

nazionale selettiva. Le leve saranno il potenziamento dei bio-carburanti, con il completamento entro fine 2018 della green refinery di Gela e il potenziamento della green refinery di Venezia, e l'ulteriore sviluppo dei "differentiated products" e il consolidamento della biochimica per Versalis. I risultati saranno sostenuti da ottimizzazioni nell'assetto impiantistico e nell'approvvigionamento dei feedstock, anche in chiave di maggiore sostenibilità (ad esempio sostituzione dell'olio di palma), da nuove azioni di efficienza e dalla costante attenzione all'affidabilità/integrity degli asset. Nella Raffinazione l'obiettivo è di ridurre a fine 2018 il margine di break-even a circa 3 \$/barile; nel marketing consolideremo la nostra presenza nei paesi in cui operiamo.

Tutte le azioni e gli obiettivi menzionati sono stati testati per verificarne la sostenibilità nel medio-lungo termine alla luce della strategia "low carbon" adottata dalla Società. Nell'Upstream abbiamo definito le iniziative idonee al conseguimento degli ambiziosi obiettivi 2025 di azzeramento del gas flaring, riduzione rispetto alla baseline 2014 del 43% delle emissioni per barile prodotto e dell'80% delle emissioni fuggitive di metano. Prevediamo di accelerare lo sviluppo del business green con investimenti

nel quadriennio maggiori di €1,8 miliardi, inclusa la spesa R&S al servizio del percorso di decarbonizzazione, traguardando una capacità installata delle rinnovabili a fine periodo di 1 gigawatt. I progetti industriali R&M e Chimica sono tutti orientati all'ottenimento di una maggiore efficienza energetica e al rafforzamento della piattaforma "green". Tali azioni, unitamente alla rilevante incidenza del gas nel portafoglio e alla costante riduzione del break-even dei progetti upstream, consolideranno la compatibilità del nostro portafoglio con gli scenari energetici più conservativi. Nel complesso le azioni definite assicureranno nel piano una forte generazione di cassa e ci consentiranno di ridurre ulteriormente il target di prezzo del barile ai fini della cash neutrality per la copertura organica degli investimenti e del dividendo.

Su queste basi il Consiglio formulerà all'Assemblea dei Soci la proposta per un dividendo di €0,80 per azione di cui €0,40 già distribuiti a settembre come acconto. Per il futuro, confortati dai risultati conseguiti e dalle prospettive di crescita dell'Azienda, intendiamo aumentare il dividendo del 2018 a €0,83 per azione; la nostra remuneration policy sarà progressiva e legata alla crescita dei risultati underlying e del free cash flow.

15 marzo 2018

per il Consiglio di Amministrazione

Emma Marcegaglia
La Presidente



Claudio Descalzi
L'Amministratore Delegato



10

PROFILO DELL'ANNO

Risultati adjusted

Utile operativo adjusted più che raddoppiato a €5,80 miliardi (+€3,49 miliardi vs. 2016), utile netto adjusted di €2,38 miliardi rispetto alla perdita dello scorso esercizio. Tale forte recupero di redditività è dovuto all'attuazione dei driver strategici di crescita profittevole nell'upstream, di turnaround del business mid-downstream e di riduzione strutturale dei costi, che hanno consentito di catturare appieno la ripresa dello scenario.

Upstream

Raddoppiato l'utile operativo adjusted vs. 2016 a €5,2 miliardi.

Turnaround del mid-downstream

Circa €1 miliardo di maggiore utile operativo adjusted nel 2017:

- G&P: utile operativo strutturalmente positivo con un anno di anticipo rispetto ai piani;
- R&M: margine di raffinazione di break-even al di sotto dei 4 \$/barile ed utile operativo record degli ultimi 8 anni;
- Versalis: migliore performance operativa di sempre.

Investimenti netti

€7,6 miliardi, in riduzione del 18% vs. 2016. Copertura organica a circa il 130%.

Cash neutrality

Copertura organica degli investimenti e del dividendo a 57 \$/barile, 39 \$/barile considerando gli incassi da cessioni.

Gearing e Leverage

Il Gruppo mantiene una solida struttura finanziaria con il gearing al 18%, uno dei più competitivi tra le major europee e il leverage al 23%, grazie all'eccellente cash flow operativo, al contenimento degli investimenti e ai proventi del piano di dismissioni.

Dividendo

I solidi risultati conseguiti e gli ottimi fondamentali dell'azienda consentono la distribuzione di un dividendo di €0,80 per azione di cui €0,40 già pagati in acconto a settembre 2017.

Dual Exploration Model

Perfezionate le dismissioni del 40% del giacimento super-giant a gas Zohr nell'offshore dell'Egitto – in due distinte transazioni con BP (10%) e Rosneft (30%) – e del 25% dell'Area 4 in Mozambico a ExxonMobil. Nel marzo 2018 definita la cessione di un ulteriore 10% di Zohr con Mubadala Petroleum.

Produzione di idrocarburi record

1,82 milioni di boe/giorno, produzione più elevata di sempre, con una crescita del 5,3% vs. 2016. Contributo da avvii e ramp-up di 243 mila boe/giorno grazie all'implementazione del modello integrato Eni di esplorazione e sviluppo con riduzione del time-to-market dei nuovi progetti (nel 2017 Zohr in Egitto, East-Hub in Angola, OCTP in Ghana, Jangkrik in Indonesia) e all'accelerazione dei ramp-up (Nooros).

Sviluppo di Zohr

Avviata la produzione del giacimento super-giant a gas con un time-to-market record: meno di due anni dalla FID e meno di due anni e mezzo dalla scoperta.

Risorse esplorative

Nel 2017 aggiunto 1 miliardo di boe equity di cui 800 milioni di boe da esplorazione in house al costo unitario di circa 1 \$/barile.

Messico

Completata con successo la campagna esplorativa nell'Area 1 offshore, grazie all'appraisal della scoperta Tecoailli che fa seguito a quelle di Amoca e Miztòn, con l'incremento delle risorse complessive del blocco fino a 2 miliardi di boe in posto (circa 90% olio). Previsto un piano di sviluppo fast-track.

Portafoglio esplorativo

Eseguito reloading con circa 97.000 km² di nuovo acreage:

- ottenuto il 50% dei diritti di sfruttamento minerali del Blocco Isatay nel Mar Caspio Kazako;
- firmato l'EPSA relativo al Blocco 52 offshore in Oman;
- acquisite nuove licenze esplorative in Marocco, Messico, Cipro e Costa d'Avorio.

PRODUZIONE DI IDROCARBURI RECORD

1,82 MLN BOE/GIORNO

produzione più elevata di sempre

FLUSSO DI CASSA NETTO DA ATTIVITÀ OPERATIVA

10 € MLD

+32% vs. 2016

DISMISSIONI NETTE

3,8 € MLD

incassi riferiti principalmente al Dual Exploration Model

INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO

10,9 € MLD

-€ 3,9 miliardi vs. 2016

CASH NEUTRALITY ORGANICA

57 \$/BARILE

vs. target di 60 \$/barile
Copertura organica = Investimenti + Dividendi

GAS INVIATO A FLARING

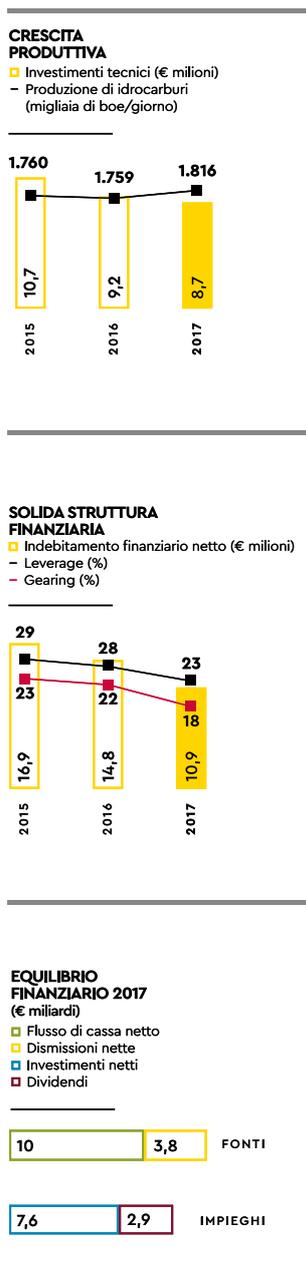
-68% vs. 2007

in linea con l'impegno di azzeramento entro il 2025

FINDING AND DEVELOPMENT COST

10,4 \$/BOE

nel triennio 2015-2017 vs. 20 \$/boe nel triennio 2012-2014



Riserve certe di idrocarburi

7 miliardi di boe; tasso di rimpiazzo organico al 103% che si ridetermina in 151% escludendo la riclassifica delle riserve non sviluppate in Venezuela ad unproved, così come richiesto dalla normativa SEC.

Progetto Coral

Sanzionato dai partner dell'Area 4 il progetto per lo sviluppo delle riserve esclusive dell'Area 4 in Mozambico pari a 450 miliardi di metri cubi di gas in posto. Per la realizzazione dell'unità di Floating LNG è stato ottenuto un project financing multi source da \$4,7 miliardi.

Sviluppo internazionale Chimica

Avviato in Corea del Sud il nuovo complesso industriale per la produzione di elastomeri premium a tecnologia Versalis, in joint venture con l'operatore locale Lotte Chemical.

Licensing tecnologia EST

Valorizzato il know-how della raffinazione attraverso due accordi di licensing con le società cinesi Sinopec e Zhejiang Petrochemicals per l'utilizzo della tecnologia di conversione Eni Slurry Technology (EST).

Energie rinnovabili

Concretizzato l'impegno sulle rinnovabili con l'apertura dei primi cantieri in Italia e Algeria e con lo sviluppo di ulteriori iniziative in Italia e all'estero. Firmato l'accordo di collaborazione con General Electric e con il Ministero dell'Energia kazako e il Memorandum of Understanding con il Ministero dell'Elettricità egiziano per la realizzazione congiunta di nuovi impianti.

Sicurezza delle persone

Migliorato l'indice di frequenza degli infortuni totali registrabili (-6,8% rispetto al 2016), in riduzione sia per i dipendenti (-17,2%) sia per i contrattisti (-2%), grazie all'implementazione di progetti specifici di formazione e sensibilizzazione delle persone Eni. Nel 2017 è stato inaugurato a Gela il nuovo Safety Training Center per la formazione in ambito salute, sicurezza e ambiente.

Climate change

Nell'ambito della strategia volta a ridurre il "carbon footprint" di Eni è stato potenziato il programma di sviluppo del business delle energie rinnovabili che a oggi può contare su circa 20 progetti in esecuzione o prossimi alla FID che incrementeranno di circa 250 MW la capacità generativa di Eni. Inoltre, Eni partecipa alla Task Force sulla financial disclosure sul climate change del Financial Stability Board (TCFD) con l'obiettivo di fornire al mercato informazioni sempre più trasparenti sui rischi e le opportunità legate al cambiamento climatico.

Impegno nella riduzione del flaring

Eni ha aderito alla Global Gas Flaring Reduction Partnership (GGFR) sponsorizzata dalla Banca Mondiale, un'iniziativa pubblico-privata che coinvolge compagnie petrolifere internazionali, governi e istituzioni internazionali. Eni ha ridotto il flaring di circa il 68% negli ultimi dieci anni e ha favorito l'accesso all'energia ad oltre 18 milioni di persone nell'Africa Sub-Sahariana.

Emissioni GHG

Incrementate su base lorda del 2,5% rispetto al 2016 per la crescita delle produzioni. L'indice di emissione per barile prodotto è tuttavia diminuito di circa il 3% vs. 2016 e del 19% vs. 2014 in linea con l'obiettivo di lungo termine di una riduzione del 43% al 2025.

Oil spill operativi

I barili sversati a seguito di oil spill operativi (maggiori di un barile), riconducibili per il 94% al settore E&P, sono più che raddoppiati rispetto al 2016. La causa principale è stata la fuoriuscita da serbatoio del Centro Olio Val d'Agri (COVA) dove Eni ha attuato tutte le contromisure necessarie per ridurre al minimo il danno ambientale e per prevenire incidenti futuri attraverso l'upgrading delle infrastrutture.

Diritti umani

Avviato nel 2017 un gruppo di lavoro sui Diritti Umani nel business supportato dal Danish Institute for Human Rights. Il confronto tra i processi aziendali e gli standard internazionali (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) ha consentito la definizione di una roadmap per migliorare ulteriormente le performance in materia di Diritti Umani.

PRINCIPALI DATI ECONOMICI E FINANZIARI

		2017	2016	2015
Ricavi della gestione caratteristica	(€ milioni)	66.919	55.762	72.286
Utile (perdita) operativo		8.012	2.157	(3.076)
Utile (perdita) operativo adjusted ^(a)		5.803	2.315	4.486
Utile (perdita) netto adjusted ^{(a)(b)}		2.379	(340)	803
Utile (perdita) netto ^(b)		3.374	(1.051)	(7.952)
Utile (perdita) netto - discontinued operations ^(b)			(413)	(826)
Utile (perdita) netto di Gruppo ^(b) (continuing e discontinued operations)		3.374	(1.464)	(8.778)
Flusso di cassa netto da attività operativa		10.117	7.673	12.155
Flusso di cassa netto da attività operativa prima della variazione del capitale circolante a costi di rimpiazzo ^(c)		8.458	5.386	8.510
Investimenti tecnici		8.681	9.180	10.741
di cui: ricerca esplorativa		442	417	566
sviluppo riserve di idrocarburi		7.236	7.770	9.341
Dividendi per esercizio di competenza ^(c)		2.881	2.881	2.880
Dividendi pagati nell'esercizio		2.880	2.881	3.457
Totale attività a fine periodo		114.928	124.545	139.001
Patrimonio netto comprese le interessenze di terzi		48.079	53.086	57.409
Indebitamento finanziario netto		10.916	14.776	16.871
Capitale investito netto		58.995	67.862	74.280
di cui: Exploration & Production		49.801	57.910	53.968
Gas & Power		3.394	4.100	5.803
Refining & Marketing e Chimica		7.440	6.981	6.986
Prezzo delle azioni a fine periodo	(€)	13,8	15,5	13,8
Numero medio ponderato di azioni in circolazione	(milioni)	3.601,1	3.601,1	3.601,1
Capitalizzazione di borsa ^(d)	(€ miliardi)	50	56	50

(a) Misure di risultato Non-GAAP.

(b) Di competenza azionisti Eni.

(c) L'importo 2017 (relativamente al saldo del dividendo) è stimato.

(d) Prodotto del numero delle azioni in circolazione per il prezzo di riferimento di borsa di fine periodo.

PRINCIPALI INDICATORI REDDITUALI E FINANZIARI

		2017	2016	2015
Utile (perdita) netto				
- per azione ^(a)	(€)	0,94	(0,29)	(2,21)
- per ADR ^{(a)(b)}	(\$)	2,12	(0,65)	(4,90)
Utile (perdita) netto adjusted				
- per azione ^(a)	(€)	0,66	(0,09)	0,37
- per ADR ^{(a)(b)}	(\$)	1,49	(0,20)	0,82
Cash flow				
- per azione ^(a)	(€)	2,81	2,13	3,58
- per ADR ^{(a)(b)}	(\$)	6,35	4,72	7,95
Return on average capital employed (ROACE) adjusted	(%)	4,7	0,2	1,8
Leverage		23	28	29
Gearing		18	22	23
Coverage		6,5	2,4	(2,4)
Current ratio		1,5	1,4	1,4
Debt coverage		92,7	51,9	76,3
Dividendo di competenza	(€ per azione)	0,80	0,80	0,80
Total Share Return (TSR)	(%)	(5,6)	19,2	1,1
Pay-out		85	(197)	(33)
Dividend yield ^(c)		5,7	5,4	5,7

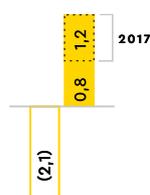
(a) Interamente diluito. Calcolato come rapporto tra l'utile netto/cash flow e il numero medio di azioni in circolazione nell'esercizio. L'ammontare in dollari è convertito sulla base del cambio medio di periodo rilevato dalla Reuters (WMR).

(b) Un ADR rappresenta due azioni.

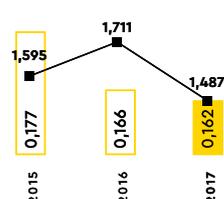
(c) Rapporto tra dividendo di competenza e media delle quotazioni del mese di dicembre.

**UTILE OPERATIVO ADJUSTED
MID-DOWNSTREAM**

(€ miliardi)

■ 2015-2017
■ 2012-2014**TRIR - INDICE DI FREQUENZA INFORTUNI
TOTALI REGISTRABILI**

(Infortuni registrabili/ore lavorate) x 1.000.000

■ Indice di frequenza infortuni dipendenti
■ Indice di frequenza infortuni contrattisti
- TRIR Totale**ECCELLENZA OPERATIVA
UPSTREAM**■ Indice di intensità GHG
(tonnellate di CO₂ eq./tep)
- Consumi energetici da attività
produttive/produzione lorda
di idrocarburi 100% (GJ/tep)**PRINCIPALI INDICATORI DI PERFORMANCE**

	2017	2016	2015
Dipendenti in servizio a fine periodo (numero)	32.934	33.536	34.196
TRIR (Indice di frequenza infortuni totali registrabili) (infortuni totali registrabili/ore lavorate) x 1.000.000	0,33	0,35	0,45
di cui: dipendenti	0,30	0,36	0,41
contrattisti	0,34	0,35	0,47
Volumi totali oil spill (>1 barile) (barili)	6.464	5.913	16.481
di cui: da atti di sabotaggio e terrorismo	3.236	4.682	14.847
operativi	3.228	1.231	1.634
Emissioni dirette di gas serra (GHG) (milioni di tonnellate di CO ₂ eq)	42,52	41,46	42,32
di cui: CO ₂ equivalente da combustione e da processo	32,65	31,99	32,22
CO ₂ equivalente da flaring	6,83	5,40	5,51
CO ₂ equivalente da metano incombusto e da emissioni fuggitive	1,46	2,40	2,79
CO ₂ equivalente da venting	1,58	1,67	1,80

Exploration & Production

	2017	2016	2015
Dipendenti in servizio a fine periodo (numero)	11.970	12.494	12.821
TRIR (Indice di frequenza infortuni totali registrabili) (infortuni totali registrabili/ore lavorate) x 1.000.000	0,28	0,34	0,34
Riserve certe di idrocarburi (milioni di boe)	6.990	7.490	6.890
Vita utile residua delle riserve certe (anni)	10,5	11,6	10,7
Produzione di idrocarburi ^(a) (migliaia di boe/giorno)	1.816	1.759	1.760
Tasso di rimpiazzo organico delle riserve certe (%)	103	193	148
Profit per boe ^(b) (\$/boe)	8,7	2,0	(3,8)
Opex per boe ^(a)	6,6	6,2	7,2
Cash flow per boe ^(a)	20,2	12,9	20,9
Finding & Development cost per boe ^(c)	10,4	13,2	19,3
Emissioni dirette di GHG (milioni di tonnellate di CO ₂ eq)	23,45	21,78	23,54
Emissioni di CO ₂ eq/produzione lorda di idrocarburi (100% operata) ^(d) (tonnellate di CO ₂ eq/tep)	0,162	0,166	0,177
% di acqua di formazione reiniettata (%)	59	58	56
Volume di idrocarburi inviato a flaring (milioni di metri cubi)	2.283	1.950	1.989
di cui: di processo	1.556	1.530	1.564
Oil spill operativi (>1 barile) (barili)	3.022	1.097	1.177

(a) Include la quota Eni delle joint venture e collegate valutate con il metodo del patrimonio netto.

(b) Relativo alle società consolidate.

(c) Media triennale.

(d) Produzione di idrocarburi da giacimenti interamente operati da Eni (100%) pari a: 137 mln di tep, 122 mln di tep e 125 mln di tep, rispettivamente nel 2017, 2016 e 2015.

14

PROFILO DELL'ANNO

Eni Relazione Finanziaria Annuale 2017

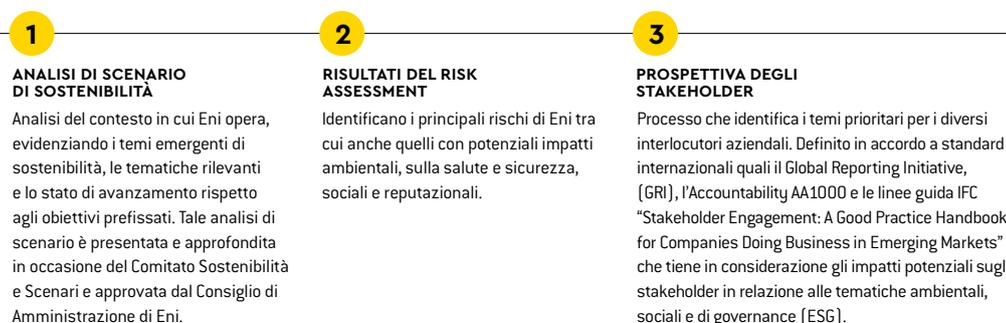
Gas & Power		2017	2016	2015
Dipendenti in servizio a fine periodo	(numero)	4.313	4.261	4.484
TRIR (Indice di frequenza infortuni totali registrabili)	(infortuni totali registrabili/ore lavorate) x 1.000.000	0,37	0,29	0,89
Vendite gas mondo	(miliardi di metri cubi)	80,83	86,31	87,72
di cui: in Italia		37,43	38,43	38,44
internazionali		43,40	47,88	49,28
Clienti in Italia	(milioni)	7,7	7,8	7,9
Emissioni dirette di GHG	(milioni di tonnellate di CO ₂ eq)	11,23	11,17	10,57
Emissioni di GHG/energia elettrica equivalente prodotta (EniPower)	(gCO ₂ eq/kWheq)	395	398	409
Capacità installata centrali elettriche	(GW)	4,7	4,7	4,9
Energia elettrica prodotta	(terawattora)	22,42	21,78	20,69
Vendite di energia elettrica		35,33	37,05	34,88
Grado soddisfazione clienti	(scala da 0 a 100)	86,7	86,2	85,6

Refining & Marketing e Chimica		2017	2016	2015
Dipendenti in servizio a fine periodo	(numero)	10.916	10.858	10.995
TRIR (Indice di frequenza infortuni totali registrabili)	(infortuni totali registrabili/ore lavorate) x 1.000.000	0,62	0,38	1,07
Oil spill operativi (>1 barile)	(barili)	194	134	427
Emissioni dirette di GHG	(milioni di tonnellate di CO ₂ eq)	7,82	8,50	8,19
Emissioni SO ₂ (ossidi di zolfo)	(migliaia di tonnellate di SO ₂ eq)	5,18	4,35	6,17
Lavorazioni in conto proprio	(milioni di tonnellate)	24,02	24,52	26,41
Quota di mercato Rete in Italia	(%)	25,0	24,3	24,5
Vendite di prodotti petroliferi Rete Europa	(milioni di tonnellate)	8,54	8,59	8,89
Stazioni di servizio Rete Europa a fine periodo	(numero)	5.544	5.622	5.846
Erogato medio per stazione di servizio Rete Europa	(migliaia di litri)	1.783	1.742	1.754
Capacità bilanciata delle raffinerie	(migliaia bbl/g)	548	548	548
Capacità delle bioraffinerie	(migliaia di tonnellate/anno)	360	360	360
Produzione di biocarburanti	(migliaia di tonnellate)	206	181	179
Emissioni di GHG/quantità lavorate in ingresso (materie prime e semilavorate) dalle raffinerie	(tonnellate CO ₂ eq/kt)	258	278	253
Produzioni di prodotti petrolchimici	(migliaia di tonnellate)	5.818	5.646	5.700
Vendite di prodotti petrolchimici		3.712	3.759	3.801
Tasso di utilizzo medio degli impianti	(%)	73	72	73

TEMI RILEVANTI DI SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

Processo di determinazione dei temi rilevanti di sostenibilità per Eni

Annualmente Eni definisce e rendiconta sui temi rilevanti di sostenibilità per la società e per gli stakeholder. La definizione di tali temi si basa su un processo di identificazione e prioritizzazione che comprende:



I temi che emergono dalle analisi e valutazioni costituiscono la base per la definizione delle **Linee Guida di sostenibilità di indirizzo strategico di Eni**, emesse dall'Amministratore Delegato per tutte le linee di business, e sulle quali viene successivamente elaborato il piano strategico quadriennale e vengono definiti gli obiettivi manageriali. Tali Linee Guida identificano i temi rilevanti, materiali di sostenibilità, che **determinano la capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo termine**. Tali temi sono rappresentati di seguito secondo le tre leve del modello di business (Percorso di Decarbonizzazione, Modello Operativo, Modello di Cooperazione).



Prospettiva degli stakeholder

CATEGORIA STAKEHOLDER	PERSONE DI ENI E SINDACATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI	COMUNITÀ LOCALI E COMMUNITY BASED ORGANIZATION	CONTRATTISTI, FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI	COMUNITÀ FINANZIARIA																																																																											
<p>PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE NEL 2017</p> <p>Icona: ingranaggio</p>	<p>Piano di comunicazione interno focalizzato su strategia, obiettivi, risultati di Eni e sui temi dell'integrazione, declinato in:</p> <p>a) Organizzazione e processo (Leadership Meeting; Global Engage; NOI per la squadra; Safety & Environment Day 2017);</p> <p>b) Integrazione di competenze ed esperienze (sharing di best practices, storytelling, supporto all'organizzazione e alla comunicazione di iniziative dedicate);</p> <p>c) Cultura e comportamenti.</p> <p>Incontro con i sindacati nazionali e internazionali, nell'ambito del Global Framework Agreement¹, per un confronto sulle diverse realtà sociali e sindacali presenti nei Paesi di provenienza dei rappresentanti dei lavoratori.</p>	<p>Avvio di attività di consultazione con le autorità e le comunità locali per la programmazione, gestione e realizzazione di iniziative per il territorio in Congo (sviluppo ed implementazione del CATREP), Iraq (pianificazione attività educative di lungo termine), Egitto (pianificazione attività di sostenibilità legate a Zohr), Nigeria (rinegoziazione dei singoli MoU di sostenibilità legati ad ogni comunità).</p> <p>Consultazioni pubbliche nell'ambito dei processi di permitting ed operativi in Myanmar, Mozambico, Montenegro, Messico, Kazakhstan e Ghana.</p> <p>Dialogo continuo con il Community Resettlement Committee nell'area di Palma e Mozambico, a supporto del processo di resettlement.</p>	<p>Richiesta di rispetto del Codice Etico Eni, le Linee Guida Eni per la Tutela e Promozione dei Diritti Umani e il Modello Z31.</p> <p>Incontri con imprese locali volti a illustrare i valori di sostenibilità di Eni (es. rispetto Diritti Umani).</p> <p>Premiazione con Eni Safety Award dei fornitori con le migliori performance di sicurezza dell'anno.</p> <p>Eventuali comunicazioni di non conformità/aree di miglioramento emerse a fronte di processi di qualifica.</p>	<p>Presentazione del piano strategico a Londra e Milano e Road-show del top management.</p> <p>Conference call sui risultati trimestrali. Partecipazione a conferenze tematiche organizzate dalle banche.</p> <p>Road-show su temi di governance del Presidente a Londra, Parigi e Milano.</p> <p>Ingaggio con il mercato su temi industriali, finanziari e ESG anche in relazione all'Assemblea degli Azionisti.</p>																																																																											
<p>TEMI MATERIALI</p> <p>Icona: freccia</p>	<table border="0"> <tr> <td>Integrità e trasparenza</td> <td>●</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Cambiamento climatico ed efficienza energetica</td> <td>●</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Salute e sicurezza sul lavoro</td> <td>●</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Clima organizzativo e welfare</td> <td>●</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Gestione degli impatti ambientali</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Tutela dei diritti umani</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Creazione di valore economico e finanziario</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Correttezza e trasparenza delle politiche commerciali</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Gestione sostenibile della supply chain</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Relazioni con le comunità e sviluppo</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Asset integrity e gestione delle emergenze</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Corporate governance</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Sfide per lo sviluppo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Rischi e vulnerabilità nel settore energetico</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Capacità di risposta alle esigenze dei clienti</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>●</td> </tr> </table>				Integrità e trasparenza	●		●	●	Cambiamento climatico ed efficienza energetica	●		●	●	Salute e sicurezza sul lavoro	●		●	●	Clima organizzativo e welfare	●		●	●	Gestione degli impatti ambientali		●	●	●	Tutela dei diritti umani		●	●	●	Creazione di valore economico e finanziario			●	●	Correttezza e trasparenza delle politiche commerciali			●	●	Gestione sostenibile della supply chain			●	●	Relazioni con le comunità e sviluppo		●	●	●	Asset integrity e gestione delle emergenze			●	●	Corporate governance				●	Sfide per lo sviluppo				●	Rischi e vulnerabilità nel settore energetico				●	Capacità di risposta alle esigenze dei clienti				●
Integrità e trasparenza	●		●	●																																																																											
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	●		●	●																																																																											
Salute e sicurezza sul lavoro	●		●	●																																																																											
Clima organizzativo e welfare	●		●	●																																																																											
Gestione degli impatti ambientali		●	●	●																																																																											
Tutela dei diritti umani		●	●	●																																																																											
Creazione di valore economico e finanziario			●	●																																																																											
Correttezza e trasparenza delle politiche commerciali			●	●																																																																											
Gestione sostenibile della supply chain			●	●																																																																											
Relazioni con le comunità e sviluppo		●	●	●																																																																											
Asset integrity e gestione delle emergenze			●	●																																																																											
Corporate governance				●																																																																											
Sfide per lo sviluppo				●																																																																											
Rischi e vulnerabilità nel settore energetico				●																																																																											
Capacità di risposta alle esigenze dei clienti				●																																																																											

[1] Global Framework Agreement sulle Relazioni Industriali a livello Internazionale e sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa, sottoscritto da Eni nel 2016 con IndustriALL Global Union e con le Organizzazioni Sindacali di Settore Italiane.



18

MODELLO DI BUSINESS

Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore di lungo termine, sia per l'azienda che per gli stakeholder, attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza, l'eccellenza operativa e la prevenzione dei rischi di business. Eni riconosce che la principale sfida del settore energetico è l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti, contrastando il cambiamento climatico. Per rispondere a questa sfida Eni ha adottato una strategia integrata volta a conseguire

obiettivi operativi coniugando solidità finanziaria con sostenibilità sociale e ambientale, che fa leva su:

- un percorso di decarbonizzazione;
- un modello operativo che riduce i rischi di business oltre agli impatti sociali e ambientali;
- un modello di cooperazione con i Paesi ospitanti che si fonda su partnership durature di collaborazione.

In quest'ottica, il sostegno allo sviluppo dei Paesi al fine di favorire l'accesso alle risorse

energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti, la valorizzazione delle persone, la tutela dell'ambiente, la lotta al cambiamento climatico, la salvaguardia della salute e della sicurezza, il rispetto dei diritti umani, dell'etica e della trasparenza, rappresentano i valori fondamentali integrati nel modello di business di Eni.

Da sempre il Consiglio di Amministrazione di Eni si è riservato un ruolo centrale nella definizione delle politiche e delle strategie di sostenibilità e nella verifica dei relativi risultati.



Nello svolgimento dei propri compiti in materia, il Consiglio è supportato dal Comitato Sostenibilità e Scenari, istituito nel 2014 dal Consiglio di Amministrazione stesso. A testimonianza dell'importanza che Eni riserva a tali tematiche, anche

per il 2017, nel Piano di Incentivazione variabile annuale dell'Amministratore Delegato e coerentemente per tutti i Dirigenti con responsabilità strategica, sono stati previsti obiettivi di sostenibilità.

Per conseguire tali obiettivi Eni si è dotata di modelli di gestione e organizzazione, strumenti operativi e gruppi di lavoro interfunzionali, sui diversi ambiti della sostenibilità, riportati nella tabella seguente.

 <p>PERCORSO DI DECARBONIZZAZIONE</p>	<p>DIMENSIONE</p> <p>CAMBIAMENTO CLIMATICO</p>	<p>MODELLI DI GESTIONE E ORGANIZZAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funzione organizzativa centrale dedicata al climate change • Gruppo di Lavoro interfunzionale Programma Climate Change il cui Steering Committee è presieduto dall'Amministratore Delegato: finalizzato a ridurre progressivamente le emissioni GHG in accordo con il target 2°C • Programma Ricerca e Sviluppo Energy Transition: mira a sviluppare tecnologie in grado di promuovere in tempi rapidi la diffusione dell'utilizzo del gas naturale decarbonizzando la filiera • Energy Solutions: sviluppo del business della produzione di energia da fonti rinnovabili e gestione dei relativi asset tramite società dedicate
---	--	--

 <p>MODELLO OPERATIVO</p>	<p>DIMENSIONE</p> <p>PERSONE</p>	<p>MODELLI DI GESTIONE E ORGANIZZAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strumenti per la gestione e sviluppo delle risorse, mirati al coinvolgimento e alla crescita professionale, allo scambio di esperienze inter-generazionali, alla costruzione di percorsi di sviluppo manageriale trasversali e coerenti con le opportunità strategiche aziendali e di sviluppo professionale nelle aree tecniche core e alla valorizzazione delle diversità • Sistema di knowledge management per l'integrazione e condivisione del know-how ed esperienze professionali • Sistema di gestione di relazioni industriali a livello nazionale e internazionale: modello partecipativo e piattaforma di strumenti operativi per favorire la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle attività d'impresa, in recepimento degli standard previsti dalle convenzioni International Labour Organization e alle indicazioni fornite dall'Institute for Human Rights and Business • Sistema di gestione salute basato su una piattaforma operativa di provider sanitari qualificati e collaborazioni con istituzioni e centri di ricerca universitari e governativi nazionali e internazionali • Sistema di gestione di security finalizzato a garantire la tutela delle persone Eni in Paesi ad alta criticità • Sistema di welfare per la conciliazione vita-lavoro e potenziamento servizi al dipendente e familiari
	<p>SICUREZZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori secondo lo standard BS OHSAS 18001, utilizzato in maniera standardizzata in tutte le attività operative • Sistema di gestione della sicurezza di processo con lo scopo di prevenire rischi di incidente significativo con l'applicazione di elevati standard gestionali e tecnici (applicazione di best practice per progettazione, gestione operativa, manutenzione e dismissione degli asset) • Preparazione e risposta alle emergenze con piani che pongono al primo posto la tutela delle persone e dell'ambiente
	<p>RISPETTO PER L'AMBIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di gestione salute, sicurezza, ambiente integrato: adottato in tutti gli stabilimenti e unità produttive e certificato ai sensi della Norma ISO 14001 per la gestione ambientale • Applicazione processo ESHIA (Environmental Social & Health Impact Assessment) in tutti i progetti • Gruppo di Lavoro Green Sourcing: per la definizione di un modello strutturato finalizzato all'individuazione delle logiche di analisi e dei requisiti tecnici da adottare per la selezione di prodotti e fornitori in grado di garantire migliori performance ambientali • Gruppo di Lavoro Biomasse: attuazione degli impegni dichiarati nella Posizione Eni su biomasse e olio di palma
	<p>DIRITTI UMANI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo di gestione sui diritti umani regolato da una Management System Guideline • Gruppo di Lavoro su Business e Diritti Umani: per allineare ulteriormente i processi aziendali ai principali standard e best practice internazionali • Applicazione processo ESHIA in tutti i progetti, integrato con l'analisi degli impatti sui diritti umani • Analisi specifiche degli impatti sui diritti umani, denominate HRIA (Human Rights Impact Assessment)
	<p>TRASPARENZA E LOTTA ALLA CORRUZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura organizzativa "Anti-Corruption Compliance" alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato • Compliance Program Anti-Corruzione: sistema di regole e controlli per la prevenzione dei reati di corruzione • Sistema di gestione anti-corruzione certificato ai sensi della Norma ISO 37001:2016 • Modello 231: definisce le responsabilità, attività sensibili e protocolli di controllo in materia di reati di corruzione ai fini del D.Lgs. 231/01 (riferito anche ai reati ambientali, e relativi alla salute e sicurezza dei lavoratori)
	<p>FORNITORI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo di Procurement volto a verificare, mediante attività di qualifica, selezione, gestione e monitoraggio dei fornitori, il possesso dei requisiti Eni su affidabilità etica ed onorabilità, salute, sicurezza, tutela dell'ambiente e dei diritti umani anche attraverso assessment condotti sulla base di parametri di valutazione ispirati al Social Accountability Standard (SA8000)
	<p>INNOVAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funzione Ricerca & Sviluppo centralizzata per meglio condividere e valorizzare il know-how • Gestione dei progetti di Innovazione Tecnologica secondo le best practice della R&S (pianificazione e controllo per fasi che seguono la maturità della tecnologia) • Continuo aggiornamento delle procedure relative alla protezione della proprietà intellettuale e all'individuazione dei fornitori di prestazioni/servizi professionali attinenti alla R&S

 <p>MODELLO DI COOPERAZIONE</p>	<p>DIMENSIONE</p> <p>COMUNITÀ LOCALI</p>	<p>MODELLI DI GESTIONE E ORGANIZZAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referente di sostenibilità a livello locale, che si interfaccia con la sede centrale per definire i programmi di sviluppo per le comunità locali in linea con i piani di sviluppo nazionali ad integrazione dei processi di business • Applicazione processo ESHIA in tutti i progetti • Piattaforma (Stakeholder Management System) finalizzata alla gestione e al monitoraggio delle relazioni con gli stakeholder, anche locali e dei grievance. Processo formalizzato per la raccolta, gestione e individuazione delle casistiche dei grievance per analisi a livello centrale • Gruppo di Lavoro Local Content: definizione di un modello di valutazione del local content basato su metodologia per misurare l'effetto diretto, indiretto e indotto delle operazioni in una specifica area geografica • Sistema di rilevazione, mitigazione e monitoraggio dei rischi legati ai rapporti con gli stakeholder locali
---	--	---

20

SCENARIO E STRATEGIA

Il mercato e il contesto competitivo

Transizione verso un energy mix a minore intensità carbonica

Le compagnie operanti nel settore energetico sono chiamate a rispondere a una duplice sfida: soddisfare il crescente fabbisogno energetico, lavorando per costruire un futuro in cui tutti possano accedere alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile, e limitare le proprie emissioni in atmosfera contribuendo al graduale processo di decarbonizzazione del sistema energetico, in conformità con le decisioni prese in ambito COP a partire da Parigi 2015. Al 2040 la popolazione mondiale passerà da 7 a 9 miliardi e la domanda di energia aumenterà di circa il 30%. Ci sarà anche

uno spostamento geografico nel consumo e il 70% della domanda di energia verrà dai Paesi non-OCSE, che rappresentano circa l'85% della popolazione mondiale. In questo contesto il gas naturale rappresenta un'opportunità di riposizionamento strategico per le compagnie petrolifere in virtù della minor intensità carbonica e delle possibilità di integrazione con le fonti rinnovabili nella produzione di energia elettrica. Si registra una crescente consapevolezza della necessità di promuovere politiche a favore della sostituzione del carbone nella generazione elettrica.

Piano industriale

Il Piano industriale 2018-2021 proietta una progressiva crescita del prezzo fino a 72 \$/barile, valore di equilibrio di lungo termine in linea con l'andamento dei fondamentali. Il processo di profonda trasformazione del modello di business Eni, intervenuto nel periodo 2014-2017, ha consentito di ottenere un Gruppo oil&gas fortemente integrato lungo la catena del valore, rafforzato ed in continua crescita nel settore upstream, ristrutturato nei business mid-downstream e più solido finanziariamente; tale processo è stato accompagnato e sostenuto anche da interventi organizzativi, per rendere più efficace l'integrazione tra le varie funzioni aziendali. Gli obiettivi operativi, economici e finanziari del piano 2018-2021 sono orientati allo sviluppo dell'attività e alla crescita del valore dei singoli business e sono caratterizzati da un elevato grado di maturità e solidità grazie al livello di avanzamento delle azioni previste per il loro raggiungimento, quali: il ramp-up produttivo dei campi recentemente avviati in produzione, l'avanzamento delle attività necessarie per il sanzionamento dei progetti a supporto della nuova crescita produttiva, le rinegoziazioni dei contratti di approvvigionamento gas, la contrattualizzazione dei volumi di GNL, il ridotto livello di break-even dell'attività di raffinazione,

l'integrazione e specializzazione della chimica, nonché la chiara strategia di decarbonizzazione e sviluppo dei business green, sulla base di un modello distintivo. Fra le azioni avviate, che genereranno valore incrementale, continuerà a svolgere un ruolo chiave la diffusione della tecnologia digitale che consentirà di migliorare la sicurezza sul lavoro e cogliere nuove opportunità di sviluppo ed efficienza. Il basso livello del prezzo di break-even degli investimenti in fase esecutiva, la disciplina economica, finanziaria e tecnica, unitamente alle azioni volte a ridurre gli impatti ambientali, combinati con la crescente integrazione del portafoglio Eni, consentiranno di catturare ulteriore valore e renderanno la società ancor più resiliente e solida dal punto di vista finanziario.

Nel quadriennio 2018-2021 gli obiettivi di cash neutrality risultano in miglioramento rispetto al precedente piano; in particolare nel 2018 il flusso di cassa da attività operativa garantirà la copertura integrale degli investimenti e dei dividendi in corrispondenza di un prezzo del Brent di circa 55 \$/barile, ulteriormente ridotto a 50 \$/barile a fine piano grazie alla crescita di tutti i business e alla continua disciplina negli investimenti.

OBIETTIVI 2018-2021

 INVESTIMENTI
CUMULATI
<€32 mld
nel quadriennio

 CASH
NEUTRALITY
(investimenti+dividendi)
~55 \$/barile nel 2018
~50 \$/barile nel 2021

 LEVERAGE
TARGET
0,20-0,25

L'anno del ribilanciamento

Nel 2017, dopo tre anni di surplus, i tagli di produzione OPEC e non OPEC e la forza della domanda hanno portato al ribilanciamento. A fine 2017 le scorte totali OCSE si avvicinano alla media degli ultimi 5 anni, in linea con l'obiettivo OPEC. Le tensioni geopolitiche tornano a giocare al rialzo. Per contro la crescita del tight-oil USA ha alimentato fasi di elevata volatilità: nonostante un tasso di crescita inferiore agli anni del boom, la natura short cycle del tight-oil e l'entrata del greggio USA nell'export internazionale restano fattori di volatilità per il mercato. Il Brent chiude il 2017 con una media di 54,3 \$/barile (+10 \$/barile rispetto al 2016), superando la soglia dei 65 \$/barile a fine anno.

La strategia dell'OPEC guiderà anche il 2018

L'estensione dei tagli per tutto il 2018 e la successiva strategia di controllo del mercato da parte OPEC sostiene il prezzo nell'anno, aiutato anche dalle diffuse disruption di natura geopolitica, in primis il Venezuela che ha raggiunto livelli produttivi paragonabili a

quelli di trent'anni fa. Anche il taglio degli investimenti dello scorso biennio potrà contribuire a mantenere prezzi elevati determinando un gap rispetto alla domanda attesa.

Migliora il contesto del mid-downstream europeo

In Europa il processo di razionalizzazione in atto dal 2008 si è attenuato da fine 2014, in concomitanza con una ripresa dei margini e della domanda. Nel 2017 non ci sono state chiusure di capacità, in un contesto di margini ancora forti, nonostante l'aumento del prezzo del Brent. Nei prossimi anni la raffinazione europea continuerà a beneficiare della forza della domanda e dell'impatto IMO al 2020, che favorirà la redditività delle raffinerie complesse a discapito di quelle semplici a rischio di chiusura. Tuttavia i raffinatori europei, avendo chiuso gran parte delle loro raffinerie meno redditizie, saranno meno penalizzati. L'Europa rimarrà il raffinatore marginale in un contesto globale di elevata concorrenza da parte degli operatori in Medio Oriente, USA, Russia e Asia che presentano vantaggi competitivi in termini di costo di approvvigionamento ed efficienza.

Upstream

Valorizzazione e crescita del portafoglio esplorativo, con l'obiettivo di scoprire 2 miliardi di boe e contribuire alla diversificazione geografica.

- Esplorazione con operatorship su temi convenzionali e ad alta equity in coerenza con il "Dual Exploration Model".
- Reloading del portafoglio esplorativo con prospettività a liquidi ad elevata materialità.
- Focus su esplorazione near-field con ridotto time-to-market e cash flow immediati in Paesi con infrastrutture operate.
- Graduale ripresa dell'esplorazione su temi "high risk - high reward".
- Perforazione di circa 115 pozzi in più di 25 Paesi.

Crescita della generazione di cassa con un free cash flow cumulato 2018-2021 pari a €22 miliardi.

- Crescita delle produzioni nel periodo 2018-2021 ad un tasso medio annuo del 3,5% con focus sul valore, grazie al contributo dei progetti già avviati e di quelli previsti nel quadriennio caratterizzati da un livello di cash flow per boe superiore alla media del portafoglio; al 2025 attesa ulteriore crescita della produzione al tasso medio annuo del 3%.
- Avvio e rafforzamento di iniziative integrate con il settore Gas & Power per la valorizzazione del gas equity.
- Rafforzamento del modello di realizzazione dei progetti per fasi e design-to-cost al fine di ridurre il rischio di esecuzione e l'esposizione finanziaria.
- Ottimizzazione dell'efficienza operativa con particolare riferimento al contenimento dei costi operativi e alla riduzione del "Non Productive Time" anche attraverso la digitalizzazione dei processi.

OBIETTIVI 2018-2021 UPSTREAM

 **PRODUZIONE IDROCARBURI CAGR 2017-2021**
+3,5%
produzione organica

 **RISORSE ESPLORATIVE**
2 mld boe
nel quadriennio

 **COPERTURA ORGANICA DEGLI INVESTIMENTI**
~40 \$/boe
nel quadriennio

 **FREE CASH FLOW CUMULATO**
~€22 mld
nel quadriennio

 **BREAK-EVEN COMPLESSIVO NUOVI PROGETTI IN ESECUZIONE**
<30 \$/boe

22 SCENARIO E STRATEGIA

Eni Relazione Finanziaria Annuale 2017

| Mid-downstream

GAS & POWER

Crescita dei risultati economico-finanziari nell'arco del quadriennio con un utile operativo adjusted pari a €0,8 miliardi nel 2021 e un free cash flow cumulato 2018-2021 pari a €2,4 miliardi.

- Crescita dell'attività GNL attraverso lo sviluppo e il rafforzamento dell'integrazione con upstream volta alla valorizzazione e commercializzazione delle recenti scoperte Eni; portafoglio di volumi GNL contrattualizzati pari a 12 milioni di tonnellate/anno nel 2021 e pari a 14 milioni di tonnellate/anno nel 2025.
- Proseguimento della ristrutturazione del portafoglio di approvvigionamento, attraverso la ridefinizione del rapporto con i fornitori di gas e la riduzione dei costi di logistica.
- Crescita e valorizzazione della customer base nel segmento retail anche attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi e l'implementazione di iniziative di trasformazione incentrate sull'accelerazione dei canali e delle operazioni digitali. Nel 2021 numero clienti pari a 11 milioni, in crescita del 25% rispetto al 2017.

REFINING & MARKETING

Crescita dei risultati economico-finanziari nell'arco del quadriennio con un utile operativo adjusted pari a di €0,9 miliardi nel 2021 e un free cash flow cumulato 2018-2021 pari a €2,1 miliardi.

- Riduzione del margine di break-even dell'attività di raffinazione a 3 \$/barile a fine 2018.
- Completamento della riconversione green di Gela e della seconda fase della green refinery di Venezia.
- Nel marketing consolidamento della presenza nei Paesi in cui operiamo.
- Crescente impiego della leva digitale per l'ottimizzazione delle attività operative e il conseguimento di una sempre maggiore efficienza.

CHIMICA

Utile operativo adjusted in crescita e pari a €0,4 miliardi nel 2021 e free cash flow cumulato di €0,3 miliardi nel quadriennio.

- Consolidamento del footprint produttivo attraverso l'aumento dell'integrazione, l'efficienza, il migliore utilizzo degli asset esistenti e la realizzazione di nuovi impianti.
- Upgrade del portafoglio mediante l'incremento dei prodotti differenziati, lo sviluppo di nuovi prodotti da attività R&S nonché l'acquisizione di nuove tecnologie.
- Sviluppo internazionale rafforzando la propria presenza in Asia e aumentando la presenza commerciale nelle Americhe e in Estremo Oriente.
- Consolidamento delle iniziative "green" in coerenza con la strategia di decarbonizzazione, facendo ricorso a materie prime di origine naturale e sviluppando tecnologie "bio".

OBIETTIVI 2018-2021 MID-DOWNSTREAM



GNL
VOLUMI
CONTRATTUALIZZATI

12 mln ton/a
nel 2021



RAFFINAZIONE
MARGINE
BREAK-EVEN

~3 \$/barile
a fine 2018



RISULTATO
OPERATIVO
ADJUSTED

€2 mld
nel 2021



FREE
CASH FLOW
CUMULATO

€4,7 mld
nel quadriennio

Remunerazione degli azionisti

In considerazione dei risultati conseguiti e della crescita attesa nell'orizzonte di Piano di tutti i business, Eni intende aumentare il dividendo del 2018 a €0,83 per azione, interamente pagato per cassa. La politica di remunerazione agli azionisti sarà progressiva e legata alla crescita dei risultati underlying e del free cash flow; il riacquisto di azioni proprie rimarrà un'opzione per la distribuzione della cassa in eccesso rispetto al target leverage di 0,20-0,25.

Focus su decarbonizzazione

Eni ha definito un percorso di decarbonizzazione e persegue una chiara e definita strategia climatica, integrata al proprio modello di business, e che si fonda sulle seguenti leve:

- riduzione delle emissioni dirette di GHG; obiettivo al 2025 è ridurre l'indice di intensità emissiva GHG del business upstream del 43% rispetto al 2014, attraverso progetti volti alla eliminazione del flaring da processo, alla riduzione delle emissioni fuggitive di metano (al 2025: -80% vs. 2014) e alla realizzazione di interventi di efficienza energetica; gli investimenti a supporto di tale target

corrispondono ad una spesa nel 2018-21 di circa €0,6 miliardi al 100% e con riferimento alle sole attività upstream operate;

- portafoglio oil&gas "low carbon", caratterizzato da progetti convenzionali, sviluppati per fasi e a bassa intensità CO₂. I nuovi progetti upstream in esecuzione presentano un break-even complessivo inferiore a 30 \$/barile e quindi resilienti anche in presenza di scenari low carbon. In generale il portafoglio Eni presenta risorse di idrocarburi a maggiore incidenza gas, ponte verso un futuro a ridotte emissioni;
- sviluppo dei business green attraverso: (i) un impegno crescente nelle energie rinnovabili (potenza installata pari a circa 1.000 MW al 2021); (ii) sviluppo della seconda fase della bioraffineria di Venezia e completamento, entro la fine del 2018, di quella di Gela; (iii) consolidamento nella chimica verde, con produzione di bio-intermedi a Porto Torres, studi e partnership con altri operatori. Gli investimenti dei business green nel quadriennio 2018-21 sono superiori a €1,8 miliardi inclusa la spesa R&S al servizio del percorso di decarbonizzazione;
- impegno in attività di ricerca scientifica e tecnologica (R&S) elemento fondamentale per raggiungere la massima efficienza nel processo di decarbonizzazione.

OBIETTIVI AL 2025



24

RISK MANAGEMENT INTEGRATO

Eni ha sviluppato e adottato un Modello di Risk Management Integrato (di seguito Modello RMI) finalizzato ad assicurare che il management assuma decisioni consapevoli (risk-informed), tenendo in adeguata considerazione i rischi¹ attuali e prospettici, anche di medio e lungo termine, nell'ambito di una visione organica e complessiva. Il Modello RMI mira anche a rafforzare la consapevolezza, a tutti i livelli, che un'adeguata valutazione e gestione dei rischi possa incidere sul raggiungimento degli obiettivi e sul valore dell'azienda.

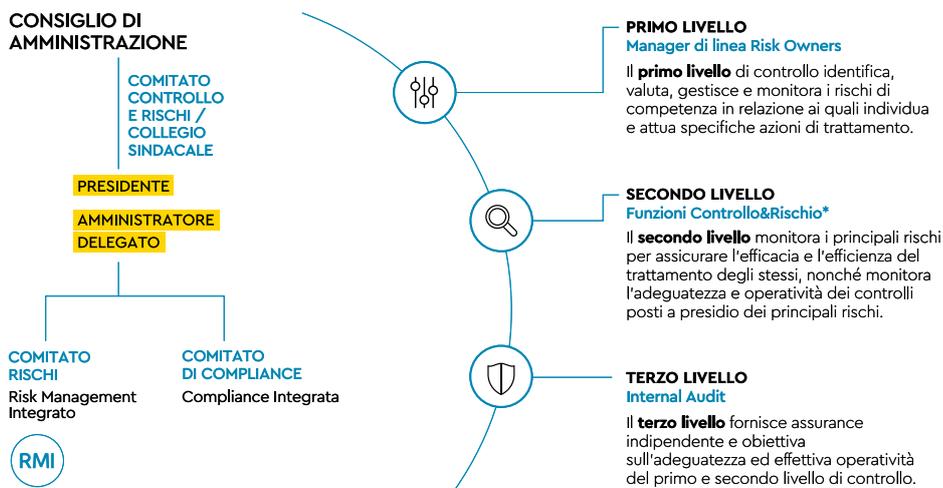
Il Modello di Risk Management Integrato

Il Modello RMI è caratterizzato da un approccio strutturato, ispirato alle best practice internazionali e definito sulla base degli indirizzi del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (v. pag. 29), che prevede una governance declinata su tre livelli di controllo. La Risk Governance attribuisce un ruolo centrale al Consiglio di Amministrazione (CdA), il quale definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possano assumere rilievo nell'ambito della

sostenibilità del business nel medio-lungo periodo. Previo parere del Comitato Controllo e Rischi, il CdA definisce, inoltre, le linee guida per la gestione dei rischi, affinché i principali rischi di Eni siano correttamente identificati, valutati, gestiti e monitorati. L'Amministratore Delegato (AD) di Eni dà esecuzione agli indirizzi del CdA; in particolare, avvalendosi del processo RMI, assicura l'identificazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi, che sottopone trimestralmente all'esame del CdA, tenendo

in considerazione l'operatività e i profili di rischio specifici di ciascuna linea di business e dei singoli processi, per una politica di governo dei rischi integrata. L'AD assicura inoltre che il processo RMI si evolva 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 MODELLO DI RISK MANAGEMENT INTEGRATO



(*) Include la funzione Risk Management Integrato.

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