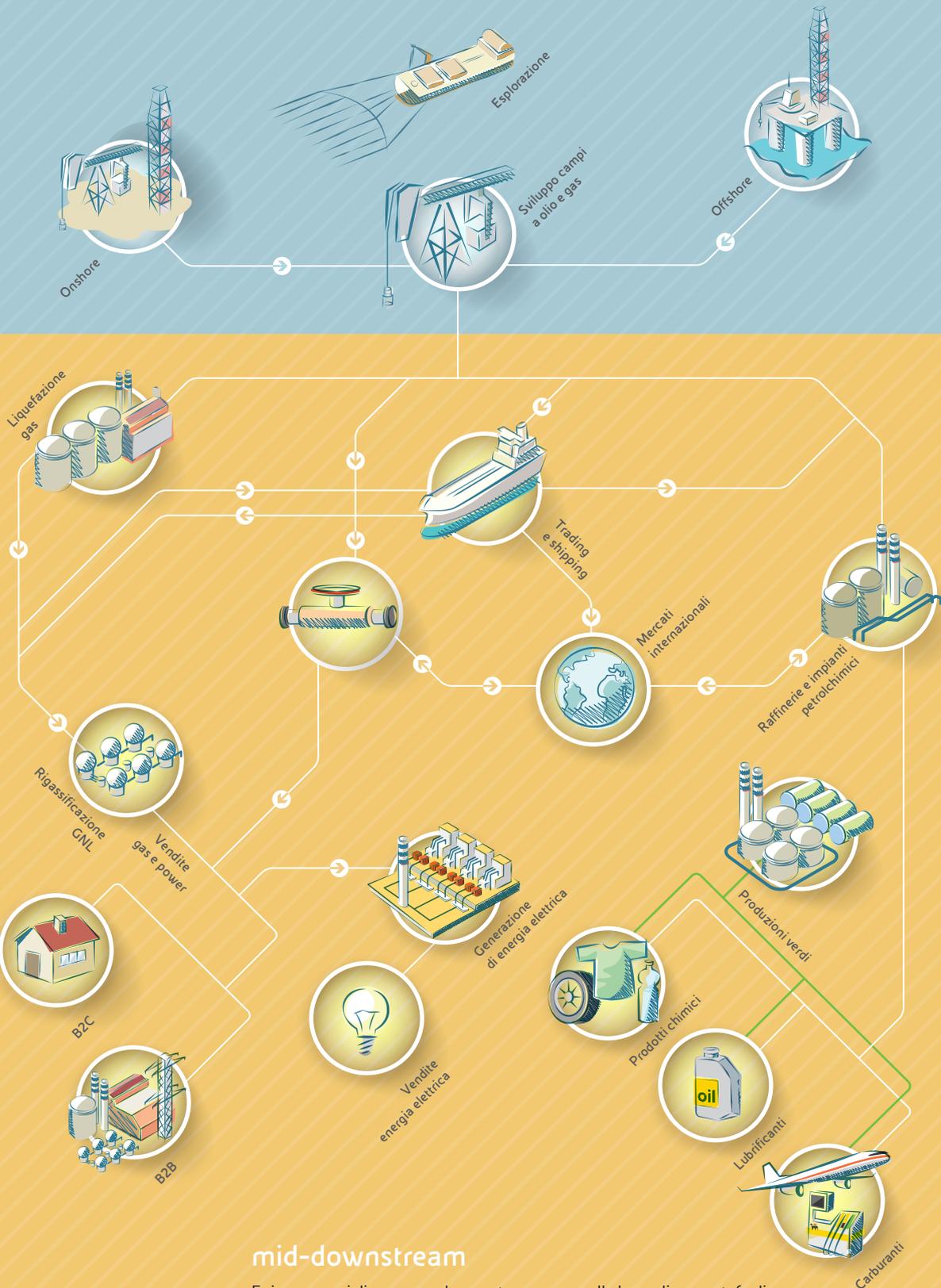


upstream

Eni è attiva nell'esplorazione, sviluppo ed estrazione di olio e gas naturale principalmente in Italia, Algeria, Angola, Congo, Egitto, Ghana, Libia, Mozambico, Nigeria, Norvegia, Kazakhstan, Regno Unito, Stati Uniti e Venezuela, per complessivi 40 Paesi.



mid-downstream

Eni commercializza gas sul mercato europeo sulla base di un portafoglio di disponibilità da produzione Eni e da contratti long-term; commercializza GNL su scala globale. Produce e vende energia elettrica con impianti a gas. Attraverso raffinerie di proprietà e impianti chimici processa greggi e cariche petrolifere per la produzione di carburanti, lubrificanti e prodotti chimici venduti all'ingrosso o tramite reti di distribuzione e distributori. Eni è attiva nel trading di olio, gas naturale, GNL ed energia elettrica.

3	Relazione sulla gestione
121	Bilancio consolidato
243	Bilancio di esercizio di Eni SpA
325	Allegati

Siamo un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale. Tutti gli uomini e le donne di Eni hanno una passione per le sfide, il miglioramento continuo, l'eccellenza e attribuiscono un valore fondamentale alla persona, all'ambiente e all'integrità.



Bilancio integrato

La Relazione sulla gestione inclusa nella Relazione Finanziaria Annuale 2014 costituisce il bilancio integrato Eni redatto sulla base dei principi contenuti nell'International Framework pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Tale report ha l'obiettivo di rappresentare le performance finanziarie e di sostenibilità, evidenziando le connessioni esistenti tra il contesto competitivo, la strategia del Gruppo, il modello di business, la gestione integrata dei rischi e l'adozione di un sistema rigoroso di corporate governance.

Dal 2011 Eni partecipa all'iniziativa dell'IIRC, Pilot Programme, finalizzata alla definizione di un framework internazionale sul reporting integrato.

Disclaimer

La relazione finanziaria annuale contiene dichiarazioni previsionali (forward-looking statements), in particolare nella sezione "Evoluzione prevedibile della gestione", relative a: piani di investimento, dividendi, buy-back, allocazione dei flussi di cassa futuri generati dalla gestione, evoluzione della struttura finanziaria, performance gestionali future, obiettivi di crescita delle produzioni e delle vendite, esecuzione dei progetti. I forward-looking statements hanno per loro natura una componente di rischiosità e di incertezza perché dipendono dal verificarsi di eventi e sviluppi futuri. I risultati effettivi potranno differire in misura anche significativa rispetto a quelli annunciati in relazione a una molteplicità di fattori, tra cui: l'avvio effettivo di nuovi giacimenti di petrolio e di gas naturale, la capacità del management nell'esecuzione dei piani industriali e il successo nelle trattative commerciali, l'evoluzione futura della domanda, dell'offerta e dei prezzi del petrolio, del gas naturale e dei prodotti petroliferi, le performance operative effettive, le condizioni macroeconomiche generali, fattori geopolitici quali le tensioni internazionali e l'instabilità socio-politica e i mutamenti del quadro economico e normativo in molti dei Paesi nei quali Eni opera, l'impatto delle regolamentazioni dell'industria degli idrocarburi, del settore dell'energia elettrica e in materia ambientale, il successo nello sviluppo e nell'applicazione di nuove tecnologie, cambiamenti nelle aspettative degli stakeholder e altri cambiamenti nelle condizioni di business, l'azione della concorrenza. Per Eni si intende Eni SpA e le imprese incluse nell'area di consolidamento.

Assemblea ordinaria degli azionisti del 13 maggio 2015. L'avviso di convocazione è stato pubblicato su "Il Sole 24 ore" e "Financial Times WVE" del 2 aprile 2015.

Relazione sulla gestione

4	Lettera agli azionisti
8	Profilo dell'anno
13	Materialità e Stakeholder engagement
16	Modello di business
18	Obiettivi e driver di risultato
20	Contesto competitivo
22	Strategia
24	Risk Management
28	Governance

Andamento operativo

32	Exploration & Production
49	Gas & Power
54	Refining & Marketing
60	Versalis
63	Ingegneria & Costruzioni

Commento ai risultati e altre informazioni

66	Commento ai risultati economico-finanziari
66	Conto economico
85	Stato patrimoniale riclassificato
88	Rendiconto finanziario riclassificato
93	Commento ai risultati economico-finanziari di Eni SpA
102	Fattori di rischio e incertezza
112	Evoluzione prevedibile della gestione

113 Altre informazioni

114 Performance integrate

119	Glossario
-----	-----------

lettera agli azionisti

Un nuovo scenario che si sta delineando per il breve e medio termine di prezzi significativamente inferiori a quelli del passato richiede all'industria petrolifera una maggiore flessibilità ed efficienza, per continuare a crescere e a generare valore per tutti i propri stakeholder.



Emma
Marcegaglia
PRESIDENTE



Claudio
Descalzi
AMMINISTRATORE
DELEGATO

Eni è nella posizione strategica ideale per affrontare con successo questa sfida facendo leva sulla competitività del portafoglio di asset Oil & Gas, sulla solidità della posizione finanziaria e sulle iniziative avviate nel maggio 2014 di focalizzazione nelle attività core upstream e di accelerazione del turnaround dei business mid e downstream.

La struttura organizzativa prima divisionalizzata, ora pienamente integrata, più snella e focalizzata sulle priorità del core business, ha consentito e consentirà ancora saving significativi anche grazie alla centralizzazione dei servizi tecnici.

Nel 2014, nonostante il progressivo indebolimento dello scenario, Eni ha ottenuto risultati eccellenti in particolare con un cash flow che è il record degli ultimi sei anni. L'utile operativo adjusted è stato di €11,57 miliardi (-9% rispetto al 2013) e l'utile netto adjusted €3,7 miliardi (-16%), penalizzati dal calo del 9% del prezzo del petrolio, i cui effetti sono stati attenuati dai progressi nel turnaround dei settori del gas, della raffinazione e della chimica. Questi settori nel complesso hanno registrato una migliore performance industriale di €1,2 miliardi, alla quale si è aggiunto il recupero di redditività di Saipem. Il flusso di cassa da attività operativa è stato di €15,1 miliardi con un incremento del 37% rispetto al 2013, grazie all'elevato valore delle produzioni upstream, alle rinegoziazioni dei contratti gas, alle azioni di ottimizzazione del capi-

tale circolante e alle diffuse azioni di efficienza intraprese. Le dismissioni di asset non strategici hanno contribuito €3,7 miliardi di cassa. Questi flussi hanno consentito di finanziare investimenti tecnici di €12,2 miliardi, focalizzati nell'upstream, e di remunerare gli azionisti Eni con €4,4 miliardi di dividendi e buy back con un distribution yield dell'8,3%, tra i migliori del settore Oil & Gas. La forte generazione di cassa ha consentito di ridurre l'indebitamento finanziario netto e il leverage di 0,22 è in calo di 0,03 punti rispetto al 2013.

Sulla base di questi risultati il Consiglio di Amministrazione intende proporre all'Assemblea degli Azionisti la distribuzione di un dividendo a valore sugli utili 2014 di €1,12 per azione di cui €0,56 distribuiti come acconto nel settembre 2014 (€1,1 nel 2013).

Nel 2014, in linea con i nostri piani, il settore upstream ha prodotto 1,6 milioni di barili/giorno, generando un cash flow unitario di \$30 e con una distribuzione geografica dell'80% nei Paesi a basso-medio rischio. Le riserve certe a fine esercizio sono 6,6 miliardi di barili con un rimpiazzo organico di quelle prodotte al 112% e una media del 127% negli ultimi cinque anni. L'utile operativo adjusted è stato di €11,55 miliardi.

L'esplorazione si conferma driver di crescita e di generazione di valore, nonché elemento distintivo di Eni nel panorama delle grandi compagnie

petrolifere internazionali. Dal 2008 a oggi Eni ha scoperto oltre 10 miliardi di barili di olio equivalente (boe) in posto, più di ogni altro player nell'industria, solo nel 2014 circa 900 milioni di boe al costo competitivo di \$2,1 per boe. I successi di maggiore rilievo sono stati fatti near-field con tempi di sviluppo rapidi grazie alle infrastrutture produttive esistenti e alle sinergie con il front-end-loading dei progetti realizzati.

Abbiamo rinnovato il portafoglio esplorativo con l'acquisizione di circa 100 mila chilometri quadrati netti di nuovo acreage proseguendo nella logica di diversificazione della presenza geografica. Confermiamo i nostri piani di espansione nel Pacifico dove abbiamo firmato i contratti di production sharing per l'esplorazione di 2 blocchi onshore in Myanmar e 3 nell'offshore del Vietnam e acquisito permessi in Indonesia, Australia e Cina, e il nostro interesse per i bacini inesplorati con l'ingresso nell'offshore di Portogallo, Sud Africa e nell'offshore profondo egiziano. Nel prossimo quadriennio investiremo dando priorità all'esplorazione di prossimità per assicurare il sostegno alle produzioni, avviando iniziative nell'offshore cipriota, nelle aree inesplorate del nostro acreage in Mozambico e nelle strutture similari del Kenia, nel Pacifico, nei temi pre-salino dell'Africa Occidentale, nonché rilanciando l'attività in nuove strutture geologiche delle aree core egiziana e kazaka.

Intendiamo anticipare i flussi di cassa delle scoperte attraverso la diluizione degli elevati interest che possediamo negli asset, così da bilanciare in modo ottimale costi/esposizione al rischio e redditività, assicurando al contempo il rimpiaz-

zo delle riserve e l'equilibrio della presenza globale upstream.

Nello sviluppo puntiamo all'eccellenza nel time-to-market al fine di massimizzare il valore delle nostre riserve. Abbiamo in programma di massimizzare l'efficienza del nostro sviluppo facendo leva sull'integrazione delle competenze lungo il ciclo di vita delle riserve e su di un modello organizzativo innovativo che internalizza l'ingegneria e mantiene una stretta supervisione delle attività di costruzione e commissioning. La programmazione dei progetti per fasi ci consente di mitigare i rischi operativi e di ridurre l'esposizione finanziaria.

Questo approccio ha prodotto risultati al top dell'industria quali i progetti West Hub nel Blocco 15/06 in Angola, primo progetto operato da Eni nel paese, con first oil a soli 4 anni dalla dichiarazione di commercialità della scoperta, e Nené Marine in Congo avviato in appena 8 mesi dalla decisione finale d'investimento.

Per il prossimo quadriennio pianifichiamo 16 principali avvii di nuovi giacimenti operati da Eni che, insieme ai ramp up degli avvii 2014, contribuiranno oltre 650 mila boe/giorno al 2018 al sostegno della crescita e al rimpiazzo delle produzioni mature. Tali progetti hanno un breakeven medio di \$45 al barile e genereranno un flusso di cassa operativo addizionale cumulato di €19 miliardi nel periodo 2015-2018. Oltre ai due citati, si segnalano Goliat nel Mare di Barents, i progetti venezuelani, l'East Hub nel Blocco 15/06 in Angola che sfrutterà le sinergie con il West Hub, Jangkrik in Indonesia, la struttura OTCP in Ghana, l'upgrading dei giacimenti giant in Libia e il restart di Kashagan dove il Consorzio

ha individuato la soluzione idonea per il ripristino della piena operatività del campo entro la fine del 2016. Grazie allo sviluppo dei nuovi progetti e al mantenimento del plateau dei giacimenti esistenti prevediamo un tasso di crescita medio della produzione pari al 3,5% al 2018.

In Mozambico, dove Eni ha fatto la più grande scoperta della sua storia con circa 2.500 miliardi di metri cubi di riserve di gas in posto, prevediamo con la finalizzazione dei contratti gas e l'ottenimento dei necessari permessi di produzione di conseguire la FID per il progetto Coral floating LNG nella seconda metà del 2015.

Ci impegniamo per un upstream sempre più sostenibile. Il continuous improvement nella conduzione delle operazioni con l'adozione delle best practices dell'industria ci hanno consentito di mantenere il track record per l'undicesimo anno consecutivo nell'assenza di incidenti di pozzo e blow-out, nella riduzione degli sversamenti di greggio e nel migliorare gli indici infortunistici. Nel Mare Artico norvegese, dove siamo i primi a sviluppare un giacimento in un ecosistema di elevata sensibilità, le nostre procedure di monitoraggio e reazione agli sversamenti sono diventate uno standard di riferimento. Per il futuro ci proponiamo obiettivi ambiziosi soprattutto nei temi cruciali del controllo delle emissioni di gas serra attraverso la riduzione di circa il 50% dei volumi di flaring gas entro il quadriennio e l'ottimizzazione del riutilizzo delle acque di produzione.

Nei business del gas, della raffinazione e della chimica abbiamo dato un forte impulso al processo di ristrutturazione per accelerare il ritorno all'equilibrio economico e finanziario

nonostante il continuo deterioramento dei fondamentali.

I risultati di questo sforzo sono ben visibili nel settore Gas & Power che con l'anticipo di un anno chiude il 2014 con l'utile operativo adjusted di €310 milioni e con una robusta generazione di cassa, nonostante la debolezza strutturale della domanda, la forte competizione agli hub e lo spiazzamento del gas nella produzione di energia elettrica da parte del fotovoltaico e del carbone. Il principale driver è stata la rinegoziazione dei contratti long-term che ci consente di avere un portafoglio di approvvigionamento indicizzato per circa il 70% ai principali benchmark di mercato, garantendo una migliore competitività del nostro gas. Inoltre abbiamo dimezzato l'esposizione take-or-pay utilizzando il gas prepagato in esercizi precedenti, con un beneficio sulla cassa pari a circa €660 milioni. La nostra strategia per il quadriennio continuerà a fare leva su nuovi round negoziali dei contratti gas con l'obiettivo di allineare il costo della materia prima al prezzo wholesale e di recuperare i costi della logistica. Sul fronte commerciale puntiamo a difendere i margini nelle vendite ai clienti large e nel GNL attraverso l'offerta di prodotti innovativi e strutturati quali ad esempio le vendite di GNL su piccola scala. Nel segmento retail puntiamo alla fidelizzazione della clientela per ridurre il churn rate e all'incremento dei ricavi per cliente attraverso l'offerta di servizi e prodotti oltre la commodity. Non meno importanti saranno i driver dell'efficienza della macchina operativa e del controllo del rischio credito.

I progressi nel turnaround di Refining & Marketing hanno consentito

di dimezzare la perdita operativa (-€208 milioni) grazie alla riduzione di circa il 30% della capacità di lavorazione basata sui cicli tradizionali a carica petrolifera, il ribilanciamento del portafoglio con l'avvio della produzioni di carburanti verdi a Venezia e le azioni di contenimento dei costi. Questo è stato ottenuto in un contesto competitivo caratterizzato dall'eccesso strutturale di capacità e dalla debolezza della domanda. Nel novembre 2014 abbiamo definito con gli stakeholder di riferimento il piano di riconversione della Raffineria di Gela, che rappresenta un esempio di come si possano coniugare il vincolo aziendale di economicità, la salvaguardia dei livelli occupazionali e la tutela dell'ambiente. Il sito sarà trasformato in un moderno polo per la produzione di biocarburanti di elevata qualità con l'impiego delle tecnologie proprietarie Eni, nonché in un avanzato centro logistico. Il personale in eccesso sarà reimpiegato nelle attività upstream di Eni in Sicilia per le quali prevediamo un rilancio. Nel quadriennio intendiamo completare la ristrutturazione fino al 50% della capacità, investire in misura selettiva e mantenere una forte attenzione all'efficienza attraverso il controllo dei costi fissi di stabilimento e l'implementazione di iniziative di energy saving. Nel marketing intendiamo consolidare la redditività della rete Italia attraverso la razionalizzazione/ottimizzazione dei punti vendita marginali, la semplificazione dell'offerta commerciale e il rilancio dell'iniziativa promozionale "you&eni" per sostenere la fidelizzazione del cliente. All'estero focalizzeremo la nostra

presenza nell'Europa Centro-Occidentale, completando il disinvestimento delle reti nell'Est Europa.

I risultati del 2014 e le iniziative pianificate ci consentono di anticipare il break-even economico al 2015.

In maniera analoga al business raffineria, la nostra chimica è penalizzata dalla competizione di prodotti più economici provenienti da Est Asia, Medio Oriente e Stati Uniti ed eccesso di capacità, nel contesto di una domanda stagnante. Il recupero della redditività e il pareggio finanziario di Versalis faranno leva sulla nostra capacità di identificare e implementare soluzioni sostenibili per la riconversione dei siti in perdita strutturale. Nel 2014 abbiamo concluso la ristrutturazione delle attività in Sardegna con l'avvio delle produzioni di bioplastiche a Porto Torres in collaborazione con Novamont e la cessione dello stabilimento di Sarroch. Nel novembre 2014 abbiamo definito il piano di sostenibilità di Porto Marghera che prevede lo sviluppo di produzioni da fonti rinnovabili, in partnership con la società americana Elevance Renewable Sciences, e la chiusura dell'impianto petrolchimico. Gli altri driver saranno lo sviluppo di prodotto a elevato valore aggiunto sfruttando la leva tecnologica nei segmenti di nicchia (elastomeri, resine idrocarburiche), il potenziamento della piattaforma di green chemicals e i progetti di espansione internazionale nel Sud Est asiatico nel segmento degli elastomeri. I risultati di Versalis sono migliorati nel 2014 con perdite ridotte del 10% (a -€346 milioni); puntiamo al breakeven economico al 2016.

Nel prossimo quadriennio prevediamo un graduale recupero delle quotazioni del greggio e confermiamo la nostra

view di lungo termine a \$90 al barile sulla base della valutazione dei fondamentali della domanda e dell'offerta. In tale scenario la nostra priorità è la massimizzazione della generazione di cassa che sarà sostenuta dalle azioni industriali definite, dall'esposizione ai progetti Oil & Gas convenzionali, sostenibili anche a livelli contenuti di prezzo del petrolio, dalla capital discipline e da un robusto programma di dismissioni. Il piano di investimenti privilegia progetti a elevato valore e dai ritorni accelerati e l'approccio modulare nello sviluppo al fine di con-

tenere l'esposizione finanziaria. Tale ottimizzazione determinerà una spesa nel quadriennio di €47,8 miliardi, concentrata per il 90% nella E&P, con una riduzione del 17% a parità di cambio rispetto al precedente piano.

Siamo consapevoli che per il raggiungimento dei traguardi che ci proponiamo la motivazione delle nostre persone è un fattore decisivo di successo. Per questo motivo intendiamo continuare a investire nello sviluppo delle risorse umane valorizzando in particolare le capacità di leadership e di

change management, mantenendo il riferimento ai nostri valori fondamentali di integrità e trasparenza.

In conclusione il 2014 è stato un anno positivo per Eni per i risultati raggiunti e per il tempestivo avvio delle azioni appropriate per affrontare il nuovo ciclo dell'industria Oil & Gas. In un 2015 ancora incerto Eni, grazie al suo ottimo posizionamento strategico, è ben strutturata per continuare a generare valore sostenibile nel breve e lungo termine per i propri azionisti.

12 marzo 2015

per il Consiglio di Amministrazione

Emma Marcegaglia
La Presidente

Claudio Descalzi
L'Amministratore Delegato

profilo dell'anno

Record cash flow

+37% vs 2013

Azioni di turnaround nel mid-downstream

+€1,2 mld

di risultato operativo

Incessi da dismissioni

€3,68 mld

Distribution yield

8,3%

Overview > Nel 2014, in una congiuntura di mercato sfavorevole, Eni ha conseguito eccellenti risultati e una generazione di cassa record per effetto dell'elevato valore della produzione upstream e l'accelerazione della ristrutturazione dei business mid e downstream.

Risultati adjusted > L'utile operativo adjusted è stato di €11,57 miliardi e l'utile netto adjusted di €3,71 miliardi con una riduzione rispettivamente del 9% e del 16% rispetto al 2013. I settori mid-downstream hanno migliorato le performance complessivamente di €1,2 miliardi grazie alla rinegoziazione dei contratti gas, al taglio dei costi e alle azioni di ristrutturazione e ottimizzazione, compensando il calo della E&P a causa della flessione del prezzo del Brent. Sull'utile netto ha inciso la valutazione ai prezzi di borsa delle partecipazioni in Galp e Snam al servizio dei rispettivi bond convertibili (un onere di €0,22 miliardi).

Risultato netto > L'utile netto è stato di €1,29 miliardi e sconta oneri straordinari netti di €1,41 miliardi riferiti principalmente a svalutazioni di impianti e della fiscalità differita delle società italiane oltre che l'adeguamento del valore delle scorte di petrolio e prodotti ai valori correnti per €1 miliardo. Rispetto al 2013, si evidenzia una riduzione del 75% dovuta alla circostanza che nell'esercizio precedente furono rilevate plusvalenze relative alla cessione del 20% della scoperta in Mozambico e all'allineamento al prezzo di vendita dell'Artic Russia, per complessivi €4,7 miliardi.

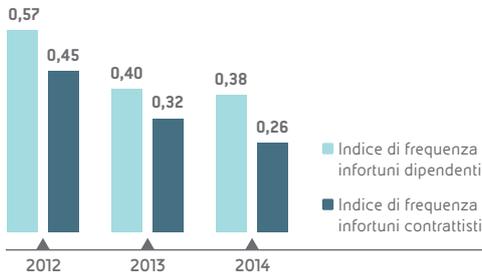
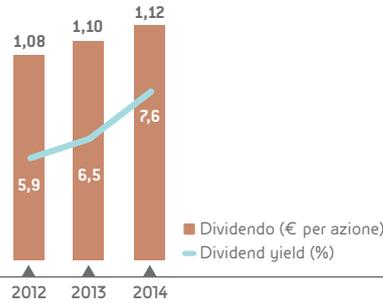
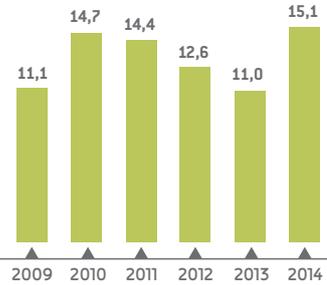
Cash flow > Il cash flow è stato il più elevato degli ultimi sei anni con €15,1 miliardi grazie anche al significativo contributo del capitale circolante in E&P, G&P e Saipem. Gli incassi del programma di dismissioni sono stati €3,68 miliardi, relativi in particolare alla cessione della partecipazione in Artic Russia, dell'8% di Galp e dell'interest Eni nel progetto South Stream. Tali flussi hanno finanziato gli investimenti tecnici di €12,24 miliardi, il pagamento del dividendo Eni di €4 miliardi, nonché il riacquisto di azioni proprie per €0,38 miliardi, determinando una riduzione dell'indebitamento finanziario netto di €1,28 miliardi.

Leverage > Al 31 dicembre 2014 il leverage è pari a 0,22, in riduzione rispetto allo 0,25 del 31 dicembre 2013.

Dividendo > I solidi risultati conseguiti e gli ottimi fondamentali dell'azienda consentono la distribuzione di un dividendo di €1,12 per azione (€1,10 nel 2013) di cui €0,56 distribuiti come acconto nel settembre 2014.

Distribution yield > Il buy back di 21,66 milioni di azioni per un controvalore di €0,38 miliardi, insieme ai dividendi, ha determinato un distribution yield dell'8,3%.

Produzione di idrocarburi > Nel 2014 la produzione è stata di 1,598 milioni di boe/giorno con un incremento dello 0,6% rispetto al 2013, escludendo l'effetto del disinvestimento degli asset in Siberia. I principali incrementi sono stati registrati in Regno Unito, Algeria, Stati Uniti e Angola che hanno più che assorbito il declino delle produzioni mature. Gli avvii e i ramp-up dei nuovi giacimenti hanno contribuito per 126 mila barili/giorno.

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

Dividendo e dividend yield

Cash flow operativo
 (€ miliardi)


Riserve certe di idrocarburi > Le riserve certe a fine anno si attestano a 6,6 miliardi di boe con un tasso di rimpiazzo del 112%. La vita residua è di 11,3 anni.

Sviluppo di nuovi giacimenti > Nell'anno sono stati avviati i due grandi progetti offshore West Hub nel Blocco 15/06 in Angola e Nené nel Blocco Marine XII in Congo con un time-to-market che rappresenta il benchmark per l'industria.

Successi esplorativi > Nel 2014 è proseguito il track-record di successi esplorativi, con circa 900 milioni di boe di risorse accertate al costo unitario competitivo di \$2,1 barile. Le principali scoperte sono state fatte near-field e avranno un rapido time-to-market. In Angola la scoperta Ochigufu ha individuato 300 milioni di barili di olio in posto, incrementando le risorse del progetto West Hub avviato a fine 2014.

In Congo, nelle acque convenzionali del Blocco Marine XII, la terza scoperta effettuata nell'arco di meno di due anni con il pozzo Minsala ha incrementato di 1 miliardo di barili le risorse del Blocco. In Ecuador, la scoperta Oglan nel Blocco 10 ha consentito di individuare un potenziale stimato in 300 milioni di barili di olio in posto, situati in prossimità delle infrastrutture produttive del giacimento operato di Villano.

In Indonesia la scoperta a gas Merakes ha individuato 36 miliardi di metri cubi di gas in prossimità del campo in sviluppo di Jangkrik operato da Eni e potrà fornire volumi all'impianto GNL di Bontang. In Gabon individuato un potenziale stimato in 500 milioni di boe di gas e condensati con il pozzo Nyonie Deep.

Acreege acquisito > Nell'ambito della strategia di rinnovamento del portafoglio minerario e di identificazione di nuove opzioni di potenziale crescita, è stato acquisito acreege esplorativo a elevato potenziale in bacini strategici per complessivi 100.000 chilometri quadrati in quota Eni.

Rinegoziazione dei contratti gas e riduzione take-or-pay > Sono stati rinegoziati alcuni dei principali contratti di approvvigionamento gas a lungo termine, ottenendo un miglior allineamento dei livelli e delle dinamiche dei prezzi alle mutate condizioni di mercato. Il 70% del portafoglio di approvvigionamento gas risulta caratterizzato da formule prezzo con indice hub. Inoltre sono stati ridotti gli anticipi cumulati per effetto della clausola di "take-or-pay" nei contratti di approvvigionamento gas a lungo termine con un beneficio sulla cassa di €0,66 miliardi grazie alle rinegoziazioni e alle azioni di ottimizzazione delle vendite.

Turnaround nella raffinazione > Le iniziative del 2014 hanno consentito di ridurre di circa il 30% la capacità di raffinazione rispetto al 2012 grazie alla definizione del progetto di riconversione di Gela, all'avvio della green refinery di Venezia e alla cessione della quota di capa-

Riserve certe di idrocarburi

6,6 mld boe

a fine anno

Successi esplorativi

0,9 mld boe

di risorse scoperte nell'anno

Acreege acquisito

100.000 kmq

Take-or-pay

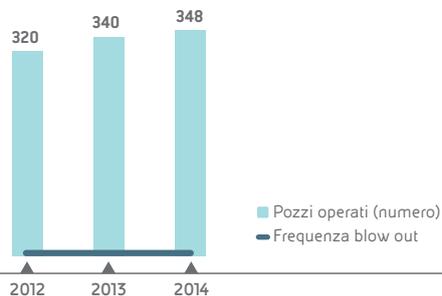
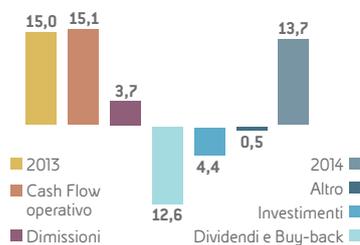
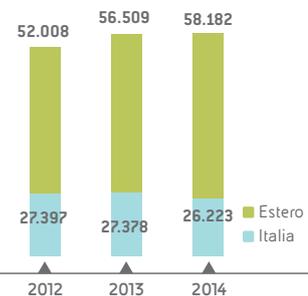
€0,66 mld

di beneficio sulla cassa

Capacità di raffinazione vs 2012

-30%

Efficienza operativa

Evoluzione dell'indebitamento 2014
[€ miliardi]Dipendenti in servizio a fine periodo
[numero]

cità nell'Europa dell'Est. Il tasso di utilizzo della capacità è aumentato rispetto allo scorso anno, determinando la riduzione del margine di break-even delle raffinerie Eni al di sotto dei \$6 al barile.

Progetto Gela > Con l'accordo delle istituzioni italiane e delle parti sociali territoriali è stato definito il progetto di conversione della raffineria di Gela in bioraffineria e hub logistico e l'avvio di iniziative industriali volte a rilanciare il settore upstream nel territorio siciliano. Il progetto integra gli obiettivi di economicità e sostenibilità di Eni facendo leva su importanti investimenti, sull'innovazione tecnologica e sulle competenze interne.

Chimica verde > Firmato un accordo per la riconversione del sito petrolchimico di Porto Marghera in un business di chimica verde che avvalendosi della partnership con la società americana Elevance Renewable Sciences sarà in grado di produrre specialty ad alto valore aggiunto per applicazioni industriali. L'impianto di cracking da carica petrolifera sarà chiuso in maniera definitiva.

Ristrutturazione della chimica Eni in Sardegna > È stato avviato il progetto Chimica Verde di Matrìca, la joint venture paritetica Versalis-Novamont, che segna la riconversione del polo petrolchimico di Porto Torres. La joint venture produce a partire da materie prime vegetali, componenti base destinate ad applicazioni industriali. L'impianto chimico presso Sarroch è stato dismesso.

Indice di frequenza infortuni

-12,6% vs 2013

in miglioramento per il decimo anno consecutivo

Sicurezza delle persone > Nel 2014 è proseguito il programma "eni in safety" finalizzato alla comunicazione e formazione in materia di sicurezza. L'iniziativa e gli investimenti nel campo della sicurezza hanno consentito di ottenere un'ottima performance negli indici di frequenza degli infortuni con un calo del 12,6%, confermando per il decimo anno consecutivo il trend di miglioramento. Nonostante la riduzione del fatality index (-27%), si sono registrati quattro infortuni mortali.

La trasparenza nel corporate reporting > Nel 2014 Eni è stata classificata prima società al mondo per trasparenza dell'informazione societaria nella graduatoria stilata da Transparency International. Tale valutazione ha considerato l'informazione societaria sotto tre aspetti: i programmi di anticorruzione, l'organizzazione (ad esempio le informazioni sui rapporti con le società controllate e collegate) e la pubblicazione dei principali dati economico-finanziari per Paese.

LEAD Board Programme > Eni è stata una delle sei imprese al mondo ad aver aderito alla fase pilota del UN Global Compact LEAD Board Programme, un programma dedicato ai Consigli di Amministrazione delle aziende per rafforzare la loro consapevolezza in materia di sostenibilità. Il primo modulo "The materiality of sustainability", ha portato all'attenzione del Board i temi di sostenibilità più rilevanti ai fini della creazione di valore per l'azienda. L'iniziativa proseguirà nel 2015.

> Corporate reporting

Eni **prima società al mondo** nella trasparenza

Principali dati economici e finanziari

		2012	2013	2014
Ricavi della gestione caratteristica	(€ milioni)	127.109	114.697	109.847
Utile operativo		15.208	8.888	7.917
Utile operativo adjusted		19.883	12.650	11.574
Utile netto ^(a)		4.200	5.160	1.291
Esclusione special item		2.953	(1.168)	1.408
Esclusione (utile) perdita da magazzino		(23)	438	1.008
Utile netto adjusted ^(a)		7.130	4.430	3.707
Utile complessivo ^(a)		7.096	3.164	5.995
Flusso di cassa netto da attività operativa		12.552	11.026	15.110
Investimenti tecnici		12.805	12.800	12.240
di cui: ricerca esplorativa		1.850	1.669	1.398
sviluppo		8.304	8.580	9.021
Acquisto azioni proprie				380
Dividendi per esercizio di competenza ^(b)		3.912	3.979	4.042
Dividendi pagati nell'esercizio		3.840	3.949	4.006
Totale attività a fine periodo		140.192	138.341	146.207
Patrimonio netto comprese le interessenze di terzi a fine periodo		62.417	61.049	62.209
Indebitamento finanziario netto a fine periodo		15.069	14.963	13.685
Capitale investito netto a fine periodo		77.486	76.012	75.894
di cui: Exploration & Production		42.369	45.699	47.629
Gas & Power		10.597	9.201	7.776
Refining & Marketing		8.871	7.998	7.993
Versalis		2.557	2.656	2.973
Ingegneria & Costruzioni		9.937	9.554	8.644
Prezzo delle azioni a fine periodo	(€)	18,34	17,49	14,51
Numero medio ponderato di azioni in circolazione	(milioni)	3.622,8	3.622,8	3.610,4
Capitalizzazione di borsa ^(c)	(€ miliardi)	66,4	63,4	52,4

▼ (a) Di competenza Eni.

(b) L'importo 2014 (relativamente al saldo del dividendo) è stimato.

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

Principali indicatori reddituali e finanziari

		2012	2013	2014
Utile netto				
- per azione ^(a)	(€)	1,16	1,42	0,36
- per ADR ^{(a) (b)}	(\$)	2,98	3,77	0,96
Utile netto adjusted				
- per azione ^(a)	(€)	1,97	1,22	1,03
- per ADR ^{(a) (b)}	(\$)	5,06	3,24	2,74
Cash flow				
- per azione ^(a)	(€)	3,41	3,52	4,18
- per ADR ^{(a) (b)}	(\$)	8,77	9,04	11,12
Return on average capital employed (ROACE) adjusted	(%)	10,1	5,9	5,6
Leverage		0,24	0,25	0,22
Coverage		11,3	8,8	7,4
Current ratio		1,4	1,5	1,5
Debt coverage		83,4	73,7	110,4
Dividendo di competenza	(€ per azione)	1,08	1,10	1,12
Pay-out	(%)	50	77	311
Dividend yield ^(c)	(%)	5,9	6,5	7,6

▼ (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 BCE.

(b) Un ADR rappresenta due azioni.

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

Principali indicatori di performance

		2012	2013	2014
Dipendenti in servizio a fine periodo	(numero)	79.405	83.887	84.405
di cui: - donne ^(*)		12.847	13.588	13.650
- all'estero		52.008	56.509	58.182
Donne in posizioni manageriali (dirigenti e quadri)	(%)	18,9	19,4	19,7
Ore di formazione	(migliaia di ore)	3.132	4.349	3.207
Indice di frequenza infortuni dipendenti	(infortuni/ore lavorate) x 1.000.000	0,57	0,40	0,38
Indice di frequenza infortuni contrattisti		0,45	0,32	0,26
Fatality index	(infortuni mortali/ore lavorate) x 100.000.000	1,10	0,98	0,72
Oil spill operativi	(barili)	3.759	1.901	1.179
Emissioni dirette di gas serra	(milioni di tonnellate di CO ₂ eq)	52,84	47,60	42,93
Costi di ricerca e sviluppo ^(a)	(€ milioni)	211	197	186
Spese per il territorio ^(b)		91	101	96
Exploration & Production				
Riserve certe di idrocarburi	(milioni di boe)	7.166	6.535	6.602
Vita utile residua delle riserve certe	(anni)	11,5	11,1	11,3
Produzione di idrocarburi	(migliaia di boe/giorno)	1.701	1.619	1.598
Profit per boe ^(c)	(\$/boe)	16,0	15,5	9,9
Opex per boe ^(c)		7,1	8,3	8,4
Cash flow per boe		32,8	31,9	30,1
Finding & Development cost per boe ^(d)		17,4	19,2	21,5
Emissioni dirette di gas serra	(milioni di tonnellate di CO ₂ eq)	28,7	25,9	23,0
Acqua di formazione riettata	(%)	49	55	56
Community investment	(€ milioni)	59	53	63
Gas & Power				
Vendite gas mondo	(miliardi di metri cubi)	95,32	93,17	89,17
- in Italia		34,78	35,86	34,04
- internazionali		60,54	57,31	55,13
Clienti in Italia	(milioni)	7,45	8,00	7,93
Vendite di energia elettrica	(terawattora)	42,58	35,05	33,58
Prelievi idrici/KWheq prodotto	(metri cubi/KWheq)	0,012	0,017	0,017
Punteggio soddisfazione clienti (PSC)	(%)	89,7	92,9	93,4
Refining & Marketing				
Lavorazioni in conto proprio	(milioni di tonnellate)	30,01	27,38	25,03
Quota di mercato rete in Italia	(%)	31,2	27,5	25,5
Vendite di prodotti petroliferi rete Europa	(milioni di tonnellate)	10,87	9,69	9,21
Stazioni di servizio rete Europa a fine periodo	(numero)	6.384	6.386	6.220
Erogato medio per stazione di servizio rete Europa	(migliaia di litri)	2.064	1.828	1.725
Emissioni SO _x (ossidi di zolfo)	(migliaia di tonnellate di SO ₂ eq)	16,99	10,80	6,09
Indice di soddisfazione clienti	(scala likert)	7,9	8,1	8,2
Versalis				
Produzioni	(migliaia di tonnellate)	6.090	5.817	5.283
Vendite di prodotti petrolchimici		3.953	3.785	3.463
Tasso di utilizzo medio degli impianti	(%)	66,7	65,3	71,3
Emissioni SO _x (ossidi di zolfo)	(migliaia di tonnellate di SO ₂ eq)	2,19	1,53	1,14
Tasso di riutilizzo dell'acqua dolce	(%)	81,6	86,2	87,7
Ingegneria & Costruzioni				
Ordini acquisiti	(€ milioni)	13.391	10.062	17.971
Portafoglio ordini a fine periodo		19.739	17.065	22.147
Quota di procurato locale	(%)	57,4	54,3	55,6
Quota dipendenti estero		88,1	89,1	89,9

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

(a) Al netto dei costi generali e amministrativi.

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

(c) Relativo alle società consolidate.

(d) Media triennale.

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 in modo significativo sulla capacità dell'azienda di creare valore. Il processo attuato da Eni è volto a garantire la condivisione dei temi materiali 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 attraverso specifici metodi di analisi che considerano la visione strategica del top management, i risultati del risk assessment e la prospettiva degli stakeholder.

Per poter cogliere la visione del top management nel 2014 è stato realizzato un ciclo di interviste a 12 top manager avente come oggetto il ruolo e il significato della sostenibilità per Eni. Inoltre centoquaranta manager in posizioni chiave sono stati coinvolti in una survey con l'obiettivo di individuare i temi rilevanti ai fini della creazione di valore.

Attraverso il risk assessment condotto nel 2014 sono stati evidenziati i temi di sostenibilità sui quali emergono potenziali rischi ambientali, sociali e di governance (ESG).

La prospettiva degli stakeholder è stata definita attraverso la raccolta delle aspettative dell'anno mediante un apposito sistema di rilevazione delle istanze degli stakeholder e dell'analisi della loro capacità di avere effetti sulle attività dell'azienda.

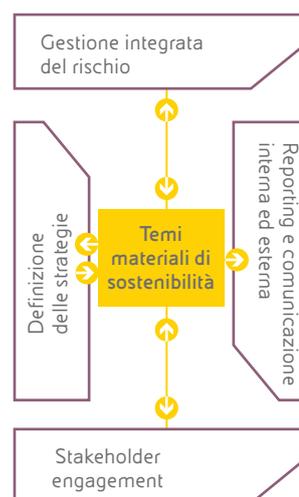
A seguito dell'identificazione dei temi materiali, la valutazione della relativa importanza è stata realizzata sulla base di metriche di quantificazione specifiche per ciascun ambito considerato. Le interviste e la survey interne hanno valutato l'importanza di ciascun tema ai fini della creazione di 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.

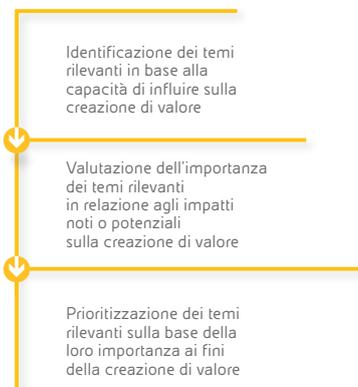
I temi di sostenibilità individuati come materiali al termine di questo processo sono:

- Integrità nella gestione del business (anticorruzione, trasparenza, diritti umani, engagement delle comunità locali);
- Sicurezza e asset integrity;
- Sviluppo delle professionalità e competenze;
- Riduzione degli impatti ambientali (tutela della risorsa idrica, biodiversità, oil spill) e contrasto al cambiamento climatico (riduzione GHG, efficienza energetica);
- Sviluppo locale / Local content e promozione dell'accesso all'energia;
- Innovazione tecnologica.

Integrazione del processo di materialità nei processi aziendali



Diversificazione produttiva



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 Eni

Stakeholder	Modalità di engagement e azioni intraprese
Persone di Eni	Workshop (ad es. progetti di "idea generation" con focus su business ed efficienza); Condivisione della strategia aziendale e dei risultati annuali attraverso il progetto HR Ambassador e il programma Cascade; 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; Iniziative di welfare aziendale; Rinnovo accordo del Comitato Aziendale Europeo; 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.
Comunità finanziaria	Conference call sui risultati trimestrali e strategy presentation. Incontri con gli SRI sul modello Eni di gestione integrata dei rischi; Road-show dedicato alla Corporate Governance; Incontri con gli investitori istituzionali e i principali proxy advisors.
Comunità locali	Aggiornamento siti web locali dedicati (NAOC, Eni Norge, KPO, Eni in Basilicata); Forum pubblici di consultazione sulle attività in Nigeria, Kenya, Mozambico, Norvegia, Italia, Russia; Aggiornamento dei meccanismi di raccolta e gestione delle segnalazioni in 6 paesi pilota (Mozambico, Congo, Angola, Pakistan, Kazakhstan, Nigeria); Promozione di comitati multistakeholder 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 e in Gabon); Stipula di MOU con le istituzioni e altri partner locali per la realizzazione di progetti sociali di lungo termine.
Governi, Parlamento nazionale e Ministeri, Istituzioni	Sopralluoghi e visite istituzionali presso i siti produttivi; Iniziative di informazione, sensibilizzazione e approfondimento tecnico; Incontri periodici con funzionari della Commissione Europea, del Parlamento e del Consiglio Europeo; Partecipazione attiva ai tavoli di lavoro nazionali e internazionali in tema di politiche energetiche e climatiche; Partecipazione al Policy Dialogue on Natural Resource Based Development organizzato da OCSE.
Sistema delle Nazioni Unite	Partecipazione alle principali occasioni di confronto tra le Nazioni Unite e le imprese (Private Sector Focal Points Meeting; Private Sector Forum, Annual Forum on Business and Human Rights); Partecipazione al UN Climate Summit e al primo Sustainable Energy for All Forum; Partecipazione al UN Sustainable Development Solutions Network e in particolare all'iniziativa "Energy for All in Sub-Saharan Africa"; 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 anti-corruzione all'interno del Global Compact, a livello nazionale e internazionale; Adesione alla UN Global Compact Call to Action: Anti-Corruption and the Global Development Agenda e partecipazione al decimo anniversario del 10° principio dell'UN Global Compact sull'anti-corruzione.

opera; tali fattori, 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
ONG nazionali e internazionali	Dialogo con le principali ONG italiane (WWF, Greenpeace, Legambiente) sui temi Oil & Gas; Dialogo con Amnesty International sulle attività in Nigeria e sulla tutela dei diritti umani delle popolazioni che vivono nei pressi dei siti estrattivi; Consultazione di ONG ai fini della valutazione preliminare degli impatti di Eni sui diritti umani in Mozambico.
Fornitori	Sviluppo delle competenze organizzative, tecniche, qualità, HSE, rispetto dei diritti umani dei fornitori; Supporto nel miglioramento a seguito di valutazioni negative emerse dagli audit; Verifica del rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura; Invito di partecipazione al Carbon Disclosure Supply Chain per i fornitori significativi; Emissione della procedura sulla gestione del Local Content nel processo di procurement; Progetto energy efficiency: qualifiche fornitori per servizi di technical assessment presso impianti Italia/estero.
Clienti e Consumatori	Calibrazione di iniziative commerciali, pubblicitarie e di pricing; Definizione di nuovi modelli di offerta; Consolidamento del modello di relazione con le Associazioni dei Consumatori volto a rafforzare l'attenzione per il risparmio energetico e la comprensione della valenza sostenibile dei nostri prodotti e servizi (chimica verde, biocarburanti, smart mobility, prodotti e cultura per l'efficienza energetica); Pianificazione di azioni correttive per rispondere alle aspettative dei clienti e delle loro istanze più critiche rappresentate dalle Associazioni dei Consumatori; Implementazione di uno strumento dedicato, su canale telefonico, di rilevazione, censimento e avvio più rapido verso la soluzione di criticità per offerte gas e luce per favorire il graduale accesso a strumenti digitali da parte di clienti di età in fascia anziana rappresentati dalle Associazioni dei Consumatori.
Università e Centri di ricerca	Realizzazione di "laboratori virtuali" in collaborazione con università, centri di ricerca e aziende; Rinnovo di Accordi Quadro con i Politecnici di Milano e Torino, e con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR); Proseguimento della collaborazione con il Massachusetts Institute of Technology di Boston (USA); Proseguimento dell'alleanza con Stanford University sulle tecnologie core dell'Oil & Gas e del risanamento ambientale; Accordo con Earth Institute di Columbia University per rafforzare i sistemi di pianificazione, monitoraggio e valutazione degli investimenti di Eni per lo sviluppo locale.
Altre organizzazioni nel campo della Sostenibilità	Ruolo attivo all'interno dell'anti-corruption working group del B20; Partecipazione ai gruppi di lavoro del WBCSD e di IPIECA, alla "O&G constituency di EITI", al gruppo di lavoro in ambito PACI, al Pilot Program dell'IIRC, ai gruppi di lavoro della O&G Climate Initiative.

modello di business

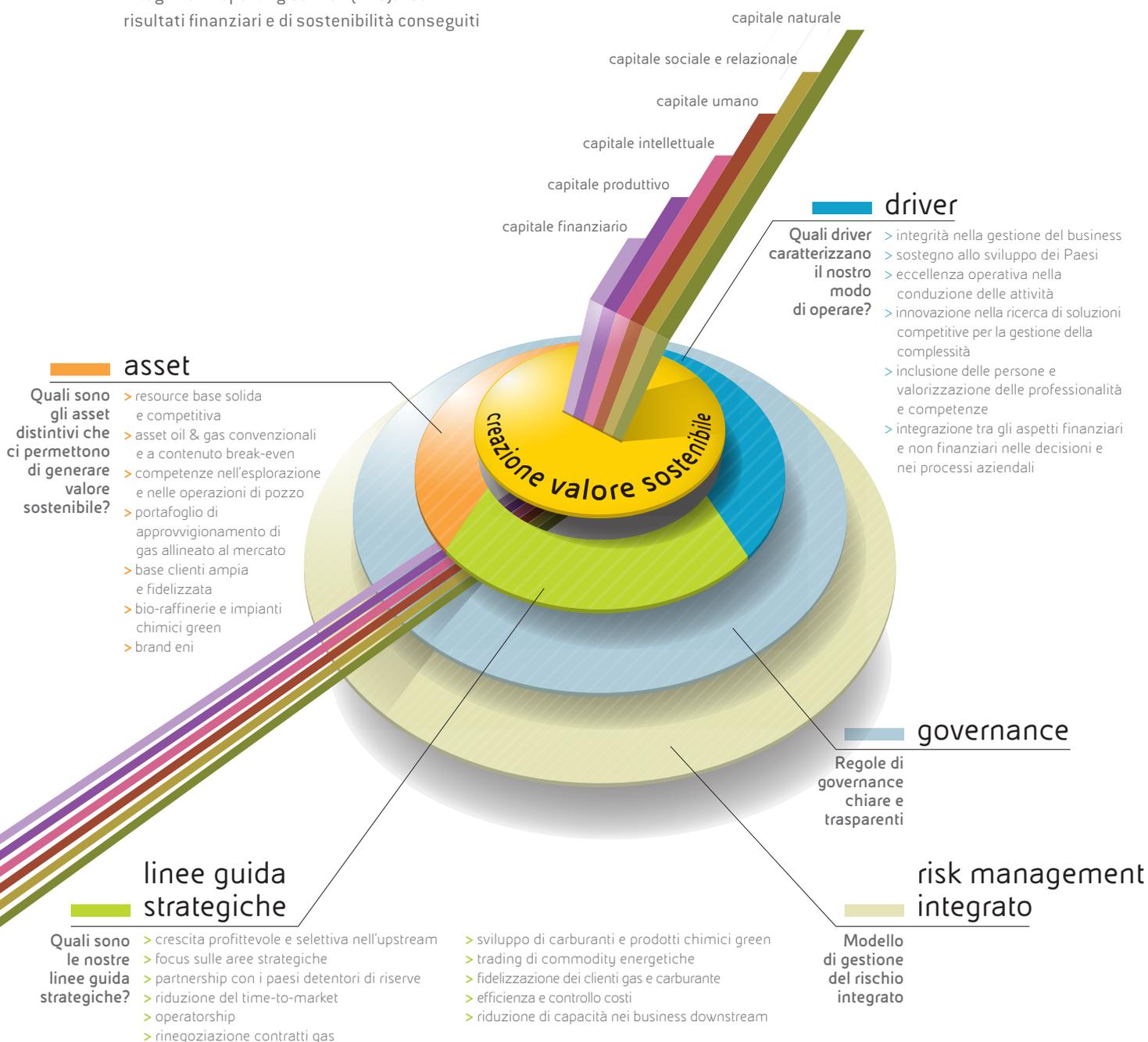
Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore di lungo termine per tutte le categorie di stakeholder attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza, l'eccellenza operativa e la prevenzione dei rischi di business, la tutela dell'ambiente e delle 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 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 nel Bilancio Consolidato e nell'Appendice di rendicontazione integrata.



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



obiettivi e driver di risultato

generazione

Obiettivi 2015-2018

**Aumento e valorizzazione delle risorse esplorative
Crescita della generazione di cassa nell'Upstream**

**Ritorno alla profittabilità strutturale
nel settore Gas & Power**

capitale finanziario

- Selettività degli investimenti
- Riduzione costi operativi unitari
- Riduzione dell'esposizione verso partner/società di Stato
- Riduzione del time to market

- Ristrutturazione portafoglio contratti gas
- Ottimizzazione capitale circolante
- Semplificazione della macchina operativa e ottimizzazione costi di logistica

capitale produttivo

- Rinnovo del portafoglio esplorativo
- HPC computing center
- Strumenti proprietari per indagini sismiche
- Operatorship
- Ottimizzazione project execution
- Asset integrity

- Presidio hub continentali
- Valorizzazione Asset Back Trading
- Integrazione con Upstream
- Ottimizzazione impianti Power

capitale intellettuale

- Investimenti in R&S
- Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione dei brevetti
- Sviluppo di tecnologie per incremento del fattore di recupero

- Gestione integrata rischio take or pay
- Sviluppo prodotti e servizi innovativi
- Evoluzione dei processi e dei sistemi

capitale umano

- Gestione sicurezza sul lavoro
- Selezione, formazione e training on the job
- Valorizzazione competenze interne
- Promozione dei diritti umani
- Knowledge management

- Gestione sicurezza sul lavoro
- Riorganizzazione/efficienza operativa
- Valorizzazione competenze interne
- Change management

capitale sociale e relazionale

- Sviluppo partnership con governi e autorità locali
- Progetti di sviluppo locale e di Local content
- Aumento dell'accesso all'energia
- Rispetto dei diritti umani
- Promozione della trasparenza

- Gas advocacy
- Relazioni con fornitori/clienti
- Capacità negoziale

capitale naturale

- Incremento riserve esplorative
- Riduzione oil spills
- Riduzione blowout attraverso ottimizzazione programmi pozzo
- Valorizzazione del gas per zero gas flaring
- Tutela biodiversità e aree sensibili

- Iniziative di efficienza energetica
- Promozione efficienza energetica verso i clienti

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

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

di cash flow e di valore

Turnaround dei settori R&M e chimica

R&M: utile operativo e flusso di cassa da attività operativa a breakeven nel 2015

Chimica: utile operativo adjusted e flusso di cassa da attività operativa a breakeven nel 2016

Focus su maggiore efficienza

- Selettività degli investimenti
- Riduzione costi operativi

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

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

- Reingegnerizzazione dei processi
- Lean Organization

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

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

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

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

- Concertazione sindacale
- Gestione degli stakeholder locali
- Partnership strategiche

- Concertazione sindacale
- Gestione degli stakeholder

- Investimenti nella bioraffinazione e chimica verde
- Promozione dell'efficienza energetica

- Promozione dell'efficienza energetica
- Uso efficiente delle risorse



contesto competitivo

Un mercato sfidante

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

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

Il mercato e il contesto competitivo

Contesto di oversupply e contrazione degli investimenti

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

Riacutizzarsi del rischio geopolitico e focalizzazione degli investimenti

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

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

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

Crescente consapevolezza dei rischi legati ai cambiamenti climatici

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

Le risposte ed i programmi di Eni

- Generazione di cassa forte e sostenibile;
- Nuove iniziative esplorative, sviluppo di scoperte convenzionali, con costi di produzione competitivi e rapida messa in produzione;
- Riduzione investimenti;
- Applicazione della strategia di fast tracking dello sviluppo dei successi esplorativi e riduzione del time to market;
- Valorizzazione delle risorse;
- Incremento del programma di dismissioni.

- Massimizzazione della produzione;
- Nuove scoperte in bacini emergenti e consolidamento della presenza in Africa;
- Sviluppo della presenza geografica in Asia replicando il modello di successo realizzato in Africa;
- Aumento efficienza attraverso la riduzione dei costi operativi;
- Programma di riduzione dei costi, con forte focus sui costi di supporto al business.

- Focus su rinegoziazione dei contratti con i principali fornitori;
- Riduzione della capacità di raffinazione: razionalizzazioni, riconversioni, aumento della flessibilità nelle lavorazioni;
- Conversione dei business meno redditizi attraverso lo sviluppo di iniziative di green economy.

- Sviluppo di importanti soluzioni tecnologiche per operare in maniera sicura e sostenibile;
- Eccellenza operativa ed impegno per garantire la sicurezza delle operazioni;
- Gestione del business improntata ai più elevati valori e principi etici.

Risultati 2014	Obiettivi 2015-2018
Flusso di cassa netto da attività operativa	
€15,1 mld	2015-2016 coverage investimenti del 100% 2017-2018 +40% vs 2015-2016
Risorse scoperte	
0,9 mld boe	0,5 mld boe/anno
Investimenti totali	
€12,6 mld	€47,8 mld, -17% vs piano precedente a cambi costanti
Dismissioni di asset	
€3,7 mld	€8 mld
Crescita produttiva	
+0,6% produzione di idrocarburi	+3,5% anno
OPEX per boe	
\$8,4	-7% vs piano precedente
Riduzione G&A	
€250 milioni	€2 mld cumulati al 2018 vs piano precedente
Rinegoziazione contratti gas	
70% del portafoglio allineato al mercato	100% del portafoglio allineato al mercato al 2016
Riduzione della capacità di raffinazione	
-30% vs 2012	-50% vs 2012
Green economy	
Accordo per la trasformazione di Gela e Porto Marghera	Avvio produzioni green nell'arco di piano
Costi di ricerca e sviluppo	
€186 milioni	€700 milioni nel quadriennio
Gas inviato a flaring nell'upstream	
-75% vs 2007	-22% vs 2014
Acqua di formazione reiniettata	
56%	70%

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

Piano Industriale

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

Politica del dividendo

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

Exploration & Production

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



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

Gas & Power

Redditività e generazione di cassa sostenibile



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

Ingegneria & Costruzione

Recupero delle performance economiche e rafforzamento della struttura finanziaria



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

Refining & Marketing

Breakeven economico e di cassa nel 2015



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

Versalis

Breakeven economico e di cassa nel 2016



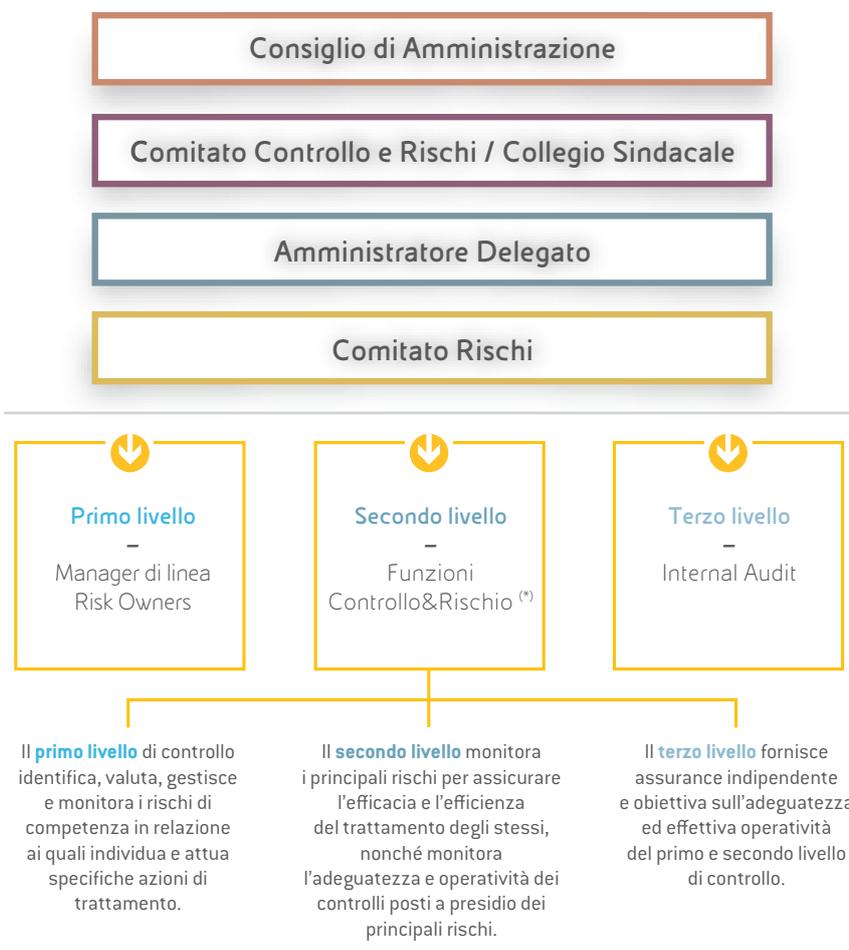
- conseguimento di una posizione di costo più adeguata ed efficiente attraverso la razionalizzazione dei siti critici e la maggiore integrazione, ottimizzazione e flessibilità delle produzioni;
- rifocalizzazione del portafoglio su produzioni a maggior valore aggiunto e nella chimica verde;
- internazionalizzazione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

risk management

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

Il Modello di Risk Management Integrato

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



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

(*) Include la funzione Risk Management Integrato.

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

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

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

Il processo di Risk Management Integrato

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

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

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

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

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

Obiettivi, rischi e azioni di trattamento

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

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

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

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

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

La struttura di Corporate Governance di Eni

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

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

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

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

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

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

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

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

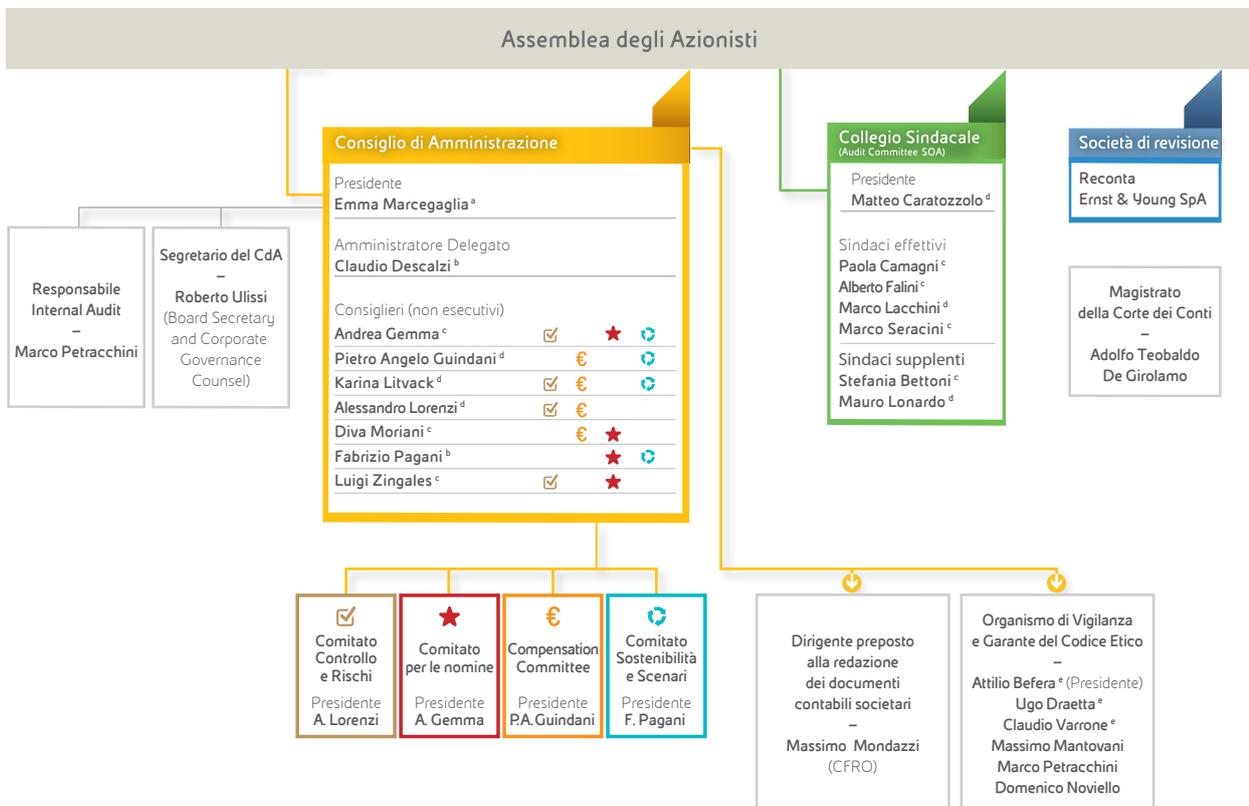
[4] Il regolamento del Compensation Committee prevede che almeno un componente possieda adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, valutate dal Consiglio al momento della nomina.

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

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

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

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



a - Eletta dalla lista di maggioranza, non esecutiva e indipendente ai sensi di legge.

b - Componente eletto dalla lista di maggioranza.

c - Componente eletto dalla lista di maggioranza e indipendente ai sensi di legge e di autodisciplina.

d - Componente eletto dalla lista di minoranza e indipendente ai sensi di legge e di autodisciplina.

e - Componente esterno.

I processi decisionali

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

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

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

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

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

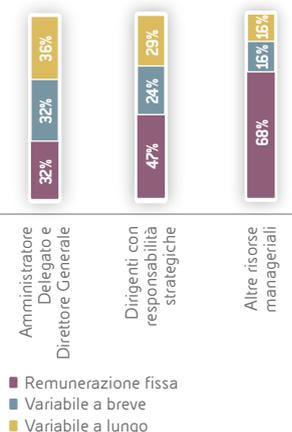
(5) In particolare, il Consiglio si è riservato la definizione delle politiche di sostenibilità, i cui risultati sono comunicati in modo integrato con quelli economico finanziari e inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale, nonché l'esame e approvazione della rendicontazione in materia non ricompresa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

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

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

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

Pay-mix



La Politica sulla Remunerazione

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

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

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

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

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

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

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

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

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

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



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