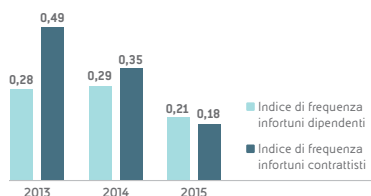
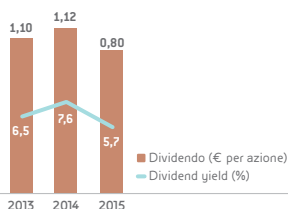


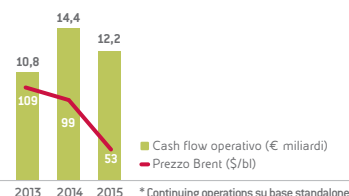
**Indice di frequenza infortuni**  
(infortuni/ore lavorate) x 1.000.000



**Dividendo e dividend yield**



**Cash flow operativo\***



\* Continuing operations su base standalone

di Saipem e la contestuale entrata in vigore del patto parasociale con Eni che determina la classificazione di Saipem quale controllata congiunta. L'operazione Saipem è in linea con la strategia Eni di (i) focalizzare le risorse nel core business upstream, rendendo disponibili ulteriori fonti finanziarie da reinvestire nello sviluppo delle ingenti risorse minerarie recentemente scoperte; (ii) rafforzare la struttura patrimoniale.

**Cessione di Versalis** > In corso di definizione un accordo con un partner industriale che, acquistando una quota di controllo della società interamente controllata Versalis SpA, affiancherà Eni nella realizzazione del piano industriale necessario per lo sviluppo del settore.

**Produzione di idrocarburi** > 1,76 milioni di boe/giorno con un incremento del 10,1% rispetto al 2014 grazie al contributo degli avvii e dei ramp-up di giacimenti avviati a fine 2014 (+139 mila boe/giorno) principalmente in Angola, Venezuela, Stati Uniti e Regno Unito, delle maggiori produzioni in Libia e Iraq nonché per effetto del recupero dei crediti per investimenti vantati verso l'Iran.

Produzione di idrocarburi

**1,76 mln**  
boe/giorno

**Scoperta Zohr** > Conseguita la scoperta a gas di rilevanza mondiale in Egitto presso il prospetto esplorativo Zohr nelle acque profonde del Mar Mediterraneo. Il giacimento ha il potenziale di contenere fino a 850 miliardi di metri cubi di gas in posto. Il piano di sviluppo è stato approvato nel febbraio 2016 con first gas atteso nel 2017.

**Successi esplorativi** > Nel 2015 è proseguito il track record di successi esplorativi con circa 1,4 miliardi di boe di risorse accertate, rispetto a 0,5 miliardi previsti a piano, al costo unitario di \$0,7 al barile. Oltre a Zohr, i principali successi esplorativi dell'anno (Nkala Marine in Congo, Nooros in Egitto, Area D in Libia, Merakes in Indonesia) sono stati realizzati near-field in linea con la nuova strategia Eni nell'esplorazione che punta a scoperte con ridotto time-to-market e benefici immediati sul cash flow.

Successi esplorativi

**1,4 mld boe**  
di risorse scoperte nell'anno

**Riserve certe di idrocarburi** > Le riserve certe a fine anno si attestano a 6,89 miliardi di boe con un tasso di rimpiazzo organico del 148% [135% in media dal 2010]. La vita residua è di 10,7 anni.

Riserve certe di idrocarburi

**6,9 mld boe**  
a fine anno

**Sviluppo di nuovi giacimenti** > Nell'anno sono stati conseguiti 10 start-up rilevanti programmati per il 2015, tra i quali è stato avviato il giacimento giant a gas Perla nell'offshore venezuelano con un potenziale di 480 miliardi di metri cubi di gas in posto (3,1 miliardi di barili di olio equivalente), con un time-to-market di soli 5 anni, tra i migliori dell'industria. La terza fase di sviluppo permetterà di raggiungere plateau di produzione di circa 34 milioni di metri cubi/giorno.

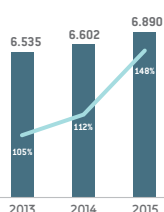
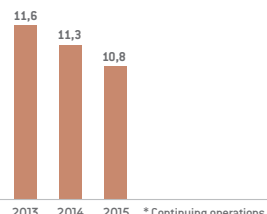
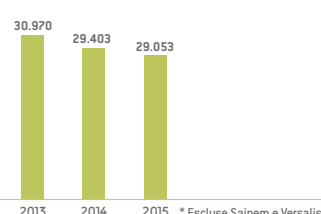
Si segnalano inoltre (i) il giacimento Cinguvu nell'ambito del progetto West Hub Development nel blocco 15/06 in Angola (Eni 35%, operatore). Inoltre a inizio 2016 è stato avviato il terzo satellite M'Pungi che porta la produzione complessiva dell'area a circa 25 mila barili/giorno in quota Eni; (ii) Nené Marine in Congo in early production a soli 8 mesi dall'ottenimento delle autorizzazioni e a sedici mesi dalla scoperta; (iii) Kizomba nell'offshore angolano, Lucius e Hadrian nell'offshore Usa del Golfo del Messico, Nooros in Egitto e West Franklin fase 2 in Regno Unito.

Sviluppo giacimenti

**10 start-up**  
rilevanti

10 | Eni Relazione Finanziaria Annuale

Profilo dell'anno

Riserve certe  
(milioni di boe)Investimenti tecnici\*  
(€ miliardi)Dipendenti in servizio a fine periodo\*  
(numero)

**Avvio di Goliat** > Nel marzo 2016 è stata avviata la produzione di Goliat, il primo giacimento a olio a entrare in produzione nel Mare di Barents, situato nella PL 229, al largo della Norvegia. Il giacimento è stato sviluppato attraverso la più grande e sofisticata unità galleggiante di produzione e stoccaggio cilindrica (FPSO) al mondo, con una capacità di 1 milione di barili di olio. La produzione giornaliera raggiungerà 100.000 barili di olio al giorno (65.000 barili di olio al giorno in quota Eni). Secondo le stime il giacimento contiene riserve pari a circa 180 milioni di barili di olio.

**Mozambico** > Approvato il piano di sviluppo della scoperta Coral relativo a 140 miliardi di metri cubi di gas. Approvata l'unitizzazione degli straddling reservoirs di Area 4 (operata da Eni) e Area 1 (operata da Anadarko).

**Sicurezza delle persone** > Nel 2015 è proseguito il programma "Eni in safety" finalizzato alla comunicazione e formazione delle persone Eni in materia di sicurezza. L'iniziativa e gli altri investimenti nel campo della sicurezza hanno consentito di registrare una riduzione del 42,4% degli indici di frequenza degli infortuni della forza lavoro (-27,6% per i dipendenti e -48,6% per i contrattisti), confermando per l'undicesimo anno consecutivo il trend di miglioramento.

**Cambiamento climatico** > Nel 2015 Eni e le altre aziende partecipanti alla Oil & Gas Climate Initiative, in una dichiarazione congiunta di collaborazione, hanno confermato l'impegno per limitare l'aumento medio della temperatura globale sotto i 2 gradi. Inoltre Eni insieme ad altre 5 compagnie Oil & Gas europee ha sollecitato alla United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) e alla COP21, l'introduzione di sistemi di tariffazione delle emissioni di anidride carbonica creando quadri normativi chiari, stabili e più ambiziosi al fine di armonizzare i diversi sistemi nazionali.

**Indici di sostenibilità** > Confermata per il nono anno consecutivo l'inclusione di Eni nel Dow Jones Sustainability World Index, l'indice di sostenibilità che include i titoli delle società che si distinguono per l'eccellenza dei risultati conseguiti nella sostenibilità in ciascun settore e nell'indice FTSE4Good, uno tra i più prestigiosi indici borsistici mondiali di valutazione della responsabilità sociale delle imprese a conferma dell'eccellenza Eni in ambito di sostenibilità ambientale, rispetto dei diritti umani, corporate governance e trasparenza, relazioni con gli stakeholder.

Indice di frequenza infortuni  
della forza lavoro**-42,4% vs 2014**in miglioramento per  
l'undicesimo anno  
consecutivo

Eni Relazione Finanziaria Annuale 2015

Profilo dell'anno

Principali dati economici e finanziari <sup>(1)</sup>				
Continuing operations		2013	2014	2015
Ricavi della gestione caratteristica	(€ milioni)	98.547	93.187	<b>67.740</b>
Utile (perdita) operativo		7.867	7.585	<b>(2.781)</b>
Utile (perdita) operativo adjusted su base standalone <sup>(b)</sup>		13.136	11.442	<b>4.104</b>
Utile (perdita) netto <sup>(a)</sup>		3.472	101	<b>(7.680)</b>
Utile (perdita) netto adjusted su base standalone <sup>(a) (b)</sup>		3.854	3.854	<b>334</b>
Utile (perdita) netto - discontinued operations <sup>(a)</sup>		1.688	1.190	<b>(1.103)</b>
Utile (perdita) netto di Gruppo <sup>(a)</sup> (continuing e discontinued operations)		5.160	1.291	<b>(8.783)</b>
Utile (perdita) complessivo <sup>(a)</sup>		3.164	5.996	<b>(4.503)</b>
Flusso di cassa netto da attività operativa su base standalone <sup>(b)</sup>		10.818	14.387	<b>12.189</b>
Investimenti tecnici		11.584	11.264	<b>10.775</b>
di cui: ricerca esplorativa		1.669	1.398	<b>820</b>
sviluppo riserve di idrocarburi		8.580	9.021	<b>9.341</b>
Dividendi per esercizio di competenza <sup>(c)</sup>		3.979	4.037	<b>2.857</b>
Dividendi pagati nell'esercizio		3.949	4.006	<b>3.457</b>
Totale attività a fine periodo		138.341	146.207	<b>134.792</b>
Patrimonio netto comprese le interessenze di terzi a fine periodo		61.049	62.209	<b>53.669</b>
Indebitamento finanziario netto a fine periodo		14.963	13.685	<b>16.863</b>
Capitale investito netto a fine periodo		76.012	75.894	<b>70.532</b>
di cui: Exploration & Production		45.699	47.629	<b>50.522</b>
Gas & Power		8.462	9.031	<b>5.803</b>
Refining & Marketing		8.737	6.738	<b>5.492</b>
Prezzo delle azioni a fine periodo	(€)	17,5	14,5	<b>13,8</b>
Numero medio ponderato di azioni in circolazione	(milioni)	3.622,8	3.610,4	<b>3.601,1</b>
Capitalizzazione di borsa <sup>(d)</sup>	(€ miliardi)	63	52	<b>50</b>

[\*] Da continuing operations. I risultati dei settori in fase di dismissione, Saipem e Versalis, sono stati rilevati come discontinued operations secondo i criteri di cui all'IFRS5. I periodi di confronto sono stati riesposti.

(a) Di competenza Eni.

(b) Misure di risultato Non-GAAP. Escludono del tutto e non limitatamente ai rapporti con terzi, il contributo di Saipem e Versalis alle continuing operations, assumendo pertanto il deconsolidamento di Saipem e Versalis.

(c) L'importo 2015 (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				
		2013	2014	2015
Utile (perdita) netto - continuing operations				
- per azione <sup>(a)</sup>	(€)	0,96	0,03	<b>(2,13)</b>
- per ADR <sup>(a) (b)</sup>	(\$)	2,55	0,08	<b>(4,73)</b>
Utile (perdita) netto adjusted - continuing operations				
- per azione <sup>(a)</sup>	(€)	0,69	0,61	<b>(0,19)</b>
- per ADR <sup>(a) (b)</sup>	(\$)	1,83	1,62	<b>(0,42)</b>
Cash flow - continuing operations				
- per azione <sup>(a)</sup>	(€)	3,20	3,65	<b>3,10</b>
- per ADR <sup>(a) (b)</sup>	(\$)	8,49	9,69	<b>6,89</b>
Return on average capital employed (ROACE) adjusted	(%)	8,2	6,6	<b>1,2</b>
Leverage		0,25	0,22	<b>0,31</b>
Current ratio		1,5	1,5	<b>1,4</b>
Debt coverage		77,4	96,2	<b>66,3</b>
Dividendo di competenza	(€ per azione)	1,10	1,12	<b>0,80</b>
Pay-out	(%)	80	313	<b>(33)</b>
Dividend yield <sup>(c)</sup>	(%)	6,5	7,6	<b>5,7</b>

(a) Interamente diluito. Calcolato come rapporto tra l'utile (perdita) 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 BCE.

(b) Un ADR rappresenta due azioni.

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

12 Eni Relazione Finanziaria Annuale

Profilo dell'anno

Principali indicatori di performance <sup>(a)</sup>

		2013	2014	2015
Dipendenti in servizio a fine periodo	(numero)	30.970	29.403	<b>29.053</b>
di cui: - donne <sup>(*)</sup>		7.504	7.370	<b>7.254</b>
- all'estero		13.343	12.672	<b>12.333</b>
Donne in posizioni manageriali (dirigenti e quadri) <sup>(*)</sup>	(%)	23,5	23,8	<b>24,2</b>
Ore di formazione	(migliaia di ore)	1.493	1.032	<b>915</b>
Indice di frequenza infortuni dipendenti	(infortuni/ore lavorate) x 1.000.000	0,28	0,29	<b>0,21</b>
Indice di frequenza infortuni contrattisti		0,49	0,35	<b>0,18</b>
Fatality index	(infortuni mortali/ore lavorate) x 100.000.000	0,00	1,08	<b>0,39</b>
Indice di frequenza infortuni totali registrabili	(infortuni registrabili/ore lavorate) x 1.000.000	0,75	0,62	<b>0,40</b>
Oil spill operativi	(barili)	1.762	1.161	<b>1.603</b>
Emissioni dirette di gas serra	(milioni di tonnellate di CO <sub>2</sub> eq)	43,9	38,9	<b>38,5</b>
Costi di ricerca e sviluppo <sup>(b)</sup>	(€ milioni)	142	134	<b>139</b>
Spese per il territorio <sup>(c)</sup>		100	96	<b>97</b>

## Exploration &amp; Production

Riserve certe di idrocarburi	(milioni di boe)	6.535	6.602	<b>6.890</b>
Vita utile residua delle riserve certe	(anni)	11,1	11,3	<b>10,7</b>
Produzione di idrocarburi	(migliaia di boe/giorno)	1.619	1.598	<b>1.760</b>
Profit per boe <sup>(d)(e)</sup>	(\$/boe)	16,1	13,8	<b>7,4</b>
Opex per boe <sup>(d)</sup>		8,3	8,4	<b>7,2</b>
Cash flow per boe		31,9	30,1	<b>20,1</b>
Finding & Development cost per boe <sup>(d)</sup>		19,2	21,5	<b>19,3</b>
Emissioni dirette di gas serra	(milioni di tonnellate di CO <sub>2</sub> eq)	27,4	23,4	<b>22,8</b>
Acqua di formazione riennettata	(%)	55	56	<b>56</b>
Community investment	(€ milioni)	53	63	<b>71</b>

## Gas &amp; Power

Vendite gas mondo	(miliardi di metri cubi)	93,17	89,17	<b>90,88</b>
- in Italia		35,86	34,04	<b>38,44</b>
- internazionali		57,31	55,13	<b>52,44</b>
Clienti in Italia	(milioni)	8,00	7,93	<b>7,88</b>
Vendite di energia elettrica	(terawattora)	35,05	33,58	<b>34,88</b>
Prelievi idrici/KWheq prodotto	(metri cubi/KWheq)	0,017	0,017	<b>0,015</b>
Grado soddisfazione clienti <sup>(f)</sup>	(scala da 0 a 100)	80,0	81,4	<b>85,6</b>

## Refining &amp; Marketing

Lavorazioni in conto proprio	(milioni di tonnellate)	27,38	25,03	<b>26,41</b>
Quota di mercato rete in Italia	(%)	27,5	25,5	<b>24,5</b>
Vendite di prodotti petroliferi rete Europa	(milioni di tonnellate)	9,69	9,21	<b>8,89</b>
Stazioni di servizio rete Europa a fine periodo	(numero)	6.386	6.220	<b>5.846</b>
Erogato medio per stazione di servizio rete Europa	(migliaia di litri)	1.828	1.725	<b>1.754</b>
Emissioni SO <sub>x</sub> (ossidi di zolfo)	(migliaia di tonnellate di SO <sub>2</sub> eq)	10,80	5,70	<b>5,97</b>
Indice di soddisfazione clienti	(scala likert)	8,1	8,2	<b>8,3</b>

(\*) Non includono i dipendenti delle società consolidate con metodo proporzionale.

(a) Relativi alle continuing operations.

(b) Al netto dei costi generali e amministrativi.

(c) Comprensivi di investimenti per il territorio a favore delle comunità, liberalità, contributi assicurativi, sponsorizzazioni, contributi a Fondazione Eni Enrico Mattei e a Eni Foundation.

(d) Relativo alle società consolidate.

(e) Media triennale.

(f) Valutazione media data dai risultati ottenuti dalle interviste ai clienti sulle performance relative a chiarezza, cortesia e attesa.

## Materialità e stakeholder engagement

### Processo di determinazione della materialità per Eni

La materialità è il risultato del processo di identificazione e di prioritizzazione dei temi rilevanti di sostenibilità che influiscono sulla capacità dell'azienda di creare valore.

Il processo attuato da Eni è volto a garantire la condivisione di tali temi con i massimi livelli decisionali aziendali e l'integrazione di questi nei processi di gestione dei rischi, definizione delle strategie, stakeholder engagement, reporting e comunicazione interna ed esterna fino all'attuazione delle decisioni operative.

Il processo di determinazione della materialità ha come primo step l'identificazione dei temi rilevanti effettuata sulla base della visione strategica del top management, dei risultati del risk assessment e della prospettiva degli stakeholder.

Nel 2015 le linee guida emanate dall'Amministratore Delegato, propedeutiche alla definizione degli obiettivi del piano strategico quadriennale, hanno rimarcato i temi di sostenibilità più importanti per il business. Attraverso il risk assessment condotto nel 2015 sono state identificate le aree nell'ambito della sostenibilità rilevanti ai fini della gestione di potenziali rischi ambientali, sociali e di governance (ESG).

La prospettiva degli stakeholder, infine, è stata definita attraverso le informazioni sulle istanze di sostenibilità gestite ed elaborate da un'apposita piattaforma informatizzata web-based, capace non solo di monitorare i temi rilevanti per gli stakeholder ma anche di definire il loro grado di criticità rispetto alle attività aziendali, facilitare la loro gestione e il monitoraggio delle relazioni.

A seguito dell'identificazione dei temi rilevanti, la valutazione della relativa importanza è stata realizzata sulla base di criteri specifici per ciascun ambito considerato.

La visione strategica del top management ha considerato l'importanza di ciascun tema ai fini della creazione di valore per l'azienda. Il risk assessment ha determinato l'impatto e la probabilità di accadimento dei potenziali rischi derivanti dai singoli temi. La prospettiva degli stakeholder ha evidenziato l'importanza di ciascun tema così come percepita dalle diverse tipologie di interlocutori aziendali.

La combinazione dei risultati delle tre valutazioni precedenti ha consentito la prioritizzazione dei temi rilevanti.

I temi di sostenibilità individuati come materiali al termine di questo processo sono:

- Integrità nella gestione del business (trasparenza, anticorruzione, diritti umani);
- Sicurezza e asset integrity;
- Pari opportunità per tutte le persone;
- Contrasto al cambiamento climatico (riduzione GHG, efficienza energetica) e riduzione degli impatti ambientali (tutela della risorsa idrica, biodiversità, oil spill);
- Sviluppo locale/Local content e promozione dell'accesso all'energia;
- Innovazione tecnologica.

## Attività di stakeholder engagement

Eni ritiene che la partecipazione e il coinvolgimento dei propri stakeholder nelle scelte di business siano elementi fondamentali per contribuire allo sviluppo dei territori in cui opera; tali fat-

Stakeholder	Modalità di engagement e azioni intraprese
<b>Persone di Eni</b>	Workshop (ad es.: progetti di compliance e integrity per supportare la conformità delle attività Eni ai valori e alla cultura aziendale); Condivisione della strategia aziendale e dei risultati annuali attraverso il progetto HR Ambassador e il programma Engagement; Piano di comunicazione attraverso i portali myEni e myEni International; Iniziative di brand activation; e-mailing a cascata per progetti di business rilevanti; Programmi di formazione e training on the job anche nella modalità "distance learning"; Iniziative di welfare aziendale; Iniziative di informativa e screening sanitari; Dialogo con i rappresentanti del Comitato Aziendale Europeo (CAE) sulle politiche Eni in ambito europeo e con i rappresentanti dell'Osservatorio Europeo per la sicurezza e salute dei lavoratori.
<b>Comunità finanziaria</b>	Conference call sui risultati trimestrali e presentazione del piano strategico; Road Show con investitori istituzionali in Europa, Nord America e Asia; Partecipazione a conferenze organizzate dai brokers; Field-trip in Norvegia per analisti sell-side; Engagement dei principali investitori specializzati su temi Environment, Social e Governance (ESG) e engagement degli investitori e proxy advisors in relazione all'Assemblea degli azionisti.
<b>Comunità locali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissione delle procedure operative (OPI) per la gestione degli stakeholder locali e di raccolta e gestione delle segnalazioni per tutte le realtà upstream Eni nel mondo.</li> <li>Recepimento delle OPI in 9 paesi: Egitto, Ecuador, Italia (Distretto Centro Settentrionale, Enimed), Libia, Gabon, Ghana, Indonesia, Myanmar, Nigeria, per un totale di 14 paesi che hanno aggiornato il sistema di gestione degli stakeholder.</li> <li>Attività di consultazione delle comunità locali nell'ambito delle attività di livelihood restoration in Kazakhstan e Ghana.</li> <li>Consultazioni pubbliche sui progetti di business in Mozambico, Italia, Myanmar.</li> <li>Comitati multi-stakeholder per la progettazione, la gestione e la realizzazione dei progetti sociali (es.: comitati di settore in Pakistan, comitati tecnici e di gestione del progetto Hinda in Congo, comitati locali in Ecuador, comitati per lo sviluppo del Green River Project in Nigeria).</li> <li>Workshop per la condivisione del Local Report "Eni in Basilicata" con gli stakeholder locali.</li> </ul>
<b>Istituzioni nazionali, europee ed internazionali, organismi internazionali</b>	Iniziative di informazione, sensibilizzazione e approfondimento tecnico; Incontri periodici con rappresentanti politici e istituzionali locali, nazionali, europei e con le rappresentanze diplomatiche estere in Italia; Sopralluoghi e visite istituzionali presso i siti produttivi; Supporto in procedimenti autorizzativi a livello nazionale e territoriale; Incontri a livello nazionale, europeo e internazionale con rappresentanti di enti, organismi pubblici e privati e think tank di rilievo; Partecipazione attiva a conferenze dei servizi, tavoli tecnici, riunioni di approfondimento politico-istituzionale in sede locale, nazionale, europea e internazionale in tema di politiche energetiche e climatiche; Incontri con le delegazioni istituzionali dei principali Paesi di interesse in occasione di Expo Milano 2015.

tori, infatti, creano reciproca fiducia tra gli attori del territorio, favoriscono la costruzione del consenso e rafforzano la reputazione di Eni come partner affidabile.

Stakeholder	Modalità di engagement e azioni intraprese
<b>Sistema delle Nazioni Unite</b>	Partecipazione alle principali occasioni di confronto tra le Nazioni Unite e le imprese (Private Sector Forum, Annual Forum on Business and Human Rights, Lead Symposium); Partecipazione al programma pilota del Global Compact LEAD Board Programme per la formazione del Consiglio di Amministrazione sui temi di sostenibilità; Partecipazione ai gruppi di lavoro in materia di anticorruzione e diritti umani all'interno del Global Compact, a livello nazionale e internazionale; Sviluppo opportunità di collaborazione con World Bank/IFC; Partecipazione all'Italy/UN "Ministerial Meeting of the African LDCs on Structural Transformation, Graduation and the Post-2015 Development Agenda" in Expo Milano 2015.
<b>ONG nazionali e internazionali</b>	Dialogo con le principali ONG italiane (WWF, Greenpeace, Legambiente) sui temi ambientali del settore Oil & Gas; Dialogo con Amnesty International sulle attività in Nigeria e sulla tutela dei diritti umani delle comunità locali.
<b>Fornitori</b>	Sviluppo delle competenze organizzative, tecniche, qualità, HSE, rispetto dei diritti umani dei fornitori nell'ambito dei processi di qualifica e durante gli assessment/audit svolti presso i fornitori; Supporto nel miglioramento a seguito di valutazioni negative emerse dagli audit; Verifica del rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura; Partecipazione ai Road Show con lo scopo di rafforzare il dialogo sui temi della prevenzione con gli operatori presenti nel territorio e per la condivisione dei processi di Vendor Management; Partecipazione al Safety Day sugli aspetti HSE nel processo di Vendor Management; Protocolli di Intesa per rilanciare specifiche aree geografiche; Approfondimento dei profili dei fornitori in ambito delle attività di Market Intelligence.
<b>Clienti e Consumatori</b>	Consolidamento del modello di relazione con le Associazioni dei Consumatori (AdC) volto a rafforzare l'attenzione su temi core quali, il risparmio e l'efficienza energetica, la sostenibilità e l'affidabilità dei prodotti e servizi Eni (biocarburanti, smart mobility); Incontri territoriali e workshop con i rappresentanti delle AdC per pianificare eventuali azioni correttive e sinergie volte a soddisfare le aspettative dei clienti in un mercato retail, quello dei settori gas e luce, sempre più competitivo; Adeguamento del modello della Conciliazione Paritetica, anche alle normative europee; Implementazione e potenziamento del canale telefonico dedicato alle AdC per agevolarle nella gestione di eventuali criticità sulle offerte gas e luce; Attività mirate sulle AdC per orientarle progressivamente verso l'utilizzo di strumenti digitali e piattaforme social.
<b>Università e Centri di ricerca</b>	Estensione Accordo Quadro con il Politecnico di Milano (PoliMI) con la firma di un Protocollo d'Intesa tra Eni e PoliMI; Definizione del nuovo Accordo Quadro con il Politecnico di Torino; Proseguimento della collaborazione con il Massachusetts Institute of Technology su upstream, solare e HSE e con Stanford University sulle tecnologie core dell'Oil & Gas e del risanamento ambientale.
<b>Altre organizzazioni nel campo della Sostenibilità</b>	Partecipazione come membro fondatore all'Oil & Gas Climate Initiative; Ruolo attivo all'interno dell'anti-corruption working group del G20; Partecipazione ai gruppi di lavoro del WBCSD, di IPIECA, alla "O&G constituency of EITI" e al gruppo di lavoro in ambito PACI.

## Modello di business

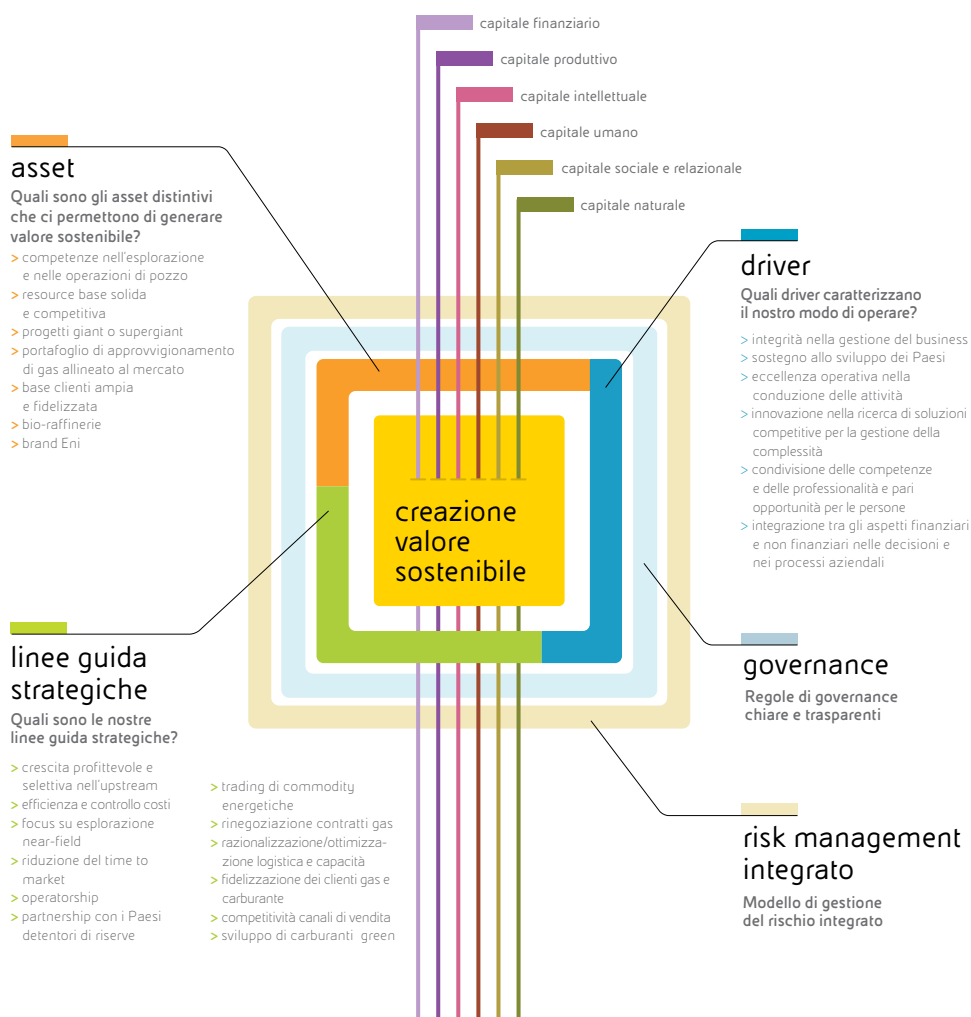
Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore di lungo termine per tutte le categorie di stakeholder attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza, l'eccellenza operativa e la prevenzione dei rischi di business, la tutela dell'ambiente e delle comunità dove operiamo, la salvaguardia della salute e sicurezza delle persone che lavorano in Eni e con Eni e il rispetto dei diritti umani, dell'etica e della trasparenza.







I capitali impiegati da Eni (finanziario, produttivo, intellettuale, naturale, umano, sociale e relazionale) sono stati classificati secondo i principi contenuti nel "The International IR Framework"

pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). I solidi risultati finanziari e di sostenibilità conseguiti nell'anno nonostante un debole scenario del prezzo delle commodity sono il frutto dell'utilizzo responsabile ed efficiente dei capitali.

Di seguito si riporta la mappatura dei capitali utilizzati da Eni e le azioni che incidono sulla loro qualità e disponibilità. Sono evidenziati i benefici per l'azienda e per gli stakeholder che derivano dal loro impiego e dalle relative connessioni.

I risultati derivanti dall'impiego dei capitali sono disponibili nella presente Relazione finanziaria annuale e nell'Appendice di rendicontazione integrata "Performance Integrate".



	stock di capitale	principali azioni	creazione di valore per l'azienda	creazione di valore per l'esterno
 <b>capitale finanziario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura Finanziaria</li> <li>- Riserve di liquidità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flusso di cassa della gestione</li> <li>- Finanziamenti bancari</li> <li>- Prestiti obbligazionari</li> <li>- Mantenimento liquidità strategica</li> <li>- Politiche di hedging</li> <li>- Dividendi</li> <li>- Monitoraggio investimento in circolante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operatività del business</li> <li>- Riduzione costo del capitale</li> <li>- Riduzione del circolante</li> <li>- Ottimizzazione leva finanziaria</li> <li>- Opportunità M&amp;A</li> <li>- Protezione da volatilità mercati</li> <li>- Merito creditizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimenti</li> <li>- Apprezzamento del titolo</li> <li>- Crescita socio economica dei Paesi</li> <li>- Indotto locale</li> </ul>
 <b>capitale produttivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impianti onshore e offshore</li> <li>- Impianti di trasporto degli idrocarburi e di stoccaggio</li> <li>- Impianti di liquefazione</li> <li>- Impianti di raffinazione</li> <li>- Reti di distribuzione</li> <li>- Impianti termoelettrici</li> <li>- Edifici e altre immobilizzazioni</li> <li>- Riserve di idrocarburi (petrolio e gas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upgrade tecnologico</li> <li>- Upgrade dei processi</li> <li>- Investimenti in business nuovi (bioraffinazione, car sharing)</li> <li>- Investimenti di mantenimento e sviluppo</li> <li>- Estensione delle certificazioni (ISO 14001, ISO 50001, EMAS, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritorni economici</li> <li>- Ampliamento portafoglio asset</li> <li>- Aumento del valore degli asset</li> <li>- Riduzione rischio operativo</li> <li>- Efficienza (energetica e produttiva)</li> <li>- Reputazione</li> <li>- Crescita delle riserve idrocarburi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilità di fonti energetiche e prodotti green</li> <li>- Occupazione</li> <li>- Indotto locale</li> <li>- Contenimento emissioni ed uso responsabile delle risorse</li> </ul>
 <b>capitale intellettuale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologie applicate e brevetti</li> <li>- Sistema normativo interno</li> <li>- Sistema di corporate governance</li> <li>- Gestione integrata del rischio</li> <li>- Sistemi di gestione e di controllo</li> <li>- Knowledge management</li> <li>- ICT (Green data Center)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimenti R&amp;S</li> <li>- Partnership con centri di eccellenza</li> <li>- Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione brevetti</li> <li>- Applicazione di procedure e sistemi</li> <li>- Audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vantaggio competitivo</li> <li>- Riduzione rischi</li> <li>- Trasparenza</li> <li>- Produttività</li> <li>- Licenza di operare</li> <li>- Accettabilità degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione impatti ambientali e sociali</li> <li>- Trasferimento delle migliori tecnologie e delle competenze nei Paesi</li> <li>- Contributo alla lotta alla corruzione nei Paesi</li> <li>- Prodotti green</li> </ul>
 <b>capitale umano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salute e sicurezza persone</li> <li>- Competenze e conoscenze</li> <li>- Esperienze</li> <li>- Motivazione</li> <li>- Diversità (di genere, di età, geografica)</li> <li>- Cultura Eni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione sicurezza sul lavoro</li> <li>- Selezione, formazione e training on the job</li> <li>- Promozione dei diritti umani</li> <li>- Coinvolgimento dipendenti</li> <li>- Knowledge management</li> <li>- Welfare aziendale</li> <li>- Valorizzazione della diversità</li> <li>- Sviluppo del potenziale e sistema di remunerazione meritocratico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produttività</li> <li>- Efficienza</li> <li>- Competitività</li> <li>- Innovazione</li> <li>- Riduzione rischi</li> <li>- Reputazione</li> <li>- Talent attraction</li> <li>- Job enhancement – sviluppo delle carriere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione e mantenimento di posti lavoro</li> <li>- Qualità della vita (persone Eni e comunità locali)</li> <li>- Crescita e trasferimento delle competenze</li> </ul>
 <b>capitale sociale e relazionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazioni con gli stakeholder (istituzioni, governi, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner industriali, ONG, università, sindacati)</li> <li>- Brand Eni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholder engagement</li> <li>- MoU con governi e autorità locali</li> <li>- Progetti di sviluppo locale e di Local Content</li> <li>- Partnership strategiche</li> <li>- Partecipazione attiva al dibattito internazionale</li> <li>- Sviluppo programmi di ricerca e di formazione</li> <li>- Concertazione sindacale</li> <li>- Attenzione alla qualità del servizio</li> <li>- Brand management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operational &amp; social licence</li> <li>- Riduzione time to market</li> <li>- Riduzione rischio Paese</li> <li>- Quote di mercato</li> <li>- Allineamento con best practice internazionali</li> <li>- Reputazione</li> <li>- Vantaggio competitivo</li> <li>- Affidabilità dei fornitori</li> <li>- Fidelizzazione clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo socio-economico locale</li> <li>- Soddisfazione clienti e fornitori</li> <li>- Condivisione competenze con territori e comunità</li> <li>- Soddisfazione e incentivazione delle persone</li> <li>- Tutela dei diritti dei lavoratori</li> </ul>
 <b>capitale naturale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riserve di idrocarburi (petrolio e gas)</li> <li>- Acqua</li> <li>- Biodiversità ed ecosistemi</li> <li>- Aria</li> <li>- Suolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esplorazione, produzione, trasporto, raffinazione e distribuzione idrocarburi</li> <li>- Investimenti in nuovi business (bioraffinazione, car sharing)</li> <li>- Investimenti in upgrade tecnologico e di processo</li> <li>- Attività di bonifica</li> <li>- Investimenti in energie alternative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita delle riserve idrocarburi</li> <li>- Riduzione costi operativi</li> <li>- Riduzione rischi operativi (asset integrity)</li> <li>- Reputazione</li> <li>- Licenza di operare</li> <li>- Accettabilità degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione del Gas Flared</li> <li>- Riduzione di Oil spill</li> <li>- Riduzione rischio blow out</li> <li>- Conservazione della Biodiversità</li> <li>- Prodotti green</li> <li>- Contenimento prelievi idrici (reiniezione e riciclo acque)</li> <li>- Efficienza energetica</li> </ul>

## Obiettivi e driver di risultato

### Generazione di cash flow e di valore

Obiettivi 2016-2019

- **Valorizzazione e aumento delle risorse esplorative**
- **Crescita della generazione di cassa nell'Upstream**

- **Redditività e generazione di cassa sostenibile nel settore Gas & Power**

capitale finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selettività degli investimenti</li> <li>- Riduzione costi operativi e di struttura</li> <li>- Riduzione dell'esposizione verso partner/società di Stato</li> <li>- Riduzione del time to market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ristrutturazione portafoglio contratti gas</li> <li>- Ottimizzazione capitale circolante</li> <li>- Semplificazione della macchina operativa e ottimizzazione costi logistica</li> <li>- Recupero redditività/ottimizzazione contratti B2B</li> </ul>
capitale produttivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinnovo del portafoglio esplorativo</li> <li>- HPC computing center</li> <li>- Strumenti proprietari per indagini sismiche</li> <li>- Crescita delle produzioni</li> <li>- Operatorship</li> <li>- Ottimizzazione project execution</li> <li>- Asset integrity</li> <li>- Gestione del portafoglio (assets)</li> <li>- Sviluppo progetti di generazione elettrica fonti rinnovabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidio hub continentale</li> <li>- Valorizzazione Asset Back Trading</li> <li>- Integrazione con Upstream e valorizzazione progetti gas</li> <li>- Ottimizzazione impianti Power</li> <li>- Presidio evoluzioni regolatorie</li> </ul>
capitale intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimenti in R&amp;S</li> <li>- Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione dei brevetti</li> <li>- Sviluppo di tecnologie per incremento del fattore di recupero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione integrata rischio take-or-pay</li> <li>- Sviluppo prodotti e servizi innovativi</li> <li>- Evoluzione dei processi e dei sistemi</li> </ul>
capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione sicurezza sul lavoro</li> <li>- Knowledge management</li> <li>- Selezione, formazione e training on the job</li> <li>- Valorizzazione competenze interne</li> <li>- Promozione dei diritti umani e cultura integrity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione sicurezza sul lavoro</li> <li>- Riorganizzazione/efficienza operativa</li> <li>- Valorizzazione competenze interne</li> <li>- Change management</li> </ul>
capitale sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo partnership con governi e autorità locali</li> <li>- Progetti di sviluppo locale e di Local content</li> <li>- Aumento dell'accesso all'energia</li> <li>- Rispetto dei diritti umani</li> <li>- Promozione della trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gas advocacy</li> <li>- Relazioni con fornitori/clienti</li> <li>- Capacità negoziale</li> </ul>
capitale naturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento riserve esplorative</li> <li>- Riduzione oil spills</li> <li>- Riduzione emissione GHG</li> <li>- Riduzione blowout attraverso ottimizzazione programmi pozzo</li> <li>- Valorizzazione del gas per zero gas flaring</li> <li>- Tutela biodiversità e aree sensibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniziative di efficienza energetica</li> <li>- Promozione efficienza energetica verso i clienti</li> </ul>

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 "Performance Integrate". Per l'approfondimento delle connessioni tra azioni evidenziate nell'ambito del business Upstream (prima colonna della matrice), capitali impiegati e risultati finanziari e non-finanziari conseguiti nel 2015, si veda la pagina successiva "Connessione delle performance".

#### - Risultato operativo e free cash flow stabilmente positivi nel settore R&M

- Selettività degli investimenti
- Riduzione costi operativi

- Riconversione/razionalizzazione siti critici
- Promozione dell'efficienza energetica

- Investimenti in R&S
- Business innovation
- Ricerca applicata in business green

- Gestione sicurezza sul lavoro
- Valorizzazione competenze interne
- Processi di mobilità interna
- Sviluppo nuove professionalità

- Concertazione sindacale
- Gestione degli stakeholder locali

- Investimenti nella bioraffinazione
- Promozione dell'efficienza energetica

#### - Focus sull'efficienza

- Riduzione investimenti
- Riduzione costi generali e amministrativi
- Ottimizzazione capitale circolante

- Reingegnerizzazione dei processi
- Lean Organization

- Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione dei brevetti
- Continuous improvement
- Change management

- Gestione sicurezza sul lavoro
- Coinvolgimento dei dipendenti
- Valorizzazione competenze interne
- Insourcing attività

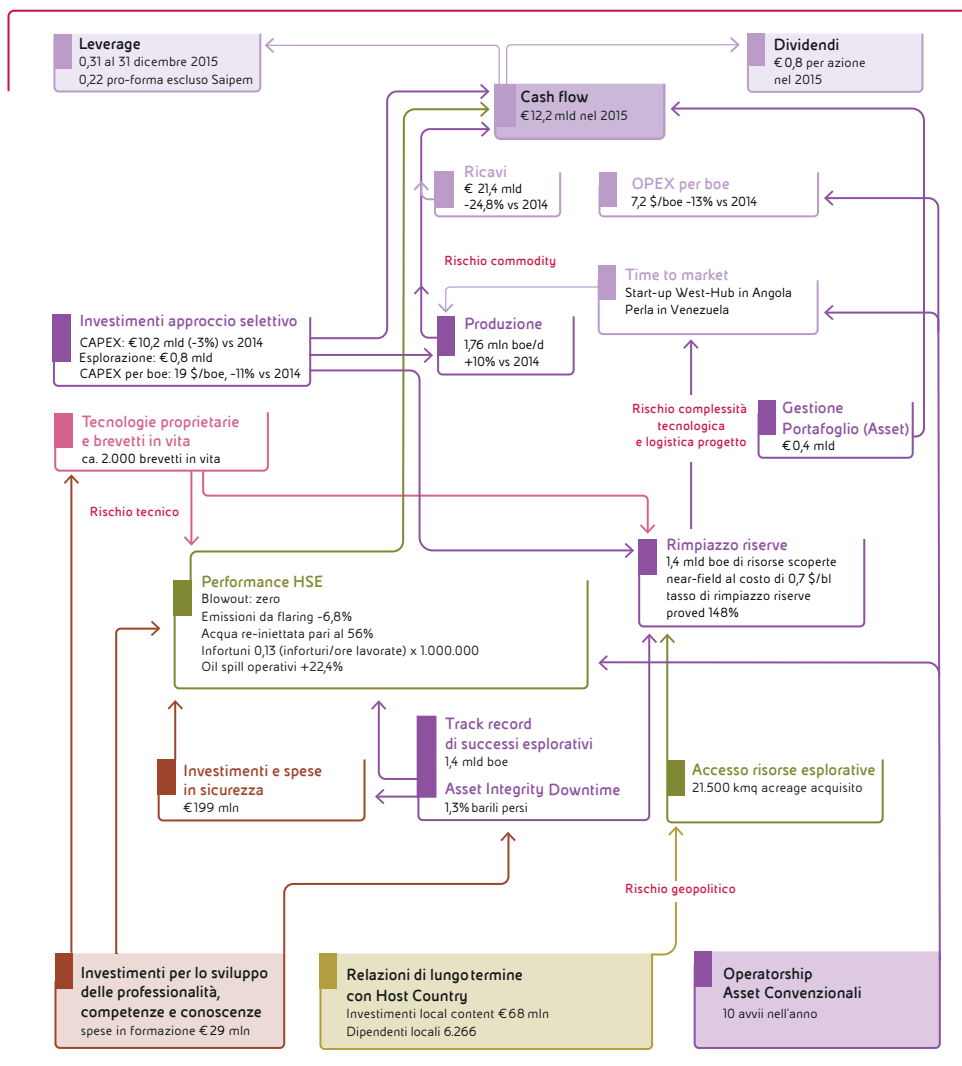
- Concertazione sindacale
- Gestione degli stakeholder

- Promozione dell'efficienza energetica
- Uso efficiente delle risorse

## Connessione delle performance

La seguente mappa evidenzia graficamente le connessioni causa-effetto tra le specifiche azioni intraprese nell'upstream in coerenza con le principali linee guida strategiche definite dal management in risposta al deterioramento dello scenario petrolifero. Sono illustrate graficamente le connessioni tra singole azioni che influiscono sulla conduzione dei business e producono ri-

sultati finanziari, generando valore per gli stakeholders. In particolare sono evidenziate una o più correlazioni tra indicatori non finanziari e risultati finanziari, nonché i principali rischi gestiti. L'impiego efficiente dei capitali, finanziari e non, contribuisce alla generazione di valore e al raggiungimento degli obiettivi dichiarati al mercato.



## Strategia

**Piano Industriale**

A partire dalla seconda parte del 2015 il prezzo del petrolio ha registrato una rilevante contrazione, raggiungendo nel mese di gennaio 2016 livelli inferiori a 30 \$/bl. Nel periodo di Piano, il prezzo del petrolio è atteso in graduale crescita fino a 65 \$/bl nel 2019 a seguito del progressivo riequilibrio del mercato.

In tale contesto la strategia è stata declinata tenendo in considerazione tre differenti orizzonti temporali:

- il breve termine, perseguendo la massimizzazione del cash-flow per preservare la solidità finanziaria aumentando l'efficienza e accelerando le azioni volte alla riduzione dei costi;
- il medio termine, attraverso il focus su investimenti volti a sviluppare le rilevanti risorse in portafoglio caratterizzate da bassi break-even garantendo il rimpiazzo delle riserve e la crescita della produzione;
- il lungo termine, ponendo le basi per preparare la società ad un contesto energetico a ridotto contenuto carbonico.

Nel breve-medio l'obiettivo prioritario della generazione di cassa sarà perseguito attraverso mirate azioni industriali nei business, investimenti selettivi e focalizzati principalmente in E&P, nonché ulteriori azioni di contenimento dei costi. In particolare nella definizione del piano di investimenti sono stati privilegiati progetti ad elevato valore e con ritorni accelerati: il Piano 2016-19 prevede una spesa di €37 miliardi in diminuzione, a cambi omogenei, del 21% rispetto al Piano precedente. La riduzione è essenzialmente riferita al settore E&P nonostante lo spending incrementale relativo alla nuova scoperta nel campo di Shorouk (Egitto) e beneficia del rephasing/riconfigurazione di progetti e alle rinegoziazioni contrattuali. Il Piano 2016-19 programma dismissioni pari a circa €7 miliardi, ante imposte ed esclusa l'operazione Saipem, derivanti dalla monetizzazione anticipata delle scoperte esplorative, nonché dall'ulteriore ri-focalizzazione del portafoglio di attività sul core business.

L'effetto combinato delle azioni industriali di sviluppo in E&P, della ristrutturazione dei business mid-downstream e delle diffuse azioni di contenimento dei costi consentiranno di ridurre in modo significativo il livello di Brent di break-even di cassa raggiungendo una cash neutrality organica (incluso floor dividend) nel 2017 ad un prezzo pari a circa 60 \$/bl.

**Politica del dividendo**

Nonostante il deterioramento dello scenario, in considerazione del processo di trasformazione del Gruppo e degli obiettivi di piano la società proporrà un dividendo 2016 di €0,8 per azione.

**Valorizzazione e aumento risorse esplorative e crescita della generazione di cassa**

Exploration &amp; Production

- crescita delle produzioni nel periodo 2016-19 ad un tasso medio annuo superiore al 3%, mantenendo una solida base di progetti in aree core, anche attraverso la leva dei negoziati con i Paesi produttori e lo stretto monitoraggio delle attività non operate;
- aumento dell'efficienza attraverso azioni diffuse di riduzione dei costi di struttura, di drilling ed operativi, perseguite anche tramite la rinegoziazione di contratti di fornitura a seguito dello scenario deteriorato;
- focus sul circolante attraverso l'ottimizzazione dei crediti vs terzi e partner in JV e la minimizzazione delle giacenze di magazzino;
- selettività degli investimenti al fine di ottimizzare/ridurre la spesa in uno scenario di prezzi del Brent contenuti;
- nell'esplorazione, focus su attività di appraisal delle recenti scoperte, su attività near-field in aree "legacy" e in prossimità di campi già in sviluppo, nonché sulla ricerca di nuove risorse gas in Paesi con condizioni contrattuali vantaggiose e mercati di destinazione più maturi;
- riduzione del carbon footprint attraverso il focus su temi gas e lo sviluppo di energie rinnovabili;
- valorizzazione delle risorse attraverso la monetizzazione delle scoperte effettuate con equity significativa;
- rapida messa in produzione delle risorse scoperte, attraverso l'ottimizzazione del time to market e l'approccio modulare allo sviluppo dei progetti.

**Redditività e generazione di cassa sostenibile**

Gas &amp; Power

- completo allineamento del portafoglio di approvvigionamento alle condizioni di mercato e recupero di volumi di take-or-pay;
- recupero redditività/ottimizzazione contratti B2B;
- semplificazione della macchina operativa e ottimizzazione dei costi di logistica;
- sviluppo delle attività di trading e supporto alla valorizzazione delle recenti scoperte upstream;
- valorizzazione della customer base.

**Risultato operativo e free cash flow stabilmente positivi**

Refining &amp; Marketing

- progressiva riduzione del margine di break-even della raffinazione attraverso:
  - incremento della capacità di conversione (tecnologia EST);
  - riconversione delle raffinerie di Venezia e Gela in impianti green per la produzione di biocarburanti premium;
  - ottimizzazione assetti produttivi ed efficienza;
  - diversificazione materia prima e maggiore impiego di greggi extra heavy;
- incremento della redditività del marketing mediante differenziazione dell'offerta, innovazione dei prodotti e dei servizi ed efficienza nei processi commerciali e nella distribuzione dei prodotti.

## Contesto competitivo

### Un mercato sfidante

Un contesto internazionale caratterizzato da oversupply e da bassi prezzi, le trasformazioni in atto nel business mid-downstream europeo e il graduale processo di decarbonizzazione del sistema energetico sono le principali sfide che si trovano ad affrontare le compagnie energetiche.

L'esubero di offerta e la dinamica al ribasso dei prezzi richiedono una strategia di razionalizzazione degli investimenti verso progetti con break-even più bassi e interventi di riduzione dei costi.

Nell'ambito dell'obiettivo di limitare l'aumento della temperatura globale, il gas naturale potrà assumere un ruolo centrale come principale alternativa al carbone.

### Il mercato e il contesto competitivo

#### Contesto di oversupply e di bassi prezzi

Nel 2015 il bilancio petrolifero mondiale ha chiuso per il secondo anno consecutivo in surplus, raggiungendo uno dei livelli più alti di sempre con conseguente crollo del prezzo del greggio. La politica di difesa delle quote di mercato dell'OPEC e la resistenza dei produttori americani al crollo del prezzo hanno determinato l'attuale situazione di oversupply nonostante l'incremento della domanda (il più alto dal 2010). L'esubero di offerta si è tradotto in un significativo aumento delle scorte che rappresenta uno dei fattori determinanti dell'attuale debolezza dei prezzi. Nel mese di dicembre il Brent è arrivato al limite di circa 30 \$/bl, chiudendo il 2015 con una quotazione media di circa 53 \$/bl.

#### Esigenza di stabilizzazione finanziaria in uno scenario altamente volatile

Il calo dei prezzi del petrolio si inserisce in un contesto generalizzato di riduzione delle quotazioni delle materie prime. Anche i prezzi del gas hanno frenato a causa del prezzo del petrolio, della debolezza della domanda e dell'oversupply offerta su scala globale. Questa situazione sembra destinata a perdurare almeno nel medio termine. Nonostante il calo del costo delle commodity, la struttura dei costi non ha seguito una dinamica sufficiente a controbilanciare il calo dei prezzi e a stabilizzare i flussi finanziari delle aziende petrolifere.

#### Trasformazioni del business mid-downstream europeo

In Europa permangono le criticità di fondo dell'industria della raffinazione che rimane in surplus strutturale di benzina (seppur in contenimento grazie alla razionalizzazione della capacità di raffinazione) in un contesto in cui si riducono i mercati di sbocco. Rimane forte la concorrenza dei raffinatori – in USA, Medio Oriente, Russia, Asia – che presentano vantaggi competitivi rispetto a quelli europei. Analogamente il mercato del gas europeo – nonostante la ripresa dei consumi nel 2015 anche grazie a fattori climatici – è ancora caratterizzato da lente prospettive di crescita e da forti pressioni competitive delle fonti alternative.

#### Transizione verso un energy mix a minore intensità carbonica

Le compagnie operanti nel settore energetico sono chiamate a rispondere alle sfide emerse dalla COP21 sui cambiamenti climatici e al graduale processo di decarbonizzazione del sistema energetico. 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. Sarà però necessario promuovere politiche a favore della sostituzione del carbone nella generazione elettrica.

Le risposte di Eni	Risultati 2015	Obiettivi 2016-2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalizzazione sul core business upstream e su temi gas</li> <li>- Selezione delle risorse da sviluppare più adatte al contesto di mercato tra le nuove scoperte</li> <li>- Valorizzazione della produzione convenzionale in campi caratterizzati da bassi break-even</li> <li>- Valorizzazione dell'esperienza maturata in aree consolidate</li> <li>- Riduzione al minimo del time to market per sostenere la crescita</li> </ul>	Flusso di cassa netto da attività operativa	
	<b>€12,2</b> mld autofinanziati gli investimenti in uno scenario Brent a 53\$/bl	<b>Autofinanziamento investimenti 2016</b> in uno scenario Brent a circa <b>50</b> \$/bl
	Risorse scoperte	
	<b>1,4</b> mld boe	<b>1,6</b> mld boe
	Investimenti totali	
<b>€10,8</b> mld (-17% vs 2014)	<b>€37</b> mld, -21% vs piano precedente a cambi omogenei	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attuazione di un programma di efficienza volto a ridurre i costi di gestione generali</li> <li>- Efficienza del settore upstream attraverso la riduzione di CAPEX e OPEX</li> <li>- Utilizzo della leva finanziaria attraverso la dismissione di asset non strategici</li> <li>- Incremento del tasso di autofinanziamento</li> <li>- Diversificazione degli approvvigionamenti per catturare la deflazione dei costi</li> <li>- Leva sull'eccellenza tecnologica per aumentare l'efficienza in tutti i processi industriali Eni</li> </ul>	Dismissioni di asset	
	<b>€7</b> mld (inclusendo operazione Saipem)	<b>€7</b> mld
	Crescita produttiva	
	<b>1,76</b> milioni barili/giorno <b>+10%</b>	<b>&gt;3%</b> anno
	OPEX per boe	
<b>7,2</b> \$/boe, -13% vs 2014	<b>&lt; 7</b> \$/boe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allineamento del portafoglio di approvvigionamento del gas alle condizioni di mercato</li> <li>- Ottimizzazione dei costi di logistica</li> <li>- Sviluppo e crescita nei segmenti di mercato value added</li> <li>- Valorizzazione del GNL, sfruttando mercati a premio e l'integrazione con l'upstream</li> <li>- Maggiore interconnessione dei sistemi per colmare ammanchi e surplus</li> <li>- Incremento grado di conversione e flessibilità della raffinazione, ottimizzazione assetti ed efficienza</li> <li>- Conversione dei business meno redditizi attraverso lo sviluppo di iniziative di green economy</li> </ul>	Riduzione G&A	
	<b>€0,6</b> mld	<b>€2,5</b> mld cumulati nel quadriennio
	Rinegoziazione contratti gas	
	<b>70%</b> portafoglio indicizzato al mercato	<b>Completo</b> allineamento del portafoglio alle condizioni di mercato
	Riduzione margine di raffinazione di break-even	
<b>\$5/bl</b>	circa <b>\$3/bl</b> dal 2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazione all'Oil &amp; Gas Climate Initiative per la promozione di tutte le misure utili a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub></li> <li>- Adozione di policy interne rigorose per la gestione dei rischi legati ai cambiamenti climatici</li> <li>- Utilizzo del Carbon Pricing nella valutazione degli investimenti</li> <li>- Valorizzazione delle nuove risorse di gas scoperte in Mozambico ed Egitto</li> <li>- Continua riduzione del flaring e del venting</li> </ul>	Green economy	
	Lavorazioni green raffinaria di Venezia 0,20 mln ton	Avvio lavorazioni green raffinaria di Gela
	Indice di frequenza infortuni totali registrabili	
	<b>0,45</b> n. di infortuni totali/1.000.000 ore lavorate	Trend di miglioramento a zero infortuni
	Idrocarburi inviati a flaring nell'upstream	
<b>4,28</b> milioni di metri cubi/giorno	<b>-25%</b>	
Emissioni GHG upstream		
<b>0,2</b> tonnellate CO <sub>2</sub> eq/tep	<b>-43%</b> al 2025	

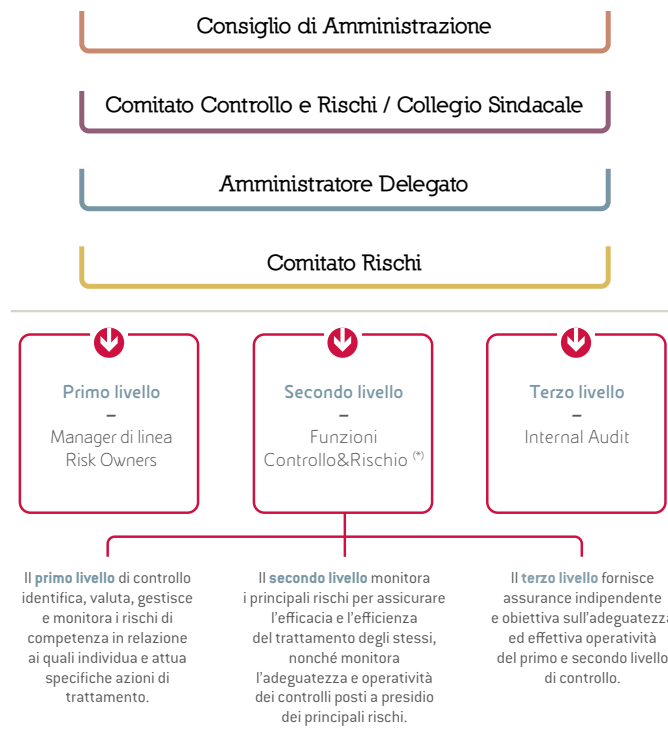
definire le strategie per cogliere le opportunità del mondo dell'energia

## 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 rischi<sup>1</sup> 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.