

Orientamento
agli Azionisti
del Consiglio
di Amministrazione
2026



Orientamento del Consiglio di Amministrazione di Eni SpA agli Azionisti sulla composizione ottimale del futuro Consiglio di Amministrazione, a termini della Raccomandazione 23 del Codice di Corporate Governance

Approvato il 25 febbraio 2026

Sintesi introduttiva

In vista del rinnovo degli organi sociali, e in linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance¹, il Consiglio di Amministrazione di Eni SpA (di seguito anche “Eni” o la “Società”), in scadenza del proprio mandato con l'approvazione del bilancio 2025, sottopone agli Azionisti l'Orientamento sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale dell'Organo di amministrazione, tenuto conto degli esiti dell'Autovalutazione svolta in modo continuativo nel corso dell'attuale mandato.

La scadenza dell'attuale mandato si colloca in una fase di consolidamento di un percorso strategico avviato negli esercizi precedenti e progressivamente rafforzato, che ha visto Eni trasformare il proprio modello industriale e organizzativo, in coerenza con gli obiettivi di transizione energetica, creazione di valore sostenibile e resilienza nel medio-lungo termine.

In tale contesto, il Consiglio uscente ha accompagnato e sostenuto l'attuazione di una strategia fondata su una chiara articolazione del portafoglio di attività, anche attraverso il cosiddetto modello satellitare, volto a valorizzare specifiche linee di business mediante strutture dedicate, maggiore focalizzazione manageriale e accesso a capitali differenziati, preservando al contempo un solido presidio strategico e di governance da parte della capogruppo.

Nel corso del mandato, il Consiglio ha esercitato in modo pieno e responsabile il proprio ruolo di indirizzo strategico e di supervisione, promuovendo una visione di lungo periodo e assicurando un dialogo costante e costruttivo con l'Amministratore Delegato e il management. Tale attività si sviluppa in un contesto esterno caratterizzato da elevata complessità e volatilità – sotto il profilo energetico, geopolitico ed economico – che rende particolarmente rilevante la capacità dell'Organo di amministrazione di comprendere e governare dinamiche industriali articolate e in rapida evoluzione.

L'esperienza maturata nel corso del mandato ha consentito al Consiglio di acquisire piena consapevolezza delle tematiche strategiche, industriali, finanziarie e di sostenibilità che caratterizzano il gruppo, nonché dei meccanismi

¹ Il Codice di Corporate Governance raccomanda alle società diverse da quelle a proprietà concentrata, che l'organo di amministrazione esprima, in vista di ogni suo rinnovo, un orientamento sulla sua composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale, tenendo conto degli esiti dell'autovalutazione e che gli azionisti che presentano *“una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere”* forniscano *“adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della lista all'orientamento espresso dall'organo di amministrazione, anche con riferimento ai criteri di diversità previsti dal principio VII e dalla raccomandazione 8”* e indichino *“il proprio candidato alla carica di presidente dell'organo di amministrazione, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate nello statuto.”*

di funzionamento del modello di governance adottato. Tale patrimonio di competenze si riflette nell'efficacia del lavoro collegiale, improntato a equilibrio, dialettica costruttiva e contributo qualificato da parte di ciascun Consigliere.

Alla luce di tali considerazioni, il Consiglio reputa opportuno che la composizione del futuro Organo di amministrazione assicuri continuità rispetto all'attuale assetto. Tale esigenza risulta ulteriormente rafforzata dal fatto che la maggioranza dei componenti del Consiglio in carica (7 su 9) si trova al primo mandato, avendo pertanto avviato, ma non ancora completato, un ciclo di piena maturazione delle complesse competenze e conoscenze sottese al modello industriale e di governance della Società e del gruppo.

In un contesto caratterizzato da cicli industriali di medio-lungo termine, da scelte strategiche strutturali e dall'attuazione progressiva di un modello organizzativo articolato, il Consiglio uscente ritiene infatti che la continuità rappresenti un fattore essenziale per preservare coerenza, efficacia e stabilità nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e supervisione strategica, evitando discontinuità che potrebbero incidere negativamente sulla capacità di governo complessivo della Società.

Dimensione quantitativa

Eni, ai sensi dell'art.17 dello Statuto, è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di membri non inferiore a tre e non superiore a nove.

L'attuale dimensione del Consiglio, composto da 9 membri, è considerata ottimale, e il Consiglio ne raccomanda la conferma, consentendo un adeguato coinvolgimento e possibilità di approfondimento dei temi trattati e delle delibere da prendere così come l'efficace composizione dei Comitati endoconsiliari, anche grazie al mix di competenze ed esperienze consolidate dei Consiglieri.

Anche la prevalenza di una maggioranza di Consiglieri indipendenti, compreso il Presidente, ai sensi del Testo Unico della Finanza (D.Lgs. n. 58/1998 o TUF) e del Codice di Corporate Governance risulta un elemento da privilegiare.

Dimensioni qualitative

A) Permanenza nel ruolo - Esperienze – Conoscenze – Competenze

Nell'Autovalutazione 2025, il Consiglio di Amministrazione ha riconosciuto il percorso di crescita compiuto nel corso del triennio, sia in termini di conoscenza della Società e delle peculiarità del settore in cui opera – anche grazie ai

programmi di induction e di formazione continua – sia con riferimento alla solida capacità del Board uscente di operare in modo coeso ed efficace.

Anche alla luce di tali considerazioni appare opportuno privilegiare la continuità, con l'obiettivo di preservare le competenze e le esperienze maturate e consolidate nel corso dell'attuale mandato. Inoltre, una guida strategica stabile e consapevole è ancor più rilevante, considerando che, per effetto del raggiungimento di tre mandati, la Presidente e un componente del Collegio Sindacale tratti dalla lista di minoranza, non sarebbero più considerati indipendenti ai sensi del Codice di Corporate Governance, rendendo pertanto prevedibile una loro sostituzione.

Qualora, tuttavia, gli Azionisti ritenessero invece di optare per un ricambio, anche parziale, nella composizione del nuovo Consiglio, l'organo uscente, sulla base dell'esperienza maturata nel mandato in corso, raccomanda che, rispetto al profilo qualitativo ottimale del futuro Consiglio di Amministrazione, l'insieme delle esperienze e delle attitudini individuali e collettive dei Consiglieri sia mantenuto funzionale alla comprensione dei fondamentali dell'Impresa e al suo indirizzo e controllo, anche in un'ottica strategica, attraverso l'individuazione di candidati:

- ✓ pienamente consapevoli delle prerogative e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni che sono chiamati a svolgere;
- ✓ dotati di professionalità adeguate, anche in relazione alla partecipazione a eventuali Comitati interni, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della Società;
- ✓ in possesso, nel loro complesso, di competenze opportunamente diversificate, cosicché ciascuno dei componenti, sia all'interno dei Comitati sia nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi;
- ✓ in grado di dedicare tempo e risorse adeguate alle complessità dell'incarico, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi;
- ✓ che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della Società, indipendentemente dalla lista da cui siano tratti, operando con autonomia di giudizio.

In particolare, il Consiglio uscente, anche ad esito del processo di autovalutazione svolto, valuta opportuno che nel nuovo Consiglio siano adeguatamente presenti – oltre a piena indipendenza di giudizio e senso di responsabilità – i requisiti in termini di esperienze, conoscenze e competenze distintive di seguito elencati:

- ✓ conoscenza del quadro normativo e dei meccanismi di Governance di una società quotata acquisita attraverso l'esperienza in CdA di società quotate di

complessità paragonabile il più possibile a Eni;

- ✓ consapevolezza del ruolo di indirizzo strategico del Consiglio in realtà industriali multinazionali complesse acquisita attraverso l'esperienza in CdA di società quotate di complessità paragonabile il più possibile a Eni;
- ✓ conoscenza delle tematiche della sostenibilità e del controllo dei rischi climatici e ambientali, agita in ruoli manageriali o imprenditoriali e acquisita in contesti industriali comparabili a quelli nei quali opera Eni;
- ✓ esperienza internazionale e conoscenza dei mercati energetici e delle realtà sociopolitiche e dei paesi nei quali Eni opera.

In linea con le best practice di corporate governance, il Consiglio di Amministrazione uscente ha inoltre elaborato una matrice di professionalità specifiche e differenziate, definite sulla base della loro rilevanza e della particolare coerenza con le attività svolte da Eni.

In particolare, in vista del rinnovo, sono stati individuati tre livelli di competenze ed esperienze ritenute necessarie per assicurare una composizione ottimale del nuovo Consiglio di Amministrazione (assumendo il mantenimento a 9 del numero dei componenti):

- ✓ **Professionalità molto diffuse** (possedute nel complesso da almeno tre membri del Consiglio):
 - Orientamento strategico.
 - Esperienza in ambito internazionale e/o ruoli omologhi in aziende o realtà di complessità paragonabile a Eni.
 - Corporate governance.
- ✓ **Professionalità diffuse** (possedute nel complesso da almeno due membri del Consiglio):
 - Conoscenza del business e degli scenari e strategie del settore energetico, con una prospettiva internazionale.
 - Tematiche di sostenibilità, climatiche, ambientali e di transizione energetica.
 - Gestione e valorizzazione del capitale umano, organizzazione.
 - Finanza e bilancio.
 - Sistemi di controllo interno e di risk management.
- ✓ **Professionalità meno diffuse** (possedute da almeno un membro del Consiglio):
 - Technology, R&D, Cyber Security.
 - Artificial Intelligence, Digital.

B) Caratteristiche personali

In aggiunta ai requisiti di professionalità di cui sopra, il Consiglio uscente, valorizzando l'esperienza e le dinamiche maturate nel triennio di mandato, auspica che siano opportunamente considerate anche le caratteristiche e le capacità personali (c.d. "soft skills") che hanno caratterizzato i Consiglieri uscenti, considerate essenziali per favorire un confronto costruttivo e accrescere l'efficacia dei lavori consiliari e dei Comitati. In tale perimetro, vengono citate come prioritarie le seguenti caratteristiche:

- ✓ consapevolezza dell'importanza del ruolo e delle responsabilità;
- ✓ indipendenza di pensiero e integrità;
- ✓ intelligenza sociale (capacità di ascolto, di collaborazione, di dialogo e di comunicazione);
- ✓ capacità di analisi, di definizione delle priorità e di decisione ("business judgement");
- ✓ autorevolezza e capacità di condivisione di competenze professionali e di opinioni.

C) Diversity

In linea con le previsioni di legge e le Raccomandazioni del Codice di Corporate Governance il Consiglio di Amministrazione uscente sottolinea l'importanza che sia valorizzata la diversità, in tutte le sue accezioni, anche alla luce del D.Lgs. n. 125/2024 attuativo della CSRD, in coerenza con il massimo impegno della Società sulle tematiche di diversità e inclusione, secondo quanto dichiarato nella Mission aziendale, nel Codice Etico e nel corpo normativo, e integrato nelle politiche e processi aziendali collegati al tema.

Per quanto riguarda, in particolare, l'equilibrio tra i generi, si ricorda che, ai sensi della normativa vigente e delle previsioni statutarie (Art. 17.3), almeno due quinti del Consiglio sono costituiti da amministratori del genere meno rappresentato, con arrotondamento all'intero superiore (salvo il caso in cui il numero dei componenti fosse pari a tre, nel qual caso l'arrotondamento sarebbe all'intero inferiore).

D) Ruoli di particolare rilevanza

Alla luce dell'esperienza maturata durante il mandato, il Consiglio di Amministrazione di Eni, consapevole dell'importanza strategica dei ruoli di

leadership al proprio interno, indica le caratteristiche distintive – ulteriori rispetto a quelle rilevanti per tutti i Consiglieri - per i ruoli di Presidente del Consiglio di Amministrazione e di Amministratore Delegato. In dettaglio:

Il **Presidente del Consiglio di Amministrazione** dovrebbe distinguersi per:

- ✓ Standing personale e professionale.
- ✓ Consapevolezza del ruolo, autorevolezza, credibilità e indipendenza adeguati al ruolo di garanzia verso gli Azionisti e Stakeholder di Eni.
- ✓ Capacità di garantire una gestione trasparente e corretta del Consiglio di Amministrazione e di favorire l'integrazione delle diverse competenze ed esperienze dei Consiglieri, contribuendo a un costruttivo ed efficace dibattito e alla presa delle decisioni.
- ✓ Esperienza nella guida di Consigli di Amministrazione di società quotate di dimensioni, complessità e proiezione internazionale paragonabili a quelle di Eni.
- ✓ Attenzione ed esperienza in materia di corporate governance.
- ✓ Comprensione del contesto di un gruppo rilevante internazionale quale è Eni.
- ✓ Conoscenza delle dinamiche internazionali e di mercato.

L'**Amministratore Delegato** dovrebbe distinguersi per:

- ✓ Pensiero e visione strategica.
- ✓ Autorevolezza e standing personale e professionale, anche a livello internazionale, in un settore strategico come quello in cui opera Eni.
- ✓ Esperienza manageriale significativa e di successo al vertice di società della dimensione, complessità e criticità, anche geopolitiche, comparabili con quelle di Eni.
- ✓ Capacità di guidare e realizzare un percorso di trasformazione di estrema rilevanza e complessità.
- ✓ Carisma e leadership.
- ✓ Conoscenza dei mercati energetici internazionali e delle loro dinamiche, unita a una solida comprensione del contesto geopolitico e a solide relazioni istituzionali.
- ✓ Capacità di rappresentare le strategie aziendali in modo chiaro ed efficace al Consiglio, favorendone la piena comprensione da parte di tutti gli Amministratori.
- ✓ Consapevolezza del valore di una governance societaria solida.

- ✓ Stile di leadership orientato alla valorizzazione delle persone.

Con riferimento al rapporto fra i due ruoli, si sottolinea l'importanza di un proficuo rapporto di complementarità e di una forte intesa e sintonia, felicemente sperimentati nel corso del mandato in scadenza, fra il ruolo non esecutivo del Presidente del Consiglio di Amministrazione e di quello esecutivo dell'Amministratore delegato, per assicurare l'efficace funzionamento del Consiglio e dell'assetto di Governance complessivo della Società.

E) Disponibilità di tempo

Fermo restando l'orientamento in ordine al cumulo di incarichi negli organi di amministrazione e controllo adottato dal Consiglio di Amministrazione (cfr. paragrafo successivo del presente documento), tutti i candidati a futuri Consiglieri di Eni dovranno garantire una disponibilità di tempo adeguata, tenuto conto degli altri incarichi, impegni e attività lavorative, per partecipare, fisicamente o al più mediante video-conferenza, e per prepararsi per le riunioni consiliari e dei Comitati endoconsiliari, oltre che per partecipare agli incontri di approfondimento, anche off-site, con gli altri Consiglieri.

Nelle Relazioni sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, reperibili sul sito internet della Società, sono disponibili ulteriori informazioni su numero e durata delle riunioni tenute per ciascun anno di mandato, utili a consentire agli Azionisti una valutazione della disponibilità di tempo da richiedere ai candidati Consiglieri e, agli stessi, di poter valutare se siano in grado di assicurare l'impegno temporale necessario per l'efficace preparazione e partecipazione alle riunioni stesse.

Gli eventuali nuovi Amministratori dovranno inoltre dimostrare piena disponibilità e motivazione a prendere parte a un programma di *onboarding* solido e strutturato, così da ridurre al minimo il tempo necessario per svolgere efficacemente il proprio ruolo e contribuire ai compiti di supervisione strategica da parte del Consiglio.

F) Limiti al cumulo degli incarichi

Gli Amministratori di Eni accettano e mantengono la carica in quanto ritengono di poter dedicare al diligente svolgimento dei loro compiti il tempo necessario, tenendo conto dell'impegno derivante dal ruolo ricoperto, nonché del numero complessivo di incarichi ricoperti negli organi di amministrazione e controllo di altre società quotate o di rilevanti dimensioni.

Con delibera dell'11 maggio 2023 (confermando il precedente orientamento del 14 maggio 2020, da ultimo aggiornato il 22 febbraio 2023) il Consiglio di Amministrazione di Eni ha definito i criteri generali circa il numero massimo di incarichi di amministrazione e controllo in altre società, compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di Amministratore di Eni.

La delibera del Consiglio dell'11 maggio 2023, prevede che:

- ✓ un Amministratore esecutivo non dovrebbe ricoprire la carica di: (i) Consigliere esecutivo in altra società quotata, ovvero in una società finanziaria², bancaria o assicurativa o con un patrimonio netto superiore a 10 miliardi di euro; e (ii) Consigliere non esecutivo o Sindaco (o componente di altro organo di controllo) in più di una delle predette società; (iii) Consigliere non esecutivo di un altro emittente di cui sia Consigliere esecutivo un Amministratore di Eni;
- ✓ un Amministratore non esecutivo, oltre alla carica ricoperta nella Società, non dovrebbe ricoprire la carica di: (i) Consigliere esecutivo in più di una delle predette società e la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco (o componente di altro organo di controllo) in più di tre delle società indicate; ovvero (ii) la carica di Consigliere non esecutivo o di Sindaco (o componente di altro organo di controllo) in più di cinque delle predette società; (iii) Consigliere esecutivo di un altro emittente di cui sia Consigliere non esecutivo un Amministratore esecutivo di Eni.

² Sono state considerate quali società finanziarie, ai fini della valutazione del cumulo degli incarichi, gli intermediari finanziari di cui all'art. 106 del D.Lgs. n. 385/1993 (Testo Unico Bancario) e le imprese che svolgono attività e servizi di investimento o di gestione collettiva del risparmio ai sensi del Testo Unico della Finanza.



Eni S.p.A.

Sede legale

Piazzale Enrico Mattei, 1 – Roma – Italia
Capitale sociale 4.005.358.876
interamente versato Registro delle imprese di Roma
Codice fiscale 00484960588

Sedi secondarie

Via Emilia, 1 – San Donato Milanese (MI) – Italia
Piazza Ezio Vanoni, 1 – San Donato Milanese (MI) – Italia

