

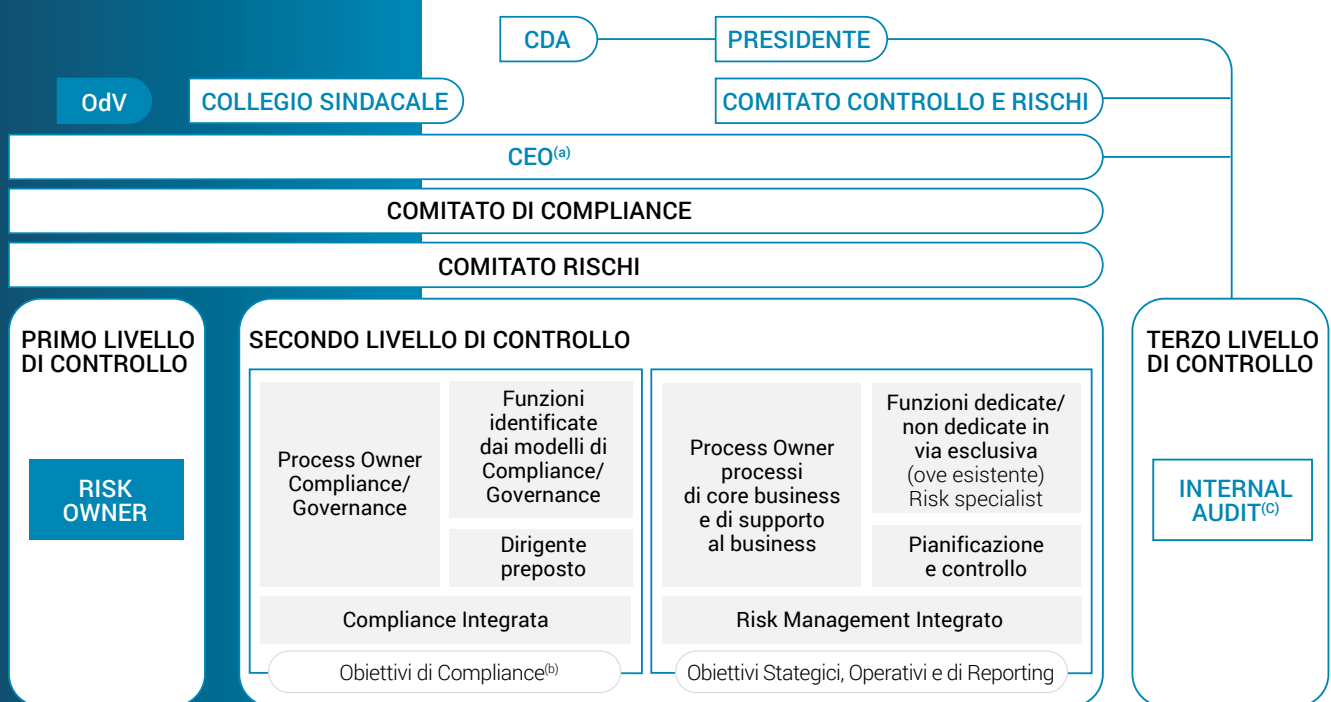
# Risk Management Integrato

Eni ha sviluppato e adottato un Modello di Risk Management Integrato (di seguito Modello RMI) finalizzato ad assicurare che il management assuma decisioni consapevoli (risk-informed), attraverso la valutazione e l'analisi dei rischi, di breve, medio e lungo termine, attuata con una visione integrata, complessiva e prospettica. Il Modello RMI si avvale di un sistema metodologico e di competenze che fa leva sul principio di terzietà delle valutazioni (qualità del dato, oggettività della rilevazione e quantificazione delle mitigazioni) per migliorare l'efficacia delle analisi, assicurare un adeguato supporto ai principali processi decisionali (quali la definizione del Piano Strategico e degli obiettivi di medio e lungo termine) e garantire l'informativa agli organi di amministrazione e controllo.

## Il Modello di Risk Management Integrato

Il Modello RMI è caratterizzato da un approccio strutturato, ispirato alle best practice internazionali e definito sulla base degli indirizzi del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (v. pag. 42), che prevede una governance declinata su tre livelli di controllo. La Risk Governance attribuisce un ruolo centrale al Consiglio di Amministrazione (CdA), il quale definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società. Previo parere del Comitato Controllo e Rischi, il CdA definisce, inoltre, le linee guida per la gestione dei rischi, affinché i principali rischi di Eni siano correttamente identificati, valutati, gestiti e monitorati, determinando il grado di compatibilità con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici.

L'Amministratore Delegato (AD) di Eni dà esecuzione agli indirizzi del CdA; in particolare, avvalendosi del processo RMI, assicura l'identificazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi, che sottopone trimestralmente all'esame del CdA, tenendo in considerazione l'operatività e i profili di rischio specifici di ciascuna linea di business e dei singoli processi, per una politica di governo dei rischi integrata. L'AD assicura, inoltre, che il processo RMI si evolva in coerenza con le dinamiche di business e di contesto normativo. Infine, il Comitato Rischi, presieduto dall'AD, svolge funzioni consultive nei suoi confronti in merito ai principali rischi: a tal fine, esamina ed esprime pareri, su richiesta dell'AD, in relazione alle principali risultanze del processo RMI.



(a) Amministratore incaricato dell'istituzione e mantenimento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

(b) Inclusi gli obiettivi di attendibilità dell'informativa finanziaria.

(c) Il Responsabile della funzione Internal Audit dipende gerarchicamente dal Consiglio e, per esso, dalla Presidente, fatto salvo quanto previsto in relazione alla nomina, revoca, remunerazione e risorse e la dipendenza funzionale dello stesso dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Amministratore Delegato quale amministratore incaricato dell'istituzione e mantenimento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

## Il processo di Risk Management Integrato

Il processo RMI assicura la rilevazione, il consolidamento e l'analisi di tutti i rischi Eni e supporta il CdA nella verifica di compatibilità del profilo di rischio con gli obiettivi strategici, anche in ottica di medio e lungo termine. RMI supporta il management nel processo decisionale rafforzando la consapevolezza del profilo di rischio e delle relative mitigazioni. Il processo, regolato dalla "Management System Guideline (MSG) Risk Management Integrato" è continuo e dinamico e prevede i seguenti sottoprocessi: (i) Risk Governance, metodologie e strumenti (ii) Risk Strategy, (iii) Integrated Risk Management, (iv) Risk Knowledge, formazione e comunicazione.

Il processo RMI parte dal contributo alla definizione dei piani di medio e lungo termine e del Piano Strategico di Eni (**risk strategy**) attraverso la definizione di proposte di obiettivi di de-risking e azioni strategiche di trattamento, l'analisi del profilo di rischio sotteso alla proposta di Piano e l'individuazione delle principali azioni con efficacia de-risking dei top risk dell'azienda. Le risultanze delle attività sono state presentate agli Organi di Amministrazione e Controllo a gennaio 2021.

Il sottoprocesso "**Integrated Risk Management**" prevede: cicli periodici di risk assessment e monitoraggio (**Integrated Risk Assessment**) per la comprensione dei rischi assunti sulla base degli obiettivi strategici e di medio-lungo termine e delle azioni definite per raggiungerli; analisi e gestione dei rischi contrattuali (**Contract Risk Mgmt**) finalizzata alla migliore allocazione delle responsabilità contrattuali con il fornitore e alla loro adeguata gestione nella fase operativa; analisi integrata dei rischi esistenti nei Paesi di presenza o di potenziale interesse (ICR) che costituisce un riferimento per le attività di risk strategy, risk assessment e analisi dei rischi di progetto; supporto al processo decisionale per l'autorizzazione dei progetti d'investimento e operazioni di maggior rilievo (**Integrated Project Risk Mgmt e M&A**).

I rischi sono valutati con strumenti quantitativi e qualitativi considerando sia la probabilità di accadimento sia gli impatti che si verrebbero a determinare in un dato orizzonte temporale al verificarsi del rischio.

La valutazione è espressa sia a livello inerente sia a livello residuo (tenendo conto dell'efficacia delle azioni di mitigazione) e permette di misurare l'impatto rispetto al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico e a vita intera per quanto riguarda i progetti di business. I rischi sono rappresentati in base alla probabilità di accadimento e all'impatto su matrici che ne consentono il confronto e la classificazione per rilevanza.

I rischi con impatto economico/finanziario sono analizzati anche in ottica integrata sulla base di modelli quantitativi che consentono di definire su basi statistiche la distribuzione dei flussi a rischio oppure di simulare l'impatto aggregato dei rischi a fronte di ipotetici scenari futuri (what if analysis o stress test). Nel corso del 2021 sono stati effettuati due cicli di assessment: nel primo semestre è stato svolto l'Annual Risk Profile Assessment, che ha coinvolto 125 società controllate presenti in 43 Paesi, mentre nel secondo semestre è stato svolto l'Interim Top Risk Assessment, che ha riguardato l'aggiornamento delle valutazioni e il trattamento dei top risk di Eni e dei principali rischi a livello di business.

Le risultanze relative ai due cicli di assessment sono state presentate agli Organi di Amministrazione e Controllo a luglio e dicembre 2021. Sono stati effettuati tre cicli di monitoraggio sui top risk di Eni. Il monitoraggio dei rischi e dei relativi piani di trattamento consente di analizzare l'andamento dei rischi (attraverso l'aggiornamento di opportuni indicatori) e lo stato di attuazione delle azioni di trattamento attuate dal management. Le risultanze relative al monitoraggio dei top risk sono state presentate agli Organi di Amministrazione e Controllo a marzo, luglio e ottobre 2021.

▶ Risk Governance, metodologie e strumenti

▶ Risk Strategy

▶ Integrated Risk Management

► **Risk Knowledge, formazione e comunicazione**

Il sottoprocesso **risk knowledge, formazione e comunicazione** è volto ad accrescere la diffusione della cultura del rischio, a rafforzare un linguaggio comune tra le risorse che operano in ambito risk management, trasversalmente ai diversi business di Eni, nonché la condivisione delle informazioni e delle esperienze anche attraverso lo sviluppo di una Comunità di Pratica.

Il portafoglio dei top risk Eni è composto di 20 rischi classificati in: (i) rischi di natura esterna, (ii) rischi di natura strategica e, infine, (iii) rischi di natura operativa (v. Obiettivi, principali rischi e azioni di trattamento).

## Obiettivi, principali rischi e azioni di trattamento

### RISCHIO STRATEGICO

#### SCENARIO



##### PRINCIPALI EVENTI DI RISCHIO

**Scenario Prezzi commodity**, visione d'insieme del rischio di fluttuazioni sfavorevoli dei prezzi del Brent e delle altre commodity rispetto alle previsioni di piano.

##### AZIONI DI TRATTAMENTO

- Interventi volti a migliorare la resilienza (riduzione della cash neutrality), la flessibilità (in termini di decisioni di investimento) e l'efficienza (capital discipline e azione sui costi di struttura) dell'azienda;
- accrescimento del valore attraverso l'incremento delle produzioni, azioni di M&A e business combination;
- sviluppo di iniziative integrate per la valorizzazione del gas equity (pipe ed LNG) facendo leva sulle competenze commerciali, sull'accesso ai mercati di sbocco e di trading;
- strategie mirate di hedging del prezzo del gas equity e copertura delle esposizioni commerciali con limiti di Value at Risk approvati dai vertici aziendali;
- massimizzare le attività di ottimizzazione/copertura del portafoglio cogliendo appieno il valore legato alla accresciuta volatilità dei mercati gas e flessibilizzazione prelievi fisici;
- massimizzazione sinergie tra capacità di generazione elettrica da rinnovabili in sviluppo e portafoglio clienti power (energy management integrato ed hedging con portafoglio clienti);
- ottimizzazione assetti produttivi tradizionali e sviluppo business green, bio e da riciclo.

#### CLIMATE CHANGE



##### PRINCIPALI EVENTI DI RISCHIO

**Climate change**, riferito alla possibilità che si verifichino modifiche di scenario/condizioni climatiche che possano generare rischi fisici e rischi legati alla transizione energetica (normativi, di mercato, tecnologici e reputazionali) sui business di Eni nel breve, medio e lungo periodo.

##### AZIONI DI TRATTAMENTO

- Governance strutturata con ruolo centrale del CdA nella gestione dei principali aspetti legati al climate change e presenza di specifici comitati a supporto;
- piano di medio e lungo termine al 2050, che coniuga linee guida di sviluppo dei business per la progressiva trasformazione industriale con obiettivi ambiziosi di riduzione delle emissioni GHG associate ai prodotti energetici venduti da Eni nonché compensazione delle emissioni; piano quadriennale con previsione per ciascun business di azioni operative a sostegno e per l'attuazione della trasformazione industriale indicata nel piano di medio e lungo termine;
- verifica della resilienza del portafoglio attraverso stress test basati su scenari low carbon;
- flessibilità della strategia e degli investimenti;
- diversificazione con sviluppo di nuovi business/prodotti;
- piani di incentivazione del management di breve termine e lungo termine che includono obiettivi legati alla "climate strategy" coerenti con gli indirizzi definiti nel Piano Strategico;
- leadership nella disclosure e adesione a iniziative internazionali;
- ruolo chiave della ricerca low carbon e dello sviluppo tecnologico.

#### ESPOSIZIONE SU CONTRATTI A LUNGO TERMINE

(CONTRATTI LONG TERM SUPPLY GAS)



##### PRINCIPALI EVENTI DI RISCHIO

**Contratti long term supply gas**, riferito al possibile disallineamento del costo di fornitura e dei vincoli minimi di prelievo previsti dai contratti rispetto alle attuali condizioni di mercato.

##### AZIONI DI TRATTAMENTO

- Utilizzo di un portafoglio supply diversificato anche attraverso la rinegoziazione di prezzi-volumi;
- bilanciamento del portafoglio attraverso vendita agli Hub, sia in Italia sia nel Nord Europa, dei volumi non destinati ai normali canali commerciali;
- presidio continuo nella gestione degli arbitrati e negoziati da parte di strutture organizzative dedicate.



## RISCHIO STRATEGICO

### CONTRAZIONE DOMANDA/ CONTESTO COMPETITIVO



#### PRINCIPALI EVENTI DI RISCHIO

**Contrazione domanda/contesto competitivo**, riferito al possibile verificarsi di uno sbilancio domanda e offerta di mercato o di un incremento della competitività tale da: i) ridurre volumi di vendita, ii) aumentare le difficoltà nel difendere customer base/sviluppare iniziative di crescita, iii) generare dinamiche avverse sui prezzi dei prodotti finiti, iv) comportare revisioni contrattuali non pianificate.

#### AZIONI DI TRATTAMENTO

- ▶ Ottimizzazione gestione portfolio dei volumi equity, anche in relazione alle diverse dinamiche dei mercati finali;
- ▶ allineamento del portafoglio supply ai prezzi di mercato;
- ▶ massimizzazione dei volumi in export degli impianti LNG in portafoglio;
- ▶ strategia di copertura delle esposizioni differenziata per mercato commodity e monitorata giornalmente;
- ▶ integrazione attività midstream e upstream e gestione in ottica di portafoglio dei volumi gas equity, per favorire la massimizzazione del relativo valore; individuazione progetti a basso break even e veloce time-to-market;
- ▶ consolidamento quota mercato rete Italia con riqualificazione rete Italia di proprietà su livelli premium;
- ▶ evoluzione verso la stazione dei Servizi alla Mobilità con offerta integrata di vettori e servizi;
- ▶ specializzazione portafoglio chimica verso prodotti a maggiore valore aggiunto ed estensione filiera a valle verso compounding;
- ▶ sviluppo piattaforme chimica da rinnovabili e riciclo;
- ▶ crescita organica portafoglio clienti all'estero e ribilanciamento gas/power customer base in Italia con azioni Anti-Churn;
- ▶ fidelizzazione della customer base retail, anche attraverso la massimizzazione del contributo dei business legati alla fornitura di servizi per l'efficienza energetica e alla generazione distribuita e della E-mobility;
- ▶ consolidamento della posizione di mercato nel settore delle rinnovabili in particolare nei Paesi di presenza retail attraverso lo sviluppo della pipeline di progetti acquisiti;
- ▶ aumento della flessibilità delle centrali elettriche tramite investimenti mirati, specializzazione sul mercato della capacità e sviluppo nuovi servizi, assicurando la migliore integrazione con le altre linee di business.

## RISCHIO ESTERNO

### BIOLOGICO



#### PRINCIPALI EVENTI DI RISCHIO

**Biologico-diffusione di pandemie ed epidemie**, riferito alla diffusione di pandemie ed epidemie e al deterioramento delle infrastrutture sanitarie e della capacità di risposta sanitaria.

#### AZIONI DI TRATTAMENTO

- ▶ Costante indirizzo e monitoraggio da parte dell'Unità di crisi Eni per allineamento, coordinamento e identificazione azioni di risposta;
- ▶ predisposizione e implementazione, per tutte le consociate e linee datoriali di Eni, di un piano per la preparazione e risposta delle emergenze sanitarie (Medical Emergency Response Plan - MERP) finalizzato anche alla definizione di un business continuity plan;
- ▶ misure restrittive e di prevenzione (anche attraverso modalità alternative di lavoro) con smart working per la popolazione Eni in Italia e all'estero articolato in base alla situazione epidemiologica;
- ▶ coordinamento e centralizzazione dell'approvvigionamento dei dispositivi di protezione e dei dispositivi medici;
- ▶ gestione centralizzata dei servizi di emergenza sanitaria internazionale.

### GEOPOLITICO



#### PRINCIPALI EVENTI DI RISCHIO

**Geopolitico**, riferito all'impatto di tematiche geopolitiche sulle scelte strategiche e operative del business.

#### AZIONI DI TRATTAMENTO

- ▶ Attività istituzionali con interlocutori nazionali e internazionali di riferimento per il superamento delle situazioni di crisi;
- ▶ monitoraggio del contesto, con focus su situazioni politico-istituzionali critiche e su aspetti normativi con potenziali impatti sul business;
- ▶ valorizzazione presenza Eni con attenzione a tematiche economiche e sociali dei Paesi.



## RISCHIO ESTERNO

## PAESE

PRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO

**Instabilità politica e sociale**, riferito sia all'instabilità politica e sociale, sia a eventi criminali/bunkering all'interno del Paese verso Eni e consociate, con potenziali ricadute in termini di minori produzioni, ritardi nei progetti, potenziali danni a persone e asset.

**Global security risk**, riferito ad azioni o eventi dolosi che possono arrecare danni alle persone e agli asset materiali e immateriali. **Credit & Financing Risk**, relativo a difficoltà finanziarie dei partner, ritardo nell'incasso dei crediti.

AZIONI DI  
TRATTAMENTO

- ▶ Diversificazione geografica del portafoglio con uscita da asset marginali nonché acquisizioni mirate e sinergiche di nuovi asset;
- ▶ relazioni istituzionali e negoziazioni con Ministeri/Autorità locali;
- ▶ presenza di un sistema di gestione dei rischi di security con analisi di misure preventive specifiche per Paese e per sito e implementazione di piani di emergenza finalizzati alla massima sicurezza delle persone e della gestione di attività ed asset;
- ▶ stipula di piani di rientro specifici per Paese con utilizzo di strumenti già collaudati di tipo contrattuale e/o finanziario;
- ▶ richiesta di garanzie sovrane e lettere di credito a tutela delle posizioni creditorie.

NORMATIVO  
SETTORE ENERGYPRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO

**Normativo Settore Energy**, riferito agli impatti su operatività e competitività dei business legati all'evoluzione della normativa del settore energy.

AZIONI DI  
TRATTAMENTO

- ▶ Monitoraggio continuo delle dinamiche legislative e regolatorie; dialogo con le istituzioni e relazioni esterne per rappresentare la posizione Eni;
- ▶ definizione azioni strategiche e operative in linea con l'evoluzione normativa: aumento capacità delle bioraffinerie e diversificazione feedstock e prodotti (phase out olio di palma, agro biofeedstock, produzione Biojet a Livorno e a Gela, sviluppo biometano); sviluppo chimica da fonti rinnovabili e sviluppo prodotti da riciclo meccanico avanzato; fornitura ai clienti retail di servizi di efficienza energetica, sviluppo generazione distribuita e sinergie con il business rinnovabili.

RAPPORTI  
CON GLI  
STAKEHOLDER  
LOCALIPRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO

**Rapporti con gli stakeholder** locali.

AZIONI DI  
TRATTAMENTO

- ▶ Integrazione degli obiettivi e dei progetti di sostenibilità (es. Community Investment) all'interno del Piano quadriennale e dei piani di incentivazione del management;
- ▶ gestione degli stakeholder tramite approccio sostenibile all'attività e progetti di sviluppo sociale e territoriale;
- ▶ valorizzazione del local content, accordi di collaborazione con enti internazionali (FAO, UNDP, UNESCO, UNIDO...);
- ▶ continuo dialogo con le istituzioni locali e il territorio;
- ▶ rispetto e promozione Diritti Umani attraverso operatività del Modello di gestione dei Diritti Umani, analisi di impatto sui Diritti Umani nei processi di business.

## PERMITTING

PRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO

**Permitting**, riferito al verificarsi di possibili ritardi o mancato rilascio di autorizzazioni, rinnovi o permessi da parte della Pubblica Amministrazione con impatti su tempi e costi di progetto nonché ricadute in termini sociali, ambientali e di immagine e reputazione.

AZIONI DI  
TRATTAMENTO

- ▶ Dialogo costante con le Istituzioni anche a fini di proposta normativa;
- ▶ audizioni presso le commissioni parlamentari;
- ▶ coinvolgimento continuo fin dalle prime fasi delle autorità e degli stakeholder su obiettivi e progress di progetto;
- ▶ trasferimento e **condivisione del know-how** con gli enti coinvolti, anche attraverso un maggior coinvolgimento degli organi tecnici;
- ▶ presidio e monitoraggio degli iter autorizzativi settoriali con gli Enti locali competenti;
- ▶ visite/sopralluoghi dei rappresentanti delle istituzioni nei siti interessati;
- ▶ acquisizioni di impianti di energia rinnovabile mediante partnership strategiche e operazioni di M&A di progetti già autorizzati;
- ▶ avviamento **piattaforma centrale Eni** funzionale alla gestione del processo di **Permitting e Compliance Ambientale dei siti operativi**.



**RISCHIO OPERATIVO**

**INCIDENTI**



**PRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO**

Rischi di **blowout** e altri **incidenti agli asset** upstream, alle raffinerie e agli stabilimenti petrolchimici, nonché nel **trasporto degli idrocarburi e prodotti derivati via mare e via terra** (es. incendi, esplosioni, ecc.), con danni alle persone e agli asset ed impatti sulla redditività e sulla reputazione aziendale.



**AZIONI DI  
TRATTAMENTO**

- ▶ Coperture assicurative;
- ▶ real time monitoring per i pozzi;
- ▶ monitoraggio proattivo degli eventi incidentali con identificazione dei weak signals in ambito **Process Safety** e completamento delle azioni scaturite da **Audit e Risk Assessment** relativi a tematiche di Process Safety;
- ▶ improvement tecnologici e operativi e continuo miglioramento nella implementazione del sistema di gestione Asset Integrity Management a prevenzione di incidenti insieme all'incremento dell'affidabilità impianti;
- ▶ **specifiche contrattuali standard** (EniVoy per viaggi spot ed EniTime per viaggi charter); sub-noleggi di navi Time Charter a controparti qualificate e sulla base di standard contrattuali internazionali;
- ▶ **vetting**: gestione e coordinamento delle attività rilevanti per la valutazione, l'ispezione la selezione tecnica navi e rating operatori e assegnazione di un rating agli operatori;
- ▶ Contract Risk Management (Pre/Post award);
- ▶ formazione continua.

**CYBER SECURITY**



**PRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO**

**Cyber Security & Spionaggio industriale**, riferito al verificarsi di attacchi informatici capaci di compromettere i sistemi informativi gestionali (ICT) e i sistemi industriali (ICS), nonché di favorire la sottrazione di informazioni sensibili per Eni.

**AZIONI DI  
TRATTAMENTO**

- ▶ Modello di governance centralizzato della Cyber Security, con unità dedicate alla cyber intelligence e alla prevenzione, monitoraggio e gestione dei cyber attack;
- ▶ potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di Cyber Security Operations con un nuovo modello di gestione, l'estensione dei servizi all'ambito cloud e il rafforzamento delle tecnologie dedicate alla detection & reaction degli attacchi;
- ▶ Cyber Threat Intelligence: analisi ed investigazioni atte ad individuare in modo proattivo anomalie, minacce e violazioni cyber aventi come oggetto account, assets o informazioni societarie;
- ▶ costante aggiornamento e adeguamento dei presidi normativi dedicati alla gestione della sicurezza informatica e alla tutela delle informazioni;
- ▶ potenziamento delle infrastrutture critiche in Italia attraverso l'esecuzione di specifici programmi di Protezione Cyber e di Enforcement tecnologico e di monitoraggio per le consociate estere volti a indirizzare e implementare misure e soluzioni tecnologiche in ambito Cyber Security;
- ▶ rafforzamento della cultura aziendale in ambito Cyber Security con particolare attenzione ai comportamenti chiave da adottare (es. smart working sicuro).

**INDAGINI  
E CONTENZIOSI**



**PRINCIPALI  
EVENTI  
DI RISCHIO**

**Contenziosi in materia ambientale e salute e sicurezza**, con impatti sulla redditività aziendale (costi per le attività di bonifica e/o adeguamento degli impianti), sull'operatività e sulla corporate reputation.

**Coinvolgimento in indagini e contenziosi in materia di corruzione.**



**AZIONI DI  
TRATTAMENTO**

- ▶ Assistenza specialistica in favore di Eni SpA e delle Società Controllate non quotate italiane ed estere;
- ▶ monitoraggio continuo dell'evoluzione normativa e costante valutazione dell'adeguatezza dei modelli di presidio e controllo esistenti;
- ▶ rafforzamento del processo di assegnazione e gestione degli incarichi a professionisti esterni mediante nuove modalità volte a garantire trasparenza e tracciabilità;
- ▶ attività di formazione interna a tutti i livelli sulle tematiche di interesse;
- ▶ presidio dei rapporti con la Pubblica Amministrazione e definizione di percorsi per la gestione di problematiche rilevanti e per lo sviluppo del territorio;
- ▶ costante confronto con il Ministero dell'Ambiente sugli iter autorizzativi nell'ambito delle attività di bonifica;
- ▶ continuo monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza delle attività di bonifica;
- ▶ iniziative di comunicazione mirate;
- ▶ attività di audit sulla compliance alle normative anticorruzione e 231;
- ▶ collaborazione con gli stakeholder e con la Pubblica Amministrazione (es. ministeri, Istituto Superiore di Sanità, università, etc.).