplorazione in attività near field riducendo la spesa;
- rinnovo del portafoglio esplorativo con attenzione ai temi ad alta materialità in East e West Africa, Nord Atlantico, Norvegia e Mediterraneo;
- rapida messa in produzione delle risorse scoperte, attraverso l'ottimizzazione del time to market e la focalizzazione sulla fase di "execution" dei progetti;
- monetizzazione di quote delle scoperte effettuate;
- crescita delle produzioni ad un tasso medio annuo del 3,5%, mantenendo una solida base di progetti long plateau/long term cash flow;
- l'approccio modulare (per fasi) allo sviluppo dei progetti al fine di ridurre l'esposizione finanziaria ed accelerare l'avvio delle produzioni;
- l'aumento dell'efficienza attraverso azioni diffuse di riduzione dei costi operativi perseguite anche attraverso la rinegoziazione dei contratti di fornitura.

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Strategia

Refining & Marketing

Breakeven economico e di cassa nel 2015



- riduzione selettiva della capacità di raffinazione del 50% (base 2012) razionalizzando e riconvertendo i processi in Italia e all'estero;
- miglioramento dell'efficienza e implementazione dei progetti di energy saving;
- riorganizzazione/ottimizzazione nel business retail attraverso azioni commerciali e di efficienza.

Gas & Power

Redditività e generazione di cassa sostenibile



- completo allineamento del portafoglio di approvvigionamento alle condizioni di mercato e recupero di volumi in take-or-pay;
- semplificazione della macchina operativa e ottimizzazione dei costi di logistica;
- sviluppo e crescita nei segmenti value added.

Versalis

Breakeven economico e di cassa nel 2016



- conseguimento di una posizione di costo più adeguata ed efficiente attraverso la razionalizzazione dei siti critici e la maggiore integrazione, ottimizzazione e flessibilità delle produzioni;
- rifocalizzazione del portafoglio su produzioni a maggior valore aggiunto e nella chimica verde;
- internazionalizzazione del business per presidiare clienti sempre più globali e mercati caratterizzati da più elevati tassi di crescita anche attraverso partnership industriali.

Ingegneria & Costruzione

Recupero delle performance economiche e rafforzamento della struttura finanziaria



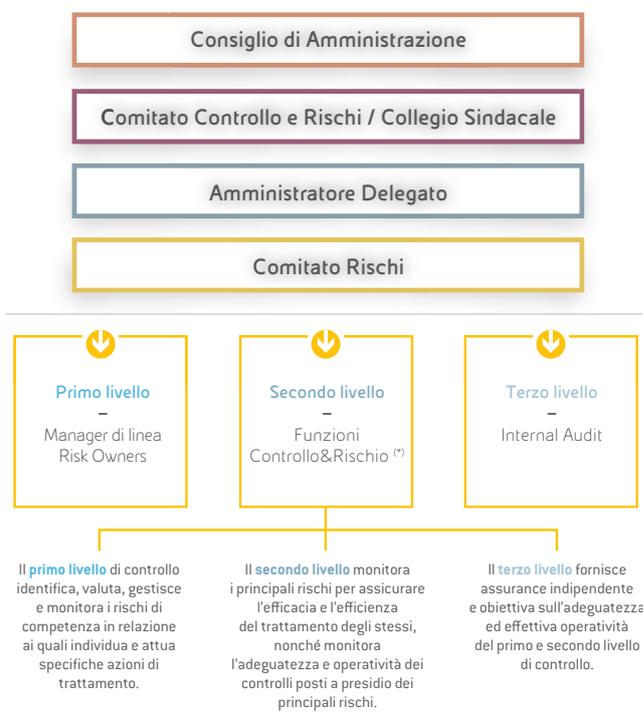
- ottimizzazione del capitale circolante e degli investimenti;
- equilibrio finanziario dei progetti;
- completamento dei residui progetti a bassa marginalità;
- focalizzazione sui progetti nei quali esprimere il vantaggio competitivo;
- rafforzamento del modello EPC.

risk management

Eni ha sviluppato e adottato un Modello di Risk Management Integrato (di seguito Modello RMI) che persegue l'obiettivo di conseguire una visione organica e complessiva dei principali rischi¹ aziendali, una maggiore coerenza delle metodologie e degli strumenti a supporto del risk management e un rafforzamento della consapevolezza, a tutti i livelli, che un'adeguata valutazione e gestione dei rischi può incidere sul raggiungimento degli obiettivi e sul valore dell'azienda.

Il Modello di Risk Management Integrato

Il Modello RMI, definito e aggiornato sulla base dei principi e delle best practice internazionali, costituisce parte integrante del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (v. pag. 31), che prevede una governance declinata su tre livelli di controllo.



[1] Eventi potenziali che possono influire sull'attività di Eni e il cui accadimento potrebbe influenzare il raggiungimento dei principali obiettivi aziendali.

(*) Include la funzione Risk Management Integrato.

La Risk Governance attribuisce un ruolo centrale al Consiglio di Amministrazione (CdA) il quale, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, definisce le linee di indirizzo nella gestione dei rischi, in modo che i principali rischi di Eni risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti e monitorati.

Inoltre, il CdA di Eni, nell'esercizio delle proprie responsabilità e del proprio ruolo di indirizzo, determina, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici. A tal fine, l'Amministratore Delegato (AD) di Eni, avvalendosi del processo RMI, sottopone trimestralmente all'esame del CdA i principali rischi di Eni, tenendo in considerazione l'operatività e i profili di rischio specifici di ciascuna Area di Business e dei singoli processi, in modo da realizzare una politica di governo dei rischi integrata; l'AD assicura inoltre l'evoluzione del processo di RMI in coerenza con le dinamiche di business e di contesto normativo.

Infine, il Comitato Rischi, presieduto dall'AD, svolge funzioni consultive nei suoi confronti in merito ai principali rischi. A tal fine, esamina ed esprime pareri, su richiesta dell'AD, in relazione alle principali risultanze del processo RMI.

Il processo di Risk Management Integrato

Il Modello RMI si esplicita attraverso un processo di gestione integrata del rischio continuo e dinamico, che valorizza i sistemi di gestione del rischio già esistenti a livello di Aree di Business e di processi aziendali, promuovendone l'armonizzazione con le metodologie e gli strumenti specifici del Modello RMI.

L'avvio del processo di assessment dei rischi prevede la definizione dell'ambito sulla base degli indirizzi definiti dal CdA, ossia l'individuazione dei processi e delle funzioni/unità organizzative/management di Eni SpA e delle società controllate da coinvolgere nel processo RMI, in quanto si prevede che contribuiranno in termini rilevanti al raggiungimento degli obiettivi di Eni.

Nel corso del 2014 sono stati effettuati due cicli di assessment: nel primo semestre è stato svolto il risk assessment annuale, che ha coinvolto anche 35 società controllate, mentre nel secondo semestre è stato svolto l'Interim top risk assessment, che ha riguardato l'aggiornamento e l'approfondimento dell'identificazione, valutazione e trattamento dei top risk. Sono state inoltre individuate e condivise con il management le linee di azione strategiche e le attività di trattamento per la mitigazione/gestione dei top risk, coerentemente con le evoluzioni del contesto interno/esterno e della strategia di Eni.

È stato inoltre portato a regime il processo di monitoraggio sui top risk di Eni. Il monitoraggio di tali rischi e dei relativi piani di trattamento, attraverso opportuni indicatori (Key Risk Indicator, Key Control Indicator, Key Performance Indicator), consente di analizzare l'andamento dei rischi, lo stato di implementazione di ulteriori azioni di trattamento poste in essere dal management, di individuare eventuali aree di miglioramento nella gestione dei top risk e di identificare tempestivamente l'insorgere di nuovi rischi. Le risultanze relative al monitoraggio dei top risk sono state presentate agli organi di amministrazione e controllo a luglio e a ottobre 2014.

Nella tabella seguente sono rappresentati i top risk di Eni rispetto agli obiettivi aziendali. Si segnala inoltre che la significativa riduzione dei livelli di prezzo del greggio avvenuta negli ultimi mesi e il conseguente nuovo scenario Brent determinano impatti rilevanti sul profilo economico-finanziario del settore Oil & Gas. Per una descrizione più approfondita di questi rischi, oltre che di ulteriori fattori di incertezza di rilevanza inferiore, si rimanda alla sezione "Fattori di rischio e incertezza".

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Risk Management

Obiettivi, rischi e azioni di trattamento

Obiettivi aziendali	Categoria di rischio	Principali eventi di rischio	Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza	Azioni di trattamento
Redditività aziendale	Rischio Paese	Instabilità politica e sociale nelle aree di presenza, che può sfociare in atti violenti, sabotaggio, attentati, con interruzioni e perdite di produzione e interruzioni nelle forniture gas via pipe.	Pag. 104-105	Implementazione del sistema di gestione della security con analisi di misure preventive specifiche per sito, mantenimento di relazioni efficaci e durature con i Paesi produttori e gli stakeholder locali, anche attraverso progetti di sviluppo sostenibile; piani di gestione e prevenzione delle emergenze in tema security.
Redditività aziendale	Rischio Strategico	Inadeguata performance del contractor (e subcontractor), in particolare sui grandi progetti EPC, con impatti sulla redditività dei progetti.	Pag. 105-106	Approccio fasato ai progetti, strategie contrattuali specifiche (long term commitment, criteri di incentivi/penali) gestione diretta dei lavori assegnati ai contractor (sottoposti a presidio continuo e a controllo attivo) e controllo diretto delle interfacce tra diversi contractor, supporto tecnico-specialistico e manageriale dall'HO già nelle fasi iniziali di insorgenza di problemi tecnici/contrattuali. Introduzione dell'approccio probabilistico nella definizione dei piani di progetto e implementazione di adeguati mitigation plan.
Redditività aziendale	Rischio strategico	Complessità nella finalizzazione di negoziati petroliferi, commerciali e di compravendita di asset, per cambiamenti nei governi, nel quadro legislativo dei Paesi di presenza e negli scenari di mercato.	Pag. 102-104	Monitoraggio degli elementi esogeni del Paese che possono influenzare i negoziati (elezioni, crisi economiche, cambi di regime, ecc.), contatti frequenti con first party e partner, benchmarking con elementi contrattuali e negoziati raccolti da altri progetti e contesti.
Redditività aziendale	Rischio strategico	Insuccesso nella rinegoziazione dei contratti gas long-term e mancato recupero costi di logistica considerato eccesso di offerta e la pressione sui prezzi di vendita.	Pag. 109-111	Possibilità di attivare degli arbitrati internazionali in caso di fallimento delle attività di negoziazione; valutazione ed implementazione di iniziative volte ad ottenere l'adeguamento e l'ottimizzazione dei costi di logistica gas.
Redditività aziendale	Rischio strategico	Insuccesso nella riduzione della capacità downstream (raffinazione/petrochimica), considerato l'eccesso di offerta e la pressione competitiva da parte di prodotti più economici.	Pag. 102-104	Adozione approccio multi-stakeholder per la riconversione dei siti critici o soluzioni industriali percorribili (green refinery, green chemicals, dismissioni, ecc.)
Redditività aziendale	Rischio finanziario	Rischio di credito commerciale e rischio di default dei paesi partner.	Pag. 104-105	Presidi organizzativi e normativi dedicati al rischio credito, iniziative/progetti specifici per gestire le situazioni più critiche. Monitoraggio dei Paesi/partner industriali esposti al crollo del prezzo del petrolio. Clausole contrattuali nelle joint venture petrolifere a tutela del non defaulting party. Rivisitazione di tutte le fasi del processo dedicato alla gestione del credito, dalla valutazione preventiva sull'affidabilità dei clienti alla gestione dei solleciti, fino al recupero delle masse ereditate in contenzioso. Riduzione del "time to bill" e ricorso alle operazioni di factoring.

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Risk Management

Obiettivi aziendali	Categoria di rischio	Principali eventi di rischio	Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza	Azioni di trattamento
Redditività aziendale	Rischi operativi e connessi rischi HSE	Rischi di blow-out e altri incidenti rilevanti agli impianti di estrazione, alle raffinerie e agli stabilimenti petrolchimici nel trasporto degli idrocarburi via mare e via terra (es. incendi /esplosioni, ecc.), con impatti sui risultati, il cash flow, la reputazione e le strategie.	Pag. 106-109	"Real time monitoring" delle fasi di perforazione dei pozzi, aumento operatorship, sviluppo tecnologico mirato e piani di gestione dell'emergenza. Sistemi di gestione della sicurezza, ottenimento di certificazioni e implementazione di un corpo procedurale in materia HSE0; audit periodici degli impianti. Gestione e monitoraggio continuo delle operazioni di shipping e degli operatori terzi.
Redditività aziendale	Rischi operativi e connessi rischi HSE	Contenziosi in materia ambientale e sanitaria ed evoluzione della normativa HSE con l'emergere di contingent liabilities, con impatti sui costi operativi ed extra costi per le attività di bonifica.	Pag. 106-109	Presidio degli iter autorizzativi dei progetti di bonifica attraverso un dialogo continuo con le PA di competenza delle attività di bonifica. Monitoraggio dell'efficacia delle attività e sviluppo di tecnologie innovative di risanamento. Presenza di un Sistema Integrato di Gestione HSE, allineamento del corpo normativo aziendale alle nuove leggi in materia, formazione e audit tecnici gestiti da HSE.
Redditività aziendale	Evoluzione normativa	Rischio regolatorio del settore Oil & Gas	Pag. 109-111	Monitoraggio costante dell'evoluzione del quadro regolatorio e presidio dei rapporti con le Autorità competenti; possibilità di ricorrere per via giudiziaria contro la nuova normativa/regolamentazione introdotta dalle Autorità competenti.
Sicurezza lavoratori e asset integrity	Rischio strategico	Climate change con conseguenze dal punto di vista economico-finanziario in termini di limitazioni o impedimenti all'operatività in specifiche aree geografiche, aumento dei costi operativi, dei Capex e dei costi di assicurazione, maggiori oneri di compliance, riduzione della domanda di gas e prodotti petroliferi.	Pag. 106-109	Strutture e metodologie dedicate alla valutazione di rischi emergenti, partecipazione in contesti internazionali dedicati alla messa a punto di best practice per il settore Oil & Gas e adesione a iniziative in ambito internazionale (Oil & Gas Climate Initiative, Climate and Clean Air Coalition, O&G Methane Partnership, World Bank Global Gas Flaring Reduction).
Sviluppo locale e rapporti con stakeholder	Rischio strategico	Percezione negativa di alcuni stakeholder locali e internazionali sulle attività dell'Industry Oil & Gas	Pag. 106-109	Coinvolgimento e trasparenza nei confronti degli stakeholder, sia a livello internazionale che nazionale, in merito alle attività di business e sviluppo sul territorio. Sviluppo di iniziative di sostenibilità e di un modello per la gestione degli stakeholder.
Corporate Reputation	Rischio strategico	Erosione della reputazione aziendale a causa del mancato rispetto (reale o percepito) di leggi e regole, in particolare in tema di anti-corruzione, da parte del management, dei dipendenti o contrattisti, con ricadute su redditività, strategie e ritorni per gli azionisti.	Pag. 112	Costante attività formativa in materia di compliance/anti-corruzione, attività di vigilanza sull'adeguatezza del disegno e corretta applicazione del Modello 231 (ODV), costante aggiornamento del corpo normativo interno (Codice Etico, MSG, ecc.), processo di analisi e trattamento delle segnalazioni, attività di audit, presidio continuo nella gestione dei contenziosi da parte di strutture organizzative dedicate.

governance

Integrità e trasparenza sono i principi che ispirano Eni nel delineare il proprio sistema di Corporate Governance¹, elemento fondante del modello di business della Società. Il sistema di Governance, affiancando la strategia d'impresa, è volto a sostenere il rapporto di fiducia fra Eni e i propri stakeholder e a contribuire al raggiungimento dei risultati di business, creando valore sostenibile nel lungo periodo.

Eni è impegnata a realizzare un sistema di Corporate Governance ispirato a criteri di eccellenza nel confronto aperto con il mercato e con tutti gli stakeholder.

Una comunicazione continua e trasparente con gli stakeholder è essenziale per comprendere meglio le loro esigenze ed è parte dell'impegno per assicurare l'effettivo esercizio dei diritti degli azionisti. In tale contesto, fra il 2013 e il 2014 il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Eni ha tenuto un ciclo di incontri con gli investitori istituzionali e i principali "proxy advisor" in Europa e negli Stati Uniti per favorire la piena comprensione del sistema di "Corporate Governance" di Eni, anche in relazione ai diversi modelli normativi di riferimento. Nelle scelte societarie e di governance, come l'adesione alle raccomandazioni di autodisciplina italiana, il Consiglio di Amministrazione di Eni cura la trasparenza verso il mercato delle proprie decisioni, che devono essere motivate tempestivamente e documentate, per permettere una facile comprensione e valutazione.

La struttura di Corporate Governance di Eni

La Corporate Governance di Eni è articolata secondo il modello tradizionale, che – fermi i compiti dell'Assemblea degli azionisti – attribuisce la responsabilità della gestione al Consiglio di Amministrazione, le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale e quelle di revisione legale dei conti alla Società di revisione.

Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale di Eni, così come i rispettivi Presidenti, sono nominati dall'Assemblea degli azionisti attraverso il meccanismo del voto di lista. Tre consiglieri e due sindaci, fra cui il Presidente del Collegio, sono nominati da azionisti diversi da quello di controllo, garantendo così alle minoranze un numero di rappresentanti superiore rispetto a quello previsto dalla legge. Anche il numero di Amministratori indipendenti previsto nello Statuto di Eni è superiore rispetto alle disposizioni di legge.

Nel maggio 2014, la scadenza degli organi ha portato ad un grande rinnovo del Consiglio e del Collegio. In particolare, per la composizione del Consiglio, l'Assemblea degli azionisti ha potuto tener conto degli orientamenti espressi tempestivamente al mercato dal precedente organo in termini di diversity, professionalità, esperienza manageriale e internazionalità. Ne è risultato, quindi, un Consiglio bilanciato e ben diversificato, che migliora inoltre le richieste di legge in termini di gender diversity.

Anche a seguito del rinnovo il numero di Amministratori indipendenti presenti in Consiglio (7² dei 9 Amministratori in carica, di cui 8 non esecutivi) è superiore alle previsioni statutarie e di autodisciplina così come al numero medio presente nelle Società quotate italiane.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Amministratore Delegato e ha costituito al proprio interno quattro comitati, con funzioni consultive e propositive: il Comitato Controllo e Rischi³, il Compensation Committee⁴, il Comitato per le nomine e, dal 9 maggio 2014, il Co-

[1] Per maggiori approfondimenti sul sistema di Corporate Governance di Eni si rinvia alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di Eni, pubblicata sul sito internet della Società, nella sezione Governance.

[2] Ci si riferisce all'indipendenza ai sensi di legge, cui lo Statuto di Eni rinvia; ai sensi del Codice di Autodisciplina sono indipendenti 6 dei 9 Amministratori in carica.

[3] Con riferimento alla composizione del Comitato Controllo e Rischi, Eni prevede che almeno due componenti possiedano un'adeguata esperienza in materia contabile, finanziaria o di gestione dei rischi, rafforzando la previsione del Codice di Autodisciplina che ne raccomanda uno soltanto.

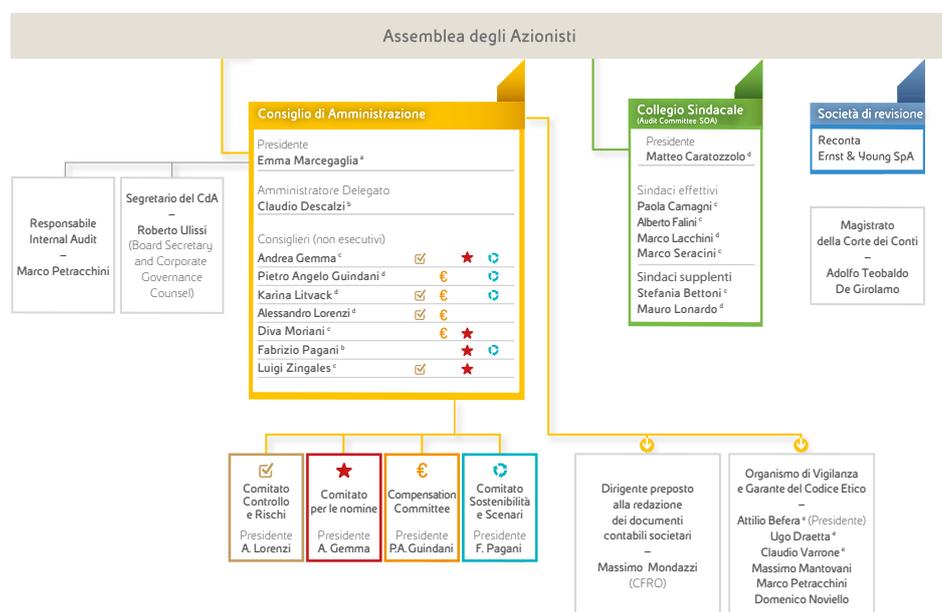
[4] Il regolamento del Compensation Committee prevede che almeno un componente possieda adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, valutate dal Consiglio al momento della nomina.

mitato Sostenibilità e Scenari, che sostituisce l'Oil-Gas Energy Committee, i quali riferiscono a ciascuna riunione del Consiglio sui temi più rilevanti trattati. In particolare, con l'istituzione del Comitato Sostenibilità e Scenari il Consiglio di Amministrazione ha inteso assicurare un ulteriore presidio alle tematiche di sostenibilità.

Il Consiglio ha, inoltre, attribuito alla Presidente un ruolo rilevante nei controlli interni, in particolare con riferimento alla funzione Internal Audit, del cui Direttore propone nomina, remunerazione e risorse, gestendone direttamente il rapporto per conto del Consiglio [fatta salva la dipendenza funzionale dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore Delegato, quale amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi]. Il Consiglio, infine, su proposta della Presidente, ha nominato un Segretario, cui ha attribuito altresì il ruolo di Corporate Governance Counsel, con compiti di assistenza e consulenza nei confronti del Consiglio e dei consiglieri, che riferisce annualmente al Consiglio stesso sul funzionamento della governance di Eni. In ragione di questo ruolo, il Segretario deve essere in possesso di adeguati requisiti anche di indipendenza e dipende gerarchicamente e funzionalmente dal Consiglio stesso e, per esso, dalla Presidente.

Fino all'8 maggio 2014 sono stati componenti del (i) Consiglio di Amministrazione: Giuseppe Recchi (Presidente), Paolo Scaroni (Amministratore Delegato), Carlo Cesare Gatto, Alessandro Lorenzi, Paolo Marchioni, Roberto Petri, Alessandro Profumo, Mario Resca e Francesco Taranto; (ii) Collegio Sindacale: Ugo Marinelli (Presidente), Francesco Bilotti (subentrato, il 5 settembre 2013, a Roberto Ferranti), Paolo Fumagalli, Renato Righetti e Giorgio Silva.

Si fornisce, di seguito, una rappresentazione grafica di sintesi della struttura di Corporate Governance della Società riferita al 31 dicembre 2014:



a - Eletta dalla lista di maggioranza, non esecutiva e indipendente ai sensi di legge.
b - Componente eletto dalla lista di maggioranza.
c - Componente eletto dalla lista di maggioranza e indipendente ai sensi di legge e di autodisciplina.
d - Componente eletto dalla lista di minoranza e indipendente ai sensi di legge e di autodisciplina.
e - Componente esterno.

Eni Relazione Finanziaria Annuale / Governance

I processi decisionali

Il Consiglio ha affidato la gestione della Società all'Amministratore Delegato, riservandosi in via esclusiva le attribuzioni strategiche, operative e organizzative più rilevanti, in particolare in materia di governance, sostenibilità⁵, controllo interno e gestione dei rischi.

Fra i compiti più rilevanti del Consiglio vi è la nomina dei ruoli chiave della gestione e del controllo aziendali, quali il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e il Direttore Internal Audit, nonché la nomina dell'Organismo di Vigilanza e Garante del Codice Etico di Eni. A tal fine, il Consiglio può avvalersi dell'attività istruttoria del Comitato per le nomine.

Affinché il Consiglio possa svolgere in modo efficace il proprio compito è necessario che gli Amministratori siano in grado di valutare le scelte che sono chiamati a compiere, disponendo di adeguate competenze e informazioni. L'attuale composizione del Consiglio, diversificata in termini di competenze ed esperienze, anche internazionali, consente un esame approfondito delle diverse tematiche da più punti di vista. I consiglieri sono inoltre informati tempestivamente e compiutamente sui temi all'ordine del giorno del Consiglio. A tal fine, le riunioni del Consiglio sono oggetto di specifiche procedure che stabiliscono i tempi minimi per la messa a disposizione della documentazione, e il Presidente assicura che ciascun Amministratore possa contribuire proficuamente alla discussione collegiale.

Annualmente il Consiglio, supportato da un consulente esterno e con la supervisione del Comitato per le Nomine, effettua la propria autovalutazione ("Board Review"), di cui costituisce elemento essenziale il confronto con le best practice nazionali e internazionali. A seguito della Board Review il Consiglio, se necessario, condivide un action plan per migliorare il funzionamento dell'organo e dei suoi comitati.

A supporto del Consiglio e del Collegio Sindacale, Eni predispone da diversi anni un programma di Induction⁶, basato sulle presentazioni delle attività e dell'organizzazione di Eni da parte dal top management; il Consiglio ha poi deciso di dedicare un approfondimento ad alcuni temi strategici relativi alla gestione dei rischi e delle crisi, considerando il contesto internazionale in cui opera la società. Il Consiglio ha deciso inoltre di partecipare alla fase pilota del "UN Global Compact LEAD Board Programme"⁷, dedicato alla formazione degli Amministratori sulle tematiche di sostenibilità, avendo contribuito attivamente allo sviluppo del programma. Con il supporto di un facilitatore internazionale esperto in materia di sostenibilità, reporting integrato e management, il Consiglio ha dedicato una prima sessione a "The materiality of Sustainability", con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza circa l'importanza della sostenibilità per la strategia e il business dell'impresa⁸.

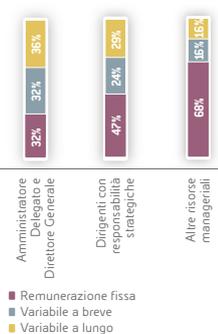
(5) In particolare, il Consiglio si è riservato la definizione delle politiche di sostenibilità, i cui risultati sono comunicati in modo integrato con quelli economico finanziari e inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale, nonché l'esame e approvazione della rendicontazione in materia non ricompresa nel reporting integrato.

(6) In continuità con le precedenti iniziative, è proseguita nel 2014 la formazione degli organi di amministrazione delle società controllate, rivolta alle società con sede in Regno Unito, Francia e Paesi Bassi.

(7) Eni è componente del UN Global Compact Lead Group.

(8) I temi chiave della sessione formativa sono stati: What sustainability is; The business imperatives for sustainability; Strategic focus on sustainability initiatives; Sustainability in strategy and business model.

Pay-mix



La Politica sulla Remunerazione

La Politica sulla Remunerazione degli Amministratori e del top management di Eni, in linea con le raccomandazioni di autodisciplina e le best practice in materia, è definita in modo tale da attrarre, motivare e trattenere persone di elevato profilo professionale e manageriale, e da allineare l'interesse del management all'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti nel medio/lungo periodo.

A tal fine, la struttura della remunerazione del top management di Eni è definita in relazione al ruolo e alle responsabilità attribuite, considerando i riferimenti di mercato applicabili per posizioni analoghe, un panel di imprese comparabili con Eni per dimensione e complessità, ed è composta da un equilibrato mix di componenti fisse e di componenti variabili.

Nell'ambito della Politica di Remunerazione Eni per i ruoli esecutivi, particolare rilevanza assume la componente variabile collegata ai risultati conseguiti, attraverso sistemi di incentivazione connessi al raggiungimento di obiettivi predeterminati, misurabili e tra loro complementari, al fine di rappresentare compiutamente le priorità essenziali ai fini della per-

formance complessiva della Società, in coerenza con il Piano Strategico e con le aspettative di azionisti e stakeholder, promuovendo un forte orientamento ai risultati. La remunerazione variabile dei ruoli con maggiore influenza sui risultati aziendali è inoltre caratterizzata da una significativa incidenza delle componenti di incentivazione di lungo termine, attraverso un adeguato differimento degli incentivi in un orizzonte temporale almeno triennale in coerenza con la natura di lungo termine del business esercitato.

Per quanto riguarda in particolare le tematiche di sostenibilità, gli obiettivi dell'Amministratore Delegato, ai fini della valutazione della performance annuale, comprendono, per il 2015, obiettivi di sostenibilità ambientale (CO₂ emissions) e sul capitale umano (indice di frequenza infortuni). Gli obiettivi dei Dirigenti con responsabilità strategiche sono assegnati in relazione al perimetro di responsabilità del ruolo ricoperto, anche in termini di salute e sicurezza, tutela ambientale, relazioni con gli stakeholder.

La Politica sulla Remunerazione è descritta nella prima sezione della Relazione sulla remunerazione disponibile sul sito internet della Società (www.eni.com) ed è sottoposta, con cadenza annuale, al voto consultivo degli azionisti in Assemblea⁹.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Eni adotta un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi integrato e diffuso, basato su strumenti e flussi informativi che, coinvolgendo tutte le persone di Eni, conducono da ultimo agli organi di vertice della Società. I componenti del Consiglio, così come i componenti degli altri organi sociali e tutte le persone di Eni, sono tenuti altresì al rispetto del Codice Etico di Eni (parte integrante del Modello 231 della Società), che prescrive i canoni di condotta per una gestione leale e corretta del business della Società.

La Società ha adottato uno strumento normativo per la disciplina integrata del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, le cui linee di indirizzo, approvate dal Consiglio, definiscono compiti, responsabilità e modalità di coordinamento tra i principali attori del sistema.

Parte integrante del sistema di controllo interno di Eni è il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria, che ha l'obiettivo di fornire la ragionevole certezza sull'attendibilità dell'informativa finanziaria stessa e sulla capacità del processo di redazione del bilancio di produrre tale informativa in accordo con i principi contabili internazionali di generale accettazione. La responsabilità di progettare, istituire e mantenere nel tempo il sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria è affidata all'Amministratore Delegato e al Chief Financial and Risk Management Officer (CFRO) di Eni che ricopre, inoltre, il ruolo di Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (DP).

^[9] In particolare, Eni ha confermato nel 2014 l'ottimo consenso registrato già nel 2013 sulle proprie politiche di remunerazione, avendo espresso un voto favorevole il 96,2% degli azionisti votanti, sostanzialmente in linea con i risultati registrati nel 2013.

Exploration & Production

Utile operativo adjusted (€ milioni)

2012		18.537
2013		14.643
2014		11.551

Oil spill operativi (barili; > 1 barile)

2012		3.015
2013		1.728
2014		936

Emissioni da flaring (milioni di tonnellate di CO₂eq)

2012		9,46
2013		8,48
2014		5,64

Produzione di idrocarburi (migliaia di boe/giorno)

2012		1.701
2013		1.619
2014		1.598

Indice di frequenza infortuni (infortuni/ore lavorate) x 1.000.000

2012		0,34
2013		0,23
2014		0,23

Riserve certe di idrocarburi (milioni di boe)

2012		7.166
2013		6.535
2014		6.602