

Il modello di risk management integrato di Eni

*Ordine dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Roma
Convegno di formazione professionale continua – webinar 2 ottobre 2020*



La nuova Eni



SUPPORT FUNCTIONS

TECHNOLOGY, R&D & DIGITAL

NATURAL RESOURCES

CCS/CCUS/FORESTRY

OIL, GAS, LNG CCS/CCUS AND FORESTRY



ENERGY EVOLUTION

TRADITIONAL TO BIO, BLUE, GREEN PRODUCTS



TO BE A LEADER IN THE ENERGY TRANSITION





Risk Governance Eni e RMI



- Il CdA definisce i principi e le linee guida RMI e determina il grado di compatibilità del profilo di rischio con il raggiungimento degli obiettivi strategici. Si avvale del supporto/contributo del **Comitato Controllo e Rischi**;
- Il **Comitato Rischi**, formato dai Top manager di Eni e a cui partecipa anche il Presidente, supporta il CEO nell'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi;
- La Governance basata su tre linee di difesa. La funzione **Risk Management Integrato** appartiene alla 2 linea di difesa e riporta direttamente al CEO.



Modello RMI

OBIETTIVI

GOVERNANCE

Assicurare l'ANALISI DEL PORTAFOGLIO RISCHI dell'azienda e supportare la supervisione degli stessi da parte del BOARD E ORGANI DI CONTROLLO

SUPPORTO AL BUSINESS

Rafforzare la CONSAPEVOLEZZA dei rischi e delle opportunità da parte del management nei PROCESSI DECISIONALI CHIAVE

RISK CULTURE

Sviluppo PRATICHE DI RISK MANAGEMENT all'interno dei processi aziendali. Diffusione risk culture a tutti i livelli organizzativi

PROCESSO

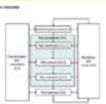
- **Risk Strategy:** supporto alla pianificazione strategica con linee guida de-risking e What-if analysis
- **Integrated Risk Assessment:** assessment profilo di rischio complessivo dell'Eni rispetto agli obiettivi strategici di breve e di medio-lungo termine.
- **Contract Risk Management:** analisi e gestione rischi contrattuali
- **Integrated Country Risk:** modello di analisi e misurazione del profilo di rischio integrato dei paesi di interesse di Eni
- **Integrated Project Risk:** assessment principali rischi e opportunità delle iniziative di sviluppo di business (crescita organica e per linee esterne)

Nuova MSG RMI - febbraio 2020

- 1 Risk Governance, Metodologie e Strumenti
- 2 Risk Strategy
- 3 Integrated Risk Management

Integrated Risk Assessment	Contract Risk Management	Integrated Country Risk	Integrated Project Risk
----------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------
- 4 Risk Knowledge, formazione e comunicazione sui rischi

Principali riferimenti

 BORSA ITALIANA		
Codice di autodisciplina	CoSO ERM	ISO 31000



Integrated Risk Assessment - *Processo*

- **Annual Risk Assessment:** profilo di rischio complessivo basato su piano approvato e obiettivi di medio-lungo termine
- **Interim Risk Assessment:** principali rischi Eni e di business in riferimento a Proposta di Piano in fase di approvazione
- **Monitoraggio:** dinamica sul trend principali rischi Eni e di business



- L'assessment è svolto con un **processo bottom-up**

1

CONSOCIATA

- ✓ Assessment da parte del management
- ✓ Approvazione report rischi di società da parte AD
- ✓ Informativa agli organi di società

2

LDB

- ✓ Analisi e aggregazione assessment consociate
- ✓ Assessment da parte di funzioni centrali di LdB
- ✓ Approvazione report rischi per competenza da parte di Responsabili Ldb

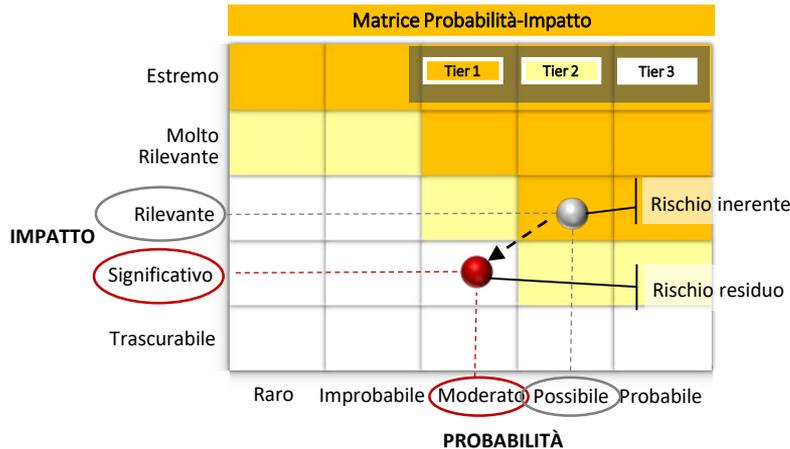
3

ENI

- ✓ Elaborazione report di sintesi
- ✓ Presentazione al Comitato Rischi e approvazione CEO
- ✓ Informativa Organi di Amministrazione e Controllo

Integrated Risk Assessment - *Strumenti e metodologie*

- I rischi sono identificati e valutati considerando: cause, descrizione dell'evento di rischio e conseguenze; probabilità e impatto
- I rischi sono rappresentati sulla **Matrice Probabilità-Impatto** che identifica 3 differenti Tier
- I rischi posizionati in **Tier 1 e 2** sono riportati al CdA come **Top Risk Eni**
- La valutazione della probabilità e dell'impatto è effettuata sia a **livello inerente** (prima delle azioni di mitigazioni) **sia residuo** (post azioni di mitigazione).



METRICHE DI IMPATTO	
CATEGORIE	DRIVER
Descrittivo/Qualitativo	
Economico/Finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione Utile Netto Riduzione Cash Flow
Operative/Produttive	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione Produzione Mancate scoperte
Patrimoniali	<ul style="list-style-type: none"> Impatto Patrimoniale
Health & Safety	<ul style="list-style-type: none"> Impatti sulla salute e sicurezza
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Impatti su asset, siti e aree esterne Impegno richiesto per il ripristino
Impatti Sociali	<ul style="list-style-type: none"> Accesso a infrastrutture e servizi base Condizioni economiche, di lavoro e sviluppo Impatti su diritti umani e cultura
Security	<ul style="list-style-type: none"> Danni alle persone Impatto sugli asset tangibili e/o intangibili
Reputazione	<ul style="list-style-type: none"> Impatti su stakeholder

METRICHE DI PROBABILITA'		
1	Raro	meno dell'1% dei casi
2	Improbabile	tra l'1% e il 5% dei casi
3	Moderato	tra il 5% e il 20% dei casi
4	Possibile	tra il 20% e il 50% dei casi
5	Probabile	più del 50% dei casi

Integrated Risk Assessment - *Strumenti e metodologie*

- L'analisi **Bow-Tie** rappresenta le cause e le conseguenze dell'evento di rischio
- Le **azioni di mitigazione** riducono l'esposizione al rischio agendo sulle cause (e quindi sulla probabilità di accadimento) e/o sulle conseguenze (limitando gli impatti negativi)
- **Gli indicatori del rischio possono monitorare sia le cause, sia le conseguenze, sia l'efficacia delle azioni di mitigazione**
- Taluni indicatori possono avere **soglie di tolleranza** associate

KRIs

Il rischio può essere monitorato attraverso **indicatori predittivi** collegati alle cause o all'evento di rischio

KPIs

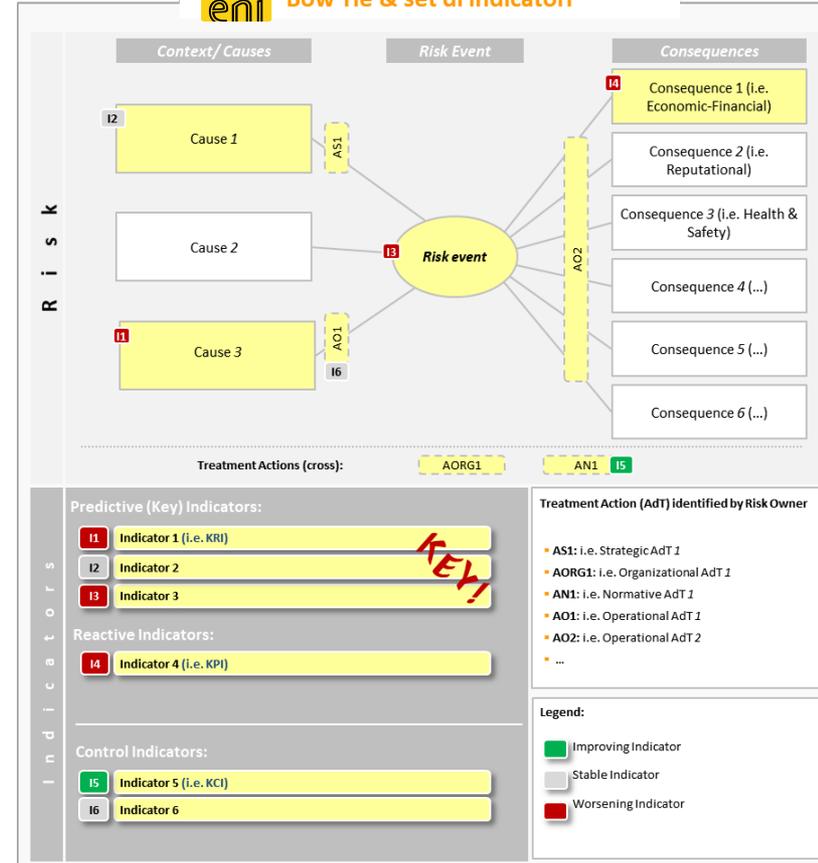
L'evento di rischio può essere anche monitorato attraverso **indicatori reattivi** collegati agli impatti/conseguenze

KCIs

Alcuni indicatori monitorano l'efficacia delle **azioni di trattamento** (in place o in fase di implementazione)



Bow Tie & set di indicatori



Risk Strategy

Integrazione Risk Management e Strategic Planning



RMI attraverso il **processo Risk Strategy**:

- si integra con l'attività di elaborazione dei piani di lungo termine e con l'attività di pianificazione strategica a supporto del processo decisionale
- fornisce indicazioni di **de-risking** che **contribuiscono alla definizione** dei Piani di Performance Manageriali (MBO).
- elabora **What if Analysis sui top risks** insieme alle LdB e alle funzioni di planning al fine di testare la resilienza degli obiettivi di Piano in condizioni più avversi o favorevoli rispetto agli scenari base
- Con riferimento alle operazioni più rilevanti, sono svolte attività di risk assessment con metodologia coerente con quella adottata nei cicli periodici

Climate Change

La **Task Force on Climate Related Financial Disclosure (TCFD)**, cui Eni partecipa, è stata istituita dal Financial Stability Board con l'obiettivo di definire delle raccomandazioni per la disclosure delle aziende in tema di climate change. Le raccomandazioni sono state pubblicate a giugno 2017.



- **Valutazione quali-quantitativa dei climate-related risks nel breve, medio e lungo periodo** in linea con le raccomandazioni della TCFD:
 - **Valutazione resilienza del portafoglio upstream** sulla base dello scenario low carbon IEA SDS e sensitivity al carbon pricing Eni e IEA SDS sui progetti rilevanti
 - **Valutazione impatti evoluzione normativa** attraverso monitoraggio fonti interne ed esterne.
 - **Valutazione impatti evoluzione tecnologica** attraverso Piano Tecnologico Eni e scenari IEA.
 - **Valutazione impatti sulla reputazione** aziendale mediante monitoraggio fonti stampa, web, social.

- ❖ **Vista strategica di medio/lungo:** rischi relativi alla definizione e revisione delle strategie di decarbonizzazione in linea con scenari di transizione energetica e con mission aziendale
- ❖ **Vista operativa di breve:** rischi specifici delle linee di business e legati ai relativi target di decarbonizzazione nel breve termine

Reputational risk



Vista Inside



Reputational Risk Assessment

Valutazioni del management degli impatti reputazionali dei rischi



Vista Outside

Percezione degli stakeholders con supporto di provider esterni (sentiment analysis) e analisi di mercato esterne



Categorie di Stakeholder



8 driver reputazionali



Specifiche metriche di impatto

Workplace

Financial Performance

Citizenship

Integrity and Transparency

Stakeholders



Reputational Indicator



REPUTATION @

View inside-out

View outside-in

Vision and Leadership

Innovation Technology
Credibility

Product/Service

Governance

Cyber risk - *Metodologia Cyber Loss Scenario*

Rischio Cyber come rischio di Business (e non solo ICT) valutato con approccio per processi e risk based

