



# 2023

## Bilancio di sostenibilità

DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DEL D.LGS. 254/2016

 DE NORA

- 04 Lettera agli stakeholder
- 06 Nota metodologica
- 08 Milestone di sostenibilità
- 09 Purpose, Vision & Mission
- 10 Highlights del Gruppo

# 01

## Il Gruppo De Nora

- 14 Profilo del Gruppo
- 15 100 anni di storia
- 18 Modello di Business
- 22 La nostra impronta globale
- 24 Partnership and Membership

# 02

## La Sostenibilità nel DNA

- 28 Analisi di Materialità
- 33 Il nostro impegno per gli SDGs
- 34 La nostra strategia di sostenibilità
- 38 Roadmap e obiettivi
- 43 Tassonomia
- 50 Relazione con gli investitori

# 03

## Innovazione Sostenibile

- 57 Green Innovation
- 60 Innovation
- 64 Innovazione digitale
- 65 Conformità dei prodotti
- 66 Controllo Qualità

# 04

## Clima, Ambiente ed Economia Circolare

- 71 La sostenibilità nei nostri prodotti
- 80 Viaggio verso un'economia circolare
- 82 Gestione e riduzione del nostro impatto

# 05

## Le nostre persone

- 106 La nostra forza lavoro
- 115 Benessere dei dipendenti
- 120 Sviluppo professionale
- 124 Salute e sicurezza
- 129 Diversità, Equità e Inclusione

# 06

## Valore per le comunità locali

- 132 Sviluppo di una catena del valore sostenibile
- 137 Supporto alle comunità locali
- 139 Valore economico e distribuito agli stakeholder
- 140 Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora

# 07

## Governance

- 144 Governance
- 148 Gestione del rischio
- 158 Etica ed integrità
- 165 Protezione dei dati e Cyber Security

- 168 Tabelle Tassonomia
- 175 Tabella di raccordo tematiche materiali, GRI Standards e tematiche del Decreto 254/2016
- 176 GRI Content Index
- 184 Relazione Indipendente della società di revisione

# Lettera agli stakeholder

## Cari azionisti e stakeholder,

con piacere condivido con voi i risultati del 2023.

Il 2023 è stato un anno importante per la nostra Società, abbiamo celebrato i 100 anni dalla fondazione di De Nora. Sono stati anni ricchi di successi e di soddisfazioni che ci hanno permesso di raggiungere una leadership globale nella maggior parte dei segmenti in cui operiamo, offrendo tecnologie avanzate, sostenibili ed in continua evoluzione, in grado di adeguarsi alle crescenti esigenze di efficienza operativa e di sostenibilità ambientale dei nostri clienti.

L'attenzione agli impatti ambientali, all'utilizzo responsabile e circolare delle risorse naturali, come ad esempio l'acqua ed i metalli nobili, e l'urgenza della Transizione Energetica, sancita anche alla COP 28 tenutasi a dicembre a Dubai, sono temi che sostengono ed indirizzano lo sviluppo delle nostre soluzioni tecnologiche: dai prodotti per la disinfezione e filtrazione dell'acqua, alle tecnologie per la generazione dell'idrogeno verde, mettendo al centro del nostro modello di business la sostenibilità.

Dal punto di vista dei risultati finanziari, dopo un 2022 eccezionalmente positivo, anche nel 2023, nonostante lo scenario macroeconomico globale sia risultato sfidante, abbiamo proseguito il

nostro percorso di crescita con un fatturato complessivo che a cambi costanti è cresciuto del 4% accompagnato da una redditività operativa stabile pari circa al 20% e da una solida capacità di generare cassa.

Il nostro modello di business si è dimostrato ancora una volta resiliente, supportato dalla nostra leadership tecnologica con oltre 280 famiglie di brevetti, da 100 anni di know how industriale, dalle solide relazioni sviluppate con i nostri clienti, che in alcuni casi svolgono anche il ruolo di partners, e dalla nostra presenza diffusa a livello globale, caratterizzata da una capacità produttiva distintiva nel mercato degli elettrodi.

Un altro fattore chiave del nostro successo è sicuramente l'elevata differenziazione delle geografie e dei mercati in cui operiamo e la rilevante percentuale di servizi aftermarket (32% dei ricavi complessivi nel 2023) che

comprendono attività che rivestono sempre di più un ruolo chiave sia nello sviluppo del nostro fatturato che nella nostra capacità di contribuire in modo positivo ad un modello mondiale di economia circolare, come ad esempio attraverso le attività di *re-coating* degli elettrodi.

Naturalmente anche le nostre persone, oltre 2000 dal 2023, motivate e determinate a fare la differenza, sono un imprescindibile punto di forza del Gruppo De Nora. Per questo motivo ci prendiamo costantemente cura del loro benessere e del loro sviluppo, come testimonia l'ottenimento del prestigioso riconoscimento *"Great Place to Work"* che abbiamo ricevuto in Italia nel corso del 2023.

Nel corso del 2023 abbiamo varato il nostro primo Piano ESG al 2026 e al 2030, approvato dal CdA nel mese di dicembre, un programma ampio e articolato in diversi obiettivi quantitativi, in linea con il DNA sostenibile che da

sempre caratterizza l'azienda. Questo nuovo piano rappresenta una tappa fondamentale nel percorso di sostenibilità del Gruppo, che ambisce a svolgere un ruolo da protagonista anche nelle tematiche ESG. Il Piano ESG si focalizza sull'implementazione di tecnologie *clean* che favoriscano la crescita economica attraverso un'attenta gestione delle risorse naturali, l'utilizzo di energie pulite e lo sviluppo di modelli circolari, ponendo particolare cura alla crescita ed al benessere delle persone. La strategia di sostenibilità di De Nora, basata su una solida governance improntata ai valori del Gruppo ed alla trasparenza, si articola in quattro pilastri: I. **Green Innovation**, II. **Climate Action** ed Economia Circolare, III. sviluppo continuo delle persone, inclusione e benessere e, infine, IV. supporto alle comunità locali anche tramite partnership e coinvolgimento dei fornitori.

Per favorire un'efficace esecuzione del Piano ESG e garantirne la totale integrazione nelle scelte industriali del Gruppo, abbiamo rafforzato ed arricchito la struttura organizzativa dedicata alla sostenibilità. In particolare, abbiamo creato il nostro ESG Accelerator Lab, un *team* di persone che raccoglie risorse cross-funzionali, dall'R&D al Procurement alle Operations ed alle Risorse Umane, e che supporta la funzione ESG nell'esecuzione del Piano, contribuendo

con competenze specifiche alla realizzazione delle singole iniziative, e permettendo l'integrazione dei progetti di sostenibilità con lo sviluppo naturale del business.

Il nostro percorso di sostenibilità prosegue con successo, come testimoniato anche dal ESG Rating AA assegnatoci a maggio dalla prestigiosa agenzia MSCI. Anche quest'anno confermiamo ed assicuriamo il nostro costante impegno nel supportare, come da oramai 100 anni, lo sviluppo di tecnologie che rendano il nostro mondo migliore, creando valore per tutti i nostri stakeholder.



**Paolo Dellachà**  
CEO, De Nora

## Nota metodologica

Il presente documento rappresenta il secondo esercizio di Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito e nel testo anche “DNF” o “Bilancio di Sostenibilità”) redatta per assolvere agli obblighi previsti dagli articoli 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016 (di seguito e nel testo anche il “Decreto”) da parte di Industrie De Nora S.p.A. e delle società consolidate integralmente (di seguito e nel testo anche “De Nora” o il “Gruppo De Nora” o il “Gruppo”) e ha l’obiettivo di descrivere in modo trasparente le iniziative e i principali risultati raggiunti in termini di performance di sostenibilità nel corso dell’esercizio 2023 (dal 1° gennaio al 31 dicembre).

La DNF copre - nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta - i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. In particolare, i contenuti del documento sono stati predisposti sulla base delle tematiche di sostenibilità materiali per il Gruppo e per i suoi stakeholder, individuate a

partire dall’analisi di materialità, descritta nel capitolo “Analisi di materialità”. L’analisi di materialità condotta nel 2022 è stata oggetto di aggiornamento che ha portato ad accorpamenti di tematiche e revisione delle diciture. Il processo di analisi della materialità condotto nell’anno precedente ha individuato le categorie di stakeholder rilevanti per De Nora, le tematiche di sostenibilità e gli impatti potenziali significativi per l’organizzazione, richiedendo di valutare questi ultimi sia internamente sia ad alcuni stakeholder esterni, al fine di prioritarli. Tale processo è stato oggetto di aggiornamento per il 2023, risultando nella convalida degli stakeholder, delle tematiche e degli impatti precedentemente identificati.

La presente DNF è stata redatta in conformità al D.Lgs. 254/2016 e in accordo ai “Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards” definiti dal Global Reporting Initiative (GRI) e aggiornati nel 2021. L’elenco dei GRI rendicontati è presentato all’interno del “GRI Content Index”, che permette di dare evidenza della copertura degli indicatori GRI associati a ciascuna tematica di sostenibilità rendicontata nel presente documento.

De Nora ha l’obbligo di includere nella DNF, a partire dalle pubblicazioni avvenute successivamente al 1°

gennaio 2022, l’informativa richiesta dalla normativa sulla c.d. Tassonomia UE in relazione alle attività ecosostenibili condotte dal Gruppo, relativamente alla quale si rimanda al paragrafo “Tassonomia”. Ai sensi dell’art. 10 del Regolamento Delegato UE 2021/2178 del 6 luglio 2021, tale informativa riguarda la proporzione, rispetto al totale, del fatturato, investimenti e costi operativi del Gruppo afferenti alle attività allineate alla Tassonomia con riferimento agli obiettivi di mitigazione, adattamento al cambiamento climatico, e ammissibili rispetto agli obiettivi di uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine, transizione verso un’economia circolare, prevenzione e riduzione dell’inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi, come contemplate dagli allegati al Regolamento Delegato UE 2021/2139 del 4 giugno 2021 e del Regolamento Delegato UE 2023/2486 del 27 giugno 2023 oltre ad alcune informazioni di carattere qualitativo.

Si sottolinea a proposito che, l’esame limitato della presente Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario svolto dalla Società di Revisione PwC S.p.A. non si estende a tale informativa.

Il processo di raccolta dei dati e delle informazioni necessari alla stesura della DNF ha coinvolto le diverse funzioni

aziendali, ciascuno per la propria area di competenza, assicurando il rispetto dei principi di accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività, verificabilità espressi dalle linee guida GRI.

I dati e le informazioni della DNF si riferiscono a tutte le società facenti parte del Gruppo De Nora al 31 dicembre 2023, consolidate con il metodo integrale. Rispetto all'anno precedente si è verificato un ampliamento nel perimetro corrispondente all'acquisizione della società Shotec GmbH.

Con riferimento ai dati ambientali sono stati considerati per i consumi energetici tutte le sedi del Gruppo mentre con riferimento al consumo dell'acqua e alla produzione dei rifiuti sono stati considerati gli stabilimenti e centri R&D del Gruppo poiché i consumi degli uffici non sono considerati materiali in quanto non derivano dal processo produttivo delle attività dell'organizzazione. Eventuali eccezioni sono espressamente indicate nel testo. Il perimetro dei dati economico-finanziari coincide con quello del Bilancio Finanziario Consolidato 2023 del Gruppo De Nora.

Al fine di consentire la comparabilità dei dati e delle informazioni nel tempo e la valutazione dell'andamento dell'attività

del Gruppo in un arco temporale, laddove possibile, è proposto il confronto con l'esercizio 2022 e 2021. Rispetto alla prima Dichiarazione Non Finanziaria, redatta per l'anno di rendicontazione 2022 con l'approccio "GRI *referenced*", il presente documento è stato predisposto per rispondere ai requisiti proposti dall'approccio "GRI in *accordance*".

Il presente documento è sottoposto a giudizio di conformità (*limited assurance engagement* secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 *Revised*) da parte di PwC S.p.A. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella Relazione della Società di Revisione Indipendente, inclusa nel presente documento.

Nel 2023, il Gruppo ha elaborato un Piano di Sostenibilità, volto a definire delle linee di indirizzo strategiche per tutti gli ambiti di sostenibilità considerati prioritari. Inoltre, nel primo trimestre del 2024 è stata formalizzata un'apposita procedura per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità all'interno della DNF. In particolare, sono definite le regole e fasi del processo, i ruoli e le responsabilità delle diverse funzioni, al fine di garantire una governance strutturata ed un flusso informativo efficiente fino alla pubblicazione della Dichiarazione Non Finanziaria.

La periodicità della pubblicazione della Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario è impostata secondo una frequenza annuale.

La DNF è disponibile anche sul sito web di De Nora (<https://www.denora.com/it/>) nella sezione "Sostenibilità".

Il Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora S.p.A. approva la presente DNF in data 18 marzo 2024.

# Milestone di sostenibilità

Certificazione ISO45001 per l'impianto di Suzhou (Cina)

Gennaio  
2023

Il nostro primo Report di Sostenibilità

Marzo  
2023



Maggio  
2023

Riconoscimento dalle agenzie di rating

Attenzione verso le nostre persone

Giugno  
2023



Settembre  
2023

Presenza alla Sustainability Week organizzata da Borsa Italiana

Pubblicazione nuova versione del Codice Etico

Ottobre  
2023

Certificazione ISO14001 dell'impianto di Rodenbach (Germania)

Novembre  
2023

Dodicesima edizione del Symposium

Il CdA ha approvato il nostro primo piano ESG al 2026 e 2030

Dicembre  
2023



Nel corso del 2023, De Nora è stata protagonista di una serie di importanti avvenimenti che evidenziano i rapidi e significativi progressi che il Gruppo ha vissuto in ambito di sostenibilità. L'anno si è aperto con una nuova certificazione ISO45001 per l'impianto di Suzhou (Cina), a cui, 10 mesi dopo, si è aggiunta la certificazione ISO14001 dell'impianto di Rodenbach (Germania). A marzo, l'azienda ha pubblicato il suo primo bilancio di sostenibilità per l'anno 2022 in base agli standard GRI, mostrando un impegno tangibile nei confronti delle pratiche sostenibili. Nel mese di maggio il report ha permesso di condividere gli sforzi che da anni De Nora compie per ridurre l'impatto ambientale e migliorare la responsabilità sociale dell'impresa.

Nel mese di maggio, il Gruppo ha ricevuto il prestigioso ESG rating AA da MSCI, che testimonia la capacità di De Nora di integrare criteri ESG nel proprio modello di business.

Il riconoscimento di giugno come "Great Place to Work" ha confermato l'impegno dell'azienda non solo verso l'ambiente, ma anche verso il benessere, l'equità e il continuo sviluppo dei propri dipendenti. Il 2023 è stato anche un anno ricco di eventi.

A settembre De Nora ha preso parte alla *Sustainability Week* organizzata da Borsa Italiana con lo scopo di facilitare il dialogo con gli investitori e a novembre si è tenuta al Castello Sforzesco di Milano la dodicesima edizione del Symposium, evento dedicato all'innovazione e all'incontro con le più prestigiose realtà

accademiche italiane e internazionali. In un mondo in continua evoluzione come quello dell'innovazione scientifica, i valori etici sono sempre stati un punto fermo in De Nora, per questo motivo ad ottobre è stata pubblicata la nuova versione del codice etico, affiancata dalle politiche di *whistleblowing* e anti-corruzione. Infine, a dicembre, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il piano strategico di sostenibilità per il 2026 e 2030, delineando obiettivi chiari, un piano d'azione concreto per il futuro e un rafforzamento della governance ESG per la sua attuazione. Questi passi significativi riflettono il continuo impegno di De Nora nel mettere in pratica i principi di sostenibilità che da sempre sono radicati nel suo DNA.



# Purpose, Vision & Mission

Purpose, vision e mission sono i pilastri che plasmano l'identità aziendale di De Nora e guidano l'impegno quotidiano delle persone. La forte presenza della sostenibilità all'interno di vision e mission è la testimonianza di quanto questa sia intrinseca nel business e nella strategia del Gruppo.

La sostenibilità è nel nostro DNA.

Forniamo tecnologie pulite, sostenibili e innovative, promuovendo al contempo un'economia circolare con persone determinate e desiderose di fare la differenza.



# Highlights del Gruppo

## Financials

**€856M**

Ricavi

**€464M**

Ricavi Electrode  
Technologies  
Business

**€102M**

Ricavi Energy  
Transition  
Business

**€290M**

Ricavi Water  
Technologies  
Business

**20%**

Adjusted EBITDA  
margin

**25%**

EBITDA margin

**12%**

EBITDA margin

**14%**

EBITDA margin

## Il Gruppo De Nora

**100**

Anni di storia

**15**

Siti produttivi

**24**

Società  
operative

**42%**

Investitori  
Istituzionali ESG

## Innovazione sostenibile

**22%**

Vitality index

**107**

Ricercatori

## Catena di fornitura

**5.400+**

Fornitori nel mondo

**64%**

Della spesa verso fornitori locali

## Clima, ambiente ed economia circolare

**50%**

Riduzione delle emissioni di Scope 1, Scope 2 e dell'intensità delle emissioni di Scope 3 entro il 2030

**3,1GWh**

Capacità produttiva degli impianti fotovoltaici installati nei nostri siti

**100%**

Energia da fonti rinnovabili al 2030

## Le nostre persone

**2.010**

Dipendenti nel mondo (+4% rispetto al 2022)

**+22%**

Donne in ruoli manageriali rispetto al 2022

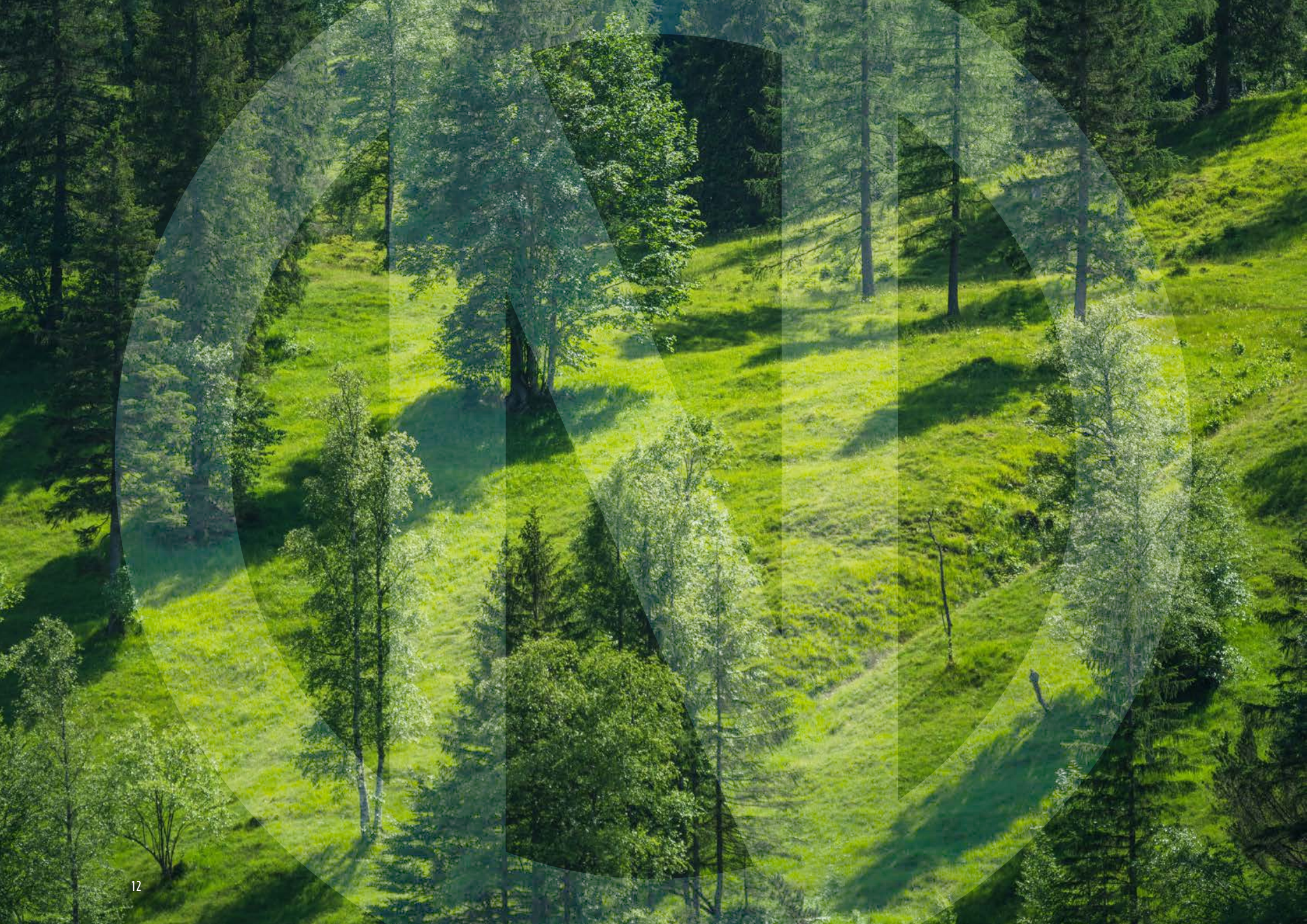
## Governance

**90%**

Dipendenti che hanno ricevuto formazione in materia di anticorruzione

**20%**

Della remunerazione variabile del CEO legata ad obiettivi ESG



# 01

## Il Gruppo De Nora

- 14 Profilo del Gruppo
- 15 100 anni di storia
- 18 Modello di Business
- 22 La nostra impronta globale
- 24 Partnership and Membership

**100** DE NORA  
since 1923

Anni di storia

**15**

Siti produttivi  
nel mondo

**100+**

Paesi serviti

**24**

Società  
operative



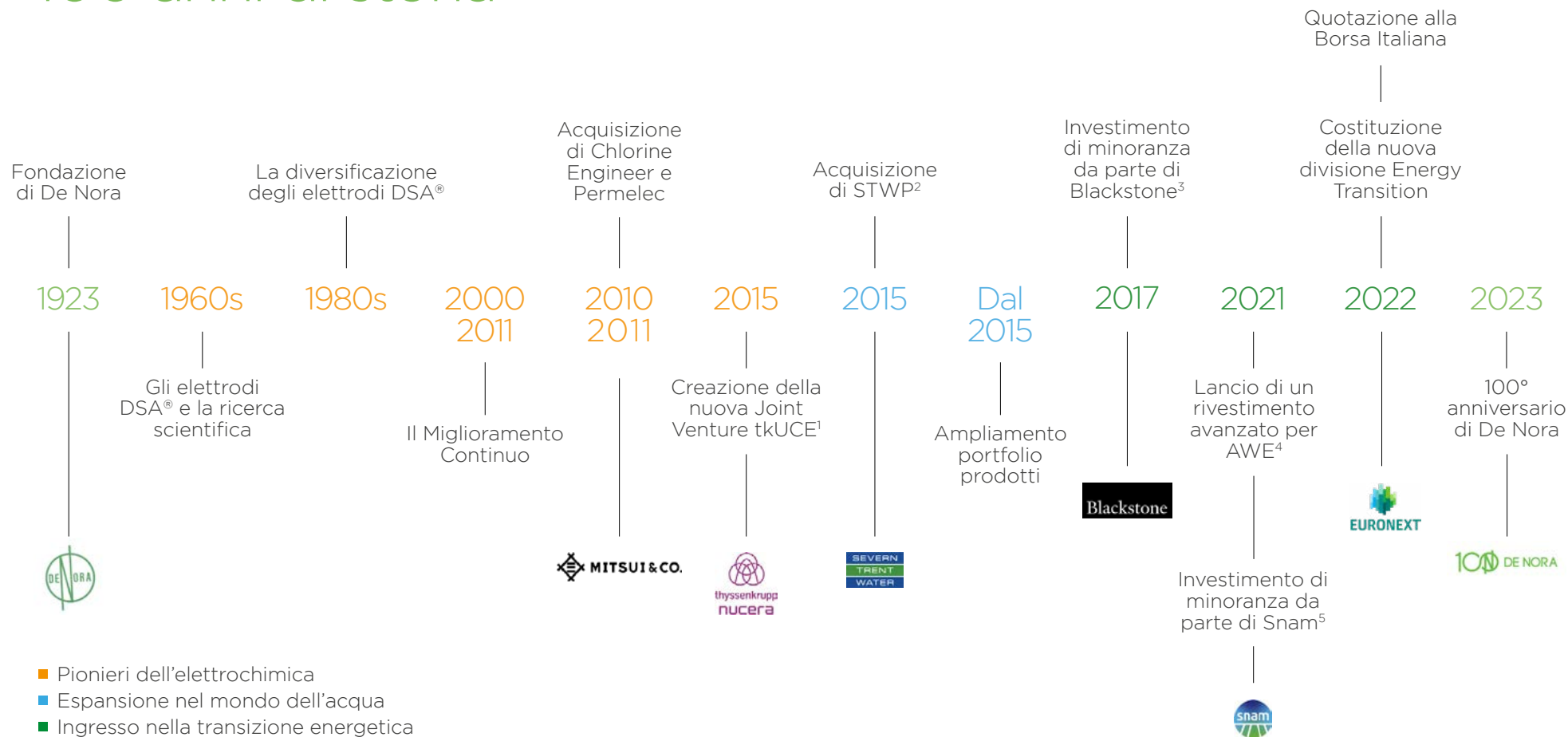
## Profilo del Gruppo

De Nora è un gruppo multinazionale leader nello sviluppo di tecnologie sostenibili e soluzioni innovative per processi elettrochimici, nonché per la realizzazione della transizione energetica tramite idrogeno verde e tecnologie per il trattamento e la disinfezione delle acque.

Impegnato nello sviluppo dell'innovazione, il Gruppo mira alla crescita sostenibile nei settori dell'energia pulita e del trattamento dell'acqua, vantando una ricca storia di successi e innovazioni che hanno influenzato profondamente l'elettrochimica moderna.

Le tecnologie sviluppate da De Nora sono universalmente riconosciute come soluzioni che ottimizzano i processi di trasformazione in svariate applicazioni industriali, tra cui la produzione di prodotti chimici primari, applicazioni elettroniche, purificazione dell'acqua, processi galvanici, stoccaggio di energia, protezione catodica delle infrastrutture e molte altre aree.

# 100 anni di storia



Note storia

¹ La prima joint venture (classificata come società collegata a fini bilancistici) con il gruppo thyssenkrupp è stata costituita nel 2001, con la denominazione di Uhdenora S.p.A. Nel 2015 thyssenkrupp e De Nora ampliano la piattaforma della joint venture conferendo ulteriori attività e rami d'azienda.

² STWP: Severn Trent Water Purification Technologies.

³ Partecipazione del 33% circa ceduta dalla famiglia De Nora nell'aprile 2017.

⁴ AWE: Alkaline Water Electrolysis - Elettrolisi alcalina dell'acqua.

⁵ Partecipazione del 35% circa ceduta da Blackstone nel gennaio 2021.

La storia del Gruppo De Nora comincia nel 1923 dall'iniziativa di Oronzio De Nora, che in quell'anno deposita la sua prima domanda di brevetto relativo a una cella elettrolitica per cloruri alcalini. Fin dalle origini, il Gruppo si è focalizzato sul settore elettrochimico, con una particolare attenzione alle tecnologie del settore cloro-soda.

La commercializzazione degli impianti elettrochimici destinati al mercato cloro-soda si diffonde in tutto il mondo e nel 1970 viene registrato il marchio DSA®. Dopo decenni di sviluppo di prodotti di grande successo, il Gruppo si impegna a diversificare la propria offerta e ad internazionalizzare l'attività, entrando in nuovi settori. Nel 1969 il Gruppo entra nel mercato giapponese tramite una joint venture con Mitsui & Co. Ltd., fondando la società Permelec Electrode Ltd., costituita per commercializzare gli anodi DSA® in Giappone.

Negli anni '70 De Nora sviluppa una nuova cella bipolare a diaframma, commercializzata in tutto il mondo, e brevetta la tecnologia per la produzione di ipoclorito di sodio da acqua di mare, utilizzata per trattare l'acqua di raffreddamento di grossi impianti. Negli stessi anni il Gruppo inizia a sviluppare i primi cloratori a sale per piscine. Grazie ai successi dell'impiantistica del cloro-soda e agli anodi DSA®, il Gruppo accelera la propria espansione all'estero,

entrando nei mercati di Singapore, Brasile e India.

Durante gli anni '80 l'innovazione e la ricerca continuano ad essere un elemento chiave della strategia di crescita del Gruppo: gli anodi DSA® iniziano ad essere utilizzati per applicazioni diverse dalla produzione di cloro, quali la produzione di metalli per via elettrochimica, la protezione dalla corrosione di strutture in cemento armato e la produzione di lamiere di acciaio zincato.

Nel corso degli anni '90, il Gruppo espande le proprie attività nei mercati cinese, statunitense e tedesco, costituendo joint venture e filiali, per servire il crescente numero di clienti locali e fornire un servizio post-vendita essenziale. Negli stessi anni, proseguono anche gli investimenti sulla diversificazione dei prodotti, commercializzando gli anodi DSA® nel settore dell'elettronica, della galvanica, e per processi di sanificazione dell'acqua; sviluppa inoltre nuove tecnologie destinate ad applicazioni nella chimica di base e nelle fuel cells.

Gli anni 2000 vedono lo sviluppo di rivestimenti e separatori avanzati per il cloro-soda ed elettrodi a diffusione di gas per fuel cells. Nel corso degli stessi anni, il Gruppo prosegue la propria espansione passando da una strategia di crescita per linee interne ad una per linee esterne attraverso acquisizioni e

*joint ventures*, iniziando così un percorso importante di trasformazione.

In particolare, nel 2001, per promuovere il business dell'impiantistica cloro-soda, viene creata Uhdenora S.p.A., una prima società in joint venture tra Industrie De Nora e Thyssenkrupp, diventata poi nel 2015 tkUhdeChlorine Engineers, e rinominata a febbraio 2022 in Thyssen-Krupp Nucera.

Sempre nel 2001 viene creata la Severn Trent De Nora, joint venture dedicata al settore dell'elettroclorazione industriale.

Tra il 2010 e il 2011 il Gruppo consolida la propria posizione nel settore del cloro-soda: nel 2010 si conclude un'operazione con Mitsui & co., che consente a De Nora di aumentare la propria partecipazione in Permelec Electrode al 100%; nel 2011 vengono acquisite tutte le azioni di Chlorine Engineers, attiva nel business dell'impiantistica. Parallelamente, De Nora sviluppa e brevetta nuove soluzioni per le tecnologie a diaframma e a membrana.

Nel 2015 inizia il processo di consolidamento e integrazione delle società operanti nel settore del trattamento e della sanificazione delle acque e delle acque reflue, attraverso la costituzione del segmento di business Water Technologies.



Nel 2017, per accelerare il processo di crescita, *Blackstone Tactical Opportunities* affianca la famiglia De Nora acquistando il 32,9% del capitale sociale.

Tra il 2018 e il 2019, il Gruppo espande ulteriormente la propria attività, ampliando la capacità produttiva in Cina, completando alcune acquisizioni societarie e inaugurando nuovi impianti di produzione negli Stati Uniti e in Germania.

Nel 2021 Snam S.p.A., uno dei maggiori operatori di infrastrutture energetiche al mondo, acquisisce da Blackstone l'intera partecipazione in De Nora, diventando partner industriale di De Nora nella transizione energetica.

Nel 2021 il Gruppo inizia a commercializzare nuovi elettrodi per la transizione energetica, basati sul processo di elettrolisi alcalina dell'acqua. Contemporaneamente rafforza e amplia la sua offerta di prodotti nel settore della disinfezione dell'acqua attraverso alcune strategiche acquisizioni societarie. Il Gruppo diventa anche ufficialmente uno dei protagonisti del progetto Neom, per il più grande impianto di produzione di idrogeno verde al mondo su scala gigawatt.

Nel 2022 Industrie De Nora è quotata alla borsa valori Euronext di Milano. Alla fine dello stesso anno viene creato

il terzo segmento di business, *Energy Transition*, focalizzato in particolare sullo sviluppo di tecnologie per l'idrogeno verde.

Nel 2023 De Nora compie 100 anni.

Per celebrare questa speciale ricorrenza, è stato creato il logo del centenario, un'immagine iconica disegnata da un membro della famiglia De Nora, che sottolinea il traguardo raggiunto e dà altrettanta importanza agli obiettivi futuri attraverso il simbolo dell'infinito.

Durante il 2023 sono state realizzate numerose iniziative, tra cui la pubblicazione del volume "De Nora: Racconti da un secolo di vita", che narra con entusiasmo questa corsa verso il futuro. L'autore Luca Masia ha scritto il volume sotto forma di racconti, mentre Luca Campigotto, uno dei fotografi italiani più apprezzati a livello internazionale, ha documentato con visione artistica la complessa realtà di De Nora: dai laboratori di ricerca alle fabbriche delle grandi produzioni, fino ai tecnici specializzati. Parole e immagini che raccontano un percorso fatto di ingegno, dedizione, scoperte scientifiche e innovazioni tecnologiche, con persone sempre al centro dell'impresa.

Le milestone più significative dei primi cento anni sono state narrate anche attraverso una sezione dedicata sul sito

web dell'azienda, riassunte in un video e rappresentate in un calendario.

A fine settembre 2023, il Presidente Federico De Nora ha invitato circa 100 collaboratori provenienti da tutte le sedi nel mondo per festeggiare insieme il centenario dell'azienda, con momenti celebrativi e attività culturali. L'evento, denominato Global Meeting 100 Years, si è svolto in Puglia, nei pressi di Altamura, luogo di nascita del fondatore Oronzio nel 1899. Durante i tre giorni sono state ripercorse le tappe più significative degli ultimi anni con un focus su imparare dal passato, guardare al presente e progettare il futuro.

Con il motto "Celebriamo la storia, guadagniamo tempo", l'azienda ha inoltre concesso un giorno di ferie aggiuntivo a tutto il personale impiegato nel 2023.

De Nora è un ambiente accogliente e inclusivo, capace di creare legami solidi e far sentire le persone parte di una grande famiglia. Per questo motivo, ha voluto celebrare il centenario in molte sedi nel mondo con un Family Day, invitando tutti i collaboratori a partecipare alle iniziative organizzate secondo le tradizioni locali, accompagnati dalle proprie famiglie e persone care.

## Modello di Business

De Nora è leader tecnologico in tre segmenti di business distinti, ognuno con il proprio portafoglio di prodotti e servizi specifici: Electrode Technologies Business, Energy Transition Business e Water Technologies Business.

I prodotti e le tecnologie offerti dal Gruppo sono destinati sia a nuove installazioni sia a installazioni esistenti. I servizi *aftermarket* comprendono la manutenzione periodica, la fornitura di ricambi, l'attività di *re-coating* degli elettrodi e l'ammodernamento degli impianti con tecnologie di ultima generazione.

De Nora assiste direttamente i propri clienti tramite la propria rete di vendita e assistenza tecnica, e in modo indiretto tramite distributori e rappresentanti.

Il Gruppo è il più grande fornitore al mondo di elettrodi per i principali processi elettrochimici industriali, inclusa la produzione di idrogeno verde, ed è uno dei leader nella fornitura di tecnologie per la filtrazione e la disinfezione delle acque, sia a uso municipale, che industriale e residenziale.

### Leader tecnologico globale nei nostri principali segmenti di business



Elettrodi destinati alla produzione di cloro-soda, di componenti elettronici, di batterie al litio e destinati alla elettrofiltrazione di nickel e cobalto

> 50% quota di mercato

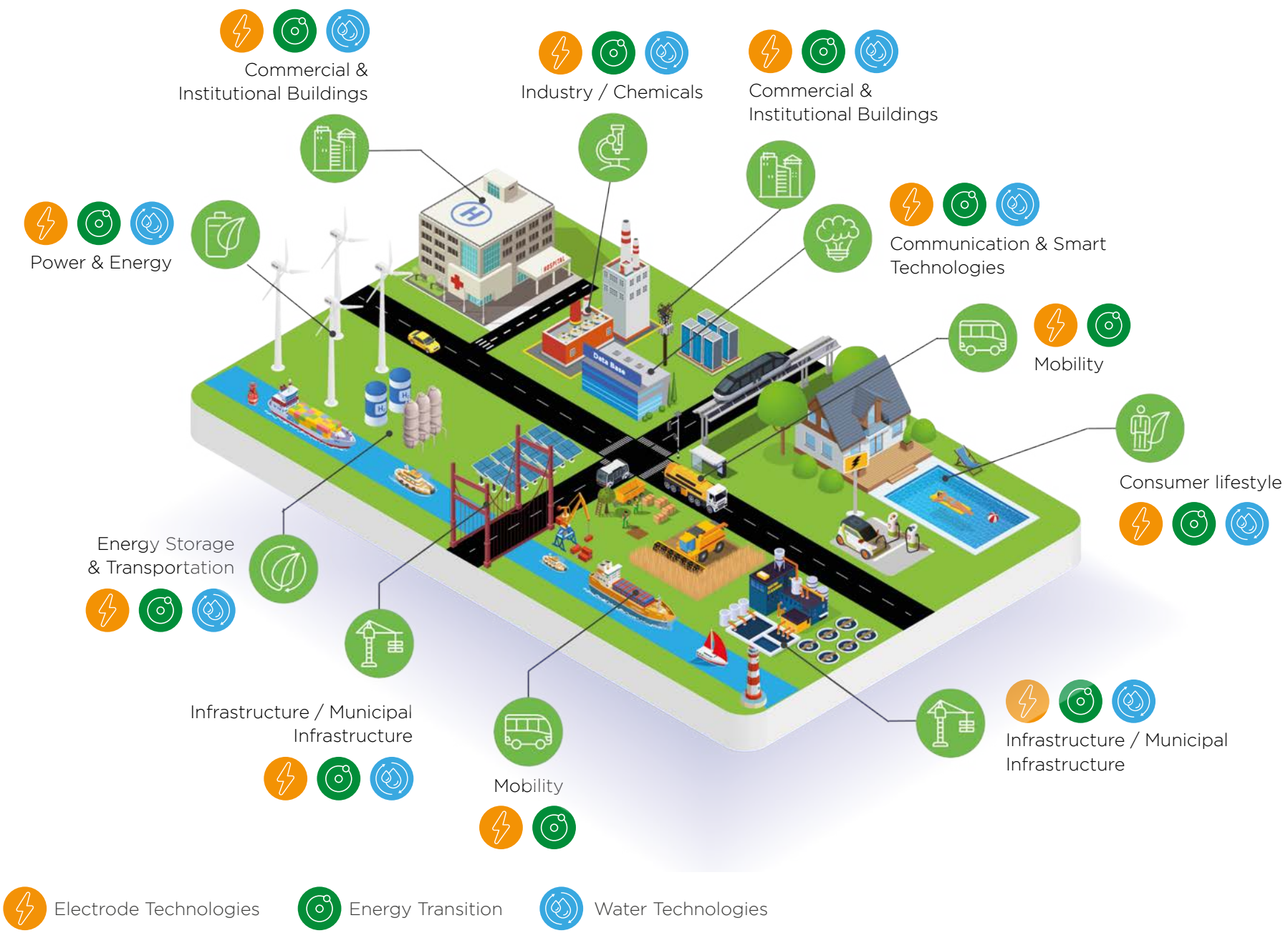


Elettrodi per la Elettrolisi alcalina dell'acqua (AWE)



Primo player Pools a Elettroclorazione industriale, entro i primi 5 top player nella disinfezione e filtrazione delle acque ad uso urbano

~ 80% quota di mercato nelle Pools



## Electrode Technologies

Il business degli elettrodi consiste nella produzione e nella vendita di anodi e catodi, rivestimenti catalitici, elettrolizzatori e relativi accessori destinati a varie applicazioni elettrochimiche in diversi settori industriali. I prodotti del Gruppo sono destinati principalmente ai mercati del cloro-soda, dell'elettronica e all'industria mineraria.

Con nove impianti di produzione e assemblaggio, De Nora è il primo fornitore di elettrodi a livello globale. La sua leadership si basa su una vasta conoscenza dei processi elettrochimici, su un ampio portafoglio di prodotti in continua evoluzione e sulla qualità dei servizi offerti, quali la manutenzione periodica degli elettrodi o sostituzione con prodotti di ultima generazione in grado di migliorare le performance del processo a cui sono destinati, la fornitura di parti di ricambio e le attività di assistenza tecnica.

I principali mercati di applicazione delle tecnologie per Electrode Technologies sono:

### Cloro-soda

Il cloro, la soda caustica ed i loro derivati, generati mediante l'elettrolisi di soluzioni acquose di cloruro di sodio, sono prodotti di base necessari per le più importanti industrie chimiche e manifatturiere, per la produzione di plastiche e poliuretani,

nella farmaceutica, nella produzione di detersivi e disinfettanti, nella produzione dell'alluminio e nel trattamento delle acque.

### Elettronica

Le tecnologie di De Nora vengono impiegate nella produzione di lamine di rame, una materia prima di base utilizzata principalmente per la produzione di circuiti stampati e di batterie al litio e per la ramatura dei circuiti stampati, processo inerente la deposizione di rame all'interno dei micro-fori.

### Raffinazione dei metalli nel settore minerario

La raffinazione elettrochimica dei metalli non ferrosi consiste in un processo per eliminare le impurità residue con lo scopo di ottenere metalli di elevata purezza e qualità, che vengono utilizzati in vari settori industriali. L'offerta del Gruppo si concentra nel segmento degli anodi di titanio con rivestimento di ossido metallico misto per la raffinazione elettrolitica di nichel e cobalto, con l'intento di sviluppare anche soluzioni per il rame.

## Water Technologies

Il segmento di business Water Technologies si occupa dello sviluppo e della fornitura di soluzioni per il trattamento delle acque per i settori municipale, industriale e residenziale. Più precisamente, il Gruppo

vanta un ampio portafoglio di tecnologie per la disinfezione delle piscine, per l'elettroclorazione di acqua di mare e di salamoia, per la sanificazione e la filtrazione di acqua potabile e di acque reflue, e sistemi per il trattamento delle acque in applicazioni marine.

Oltre a fornire sistemi e soluzioni destinati a nuove installazioni, De Nora offre anche servizi di manutenzione, re-ingegneria dei sistemi esistenti, assistenza tecnica *in loco* o da remoto e fornitura di parti di ricambio.

L'attività di produzione consiste principalmente nella costruzione e nell'assemblaggio di sistemi. La produzione di elettrodi DSA® impiegati nelle tecnologie di trattamento elettrochimico delle acque avviene negli stabilimenti del Gruppo afferenti al segmento di business Electrode Technologies.

Le principali applicazioni delle tecnologie per il trattamento delle acque sono:

### Clorazioni delle piscine

De Nora offre elettrodi per cloratori a sale utilizzati nella disinfezione delle acque delle piscine, con particolare focalizzazione sul segmento residenziale. Il processo di clorazione a sale è ecologico e presenta diversi vantaggi, tra cui la generazione costante di soluzione di cloro per prevenire picchi e alghe, la ridotta manutenzione grazie a sistemi automatizzati, la minimizzazione dello stoccaggio e della

movimentazione dei prodotti chimici, e una durata media dei cloratori di 3-5 anni.

### Clorazione industriale (elettro-clorazione)

Il Gruppo produce e vende sistemi elettrochimici per la produzione di soluzioni clorate da acqua salata per la disinfezione delle acque. Nel settore industriale, i prodotti includono il trattamento delle acque di processo, sistemi di trattamento e riciclo delle acque reflue industriali, sistemi di sanificazione dell'acqua utilizzata nei circuiti di raffreddamento e nelle torri di evaporazione e piccoli sistemi di desalinizzazione dell'acqua salmastra. Inoltre, De Nora fornisce centrali elettriche, terminali per gas naturale liquefatto (GNL) e piattaforme offshore per il petrolio e il gas con soluzioni per il trattamento delle acque di processo, delle acque antincendio e delle acque reflue, in conformità alle normative internazionali vigenti in materia di scarico in mare e di riutilizzo delle acque.

### Disinfezione e filtrazione municipale

Nel mercato municipale, il Gruppo offre attrezzature, sistemi e impianti per la disinfezione e la filtrazione di acque e acque reflue conformi alle normative vigenti in materia di sicurezza e protezione ambientale. Nell'ambito dei sistemi di disinfezione, il Gruppo è in grado di offrire una gamma completa di prodotti che utilizzano le tecnologie del gas cloro,

del biossido di cloro, dell'ozono e dell'ultravioletto (UV). Nell'ambito dei sistemi di filtrazione, De Nora progetta, sviluppa, produce e vende sistemi di filtrazione avanzati per la rimozione di contaminanti complessi e tecnologie di filtrazione per la rimozione e/o l'assorbimento degli agenti inquinanti. La suite completa di soluzioni di disinfezione e filtrazione consente all'azienda di combinare in modo innovativo le tecnologie per soddisfare le esigenze dei clienti e del mercato in continua evoluzione.

### Settore marino

Il Gruppo progetta, vende e installa sistemi di gestione delle acque di zavorra delle navi, progettati secondo le più stringenti normative vigenti. In particolare, De Nora commercializza sia soluzioni elettrochimiche sia sistemi UV. Inoltre, il Gruppo offre sistemi di bordo per il trattamento delle acque reflue prima dello scarico in mare.

Tuttavia, in data 14 dicembre 2023, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la chiusura del business Tecnologie Marine; una decisione guidata dal continuo impegno dell'azienda ad adattarsi alle dinamiche del mercato e a focalizzare la propria crescita sui mercati strategici principali, quello municipale e quello industriale, ottimizzando al contempo il proprio portafoglio prodotti.

### Nuovi settori di applicazione

Il Gruppo si sta espandendo in nuove applicazioni, tra cui servizi di rimozione dei contaminanti di interesse emergente, compresi i prodotti farmaceutici e per la cura della persona, e delle sostanze chimiche industriali, sempre più presenti nell'acqua potabile in tutto il mondo (PFAS<sup>1</sup>).

### Energy Transition

L'idrogeno verde assumerà un ruolo fondamentale nel processo di decarbonizzazione dell'industria *hard to abate* che utilizza idrogeno prodotto da combustibili fossili come materia prima, e in tutti quei settori dove, al momento, non ci sono alternative energetiche economicamente competitive e/o dove l'elettrificazione diretta non è implementabile.

Per questo motivo, il Gruppo ha sviluppato un portafoglio di soluzioni tecnologiche destinate ad alimentare il mercato della transizione energetica, che attingono alla sua centenaria e consolidata esperienza maturata nel mercato degli elettrodi. In particolare, i prodotti De Nora sono progettati per l'uso in impianti volti alla produzione di idrogeno verde attraverso processi di elettrolisi alcalina dell'acqua e per la realizzazione di celle a combustibile destinate a trasformare l'idrogeno in energia.

<sup>1</sup> PFAS: Sostanze perfluoroalchiliche.

Tutti i metodi di produzione dell'idrogeno verde si basano sull'elettrolisi dell'acqua; le principali differenze tra le diverse tecnologie derivano dal tipo di elettrolita utilizzato e dalle condizioni operative. Tali tecnologie si caratterizzano, inoltre, per il livello di maturità tecnologica raggiunta e per la loro affermazione commerciale. Esse sono:

- l'elettrolisi alcalina atmosferica o pressurizzata (AWE);
- l'elettrolisi a membrana polimerica protonica (PEM);
- l'elettrolisi a ossidi solidi (SOEC);
- l'elettrolisi a membrana polimerica anionica (AEM).

Tra queste, solo le prime due tecnologie hanno raggiunto un buon grado di sviluppo tecnologico e sono attualmente commercializzate.

Si prevede che nel medio e nel lungo periodo, l'elettrolisi alcalina, grazie ai vantaggi offerti, continuerà ad essere preferita rispetto a tecnologie concorrenti quali la PEM, soprattutto per progetti di larga scala. In particolare, è previsto che la tecnologia AWE sia impiegata per la decarbonizzazione delle industrie *"hard to abate"* (ad esempio acciaierie e raffinerie), e per la produzione di *"green chemicals"*, (ad esempio ammoniaca, metanolo e *"green fuels"* per il settore avio).

Il Gruppo, in particolare, ha sviluppato elettrodi, rivestimenti e catalizzatori per

elettrolisi alcalina dell'acqua (AWE) che garantiscono il loro funzionamento ad alte densità di corrente senza comprometterne le prestazioni e la durata degli stessi. Gli elettrodi De Nora garantiscono un costo competitivo dell'idrogeno prodotto (*levelized cost of hydrogen*, o "LCOH").

### Fuel cells

Le fuel cells convertono l'energia potenziale contenuta nel gas direttamente in energia elettrica mediante il processo inverso a quello dell'elettrolisi: il gas idrogeno reagisce con l'ossigeno, producendo acqua e corrente elettrica. Similmente agli elettrolizzatori, le fuel cells sono altamente modulari e trovano pertanto applicazione in diversi settori.

Tra i diversi tipi di elettrodi per fuel cells, l'offerta di De Nora si concentra su quelli cosiddetti *"gas diffusion electrodes"* (GDE) destinati a diverse applicazioni (PEM, PEM ad alta temperatura e alcaline alimentate sia con idrogeno che con metanolo).

## La nostra impronta globale

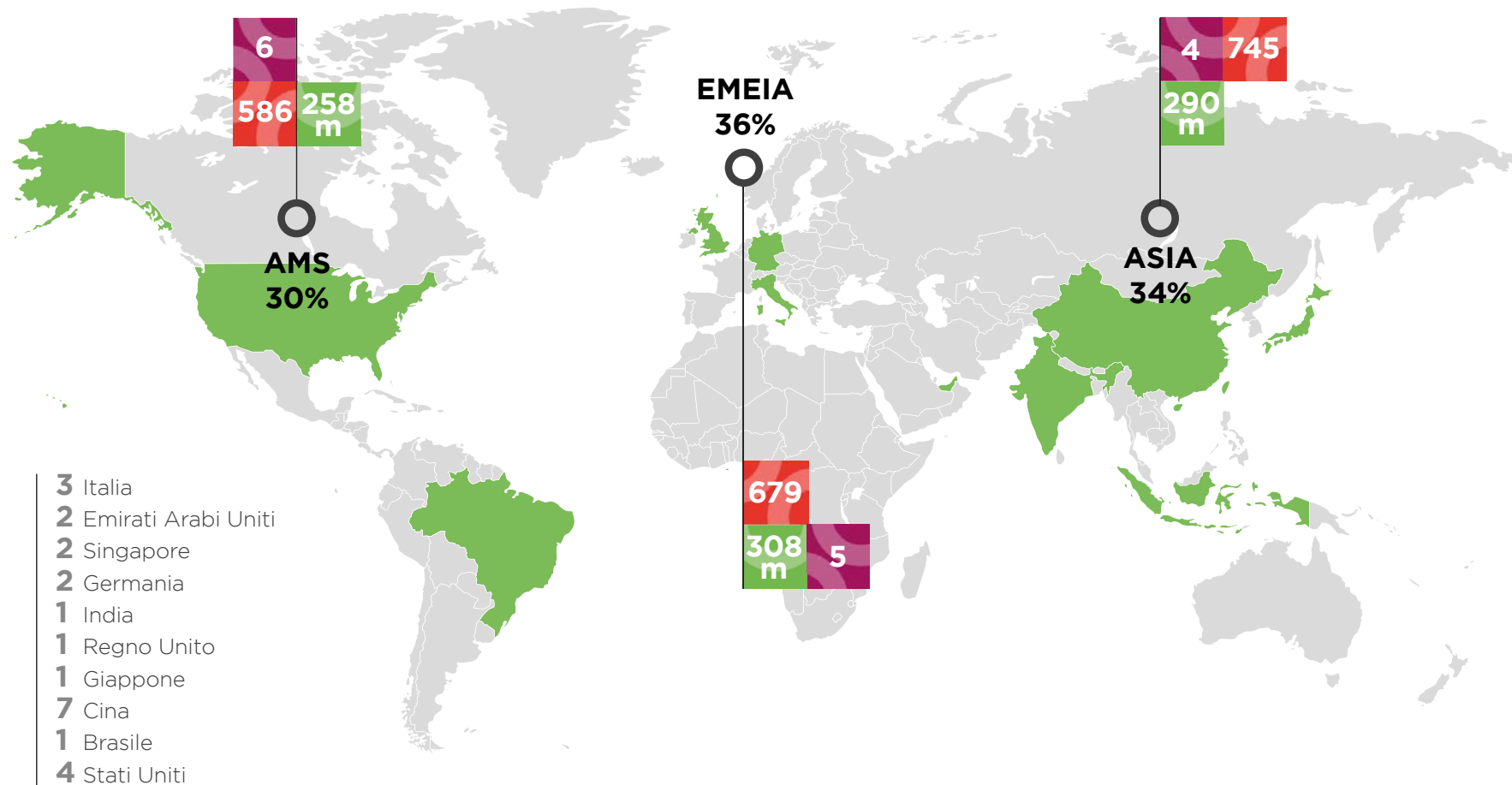
Il Gruppo è presente in 10 Paesi attraverso 24 società operative, di cui 15 siti produttivi e 5 centri di ricerca e sviluppo ("R&S") che garantiscono il continuo sviluppo ed

ampiamento delle tecnologie proprietarie. Il portafoglio di proprietà intellettuale del Gruppo comprende attualmente 281 famiglie di brevetti con più di 2.800 estensioni territoriali.

Con la sua presenza diffusa e l'ampio portafoglio di prodotti, De Nora può servire efficacemente i clienti in oltre 100 Paesi, con più di 2.000 dipendenti in tutto il mondo. De Nora è operativa in tre macro-regioni: EMEA (Italia, Germania, UK, Emirati Arabi Uniti e India), AMS (USA e Brasile) e APAC (Cina, Singapore e Giappone).

### Progetto Gigafactory

Nel 2023 in Italia si sono avviate le attività di costruzione di una Gigafactory per tecnologie di produzione di idrogeno verde con una capacità potenziale fino a 2GW. In collaborazione con Snam S.p.A, De Nora è impegnata a costruire uno dei più grandi stabilimenti italiani e poli produttivi su larga scala per produrre elettrolizzatori per la generazione di sistemi a idrogeno verde, componenti per l'elettrolisi dell'acqua e fuel cell, oltre alla costruzione di prodotti a servizio delle altre divisioni del Gruppo.



- 3 Italia
- 2 Emirati Arabi Uniti
- 2 Singapore
- 2 Germania
- 1 India
- 1 Regno Unito
- 1 Giappone
- 7 Cina
- 1 Brasile
- 4 Stati Uniti



Società operative

**24**



Ricavi

**€856M**



Fabbriche

**15**



Persone

**2.010**

# Partnership and Membership

## Adesione a network internazionali



## Partnership con scuole e università locali

Università Bocconi

Career Service Politecnico di Milano

Università degli Studi di Milano  
Bicocca

Università degli Studi di Milano

Istituto E. Molinari

Liceo Casiraghi

Liceo Leone XIII

## Collaborazioni con enti di beneficenza



Inclusione sociale e superamento di situazioni di disagio e barriere architettoniche attraverso lo sport



Promozione della cultura dell'adozione e dell'affido in Italia



Promozione di luoghi di accoglienza per minori separati dalle loro famiglie



Accoglienza in luogo protetto e supporto psicologico-affettivo per bambini e ragazzi allontanati dalle proprie famiglie per decreto del Tribunale per i minorenni.



Abbattimento delle barriere comunicative e sensibilizzazione sulla disabilità uditiva



Protezione e miglioramento del patrimonio storico e artistico italiano



Supporto alle giovani generazioni dei paesi africani in condizioni di estrema povertà con difficoltà di accesso al cibo, all'acqua potabile, alle cure mediche e alla formazione.



Supporto al PizzAut Lab che promuove educazione e lavoro alle persone autistiche



Inclusione di persone con mobilità ridotta



Lotta contro la leucemia



Promozione e diffusione della cultura tecnico-scientifica in tutte le sue manifestazioni, implicazioni e interazioni con altri settori del sapere e con la società.



## Associazioni di categoria

Associazioni di settore, altre associazioni di categoria e organizzazioni di advocacy nazionali o internazionali a cui l'organizzazione partecipa con un ruolo significativo:

- The Committee of the Electrolytic Science and Technology
- Functional Water Foundation
- Chlorine Institute
- ANIMP - Associazione Nazionale di Impiantistica Industriale
- Fujisawa Chamber of Commerce & Industry
- Japan Society for the Medical & Hygienic Use of Ozone

## Principali altre membership

Hydrogen Europe , H2IT - Associazione Italiana Idrogeno, Clean Hydrogen Partnership, European Clean Hydrogen Alliance, Electrolyzer Partnership, Renewable and Low Carbon Fuel Alliance, GET ANIMA IDROGENO, Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), Assolombarda, Ohio Fuel

Cell Coalition, NASF (National Association for Surface Finishing), AMPP (Association for Material Protection & Performance), ECOAT (Electrocoat Association), PHTA (Pool & Hot Tub Alliance), ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), ABRACO (Associação Brasileira de Corrosão), CLOROSUR (Asociación Latinoamericana de la Industria del Cloro, Álcalis y Derivados), ANAPP (Associação Nacional das Empresas e Profissionais de Piscinas), The Japan Institute of Metals and Materials, Japan Hydrogen Association (JH2A), The Electrochemical society of Japan, Greening Association for Fujisawa corporations, Fujisawa District Waste Management Council, ecc.



# 02

## La Sostenibilità nel DNA

- 28 Analisi di Materialità
- 33 Il nostro impegno per gli SDGs
- 34 La nostra strategia di sostenibilità
- 38 Roadmap e obiettivi
- 43 Tassonomia
- 50 Relazione con gli investitori

Contributo  
agli SDGs

Nuovo piano di  
sostenibilità  
al 2026 e 2030

Governance ESG  
rafforzata: ESG  
Accelerator Lab  
e ESG Steering  
Committee

9%

Ricavi allineati  
alla Tassonomia  
Europea

79%

Ricavi della  
BU Energy  
Transition allineati

42%

Investitori  
istituzionali ESG

## Analisi di Materialità

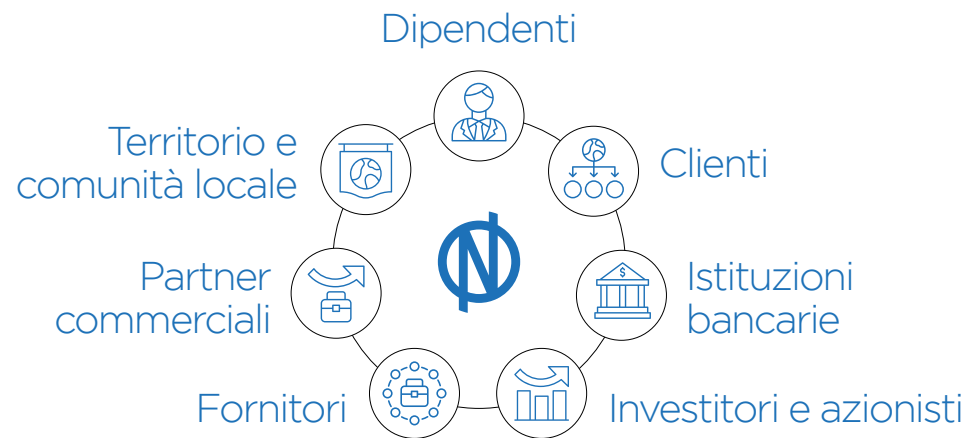
In conformità con quanto richiesto dai GRI Standards, i contenuti del Bilancio di Sostenibilità seguono i risultati dell'analisi di materialità, che ha visto il suo aggiornamento nel presente anno di rendicontazione.

Tale processo permette di individuare le tematiche e gli impatti ad esse correlati più significativi dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone, inclusi gli impatti sui diritti umani. De Nora, che da sempre si impegna per promuovere un business sempre più sostenibile, considera tali tematiche e impatti come la base per costruire la propria risposta alle sfide del nostro tempo e per la costruzione della propria strategia.

Nel corso del 2023 il Gruppo ha effettuato un processo di revisione dell'analisi di materialità anche finalizzato alla realizzazione del Piano ESG al 2026 e 2030. Il processo di revisione si è svolto tramite analisi interne, che hanno coinvolto i membri dell'ESG Steering Committee, e un aggiornamento dell'analisi di *benchmarking* basato su 3 *cluster* di *peers* per un totale di 15 Società quotate. Il primo *cluster* ha ricompreso i peer diretti del Gruppo De Nora, il secondo *cluster* ha incluso alcuni player industriali, anche clienti di De Nora, con un profilo di sostenibilità elevato e nel terzo *cluster* sono comprese società italiane quotate, anch'esse con profili ESG di primario rilievo. Le analisi descritte condotte nel 2023 hanno portato alla conferma degli stakeholder rilevanti, dell'insieme di tematiche e degli impatti individuati durante il primo esercizio di analisi di materialità effettuato nel 2022.

Nel primo anno di analisi, infatti, è stata condotta un'attività di *benchmarking* che ha permesso di confrontare la reportistica di tipo non finanziario fra un panel selezionato di *peers* per il Gruppo De Nora e le best practice in atto per il settore di riferimento.

Come primo passo si è proceduto all'individuazione delle categorie di stakeholder più rilevanti per De Nora; esse comprendono tutte le persone o i gruppi che sono o potrebbero essere impattati dalle attività del Gruppo. La lista comprende le categorie di seguito rappresentate:



Infine l'analisi si è concentrata sulla mappatura delle principali tematiche di sostenibilità e impatti ad esse correlate prendendo in considerazione i Sustainable Development Goals (SDGs) rilevanti per De Nora, le tematiche definite materiali dai SASB (Sustainability Accounting Standard Board) Standard per il settore Electrical & Electronic Equipment, e le aree tematiche richieste dal D.Lgs. 254/2016, quali i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto

dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

La lista dei potenziali impatti rilevanti per l'organizzazione è stata successivamente sottoposta a valutazione di categorie di stakeholder esterni e interni quali clienti e dipendenti.

Nell'ambito di questa valutazione è stato chiesto agli stakeholder di determinare la rilevanza degli impatti identificati

attraverso uno specifico set di criteri di valutazione che include lo scopo, la scala e la probabilità<sup>2</sup>. Gli stessi impatti sono stati poi sottoposti alla valutazione anche del Top Management di De Nora.

In ultimo si è proceduto a consolidare i risultati dei due step valutativi; questo ha permesso di prioritizzare lista di impatti e di tematiche, che successivamente, sono state poste all'attenzione del Comitato Controllo Rischi e approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Nel 2023, si è proceduto ad aggiornare le diciture di alcune tematiche e ad accorpate gli impatti. Nello specifico, la tematica "Diversità, equità ed inclusione" è stata accorpata insieme alla tematica "Sviluppo delle competenze". I relativi impatti delle due tematiche sono stati quindi considerati all'interno dell'unica tematica "Sviluppo delle competenze, Diversità, Equità ed Inclusione". Allo stesso modo, "Innovazione" e "Innovazione Sostenibile" sono state accorpate nella stessa tematica "Innovazione Sostenibile" insieme agli impatti relativi. A valle di queste modifiche durante il 2023 l'analisi è stata nuovamente sottoposta all'attenzione del Comitato Controllo, Rischi e ESG e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione rispettivamente in data 22 gennaio e 23 gennaio 2024.

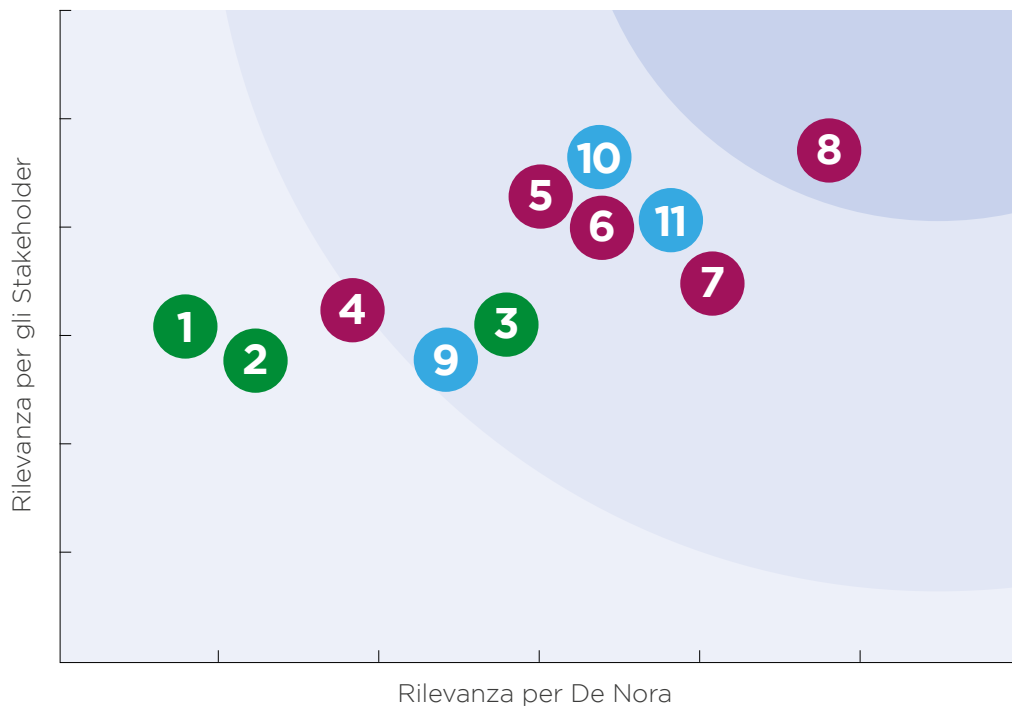
<sup>2</sup> Gli indicatori utilizzati per la valutazione degli impatti sono: la scala, per valutare quanto è grave o di beneficio l'impatto, la portata, intesa come diffusione dell'impatto, e la probabilità che l'impatto stesso avvenga.

Di seguito viene presentata la lista delle tematiche materiali aggiornata e gli impatti ad esse correlati:

Tematica	Descrizione	Impatto	Natura dell'impatto
Economia circolare	Gestione responsabile dei rifiuti aziendali pericolosi e non pericolosi, diffusione di una cultura aziendale volta a una corretta e responsabile gestione dei rifiuti, promuovendo metodi e pratiche quali il riutilizzo, il <i>re-coating</i> e il riciclo dei rifiuti. Approvvigionamento, utilizzo e rigenerazione dei materiali in modo efficiente durante l'intero ciclo di vita dei prodotti.	Inquinamento del suolo	Negativo Potenziale
		Promozione di un'economia circolare	Positivo Attuale
		Uso di materie prime	Negativo Attuale
Azione per il clima	Monitoraggio, prevenzione e riduzione delle emissioni di gas effetto serra (GHG) e altre emissioni inquinanti in atmosfera. Sviluppo di iniziative di efficienza energetica nei siti del Gruppo e incremento dell'utilizzo e produzione di energia da fonti rinnovabili.	Emissioni di gas climalteranti	Negativo Attuale
		Danni alla salute della comunità	Negativo Attuale
Gestione delle risorse idriche	Gestione consapevole ed efficiente delle risorse idriche e definizione di strategie che riducano l'utilizzo dell'acqua e migliorino la riutilizzabilità, in particolare nelle aree a rischio di stress idrico.	Utilizzo della risorsa idrica	Negativo Attuale
		Inquinamento delle acque	Negativo potenziale
Sviluppo delle Competenze, Diversità, Equità ed Inclusione	Adozione di politiche di attrazione e crescita dei talenti, incoraggiando percorsi di sviluppo professionale che migliorino le capacità e sviluppo di politiche, pratiche e condizioni di lavoro appropriate all'interno del Gruppo per garantire e promuovere pari opportunità, rispetto della diversità e inclusione, contrastare tutte le forme di discriminazione.	Ambiente di lavoro inclusivo	Positivo Attuale
		Well-being dei dipendenti	Positivo Attuale
		Sviluppo delle competenze dei lavoratori	Positivo Attuale
		Diminuzione di know-how	Negativo Potenziale
Coinvolgimento della comunità	Contributo allo sviluppo socio-economico delle comunità in cui il Gruppo opera, attraverso investimenti, donazioni, progetti, programmi e iniziative.	Sviluppo delle comunità attraverso iniziative e donazioni	Positivo Attuale
		Distribuzione del valore economico	Positivo Attuale
Salute e Sicurezza	Adozione di processi e pratiche, anche al di là di quanto prescritto dalla normativa vigente, volti a ridurre al minimo i rischi per la salute e la sicurezza di dipendenti e collaboratori. Attuazione di piani di formazione per migliorare la consapevolezza e conoscenza dei rischi a cui sono esposti tutti i dipendenti.	Malattie professionali dei dipendenti	Negativo Potenziale
		Infortuni dei dipendenti	Negativo Attuale

Tematica	Descrizione	Impatto	Natura dell'impatto
Qualità & sicurezza dei prodotti	Produzione e vendita di prodotti dalle elevate caratteristiche qualitative e sicuri in termini di salute per il cliente finale.	Realizzazione di prodotti sicuri e di alta qualità	Positivo Attuale
Cyber Security e protezione dei dati	Implementazione di sistemi informatici all'avanguardia, monitoraggio costante dei rischi potenziali, implementazione di attività di <i>awareness</i> e formazione per migliorare la sicurezza nel Gruppo.	Rispetto della privacy degli stakeholder	Positivo Attuale
		Perdita di informazioni sensibili dell'organizzazione	Negativo Potenziale
Etica aziendale	Promozione e diffusione di una cultura aziendale basata su comportamenti virtuosi, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti nei Paesi in cui il Gruppo opera, in ambito ambientale, economico e sociale.	Mancato rispetto delle leggi e conseguente impatto sulla società	Negativo Potenziale
		Rispetto delle leggi e adozione di comportamenti virtuosi	Positivo Attuale
Innovazione sostenibile	Creazione di nuove tecnologie e sviluppo delle tecnologie esistenti per migliorare i servizi offerti e di valore condiviso a medio-lungo termine per tutte le parti interessate, attraverso l'efficienza operativa e finanziaria e una gestione aziendale economicamente sostenibile.	Realizzazione di prodotti con design innovativo	Positivo Attuale
		Produzione di nuove tecnologie	Negativo Potenziale
		Applicazioni sostenibili (Water Technologies ed Energy Transition)	Positivo Attuale
		Advocacy per tecnologie green	Positivo Attuale
Catena di fornitura responsabile	Adozione di politiche di selezione di fornitori, appaltatori e partner commerciali basate su processi equi e trasparenti che definiscano l'integrazione dei criteri di sostenibilità.	Impatti negativi sulla società derivanti da mancata gestione dei temi ESG lungo la catena di fornitura	Negativo Potenziale

Di seguito viene riportata la matrice di materialità, dove vengono illustrate le 11 tematiche risultanti materiali nel 2023. I valori nel grafico riflettono la rilevanza per De Nora (asse X) e la Rilevanza per gli Stakeholder (asse Y).



### Dimensione ambientale

- 1** Gestione delle risorse idriche
- 2** Azione per il clima
- 3** Economia circolare

### Dimensione sociale

- 4** Salute e Sicurezza
- 5** Cyber Security e protezione dei dati
- 6** Sviluppo delle Competenze, Diversità, Equità ed Inclusione
- 7** Coinvolgimento delle comunità
- 8** Qualità & sicurezza dei prodotti

### Dimensione Governance

- 9** Catena di fornitura responsabile
- 10** Etica aziendale
- 11** Innovazione sostenibile



## Il nostro impegno per gli SDGs



La sostenibilità in De Nora informa il continuo sviluppo ed espansione del proprio portafoglio di prodotti nei segmenti del business di elettrodi, tecnologie dell'acqua e transizione energetica.

Il Gruppo, infatti, si pone l'obiettivo di fornire nuove soluzioni che possano contribuire al raggiungimento dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. In particolare, rispetto ai prodotti offerti, l'organizzazione ha identificato come principali, tra i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), a cui contribuire, i seguenti: Energia sostenibile e pulita (7); Azione climatica (13); Città e comunità sostenibili (11); Acqua pulita e servizi igienici (6); Vita al di sotto dell'acqua (14); Industria, innovazione e infrastrutture (9). Inoltre, attraverso le iniziative sociali, ambientali e di governance che l'organizzazione svolge all'interno delle proprie attività di business e lungo la catena del valore, De Nora si impegna anche al raggiungimento di altri SDGs quali: Obiettivi uguaglianza di genere (5), Lavoro dignitoso e crescita economica (8) e Consumo e produzione responsabili (12).

# La nostra strategia di sostenibilità

La strategia ESG al 2026 e 2030 è stata delineata col nuovo piano di sostenibilità, approvato il 14 dicembre 2023 e incorporato nel Piano Industriale. Il Piano di sostenibilità definisce obiettivi chiari e misurabili che tracciano una roadmap ambiziosa assicurando, comunque, il rispetto dei principi di responsabilità e rendicontabilità. L'ambizione di De Nora, partendo dalla leadership che la contraddistingue nei principali mercati in cui opera, è di svolgere un ruolo chiave anche in ambito ESG:

- Attraverso lo sviluppo di tecnologie sostenibili che favoriscano la crescita economica tramite un'attenta gestione delle risorse naturali, la circolarità e l'uso di energia pulita.
- Promuovendo un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo e supportando le comunità locali in cui opera.

- Conducendo le attività in modo etico e trasparente, orchestrate da una solida governance.

La strategia di sostenibilità di De Nora si basa sui temi materiali descritti nel paragrafo precedente ai quali si aggiunge il tema della biodiversità su cui, vista la rilevanza nel panorama internazionale, De Nora si impegna a svolgere un'analisi approfondita nel corso del 2024 per valutare l'entità del proprio impatto.

Le priorità della strategia ESG del Gruppo possono essere raggruppate in 4 pilastri, gestiti attraverso una governance strutturata che garantisce eticità e trasparenza.

## GREEN INNOVATION

De Nora si impegna attivamente nello sviluppo dell'innovazione tecnologica, ricercando costantemente nuove soluzioni per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei propri prodotti. Integrando un design circolare, i principi LCA, le *scorecard* di prodotto e l'ottimizzazione dell'uso dei metalli nobili, il Gruppo mira a contribuire attivamente allo sviluppo di soluzioni con ridotto impatto ambientale e a promuovere questa visione in tutta l'organizzazione. Le iniziative previste dal piano in questo ambito puntano ad affermarsi come best practice del settore e consentendo a De Nora di posizionarsi fra i players di riferimento nella green innovation.

## CLIMATE ACTION E CIRCULAR ECONOMY

Le tecnologie *clean* e sostenibili di De Nora sono alla base della *handprint* del Gruppo, ovvero la capacità di contribuire alla riduzione del cambiamento climatico, consentendo ai propri clienti di aumentare la loro efficienza energetica, decarbonizzare processi *hard to abate* e trattare, disinfettare e filtrare l'acqua garantendone un utilizzo sicuro e circolare. Il piano delinea, inoltre, l'impegno del Gruppo a migliorare la propria impronta carbonica, ovvero a ridurre le emissioni di gas serra in linea con l'Agenda 2030. L'economia circolare viene promossa potenziando modelli di business sostenibili lungo l'intera catena del valore, riducendo al minimo gli sprechi, ottimizzando l'uso ed il riutilizzo delle materie prime strategiche, quali ad esempio i metalli nobili e promuovendo l'uso circolare delle risorse idriche del pianeta grazie all'ampio portafoglio di soluzioni tecnologiche dedicate alla filtrazione e disinfezione dell'acqua.



## PEOPLE: INCLUSIONE, BENESSERE OLTRE LE TEMATICHE H&S, CONTINUO SVILUPPO

De Nora da sempre adotta un approccio olistico al benessere dei dipendenti, individuando nella salute mentale una priorità assoluta insieme a quella fisica tutelata dalle misure di salute e sicurezza. Il piano prevede lo sviluppo di soluzioni complete e il consolidamento di quelle già in atto, tra cui survey, programmi di formazione, *hotline*, sportelli psicologici, assicurazione sanitaria e servizi medici interni. Il multiculturalismo e la diversità rappresentano risorse strategiche che De Nora promuove perseguendo continuamente le best practice per garantire pari opportunità, rispetto per la diversità e inclusione, contro qualsiasi forma di discriminazione.

## COINVOLGIMENTO DELLE COMUNITÀ LOCALI, PARTNERSHIP E SVILUPPO DI UNA SUPPLY CHAIN SOSTENIBILE

Il piano prevede un rafforzamento nello sviluppo di partnership con istituti tecnici superiori e università STEM e delle relazioni con le comunità locali. Su questo fronte De Nora si impegna attivamente, da sempre, in progetti in linea con i propri valori, tra cui numerose iniziative di beneficenza e supporto alle comunità. Uno degli obiettivi è quello di poter creare un network in linea con la propria visione e dedizione ai principi ESG, creando una catena di fornitura volta al rispetto dei diritti umani e alla tutela dell'ambiente, per la quale De Nora possa rappresentare un punto di riferimento nel percorso verso l'adozione di pratiche e di una crescita sostenibili.

## La struttura organizzativa dedicata alla sostenibilità

Per l'attuazione del piano è stata definita nel corso del 2023, e formalizzata all'inizio del 2024, la governance ESG e la struttura organizzativa che sarà coinvolta nella realizzazione e nel monitoraggio delle iniziative strategiche, come da immagine riportata. A questo proposito sono stati istituiti i seguenti organi ai quali sono stati assegnati diversi compiti e responsabilità.

### ESG Steering Committee

Comitato direttivo, con riporto all'Amministratore Delegato, composto dal top management di De Nora in rappresentanza delle diverse funzioni del Gruppo. In particolare, tale comitato ha il compito di monitorare i KPI relativi alle principali performance di sostenibilità di De Nora e di definire azioni, iniziative, obiettivi volti a migliorare le stesse.

### ESG Accelerator Lab - Permanent Team

Un team cross-funzionale, diretto dal Head of Investor Relations and ESG, composto dalle figure del team ESG e dai rappresentanti delle altre funzioni aziendali, (quali ad esempio *Human Resources, Operation, R&D,*

*Procurement e Legal*), che si occupa delle attività di project management delle iniziative e dei processi in ambito ESG coordinando processi di raccolta, elaborazione e monitoraggio dei dati indirizzando il rispetto dei target prefissati, le attività di rating e le analisi di *benchmarking* su trend emergenti e best practice.

### ESG Accelerator Lab - Focal Points

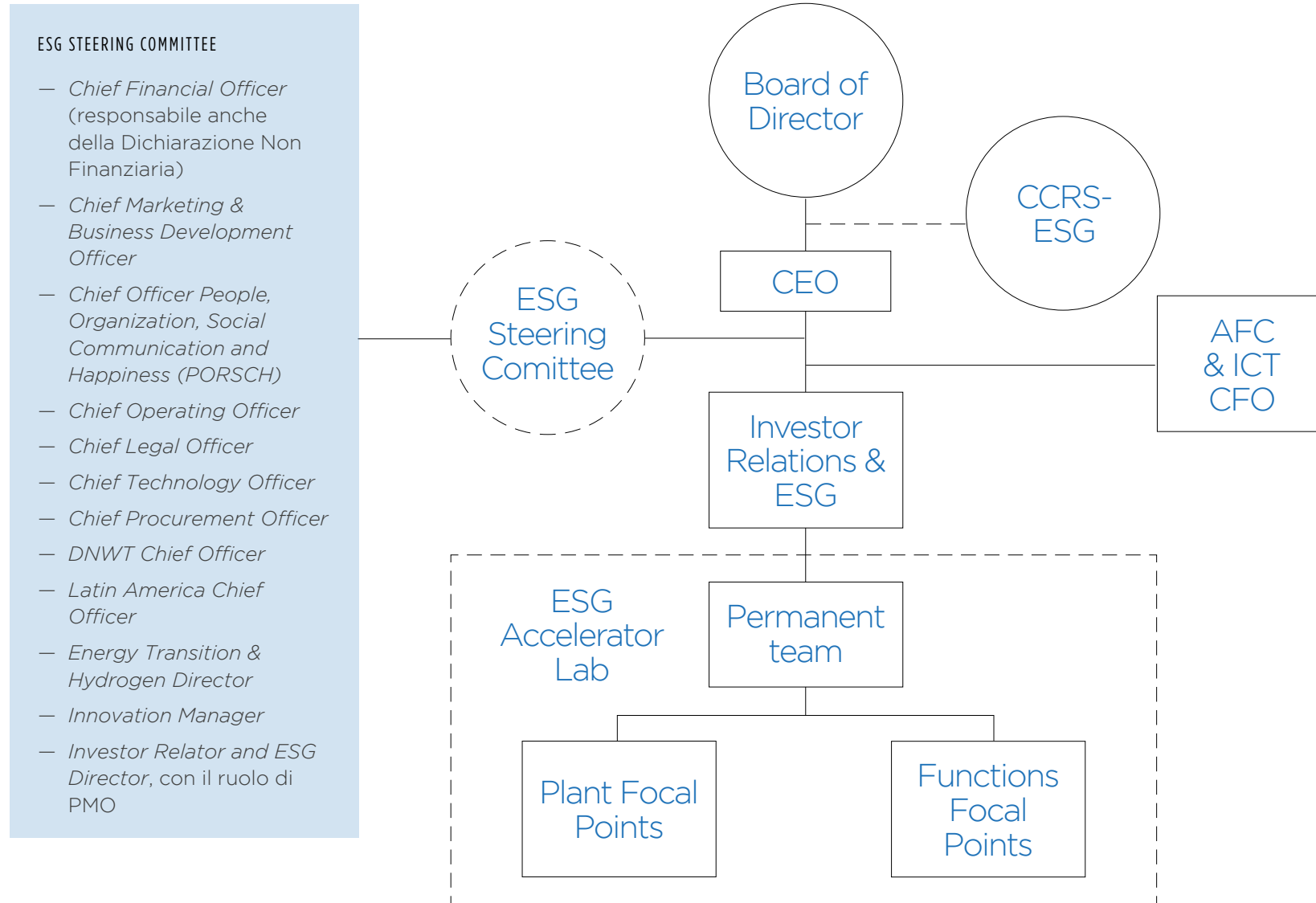
Istituiti in ciascun sito operativo e in ciascuna funzione aziendale come punti di riferimento e di collegamento tra le realtà locali/diverse aree di business di appartenenza e l'ESG Accelerator Lab che supportano nelle varie attività.

## Politiche di Sostenibilità

Come ulteriore strumento di governance il gruppo si è dotato delle seguenti policy con lo scopo di affermare la propria posizione riguardo alle tematiche più rilevanti e fornire delle linee guida sia interne che esterne rivolte a tutti gli stakeholder:

- Politica sui Diritti Umani (dicembre 2023)
- Politica sulla Supply Chain (marzo 2024)
- Politica su Ambiente, Salute e Sicurezza (marzo 2024)
- Politica relativa alla procedura per la redazione della DNF (marzo 2024)







Le politiche di sostenibilità sopraelencate si aggiungono al Codice Etico, alle politiche di *Whistleblowing* e Anti-Corruzione, che sono stati aggiornati nel corso del 2023, ed al Codice Etico dei Fornitori. Per completare il portfolio delle policy adottate dal Gruppo, nel 2024 è prevista la pubblicazione di una politica di *Diversity, Equity and Inclusion*, temi da sempre centrali per la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo volto alla valorizzazione delle persone in De Nora.



# Roadmap e obiettivi







Di seguito vengono riportati le iniziative e gli obiettivi definiti dal piano di sostenibilità al 2026 e 2030, come impegno tangibile nel perseguimento di pratiche aziendali responsabili e volte al miglioramento del posizionamento di De Nora nelle aree precedentemente descritte come i pilastri della strategia ESG.

Alcune iniziative, data la loro natura, non prevedono obiettivi quantitativi e la conseguente definizione di KPI da monitorare. In questi casi si è indicato, ove possibile, quando si intende lanciare o portare a termine l'iniziativa.

Iniziativa	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2023
 <p>Integrazione dei processi R&amp;D con una <i>Circular Design Guideline</i>, basata su LCA (<i>Life Cycle Assessment</i>)</p>	Adozione linea guida	Da integrare nel 2024	Ongoing
 <p>Sviluppo <i>product scorecard</i> basata su LCA e sulla <i>Circular Design Guideline</i></p>	Product Scorecard methodology % di prodotti classificati con la <i>scorecard</i>	Da sviluppare nel 2024 100% nuovi prodotti entro il 2025 100% dei prodotti entro il 2027	Avvio nel 2024
Ottimizzazione dei metalli nobili all'interno dei prodotti	t metalli nobili / m <sup>2</sup> di elettrodo <sup>1</sup>	-4% entro 2026	-1% 2023 vs 2022
 <ul style="list-style-type: none"> <li>— Riduzione <i>Carbon footprint</i></li> <li>— Utilizzo di energia rinnovabile</li> <li>— Adesione a SBTi (nel 2024)</li> <li>— Integrazione dei parametri di emissioni GHG nelle decisioni di investimento</li> </ul>	Riduzione emissioni Scope 1 e 2	-50% entro 2030 -25% entro 2027	32K tCO <sub>2</sub> e
	Riduzione emissioni Scope 3	-50% entro 2030 (intensità)	39M tCO <sub>2</sub> e prima disclosure
	% elettricità da fonti rinnovabili	100% entro 2030 40% entro 2026	 <p>3,1 GWh, capacità produttiva pannelli installati</p>
Certificazioni	Siti certificati ISO 50001	100% siti entro 2027	
	Siti certificati ISO 14001	100% siti entro 2025	



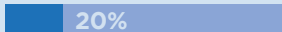




Note alle tabelle

<sup>1</sup> KPI costruito su 3 principali linee di prodotto Membrane, Pools and Electrochlorination, Alkaline Water Electrolysis.

	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2023
 <b>Circular economy</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ottimizzazione della gestione dei rifiuti</li> <li>– Aumento della percentuale di packaging in legno riutilizzato</li> </ul>	% di packaging in legno riutilizzato	40% entro 2026	12% di packaging in legno riutilizzato
	Packaging in legno “deforestation-free”	% packaging in legno “deforestation-free”	>80% entro 2030	Ongoing
	Aumentare / Dichiarare la quantità di metalli nobili riciclati <sup>2</sup>	% percentuale di metalli nobili riciclati (sul peso)	5% entro 2030	Ongoing
	Rafforzare e dare visibilità ai servizi circolari ( <i>re-coating</i> )	% di prodotti (in termini di m <sup>2</sup> ) progettati per una seconda vita		19% dei Ricavi Eu Taxonomy Eligible per la Transizione verso Economia Circolare
 <b>Biodiversity</b>  	Mappatura delle zone ecologiche ai fini della biodiversità		Mappatura nel 2024	6 aree a stress idrico identificate <sup>3</sup>
	Adesione a Partnership/Iniziative a favore della biodiversità			

<sup>2</sup> Metalli riciclati: metalli acquistati da fornitori che ne certificano la provenienza da riciclo. Metalli recuperati: metalli ri-utilizzati, in seguito anche a lavorazioni di terzi, provenienti da scarti di produzione o da ritiro di elettrodi usati. Il metallo riciclato comprende il metallo acquistato da fornitori che ne certificano la provenienza da riciclo.





<sup>3</sup> Dubai, Abu Dhabi, India, Shanghai, Suzhou and Jinan.

	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2023	
 <b>Employee Health &amp; Safety</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Periodiche “<i>gemba walk</i>” negli impianti</li> <li>– Report periodici su H&amp;S</li> <li>– Organizzare “<i>Safety day</i>” negli impianti</li> </ul>	n. impianti con <i>gemba walks</i> Frequenza dei report n. impianti con <i>safety days</i>	Tutti gli impianti entro il 2025 Report trimestrali Tutti gli impianti entro il 2025	-5% infortuni sul lavoro	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Introduzione di un training sulla salute mentale</li> <li>– Introduzione di un training di primo soccorso per la salute mentale</li> <li>– Implementare una <i>hotline</i> o altri canali di supporto</li> </ul>	% dipendenti per modulo base n. dipendenti per training 1 soccorso # territori	25% entro 2026 1 persona per ciascun impianto rilevante <sup>4</sup> entro 2026 100% entro 2026		
	Certificazioni	Siti certificati ISO 45001	100% entro 2025	 20%	
	Estensione della <i>parental and relocation policy</i> a partner dello stesso sesso e genitori single			2024	
 <b>Employee Diversity, Equity &amp; Inclusion</b>   	Monitorare la metodologia di calcolo del <i>Gender Pay Gap</i> , per migliorare l'attuale livello di <i>Salary Gender Pay Gap</i>	Gender Pay Gap <sup>5</sup>		< 5% 0 nelle nuove assunzioni assunti	
	<i>Affinity network</i> per donne e dipendenti LGBTQ+ in tutte le geografie			Da lanciare nel 2024	
	Potenziare i processi di recruitment per l'inclusione di candidati diversamente abili	n. territori che completano la revisione		Tutto il gruppo entro 2026	
	Campagne di comunicazione interne ed esterne su DE&I con <i>success stories</i>	n. storie all'anno		4-8 (almeno 1 per trimestre)	
	Adozione di una policy DE&I	Adozione policy		2024	
	Introdurre target % di donne tra i nuovi assunti (per categoria)	% di donne tra i nuovi assunti ( <i>white collar</i> )		Target da introdurre nel 2024	20% donne nella forza lavoro (19,4% nel 2022)
Programmi di <i>upskilling</i> , networking e tutoraggio dedicati alle donne, anche tramite networking con associazioni (Valore D.)				Ongoing	

<sup>4</sup> Impianto con più di 100 dipendenti.




<sup>5</sup> Gender Gap sulla retribuzione totale calcolato come la media ponderata dell'indicatore Gender Pay Gap (GRI compliant) di ogni area geografica e categoria di dipendenti.



	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2023	
 <b>Community engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancio di iniziative di donazione da parte dei dipendenti</li> <li>– Coinvolgimento dei dipendenti in eventi locali e di beneficenza in tutte le geografie</li> </ul>			Donazioni alle comunità locali € 202K (+4% vs 2022)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Introdurre considerazioni di genere nelle partnership con università, scuole superiori e istituti di ricerca</li> <li>– Visite a laboratori ed impianti, lezioni professionali e training sul problem-solving</li> </ul>	% di studentesse coinvolte	>40%	
			Studenti coinvolti	>20 per sito <sup>6</sup> /anno entro 2026	
 <b>Responsible Supply Chain</b>	Aumentare la percentuale di fornitori valutati secondo criteri ESG	% fornitori valutati (selezionati sulla base della spesa)	>50% di fornitori <sup>7</sup> entro 2030 >25% di fornitori <sup>7</sup> entro 2026	945 fornitori coinvolti, 105 valutati (17% della spesa)	
	 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagement dei fornitori a più alto rischio</li> <li>– Formazione per fornitori selezionati (Es. PMI)</li> <li>– Organizzazione di <i>audit</i> per fornitori ad alto rischio</li> </ul>	% di fornitori ad alto rischio ingaggiati	100% entro 2026		
		n. fornitori sottoposti ad audit	2 in 2025 ( <i>pilot</i> )		

<sup>6</sup> Siti con più di 100 dipendenti.

<sup>7</sup> Considerando come base per la percentuale un insieme di fornitori che rappresentano circa l'80% della spesa totale.

	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2023
 <b>Product Quality &amp; Safety</b>	Obiettivi di <i>customer satisfaction</i> in tutto il Gruppo ( Net Promoter Score)	Net Promoter Score	NPS in tutto il Gruppo entro il 2025	
	 Certificazione ISO 9001 ( <i>Quality Management</i> )	Siti certificati	100% dei siti certificati entro 2025	<b>100%</b>
 <b>Governance Business Ethichs</b>	Adozione <i>policy</i> sui Diritti Umani	Adozione policy	Da pubblicare nel 2024	Policy Adottata
	Monitoraggio per la politica di anti-corrruzione e formazione in tutte le geografie per gestire le specificità locali	% di <i>white collars</i> che hanno completato il training	100% entro 2026	<b>90%</b>
	Adozione di linee guida regionali per <i>Export Control</i> e attività economiche	% Paesi/regioni che hanno adottato le linee guida	100% entro 2026	
	<i>Disclosure relativa alla normativa "Conflict Minerals"</i>		2024	Ongoing
	Remunerazione legata agli obiettivi ESG	% target MBO e PSP <sup>8</sup>	20% - CEO 10%+ Dirigenti Strategici	20% - CEO 10%+ Dirigenti Strategici

<sup>8</sup> MBO- Management Business Objectives. PSP – Performance Share Plan.

# Tassonomia

Nell'ambito dell'*Action plan on sustainable finance*, pubblicato nel 2018 volto alla creazione di un corpo di regole attorno alla finanza sostenibile per reindirizzare i flussi di capitale verso un modello di sviluppo maggiormente sostenibile, la Commissione Europea, nel 2020, ha definito la Tassonomia Europea, ovvero un sistema di classificazione unico a livello europeo che stabilisce un elenco di attività economiche ambientalmente sostenibili. Questo strumento di classificazione è finalizzato a supportare l'Unione europea nell'incrementare gli investimenti sostenibili, realizzare gli obiettivi ambientali dell'UE (1. Mitigazione dei cambiamenti climatici, 2. Adattamento ai cambiamenti climatici, 3. Uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine, 4. Transizione verso un'economia circolare, 5. Prevenzione e riduzione dell'inquinamento, 6. Protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi) e fare un passo importante verso la transizione verde.

Secondo questo sistema di classificazione, un'attività economica può essere considerata ecosostenibile se: contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento di almeno uno dei

sei obiettivi ambientali; non arreca un danno significativo a nessuno dei restanti obiettivi ambientali (*Do Not Significant Harm* - DNSH); è svolta nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia (basate su linee guida internazionali volti alla tutela dei diritti umani e del lavoro oppure se non si conformano alle norme minime per una condotta d'impresa responsabile); ed è conforme ai criteri di vaglio tecnico fissati dalla Commissione.

Il quadro normativo relativo alla tassonomia si struttura attraverso il seguente corpo di regole:

- Regolamento UE 852/2020, che istituisce la tassonomia delle attività ecosostenibili
- Regolamento delegato UE 2021/2139, che definisce l'elenco di attività e criteri relativi ai primi due obiettivi climatici.
- Regolamento delegato UE 2022/2178, che specifica gli obblighi di divulgazione delle informazioni.
- Regolamento delegato UE 2023/2486, che definisce l'elenco di attività e criteri relativi ai restanti quattro obiettivi ambientali.

## Il processo di analisi della tassonomia

Sulla base di quanto indicato dal Regolamento delegato 2021/2178, che stabilisce le modalità e gli obblighi per la divulgazione delle informazioni relative alla tassonomia, è stato implementato un processo articolato in varie fasi. Questo processo ha permesso di verificare l'applicabilità della tassonomia, prendendo in considerazione tutte le società consolidate del Gruppo, focalizzandosi sui sei obiettivi ambientali per i quali gli atti delegati 2021/2139 e 2023/2486 (gli "Atti Delegati") presentano un elenco di attività che contribuiscono in modo significativo a tali obiettivi, insieme ai criteri tecnici e ai DNSH che tali attività devono soddisfare per essere classificate come ecosostenibili.

Tale processo ha portato ad identificare 4 attività (di cui 3 attività svolte dal Gruppo e 1 derivante dai suoi investimenti sull'efficientamento energetico dei propri asset) come ammissibili, di cui 1 è risultata essere anche allineata.

Nel valutare l'allineamento di queste attività De Nora ha tenuto in considerazione tutti gli elementi che devono essere rispettati, con particolare riferimento a:

- criteri di vaglio tecnico descritti negli Atti Delegati che accertano se le attività considerate apportano un contributo sostanziale ad uno dei sei obiettivi climatici e ambientali;
- criteri “DNSH” - *Do Not Significant Harm*, che accertano se le attività considerate non arrecano un danno significativo a nessuno degli altri obiettivi ambientali;
- garanzie minime di salvaguardia (“*Social Minimum Safeguards*”).

## Attività di De Nora

Come già delineato nel paragrafo “Il processo di analisi della tassonomia”, l’analisi ha preso in considerazione tutte le attività di De Nora, le quali sono suddivise nei tre segmenti: Electrode Technologies Business, Energy Transition Business e Water Technologies Business.

### Attività ammissibili relative al segmento di business Electrode Technologies

De Nora è tra i principali fornitori mondiali di elettrodi e all’interno del proprio segmento di business Electrode Technologies, si occupa della fabbricazione di componentistica destinata a varie applicazioni elettrochimiche in diversi settori industriali.

Nell’ambito delle analisi svolte per la Tassonomia, nel 2023, è stato analizzato tale segmento di business; l’analisi svolta con un team di referenti tecnici ha permesso di verificare se l’attività di fabbricazione di anodi e catodi, rivestimenti catalitici ed elettrolizzatori potesse essere considerata come ammissibile.

In funzione dell’analisi, sono state considerate nello specifico le attività di *re-coating e refurbishment* e leasing degli elettrodi per applicazioni cloro-soda e lamine di rame, riconducendole alle attività tassonomiche 5.1 *Riparazione, riqualificazione e rifabbricazione* e 5.5 *Prodotto come servizio e altri modelli di servizi orientati all’uso circolare e ai risultati*, con riferimento all’obiettivo di Transizione verso un’economia circolare.

L’analisi ha confermato l’ammissibilità delle attività considerate. Inoltre, su base volontaria, è stato eseguito un approfondimento per verificare l’eventuale allineamento, esplorando le richieste derivate dai criteri di vaglio tecnico e DNSH associati alle schede tassonomiche sopra menzionate. Tale approfondimento ha confermato che una parte dei ricavi, di spese in conto capitale e spese operative relativi a tali attività risultano essere allineati.

Tuttavia, conformemente ai requisiti normativi stabiliti dal Regolamento delegato 2021/2178 riguardanti la

divulgazione, il Gruppo ha optato per includere nei KPI economici richiesti dalla normativa solo la quota considerata ammissibile, con la prospettiva di rendicontare la quota parte di turnover, Capex e Opex ammissibili allineati alla tassonomia l’anno prossimo.

### Attività ammissibili relative al segmento di business Energy Transition

Come riportato nel paragrafo Business Model, De Nora si occupa della produzione di componenti per la produzione di idrogeno, tra cui, elettrodi, rivestimenti e catalizzatori per elettrolisi alcalina dell’acqua, *half cells* (celle per l’elettrolisi alcalina) ed elettrodi per *fuel cells*.

In continuità con quanto svolto l’anno precedente, nel corso del 2023 è stata portata avanti un’analisi approfondita per valutare l’allineamento alla tassonomia dell’attività di fabbricazione di elettrodi per l’elettrolisi alcalina dell’acqua riconducibile all’attività tassonomica 3.2 “*Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l’utilizzo di idrogeno*” con riferimento all’obiettivo di “Mitigazione dei cambiamenti climatici”.

Per verificare il rispetto dei criteri di vaglio tecnico definiti dal Regolamento 2021/2139, che richiedono la “*riduzione delle emissioni di gas serra nel ciclo di*

vita del 73,4 % per l'idrogeno e del 70 % per i combustibili sintetici a base di idrogeno rispetto a un combustibile fossile di riferimento di 94 g CO<sub>2</sub>e/MJ", De Nora ha condotto internamente uno studio di *Life Cycle Assessment (LCA)* sugli elettrodi realizzati per i principali contratti attualmente in backlog ed in corso di esecuzione, che prevedono la realizzazioni di impianti per l'elettrolisi alcalina dell'acqua alimentati, secondo i progetti resi pubblici dai clienti finali, esclusivamente da energia elettrica rinnovabile. Tale studio si è basato su una metodologia conforme a quanto stabilito dall'articolo 28, paragrafo 5, della direttiva (UE) 2018/2001 e ha tenuto in considerazione anche la metodologia di calcolo della riduzione delle emissioni GHG derivanti da carburanti rinnovabili per il trasporto liquidi e gassosi di origine non biologica specificato dal Regolamento delegato 2023/1185.

I risultati di tale studio hanno evidenziato che le emissioni di gas serra associate a una tonnellata di idrogeno risultano essere di gran lunga inferiori alla soglia richiesta di 3 t di CO<sub>2</sub>-eq / t di H<sub>2</sub>, confermando quindi che l'attività di fabbricazione della componentistica per la produzione di idrogeno nell'ambito dei progetti sopracitati, rispetta quanto richiesto dai primi due punti relativi ai criteri di vaglio tecnico.

Lo studio risulta conforme alle metodologie indicate dal Regolamento delegato. Inoltre, in una logica di progressivo adeguamento alle richieste della normativa, De Nora prevede nei prossimi esercizi, avvalendosi del supporto di un ente terzo, di ottenere la certificazione relativa al calcolo della riduzione delle emissioni in conformità con l'articolo 30 della Direttiva (UE) 2018/2001.

Attraverso l'ingaggio mediante un questionario mirato a tutti i siti di produzione specializzati nella realizzazione della componente, è stato possibile condurre un'indagine dettagliata. Questo ha permesso di confermare che l'attività svolta da una specifica entity soddisfa appieno i criteri delineati nelle appendici dell'Allegato I del Regolamento 2139/2021.

Durante l'analisi, i siti sono stati valutati in base ai seguenti requisiti relativi ai principi di Do Not Significant Harm (DNSH)

- Per quanto riguarda l'Adattamento ai cambiamenti climatici (Appendice A), è stata eseguita un'analisi dettagliata dei rischi fisici correlati al clima, che fortunatamente non ha rivelato criticità significative. Per approfondimento sull'analisi dei rischi derivanti dal cambiamento climatico svolta da De Nora si veda anche il paragrafo *"Gestione del rischio"*.

- Per l'Uso sostenibile e la protezione delle risorse idriche e marine (Appendice B), è stata condotta una valutazione precisa degli impatti ambientali potenziali, garantendo il rispetto degli standard più elevati in termini di sostenibilità.
- Per quanto riguarda la Prevenzione e la riduzione dell'inquinamento (Appendice C), non sono emerse preoccupazioni significative riguardanti le sostanze inquinanti, confermando la piena conformità alla normativa vigente. Infine, per quanto concerne la Protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi (Appendice D), è stato confermato l'assenza di rischi rilevanti per gli ecosistemi circostanti e si è verificato che l'attività si svolge a una distanza sicura dalle aree protette da Natura 2000 e dall'UNESCO.

In aggiunta a queste valutazioni, si è verificato l'utilizzo di tecniche che promuovono un modello di produzione circolare, confermando ulteriormente l'impegno verso una gestione responsabile delle risorse e il rispetto dell'ambiente.

Pertanto, alla luce delle risposte ottenute da parte dei siti è stato possibile verificare che l'attività non arreca alcun danno significativo a nessuno dei restanti obiettivi ambientali, rispettando quindi il principio di DNSH. Infine, De Nora garantisce il rispetto delle

Garanzie minime di salvaguardia attraverso l'adozione attraverso, l'adozione di una policy Anti-Corruption con cui promuove la lotta alla corruzione e alla frode. Mentre attraverso la Human Rights Policy in linea con i principi guida delle linee OCSE adottata nel 2023, si impegna a garantire il rispetto dei diritti umani lungo tutta la sua catena del valore. Inoltre, attraverso il proprio Code of Ethics, garantisce lo svolgimento delle attività nel rispetto delle norme sulla concorrenza promuovendo integrità e concorrenza leale. Infine, contribuisce alle finanze pubbliche e allo sviluppo dei paesi in cui opera attraverso la pronta erogazione degli importi fiscali dovuti nel rispetto formale e sostanziale di tutte le normative, regolamenti e prassi di natura fiscale, domestiche, internazionali, tenendo sempre un atteggiamento di collaborazione proattiva e di trasparenza con le autorità fiscali delle giurisdizioni.

### Attività ammissibili relative al segmento di business Water Technologies

De Nora, tramite il segmento di business Water Technologies, si dedica alla progettazione e all'implementazione di soluzioni fondamentali per il trattamento delle acque, sia potabili che reflue. Nel corso delle analisi condotte per la Tassonomia nel 2023, è stato esaminato

questo specifico segmento di business. Attraverso incontri dedicati con un team di esperti tecnici, è stata inclusa tra le attività potenzialmente ammissibili da sottoporre a una successiva valutazione l'attività di realizzazione di soluzioni per il trattamento e la depurazione delle acque. Nell'ambito dell'analisi per la verifica dell'ammissibilità, tale attività è stata ricondotta alle attività tassonomiche 5.1 *Costruzione, espansione e gestione di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua*, 5.2 *Rinnovo di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua*, 5.3 *Costruzione, espansione e gestione di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue e annessi*, e 5.4 *Rinnovo di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue* con riferimento all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici e alle attività 2.1 *Fornitura di acqua* e 2.2 *Trattamento delle acque reflue urbane* con riferimento all'obiettivo di Uso sostenibile e alla protezione delle acque e delle risorse marine.

Tuttavia, nonostante le soluzioni sviluppate da De Nora per il trattamento, la filtrazione e la disinfezione delle acque rientrano nell'ambito delle attività considerate dalla tassonomia, queste non sono completamente e chiaramente delineate nelle descrizioni delle attività specificate negli Atti Delegati, come stabilito dall'articolo 1, paragrafo 5 del

Regolamento Delegato 2021/2178. Per questo motivo, si è deciso di escludere questa attività dall'elenco di quelle ammissibili come ai sensi della normativa. De Nora si è posta come obiettivo quello di condurre ulteriori analisi nel corso del 2024 per valutare l'ammissibilità delle proprie attività legate alle soluzioni di disinfezione e trattamento dell'acqua, poiché rappresentano un importante contributo per una gestione responsabile e circolare delle risorse idriche a livello globale sia per uso urbano che industriale. Al fine di perseguire questo obiettivo, il Gruppo ha deciso di utilizzare il canale "EU Taxonomy Stakeholder Request Mechanism" per chiarire il contesto normativo riguardante le proprie attività.

### Investimenti relativi all'acquisto servizi derivanti da attività economiche allineate alla tassonomia

Nel 2023, De Nora ha proseguito il processo di miglioramento dell'efficienza energetica all'interno delle proprie strutture installando pannelli fotovoltaici per la produzione di energia rinnovabile negli stabilimenti in Italia e Brasile. Questi investimenti in efficienza energetica sono riconducibili all'attività economica della tassonomia 7.6 *Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili*. Questo orientamento strategico, volto

all'efficientamento energetico, consente a De Nora di ridurre le emissioni di gas a effetto serra, contribuendo all'obiettivo generale di mitigare i cambiamenti climatici.

Con riferimento all'allineamento di tali investimenti alla tassonomia, è importante notare che, sebbene essi contribuiscano alla mitigazione dei cambiamenti climatici e siano potenzialmente allineabili, le informazioni raccolte presso i fornitori riguardanti i criteri DNSH e le Minimum Social Safeguard non consentono un completo allineamento dell'attività. De Nora ha svolto una intensa e positiva attività di engagement nei confronti dei fornitori con la finalità di indirizzarli nella graduale formalizzazione dei requisiti necessari all'allineamento. A tal proposito De Nora ha approvato nel mese di marzo 2024 una procedura interna di approvazione degli investimenti che comprenda anche l'analisi di criteri ESG.

## Calcolo dei KPIs

Ai fini della corretta rappresentazione ed interpretazione dei risultati ottenuti nell'ambito di questa analisi, è opportuno evidenziare che i dati relativi a fatturato, Opex e Capex ammissibili alla tassonomia fanno riferimento:

- Per la quota parte ammissibile: agli obiettivi di mitigazione del cambiamento climatico e transizione verso un'economia circolare
- Per la quota parte ammissibile allineata: solamente all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici.

L'analisi effettuata sui dati economici relativi alla tassonomia si è basata sulle seguenti considerazioni:

- per la quantificazione del numeratore si è partiti dall'analisi delle attività svolte da De Nora, individuando quelle riconducibili alla lista di attività economiche incluse negli Atti Delegati. Per l'allocatione degli importi relativi a fatturato, Capex e Opex alle attività ammissibili allineate e non allineate, sono state utilizzate le informazioni presenti nei sistemi contabili di Gruppo. In alcuni casi, per identificare la quota delle attività di De Nora associate alle

attività risultate ammissibili allineate, si è utilizzato opportune proxy, per individuare i relativi valori.

- Il denominatore dei KPI è costruito in modo coerente con il numeratore, ma riferito al perimetro del totale delle attività economiche del Gruppo consolidato, escludendo i rapporti infragruppo.

## Fatturato

La quota del fatturato ammissibile allineato e non allineato, di cui all' art. 8 comma 2 (a) del Regolamento europeo 852/2020, corrisponde alla porzione di ricavi netti consolidati generati dalla vendita di prodotti o servizi, anche immateriali, associati ad attività economiche ammissibili alla tassonomia sul totale dei ricavi netti come indicato alla voce "Ricavi" del Prospetto di conto economico consolidato per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023, in conformità allo IAS 1.82(a). Per quanto concerne la quota di ricavi ammissibili allineati relativi all'attività 3.2 Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno è stato necessario effettuare una quadratura al di fuori dei sistemi contabili di Gruppo in modo da riconciliare i dati con specifiche progettualità.

## Capex

La quota di Capex ammissibile allineato e non allineato, di cui all' art. 8 comma 2 (b) del Regolamento europeo 852/2020 è calcolata come la parte di spese in conto capitale associate ad attività ammissibili e definite in base ai criteri di cui al punto 1.1.2.2 dell'Atto delegato 2021/2178 / il totale di Capex da bilancio consolidato di Gruppo definite in base ai criteri di cui al punto 1.1.2.1 dell'Atto

delegato 2021/2178 (nota 18 "Attività immateriali e avviamento" e nota 19 "Immobili, impianti e macchinari", quest'ultima incluso di "Diritti di utilizzo di immobili, impianti e macchinari").

I Capex relativi alle attività di fabbricazione allocabili solo a livello di impianto e non direttamente a livello di singola attività tassonomica, sono stati considerati come ammissibili sulla base della quota di fatturato ammissibile o allineato sul totale del fatturato della singola società.

### Scomposizione quantitativa degli importi inclusi nel denominatore del KPI di allineamento (migliaia di €):

Incrementi a immobili, impianti e macchinari	RoU (Right of Use)	Acquisizioni di aziende
88.496	17.360	3.584



## Opex

La quota di Opex ammissibile, di cui all' art. 8 comma 2 (b) del Regolamento europeo 852/2020 è calcolata come la porzione di spese non capitalizzate associate ad attività ammissibili e definite in base ai criteri di cui al punto 1.1.3.2 dell'Atto delegato 2021/2178 / il totale di Opex da bilancio consolidato di Gruppo definite in base ai criteri di cui al punto 1.1.3.1 dell'Atto delegato 2021/2178.

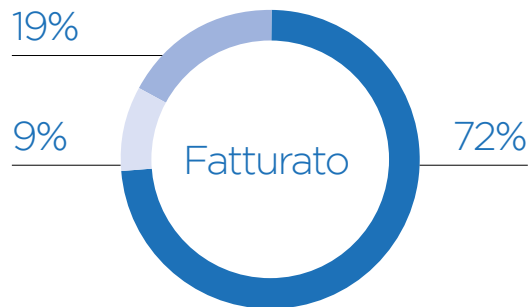
Nello specifico questo KPI comprende i costi diretti associati a ricerca e sviluppo, misure per la manutenzione. Come per il KPI relativo ai Capex, anche in questo caso, gli Opex non sono allocabili direttamente a livello di singola attività tassonomica. Questo approccio non solo consente di evitare il double counting, ma riflette anche la natura centralizzata delle attività di ricerca e sviluppo che potrebbero influenzare i ricavi in modo non prevedibile.

Scomposizione quantitativa degli importi inclusi nel denominatore del KPI di allineamento (migliaia di €):

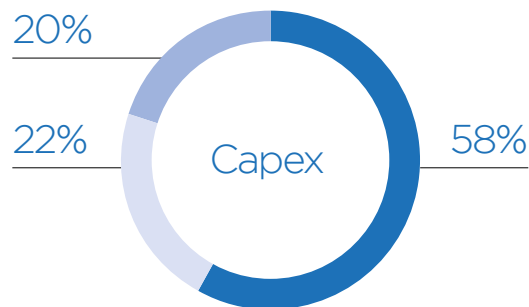
R&D	Manutenzione
15.966	11.465

## I risultati

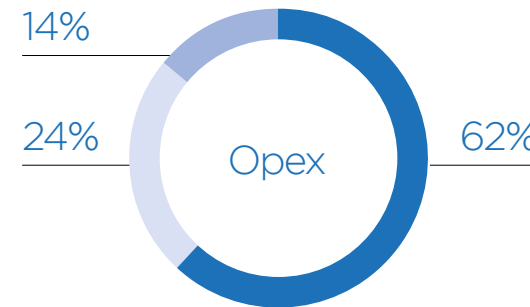
Di seguito si riportano i risultati ottenuti:



- Non ammissibili
- Ammissibili non allineate
- Ammissibili allineate



- Non ammissibili
- Ammissibili non allineate
- Ammissibili allineate



- Non ammissibili
- Ammissibili non allineate
- Ammissibili allineate

## Relazione con gli investitori

L'attività di relazione e di engagement con gli investitori (azionisti e non) e gli analisti finanziari riveste un ruolo chiave per il Gruppo che si impegna a mantenere una comunicazione continua, trasparente, proattiva e costruttiva con l'intera comunità finanziaria. Le attività di relazione e di comunicazione coprono tutti i temi principali relativi al Gruppo, inclusa la strategia e le performance di sostenibilità, considerando le tematiche relative alla transizione energetica ed in particolare le tecnologie destinate alla generazione dell'idrogeno verde e la gestione efficace e responsabile delle risorse naturali quali ad esempio l'acqua.

Il Consiglio di Amministrazione ha identificato un responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti – che siano investitori istituzionali o *retail* – e gli altri esponenti rilevanti della comunità finanziaria (cd. investor relator).

Alla data della DNF, il ruolo di investor relator di Gruppo è attribuito alla dott. ssa Chiara Locati.

## Politica per gestire il dialogo con gli azionisti e la comunità finanziaria

De Nora mantiene un dialogo con gli investitori basato su principi di correttezza e trasparenza, nel rispetto delle normative comunitarie e nazionali in materia di abusi di mercato, nonché in linea con le best practice internazionali.

Con tale obiettivo la Società si impegna a diffondere un'informazione esauriente e tempestiva, in grado di rappresentare in modo efficace la strategia di business e le sue performance, valorizzando in modo particolare le dinamiche che assicurano la creazione di valore sostenibile nel tempo.

Tale impegno è stato formalizzato con l'approvazione, a febbraio 2022, della Politica per la gestione del dialogo con gli azionisti e altri stakeholder rilevanti (es., analisti finanziari, investitori istituzionali, agenzie di rating, e altri interlocutori finanziari), finalizzata a disciplinare gli strumenti tradizionali di svolgimento dell'engagement, nonché il dialogo tra il Consiglio di Amministrazione e i Soggetti Interessati su tematiche di competenza consiliare (la "Politica di Engagement"), in

attuazione di quanto previsto dall'art. 1, principio IV, e relative raccomandazioni, del Codice di Corporate Governance per le società quotate promosso da Borsa Italiana, al quale la Società aderisce, e in linea con le politiche di engagement adottate dagli investitori istituzionali, dai proxy advisors e dai gestori attivi, e con le best practice internazionali.

La Politica di Engagement disciplina, *inter alia*, le modalità di comunicazione con gli azionisti, le tematiche del dialogo, il ruolo dell'investor relator e il coinvolgimento degli altri organi societari, come meglio dettagliato di seguito.

## Modalità di comunicazione

Informativa Periodica	Es.: relazione finanziaria annuale, del bilancio di sostenibilità, dell'informativa contabile periodica e dell'informativa connessa alle assemblee (avviso di convocazione, verbale e relazione illustrativa degli Amministratori, file di Q&A relativi ai punti all'ordine del giorno dell'Assemblea degli azionisti)
Assemblee degli azionisti	L'assemblea dei soci è l'organo collegiale deliberativo della Società e può riunirsi in sede ordinaria o straordinaria a seconda delle materie che devono essere decise ed approvate
Comunicati Stampa	I comunicati vengono diffusi al pubblico tramite il sistema di diffusione delle informazioni regolamentate SDIR e il sito web della Società
Sito Web	Nel sito web <a href="http://www.denora.com">www.denora.com</a> , sezione Investor Relations e sezione Corporate Governance, sono tempestivamente rese disponibili tutte le informazioni rivolte agli azionisti e alla Comunità Finanziaria; le altre sezioni del sito contengono ulteriori informazioni di dettaglio che consentono di sviluppare un'opinione informata in merito alla Società e al Gruppo
Conference call / audio webcast	Successive alla diffusione di un comunicato stampa relativo ai dati economico-finanziari di periodo o ad eventi connessi ad informazioni <i>price sensitive</i> , tali call possono essere accompagnate da una presentazione pubblicata tempestivamente sul sito web della Società
Roadshow e Investor Conference	Gli incontri con investitori attuali e potenziali sono solitamente accompagnati da una presentazione; gli argomenti trattati sono relativi ad informazioni precedentemente diffuse al mercato in occasione della pubblicazione dei risultati o di eventi rilevanti per la Società
Incontri su richiesta / Visite in azienda	Gli Incontri su richiesta ("Incontri su Richiesta") - anche in considerazione dell'argomento in discussione e a seconda dei casi e previa valutazione della Società - possono svolgersi con modalità cc.dd. <i>one-way</i> , cioè prevedendo che siano solo gli Investitori a esporre la loro visione su specifiche questioni, ovvero con modalità cc.dd. <i>two-way</i> , cioè prevedendo un effettivo scambio di informazioni fra gli Investitori e la Società, in forma bilaterale (cioè alla presenza di un solo Investitore) ovvero collettiva (cioè alla presenza di una pluralità di Investitori). Sono solitamente accompagnati da una presentazione; gli argomenti trattati sono relativi ad informazioni precedentemente diffuse al mercato in occasione della pubblicazione dei risultati o di eventi rilevanti per la Società. Le visite in azienda - anch'esse su richiesta - possono includere anche una visita nei reparti produzione e sviluppo della Società
Canali Social	Al fine di consentire agli azionisti di essere costantemente informati sulle ultime notizie riguardanti la Società, quest'ultima è presente su alcuni canali social gestiti dalla funzione marketing
Contatti con funzioni aziendali specifiche	Contatti con la funzione marketing, per quanto concerne i rapporti con i media, e con la funzione legale per quanto concerne l'esercizio di specifici diritti degli azionisti e la loro partecipazione all'Assemblea

La politica di engagement attribuisce alla funzione Investor Relations il compito di interagire in modo continuativo con gli investitori istituzionali nonché con gli analisti finanziari e le agenzie di rating.

La Società nella gestione del dialogo con azionisti e Comunità Finanziaria segue i principi di trasparenza, chiarezza, tempestività, parità di trattamento e di accesso alle informazioni e *compliance*, evitando ogni forma di informazione selettiva non giustificata. Le comunicazioni possono essere fatte attraverso vari canali, per ogni comunicazione viene utilizzato quello ritenuto più adeguato in base ai portatori di interessi sulla stessa.

## Attività di Investor Relations

Nel corso del 2023, primo anno di quotazione della Società, De Nora ha sviluppato numerosi contatti con la comunità finanziaria nazionale ed internazionale, portando avanti una intensa e trasparente attività di investor relations tramite roadshows sia in presenza nelle principali piazze Europee (Londra, Parigi, Francoforte, Zurigo, Oslo, Stoccolma, Milano ed Algarve in Portogallo) che virtuali raggiungendo anche investitori in US, Canada ed Asia. De Nora ha partecipato a numerose

conference tematiche organizzate da primari brokers internazionali, ed ha tenuto regolari conference call pubbliche a valle della pubblicazione dei risultati trimestrali. Sono state inoltre organizzate visite dedicate ai laboratori R&D nella sede di Milano ed all'impianto produttivo a Rodenbach in Germania, dove nel mese di marzo 2023 si è tenuto un evento open house: *Green Hydrogen Technologies*.

Nel quarto trimestre del 2023 la Società ha rinnovato ed arricchito le sezioni del sito *"Investor Relations"*, e *"Sostenibilità"* e *"Governance"*, al fine

di rendere maggiormente completi e facilmente fruibili i relativi contenuti e per accogliere le linee guida del nuovo Piano di Sostenibilità al 2026 ed al 2023 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 14 dicembre 2023.

Al 31 dicembre 2023 il titolo De Nora è coperto da sei analisti finanziari appartenenti a prestigiosi broker nazionali ed internazionali. Gli investitori ESG rappresentano circa il 42% degli Investitori Istituzionali in crescita di 13 punti percentuali rispetto al 2022.

## Attività di relazione con la comunità finanziaria nel 2023

# 42%

Investitori Istituzionali  
ESG\*

# 254

Investitori incontrati  
di cui 68% Sustainable  
Responsible

# 16

Conferenze internazionali  
e roadshow

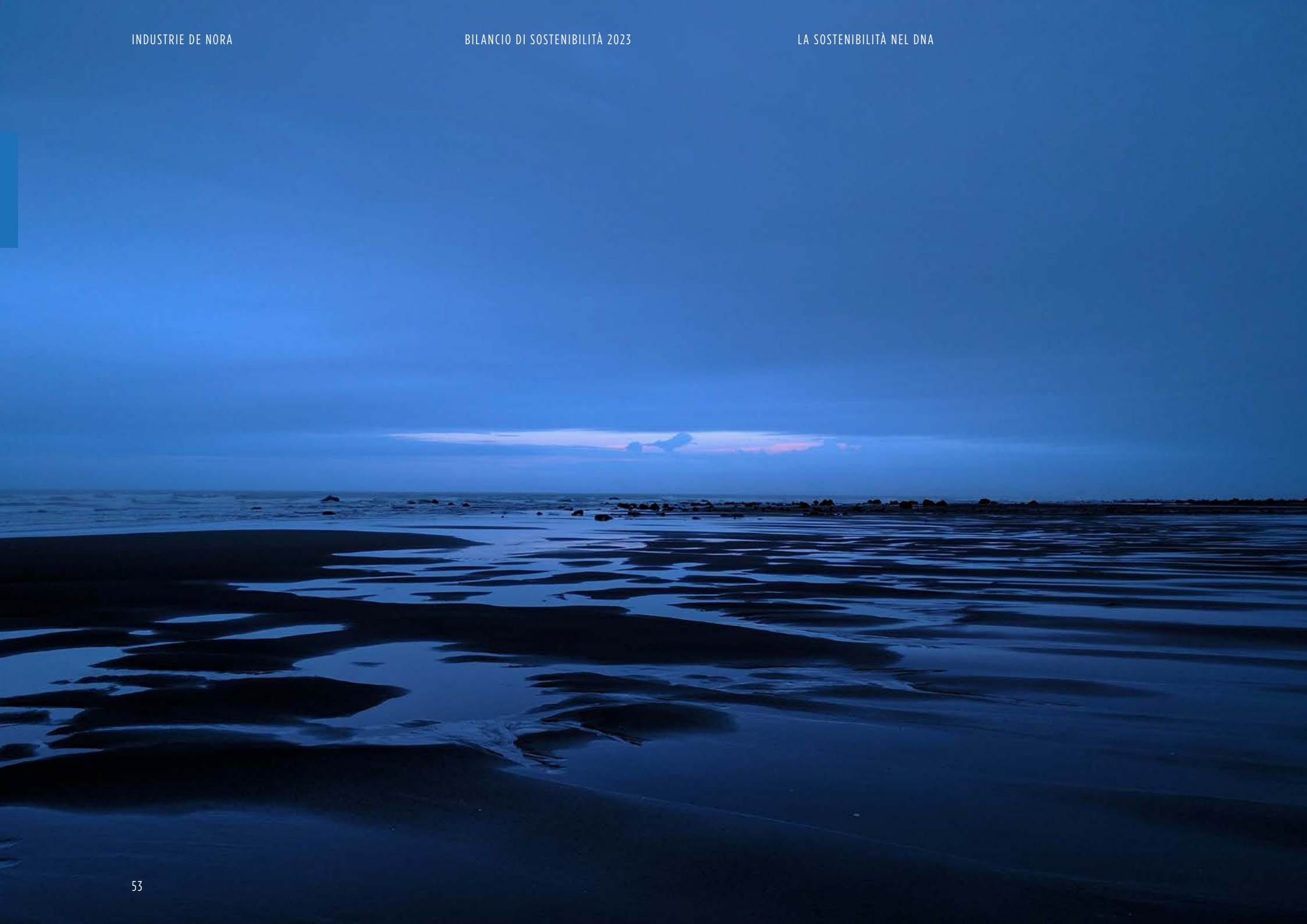
# 1

Evento Open House  
presso il nostro  
stabilimento di Rodenbach  
(Germania)

# 8

Viste *on-site* ai nostri  
laboratori R&D e  
all'impianto Produttivo di  
Rodenbach (Germania)  
(6 ai laboratori R&D di Milano, 2  
all'impianto di Rodenbach)

\* Fonte: Shareholder ID da NASDAQ Insight





# 03

## Innovazione Sostenibile

- 57 Green Innovation
- 60 Innovation
- 64 Innovazione digitale
- 65 Conformità dei prodotti
- 66 Controllo Qualità

**22%**

Vitality index

**107**

Ricercatori

**5**

Laboratori R&D  
nel mondo

**281**

Famiglie di brevetti

**2.800+**

Estensioni territoriali

**66%**

Spesa R&D in Energy  
Transition

Smart Factory: progetto  
di digitalizzazione degli  
impianti

Sviluppo di una  
*Scorecard* di sostenibilità  
per la valutazione del  
profilo dei nuovi prodotti  
entro il 2025



# Green Innovation

In De Nora l'innovazione tecnologica mira a sviluppare soluzioni sostenibili e le attività di green innovation rappresentano uno dei pilastri della strategia ESG.

L'eccellenza nella ricerca e sviluppo è una delle principali leve esercitate da De Nora per garantire una crescita organica e sostenibile. Il Gruppo è focalizzato sullo sviluppo di soluzioni innovative e tecnologicamente avanzate, progettate per soddisfare le esigenze dei mercati al fine di preservare la propria competitività ed a sviluppare soluzioni in linea con le esigenze dei clienti, mirate all'efficienza operativa dei processi oltreché alla riduzione dell'impatto climatico ed ambientale. Tra i principali obiettivi del dipartimento R&D, vi è infatti anche l'ottimizzazione del mix di materiali utilizzati nei processi di *coating* e, in particolare, la riduzione della quantità di metalli nobili caratterizzati da elevato profilo emissivo delle fasi di raffinazione. Con il nuovo piano di sostenibilità l'obiettivo di riduzione dei metalli nobili nelle tre principali linee di prodotto (Membrana, *Pools* ed *Electrochlorination*, *Alkaline Water Electrolysis*) è stato fissato al 4% nel 2026 rispetto al 2022.

Come ulteriore passo in questa direzione, la ricerca e sviluppo incorporerà nel corso del 2024 una linea guida di design circolare all'interno dei processi esistenti, con l'obiettivo di massimizzare gli investimenti e i ricavi da prodotti e tecnologie che possono essere valutati come "sostenibili" e con impatti positivi sugli SDGs. Inoltre, sulla base della procedura LCA messa a punto nel corso del 2023, De Nora stabilirà e adotterà una metodologia per valutare e divulgare il profilo climatico, di circolarità e di biodiversità dei prodotti nuovi ed esistenti attraverso una *sustainability scorecard* sviluppata internamente. La *scorecard* sarà applicata entro il 2025 a tutti i nuovi prodotti ed entro il 2027 a tutti i prodotti del portafoglio.

## La funzione R&D e i laboratori

Il Gruppo opera attraverso centri di ricerca localizzati in Italia, Stati Uniti e Giappone e, oltre a poter vantare un team di ricerca e sviluppo altamente specializzato, mantiene una rete di collaborazioni con i principali istituti di ricerca e università internazionali, nonché con i suoi clienti. Le relazioni con i clienti hanno origine in molti casi da progetti di ricerca finalizzati a soddisfare esigenze specifiche dei clienti stessi che in alcuni casi partecipano come partner nelle attività R&D. Tali progetti nel tempo possono

portare alla commercializzazione dei prodotti sviluppati e, di conseguenza, al consolidamento della relazione. Il forte legame è altresì determinato da un continuo rinnovo tecnologico del portafoglio prodotti e dalla capacità del Gruppo di garantire Servizi post-vendita.

I laboratori si occupano nello specifico di:

- l'unità "U.S. R&D" (Cleveland Area) - Ohio, è focalizzata principalmente sullo sviluppo di tecnologie abilitanti per la Transizione Energetica (elettrolisi dell'acqua per la produzione di idrogeno verde e relative tecnologie dell'idrogeno, conversione di CO e CO<sub>2</sub> in prodotti chimici e combustibili di alto valore, ecc.) e lo sviluppo di nuovi prodotti per i mercati esistenti come l'electrowinning e la generazione di derivati del cloro per la disinfezione delle piscine;
- il "Water Technologies Innovation Center", situato ad Albuquerque, New Mexico, è il centro di ricerca specializzato nei prodotti del segmento Water Technologies. Il laboratorio si occupa dello sviluppo di nuovi prodotti e della conduzione di attività sperimentali su unità pilota su piccola scala per acqua, elettroclorazione, filtrazione, rimozione di agenti contaminanti, ozono, ossidazione avanzata e

- disinfezione UV;
- l'unità "R&D Japan", situata a Fujisawa (area di Tokyo) e Okayama, con la sua piccola filiale presso De Nora Elettrodi (Suzhou) Co., Ltd. Cina, lavora sia per prodotti di tipo DSE® che IEM (Ionic Exchange Membrane). Lo sviluppo IEM comprende substrati e membrane rivestiti di catalizzatore (Catalyst Coated Substrates/Catalyst Coated Membranes) per l'elettrolisi dell'acqua, nonché la sintesi elettrochimica di composti come l'ammoniaca che sono interessati ad applicazioni di trasferimento/trasporto di energia.
  - l'unità "R&D Italy" è localizzata principalmente nella sede di Industrie De Nora a Milano e, in parte, presso la De Nora Italy Hydrogen Technologies S.r.l. L'unità "R&D Italy" è costituita da laboratori per la ricerca e sviluppo di elettrodi, dal dipartimento di Product Engineering e dal gruppo di Production Technologies. I laboratori ricercano e sviluppano nuove tecnologie di elettrodi sia per i mercati futuri che per quelli già serviti dal Gruppo con l'obiettivo di realizzare prodotti sempre più competitivi, performanti e sostenibili. Il gruppo Production Technologies ha la missione di accelerare l'introduzione di nuovi prodotti curandone il trasferimento tecnologico ai diversi stabilimenti

produttivi. Il dipartimento di Product Engineering è composto dal team di Ingegneria di Design che sviluppa sistemi, reattori e componenti elettrochimici avanzati e dai team di Ingegneria di Processo e Sviluppo Prodotto che si occupano della relativa industrializzazione.

La funzione R&D è composta da 107 risorse e comprende 93 risorse che seguono il business Electrode Technologies ed Energy Transition (55 in Italia, 26 in Giappone, 11 negli Stati Uniti e 1 in Cina) e 14 risorse di Product Technology Management che seguono il business Water Technologies (8 Negli Stati Uniti, 5 in Italia, 1 in Cina).

L'allocazione delle risorse avviene attraverso la gestione del portafoglio progetti che mira, nel rispetto degli Obiettivi Aziendali Strategici, a massimizzare il valore del portafoglio medesimo, bilanciare i progetti di sviluppo di nuovi prodotti o tecnologie in modo da coprire le diverse linee di business e rispettare la roadmap di lancio commerciale nel breve, medio e lungo periodo. Nel complesso, il monitoraggio della Ricerca e Sviluppo si basa su 20 KPI comuni a tutti i Centri di Ricerca del Gruppo che vengono monitorati con frequenza mensile.

Un set di KPI particolarmente rilevante è quello relativo alla generazione di valore legata a nuovi prodotti, alle spese di Ricerca e Sviluppo e alla generazione di

Proprietà Intellettuale. Il Vitality Index rappresenta la percentuale di fatturato dell'esercizio relativa ai nuovi prodotti (introdotti nel mercato da meno di 5 anni) ed il fatturato complessivo. Nel 2023 il Vitality Index è stato pari al 22%, in forte crescita rispetto al 14% del 2022, principalmente grazie allo sviluppo della divisione Energy Transition.

Al 31 dicembre 2023, il Gruppo possiede un portafoglio di brevetti che comprende 281 famiglie equivalenti a più di 2.800 estensioni territoriali a livello globale. In termini di ambiti tecnologici, il portafoglio è così distribuito: il 40% dei brevetti appartiene al segmento ET, il segmento ETr, in forte crescita, rappresenta il 27% del totale. Un ulteriore 27% è attribuito al segmento WT e il restante 6% comprende brevetti relativi ad altre tecnologie che non rientrano nelle prime tre categorie.

## Attività e progetti R&D

Durante il 2023, il Gruppo ha continuato a concentrarsi sulla transizione energetica e sull'idrogeno attraverso la task force ET&H (Energy Transition and Hydrogen Task Force), con l'obiettivo di crescere in questo segmento. Sul fronte Electrode Technologies gli sforzi si sono orientati verso il consolidamento dell'offerta di prodotti nei mercati esistenti e la ricerca di nuove opportunità, con una particolare

attenzione alla riduzione dei metalli nobili all'interno dei prodotti per garantire competitività e sostenibilità. Anche nel settore Water Technologies il focus è stato il miglioramento dei prodotti esistenti e lo sviluppo di nuovi prodotti per rispondere a requisiti normativi sempre più stringenti. Il Gruppo continua, inoltre, a impegnarsi nello sviluppo di tecnologie per la produzione di idrogeno verde e ha programmi di ricerca attivi nello sviluppo di elettrolizzatori per lo stoccaggio di idrogeno attraverso composti organici (LOHC - Liquid Organic Hydrogen Carriers).

Il Gruppo partecipa direttamente a diversi progetti pubblici tra cui (i) i progetti europei "Djewels" (2020-2025), "NextH2" (2021-2024), "PROMETH2EUS" (2021-2025), HyTecHeat (2022-2026), CleanHyPRO (2023-2027) nel campo dell'elettrolisi alcalina dell'acqua; (ii) il progetto europeo ANEMEL (2022-2027) nel campo dell'elettrolisi dell'acqua attraverso membrane a scambio anionico (AEM); (iii) il progetto italiano MAINE (2022-2025) nel campo dell'elettrolisi dell'acqua in generale; e (iv) il progetto europeo "ECO<sub>2</sub>FUEL" (2021-2026), per la conversione e valorizzazione dell'anidride carbonica (nel campo della conversione elettrochimica della CO<sub>2</sub>). Il Gruppo partecipa inoltre in qualità di consulente (nel ruolo di "industrial advisor") a diversi progetti pubblici europei (Licrox,

Telegram, CO<sub>2</sub>EnRich).

Per quanto riguarda le attività di ricerca e sviluppo svolte negli Stati Uniti, De Nora ha richiesto e ottenuto finanziamenti dal Dipartimento dell'Energia statunitense (DOE) in collaborazione con partner industriali e accademici per accelerare i programmi interni di ricerca e sviluppo. Nello specifico, il Gruppo sta sviluppando componenti di elettrodi di nuova generazione per l'elettrolisi dell'acqua con membrana a scambio protonico (PEM) nell'ambito del programma "H2@Scale New Markets" dell'Ufficio per l'efficienza energetica e le energie rinnovabili e tecnologie elettrochimiche per la conversione di anidride carbonica e monossido di carbonio in sostanze chimiche nell'ambito dei programmi "ECOSynBio" dell'ARPA e del DOE e "Efficienza industriale e decarbonizzazione" dell'Advanced Manufacturing Office.

In Giappone De Nora partecipa ad un progetto per lo sviluppo di tecnologie relative all'elettrolisi dell'acqua e alla sintesi elettrochimica dell'ammoniaca, con il finanziamento di NEDO (Agenzia nazionale giapponese per lo sviluppo delle tecnologie nei settori energetico e industriale).

Infine, il progetto HyNCREASE, proposto dal Gruppo tramite la propria filiale tedesca, è stato recentemente premiato dalla Commissione Europea

- Innovation Fund. L'obiettivo principale del progetto è aumentare la capacità produttiva di apparecchiature innovative e clean, come elettrolizzatori e componenti di celle a combustibile, progettando, costruendo e validando linee di produzione altamente efficienti basate sui principi di Industria 4.0 che garantiscano anche un basso impatto ambientale.

Il Gruppo sta altresì partecipando a bandi pubblici (a livello nazionale ed europeo) relativi ad iniziative focalizzate sui temi della transizione energetica e, in particolare, sull'idrogeno, al fine di avere accesso ai finanziamenti concessi dallo Stato Italiano in ambito IPCEI (riservati a progetti che rientrano tra le catene del valore strategiche individuate dalla Commissione Europea sulla base della loro capacità di generare innovazione tecnologica, migliorare i prodotti e i processi di produzione, nonché di favorire una crescita economica sostenibile). In data 1° agosto 2021, in collaborazione con SNAM, il Gruppo ha presentato al Ministero dello Sviluppo Economico un project portfolio relativo alla costruzione e allo sviluppo della Gigafactory per la produzione di elettrolizzatori destinati alla produzione di idrogeno verde nell'ambito del c.d. IPCEI Idrogeno e, nel corso del 2022, si è perfezionata la richiesta di accedere alle agevolazioni finanziarie a valere sul Decreto Ministeriale di attivazione dell'intervento del Fondo IPCEI a sostegno dell'IPCEI Idrogeno 1 (IPCEI H2

Technology) a seguito della decisione C(2022) 5158 finale del 15 Luglio 2022 / SA. 64644. Le attività stanno procedendo secondo il Programma, inclusa la validazione di nuovi pacchetti elettrodi per AWE e Fuel Cell, lo sviluppo di unità di elettrolisi containerizzate e la progettazione e costruzione della GigaFactory.

## Innovation

De Nora, ispirata allo spirito imprenditoriale del suo fondatore Oronzio De Nora, che da sempre ha riconosciuto nell'innovazione un fattore chiave di successo e differenziazione, ha rafforzato la propria presenza a livello internazionale grazie a importanti partnership ed acquisizioni strategiche e ha consolidato la sua leadership grazie alla capacità di innovare e sviluppare soluzioni tecnologiche sempre al passo con i tempi.

I prodotti di De Nora sono al centro di importanti settori industriali e processi rivoluzionari, come: la produzione di cloro e soda caustica (sostanze alla base della chimica organica e inorganica), sistemi destinati alla disinfezione delle acque (cloratori di sale per piscine e produzione *in situ* di disinfettanti), l'evoluzione tecnologica di prodotti finiti o semilavorati, come

i circuiti stampati utilizzati negli attuali smartphone, tablet e personal computer.

La gestione del processo di innovazione in De Nora si fonda sul framework "Ten Types of Innovation<sup>®</sup>" sviluppato dall'agenzia globale per l'innovazione Doblin nel 1998, che aiuta le principali organizzazioni a trovare soluzioni incentrate sulle persone per rispondere ai problemi aziendali, fornendo un modo per identificare e sviluppare nuove opportunità.

Due funzioni Corporate sono interamente dedicate alla gestione dei processi di innovazione: la funzione Research & Development è responsabile di tutte le attività di innovazione relative ai prodotti, mentre la funzione Innovation si focalizza su tutti gli altri tipi di innovazione.

### Innovation Governance

De Nora vuole contribuire a un futuro sostenibile e per raggiungere questo obiettivo ha definito una Innovation Governance che guida l'azienda verso la creazione di valore secondo i seguenti pilastri. Lo scopo dell'Innovation Governance è guidare tutta l'azienda verso un cambiamento culturale basato sul miglioramento continuo, che favorisca lo sviluppo delle persone, anche attraverso l'implementazione

"hands on" di idee innovative.

L'Innovation Governance si basa sui seguenti pilastri:

- Attenzione globale che coinvolge tutte le regioni, le aziende e le funzioni: ogni dipendente ha la possibilità ed è incoraggiato a proporre idee di innovazione e miglioramento continuo.
- Riconoscimento: tutti i dipendenti del Gruppo ricevono un premio per le loro idee che vengono valutate positivamente e implementate con successo.
- La funzione di innovazione collabora costantemente con il Dipartimento di Risorse Umane per comunicare le iniziative globali e locali.
- Collaborazione tra team e funzioni in modo che le interazioni tra aree di competenza diverse favoriscano l'innovazione.
- Lavoro di squadra, elemento fondamentale per l'implementazione di idee complesse.

### Innovation: struttura e strategia

Per poter garantire la partecipazione dei colleghi da tutte le sedi De Nora, favorire la collaborazione tra

colleghi e team, e migliorare la cultura dell'innovazione a livello globale, De Nora si appoggia a un gruppo di 78 Innovation Champions, presenti in tutte le sedi aziendali.

I Champions hanno varie responsabilità, quali quelle di supportare i colleghi locali nel proporre, valutare e implementare idee innovative, sviluppare e disseminare conoscenza sulla gestione dell'innovazione, partecipare al miglioramento continuo dell'Innovation Governance.

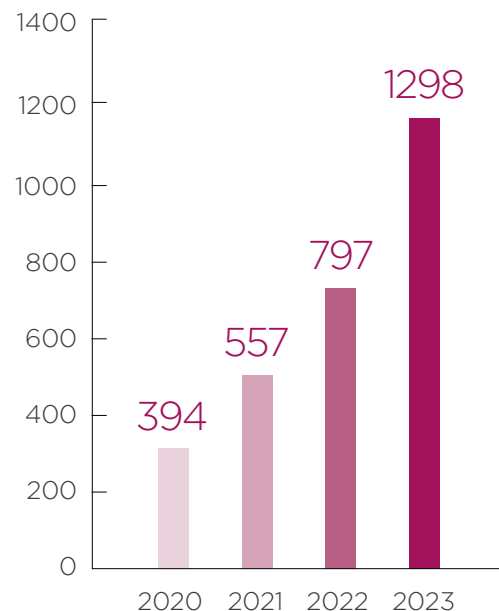
Gli Innovation Champions sono inoltre responsabili del "deployment" locale della strategia di innovazione del Gruppo. Quest'ultima è stata definita seguendo la metodologia Hoshin Kanri per l'attuazione di strategie, che prevede di definire una visione di medio-lungo periodo, di obiettivi strategici annuali e di cosiddetti "target to improve" da raggiungere tramite dettagliati piani d'azione. Gli obiettivi strategici della funzione innovazione si riassumono nei seguenti:

- aumentare costantemente il numero di idee proposte dai dipendenti;
- aumentare la partecipazione globale al processo di innovazione, sia a livello dei singoli partecipanti ma anche a livello delle singole aziende e sedi del Gruppo;

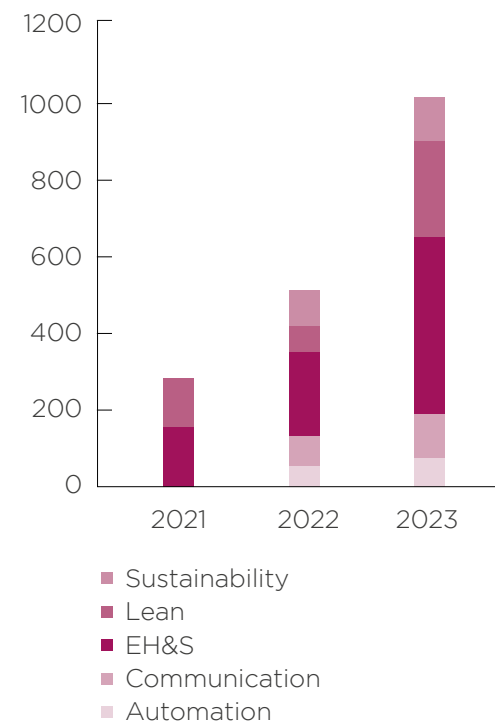
— migliorare la cultura di innovazione in azienda, rendendo sempre più uniforme la distribuzione delle idee e dei partecipanti tra funzioni e tra sedi.

Negli ultimi quattro anni, il numero di idee raccolte è aumentato in maniera significativa, come riportato nel grafico. Buona parte delle idee raccolte viene effettivamente implementata, nel 2023 il tasso di realizzazione si attesta attorno al 50%.

### Numero di idee sottomesse su Galileo per anno



### Numero di idee per ambito



Gli obiettivi della funzione sono strettamente legati agli obiettivi strategici di tutta la funzione Global Operations and Innovation, di cui è parte. Gli obiettivi, nonché le attività, della funzione Innovation sono quindi strettamente legati ad altri obiettivi strategici e piani d'azione relativi alle Operations, quali:

- migliorare la cultura e i processi legati alla salute e sicurezza dei dipendenti, verso il target globale di “incidenti zero”;
- migliorare le performance ambientali di tutto il gruppo, in termini di consumi energetici, emissioni di gas a effetto serra, consumo di materiali e gestione degli scarti aziendali;
- aumentare il livello di digitalizzazione dei processi aziendali;
- rendere ogni azienda del gruppo attiva nel proprio miglioramento continuo, in un’ottica “lean”.

Da qui emerge un legame molto stretto tra innovazione, *operations*, sostenibilità ambientale e salute e sicurezza. La maggior parte delle idee di innovazione proposte in De Nora riguarda infatti questi ultimi tre ambiti.

## Approcci all'innovazione

La funzione Innovation ha tra i suoi scopi quello di accompagnare il Gruppo alla ricerca e apprendimento di nuovi approcci e metodologie per favorire l'innovazione. Alcuni esempi significativi sono: ,

### IdeaPulse

Il programma IdeaPulse è un programma dedicato a stimolare idee innovative in ambiti strategici

per De Nora. Un “ciclo” di IdeaPulse si compone di periodi di 3-4 mesi, durante i quali del materiale formativo è condiviso con tutti i colleghi. Tale materiale formativo, creato in collaborazione con esperti esterni, fornisce spunti creativi, basi teoriche ed esempi di idee innovative già proposte e implementate in azienda. L’iniziativa ha molteplici scopi:

- mantenere elevata l’attenzione ai temi di innovazione;
- creare conoscenza su temi di importanza strategica;
- stimolare la generazione di idee;
- aumentare la partecipazione dei dipendenti alle iniziative di innovazione.

I temi attualmente inclusi nell’IdeaPulse sono: Salute e Sicurezza, Lean e gestione degli sprechi, Comunicazione, Digitalizzazione, Sostenibilità.

Il programma ha avuto grande successo aumentando sia l’impegno dei colleghi sia l’impatto delle loro idee su aree strategiche chiave. È stato uno degli elementi chiave che hanno portato a un aumento costante del numero di idee e di partecipanti all’innovazione.

## Simposio

Fin dalla sua fondazione, De Nora ha riconosciuto l'importanza di costruire un forte legame con le università e i laboratori nazionali, come strumento per sviluppare le tecnologie e approfondire le conoscenze scientifiche.

Per questo, De Nora ospita ogni anno un simposio al quale sono invitati alcuni professori e ricercatori da vari istituti. L'evento, che si è tenuto nuovamente

in presenza a Milano da quest'anno, è stato concepito per creare una rete di comunicazione sostenibile, attiva e interattiva tra le principali comunità accademiche e i gruppi R&S e innovazione presenti in azienda. A parteciparvi sono state oltre cento persone, con speaker provenienti da università e centri di ricerca italiani, svizzeri, tedeschi, olandesi e irlandesi. Nel corso degli anni, questo evento ha portato alla creazione di una

rete globale di università, laboratori nazionali, centri di ricerca, uffici di trasferimento tecnologico e piccole e grandi aziende, che ha posto le basi per molti importanti progetti di ricerca e per la partecipazione a consorzi industriali-accademici negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone. Da questi eventi sono scaturite negli anni idee e progetti innovativi, nonché partnership strategiche.



# Innovazione digitale

Il team di Digital Innovation è nato nel 2022 all'interno della funzione Global Operations & Innovation per accelerare la trasformazione digitale al servizio degli obiettivi di business. Digital Innovation si avvale di un comitato cross-funzionale, la Digital Innovation Task Force, che riunisce periodicamente i responsabili IT e Cyber Security con i dipartimenti impattati a livello locale e globale per seguire l'avanzamento dei progetti e pianificare le attività. L'area di intervento principale riguarda la digitalizzazione delle attività manifatturiere all'interno dei 14 stabilimenti produttivi di De Nora, seguendo i paradigmi della cosiddetta Industria 4.0.

Questo programma, denominato “*Smart Factory*”, promuove la digitalizzazione, intesa come il potenziamento dell'infrastruttura e le applicazioni software a supporto dell'esecuzione della produzione, della manutenzione, della qualità e della gestione del magazzino, come uno strumento al servizio dell'eccellenza operativa e del miglioramento continuo, ispirandosi agli standard internazionali descritti nella norma ISA-95.

Il programma è partito nel 2022 dalla mappatura delle opportunità di digitalizzazione lungo il processo di evasione delle commesse, tramite valutazioni supportate da esperti del settore, nei 7 principali stabilimenti in Italia, Stati Uniti, Brasile, Giappone, Germania e Cina. Nel complesso, sono stati identificati e prioritizzati 77 casi d'uso di tecnologie digitali, riguardanti, per esempio, la localizzazione in tempo reale dei materiali in lavorazione o l'introduzione di istruzioni operative multimediali.

I risultati delle valutazioni sono stati aggregati e discussi tramite un workshop strategico, avvenuto a luglio 2023, alla presenza del COO, del CTO, ed altri C-levels e general managers, che ha portato ad una roadmap progettuale per i prossimi tre anni allineata con gli obiettivi di business, principalmente legati al potenziamento della capacità produttiva.

Le iniziative già partite riguardano l'implementazione di un processo avanzato per la pianificazione della produzione, supportata da un sistema software APS (*Advanced Planning System*) e dal miglioramento continuo della qualità dei dati in anagrafica riguardanti i tempi ciclo, i tempi d'attraversamento e le distinte base. Quest'ultimo progetto è stato realizzato utilizzando uno strumento di *process*

*mining*, che ha permesso di instaurare un processo continuo, su base mensile, di governance di tali dati.

In futuro, per coprire gli altri casi d'uso identificati durante le valutazioni, De Nora potenzierà ulteriormente il supporto informatico sul campo, tramite l'implementazione di un sistema MES (*Manufacturing Execution System*) allo stato dell'arte nei principali impianti, così come attraverso l'installazione di un software avanzato a supporto della manutenzione.

Il progresso di questa progettualità e del livello di digitalizzazione verrà seguito tramite un indice di prontezza digitale (“*Digital Readiness Assessment*”) appositamente progettato per la produzione in De Nora, che misura, per ogni impianto produttivo, il livello di maturità digitale da 1 a 4 lungo 41 dimensioni, che spaziano dal tracciamento in tempo reale dell'avanzamento della produzione, alle modalità di gestione delle attività di ricondizionamento degli elettrodi e all'utilizzo degli standard di connettività con le macchine.

Il progressivo aumento della maturità digitale porterà a raccogliere sempre più dati con un crescente grado di dettaglio sulle performance di produzione, facilitando l'analisi dei processi produttivi e la definizione



di azioni, basate sui dati, per l'efficientamento, la riduzione dell'impatto ambientale e l'aumento del livello di salute e sicurezza. Inoltre, tale base dati fondamentale abiliterà l'adozione di tecnologie emergenti, come l'AI, per generare insights ed aumentare ulteriormente la produttività. Un esempio è la manutenzione predittiva, che consiste nell'analisi tramite AI dei dati della sensoristica a corredo delle macchine per "anticipare" i guasti e garantire la massima utilizzazione dei nostri asset produttivi.

## Conformità dei prodotti

La *compliance* dei prodotti è un input fondamentale in tutte le fasi di vita del prodotto. Fin dalla stesura delle specifiche, guida tutte le fasi del prodotto, dalla progettazione, alla validazione delle varie alternative di design fino alla costruzione dei primi prototipi, alla industrializzazione del ciclo produttivo, alle varie fasi di test e validazione fino alla messa in commercio.

Questo processo assicura che il prodotto sia idoneo rispetto a quanto previsto dalle normative vigenti, sui temi di salute e sicurezza di prodotto fino ai criteri ambientali da rispettare.

In De Nora è presente un team dedicato nella funzione corporate MBD presente in Italia, che a livello global si occupa di controllare che il prodotto abbia tutte le certificazioni necessarie (rispetto delle norme, regolamenti e standard di prodotti, nazionali ed internazionali) per essere commercializzato nei mercati di sbocco. Questo team si interfaccia con tutti i vari responsabili locali per assicurare coerenza e adeguatezza della documentazione relativa a materie

prime, semilavorati e prodotti finiti in modo da assicurare il rispetto di tutte le regolamentazioni vigenti.

A livello ambientale, inoltre, viene svolto un controllo sulla composizione del prodotto, così da accertarsi che non siano presenti sostanze pericolose per l'ambiente e per la salute oltre i limiti massimi consentiti (ad esempio in EU il Regolamento Reach). Il team si occupa poi di comunicare alle autorità di vigilanza il rispetto dei requisiti e la conformità dei prodotti.

Il lavoro del team incaricato non si conclude con il lancio del prodotto, bensì è previsto durante tutto il ciclo di vita un monitoraggio continuo dei requisiti, nel caso in cui vengano fatti aggiornamenti delle normative applicabili o modifiche ai prodotti stessi.

Le attività di controllo cambiano in base all'area di business alla quale appartiene il prodotto in fase di lancio:

- Tecnologie Elettrodi: in questa area ci si occupa principalmente di controllare le sostanze utilizzate per la produzione degli elettrodi, verificare la conformità alle norme e regolamenti e valutare se possono arrecare danno all'ambiente o alla salute dei clienti.

- Tecnologie per l'acqua: nel corso del progetto di sviluppo del prodotto, si seleziona il team responsabile del processo di ottenimento delle certificazioni necessarie, affinché possa essere commercializzato, sotto la guida del direttore sviluppo prodotto. Per via sia della varietà dei prodotti sia dei mercati ai quali questi sono destinati, il numero di requisiti di conformità, di parametri da rispettare e delle certificazioni nazionali e internazionali da ottenere è molto alto. Una volta che il prodotto è lanciato sul mercato, il compito del team regolatorio sarà quello di monitorare gli aggiornamenti delle norme, regolamenti e standard e verificare il mantenimento della conformità dei prodotti e l'aggiornamento delle varie certificazioni.
- Idrogeno: per il settore di prodotti per l'idrogeno il lavoro del team è mirato come per le tecnologie dell'acqua, ad assicurare che i prodotti abbiano tutte le certificazioni necessarie per essere in linea con quanto previsto da norme, regolamenti e standard e, nel caso di successivi aggiornamenti o modifiche al prodotto o alle leggi, svolgere un controllo sulla conformità. Questo lavoro

viene condotto in sinergia con il personale di R&D, la task force Idrogeno e il team di consulenti e specialisti dedicati necessari per la preparazione di documenti e test richiesti per le necessarie certificazioni.

Nello specifico, vengono svolte valutazioni sul 44% delle categorie di prodotti o servizi in tema di salute e sicurezza durante il loro ciclo di vita. Nel corso del 2023 si sono verificati 4 episodi di non conformità nello scopo di fornitura potenzialmente suscettibile di avere un impatto sulla salute e sicurezza di prodotti e servizi. Tre degli episodi sono stati registrati dalla sede italiana De Nora Water Technologies, mentre il restante caso è stato segnalato dalla sede americana De Nora Tech e sono stati tutti risolti internamente mediante apposite misure correttive. Nessuno degli episodi riportati ha determinato un effettivo rischio per la salute e la sicurezza degli utilizzatori.

## Controllo Qualità

I prodotti e le tecnologie di De Nora devono avere e mantenere un grado di qualità tale da soddisfare i requisiti e gli standard prefissati, anche in riferimento alle richieste dei clienti.

Il processo di controllo della qualità ha quindi inizio dalla fase precedente al lancio sul mercato del prodotto, durante il quale il prototipo viene sottoposto ad una serie di test ed analisi che permettono di verificarne l'idoneità, e si articola durante tutto il ciclo di produzione della tecnologia. I controlli qualità hanno anche lo scopo di monitorare le prestazioni e aiutare a definire lo sviluppo di migliori soluzioni attraverso controlli volti ad analizzare gli effetti dell'utilizzo dei prodotti e il grado dell'usura in linea con gli standard.

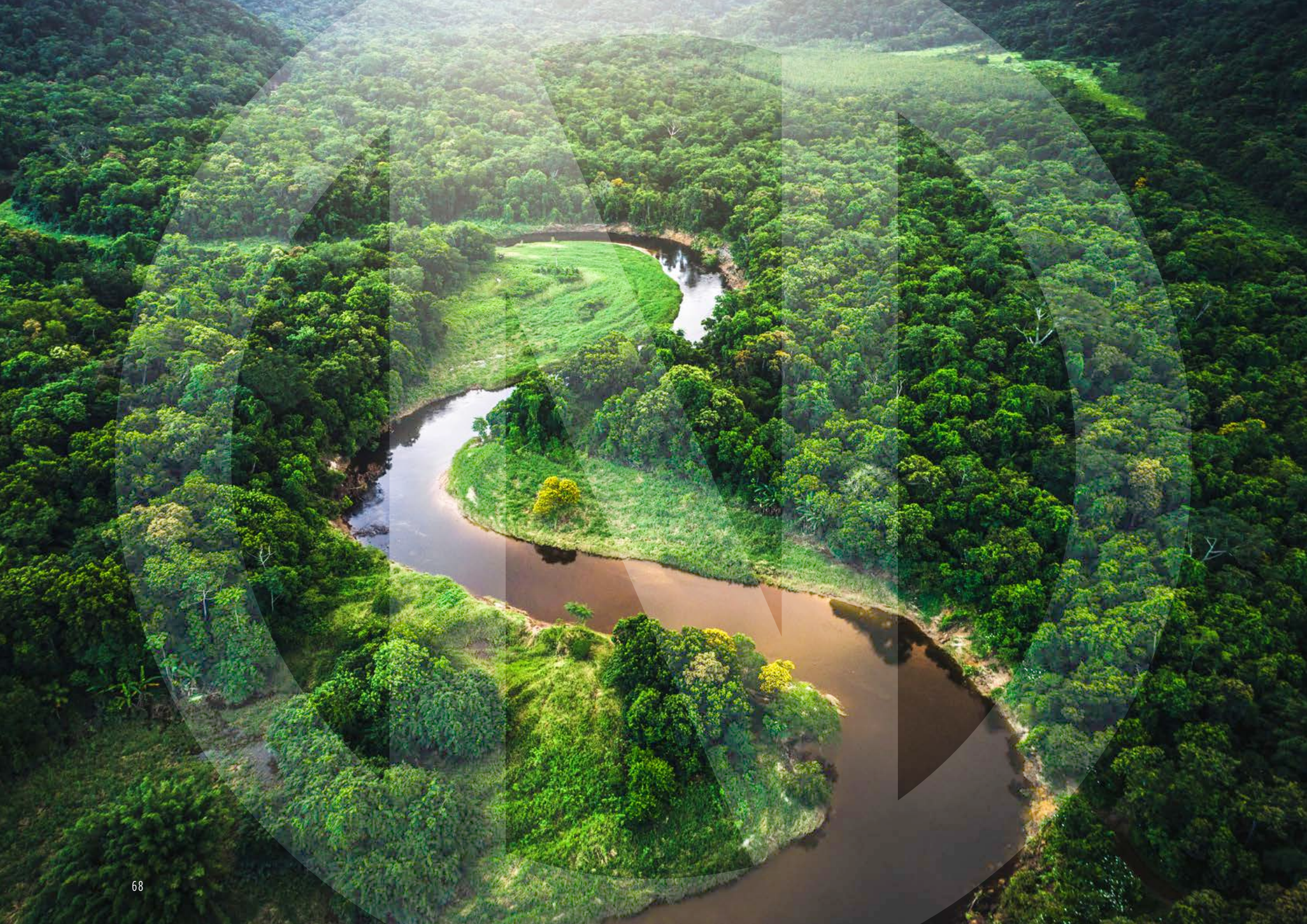
Il 100% degli stabilimenti De Nora hanno un sistema di gestione della qualità certificato ai sensi della Normativa UNI EN ISO 9001:2015.

Tale certificazione assicura che il sistema di gestione presenti alcuni principi cardine tra cui:

- il processo decisionale basato su una raccolta di dati ed informazioni accurata, così che lo stesso sia il più obiettivo possibile;
- pianificazione per processi che segue il modello “*Plan Do Check Act* (PDCA)”;
- sviluppo di standard di qualità attraverso la richiesta di feedback da parte dei clienti;
- presenza di processi volti ad identificare i rischi e le opportunità, monitorare le non conformità, e misurare e monitorare le performance;
- definizione di relazioni di lungo termine con i fornitori e gli altri stakeholder;
- engagement continuo con tutte le persone dell’organizzazione.

Le figure preposte al controllo qualità sono, a livello di stabilimento, il Quality Assurance Manager che si occupa delle procedure di garanzia della qualità ed il Quality Control Manager, che supervisiona le procedure di sviluppo del prodotto per garantire che i prodotti soddisfino gli standard di qualità e di efficienza. Vi è poi una funzione centrale che definisce le linee guida

da seguire e monitora mensilmente i principali KPI per la qualità. Tra questi vi sono principalmente il numero di non conformità interne, i reclami dei clienti, l’indice On Time Delivery per misurare le prestazioni delle consegne dei prodotti e gli interventi di manutenzione programmata.



# 04

## Clima, Ambiente ed Economia Circolare

- 71 La sostenibilità nei nostri prodotti
- 80 Viaggio verso un'economia circolare
- 82 Gestione e riduzione del nostro impatto

# 3,1 GWh

Capacità produttiva degli impianti fotovoltaici installati nei nostri siti

# +25%

Elettrodi recuperati vs il 2022

# 2023

Primo anno di disclosure dello Scope 3

# 32k tCO<sub>2</sub>e

Emissioni Scope 1 e Scope 2 stabili rispetto al 2022

# 12%

Packaging da legno riutilizzato

## Targets

# 50%

Riduzione delle emissioni di Scope 1, Scope 2 e dell'intensità delle emissioni di Scope 3 entro il 2030

# 100%

Energia da fonti rinnovabili al 2030

# > 80%

Packaging da legno deforestation-free entro 2030

# 40%

Packaging da legno riutilizzato entro 2026

Green innovation, economia circolare e riduzione dell'impatto climatico e ambientale sono temi chiave nella strategia di sostenibilità di De Nora.

Il Gruppo è costantemente impegnato ad innovare e migliorare le performance dei propri prodotti anche dal punto di vista dell'impatto ambientale, poiché le soluzioni tecnologiche di De Nora rappresentano il primo anello di una catena di decarbonizzazione, efficienza energetica e riutilizzo dell'acqua che coinvolge i processi produttivi dei propri clienti.

Inoltre, come testimonia la storia del Gruppo e l'evoluzione tecnologica dei suoi prodotti quello verso un modello circolare è un viaggio iniziato da tempo e al quale, oggi, De Nora vuole dare nuova luce rinnovando il proprio impegno con obiettivi chiari e misurabili.

Infine, considerata la rilevanza mondiale del tema, De Nora sta intraprendendo azioni concrete per ridurre la propria impronta di carbonio, contribuendo così agli obiettivi dell'Agenda 2030 e consolidando il proprio impegno verso una gestione più responsabile delle risorse.

## La sostenibilità nei nostri prodotti



### Electrode Technologies

Le tecnologie elettrochimiche, in particolare quelle impiegate per la produzione elettrolitica del cloro, attività principale della Società fin dalla fondazione, si sono evolute nel tempo grazie alle invenzioni ed ai continui miglioramenti riflessi nel portafoglio di brevetti del Gruppo, che coprono sia la parte di apparecchiature e impiantistica che soprattutto l'invenzione degli elettrodi metallici DSA®.



Gli elettrodi De Nora sono in continua evoluzione garantendo il miglioramento dell'efficienza e del profilo di sostenibilità dei processi produttivi di cui sono il fattore caratterizzante. Nel campo della produzione di cloro il passaggio, nel corso dei decenni passati, dalle tecnologie a mercurio a quelle a diaframma, sino alla attuale tecnologia di riferimento (che prevede l'utilizzo di una membrana a scambio

ionico), ha portato la progressiva eliminazione dell'uso di materiali a impatto ambientale negativo (mercurio ed amianto) e pericolosi per l'uomo. La continua ricerca di prestazioni con formulazioni catalitiche innovative garantisce il miglioramento dell'efficienza energetica, che negli ultimi 20 anni è stato pari circa al 20%, ed una maggiore durata nel tempo delle condizioni operative ottimali permettendo un più efficiente utilizzo delle materie prime impiegate (metalli nobili e terre rare).

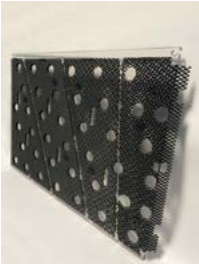

Le stesse considerazioni possono essere estese all'impiego degli elettrodi metallici nel settore delle galvaniche, sia nei processi di deposizione metalli a fini di protezione (zincatura) che per la produzione di lamina di rame utilizzata nel settore dell'elettronica e delle batterie al litio, per la produzione di circuiti stampati e nella raffinazione dei metalli non ferrosi (nickel e cobalto).

L'utilizzo degli elettrodi De Nora all'interno di un sistema elettrochimico consente di ottenere prodotti di qualità migliore, una riduzione degli investimenti, grazie alla maggiore densità di corrente garantita, e dei costi operativi (minori consumi energetici) con un complessivo miglioramento della sostenibilità e dell'impatto ambientale, riducendo gli scarti di produzione e l'inquinamento dei reflui del processo produttivo.

## Principali tecnologie di De Nora nel business Electrode Technologies

Prodotto	Descrizione
<p data-bbox="302 400 539 427"><b>Chlor-Alkali Process</b></p> 	<p data-bbox="645 379 1834 459">Il processo cloro-soda è un processo industriale per l'elettrolisi di soluzioni di cloruro di sodio (NaCl). È la tecnologia utilizzata per produrre cloro e idrossido di sodio (soda caustica), prodotti chimici di base richiesti dall'industria.</p> <p data-bbox="633 467 1845 603">De Nora fornisce elettrodi DSA®, costituiti da un substrato metallico non corrodibile (titanio per gli anodi e nichel per i catodi) attivato con uno strato catalitico di ossido metallico misto che aumenta l'efficienza del processo. In particolare, De Nora è impegnata a migliorare continuamente le prestazioni sia degli anodi che dei catodi, ottimizzando il consumo di energia, riducendo le perdite chimiche e prolungando la durata degli elettrodi.</p> <p data-bbox="640 611 1839 715">A fine vita degli elettrodi, De Nora dispone di tecnologie per garantirne la circolarità sia attraverso l'applicazione di un nuovo strato di rivestimento catalitico, che ne ripristini le prestazioni originarie, sia, in alternativa, recuperando il metallo nobile residuo per riutilizzarlo nel rivestimento di nuovi elettrodi al termine del loro processo di riciclo.</p>
<p data-bbox="286 735 555 788"><b>Electrolytic copper foil (Cu foil)</b></p> 	<p data-bbox="640 778 1839 882">I prodotti De Nora supportano la produzione di fogli di rame destinati all'industria elettronica ed alla produzione di batterie al litio tramite l'utilizzo di particolari celle di elettrodeposizione e l'ottimizzazione del processo elettrolitico. Questo consente di operare con una distanza tra gli elettrodi molto ridotta e di produrre un foglio di rame ultrasottile (pochi micron).</p> <p data-bbox="633 890 1845 1026">Il Gruppo De Nora è stato il primo al mondo a sviluppare anodi in titanio (DSA®) come soluzione al rapido peggioramento della qualità dei fogli di rame (spessori non uniformi) e all'inquinamento causato dalla dissoluzione del piombo durante il processo, che si verificavano con le precedenti tecnologie. Gli elettrodi a fine vita possono essere riciclati recuperando sia il substrato di titanio che i metalli preziosi per il loro riuso, garantendo così la circolarità e la riduzione del consumo di materiale vergine.</p>



Prodotto	Descrizione
<p data-bbox="264 276 577 328">Copper plating for Printed Circuit Board (PCB)</p> 	<p data-bbox="633 344 1845 539">Le tecnologie di De Nora garantiscono un'ottimizzazione del processo di produzione del rivestimento in rame dei circuiti stampati (PCB) e dei contatti, riducendo sostanzialmente l'uso di additivi chimici. Gli elettrodi usati nelle linee di produzione dei PCB, una volta che il rivestimento non è più funzionante in maniera ottimale, possono avere una seconda vita: vengono usati come elettrodi per depurare il flusso di acque reflue dal contenuto di ioni metallici (principalmente rame disciolto durante il processo di produzione). Una volta giunto a fine vita, invece, l'intero elettrodo può essere sottoposto ad un processo circolare di recupero sia del titanio che del residuo di metalli preziosi.</p>
<p data-bbox="331 627 510 651">Electrowinning</p> 	<p data-bbox="633 651 1845 815">Gli elettrodi DSA® di De Nora sono utilizzati nel Ni EW (elettrofiltrazione del nickel) per sostituire il piombo nei processi di raffinazione dei metalli non ferrosi. La tecnologia offerta da De Nora consente un risparmio nel consumo di energia, una maggiore efficienza del processo produttivo ed un minor impatto sull'ambiente grazie all'assenza di piombo nelle acque reflue. Gli elettrodi DSA® a fine vita possono essere rivestiti nuovamente, risparmiando così la materia prima critica utilizzata per la loro costruzione ex novo.</p>



## Energy Transition

De Nora è attiva nel mercato dell'idrogeno verde, fornendo le più avanzate tecnologie di elettrodi che determinando le prestazioni energetiche svolgono un ruolo chiave nella catena del valore. Il forte posizionamento tecnologico del Gruppo ha le sue radici nella lunga esperienza nel mercato del Cloro Soda.

De Nora è costantemente impegnata in attività di ricerca e sviluppo mirate alla riduzione dell'utilizzo dei metalli nobili


nelle proprie soluzioni tecnologiche ed allo sviluppo dell'efficienza energetica. Ad oggi gli elettrodi attivati di De Nora permettono un ridotto consumo specifico di energia (kWh/kg) a qualsiasi densità di corrente e un funzionamento ottimale a densità di corrente più elevate rispetto alle tecnologie concorrenti. Questo consente una maggiore efficienza operativa e la possibilità di collegare l'impianto per la generazione dell'idrogeno verde direttamente a fonti rinnovabili, sopportando ampie fluttuazioni di energia senza subire danneggiamenti



De Nora è saldamente convinta che l'idrogeno verde sia destinato a svolgere un ruolo chiave nella decarbonizzazione

dei settori "hard to abate" quali quello della produzione di acciaio, di fertilizzanti, nei processi di raffinazione, dell'aviazione, del trasporto marittimo e della mobilità pesante, oltre che del riscaldamento domestico, della produzione di energia e delle industrie con processi ad alta temperatura come il cemento e il vetro.

La produzione di idrogeno verde, basata sulla elettrolisi dell'acqua e tramite l'utilizzo di energie rinnovabili, permette un risparmio di circa 9 / 10 ton di CO<sub>2</sub> emessa per ogni ton di idrogeno rispetto alle tecnologie tradizionali basate sul processo di *Steam Reforming* degli idrocarburi.

## Principali prodotti De Nora nel business Energy Transition

Prodotto	Descrizione
<p data-bbox="275 1023 568 1070">Electrodes for Hydrogen Evolution</p> 	<p data-bbox="640 1034 1834 1171">Gli elettrodi catalizzati DSA® e NRG®, che De Nora commercializza per tutti i processi elettrochimici industriali come leader di mercato, sono la tecnologia abilitante per tutti gli elettrolizzatori a tecnologia alcalina che offrono alte prestazioni. Gli elettrodi di De Nora rappresentano la soluzione tecnologica di riferimento in tutti i progetti di grandi dimensioni (da qualche decina di megawatt ai gigawatt) per la generazione di idrogeno verde in tutto il mondo.</p>

Prodotto	Descrizione
<p data-bbox="280 276 560 300">Dragonfly® Electrolyzer</p>  A photograph of the Dragonfly® Electrolyzer, a large industrial machine with a white cabinet and various pipes and components. The De Nora logo is visible on the side.	<p data-bbox="638 301 1836 552">De Nora sta completando lo sviluppo di un nuovo prodotto, il sistema di elettrolisi Dragonfly®; un elettrolizzatore nato per la produzione di idrogeno verde e progettato per operare con la massima efficienza, con taglie modulari da 1MW a 7,5MW. Dragonfly® è progettato come una soluzione <i>plug-and-play</i>, pronta per essere integrata direttamente in progetti di piccola e media scala, per rispondere alle opportunità di un modello distributivo decentralizzato dell'idrogeno, riducendo al minimo la necessità di creare ulteriori infrastrutture per il trasporto, lo stoccaggio e la distribuzione. Utilizzando gli elettrodi di ultima generazione di De Nora, Dragonfly® può raggiungere prestazioni simili a quelle ottenute dalla tecnologia PEM (<i>Proton Exchange Membrane</i>), ma con maggiore affidabilità e minori costi di manutenzione garantiti dalle condizioni alcaline.</p>
<p data-bbox="302 598 537 622">GDE's for Fuel Cells</p>  A photograph showing a close-up of a dark, textured material, likely a gas diffusion electrode (GDE) for fuel cells.	<p data-bbox="645 638 1827 746">Gli elettrodi a diffusione di gas (GDE) sono un componente chiave dell'architettura delle celle a combustibile. Le celle a combustibile consentono l'utilizzo di idrogeno a zero emissioni e di altre sostanze chimiche prive di CO<sub>2</sub>, come l'ammoniaca. Le applicazioni delle celle a combustibile possono spaziare dal settore della mobilità ad installazioni residenziali, commerciali e su scala industriale.</p>



## Water Technologies

Le soluzioni per il trattamento dell'acqua comprendono tecnologie di disinfezione e filtrazione progettate per garantire la qualità e la sicurezza dell'acqua utilizzata sia nel settore municipale che

in quello industriale, promuovendo un uso sicuro, sostenibile e circolare di tale risorsa critica.

Le soluzioni tecnologiche offerte da De Nora per la disinfezione e filtrazione dell'acqua garantiscono sia la fornitura di acqua potabile in numerose aree metropolitane americane, quali ad esempio Miami Dade e Los Angeles, che nei territori del Golfo (Middle East)

caratterizzati da stress idrico, fornendo in questo caso sistemi di filtrazione e di disinfezione primaria e secondaria nei grandi progetti di desalinizzazione dell'acqua di mare. De Nora offre, inoltre, una linea completa di tecnologie dedicate alla rimozione di contaminanti emergenti quali nutrienti, arsenico e PFAS, garantendo il rispetto dei limiti richiesti dagli enti regolatori nelle diverse geografie.

## Principali prodotti De Nora nel business Water Technologies

Prodotto	Descrizione
<p>ClorTec® onsite generation</p> 	<p>Questa tecnologia genera ipoclorito di sodio a bassa concentrazione (0,8% - 8000ppm) tramite l'elettrolisi del sale (cloruro di sodio) per garantire la disponibilità di cloro attivo, finalizzata ad un trattamento dell'acqua sicuro, affidabile ed economico. Questo sistema elimina le problematiche associate al trasporto, lo stoccaggio e la diluizione di prodotti chimici permettendo la produzione <i>on-site</i>. I prodotti di ultima generazione sono ancora più efficienti, producono meno sottoprodotti e offrono un risparmio fino al 15% sul consumo di energia e sale. Il sistema è progettato per durare a lungo e i componenti principali, gli elettrodi, possono essere sostituiti per consentire la circolarità delle materie prime, tra cui il titanio e i metalli preziosi presenti nei rivestimenti elettrocatalitici.</p>
<p>CECHLO® onsite generation</p> 	<p>Tale soluzione tecnologica produce <i>on-site</i> ipoclorito di sodio ad alta concentrazione (13%) dal sale per il trattamento dell'acqua, oppure gas di cloro e soda caustica, come prodotti chimici di base ampiamente utilizzati in diverse industrie. Anche in questo caso, le soluzioni più recenti possono garantire un risparmio energetico e di sale fino al 15%. Il sistema è progettato per avere una lunga durata, e gli elettrodi al suo interno sono sostituibili, consentendo la completa circolarità delle materie prime, tra cui titanio, nichel e metalli preziosi presenti nei rivestimenti elettrocatalitici.</p>

Prodotto	Descrizione
<p>SEACLOR® seawater electrochlorination</p> 	<p>Questa tecnologia genera ipoclorito di sodio a bassa concentrazione (0,8%) <i>on-site</i> attraverso l'elettrolisi diretta dell'acqua di mare che consente un trattamento dell'acqua sicuro ed economico.</p>
<p>Capital Controls® Ozone</p> 	<p>L'ozono è un potente ossidante con un tempo di reazione rapido, non richiede l'aggiunta di sostanze chimiche e riduce i sottoprodotti della disinfezione. Le soluzioni De Nora sono supportate da una vasta esperienza nel trattamento di agenti inquinanti, tra cui idrocarburi, tensioattivi e fenoli per il trattamento delle acque. Questi sistemi sono progettati per operazioni semplici, durature e a risparmio energetico. La disposizione meccanica del dielettrico brevettato XTL™ riduce la manutenzione e aumenta i tempi di attività.</p>
<p>Capital Controls® UV</p> 	<p>I sistemi UV Capital Controls® trattano le acque sotterranee, le acque reflue e l'acqua potabile mediante disinfezione UV convenzionale e soluzioni AOP (<i>Advanced Oxidation Process</i>). I reattori UV Sentinel® possono essere progettati e utilizzati per trattare efficacemente sostanze contaminanti.</p>
<p>DE NORA TETRA®</p> 	<p>Questa varietà di prodotti di filtrazione consente a De Nora di personalizzare il design del filtro per prestazioni ottimali in particolari applicazioni. Le applicazioni municipali comuni includono il pretrattamento dell'acqua di mare per la desalinizzazione, la filtrazione di fonti di acqua potabile e il trattamento terziario delle acque reflue.</p>
<p>DSA® DN240 Swimming Pool Electrodes</p> 	<p>Gli elettrodi DSA® DN240 per generatori di cloro per piscine sono una tecnologia specializzata utilizzata da tutti i principali produttori di attrezzature per piscine nel mondo.</p> <p>Questo prodotto consente un utilizzo efficiente delle risorse poiché il cloro, utilizzato per la disinfezione, viene rigenerato continuamente partendo dal sale. Infatti, quando il disinfettante a base di cloro uccide o inattiva gli agenti patogeni e ossida gli organici/contaminanti, il cloro ritorna allo stato nativo come sale (NaCl) nell'acqua all'interno di un processo circolare.</p>

## Progetto Flagship 2023: Hong Kong

Nel corso del 2023 De Nora ha completato con successo la messa in funzione dei sistemi CECHLO®-MS per il Water Supplies Department (WSD) di Hong Kong, finalizzati a fornire acqua potabile a circa 7,5 milioni di abitanti.

I sistemi CECHLO®-MS che generano cloro e ipoclorito di sodio *in loco* e i sistemi di alimentazione del gas personalizzati Capital Controls® sono ora pienamente operativi in tutti i 10 impianti di trattamento delle acque di Hong Kong, fornendo acqua sicura e affidabile ai residenti della città. Il progetto rappresenta la più grande installazione di sistemi CECHLO®-MS in Asia.

Il sistema CECHLO®-MS di De Nora è la soluzione ideale per un trattamento dell'acqua sicuro, affidabile e sostenibile. Rispetto ai tradizionali sistemi di disinfezione Cloro Gas la tecnologia di De Nora, permette di produrre il cloro *on-site*, evitando i rischi legati allo stoccaggio *in loco* del cloro (gas altamente tossico) e le emissioni legate al trasporto dello stesso.

## Progetto Al Jubail - in esecuzione

Nel corso del 2023 De Nora si è aggiudicata i contratti nel Regno dell'Arabia Saudita (KSA) per la seconda fase del potenziamento dell'impianto di desalinizzazione di Al Jubail, un'iniziativa della Saline Water Conversion Corporation (SWCC). L'impianto diventerà il più grande impianto di desalinizzazione a osmosi inversa dell'acqua di mare (SWRO) al mondo, producendo fino a 1 milione di metri cubi di acqua di mare al giorno con l'aiuto delle tecnologie chiave di De Nora.

Una volta completata nel 2024, l'acqua potabile sarà trasportata alle stazioni di stoccaggio del sistema di trasmissione idrica della Provincia Orientale (EPWTS) a Marafiq, la città industriale di Jubail.

**1 milione**  
di metri cubi di acqua  
di mare desalinizzata al  
giorno

## Life Cycle Assessment

Nel corso del 2023, De Nora ha redatto una procedura interna per gli studi di Life Cycle Assessment del prodotto. La procedura descrive i passaggi da seguire per stimare gli impatti ambientali (es. *Carbon Footprint*) dei prodotti utilizzando la metodologia LCA.

Nell'attività è stato impiegato personale dedicato che ha utilizzato software e database per il *life cycle assessment* riconosciuti nel settore, con la finalità di iniziare a costruire modelli LCA interni per i prodotti De Nora. I set di dati LCA utilizzati, con una prospettiva congiunta sia sui prodotti che sull'organizzazione, aiutano anche nel calcolo delle emissioni di gas serra di Scopo 3 dell'organizzazione.

Ciò costituisce un primo passo verso una più ampia inclusione del know-how LCA nei processi interni aziendali, che costituirà la base per futuri sviluppi di specifiche *scorecard* di prodotto.



# Viaggio verso un'economia circolare

La circolarità è parte integrante del modello di business di De Nora, ed è insita nel DNA sia delle attività di fornitura degli elettrodi che delle soluzioni per la Filtrazione e Disinfezione delle acque.

## La circolarità nell'elettrochimica di De Nora

L'industria elettrochimica moderna ha registrato il suo più grande *breakthrough* tecnologico all'inizio degli anni '70 grazie alla sostituzione degli anodi solubili (in grafite e piombo) con i primi anodi in metallo (Elettrodi DSA®), messi a punto e brevettati dal fondatore Oronzio De Nora, inizialmente destinati alla produzione del cloro-soda.

I nuovi elettrodi oltre a garantire una maggiore efficienza energetica del processo produttivo ed una maggiore purezza nel prodotto finale, erano concepiti per essere ri-utilizzati, in quanto il metallo (titanio), non veniva attaccato dall'elettrolita garantendo le

sue caratteristiche dimensionali per più cicli di vita del catalizzatore, efficienza del processo e minori consumi energetici.

La circolarità nell'utilizzo degli elettrodi, *designed for a second life*, è divenuto una caratteristica distintiva del modello di business di De Nora che offre tutt'oggi servizi di *re-coating*, vale a dire applicazione di un nuovo rivestimento catalitico per ripristinare le performance degli elettrodi, oltre che servizi di riparazione degli elettrodi, permettendo il continuo ri-uso degli elettrodi ed il recupero dei metalli (titanio, nickel e metalli nobili).

## L'utilizzo dei metalli

Il percorso di De Nora nell'economia circolare comprende anche l'ottimizzazione e l'utilizzo responsabile delle materie prime utilizzate per realizzare gli elettrodi ed in particolare dei metalli nobili. I rivestimenti catalitici (*coating*), brevettati da De Nora, infatti utilizzano metalli nobili quali iridio, rutenio, platino, palladio e rodio; le formulazioni dei *coating* differiscono a seconda delle applicazioni e dei processi elettrochimici a cui sono destinati, nonché dalle condizioni di impiego. Questi metalli sono rari ed il loro processo di estrazione dalla miniera e in seguito di raffinazione hanno un elevato profilo emissivo.

Per questo motivo De Nora è impegnata in una intensa attività di R&D volta a ridurre l'utilizzo di tali materiali nei *coating* dei suoi elettrodi, mantenendo ed anzi migliorando l'efficienza produttiva ed energetica degli stessi. Nel 2023 il quantitativo di metalli nobili contenuti nelle formulazioni dei *coating* delle tre principali linee di prodotto (membrana, pools ed elettroclorazione ed elettrolisi alcalina dell'acqua - AWE) ha registrato una riduzione di un punto percentuale e si è ridotto del 5% rispetto al 2021. Il Gruppo mira ad una riduzione pari al 4% nel 2026 rispetto al 2022.

De Nora inoltre è impegnata in attività di riutilizzo dei metalli nobili che si generano nei processi produttivi e, in alcuni stabilimenti, di recupero delle quantità residue di tali materiali presenti negli elettrodi usati.

De Nora mira a raggiungere il target del 5% di contenuto di metalli nobili riciclati nei propri prodotti entro il 2030.



## I servizi di Filtrazione e disinfezione dell'acqua

Le soluzioni di Disinfezione e Filtrazione dell'acqua offerte da De Nora attraverso la linea di business Water Technologies, permettono un utilizzo circolare dell'acqua, contribuendo ad un uso responsabile delle risorse idriche del Pianeta.

In particolare, i sistemi di filtrazione e disinfezione permettono il ri-uso continuo delle acque di processo all'interno degli impianti industriali, ed, inoltre, le soluzioni di filtrazione consentono l'utilizzo dell'acqua di mare per i processi di raffreddamento, riducendo così lo stress idrico.

Il trattamento adeguato, tramite le tecnologie di De Nora, delle acque di scarto inoltre può consentire il ri-uso dell'acqua per finalità differenti, ad esempio nell'agricoltura.

## Progetto quarta fase dell'impianto Tubli (Bahrein)

Un esempio di circolarità nell'utilizzo delle risorse idriche è il coinvolgimento di De Nora nella quarta fase di espansione dell'impianto di trattamento delle acque reflue di Tubli, Regno del Bahrein. Il progetto riguarda uno dei

più grandi impianti di ozono del settore pubblico in Medio Oriente negli ultimi 10 anni.

L'espansione dell'impianto è stata avviata in risposta alla rapida crescita demografica dell'area: il progetto comprenderà tre linee dedicate di generatori di ozono Capital Controls® per far fronte all'aumento del flusso di acque reflue, portando la capacità di flusso medio giornaliero di 200.000 m<sup>3</sup>/giorno a una capacità di flusso medio giornaliero di 400.000 m<sup>3</sup>/giorno - un aumento del 100%.

Essendo uno degli ossidanti più potenti e con tempi di reazione rapidi, i generatori di ozono di Capital Controls® si stanno rapidamente affermando come trattamento preferenziale per il riutilizzo delle acque reflue. Il sistema di Tubli genererà 150 chilogrammi di ozono all'ora per distruggere e ossidare i contaminanti organici residui nei flussi di acque reflue, rendendoli innocui.

L'effluente di alta qualità sarà poi impiegato ad uso agricolo in tutta l'area di servizio del Bahrein. La tecnologia De Nora è stata selezionata tra un gruppo di produttori di ozono di primo livello per aver dimostrato una continua eccellenza nel supporto tecnico e nei requisiti di manutenzione.

# +100%

Capacità di trattamento acque reflue

# 400 mila

Metri cubi di acqua recuperata ed utilizzata per scopi agricoli

## Gestione e riduzione del nostro impatto

Come parte integrante della sua strategia, De Nora si impegna a migliorare costantemente le prestazioni in ambito ambientale, riducendo il proprio impatto, e a verificare la correttezza dei sistemi di gestione attraverso audit interni in conformità alla legislazione applicabile. A tal fine, nel 2023 il Gruppo ha redatto la propria politica su Ambiente Salute e sicurezza EHS Policy<sup>3</sup>, formalizzando il proprio impegno nel garantire la protezione dell'ambiente e nel continuo sviluppo di sistemi e programmi che permettano la riduzione della sua impronta ambientale e dei suoi impatti.

Nello specifico, il Gruppo si impegna a far sì che:

- tutti i lavoratori siano formati, informati e consapevoli di come svolgere i loro compiti in modo appropriato;

- venga promossa un'attenzione costante al miglioramento e alla prevenzione di incidenti relativi alla salute e sicurezza ambientale;
- tutte le strutture societarie partecipino, in funzione dei loro ruoli e delle loro competenze, al raggiungimento degli obiettivi e all'implementazione di nuove iniziative di miglioramento.

Per ridurre il suo impatto e migliorare le sue prestazioni in ambito ambientale, De Nora ha definito una serie di linee guida su cui focalizzarsi:

- preservare e proteggere l'ambiente in cui opera, utilizzando le risorse in modo efficiente e garantendo la sostenibilità lungo tutta la sua catena di valore;
- rispettare tutte le leggi applicabili in materia di protezione ambientale e le ulteriori norme di conformità delle parti interessate;
- distribuire responsabilità specifiche tra tutti i livelli di gestione per applicare e monitorare le norme di protezione ambientale (come leggi nazionali e internazionali, nonché normative interne);
- promuovere la formazione a tutto il

personale per consentire lo sviluppo professionale dei dipendenti, allo scopo di integrare attività di miglioramento continuo nel lavoro quotidiano;

- diffondere una cultura aziendale incentrata su comportamenti del personale che rispettino ed incentivino la salvaguardia dell'ambiente;
- garantire la riduzione degli impatti ambientali nel tempo, adottando per quanto possibile le norme tecniche, le conoscenze e le tecniche più avanzate;
- definire ed adottare obiettivi specifici e KPI volti al miglioramento delle prestazioni del sistema di gestione ambientale;
- mantenere un dialogo aperto con i fornitori e dotare loro degli strumenti e delle linee guida appropriati per implementare e mantenere comportamenti coerenti con la politica di protezione dell'ambiente promossa dal Gruppo;
- effettuare ispezioni e audit (tramite subappaltatori interni ed esterni rispetto ai propri) per individuare e prevenire qualsiasi situazione di non conformità rispetto ai requisiti del

<sup>3</sup> Adottata a marzo 2024.

sistema di gestione;

- monitorare e promuovere investimenti volti a ridurre il consumo energetico e a ridurre l'impatto dei rifiuti generati dall'azienda.

Gli impianti di produzione di De Nora sono distribuiti in tutto il mondo in 14 siti presenti in Germania, Italia, Stati Uniti, Brasile, Giappone, Regno Unito<sup>4</sup>, Cina e India. Di questi, 4 siti operativi del Gruppo sono stati certificati secondo la norma ISO 14001, grazie all'aggiunta di De Nora Deutschland

GmbH nel 2023, e i siti di De Nora Deutschland GmbH e De Nora India Ltd hanno ottenuto la certificazione ISO 50001 per aver implementato un sistema di gestione dell'energia. De Nora mira a ottenere per il 100% dei suoi impianti la certificazione ISO 14001 il 2025 e la certificazione ISO 50001 entro il 2027.

Gli impianti produttivi di De Nora sono attivi nell'applicazione di rivestimenti elettroattivi, ma spaziano dalla sintesi di catalizzatori in polvere, alla preparazione di separatori senza

amianto per il processo cloro-alcali, all'assemblaggio di componenti, elettrolizzatori, sistemi di montaggio di tipo *skid* e all'assemblaggio di apparecchiature per il trattamento dell'acqua, tutte eseguite all'interno della rete globale di impianti dell'azienda.

Di seguito vengono presentate le certificazioni internazionali relative alla responsabilità ambientale, ottenute dai siti del Gruppo.

<i>Legal entity</i>	Paese	Sito	ISO 14001	ISO 50001
De Nora Deutschland GmbH	Germania	Rodenbach	⊗	⊗
De Nora India Ltd.	India	Goa		⊗
De Nora Permelec Ltd.	Giappone	Fujisawa	⊗	
De Nora Italy S.r.l.	Italia	Cologno Monzese	⊗	
De Nora Water Technologies Italy S.r.l.	Italia	Cologno Monzese	⊗	

<sup>4</sup> Sito prevalentemente ad uso deposito, i cui impatti ambientali sono rendicontati solamente con riferimento ai dati sui consumi di energia e di risorsa idrica.

## La nostra Carbon Footprint

Il consumo energetico di De Nora è determinato dall'uso di gas naturale per la produzione di calore (utilizzato sia per il riscaldamento, che per i forni di trattamento termico), dal consumo di elettricità e dai combustibili (provenienti interamente da fonti non rinnovabili) per la movimentazione di autocarri, carrelli elevatori e auto aziendali.

## Tabella GRI 302-1; Energia consumata all'interno dell'Organizzazione

### Consumi energetici interni all'Organizzazione

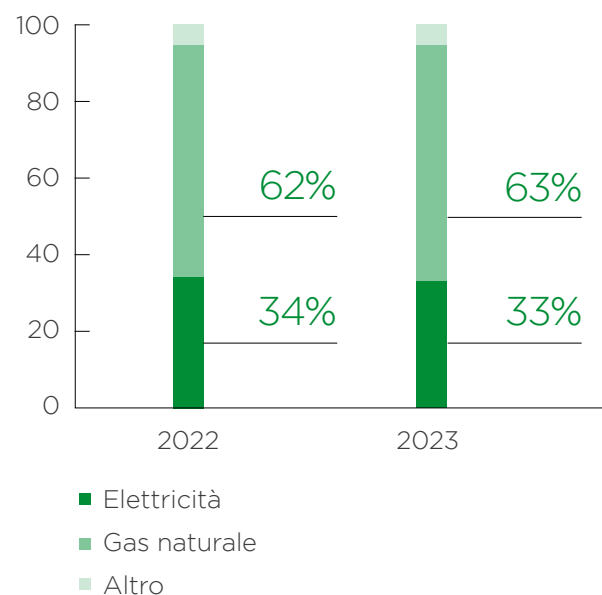
	Unità di misura	2021	2022 <sup>5</sup>	2023
Energia Elettrica acquistata	kWh	34.934.243	37.451.205	37.076.805
<i>di cui rinnovabile e certificata con GO (Garanzia d'Origine)</i>	<i>kWh</i>	<i>1.227.149</i>	<i>1.148.016</i>	<i>1.200.208</i>
Energia Elettrica autoprodotta	kWh	0	0,0	89.845
<i>di cui rinnovabile</i>	<i>kWh</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>	<i>89.845</i>
Energia Elettrica venduta	-	0	0,0	0
<i>di cui rinnovabile</i>	-	<i>0</i>	<i>0,0</i>	<i>0</i>
Gas Naturale	Nm <sup>3</sup>	6.334.763	6.538.340	6.624.940
Diesel (per autotrazione)	l	42.353	65.813	70.444
Diesel (per riscaldamento)	l		15.725	6.036
Kerosene	l	14.886	15.876	16.419
Olio combustibile	l	269.594	239.629	176.673
Cippato	kg	99.530	130.610	88.260
Propano	kg	5.718	4.224	7.316
GPL (per autotrazione)	kg	3.733	3.771	4.432
Benzina (per autotrazione)	l	3.286	3.183	12.108

<sup>5</sup> Il dato dei consumi energetici interni dell'organizzazione è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

Totale Consumi energetici interni all'organizzazione (GJ)<sup>6</sup>

	Unità di misura	2021	2022 <sup>7</sup>	2023
Energia elettrica acquistata	GJ	125.763	134.824	<b>133.476</b>
Energia consumata (autoprodotta da fonti rinnovabili)	GJ	0	0	<b>323</b>
Gas Naturale	GJ	211.839	243.360	<b>254.523</b>
Diesel (per autotrazione)	GJ		2.513	<b>2.664</b>
Diesel (per riscaldamento)	GJ	1.618	601	<b>230</b>
Kerosene	GJ	550	586	<b>606</b>
Olio combustibile	GJ	9.990	8.866	<b>6.552</b>
Cippato	GJ	1.860	2.441	<b>1.650</b>
Propano	GJ	288	213	<b>369</b>
GPL (per autotrazione)	GJ	184	186	<b>219</b>
Benzina (per autotrazione)	GJ	113	109	<b>412</b>
<b>Totale</b>	<b>GJ</b>	<b>352.206</b>	<b>393.699</b>	<b>401.024</b>

## Consumi energetici (GJ)



Nel 2023 il consumo energetico totale è stato di 401.024 GJ. Rispetto al 2022 si è registrato un aumento di 7.325 GJ (2%).

<sup>6</sup> Per il calcolo dei consumi energetici in GJ, sono stati utilizzati i fattori di conversione del DEFRA, aggiornati rispettivamente per il 2021 e per il 2022. Relativamente al diesel, è stato utilizzato il coefficiente per autotrazione sia per i consumi relativi ai trasporti sia al riscaldamento.

<sup>7</sup> Il dato dei consumi energetici in Giga Joule è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

Nel 2022 il consumo di energia elettrica da fonti rinnovabili è stato di 1.146.816 kWh. De Nora riconosce che ci sono ancora spazi di miglioramento per la riduzione del consumo energetico dovuto alle sue operazioni. Per questo motivo, nel 2023 sono stati avviati diversi progetti per ridurre il consumo energetico del Gruppo, quali:

- installazione di pannelli fotovoltaici nei siti di Milano, Cologno Monzese e Sorocaba (Brasile)

per la generazione *in loco* di energia elettrica rinnovabile che si aggiungono allo stabilimento in Germania;

- installazione di impianti di illuminazione a LED negli impianti di Cologno Monzese e Fujisawa;
- riduzione dei consumi elettrici nello stabilimento di Colmar grazie all'installazione di illuminazione LED e di una nuova copertura con

maggiore isolamento per l'intero edificio;

- continuazione dell'elettificazione della flotta di carrelli elevatori negli impianti di Brasile, Suzhou e Fujisawa; riduzione del consumo di kerosene nell'impianto di Okayama;
- efficientamento del sistema di generazione e distribuzione dell'aria compressa nello stabilimento in Brasile.

## Tabella, GRI 302-4: Riduzione del consumo di energia

Anno 2022

Iniziative	Unità di misura	Risultato (consumi)	Baseline (consumi)	Anno di riferimento della baseline	Riduzioni dei consumi energetici	% Risparmio ottenuto
DNCS-LED light	KWh	5.220	7.047	2021	1.827	25,9%
DNI-furnace renovation	KWh	397.440	691.200	2021	293.760	42,5%
DNI-scrubber blower frequency control	KWh	40.141	61.567	2021	21.426	34,8%
DNJF-compressor renewal	KWh	706.930	856.328	2021	149.398	17,4%
DNJF-AC renewal	KWh	26.299	37.044	2021	10.745	29,0%

## Tabella, GRI 302-4: Riduzione del consumo di energia

Anno 2023

Iniziative	Unità di misura	Risultato (consumi)	Baseline (consumi)	Anno di riferimento della baseline	Riduzioni dei consumi energetici	% Risparmio ottenuto
DNCS-LED light	KWh	5.220	7.047	2021	1.827	25,9%
DNI-compressor renovation	KWh	51.205	52.192	2022	986	1,9%
DNI-AC	KWh	56.734	65.737	2022	9.003	13,7%
DNJF-LED	KWh	20.237	95.232	2022	74.995	78,8%

De Nora ha l'obiettivo di arrivare entro il 2026 ad una percentuale del 40% di energia da fonti rinnovabili sul consumo elettrico totale e raggiungere il 100% entro il 2030.

Parte del fabbisogno energetico da fonti rinnovabili sarà coperto dall'utilizzo degli impianti fotovoltaici che, ad oggi, hanno una capacità produttiva installata di 3,1 GWh. In particolare nel corso degli ultimi due anni De Nora ha installato impianti fotovoltaici in 4 siti: in Germania, in Brasile a Soracaba e presso i siti italiani di Milano e di Cologno (MI) nel 2023. La capacità complessiva installata coprirà a regime circa il 25% (calcolato sui consumi del 2023) del fabbisogno complessivo degli impianti citati. A livello di singoli impianti la copertura del fabbisogno varia a seconda della posizione geografica, a tal proposito si evidenzia che il sito di Sorocaba in

Brasile grazie all'impianto fotovoltaico sarà autosufficiente dal punto di vista energetico ed alimentato al 100% da energia rinnovabile. Il Gruppo pianifica di raggiungere circa 8 GWh di capacità di energia solare installata entro il 2025.

In termini di intensità energetica, definita come l'energia necessaria consumata dall'organizzazione per ogni unità di attività, produzione, o qualsiasi altra

grandezza specifica, nel 2023, il Gruppo ha riportato un aumento pari all'1,3% dell'energia utilizzata per unità di fatturato. L'indicatore, si calcola dividendo il consumo assoluto di energia (tutte le tipologie di energia considerate per il calcolo dei consumi energetici riportati nella tabella precedente) per una grandezza specifica che nel caso di De Nora è il fatturato.

## Tabella GRI 302-3; Intensità Energetica

Intensità energetica all'interno dell'organizzazione

	Unità di misura	2021	2022	2023
Ricavi	M€	615	852	856
Energia consumata all'interno dell'organizzazione	GJ	352.205	359.363	413.412
<b>Intensità energetica</b>	<b>GJ/M€</b>	<b>573</b>	<b>462</b>	<b>468</b>

Per quanto riguarda l'emissione di gas ad effetto serra, vista la rilevanza a livello mondiale della lotta al cambiamento climatico, il Gruppo si è posto degli obiettivi sfidanti per ridurre la propria impronta carbonica. Il nuovo piano ESG prevede una riduzione del 50% delle emissioni di Scope 1 e 2 e dell'intensità delle emissioni di Scope 3 entro il 2030.

De Nora monitora le emissioni dirette e indirette in base alle disposizioni del GHG Protocol, secondo le seguenti categorie:

- Scope 1: Emissioni dirette provenienti da fonti della produzione di calore di proprietà dell'organizzazione, della movimentazione interna (autocarri e carrelli elevatori) e di quelle dovute a emissioni fuggitive di gas serra.
- Scope 2: Emissioni indirette derivanti dall'acquisto di elettricità e/o calore consumati dall'organizzazione.
  - Location-based: prende in considerazione il fattore di conversione dell'energia relativo al Paese in cui è stata acquistata. Questo approccio considera quindi le prestazioni di un fattore di emissione medio nazionale correlato allo specifico mix energetico nazionale per la produzione di energia elettrica.

- Market-based: consiste nel valutare le emissioni su scelta di mercato, ovvero sulla scelta di un'organizzazione di approvvigionarsi di energia da fonte rinnovabile o non. Questo approccio considera pari a zero le emissioni legate all'acquisto di energia da fonte rinnovabile, mentre si utilizza un coefficiente definito su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica, laddove disponibile o attraverso il residual mix nazionale.

- Scope 3: Emissioni indirette legate alle attività a monte (*upstream*) o a valle (*downstream*) delle operation aziendali.

Per il calcolo delle emissioni di Scopo 1, per ciascuna fonte, sono stati utilizzati i rispettivi fattori di emissione pubblicati dal DEFRA relativi all'anno di riferimento. Le emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente comprendono i seguenti gas ad effetto serra: CO<sub>2</sub> (biossido di carbonio); CH<sub>4</sub> (metano); N<sub>2</sub>O (protossido d'azoto).

Le emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dall'utilizzo di energia elettrica - calcolate secondo la metodologia location based - sono state ricavate, per gli stabilimenti operanti in USA, da "EPA eGrid" relativa all'anno di riferimento, mentre per gli altri stabilimenti da "Terna Confronti internazionali" 2019. In particolare, è stato selezionato il coefficiente dello stato in cui lo stabilimento è situato.

Le emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dall'utilizzo di energia elettrica - calcolate secondo la metodologia market based - invece sono state ricavate, per gli stabilimenti europei, a partire da «European Residual Mixes», (AIB) relativi all'anno di riferimento, per gli stabilimenti operanti negli USA, da "EPA Residual Mix" relativi all'anno di riferimento, per i Paesi non EU e non USA, da "TERNA Confronti internazionali" 2019.

In particolare, è stato selezionato il "Residual Mix" dello stato in cui lo stabilimento è situato, che rappresenta il mix delle quote di generazione di elettricità rimanenti, dopo che è stato tenuto conto dell'uso di sistemi specifici di tracciamento delle fonti energetiche utilizzate, come ad esempio i certificati di Garanzia di Origine.



## Tabella GRI 305-1; Emissioni dirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 1

### Emissioni dirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 1 -

	Unità di misura	2021	2022 <sup>8</sup>	2023
Gas Naturale	tCO <sub>2</sub> e	12.769	13.888	<b>14.219</b>
Gasolio (per autotrazione)	tCO <sub>2</sub> e	106	168	<b>175</b>
Gasolio (per riscaldamento)	tCO <sub>2</sub> e		64	<b>16</b>
Kerosene	tCO <sub>2</sub> e	38	40	<b>41</b>
Olio Combustibile	tCO <sub>2</sub> e	685	609	<b>447</b>
Cippato (fonte di emissione)	tCO <sub>2</sub> e	7	7	<b>5</b>
Propano	tCO <sub>2</sub> e	17	13	<b>22</b>
GPL (per autotrazione)	tCO <sub>2</sub> e	11	11	<b>13</b>
Benzina (per autotrazione)	tCO <sub>2</sub> e	7	7	<b>25</b>
F-gas (emissioni fuggitive)	tCO <sub>2</sub> e	395	415	<b>329</b>
<b>Totale Scope 1</b>	<b>tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>14.035</b>	<b>15.222</b>	<b>15.292</b>

<sup>8</sup> Il dato delle emissioni dirette di gas ad effetto serra è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

<sup>9</sup> Nel 2021 e nel 2022 sono state dichiarate emissioni di gas refrigeranti in aria per 5 stabilimenti, il coefficiente utilizzato per il calcolo delle tonnellate di CO<sub>2</sub>e è del DEFRA.

<sup>10</sup> Il dato delle emissioni indirette di gas ad effetto serra è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

<sup>11</sup> Il dato delle emissioni indirette di gas ad effetto serra è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

### Emissioni dirette GHG - Scope 1 - Gas refrigeranti<sup>9</sup>

Tipologia gas refrigerante	2021		2022		2023	
	kg	tCO <sub>2</sub> eq	kg	tCO <sub>2</sub> eq	kg	tCO <sub>2</sub> eq
R410A	47	98	180	376	2	5
R22	105	190	21	38	42	75
R134a	0	0	0	0	2	3
R407c	0	0	6	11	0	0
HFC32	26	18	0	0	2	1
HFC125	26	90	0	0	70	245
<b>Totale</b>	<b>203</b>	<b>395</b>	<b>207</b>	<b>425</b>	<b>118</b>	<b>329</b>

## Tabella GRI 305-2; Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)

Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 2 - Location based					Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 2 - Market based				
	Unità di misura	2021	2022 <sup>10</sup>	2023		Unità di misura	2021	2022 <sup>11</sup>	2023
Energia elettrica acquistata	tCO <sub>2</sub> e	15.969	16.968	17.140	Energia elettrica acquistata da non rinnovabili	tCO <sub>2</sub> e	17.400	18.601	19.344
<b>Totale Scope 2 Location based</b>	<b>tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>15.969</b>	<b>16.968</b>	<b>17.140</b>	<b>Totale Scope 2 Market based</b>	<b>tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>17.400</b>	<b>18.601</b>	<b>19.344</b>

### Emissioni totali di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 1 e Scope 2

	Unità di misura	2021	2022	2023
Emissioni Scope 1	tCO <sub>2</sub> e	14.036	15.222	15.292
Emissioni Scope 2 - Market Based	tCO <sub>2</sub> e	17.400	18.601	19.344
Emissioni Scope 2 - Location Based	tCO <sub>2</sub> e	15.969	16.968	17.140
<b>Totale Emissioni Scope 1 e Scope 2 - Market Based</b>	<b>tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>31.436</b>	<b>33.822</b>	<b>34.636</b>
<b>Totale Emissioni Scope 1 e Scope 2 - Location Based</b>	<b>tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>30.005</b>	<b>32.190</b>	<b>32.432</b>

<sup>10</sup> Il dato delle emissioni indirette di gas ad effetto serra è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

<sup>11</sup> Il dato delle emissioni indirette di gas ad effetto serra è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

Nell'ambito delle categorie di Scope 3, sono state prese in considerazione sia le emissioni *upstream* che quelle *downstream*. In particolare, sono state calcolate le emissioni relative alle seguenti categorie: 3.1 Beni e servizi acquistati, 3.2 Beni strumentali, 3.4 Trasporto e distribuzione a monte, 3.5 Rifiuti generati

dalle operazioni, 3.6 Viaggi d'affari, 3.7 Pendolarità dei dipendenti, 3.11 Utilizzo dei prodotti venduti, 3.13 Asset in leasing (*downstream*) e 3.15 Investimenti. I fattori di emissione utilizzati provengono dai database Ecoinvent, USEEIO, DEFRA, IEA.

I dati quantitativi relativi ai beni e servizi acquistati, ai trasporti, alla produzione e al trattamento dei rifiuti, e all'utilizzo dei prodotti venduti sono stati raccolti e convertiti in emissioni di gas serra con l'utilizzo di database professionali LCA.

## Tabella GRI 305-3; Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)

Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 3 - Location based

	Unità di misura	2022	2023
Totale Emissioni Scope 3	tCO <sub>2</sub> e	34.750.334	39.569.097

Le categorie di emissioni di Scope 3 che hanno maggiore rilevanza nel modello di business del Gruppo sono due: acquisto di beni e servizi e utilizzo dei prodotti venduti. In particolare, in seguito alla lunga vita operativa dei prodotti di De Nora la maggior parte delle emissioni vengono generate a valle della catena del valore, durante la fase di utilizzo dei prodotti. Si evidenzia che in prospettiva la riduzione dell'intensità delle emissioni di Scope 3 potrà essere perseguita grazie a:

- la progressiva decarbonizzazione del mix di rete nelle geografie in cui il Gruppo vende i propri prodotti, con conseguente minore intensità

di gas serra per unità di elettricità consumata;

- lo sviluppo della divisione di business Energy Transition le cui tecnologie destinate alla generazione di idrogeno verde, producono emissioni prossime allo zero nelle fasi di utilizzo;
- ed infine l'impegno del Gruppo ad incrementare la percentuale di metalli nobili riciclati nei propri prodotti, riducendo in tal modo le emissioni legate alle attività di acquisto di beni e servizi.

Oltre alle emissioni derivanti dai consumi energetici e dall'utilizzo dei gas

refrigeranti, De Nora monitora le emissioni significative in aria. Infatti, alcuni stabilimenti sono sottoposti a limiti di legge circa le emissioni da camini e devono perciò monitorare il dato per verificare che questi limiti non siano superati.

## Tabella GRI 305-7; Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative

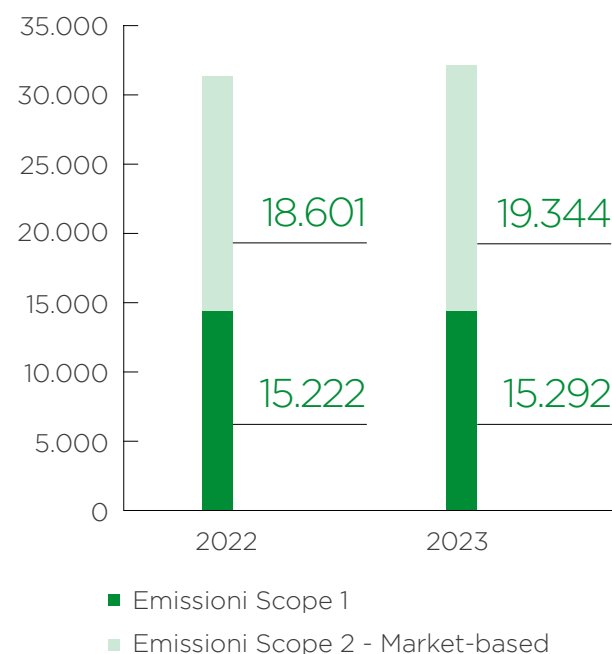
Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative nell'aria<sup>12</sup>

	Unità di misura	2021	2022	2022
NOx	Kg	5.664	4.683	<b>3.812</b>
SOx	Kg			<b>3.729</b>
H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub>	Kg			<b>24</b>
HCl	Kg	345	1.035	<b>867</b>
Composti organici volatili (VOC)	Kg	73.936	82.984	<b>65.530</b>
Total C	Kg	29.251	31.189	<b>180.047</b>
Acido formico	Kg	17	2	<b>11</b>
H <sub>2</sub> S	Kg			<b>57</b>
Ammoniaca	Kg	370	51	<b>6</b>
Formaldeide	Kg			<b>4</b>
Particolato (PM)	Kg	1.457	985	<b>1.029</b>
Altre categorie standard di emissioni nell'aria identificate da regolamentazioni rilevanti (CO)	Kg	65	69	<b>46</b>

<sup>12</sup> Il calcolo delle emissioni in aria si basa su una stima, data dal valore della concentrazione del gas nocivo moltiplicato per le ore di lavoro e per la portata delle emissioni dei camini.

Tabella GRI 305-4: Intensità delle emissioni di GHG

Intensità di emissione (Scope 1 + Scope 2 Location Based)				
	Unità di misura	2021	2022	2023
Fatturato	M€	615	852	856
Emissioni (Scope 1 + Scope 2 Location Based)	tCO <sub>2</sub> e	30.005	31.482	31.690
<b>Intensità</b>	<b>tCO<sub>2</sub>/M€</b>	<b>49</b>	<b>37,8</b>	<b>37,9</b>
Intensità di emissione (Scope 1 + Scope 2 Market Based)				
	Unità di misura	2021	2022	2023
Fatturato	M€	615	852	856
Emissioni (Scope 1 + Scope 2 Market Based)	tCO <sub>2</sub> e	31.436	33.517	33.895
<b>Intensità</b>	<b>tCO<sub>2</sub>/M€</b>	<b>51</b>	<b>39,7</b>	<b>40,5</b>
Intensità di emissione (Scope 3)				
	Unità di misura	2022	2023	
Fatturato	M€	852	856	
Emissione (Scope 3)	tCO <sub>2</sub> e	34.739.209	39.569.097	
<b>Intensità</b>	<b>tCO<sub>2</sub>/M€</b>	<b>40.774</b>	<b>46.226</b>	

Emissioni [tCO<sub>2</sub>e]

Con lo stesso principio applicato all'intensità energetica, viene calcolata l'intensità delle emissioni di GHG, definita come le emissioni di GHG per unità di attività, produzione o qualsiasi altra metrica specifica dell'organizzazione. L'intensità viene calcolata dividendo le emissioni assolute (il numeratore) per la metrica specifica che per De Nora sono i ricavi (in milioni di euro). Nel 2023, rispetto al 2022, l'intensità delle emissioni di GHG del Gruppo è rimasta praticamente stabile. L'evoluzione dell'intensità di Scope 1, Scope 2 e Scope 3 ha risentito nell'esercizio dell'effetto cambi negativo (per circa Euro 30 milioni) che ha impattato il fatturato consolidato a fronte di un'espansione dei volumi di produzione venduti.

## Viaggi aziendali

In qualità di azienda globale operante in 10 Paesi e con clienti in oltre 100 Paesi in tutto il mondo, De Nora ha importanti esigenze di trasporto aereo e automobilistico. Di conseguenza, è emersa l'esigenza di definire una politica globale interna per i viaggi aziendali che è stata redatta nel 2018 e rivista nel 2023 con l'obiettivo di fornire delle linee guida sui viaggi d'affari per tutti i dipendenti al fine di limitarne sia le spese, che le emissioni di gas serra. Alcuni punti chiave inclusi nella Politica sono:

- i viaggi devono essere effettuati solo se necessari, cioè effettuati quando nessun altro strumento (telefonate, videoconferenze, ecc.) è adatto allo scopo;
- i viaggi devono essere limitati al numero minimo di colleghi che si spostano per lo stesso motivo;
- i viaggiatori devono utilizzare, ove applicabile, gli autobus navetta pubblici/treni per gli spostamenti aeroporto-centro città;

- i viaggiatori devono prendere in considerazione di utilizzare il car sharing e utilizzare i taxi solo quando questo non è disponibile o praticabile.

## Materiali e gestione dei rifiuti

I materiali utilizzati da De Nora contano per la maggior parte metalli, metalli nobili, materiali per imballaggio, composti chimici utilizzati per la produzione di separatori cloro-alcali e composti quali acidi e basi consumati per la produzione di elettrodi.

Tabella GRI 301-1; Materiali utilizzati per peso o volume e 301-2 materiale riciclato utilizzato

Tipo di materiale	Unità di misura	2021			2022			2023		
		Non rinnovabile	Rinnovabile	100% riciclato	Non rinnovabile	Rinnovabile	100% riciclato	Non rinnovabile	Rinnovabile	100% riciclato
Legno	kg		809.559			1.262.327		0	2.325.292	11,6%
Cartone	kg		6.384			17.227		0	12.678	8,9%
Cartone ondulato	kg		8.150			132.725		0	622.227	4,7%
Carta Ranpak	kg		0			4.950		0	6.513	
Metalli	kg	1.801.045			2.311.100			2.918.512		
Metalli nobili	kg	7.957			10.491			6.043		
Prodotti chimici	kg	1.368.655			3.051.191			4.245.539		
Pellicola	kg	4.358			4.752			8.268		1,1%
Pellicola a bolle	kg	2.781			3.933			4.682		
Pallet di plastica	kg	0			2.559			2.829		
Polistirolo	kg	1.345			1.946			12.489		
Legno	kg							6.493		
Cartone	kg							1.500	143	
<b>Totale</b>	<b>kg</b>	<b>3.184.76</b>	<b>824.093</b>		<b>5.386.585</b>	<b>1.417.229</b>		<b>7.198.362</b>	<b>2.966.710</b>	<b>2,9%</b>

## Tabella GRI 301-3; Prodotti recuperati

Categoria di prodotto	Unità di misura	2022	2023
Elettrodi	M <sup>2</sup>	645.177	<b>574.252</b>
<i>di cui recuperato e/o rigenerato</i>	M <sup>2</sup>	96.510	<b>120.630</b>

Le capacità produttive non si limitano all'applicazione di rivestimenti elettroattivi, ma spaziano dalla sintesi di catalizzatori in polvere, alla preparazione di separatori senza amianto per il processo cloro-alcali, all'assemblaggio di componenti, elettrolizzatori, sistemi di montaggio di tipo *skid* e all'assemblaggio di apparecchiature per il trattamento dell'acqua, tutte eseguite all'interno della rete globale di impianti dell'azienda.

Nel 2023, l'uso totale dei metalli comuni è stato di 2.919 tonnellate, con un aumento del 26% rispetto all'anno precedente. Nel 2023 il consumo di metalli nobili è stato di 6.043 kg, con una riduzione del 42% rispetto al 2022. In totale i materiali utilizzati ammontano a 10.165 tonnellate (+49% rispetto al 2022), di cui il 3% proviene da materiale riciclato.

La quantità dei materiali utilizzati dall'azienda è direttamente proporzionale alla quantità di ordini ricevuti e al conseguente mix produttivo. Il 12% del legno

utilizzato all'interno dei processi aziendali viene riutilizzato (alcuni scatoloni di legno in cui De Nora riceve le materie prime o elettrodi vengono utilizzate per spedire i prodotti). Per quanto riguarda gli altri materiali invece, viene riutilizzato il 9% del totale del cartone impiegato, il 5% del cartone ondulato, e l'1% della pellicola. In aggiunta ai materiali inseriti nella tabella il Gruppo ha utilizzato circa 326 lampade UV e 3.173 tubi di quarzo nel 2023. Infine si evidenzia che nel corso del 2023 il numero di elettrodi recuperati è cresciuto del 25% rispetto al 2022, mentre l'evoluzione del dato calcolata in metri quadri riflette principalmente il mix di produzione.

### Metalli Nobili

All'interno della propria produzione De Nora utilizza come materia prima principale i metalli.

Le attività a monte della catena del valore (estrazione e raffinazione) dei metalli presentano impatti negativi sull'ambiente, attraverso gli alti consumi

energetici e le emissioni prodotte, e una conseguente riduzione delle risorse terrestri e del territorio.

In particolare, De Nora è consapevole che i metalli nobili, fondamentali per il funzionamento dei propri prodotti, sono materie prime tra le più rare nella crosta terrestre. Nonostante i rischi ambientali associati all'estrazione e raffinazione di metalli nobili, attualmente non esistono composti o materiali rinnovabili alternativi con proprietà catalitiche simili e che al contempo garantiscano le stesse caratteristiche di durata e consumi energetici. Pertanto, la diminuzione del loro utilizzo e l'impegno per il loro riciclo sono cruciali per mitigare i rischi associati al loro uso. Rispetto al 2022, l'utilizzo dei metalli nobili nelle 3 principali linee di prodotto (Membrane, Pools and Electrochlorination, Alkaline Water Electrolysis) è diminuito dell'1%. Inoltre, De Nora si pone l'obiettivo di ridurre l'utilizzo di metalli nobili (per le 3 principali linee di prodotto) del 4% entro il 2026 e di raggiungere una percentuale di metalli nobili riciclati contenuti all'interno dei propri prodotti del 5% (in base al peso) entro il 2030.

In particolare, De Nora agisce in tre aree principali:

1. implementazione di progetti per aumentare l'efficienza del processo di rivestimento degli elettrodi usati

- in tutti gli impianti di produzione e ridurre l'utilizzo dei metalli nobili;
2. sviluppo di composizioni per il *coating* (rivestimento) che comportino un minor utilizzo di materiale senza compromettere le proprietà elettrochimiche e meccaniche dell'elettrodo;
  3. realizzazione di campagne di sensibilizzazione interna sulla gestione dei rifiuti e dei materiali anche con l'obiettivo di raccogliere idee su come (ri)utilizzare i metalli nobili in modo più efficiente, recuperare, ove possibile e consentito, i rottami metallici e ridurre al minimo gli sprechi nelle fasi di progettazione e fabbricazione di elettrodi.

### Imballaggi

De Nora si impegna anche a ridurre l'impatto ambientale derivante dal materiale usato per gli imballaggi. Nelle attività di rivestimento, il Gruppo riutilizza, quando possibile, l'imballaggio dentro cui riceve gli elettrodi dai propri clienti.

Inoltre, sono in corso numerose iniziative per ridurre l'impatto ambientale degli imballaggi, quali:

- sostituzione delle plastiche con materiale plastico riciclato o cartone più durevole e riciclato;

- installazione di attrezzature per convertire i cartoni usati – destinati al riciclaggio – in materiale di imballaggio pratico, eliminando anche la pellicola di plastica a bolle d'aria;
- iniziative per sostituire materiali di origine fossile con imballaggi di origine rinnovabile;
- utilizzo di materiali da imballaggio per il trasporto più durevoli e riutilizzabili in modo continuativo;
- riciclo dei materiali da imballaggio (legno, cartone, plastica, carta).

Data la rilevanza degli imballaggi in legno per il trasporto dei prodotti, il piano di sostenibilità definisce due obiettivi a riguardo. Il primo è relativo all'aumento della percentuale di imballaggi in legno riutilizzato che dovrà raggiungere il 40% entro il 2026. Il secondo riguarda l'utilizzo del cosiddetto legno *deforestation-free* che diventerà la principale tipologia utilizzata nel packaging e nel 2030 costituirà almeno l'80% degli imballaggi in legno.

### Rifiuti

Il principali impatti correlati ai rifiuti di De Nora sono da imputarsi a quelli provenienti dai materiali (principalmente titanio, nichel e metalli preziosi) che vengono importati per la produzione di

elettrodi. Infatti, i processi di incisione, placcatura, rivestimento e produzione degli elettrodi e delle celle creano tipologie di rifiuti sia pericolosi che non pericolosi. Si stanno attivamente esaminando strade per un riutilizzo vantaggioso dei flussi di rifiuti acidi esauriti (provenienti principalmente dalle operazioni di trattamento superficiale per via chimica).

Vi sono già in essere attività di riduzione dei rifiuti e De Nora è sempre alla ricerca di nuove soluzioni di riciclo dei rifiuti. Il Gruppo sta esaminando opportunità per aumentare il contenuto di materiali riciclati nelle sue attività, nonché per migliorare ed espandere i suoi modelli di business circolari per ridurre la produzione di rifiuti lungo tutta la catena del valore

L'attuale tecnologia di produzione è ottimizzata per ridurre al minimo la produzione di rifiuti a valle. Inoltre, De Nora sta adottando sistemi di gestione ambientale che consentiranno una valutazione migliore e più approfondita dell'impatto reale e potenziale legato ai rifiuti.

Inoltre, sono in corso diverse iniziative per migliorare l'efficienza produttiva e sviluppare modalità più circolari per la gestione dei rifiuti.

Il Gruppo è consapevole dell'impatto



generato dai rifiuti generati a monte della propria catena del valore, nonché delle difficoltà ad incidere positivamente su questi ultimi, in particolare relativamente all'industria mineraria dei metalli mobili necessari al funzionamento dei prodotti De Nora.

Le Società del Gruppo si affidano ad agenzie ambientali locali o nazionali per garantire il corretto smaltimento e trattamento dei rifiuti presso strutture designate. Le terze parti incaricate del ritiro dei rifiuti rilasciano gli opportuni documenti previsti dalla normativa

applicabile, che registrano il volume del materiale rimosso e le modalità di trattamento. I dati sui rifiuti sono contabilizzati all'interno di un database, ed è inoltre presente un processo di approvazione dei rifiuti e di campionamento.

L'archiviazione elettronica dei dati di approvazione dei rifiuti viene utilizzata per monitorare, verificare e generare i risultati e le elaborazioni dei dati sui rifiuti.

Il totale dei rifiuti prodotti nel 2023 ammonta a circa 7.200 tonnellate, tutti

relativi a rifiuti industriali e composti per il 41% da non pericolosi e per il 59% da pericolosi. Rispetto all'esercizio precedente si registra un aumento del 32%, legato principalmente ai progetti di espansione di alcuni stabilimenti produttivi nel corso del 2023.

Il peso dei rifiuti non inviati a smaltimento è pari a circa 3.010 tonnellate, il 46% in più rispetto al 2022. Ciò è stato possibile anche grazie all'inizio di nuovi programmi di riciclo in Nord America.

## Tabella 306-3; Rifiuti prodotti

Peso totale dei rifiuti generati

Tipo di materiale	Unità di misura	2021			2022			2023		
		Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
Recupero	ton	1.262,863	282,338	1.545,202	1.448,044	645,057	2.093,101	<b>1.376,736</b>	<b>1.633,151</b>	<b>3.009,887</b>
Smaltimento	ton	1.073,405	2.035,972	3.109,377	1.207,670	2.129,516	3.337,186	<b>2.836,608</b>	<b>1.350,146</b>	<b>4.186,754</b>
<b>Totale</b>	<b>ton</b>	<b>2.336,268</b>	<b>2.318,310</b>	<b>4.654,579</b>	<b>2.655,715</b>	<b>2.771,997</b>	<b>5.427,711</b>	<b>4.213,343</b>	<b>2.983,297</b>	<b>7.196,641</b>

## Tabella GRI 306-4; Rifiuti non inviati a smaltimento

Peso totale dei rifiuti non inviati a smaltimento per metodologia di recupero

Metodo [ton]	2023			
	In sede	Fuori sede	Totale	%
<b>Rifiuti pericolosi</b>				
Riutilizzo	0	0	0	0
Riciclo	0	1.376,736	1.376,736	46
<b>Rifiuti non pericolosi</b>				
Riutilizzo	0	0	0	0
Riciclo	1,2	1.631,951	1.633,151	54
<b>Totale</b>	<b>1,2</b>	<b>3.008,678</b>	<b>3.009,887</b>	

## Tabella GRI 306-5; Rifiuti inviati a smaltimento

Peso totale dei rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento

Metodo di smaltimento [ton]	2023			
	In sede	Fuori sede	Totale	%
<b>Rifiuti pericolosi</b>				
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	1,216	1,216	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	1,320	0,32	0
Discarica	0	154,182	154,182	4
Recupero energetico	0	0	0	0
Neutralizzazione	0	2.677,737	2.677,737	68
Altro	0	3,153	3,153	0
<b>Rifiuti non pericolosi</b>				
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	118,622	118,622	3
Incenerimento (termodistruzione)	0	25,631	25,631	1
Discarica	0	946,937	946,937	24
Recupero energetico	0	3,205	3,205	0
Neutralizzazione	0	6,902	6,902	0
Altro	0	248,85	248,85	6
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>4.186,754</b>	<b>4.186,754</b>	

Dei rifiuti prodotti da DeNora, il 42% viene deviato dallo smaltimento, attraverso attività di riciclo. Il restante 58% invece viene smaltito principalmente attraverso neutralizzazione nel caso di rifiuti pericolosi o inviato in discarica se si tratta di rifiuti non pericolosi.

### Consumo idrico

De Nora utilizza l'acqua sia per usi civili che industriali. Nella maggior parte degli stabilimenti produttivi, l'acqua viene raccolta attraverso la rete locale. Esistono alcune eccezioni, come nel caso di DNJ-Fujisawa dove l'acqua sotterranea viene raccolta direttamente dall'azienda.

L'acqua domestica e municipale viene scaricata direttamente nel sistema fognario locale, mentre le acque reflue industriali vengono trattate tramite un impianto di depurazione *in loco* o spendendo i serbatoi dell'acqua a terzi per il trattamento. Tutta l'acqua industriale viene trattata secondo la legislazione locale e scaricata dopo aver testato e soddisfatto i parametri di qualità.

L'uso industriale dell'acqua è legato ai seguenti processi degli impianti: lavaggio dell'aria, trattamento superficiale per via chimica, placcatura, rivestimento, generazione di acqua deionizzata per usi specifici quali le analisi chimiche, sprinkler, stazioni di lavaggio oculare, docce di sicurezza. Alcune sostanze chimiche possono essere presenti nei flussi di acque reflue, tuttavia De Nora pone sempre grande attenzione ai processi di neutralizzazione, filtrazione e rimozione dei composti pericolosi prima del loro rilascio.

Solo un impianto di dimensioni significative, localizzato in Cina, è situato in un'area a stress idrico. In questo caso il prelievo e lo scarico dell'acqua sono fortemente regolamentati dal governo locale e l'azienda segue rigorosamente le relative linee guida.

Le società del Gruppo applicano tutte le normative locali e federali in materia idrica e terze parti valutano la qualità dell'acqua prima dello scarico. In

alcuni casi, vi sono delle limitazioni sulla quantità di acqua prelevata, soggetta ad autorizzazioni, come nel caso dello stabilimento a Fujisawa.

Ad eccezione dei siti già certificati secondo la norma ISO 14001, non è ancora seguito un processo di valutazione sugli impatti sulla risorsa idrica, che verrà successivamente formalizzato nei sistemi di gestione ambientale al fine di certificare tutti i siti produttivi entro la fine del 2025.

In tutti i casi, gli stabilimenti si impegnano a rispettare tutte le normative applicabili locali e nazionali in materia e a definire in funzione di essi gli standard minimi.

Nel 2023 il totale del prelievo di acqua è stato di 213 Megalitri, gli scarichi pari a 158,4 Megalitri ed il consumo a 54,4 Megalitri.

Tabella GRI 303-3; Prelievo idrico

		Prelievo idrico totale per fonte					
Fonte del prelievo	Unità di misura	2021		2022 <sup>13</sup>		2023	
		Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acque sotterranee	Megalitri			66	0	66	
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri			66	0	66	
Altre tipologie di acqua (> 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri			0	0	0	
<b>Risorse idriche di terze parti (totale)</b>	<b>Megalitri</b>	<b>206</b>	<b>70</b>	<b>160</b>	<b>72</b>	<b>147</b>	<b>60</b>
Acqua dolce (≤ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	206	70	160	72	147	60
Altre tipologie di acqua (> 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	0	0	0	0	0,0	
<b>Risorse idriche di terze parti (totale) per fonte di prelievo</b>	<b>Megalitri</b>		<b>70</b>	<b>160</b>	<b>72</b>	<b>146</b>	<b>60</b>
<i>acque di superficie</i>	<i>Megalitri</i>		<i>70</i>	<i>158</i>	<i>72</i>	<i>144</i>	<i>60</i>
<i>acque sotterranee</i>	<i>Megalitri</i>		<i>0</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>acqua di mare</i>	<i>Megalitri</i>		<i>0</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>acqua prodotta</i>	<i>Megalitri</i>		<i>0</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Prelievo idrico totale</b>	<b>Megalitri</b>	<b>206</b>	<b>70</b>	<b>226</b>	<b>72</b>	<b>213</b>	<b>60</b>

<sup>13</sup> Il dato sul prelievo idrico è stato riesposto rispetto a quanto riportato in DNF 22 a seguito di un miglioramento del processo di raccolta dati.

Tabella GRI 303-4; Scarico di acqua

Scarico idrico totale in base alla destinazione					
Destinazione degli scarichi	Unità di misura	2022		2023	
		Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
<b>Risorse idriche di terze parti (totale)</b>	<b>Megalitri</b>	176	69	158	55
Acqua dolce ( $\leq$ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	108	1	83	1
Altre tipologie di acqua ( $>$ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	68	68	75	54
<i>di cui inviate ad altre organizzazioni</i>	<i>Megalitri</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>19</i>	<i>0</i>
<b>Scarico idrico totale</b>	<b>Megalitri</b>	<b>176</b>	<b>69</b>	<b>158</b>	<b>55</b>
Acqua dolce ( $\leq$ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	108	1	83	0,8
Altre tipologie di acqua ( $>$ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	68	68	75	54

Tabella GRI 303-5; Consumo di acqua

Consumi idrici					
	Unità di misura	2022		2023	
		Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
<b>Consumi idrici (totale)</b>	<b>Megalitri</b>	50	3	54	5

Per l'identificazione delle aree a stress idrico è stato utilizzato il sito web Acqueduct del World Resource Institute<sup>14</sup>. Nel 2023 i siti di Dubai, Abu Dhabi, India, Shanghai, Suzhou e Jinan sono risultati operanti in una zona ad alto stress idrico<sup>15</sup>.

Gli scarichi registrati dal Gruppo e riportati in tabella hanno come unica destinazione risorse idriche di terze parti.

<sup>14</sup> Aqueduct | World Resources Institute (wri.org).

<sup>15</sup> La quota maggiore dei volumi (il 97%) è da imputarsi al solo sito di Suzhou, in quanto i dati relativi ad altre location fanno riferimento esclusivamente ad utilizzi domestici.



# 05

## Le nostre persone

- 106 La nostra forza lavoro
- 115 Benessere dei dipendenti
- 120 Sviluppo professionale
- 124 Salute e sicurezza
- 129 Diversità, Equità e Inclusione



# 2.010

Dipendenti nel mondo  
(+4% rispetto al 2022)

# 63.055

Ore di  
formazione  
erogate (+5,6%  
rispetto al 2022)

# +22%

Donne in ruoli  
manageriali rispetto  
al 2022



Le persone sono la risorsa più importante di De Nora e la “People Strategy” è il punto di riferimento che guida l’azione del Gruppo nell’attrarre, ingaggiare, motivare e sviluppare talenti, che condividano gli stessi valori e partecipino alla vita dell’azienda. La strategia si basa su 5 pilastri:

- Sviluppo delle persone;
- Diversità, equità ed inclusione;
- Comunicazione, reputazione e networking;
- Benessere e perseguimento dell’auto-realizzazione;
- HR *analytics*, digitalizzazione, processi e agilità.

L’equità e la trasparenza guidano i processi di De Nora in materia di assegnazione degli obiettivi, valutazione della prestazione, revisione dei salari, valutazione delle competenze e sviluppo delle persone, attraverso attività rivolte a tutti (sia impiegati che tecnici industriali) quali: feedback strutturati, piani di formazione e rotazione tra mansioni, mentoring, coaching, assegnazione a progetti speciali e interfunzionali, programmi di mobilità internazionale, ecc.

De Nora promuove opportunità di crescita interna che mirano ad offrire ai propri dipendenti possibilità di carriera

sia ricoprendo posizioni manageriali sia posizioni di maggior rilievo all’interno di percorsi tecnico-funzionali.

De Nora crede fermamente nel valore aggiunto che una forza lavoro eterogenea può apportare all’impresa e all’intera società. Per questo, il Gruppo promuove la libertà di espressione e pari opportunità per tutte le categorie di lavoratori. Inoltre, favorisce l’interazione dei suoi dipendenti con le comunità locali per costruire rapporti di collaborazione solidi e duraturi, attraverso partnership con scuole, università, centri di ricerca, istituzioni e associazioni benefiche.

Il dipartimento Risorse Umane copre 5 aree principali:

1. Sviluppo, quest’area riveste un ruolo cruciale, è l’insieme di quei processi volti a sviluppare le potenzialità e le competenze del capitale umano dell’azienda, individuare i talenti di ciascun dipendente, attivarne la consapevolezza per aiutare ciascuno ad evolvere verso la sua versione migliore. Gli strumenti utilizzati sono la formazione, i piani di sviluppo professionale e di carriera, gli *assessment* di potenziale e performance;
2. *Reputation*, legata agli aspetti di *employer branding* e di comunicazione verso l’esterno delle persone

e di De Nora, attraverso la quale vengono veicolati i valori, le competenze, l’individualità e l’impegno dell’azienda nell’ambito della sostenibilità, attraverso le pagine web, i *social media* aziendali e i profili social personali di alcuni *Chief Officer*. La funzione *Reputation* si occupa inoltre della gestione di collaborazioni benefiche, partnership con istituzioni scolastiche e universitarie del territorio ed eventi dedicati a far conoscere De Nora a possibili futuri talenti (es. open e career day);

3. Sviluppo organizzativo, change management, comunicazione interna, HR reporting and *analytics*, che si occupa principalmente della definizione e manutenzione delle policy aziendali, dei processi, dell’organizzazione e relativi ruoli e responsabilità. Si occupa altresì dei processi di gestione del cambiamento della cultura aziendale e di digitalizzazione. Promuove iniziative di comunicazione interna, tra cui la gestione del portale aziendale, la gestione dei processi di budgeting, reporting e analisi di dati nell’ambito del personale;

4. *Compensation*, che si occupa della revisione e gestione dei processi retributivi e di incentivazione, fissi e variabili, di breve e lungo termine;
5. Gestione del personale, che presiede l'ascolto attivo, l'amministrazione, il supporto e l'applicazione pratica dei processi e delle campagne definite dalle altre funzioni HR.

## La nostra forza lavoro

Al 31 dicembre 2023, il numero totale di dipendenti del Gruppo De Nora è pari a 2.010 con un incremento di circa il 4% rispetto all'anno precedente. L'organico è aumentato in EMEIA (+13%) e in APAC

(+13%), mentre si è ridotto nelle AMERICAS (-9%). Quasi la totalità della forza lavoro si conferma assunta a tempo pieno e il 91% con un contratto a tempo indeterminato. Si mantiene stabile il numero dei lavoratori esterni.

### Tabella GRI 2-7; Dipendenti

Ripartizione del personale per tipologia contrattuale (Determinato vs Indeterminato)

n. persone	2021				2022				2023			
	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale
Tempo determinato	10	41	75	128	2	97	78	177	0	109	78	187
Uomini	10	39	60	109	2	90	62	154	0	101	61	162
Donne	0	4	15	19	0	7	16	23	0	8	17	25
Tempo indeterminato	580	465	552	1.597	645	502	605	1.752	585	570	668	1.823
Uomini	459	351	454	1.264	516	379	505	1.400	467	425	560	1.452
Donne	121	114	98	333	129	123	100	352	118	145	108	371
<b>Totale</b>	<b>590</b>	<b>508</b>	<b>627</b>	<b>1.725</b>	<b>647</b>	<b>599</b>	<b>683</b>	<b>1.929</b>	<b>585</b>	<b>679</b>	<b>746</b>	<b>2.010</b>

## Ripartizione del personale per tipologia contrattuale (Full time vs Part time)

n. persone	2021 <sup>16</sup>			2022			2022					
	AMS	EMEIA	APAC	Totale	Totale	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale
Full time	589	494	624	1.707	645	586	682	1.913	581	662	744	1.987
Uomini	469	389	511	1.373	517	469	566	1.552	465	523	619	1.607
Donne	120	105	113	352	128	117	116	361	116	139	125	380
Part time	1	14	3	18	2	13	1	16	4	17	2	23
Uomini	0	1	3	4	1	0	1	2	2	3	2	7
Donne	1	13	0	14	1	13	0	14	2	14	0	16
Dipendenti senza ore lavorative garantite a contratto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>589</b>	<b>508</b>	<b>627</b>	<b>1.725</b>	<b>647</b>	<b>599</b>	<b>683</b>	<b>1.929</b>	<b>585</b>	<b>679</b>	<b>746</b>	<b>2.010</b>

## Tabella GRI 2-8; Lavoratori esterni

## Numero di lavoratori esterni suddivisi per categoria professionale e genere

Categoria professionale	2021			2022			2023		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Interinali	193	19	212	220	21	241	220	32	252
Tirocinanti	10	1	11	6	5	11	22	9	31
Altro (consulenti, altre forme contrattuali, etc.)	92	23	115	91	26	117	83	26	109
<b>Totale</b>	<b>295</b>	<b>43</b>	<b>338</b>	<b>317</b>	<b>52</b>	<b>369</b>	<b>325</b>	<b>67</b>	<b>392</b>

<sup>16</sup> Con riferimento ai dati 2021 dei part time uomo e donna si è proceduto a una riesposizione dei dati riportati nella DNF 2022: si passa quindi da un totale di 717 part time in DNF 2022 a 18 part time in DNF 2023.

Il personale dipendente è composto per l'80% da uomini e per il 20% da donne (dato in crescita dell'1% rispetto all'esercizio precedente). Si registra un incremento del 22% nel numero di donne che occupano ruoli manageriali rispetto

all'anno precedente ed un incremento del 6% nel numero di donne totale.

La maggioranza della popolazione, il 60% (in crescita), ha un'età compresa fra i 30 e i 50 anni. Rispetto all'esercizio

precedente la ripartizione dei dipendenti tra le categorie Executives, Manager, Employees e Industrial technicians si mantiene stabile.

## Tabella GRI 405-1; Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti

### Numero di lavoratori esterni suddivisi per categoria professionale e genere

n. persone	2021			2022			2023		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Executive	69	7	76	69	11	80	72	11	83
Manager	180	56	236	196	59	255	186	72	258
Employees	447	233	680	502	254	756	516	261	777
Industrial technicians	677	56	733	787	51	838	840	52	892
<b>Totale</b>	<b>1.373</b>	<b>352</b>	<b>1.725</b>	<b>1.554</b>	<b>375</b>	<b>1.929</b>	<b>1.614</b>	<b>396</b>	<b>2.010</b>

### Ripartizione dei dipendenti per età

n. persone	2021				2022				2023			
	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale
Executive	0	29	47	76	0	32	48	80	0	35	48	83
Manager	6	151	79	236	5	171	79	255	3	176	79	258
Employees	65	424	191	680	90	445	221	756	101	469	207	777
Industrial technicians	107	416	210	733	134	487	217	838	135	535	222	892
<b>Totale</b>	<b>178</b>	<b>1.020</b>	<b>527</b>	<b>1.725</b>	<b>229</b>	<b>1.135</b>	<b>565</b>	<b>1.929</b>	<b>239</b>	<b>1.215</b>	<b>556</b>	<b>2.010</b>

Nel 2023 il tasso delle nuove assunzioni, calcolato come il rapporto tra numero dei dipendenti assunti nel corso dell'anno e il totale dei dipendenti dell'anno precedente, si è attestato al 21%, contando i 396 nuovi assunti nel corso del 2023, con una differenza del -8% rispetto all'anno precedente.

Anche il turnover in uscita, calcolato come rapporto tra numero complessivo di cessazioni nel corso dell'anno e totale dei dipendenti dell'anno precedente, è diminuito al 16% (-1% rispetto all'esercizio precedente). Diminuisce anche il turnover "volontario" calcolato come rapporto tra numero complessivo di dimissioni volontarie nel corso dell'anno e totale dei dipendenti dell'anno precedente è sceso dal 10% all'8% e che costituisce la metà delle cessazioni dell'anno, con un turnover "involontario" (terminati dall'azienda) che si mantiene al 6%.

In calo anche il turnover femminile con 50 dipendenti uscite rispetto ai 55 dell'esercizio precedente.

## Tabella GRI 401-1; Nuove assunzioni e Turnover

### Nuovi assunti per fascia d'età, genere e regione nel 2021

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	34	7	79	18	29	7	142	32	-	-
EMEIA	15	3	51	8	5	2	71	13	-	-
APAC	39	3	58	15	4	0	101	18	-	-
<b>Totale e turnover medio</b>	<b>88</b>	<b>13</b>	<b>188</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>314</b>	<b>63</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Cessazioni per fascia d'età, genere e regione nel 2021

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	31	7	64	13	25	5	120	25	-	-
EMEIA	3	1	19	7	10	3	32	11	-	-
APAC	14	1	53	17	9	3	76	21	-	-
<b>Totale e turnover medio</b>	<b>48</b>	<b>9</b>	<b>136</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>11</b>	<b>228</b>	<b>57</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Nuovi assunti per fascia d'età, genere e regione nel 2022

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	47	10	77	14	23	9	147	33	31	27
EMEIA	30	10	74	13	21	4	125	27	32	23
APAC	48	2	97	11	6	5	151	18	29	16
<b>Totale</b>	<b>125</b>	<b>22</b>	<b>248</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>423</b>	<b>78</b>	<b>31</b>	<b>22</b>

## Cessazioni per fascia d'età, genere e regione nel 2022

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	23	5	42	17	33	3	98	25	21	21
<i>Resignation</i>	10	5	24	13	16	2	50	20	11	17
<i>Terminations</i>	13	0	18	4	11	0	42	4	9	3
<i>Retirements + others</i>	0	0	0	0	6	1	6	1	1	1
EMEIA	5	3	26	7	15	5	46	15	12	13
<i>Resignation</i>	4	3	21	7	5	1	30	11	8	9
<i>Terminations</i>	1	0	5	0	3	0	9	0	2	0
<i>Retirements + others</i>	0	0	0	0	7	4	7	4	2	3
APAC	21	1	70	13	7	1	98	15	19	13
<i>Resignation</i>	13	1	33	11	4	1	50	13	10	12
<i>Terminations</i>	8	0	37	0	2	0	47	0	9	0
<i>Retirements + others</i>	0	0	0	2	1	0	1	2	0	2
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>9</b>	<b>138</b>	<b>37</b>	<b>55</b>	<b>9</b>	<b>242</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>16</b>

## Nuovi assunti per fascia d'età, genere e regione nel 2023

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	10	5	48	6	12	5	70	16	14	12
EMEIA	29	8	55	22	17	4	101	34	22	26
APAC	47	5	100	15	7	1	154	21	27	18
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>18</b>	<b>203</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>325</b>	<b>71</b>	<b>21</b>	<b>19</b>

## Cessazioni per fascia d'età, genere e regione nel 2023

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	19	3	55	11	46	13	120	27	23	21
<i>Resignation</i>	8	1	33	7	17	3	58	11	12	9
<i>Terminations</i>	11	2	22	4	15	7	48	13	10	10
<i>Retirements + others</i>	0	0	0	0	14	3	14	3	3	2
EMEIA	8	0	20	7	17	4	45	11	10	8
<i>Resignation</i>	5	0	14	6	4	2	23	8	5	6
<i>Terminations</i>	3	0	6	1	4	1	13	2	3	2
<i>Retirements + others</i>	0	0	0	0	9	1	9	1	2	1
APAC	33	0	55	8	12	4	100	12	18	10
<i>Resignation</i>	18	0	34	4	3	3	55	7	10	6
<i>Terminations</i>	15	0	21	4	5	0	41	4	7	3
<i>Retirements + others</i>	0	0	0	0	4	1	4	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>130</b>	<b>26</b>	<b>75</b>	<b>21</b>	<b>265</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

## Nuovi assunti per fascia di età e genere

n. persone	2021					2022					2023				
	<30	30-50	>50	Totale	%	<30	30-50	>50	Totale	%	<30	30-50	>50	Totale	%
Uomini	88	188	38	314	24	125	248	50	423	31	86	203	36	325	21
Donne	13	41	9	63	18	22	38	18	78	22	18	43	10	71	19
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>229</b>	<b>47</b>	<b>377</b>	<b>23</b>	<b>147</b>	<b>286</b>	<b>68</b>	<b>501</b>	<b>29</b>	<b>104</b>	<b>246</b>	<b>46</b>	<b>396</b>	<b>21</b>
Turnover medio (%)	59	25	9			29	57	14			26	62	12		

## Cessazioni per fascia di età e genere

n. persone	2021					2022					2023				
	<30	30-50	>50	Totale	%	<30	30-50	>50	Totale	%	<30	30-50	>50	Totale	%
Uomini	48	136	44	228	18	49	138	55	242	18	60	130	75	265	17
<i>Resignation</i>	-	-	-	-	-	27	78	25	130	9	31	81	24	136	9
<i>Terminations</i>	-	-	-	-	-	22	60	16	98	7	29	49	24	102	7
<i>Retirements + others</i>	-	-	-	-	-	0	0	14	14	1	0	0	27	27	2
Donne	9	37	11	57	16	9	37	9	55	16	3	26	21	50	13
<i>Resignation</i>	-	-	-	-	-	9	31	4	44	13	1	17	8	26	7
<i>Terminations</i>	-	-	-	-	-	0	4	0	4	1	2	9	8	19	5
<i>Retirements + others</i>	-	-	-	-	-	0	2	5	7	2	0	0	5	5	1
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>173</b>	<b>55</b>	<b>285</b>	<b>17</b>	<b>58</b>	<b>175</b>	<b>64</b>	<b>297</b>	<b>17</b>	<b>63</b>	<b>156</b>	<b>96</b>	<b>315</b>	<b>16</b>
<i>Resignation</i>	-	-	-	-	-	36	109	29	174	10	32	98	32	162	8
<i>Terminations</i>	-	-	-	-	-	22	64	16	102	6	31	58	32	121	6
<i>Retirements + others</i>	-	-	-	-	-	0	2	19	21	1	0	0	32	32	2
Turnover medio (%)	33	19	10			20	59	22	-	-	20	50	30	-	-



De Nora garantisce il rispetto dei diritti umani, e in particolare di tutti i diritti dei lavoratori sanciti sia a livello internazionale che di specifiche legislazioni locali, incoraggia un clima interno positivo e relazioni industriali proficue in tutti i Paesi in cui opera.

Inoltre, il Gruppo promuove la contrattazione collettiva, ove applicabile, come strumento per definire le condizioni contrattuali di lavoro. Laddove non risulti applicabile, De Nora tutela le rappresentanze dei lavoratori mettendo a loro disposizione le strutture e i mezzi

necessari per svolgere l'attività sindacale in modo indipendente ed efficace e condannando qualsiasi forma di discriminazione, minaccia o intimidazione nei loro confronti.

## Tabella GRI 2-30; Contratti collettivi

n. persone	2021		2022		2023	
	Coperti da contrattazione collettiva	% sul totale	Coperti da contrattazione collettiva	% sul totale	Coperti da contrattazione collettiva	% sul totale
Executive	34	45%	36	45%	36	43%
Manager	101	43%	120	47%	123	48%
Employees	248	36%	277	37%	347	45%
Industrial technicians	334	46%	397	47%	503	56%
<b>Totale</b>	<b>717</b>	<b>42%</b>	<b>830</b>	<b>43%</b>	<b>1.009</b>	<b>50%</b>

Nel 2023 1.009 dipendenti di De Nora (il 50%) sono coperti da contratti collettivi, dato in crescita rispetto al 43% dell'anno precedente.

## Recruitment e onboarding

De Nora promuove la multiculturalità e la diversità come asset strategico della propria forza lavoro. Per questo, il processo di selezione si pone l'obiettivo di selezionare persone formate e adeguate al ruolo, ingaggiate, motivate, e possibilmente provenienti da contesti eterogenei, al fine di creare il giusto mix di capacità, competenze e punti di vista.

Le fasi del processo di selezione sono:

1. definizione del fabbisogno;
2. definizione e condivisione della job description internamente ed esternamente;
3. individuazione della prima lista di candidati;
4. definizione della short list;
5. finalizzazione del contratto di assunzione.

Per ciascuna di esse sono definiti dei misuratori di efficienza (KPI) condivisi con gli HR locali, quali il tempo impiegato per colmare la posizione vacante e la capacità di trattenerne i talenti, la qualità dell'*onboarding*.

Per ognuna delle fasi sopra descritte, De Nora ha messo in essere una serie di

principi e accorgimenti da seguire con l'obiettivo di rendere il processo libero da pregiudizi di sorta, efficiente, e in grado di valorizzare le capacità della risorsa candidata. In particolare:

- nella job description viene utilizzato un linguaggio neutro ed inclusivo per attrarre una variegata platea di candidati;
- i CV sono esaminati senza tener conto di informazioni personali o qualunque dato non pertinente per la selezione del candidato o candidata più adatto/a;
- ove possibile, vengono prioritariamente considerate e candidate persone con diversi gradi di disabilità;
- contestualmente alla pubblicazione esterna, le posizioni aperte vengono condivise internamente attraverso il tool *"Tell a Friend"*, che consente ai dipendenti di proporre candidati nel proprio network oppure di proporsi essi stessi in modo da incentivare anche una rotazione interna;
- la comunicazione con il candidato, oltre a rispettare tutte le leggi applicabili, deve essere trasparente circa le aspettative sul ruolo e le prospettive di carriera future;

- De Nora offre ai suoi dipendenti pacchetti retributivi in linea o superiori alle buone pratiche locali di riferimento, per garantirne l'equità.

I nuovi assunti sono accompagnati tramite un percorso di *onboarding* strutturato nell'organizzazione, che include una serie di tappe di formazione e induzione al contesto organizzativo, anche tramite il sostegno di un "Buddy", al fine di garantire che i nuovi colleghi possano adattarsi più rapidamente e sentirsi parte della realtà aziendale sin dall'inizio.

## Benessere dei dipendenti

De Nora presta particolare attenzione alla salute e al benessere dei suoi dipendenti. Il Gruppo sostiene fortemente l'equilibrio vita-lavoro e per questo ogni sede ha la possibilità di applicare il lavoro da remoto (o ibrido) declinato nelle diverse condizioni locali. In Italia, per esempio, è in vigore la policy di smartworking in cui viene definita la linea guida di due giorni di lavoro remoto a settimana per tutti i dipendenti, ad esclusione dei lavoratori impiegati in attività di Ricerca e Sviluppo, ai quali è concesso un giorno di lavoro da remoto e ai lavoratori dei reparti produttivi la cui presenza in sede si rende sempre necessaria. Dal 2017 l'azienda concede la possibilità di beneficiare dell'orario flessibile: ovvero la possibilità di entrare ed uscire dalla sede di lavoro in un orario consono ai propri impegni familiari ed esigenze private.

Inoltre, a livello locale, a seconda del Paese e delle categorie del personale, sono state organizzate diverse iniziative per promuovere il benessere dei dipendenti. Tra le principali si riportano:

- negli Stati Uniti a tutti i dipendenti viene offerto un pacchetto assicurativo che comprende anche

una copertura sanitaria;

- in Italia viene offerta un'assicurazione sanitaria privata a tutto il personale;
- in Italia e Germania vi è uno sportello per il supporto psicologico di cui tutti i dipendenti possono usufruire in forma anonima e gratuita. Si tratta di uno spazio di ascolto che permette di acquisire consapevolezza rispetto alle proprie fonti di stress, fornisce strumenti per incrementare la propria resilienza e infine permette di valorizzare se stessi facendo emergere i punti di forza;
- in Italia, Germania e Brasile, De Nora fornisce e distribuisce gratuitamente vaccini antinfluenzali;
- in Giappone, l'azienda copre in parte il costo del vaccino anti-influenzale che viene però fornito sia ai dipendenti che ai loro familiari;
- in Cina sono organizzate "tavole rotonde" periodiche, per promuovere la comunicazione inter-funzionale e creare opportunità di socializzazione e scambio di idee tra colleghi.

De Nora agevola la genitorialità in tutti i Paesi dove ha sede e si impegna a garantire ulteriori misure a sostegno della maternità e della paternità, oltre a quelle già previste dalla normativa.

In particolare, in tutto il Gruppo è in vigore sin dal 2017 la *Parental Leave policy* che delinea le misure introdotte per sostenere la genitorialità dei propri dipendenti. Con riferimento all'Italia:

- viene concesso un giorno di permesso retribuito aggiuntivo rispetto a quanto previsto dalla normativa in vigore per ciascun dipendente con figli minori di 6 anni;
- le gestanti e le neo-mamme hanno possibilità di usufruire del full smartworking per un massimo di 5 mesi totali prima o immediatamente dopo la maternità obbligatoria per agevolarne il rientro in ufficio. In questo caso, l'azienda riconosce anche un contributo mensile di 15 euro per i costi di energia elettrica e connessione Internet;
- al termine del periodo di allattamento previsto dalla legge, tutte le neo-mamme che ne fanno richiesta possono usufruire del part time di 6 h/giornaliere ovvero 30 settimanali sino ai 3 anni di vita del bambino. Il part time viene concesso solo se compatibile con l'attività lavorativa svolta.

Per monitorare il clima aziendale e il livello di coinvolgimento dei dipendenti viene somministrato un sondaggio globale chiamato *We are De Nora* (WeDN) survey, tradotto in tutte le lingue locali.

Vi sono quattro aree di investigazione: “il mio lavoro”, “i miei manager”, “i miei colleghi” e “l’azienda”. Ogni dipendente partecipa al sondaggio in forma anonima. Il sondaggio viene eseguito ogni 12/18 mesi, a seconda delle specifiche esigenze. I risultati dell’analisi vengono condivisi con tutti i dipendenti, insieme ad un piano d’azione globale e uno per ogni società del gruppo (o suo sotto-insieme funzionale) per la gestione delle aree da migliorare.

L’ultima survey è avvenuta a Gennaio 2024. Nel 2023 è stata lanciata sul perimetro italiano la survey legata alla Certificazione Great Place to Work, basata su 5 dimensioni dell’indice di fiducia (*trust index*) quali: giustizia, orgoglio, rispetto, coesione, credibilità

A luglio 2023 De Nora ha conseguito la certificazione annuale *Great Place to Work*, ottenendo una percentuale di Trust Index pari al 73%.

In alcuni Paesi pilota tra cui Italia, USA, Brasile, UK ed Emirati Arabi Uniti, è stato lanciato un programma di monitoraggio dei livelli di energia e ingaggio delle persone, tramite un’app (“Yumi”) che consente di raccogliere giornalmente le impressioni su come si è svolta la giornata lavorativa rispetto ai valori dell’azienda (benessere, collaborazione, agilità, innovazione, ecc.), così come di fornire feedback e “suggerimenti gentili”

(cosidetto “*nudging*”) a qualsiasi altro collega.

È previsto un graduale roll-out dell’applicazione in tutto il mondo e a tutte le categorie di colleghi, compresi Industrial technician tramite installazione sui *device* personali (*Bring Your Own Device* - BYOD).

## Valutazione delle prestazioni

La valutazione annuale delle prestazioni si basa su:

- assegnazione di un rating da 1 a 5 per sei driver di prestazione;
- valutazione degli obiettivi individuali assegnati all’inizio dell’anno a ciascun dipendente, compresi gli Industrial technician;
- e giudizio complessivo finale, con rating da 1 a 5.

Rientra nel perimetro della valutazione delle prestazioni chiunque sia entrato in azienda entro il primo semestre dell’anno in oggetto di valutazione e sia ancora in forze al momento della valutazione.

Ciascuna valutazione viene svolta dal Manager di riferimento, ed anche dal manager funzionale se applicabile, e poi dal Responsabile di secondo livello,

prima di essere controllata dalla funzione Risorse Umane insieme al Management Locale / Amministratore Delegato della specifica società, per garantire equità e corretta applicazione delle metriche. Per la valutazione degli Industrial technician viene coinvolto anche l’Operations Director. Il processo si conclude con la restituzione al dipendente della propria valutazione e relativa spiegazione da parte del Manager di riferimento e con “*l’acknowledgment*” della stessa da parte di tutti i dipendenti.

L’assegnazione degli obiettivi e la valutazione della prestazione vengono eseguite attraverso lo strumento digitale SuccessFactors (SSFF) per tutti salvo eccezioni per quelle società che vogliono continuare la valutazione degli Industrial technician su excel per questioni di efficienza gestionale. La valutazione della prestazione è input alla revisione salariale da parte delle Risorse Umane insieme al management locale, come meglio specificato di seguito.

Nel 2023 è stato sottoposto a valutazione l’83% dei dipendenti totali al 31 dicembre, tuttavia si segnala che tale numero corrisponde al 100% delle persone “in perimetro”. Infatti, non sono stati sottoposti a tale processo i dipendenti arrivati in corso d’anno nel secondo semestre, in quanto non rispettano il requisito dei 6 mesi di anzianità richiesti.

## Tabella GRI 404-3; Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera suddivisi per genere e per categoria di lavoratori

### Dipendenti che ricevono valutazione

n. persone	2021			2022					2023						
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	%	Donne	%	Totale	%	Uomini	%	Donne	%	Totale	%
Executive	52	5	57	54	78	8	73	62	78	59	82	10	91	69	83
Manager	137	51	188	154	79	53	90	207	81	170	91	60	83	230	89
Employees	327	189	516	342	68	191	75	533	71	433	84	218	84	651	84
Industrial technicians	486	39	525	601	76	44	86	645	77	683	81	45	87	728	82
<b>Totale</b>	<b>1.002</b>	<b>284</b>	<b>1.286</b>	<b>1.151</b>	<b>74</b>	<b>296</b>	<b>79</b>	<b>1.447</b>	<b>75</b>	<b>1.345</b>	<b>83</b>	<b>333</b>	<b>84</b>	<b>1.678</b>	<b>83</b>

## Remunerazione

Anche il processo di definizione della remunerazione si fonda sui principi di massima trasparenza e non discriminazione, al fine di garantire un trattamento equo e competitivo a tutto il personale. Per stabilire la corretta retribuzione, in fase di assunzione vengono utilizzati, come da best practice, i riferimenti medi del mercato retributivo del ruolo di riferimento, forniti da un *provider* esterno di respiro internazionale.

Durante il percorso in azienda, annualmente, ciascun dipendente è soggetto al processo di *Salary Review* in cui vengono prese in considerazione la

valutazione della prestazione nell'anno precedente (alle persone che hanno ottenuto risultati migliori vengono offerti bonus/aumenti più elevati), e il livello mediano degli stipendi dei ruoli equivalenti nel mercato del lavoro di riferimento (alle persone che guadagnano meno, a parità di prestazione, sono concessi bonus/aumenti più elevati).

De Nora offre inoltre le *Technical Career Ladder* (TCL), percorsi di crescita professionale basati su competenze tecniche, che, all'aumentare del livello, riconoscono sia un premio in denaro per ogni promozione al livello superiore, sia un adeguamento dello stipendio. Questo è stato creato in modo equo tra le

varie country del gruppo. Tra le funzioni per cui è previsto un TCL citiamo la Ricerca & Sviluppo, l'Information & Communication Technologies, ed altre in via di definizione all'interno della Divisione Water Technologies.

Inoltre, alle persone che propongono innovazioni, vengono offerti bonus *una-tantum*, crescenti a seconda della possibile ricaduta economica e sociale dell'idea.

I manager e i direttori del Gruppo beneficiano altresì di uno schema di retribuzione variabile annuale basata su una combinazione di obiettivi economico/finanziari di Gruppo, di società e di funzione in cui operano e un set di obiettivi

individuali relativi al loro specifico ruolo.

Per le persone appartenenti alla funzione "Sales" della divisione Water Technologies, viene applicato un piano di incentivazione (Commission Plan) legato alle vendite.

Inoltre, ai Manager/Direttori del Gruppo viene offerto un piano di incentivazione cash a medio-lungo termine (LTI) basato su un obiettivo di creazione di valore di Gruppo o, nel caso di Dirigenti di Rilevanza Strategica (DIRS) un piano

di incentivazione azionario del Gruppo, basato su l'andamento del titolo azionario, gli obiettivi finanziari e obiettivi ESG del Gruppo. La revisione salariale delle posizioni apicali viene controllata dal Comitato Nomine e Remunerazioni e approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Con l'obiettivo di eliminare le diversità di genere, De Nora dal 2022 ha introdotto un'analisi annuale del rapporto tra gli stipendi del personale femminile e quelli del personale maschile. Il calcolo viene

effettuato confrontando, a parità di grado/ruolo/sede, lo stipendio base medio delle donne con quello degli uomini.

Il valore del *Gender Pay Gap* della RAL (Retribuzione Annuale Lorda), calcolato come media ponderata dei valori nella tabella sottostante rispetto al relativo numero di dipendenti per area geografica/categoria, per il 2023 rimane in un range del  $\pm 5\%$  e si attesta a 95,3%.

## Tabella GRI 405-2; Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne rispetto a quella degli uomini

Rapporto tra il RAL delle donne e quello degli uomini

Media stipendio base	2021			2022			2023		
	AMS	EMEIA	APAC	AMS	EMEIA	APAC	AMS	EMEIA	APAC
Executive	1,17	0,65	0,75	1,00	0,66	0,72	-	0,70	0,74
Manager	0,85	0,96	0,87	0,82	0,93	1,14	0,87	0,89	1,11
Employees	-	-	-	0,90	0,95	0,95	0,88	0,90	0,78
Industrial technicians	1,52	1,24	0,70	1,12	1,16	0,92	1,12	1,17	0,80

Con lo stesso criterio, il valore del Gender Pay Gap della remunerazione totale si attesta al 95,2%.

Rapporto tra la remunerazione delle donne e quello degli uomini

Media stipendio base	2021			2022			2023		
	AMS	EMEIA	APAC	AMS	EMEIA	APAC	AMS	EMEIA	APAC
Executive	1,18	0,60	0,77	1,04	0,61	0,74	-	0,63	0,72
Manager	0,85	0,94	0,89	0,83	0,91	1,22	0,85	0,88	1,15
Employees	-	-	-	0,89	0,94	0,87	0,88	0,90	0,78
Industrial technicians	1,52	1,24	0,70	1,12	1,16	0,92	1,12	1,17	0,80

Inoltre, il Gruppo ha calcolato per il 2023 il rapporto tra la retribuzione totale annua della persona che riceve la massima retribuzione e la retribuzione totale mediana di tutti i dipendenti dell'organizzazione esclusa la suddetta persona, che restituisce un tasso pari a 18,15.

## Sviluppo professionale

Il processo di sviluppo continuo delle persone prende il via dalla valutazione annuale delle competenze, il cui obiettivo è identificare le esigenze e aspirazioni di crescita e carriera di ciascun dipendente.

Tale valutazione è soprattutto l'occasione per un momento di confronto tra la persona, i suoi Manager (gerarchici ed eventualmente funzionali), e la funzione Risorse Umane, con l'obiettivo di strutturare un piano annuale di sviluppo individuale sul quale il dipendente per primo sia ingaggiato e responsabilizzato (*Drive your journey*).

Tale momento è solo una delle innumerevoli occasioni di confronto e allineamento di aspettative che De Nora promuove e incoraggia nell'ambito della "cultura del feedback". A tal proposito l'azienda rende disponibile un corso di formazione per aiutare le sue persone ad esporsi, dare feedback ai colleghi a prescindere dalla posizione in organigramma, per riorientare il comportamento di chi lo riceve e stabilire un clima di fiducia. Oltre alla citata app "Yumi", l'azienda organizza altresì iniziative ed eventi volti a stimolare il team

building e la comunicazione continua e socializzazione tra i dipendenti.

De Nora ha definito una propria Vision, Mission, Purpose e i propri valori aziendali, che sono: Sostenibilità, Agilità, Collaborazione, Fare la differenza. Questi ultimi sono stati aggiornati durante il 2023 e condivisi con tutti i dipendenti globalmente in occasione della formazione frontale su Codice Etico, Anticorruzione e *Whistleblowing*.

Queste informazioni e molte altre, come l'organizzazione e i suoi ruoli, le regole (policy, processi, procedure), progetti, eventi, risultati raggiunti, notizie rilevanti per il personale, servizi e strumenti disponibili vengono condivise sul portale interno.

Oltre al portale, sono state avviate tante altre iniziative per promuovere la diffusione di informazioni, tra le quali la newsletter aziendale ("*We Are*"), i podcast, eventi, e le pagine aziendali dei principali social network tra i quali LinkedIn, Instagram, Facebook, Indeed, Glassdoor, Joinrs, WeChat, YouTube.

Il people development è l'insieme di quei processi volti a sviluppare le potenzialità e le competenze del capitale umano dell'azienda. L'approccio utilizzato valorizza il lavoratore e lo pone al centro del successo dell'organizzazione. Si parte dal comprendere come

investire sulla persona, qualunque sia il suo ruolo all'interno dell'azienda, per poi procedere con lo sviluppo del potenziale. Questo avviene attraverso il potenziamento delle capacità degli individui e dei team, usando al meglio e facendo evolvere tutte le risorse: mentali ed emotive.

Per fare questo partiamo dalla valutazione del potenziale: il "CaTCh" (Career Target Check) per valutare la potenzialità a ricoprire un ruolo da Manager e il "CaTCh-Dir" per valutare la potenzialità a ricoprire un ruolo da Director. Per supportare potenziale e performance a questo punto del processo procediamo con il disegno di un piano di sviluppo tailor-made.

Inoltre, è stato aggiornato e migliorato il processo per la gestione di un piano di successione: una strategia che facilita e guida il passaggio della leadership. Con l'identificazione dei successori, la creazione dei piani di sviluppo *ad hoc* ed il monitoraggio continuo, la pianificazione della successione aziendale in anticipo permette di prevedere e gestire tutte le criticità e di scegliere con priorità persone interne.



## People Development Framework

I Piani annuali di sviluppo individuale fanno a loro volta riferimento a un People Development Framework, che indica le esigenze di formazione e sviluppo tipiche a seconda del *cluster* di riferimento cui la persona appartiene (studenti/apprendisti, neolaureati, talenti con potenziale, solid performer, manager, direttori, ecc.). Tale Framework suggerisce il tipo di azioni formative (generale, tecnico, di soft skills, ecc.) e di sviluppo più confacenti alla persona, in base alla fase del “ciclo di vita” in azienda e alla sua seniority, compresi corsi, webinar, mentoring, coaching, periodi di affiancamento “on-the-job”, ecc.

Tra le opportunità di sviluppo offerte vi è la mobilità interna (*job rotation*) e internazionale utilizzata per arricchire le competenze e il know-how dei dipendenti, nonché per facilitare la comunicazione a livello inter-funzionale.

Il concetto di carriera in De Nora va al di là del tradizionale perimetro di “carriera manageriale”. Infatti, oltre ai processi sopra citati, ai dipendenti appartenenti a categorie professionali con un background prevalentemente tecnico, vengono offerte opportunità di avanzamento (cosiddetta Technical

Career Ladder), senza la necessità di assumere un ruolo manageriale per crescere.

### Formazione

Il Gruppo De Nora è sensibile alla formazione dei suoi dipendenti con lo scopo di accrescerne le competenze. La formazione è erogata globalmente attraverso la “De Nora Academy” (DNA) sia per i programmi considerati necessari per tutto il Gruppo, sia per quelli locali che rispondono a esigenze formative (legislative o di business) di molteplici persone. Le persone di De Nora sono incoraggiate a co-progettare corsi di formazione inerenti i temi tecnici di cui sono esperte, mettendo in tal modo a disposizione le proprie conoscenze con gli altri colleghi. Infatti, la maggior parte dei contenuti presenti sulla DNA sono stati sviluppati dai dipendenti stessi. I corsi formativi presenti si focalizzano su: processi aziendali, competenze tecniche e soft skills. Dal 2023 è stata formalizzata una partnership con GoodHabitz, piattaforma di e-learning con un’offerta ricca di contenuti formativi che, con differenti modalità di apprendimento (video, quiz, interviste a *thought leader* e riconosciuti influencer) approfondisce temi quali la leadership, la crescita personale, il *wellbeing*, ecc.

Il personale è libero di accedere senza limitazioni di tempo a tutti i contenuti

che fanno parte del loro programma di apprendimento, a partire da coloro che sono identificati come prioritari in base al loro piano di *onboarding* o al loro piano di sviluppo individuale.

Tutti i nuovi assunti sono tenuti a seguire programmi di formazione obbligatori su:

- codice etico, anticorruzione e *whistleblowing*;
- salute sicurezza e ambiente;
- valutazione delle competenze e performance individuale;
- linee guida sulla comunicazione in De Nora (CLEARER);
- gestione delle informazioni confidenziali;
- utilizzo dei dispositivi IT;
- utilizzo di sistemi di innovazione.

In aggiunta, sempre sulla DNA, vi sono due programmi dedicati allo sviluppo della leadership:

- “*Manager De Nora’s way*” che, implementando il Decalogo del manager De Nora, fornisce ai neo-nominati manager i fondamenti delle aspettative, degli obiettivi, dell’ambito e degli strumenti operativi per assumere efficacemente il nuovo ruolo di capo;

— *“Leadership De Nora’s way”*: con l’obiettivo di aiutare i manager a sviluppare la loro capacità di leadership.

L’azienda continua a lavorare sull’implementazione di una modalità più agile e flessibile di lavoro. Nel 2023 ha quindi progettato e messo a disposizione per tutti i dipendenti il corso formativo *“Agility De Nora’s way”* e alcune videopillole

che condensano diversi importanti temi *“Agility in a Nutshell”*.

Oltre ai corsi on demand resi disponibili nella DNA, i piani di sviluppo individuali possono contemplare altri corsi formativi, frontali o in modalità e-learning, che intendano colmare specifiche lacune individuali, erogati da colleghi o più spesso da fornitori esterni. Nelle società Industrie De Nora (IDN), De Nora Italy

S.r.l. (DNIT), De Nora Water Technologies Italy S.r.l. (DNWTIT) viene anche richiesto a tutti i dipendenti il completamento dei programmi di formazione sulla qualità, sulla responsabilità amministrativa della società e sul regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR). Le ore di formazione riportate in tabella considerano sia la formazione erogata tramite DNA che la formazione erogata localmente.

## Tabella GRI 404-1; Ore medie di formazione annua per dipendente

### Ore totali di formazione nell’anno

n. ore	2021			2022			2023		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Executive	975	298	1.273	371	224	595	868	138	1.005
Manager	3.773	1.092	4.685	3.700	1.480	5.180	5.054	1.849	6.904
Employees	14.930	6.071	21.002	25.722	10.880	36.602	18.554	7.713	26.268
Industrial technicians	11.262	585	11.848	16.462	713	17.175	26.793	2.086	28.879
<b>Totale</b>	<b>30.941</b>	<b>8.046</b>	<b>38.987</b>	<b>46.255</b>	<b>13.297</b>	<b>59.552</b>	<b>51.270</b>	<b>11.786</b>	<b>63.056</b>

Tipologia di formazione erogata<sup>17</sup>

Tipologia di formazione	2021			2022			2023		
	n. persone	Ore totali	Ore medie	n. persone	Ore totali	Ore medie	n. persone	Ore totali	Ore medie
Technical skills	1.508	15.402	10	1.889	35.880	19	1.534	21.151	14
Soft Skills	1.336	2.732	2	1.120	10.860	10	1.518	7.961	5
Language Skills	134	7.282	54	319	8.946	28	119	4.449	37
H&S	1.307	12.196	9	319	531	2	1.456	19.370	13
MBA + college	3	991	330	6	3.100	517	11	3.359	305
Induction	56	385	7	236	236	1	296	887	3
Other							1.952	5.878	3
<b>Totale</b>	<b>4.374</b>	<b>38.987</b>	<b>9</b>	<b>3.935</b>	<b>59.552</b>	<b>15</b>	<b>6.886</b>	<b>63.055</b>	<b>9</b>

Nel 2023 è stato erogato al personale De Nora un totale di 63.055 ore di formazione, con una crescita del 5,56% rispetto al 2022. L'offerta dei corsi di formazione è stata molto variegata per rispondere alle differenti necessità formative che i diversi ruoli dei dipendenti richiedono.

<sup>17</sup> Con riferimento ai dati 2021 e 2022 del totale ore medie si è proceduto a una riesposizione dei dati riportati nella DNF 2022 soggetti ad un errore di calcolo che ha impattato la sola linea dei totali: si passa quindi da un totale di 413 ore a 9 ore nel 2021 e da 576 ore a 15 ore nel 2022.

## Salute e sicurezza

De Nora investe da sempre nella Salute e Sicurezza sul lavoro, ritiene infatti che sia un requisito fondamentale per una crescita forte e sostenibile dell'attività. Secondo De Nora una crescita sostenibile si basa anche sulla capacità di ogni dipendente di individuare i rischi sul luogo di lavoro, di affrontarli e di risolverli per evitare qualsiasi ricorrenza.

Pertanto, De Nora ha come obiettivo quello di avere il 100% dei dipendenti "Campioni della Salute e Sicurezza sul lavoro". Questo obiettivo è un modo efficace per garantire un percorso di miglioramento continuo e solido verso l'eccellenza negli argomenti di Salute e Sicurezza sul lavoro. Per raggiungere questo obiettivo, sono previste tre attività principali:

1. valutare lo stato corrente della Salute e Sicurezza sul lavoro – strumento: Triangolo di Sicurezza;

2. definire un percorso di miglioramento – strumento: progetto Safety Culture;
3. controllo periodico e follow-up – strumento: Metodo Hoshin Kanri.

Inoltre, è stata predisposta nel 2023 e adottata nel primo trimestre del 2024, a livello globale, la politica *Quality - Environmental Health & Safety* volta a definire l'impegno di De Nora al miglioramento continuo delle condizioni in materia di salute e sicurezza dei propri lavoratori e a descrivere i sistemi di gestione adottati per garantire alti livelli di qualità, con un'attenzione continua alla riduzione degli impatti ambientali.

L'impegno di De Nora nel miglioramento della Salute e Sicurezza trova anche la sua applicazione nella definizione di sistemi di gestione sulla salute e sicurezza sviluppati nei siti operativi. In particolare, ad oggi sono 3 i siti certificati secondo la norma ISO 45001 e rappresentano il 20% dei siti operativi del Gruppo.

Entro il 2025 De Nora ha definito l'obiettivo di certificare tutti i 14 siti del Gruppo con la certificazione ISO 45001.

Ogni stabilimento ha svolto un'analisi e una valutazione dei rischi gestita dal responsabile della Salute e Sicurezza, presente in ogni stabilimento, e con il coinvolgimento di gruppi di lavoratori e supervisor. I dati e le informazioni attenzionate in fase di valutazione includono: condizioni di lavoro (es. attività di routine o emergenza), attività di manutenzione, utilizzo di sostanze chimiche, movimentazione dei materiali, affaticamento, stress, postura tenuta, aree in cui viene svolto il lavoro.

A seguito dell'identificazione dei possibili rischi i responsabili della Salute e Sicurezza esaminano e valutano le possibili esposizioni al rischio dei dipendenti e sono incaricati dell'osservazione delle attività e verifiche periodiche. La valutazione dei rischi necessita una revisione periodica in base a fattori quali modifiche a impianti o sostanze impiegate, incidenti, audit interni ed esterni, KPI del Triangolo della Sicurezza.

Per segnalare pericoli e situazioni rischiose, i lavoratori hanno diversi modi: incontro giornaliero con i supervisor dell'area, audit periodici dell'impianto effettuati dai responsabili della salute e sicurezza e segnalazione di quasi incidenti o osservazioni sulla sicurezza.

Società	Paese	Sito
De Nora Elettrodi (Suzhou) Co., Ltd.	Cina	Suzhou
De Nora India Ltd.	India	Goa
De Nora Italy S.r.l. De Nora Water Technologies Italy S.r.l.	Italia	Cologno Monzese

Nel caso in cui uno stabilimento introduca delle modifiche sostanziali a macchinari, processi o materie prime utilizzate deve essere attivata la procedura di revisione denominata "EHS review" allo scopo di analizzare e correggere eventuali rischi che potrebbero emergere dopo l'introduzione della modifica. Prima di eseguire qualsiasi modifica a macchine, attrezzature, materie prime o procedure, ogni stabilimento deve consultare una checklist che consente di identificare i potenziali pericoli che potrebbero comportare cambiamenti tecnici e/o organizzativi, di valutare i rischi associati a tali pericoli e di definire un piano d'azione di follow-up per affrontarli e risolverli in modo standardizzato e affidabile.

## Il Triangolo della Sicurezza

Lo strumento principale per monitorare le performance sulla salute e sicurezza sul lavoro utilizzato da De Nora è il "Triangolo di Sicurezza". Ogni sito è tenuto a fornire, su base mensile, una serie di dati KPI relativi agli eventi sulla salute e la sicurezza del mese. Questi dati sono riportati in una forma visiva condivisa, chiamata "Triangolo di Sicurezza".

Tale triangolo consiste in un grafico che monitora la performance della società rispetto ai temi di Salute e Sicurezza.

Alla base della piramide si trovano indicatori, chiamati *Lead Indicators*, che servono per monitorare l'andamento delle attività e iniziative svolte dalla società per migliorare la propria performance in termini di Salute e Sicurezza sul lavoro. I *Lead Indicators* monitorati sono: ore di formazione EHS, lezioni ad argomento singolo (*Single Point Lessons*), audit STOP, numero di review EHS, numero di procedure (SOP - Standard Operating Procedure) emesse o riviste, numero di permessi di lavoro o di procedure LOTO (*Lock-Out Tag-Out*, viene applicata ogniqualvolta debba essere effettuato un lavoro di manutenzione su una macchina/apparecchiatura per assicurarsi che non venga messa in moto accidentalmente). Per i KPI appena elencati, ciascun impianto ha i propri target annuali che vengono monitorati mensilmente. La parte superiore della piramide riporta gli indicatori LAG, che vanno a monitorare la performance effettiva dell'organizzazione rispetto agli infortuni sul lavoro.

Tali indicatori monitorano gli eventi meno impattanti (quasi incidenti, lesioni di primo soccorso), fino a quelli più impattanti (infortuni complessivi, infortuni con giorni di assenza).

Inoltre, viene tenuta traccia, oltre che dei quasi incidenti, anche delle osservazioni di sicurezza, cioè il numero di azioni o condizioni non sicure in un'area

di lavoro che si verificano per un determinato periodo di tempo e che, se non opportunamente indirizzate, potrebbero evolvere in criticità con possibili conseguenze sui lavoratori (*first aid* o infortuni). Lo scopo di questa segnalazione è quello di risolvere i problemi prima che si verifichino rimuovendo la loro potenziale causa in una fase iniziale.

A livello aggregato, nel 2023 sono stati registrati 16 infortuni, 52 *first aid* e 1350 *near miss/safety observations*. Il dato degli infortuni è allineato al 2022 (17) e in calo rispetto al 2021 (25). Il numero di *first aid* rimane circa costante e compreso tra 50 e 60, mentre i *near miss/safety observations* registrano un costante incremento di anno in anno (erano circa 700 nel 2021, sono passati a quasi 1000 nel 2022 e sono stati 1350 l'anno scorso). Questo indica una sempre maggiore consapevolezza e coinvolgimento delle persone riguardo le tematiche H&S. L'analisi dei dati e le azioni lanciate a livello global per il miglioramento della sicurezza consentono di monitorare le situazioni area per area e intervenire con azioni mirate ove necessario.

Quando avviene un infortunio il dipendente coinvolto e il suo responsabile devono compilare un report che richiede informazioni circa: le cause principali, dove è accaduto l'incidente e la valutazione della gravità dell'infortunio.

Per tutti gli infortuni e i *first aids*, viene svolta un'analisi della causa che li ha provocati (Root Cause Analysis). Per procedere a questa analisi viene utilizzato uno strumento strutturato per la risoluzione dei problemi, come Quick Kaizen, diagramma Fishbone/Ishikawa, metodo "5 Whys", metodo A3 o metodo 8D. Il coinvolgimento dei lavoratori è cruciale in questa fase: l'analisi è guidata dai responsabili della Salute e Sicurezza sul lavoro con il supporto dei responsabili operativi dei siti e delle persone coinvolte nell'evento oggetto di analisi. I risultati sono poi discussi durante le riunioni mensili che hanno luogo in ogni sito. Inoltre, ogni infortunio deve essere riportato tempestivamente al CEO e COO.

I report e in generale i KPI del Triangolo della Sicurezza sono monitorati mensilmente in modo tale che possano essere individuate e condivise le best practice e sia definito un piano di miglioramento all'interno dei vari siti. L'obiettivo di De Nora è quello di perseguire una Cultura di Zero Incidenti.

A partire da quest'anno è stato introdotto anche il reporting dell'indicatore LTIR (Lost Time Injury Rate), utile a calcolare il numero medio di incidenti che portano un dipendente a non poter lavorare per un minimo di un giorno. Per il 2023 il LTIR è stato di 0,05,

testimoniando l'efficacia delle misure di sicurezza implementate da De Nora all'interno dei suoi stabilimenti.

Le principali tipologie di infortunio interessano tagli, contusioni e distorsioni, mentre le tipologie di pericoli identificati riguardano manipolazione di lamiera, movimentazione di carichi e movimentazione di prodotti chimici.

A fronte di una produzione crescente, il numero degli infortuni dei dipendenti nel 2023 è diminuito del 12% rispetto al 2022. I dati riportati tengono in considerazione gli infortuni avvenuti in tutti i siti senza alcuna limitazione (inclusi gli uffici).

## Tabella GRI 403-9; Infortuni sul lavoro

KPI	Unità di misura	2021			2022			2023		
		Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Infortuni sul lavoro	n. di casi	22	3	25	17	0	17	12	0	12
<i>Di cui mortali</i>	<i>n. di casi</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Di cui con gravi conseguenze (ad esclusione di quelli mortali)</i>	<i>n. di casi</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Ore lavorate	n. di ore	3.340.750	1.063.299	4.404.050	3.908.005	1.241.160	5.149.164	3.446.207	828.195	4.274.402
Rate degli infortuni sul lavoro	Tasso	6,6	2,8	5,7	4,4	0,0	3,3	3,5	0,0	2,8
<i>Rate degli infortuni mortali</i>	<i>Tasso</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Rate degli infortuni con gravi conseguenze (ad esclusione di quelli mortali)</i>	<i>Tasso</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>

Si sono inoltre verificati quattro infortuni tra i lavoratori non dipendenti uomini durante le 436.075 ore lavorate nel 2023, tutti senza gravi conseguenze.

Nel 2023 così come nel 2022 non si registrano casi di malattie professionali sia per i lavoratori dipendenti sia per i lavoratori non dipendenti.

## Safety Culture

La diffusione della cultura sulla sicurezza è fondamentale, per cui De Nora ha sviluppato un percorso specifico denominato appunto *Safety Culture*, con il motto “tutti dovrebbero ambire ad essere campioni in ambito Salute e Sicurezza” e con l’obiettivo di avere lavoratori in grado di rilevare in autonomia tutti i rischi che possono incontrare nelle loro attività, di affrontarli, correggerli e supportare i loro colleghi.

Una parte essenziale di questo progetto è la formazione sui temi di Salute e Sicurezza sul Lavoro. De Nora richiede che ogni stabilimento eroghi una formazione dettagliata che è poi abbinata ad una formazione erogata dal capogruppo, il cui argomento cambia in base agli incidenti che si sono verificati in passato al fine di prevenirli nel futuro. Nel 2021 il tema della formazione erogata riguardava la gestione dei rischi specifici relativi agli impianti De Nora. Nel 2022 invece la tematica affrontata è la Salute e Sicurezza in uffici e luoghi di lavoro esterni. Nel 2023 ci si è focalizzati sulla sicurezza di macchine e attrezzature di lavoro.

Ciascuna controllata del Gruppo De Nora, inoltre, deve portare avanti diverse iniziative tra cui: Single Point Lesson e STOP audit.

La Single Point Lesson (SPL) è un’attività di formazione lampo, della durata

di 15 minuti, svolta durante le riunioni di reparto. Tale formazione serve a definire chiaramente le attività “Do” (fare) e “Do Not Do” (non fare) relative ad uno specifico argomento. Lo scopo della lezione è di focalizzare l’attenzione dei lavoratori su un argomento ben definito, con esempi pratici e visivi relativi al posto di lavoro, assicurandosi che i lavoratori siano consapevoli dei rischi e del comportamento da adottare. Nel periodo tra gennaio e novembre 2023 sono state svolte circa 400 lezioni.

De Nora ha attuato un programma denominato Safety Training Observation Program (STOP), il cui scopo è quello di prevenire gli incidenti e creare maggiori opportunità di discussione sui temi di sicurezza con i supervisori e la direzione. Il programma prevede in media la presenza nei siti di un numero tra i 3 e i 10 auditor che possono arrivare a svolgere una media di 500 audit l’anno in quelli più grandi. I responsabili della Salute e Sicurezza analizzano i dati riportati dagli auditor e implementano sia un piano di miglioramento, che un piano di formazione per limitare l’esposizione dei dipendenti ai rischi delle attività svolte. Il programma, quindi, aiuta a sviluppare le competenze di comunicazione e la leadership, a migliorare la consapevolezza dei dipendenti e ad aumentare la capacità di osservare le situazioni di rischio.

Inoltre, è stato implementato nel 2023 il

programma 100% coinvolgimento delle persone. L’idea è quella di assegnare ad ogni lavoratore operativo in ciascuna controllata del Gruppo specifici compiti relativi a EHS, da svolgere ogni giorno durante le proprie attività lavorative (per esempio assicurarsi che le luci di emergenza siano funzionanti, controllare gli estintori, tenere pulita un’area del sito) con il fine di aumentare i controlli di Salute e Sicurezza e la responsabilità dei singoli. Il programma è tuttora in corso, e continuerà per tutto il 2024.

## Metodo Hoshin Kanri

Il metodo Hoshin Kanri è un processo utilizzato nella pianificazione strategica in cui gli obiettivi vengono comunicati e implementati in tutta l’azienda. La prima parte di questo metodo inizia con la definizione di un obiettivo condiviso da parte della Capogruppo con tutte le società. De Nora si è posta l’obiettivo di arrivare a contare zero infortuni e zero *first aids*.

Per raggiungere tale obiettivo ogni società ha definito un target a tre anni e la propria percentuale di miglioramento annuale. Inoltre, per il raggiungimento di questi target annuali viene definito un relativo piano d’azione per le attività da svolgere durante l’anno. I progressi vengono misurati attraverso un sistema metrico monitorato mensilmente nel corso dell’anno.



## Diversità, Equità e Inclusione

De Nora è costantemente impegnata nel costruire un ambiente di lavoro sano e inclusivo, promuovendo le pari opportunità così come definito nel Codice Etico di Gruppo, che in particolare annovera tra i suoi 4 Principi Etici fondamentali i seguenti due:

- l'integrità e l'equità;
- il rispetto reciproco e il valore della diversità.

Il Comitato “*Each for Equal*” (E4E) di De Nora è stato istituito nel 2020 per promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione, lavorando principalmente per sensibilizzare i colleghi al tema e celebrando anche sui canali social le numerose festività e culture nazionali presenti nei Paesi dove De Nora opera e non solo. Il comitato lavora in massima trasparenza: vi possono accedere e sono invitati a farne parte, su base volontaria e possibilmente a rotazione, membri di tutte le estrazioni culturali, professionali, generazionali e di genere e al 31 dicembre 2023 il comitato è costituito da 15 dipendenti tra Director/

Manager (8) e impiegati (7). Nel 2023, lo scopo del Comitato è stato rinnovato al fine di conferirgli un ruolo più attivo nel proporre e implementare progetti legati alla sua mission. In particolare, sono state trattate tematiche relative all'engagement, alla formazione e alla revisione delle policy aziendali.

Nel 2023, attraverso la piattaforma anonima di *Whistleblowing* è stata registrata una segnalazione relativa all'utilizzo di un linguaggio discriminatorio, accertata dal processo di valutazione. Successivamente a questo evento De Nora ha ritenuto di indire una campagna di sensibilizzazione sulla tematica.

### Rispetto dei diritti umani

De Nora si è dotata ed ha sempre applicato a se stessa e nei rapporti con le controparti un elevato standard etico e il rispetto dei diritti umani rappresenta uno dei principi fondanti delle nostre attività.

Nel 2023 De Nora ha definito una Politica sui diritti umani nella quale sancisce i tratti salienti delle modalità di applicazione dei diritti fondamentali ispirati ai principali framework internazionali.

Rispetta, tutela e promuove i diritti umani fondamentali per tutte le persone, senza alcuna distinzione di genere, etnia, lingua, età, orientamento sessuale

e religione, appartenenza sindacale, origini, disabilità o altre condizioni personali, in linea con quanto previsto dalla normativa italiana e dagli standard internazionali di riferimento, quali:

- Carta internazionale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite;
- Principali Convenzioni della International Labour Organization (ILO);
- Principi guida delle Nazioni Unite sul business ed i Diritti Umani;
- Linee guida OCSE.

Inoltre, in qualità di aderente allo UN Global Compact, si impegna ad implementare, diffondere e promuovere i suoi principi e in particolare i Principi I, II, III, IV, V, VI in esso contenuti.



# 06

## Valore per le comunità locali

- 132 Sviluppo di una catena del valore sostenibile
- 137 Supporto alle comunità locali
- 139 Valore economico e distribuito agli stakeholder
- 140 Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora

**5.400+**

Fornitori nel mondo

**64%**Della spesa verso  
fornitori locali**17%**Fornitori (per spesa)  
valutati con  
questionario ESGLancio del  
progetto di  
integrazione dei  
requisiti ESG nella  
piattaforma di  
SRM**€202k**

Investimenti nella comunità

## Sviluppo di una catena del valore sostenibile

In De Nora, la gestione della catena di fornitura, da un punto di vista strategico, viene sviluppata in modo tale da mantenere la leadership nel mercato, instaurare una partnership con i fornitori, costruire la fedeltà dei clienti e supportare lo sviluppo dell'azienda. A questo scopo, De Nora richiede ai propri fornitori delle caratteristiche di innovazione e di competitività che permettano all'organizzazione di perseguire i propri obiettivi. Tali criteri sono:

- una presenza globale per supportare la strategia di crescita aziendale, offrire una maggiore disponibilità nei servizi offerti, nella qualità a prezzi di mercato competitivi;
- un'attenzione all'innovazione ed attitudine ad una proattiva collaborazione;
- una capacità di adattamento alle mutevoli condizioni di mercato e agli imprevisti;
- un approccio sostenibile nelle attività di business.

Il dipartimento acquisti (Procurement) in De Nora si articola in due funzioni: quella globale (Global Procurement), che si occupa del coordinamento dei vari uffici acquisti a livello locale allineandoli alle best practice di Gruppo, delle attività di formazione per tematiche legate alla catena di distribuzione e delle procurement policy di gruppo, e l'ufficio centralizzato globale (Central Procurement), che si occupa dell'acquisto dei principali materiali utilizzati del Gruppo, tra cui metalli preziosi, titanio e nichel.

I rimanenti acquisti, che consistono principalmente in semi-lavorati (componenti meccanici, componentistica water treatments e impianti) sono gestiti dai *buyer* locali in accordo alle Policy Globali.

Al fine di garantire la massima trasparenza delle attività di acquisto e migliorare l'interazione e la conoscenza dei fornitori a livello di Gruppo, è in fase di introduzione una piattaforma di *Supplier Relationship Management* (SRM).

I vantaggi di questo progetto si riflettono in tutta la fase di *upstream* della catena di fornitura. Nello specifico, il sistema SRM permette al Gruppo di inserire su un'unica piattaforma tutti i fornitori, permettendo una più facile organizzazione, catalogazione, valutazione e monitoraggio degli stessi grazie ad un aumento della standardizzazione, della trasparenza e della flessibilità. I vantaggi per i fornitori, invece, sono relativi ad una maggiore chiarezza nelle richieste e una maggiore facilità negli adempimenti burocratici.

L'introduzione della piattaforma si articola in più fasi. A novembre 2023 è stata lanciata per le società italiane e a partire da gennaio 2024 è iniziata l'integrazione anche per le altre società europee, indiane e americane, mentre l'estensione a livello di Gruppo è prevista durante il corso dell'anno.

Sempre nell'ottica di aumentare la trasparenza ed i controlli nei rapporti con i fornitori, nel 2023 è stata redatta la procedura sulla gestione della catena di fornitura, approvata nel primo trimestre del 2024, che formalizza i sistemi di gestione interni in essere nel Gruppo per le fasi di selezione, gestione dei rapporti e valutazione dei fornitori.

Tabella 1 GRI 2-6; Attività, *value chain* e altre relazioni di business

Categorizzazione dei fornitori per tipologia di acquisto (% sulla spesa)

Tipologia di fornitori	2021				2022				2023			
	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale
Materiali diretti	30%	30%	24%	84%	28%	23%	27%	78%	19%	22%	31%	72%
Materiali indiretti	1%	2%	1%	4%	1%	5%	3%	9%	2%	6%	4%	13%
Servizi diretti	1%	1%	1%	3%	1%	1%	1%	3%	2%	1%	1%	4%
Servizi indiretti	3%	5%	1%	9%	3%	6%	1%	10%	4%	6%	1%	11%
<b>Totale</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>100%</b>

Nel 2023 il numero dei fornitori attivi è stato di 5.459 (+5% rispetto al 2022). La spesa di materiali diretti costituisce la grande maggioranza della spesa nelle diverse aree geografiche dove opera il Gruppo. Questo è dovuto al fatto che tale tipologia di fornitura comprende i principali materiali utilizzati dal Gruppo, tra cui metalli preziosi (es. iridio, rutenio, platino, ecc.), titanio e nichel.

Per quanto riguarda i servizi, la spesa è più elevata nei servizi indiretti che riguardano le consulenze, i servizi professionali e la logistica, rispetto a quelli diretti, costituiti principalmente da servizi relativi alla produzione.

## Il Codice Etico dei Fornitori

Il Codice Etico dei Fornitori di De Nora (di seguito anche il “Codice”), disponibile sul sito web aziendale in diverse lingue, definisce i requisiti minimi circa le pratiche di business responsabile e la gestione dell’ambiente di lavoro (sia in termini di salute e sicurezza che ambiente) che tutti i fornitori diretti o indiretti di De Nora devono rispettare.

Il Codice è applicabile ai fornitori attuali o potenziali di De Nora, ossia a tutte le aziende appartenenti alla catena di fornitura di materie prime, semilavorati, componenti, servizi, ecc.

Tutte le funzioni di Procurement di De

Nora sia a livello centrale che locale devono:

- utilizzarlo come riferimento obbligatorio per la selezione e qualifica lungo l’intera catena del valore;
- assicurarsi che i contratti di acquisto contengano l’impegno da parte dei fornitori a rispettare il Codice.

Il Codice prevede l’obbligo per i fornitori di rispettare le leggi e i regolamenti applicabili agli stessi, il divieto di sfruttare il lavoro minorile, l’impegno a svolgere le proprie attività in modo etico e trasparente e garantire la salute e la sicurezza dei propri dipendenti negli ambienti di lavoro.

## L’importanza dei temi ESG nella relazione con i fornitori

Con la presenza capillare in più di 100 Paesi del mondo e l’ampio portafoglio prodotti, De Nora richiede ai suoi *partner* particolare attenzione alle tematiche ambientali e sociali, in modo da costruire collaborazioni basate sull’innovazione e attenzione alla sostenibilità. Per questo motivo, l’impegno di De Nora si sta concentrando sempre di più sul continuo coinvolgimento dei fornitori per supportarli nel percorso di sviluppo sostenibile.

Tale nuovo processo di valutazione, iniziato nel 2022, prevede la compilazione da parte dei fornitori di un questionario dettagliato sui temi di sostenibilità, sviluppato e gestito da CRIBIS, con l’obiettivo di valutarli attraverso settanta domande suddivise in cinque aree: *Business, Environment, Social, Governance, Sector*.

In particolare, all’interno del questionario, per la parte ambientale, sono richieste informazioni riguardanti i consumi energetici e le emissioni, l’acqua consumata, il totale di rifiuti prodotti, il numero di mezzi di trasporto aziendali e relativa alimentazione. Inoltre, si richiede all’impresa il relativo approccio di miglioramento sui criteri ambientali quali interventi di efficientamento energetico negli ultimi 5 anni, la percentuale di riduzione di GHG rispetto all’anno precedente, eventuali incentivi ai dipendenti che utilizzano i mezzi pubblici o veicoli ecologici per raggiungere il luogo di lavoro. Infine, è richiesta la disponibilità di certificazioni ambientali dell’azienda (es. ISO 14001, ISO 50001). Con riferimento alla tematica sociale sono richieste ai fornitori informazioni riguardo la gestione della *diversity*, della salute e sicurezza, delle assunzioni e dello sviluppo dei dipendenti, la presenza di politiche per la gestione dei diritti umani e del lavoro minorile, forzato o obbligatorio, e in ultimo iniziative di coinvolgimento della comunità.

Tabella GRI 308-1; Nuovi fornitori che sono stati valutati utilizzando criteri ambientali, GRI 414-1; Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali

Valutazione dei fornitori secondo i criteri ambientali e sociali

	2023
Totale nuovi fornitori nel periodo di rendicontazione	1.244
Nuovi fornitori valutati secondo criteri ambientali e sociali nel periodo di rendicontazione	8
Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati mediante criteri ambientali e sociali nel periodo di rendicontazione	1%

Tabella fornitori interpellati e valutati secondo criteri ESG

Valutazione dei fornitori secondo i criteri ambientali e sociali

	2022	2023
Totale fornitori attivi	5.184	5.459
Totale fornitori interpellati	781	945
Nuovi fornitori valutati ESG	74	105

Il progetto pilota è stato implementato in Italia ed esteso poi globalmente nel corso del 2022, con l'obiettivo di coinvolgere i principali fornitori da diverse aree geografiche, ritenuti strategici e che costituiscono l'80% della spesa. Nel secondo anno, il questionario è stato inviato a 945 fornitori globali del Gruppo (+21% rispetto al 2022), 105 dei quali, che rappresentano il 17% della spesa totale annuale, hanno risposto attivamente. Nel 2023 sono stati registrati all'interno del gruppo 1.244 nuovi fornitori, di cui l'1% è stato valutato secondo criteri ambientali e sociali.

Le 1.244 nuove anagrafiche, però, sono per lo più composte da fornitori spot per ordini con importi marginali. Di queste, infatti, si è ritenuto opportuno inviare il questionario di valutazione ESG a sole 32 anagrafiche, relative a fornitori considerati strategici, per i quali sono stati registrati ordini di acquisto rilevanti.

## Spesa verso fornitori locali

De Nora conta un totale di 5.459 fornitori attivi, nella fase di scelta oltre alle valutazioni esposte in precedenza sulla qualità e sui criteri ESG, dove possibile, vengono prediletti gli acquisti da fornitori locali<sup>19</sup>, al fine di creare valore nella comunità in cui opera.

Nello specifico, si registra nel 2023 una spesa verso fornitori locali pari a 441.671.860,41 € a fronte di 691.456.596,57 € di spesa verso fornitori, raggiungendo quindi quasi il 64% del totale della spesa.

## Tabella GRI 204-1; Proporzione della spesa effettuata a favore di fornitori locali

	Valuta	2023
		Valore
Spesa effettuata	Euro	691.456.596,57 €
di cui verso fornitori locali	Euro	441.671.860,41 €
<b>Percentuale</b>	<b>%</b>	<b>63,88%</b>

Nello specifico, si registra nel 2023 una spesa verso fornitori locali pari a 441.671.860,41 € a fronte di 691.456.596,57 € di spesa verso fornitori, raggiungendo quindi quasi il 64% del totale della spesa.

## Conflict Minerals

In linea con il Regolamento (UE) 2017/821<sup>20</sup> che disciplina le pratiche responsabili di approvvigionamento da parte delle imprese dell'UE di stagno, tantalio, tungsteno e oro (3TG) provenienti da zone ad alto rischio o interessate da conflitti armati, il dipartimento Global Procurement ha analizzato le quantità dei minerali 3TG ordinate dal Gruppo De Nora (in particolare dalle società del segmento elettrodi che utilizzano tali materie prime nella produzione di *coating*) dal 2020 al 2023.

estendendo la valutazione ai quantitativi di cobalto che, sebbene non rientri direttamente nella lista dei minerali da conflitto, risulta essere critico nelle sue modalità di estrazione.

L'analisi ha evidenziato, per ciascuna categoria, quantità di minerali importati inferiori alle soglie fissate dal Regolamento (UE) 2017/821, pertanto De Nora per il segmento elettrodi non rientra tra le società soggette a due diligence obbligatoria. Tuttavia, a dimostrazione del suo impegno a fronte di un approvvigionamento responsabile e trasparente, il Gruppo ha deciso di richiedere ai propri fornitori una *Declaration of Minerals Conflict-Free* e sta valutando la possibilità di introdurre specifici questionari per la qualifica dei propri fornitori per l'approvvigionamento dei 3TG. Inoltre, il Gruppo si attiverà per verificare l'eventuale applicabilità del Regolamento al segmento Water Technologies.

<sup>19</sup> Per fornitori locali si identificano quei fornitori con sede nel Paese in cui sono localizzate le sedi più significative del Gruppo (ad es. Giappone per De Nora Permelec Ltd. Brasile per De Nora do Brasil Ltda).

<sup>20</sup> Recepito in Italia con il Decreto Legislativo 2 febbraio 2021, n. 13.



## Supporto alle comunità locali

Data la sua presenza internazionale, De Nora è da sempre impegnata a supportare le comunità locali, promuovendo e sviluppando progetti e iniziative dedicate alla realtà in cui opera. Il Gruppo investe nei rapporti con scuole superiori, università e centri di ricerca, al fine di selezionare, identificare e attivare partnership strategiche con gli istituti di formazione di ogni Paese in cui è presente. In particolare, il Gruppo sviluppa le sue collaborazioni con istituti specializzati nell'insegnamento delle discipline STEME per rafforzare lo scambio di conoscenze fra l'azienda e le scuole e raccogliere spunti di miglioramento dai giovani studenti. Il gruppo ha riallacciato la partnership con il Museo della Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, dove era già esposta una cella elettrolitica donata al museo dal Fondatore.

Inoltre, De Nora da sempre si impegna in attività benefiche e di supporto alle comunità locali, attraverso una serie di iniziative.

Nel 2023, per esempio sono state organizzate le seguenti attività:

- IDN ha aperto per la prima volta le porte del quartier generale di Milano accogliendo la comunità locale durante la manifestazione dedicata ai Diritti, raccontando i propri valori e la propria storia. È stato organizzato un laboratorio dedicato ai più piccoli e una presentazione focalizzata sul diritto all'Acqua;
- Lo stabilimento DNJ di Okayama ha offerto supporto ai residenti locali in caso di disastro naturale, mettendo a disposizione il proprio stabilimento come sito di evacuazione o per il parcheggio dei veicoli;
- DNJ Fujisawa ha predisposto attività di volontariato per i dipendenti per un centro d'accoglienza dei bambini della zona;
- DNB ha donato vestiti e prodotti di igiene personale alla fondazione "SOS - Serviço de Obras Sociais";
- DNI ha supportato l'associazione "Lokvishwas Pratisthan", impegnata nel garantire accesso allo studio e alle cure mediche a persone con disabilità;
- Il sito di DNCP ha organizzato un bazar aziendale in cui i dipendenti avevano la possibilità di comprare e vendere articoli non più utilizzati, il cui ricavato è stato donato a un'organizzazione sociale locale;

- Per il ventunesimo anno consecutivo, vi è stato il contributo per il progetto di ricapitalizzazione del Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (FAI) in qualità di 200 del FAI.

In occasione del Centenario, De Nora ha invitato alcune delle ONLUS con le quali collabora da anni a partecipare al Xmas Party di Milano, presentandosi direttamente e animando la festa con diverse attività e laboratori. Il desiderio è stato quello di offrire un piccolo supporto alla comunità locale e di invitare tutti a contribuire con la propria donazione, raddoppiata poi da De Nora.

Le istituzioni di Milano hanno più volte riconosciuto il contributo di De Nora alla città in termini di posti di lavoro, innovazione, ricerca e sviluppo. Già nel 1973 insignirono l'Ing. Oronzio con l'Ambrogino d'oro, medaglia di civica benemerenzza e nel 2021 dedicarono proprio al Fondatore una via adiacente il quartier generale e sede storica dal 1950.

Quest'anno hanno accolto il 12° Simposio scientifico De Nora al Castello Sforzesco: una giornata di studio e confronto sul tema della transizione energetica, animata da professori e ricercatori di università internazionali. A seguire è stato offerto un approfondimento culturale con l'emozionante visita privata alla Pietà Rondanini, opera incompiuta di Michelangelo.



## Valore economico e distribuito agli stakeholder

Il prospetto del valore economico generato e distribuito è una riclassificazione del Conto Economico Consolidato e rappresenta la ricchezza generata e redistribuita da De Nora.

De Nora riconosce l'importanza di una distribuzione equa del valore generato dalle sue attività a tutti gli stakeholder che hanno contribuito in modo diretto o indiretto alla sua creazione.

Tabella GRI 201-1; valore economico direttamente generato e distribuito

Valore economico generato e distribuito (dati in Euro)	2021	2022	2023
<b>A. Valore economico generato dall'azienda</b>	<b>627.153.178</b>	<b>863.411.702</b>	<b>1.006.346.415</b>
Ricavi complessivi	615.878.372	852.826.350	856.410.991
Proventi finanziari	2.166.132	2.805.077	137.788.858
<b>B. Valore economico distribuito dall'azienda</b>	<b>553.000.408</b>	<b>736.652.524</b>	<b>745.050.230</b>
Costi operativi	379.645.739	536.391.097	551.318.567
Salari e benefit dei dipendenti	116.742.291	154.561.035	143.982.096
Pagamenti a fornitori di capitale	30.140.491	8.318.783	12.324.298
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	26.244.454	37.189.586	37.223.567
Investimenti nella comunità	227.430	193.022	201.701
<b>(A-B) Valore economico trattenuto</b>	<b>74.152.770</b>	<b>126.759.178</b>	<b>261.296.184</b>

I dati presenti nella tabella mostrano il valore generato e distribuito ed i flussi di risorse destinati a dipendenti, fornitori, azionisti e finanziatori, Pubblica Amministrazione ed alla comunità, e quelle destinate invece all'autofinanziamento.

Il valore economico generato nel 2023 è pari a 1.006.346.415 € con un aumento del 17% rispetto al 2022, mentre il valore economico distribuito ammonta a 745.050.230 €, in leggera crescita (1%) rispetto al 2022.

Il valore economico trattenuto si attesta a 261.296.184 €, in crescita del 106% rispetto all'anno precedente.

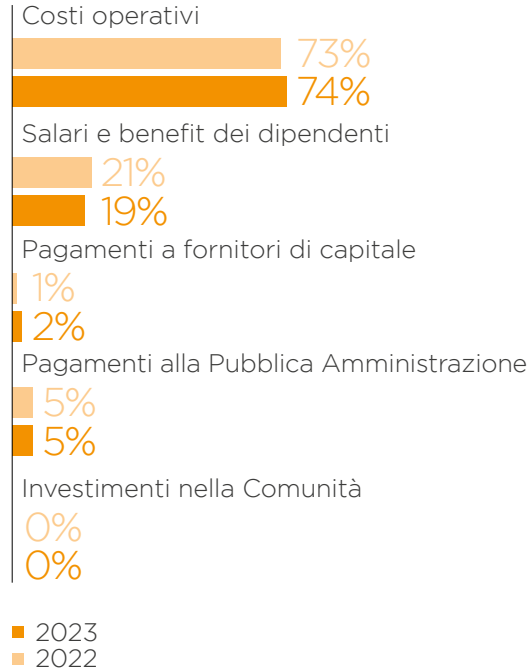
La distribuzione del valore economico è così ripartita:

- i costi operativi ammontano a 531.318.567 € e comprendono i consumi di materie prime, i costi per servizi e gli oneri diversi di gestione;
- il valore economico distribuito al personale ammonta a 143.982.096 € e comprende principalmente i costi relativi al personale (salari, stipendi, contributi e costi pensionistici);
- il valore economico distribuito ai fornitori di capitale si riferisce principalmente agli interessi su

obbligazioni e debiti ed è pari a 12.324.299 €;

- il valore economico distribuito alla Pubblica Amministrazione, principalmente sotto forma di imposte sul reddito, ammonta a 37.223.567 €;
- gli investimenti nella comunità, principalmente sotto forma di donazioni e sostegno alle Fondazioni ed università, ammontano a 201.701 €.

### Valore economico distribuito



## Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora

Istituita in Italia nel 1998 dai fondatori Niccolò, Michele e Federico De Nora, la Fondazione promuove la ricerca scientifica nel campo dell'elettrochimica pura e la sua applicazione alla produzione industriale e alla tutela dell'ambiente.

In particolare, la Fondazione:

- concede borse di studio e premi a coloro che hanno contribuito in modo significativo a pubblicazioni scientifiche, invenzioni o che hanno contribuito in altro modo al progresso dell'elettrochimica;
- assiste nell'organizzazione di seminari e conferenze internazionali;
- costruisce rapporti di cooperazione con università italiane e straniere.

Fin dalla sua fondazione, De Nora ha riconosciuto l'importanza di costruire un forte legame con le università, i laboratori nazionali, come strumento per sviluppare le tecnologie e approfondire le conoscenze scientifiche.

Dal 2001, la Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora e Industrie De Nora S.p.A. conferisce ogni anno agli studenti laureati e ai dottorandi una borsa di studio per progetti Ricerca e Sviluppo nei seguenti settori dell'elettrochimica applicata:

- elettrocatalisi per elettrolisi dell'acqua, riduzione della CO<sub>2</sub> e celle a combustibile;
- celle elettrochimiche: progettazione, analisi operando, elettroliti, separatori;
- processi di ossidazione elettrochimici avanzati;
- tecnologie di rivestimento e protezione contro la corrosione.

La Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora ha aggiudicato l'annuale borsa di studio dal valore di euro 48.000 ad un ricercatore della North Eastern University di Boston. Tra le varie iniziative in ambito elettrochimico, ha inoltre sostenuto lo "Young Author Prize", premio distribuito dall'International Society of Electrochemistry per la pubblicazione di un articolo scientifico e assegnato a un giovane ricercatore dell'Università degli Studi di Milano Bicocca e consegnato due premi di dottorato ai due meritevoli studenti delle Università di Bologna e Roma Tor Vergata, durante le Giornate dell'elettrochimica Italiana. Inoltre, ha sostenuto l'organizzazione dell'evento

“Giochi della Chimica” dedicato agli studenti delle scuole superiori lombarde, con l'intento di stimolare l'interesse dei giovani per le scienze chimiche e promuovere il networking e lo scambio culturale.

Ha contribuito alla Scuola di Elettrocatalisi, un corso della durata di cinque giorni organizzato dall'Università di Milano per una settantina di studenti di dottorato e in parte sponsorizzato il congresso dei giovani della Società Chimica Italiana che ha visto la partecipazione anche di una giovane ricercatrice di De Nora. Infine ha sostenuto le spese

di partecipazione di alcuni studenti meritevoli alla Gordon Research Conference che si è tenuta a gennaio 2024 in California.

Nell'ambito delle celebrazioni del Centenario, la “Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora” ha istituito con orgoglio un nuovo premio che onora i propri inventori e innovatori straordinari.

Una storica ricercatrice di De Nora è stata la vincitrice inaugurale, una meritevole destinataria riconosciuta per il suo contributo eccezionale al nostro successo sostenibile nel corso della sua lunga carriera di oltre 40 anni presso

il Gruppo. Il processo di nomina, con il quale sono state raccolte 22 candidature, di cui 3 ex dipendenti e 2 gruppi, esteso a tutte le sedi nel mondo, evidenzia il diffuso desiderio all'interno della comunità di apprezzare ed elogiare gli sforzi eccezionali dei ricercatori.

La premiazione da parte di Federico e Michele De Nora è avvenuta durante il Consiglio di Amministrazione di fine anno, che si è svolto come di consueto nello storico ufficio del Fondatore Ing. Oronzio De Nora, oggi sala riunioni a lui dedicata.





# 07

## Governance

144 Governance

148 Gestione del rischio

158 Etica ed integrità

165 Protezione dei dati e Cyber Security

Politiche adottate:  
Anticorruzione, Diritti Umani, QEHS (Quality, Environment, Health and Safety), Catena di Fornitura, Dichiarazione non Finanziaria\*

Nuova versione  
del Codice Etico

90%

Dipendenti che  
hanno ricevuto  
formazione  
in materia di  
anticorruzione

20%

Della remunerazione  
variabile, sia a breve  
che a lungo termine,  
del CEO legata  
ad obiettivi ESG  
(>10% per i dirigenti  
strategici)

\* redatte nel 2023 e pubblicate nel primo trimestre 2024

## Governance

De Nora si impegna ad adottare un approccio al business in linea con i principi dello sviluppo sostenibile che tenga conto anche dell'interesse di tutti i propri stakeholder, attuali e futuri.

In quest'ottica, la Società ha scelto di dotarsi di una struttura di governance, corredata da una serie di policy e procedure - applicabili sia a livello locale che di Gruppo - , finalizzata alla gestione dell'organizzazione secondo principi di etica, trasparenza ed integrità.

Per una descrizione di dettaglio della struttura di governance e dei Comitati responsabili del processo di nomina e selezione dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale si rimanda alla relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari relativa all'esercizio 2023 (la "Relazione di Corporate Governance"), consultabile sul sito web aziendale nella sezione *"Governance - Assemblee degli Azionisti"*.

### Corporate Governance

De Nora ha definito un sistema di Corporate Governance in grado di contribuire ad una gestione efficiente e sostenibile delle proprie attività, con l'obiettivo di creare valore per i propri azionisti e stakeholder.



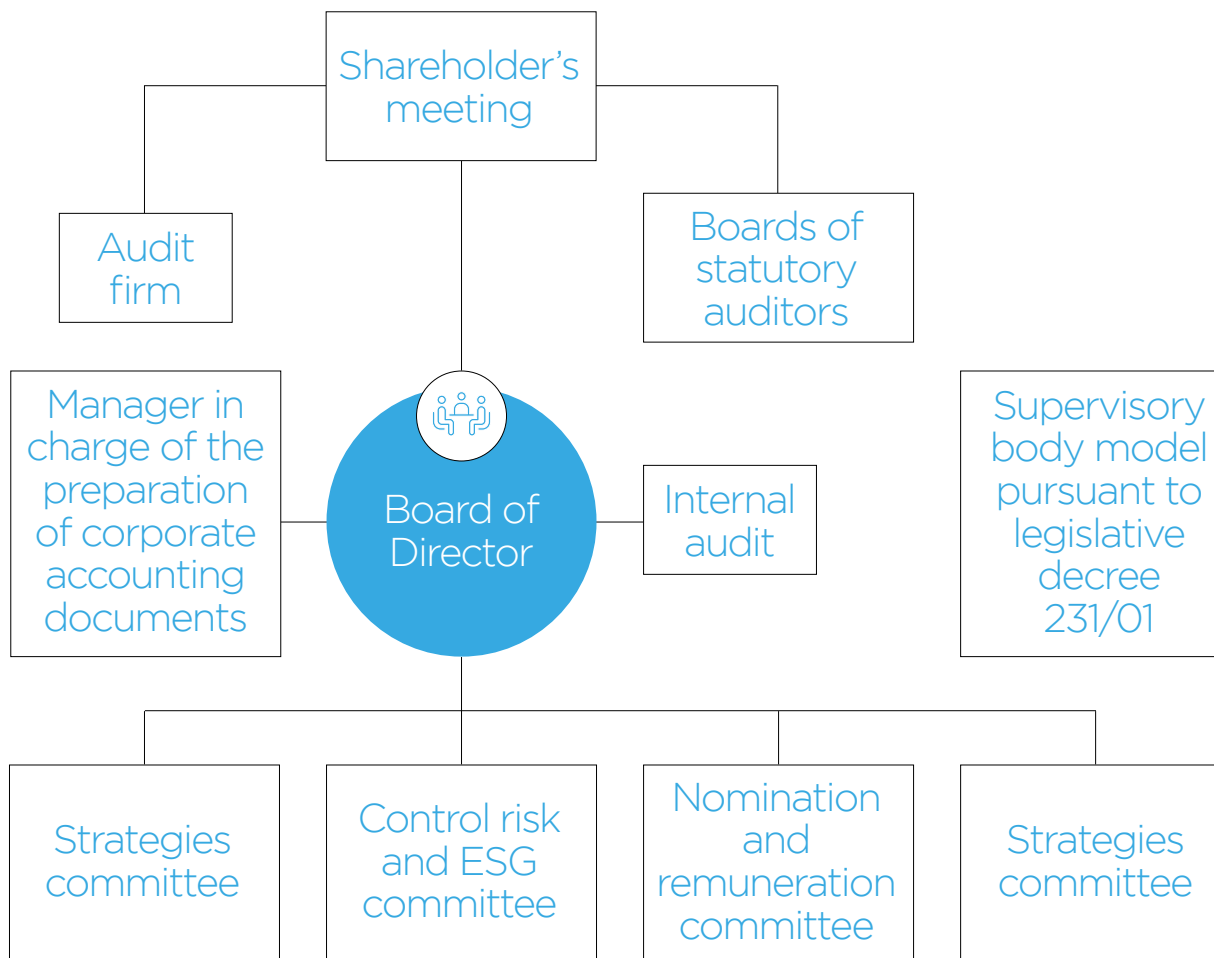
Il sistema di Corporate Governance, costituito dagli organi sociali e dalle policy e procedure interne adottate dal gruppo De Nora, si basa su quattro pilastri:

1. il ruolo centrale degli organi amministrativi e di controllo;
2. l'efficacia e la trasparenza delle scelte gestionali;
3. il monitoraggio attento e diligente delle operazioni con parti correlate;
4. l'insieme di valori definiti, riconosciuti, condivisi e stabiliti nel Codice Etico e nelle policy aziendali.

Il modello di Corporate Governance adottato da De Nora è stato sviluppato in conformità ai principi contenuti nel Codice di Corporate Governance delle società quotate, promosso da Borsa Italiana S.p.A., a cui la Società aderisce.

La Corporate Governance del Gruppo prevede, al fine di garantire la necessaria coerenza tra comportamento e strategie, un sistema di regole interne che definiscono la *segregation of duties* e un rapporto equilibrato tra gestione e controllo.

La Corporate Governance è infatti strutturata come segue:



Il Consiglio di Amministrazione si compone di 12 membri, di cui 8 di genere maschile (il 67%) e 4 di genere femminile (il 33%). Relativamente all'età, l'8% dei membri è di età compresa tra i trenta e i cinquant'anni, mentre il restante 92% ha più di cinquanta anni.

Per maggiori dettagli sul ruolo dei singoli membri del Consiglio di Amministrazione, sulla composizione dei Comitati endo-consiliari e sui relativi processi di funzionamento si rinvia alla Relazione di Corporate Governance 2023.

## Governance di Sostenibilità

In linea con le best practice in materia di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione guida la Società nel perseguimento del successo sostenibile definendo le strategie del Gruppo e monitorando l'implementazione delle stesse.

Il 100% dei componenti del Consiglio di Amministrazione vanta competenze riguardanti i temi ESG<sup>21</sup>, che permettono di sovrintendere gli impatti dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone.

Il Consiglio di Amministrazione di De Nora ha attribuito al Comitato Controllo, Rischi ed ESG ("CCRESG"), oltre alle funzioni previste dal Codice di Corporate Governance, anche un ruolo di responsabilità in relazione a tematiche di ambiente, Corporate Governance e sostenibilità.

Il CCRESG è un comitato endo-consiliare composto da 3 Consiglieri non esecutivi, in maggioranza indipendenti secondo i requisiti di indipendenza previsti dal Testo Unico della Finanza e dal Codice di Corporate Governance.

Ruolo	Nome e cognome	Data di nomina	In carica fino
Presidente	<b>Teresa Naddeo</b>	30 giugno 2022	Approvazione del Bilancio 2024
Membro interno	<b>Giovanni Toffoli</b>	30 giugno 2022	Approvazione del Bilancio 2024
Membro interno	<b>Paola Rastelli</b>	22 marzo 2023 <sup>22</sup>	Approvazione del Bilancio 2024

Il Comitato Controllo, Rischi ed ESG ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nelle valutazioni e nelle decisioni relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché in quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie e non finanziarie periodiche ed annuali.

Tale Comitato ha la responsabilità di coordinare e monitorare le attività inerenti tematiche di sostenibilità che la Società intende porre in essere e di promuovere l'integrazione della sostenibilità nelle attività del Gruppo e nelle singole strategie aziendali, attraverso l'emanazione di policy aventi ad oggetto tematiche ambientali, questioni sociali e di aspetti di governance.

In particolare, i compiti del Comitato rispetto ai temi di sostenibilità, anche ai fini dell'informativa non finanziaria contenente le informazioni ai sensi della Direttiva Europea 2014/95/EU, riguardano:

- il supporto e il consulto al Consiglio di Amministrazione, con riferimento ai processi, le iniziative e le attività tese a presidiare l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore, nonché in relazione alle materie di: (i) buona Corporate Governance e conformità alle norme di legge applicabili e le best practice nazionali e internazionali; (ii) redazione di policy aziendali in materia di diversità; (iii) monitoraggio del posizionamento della Società sui mercati finanziari con particolare attenzione al relativo

<sup>21</sup> Con competenze ESG si intende principalmente: partecipazione ai CCRS di altre società, esperienze in fondazioni o enti benefici, titoli di formazione specifici, incarichi accademici.

<sup>22</sup> Si precisa che, in data 22 marzo 2023, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile, ha cooptato il Consigliere Paola Bonandrini, nominandola anche membro del Comitato Controllo, Rischi ed ESG, e nel Comitato Strategia in sostituzione del Consigliere Paola Rastelli, dimessasi in data 10 marzo 2023. L'assemblea del 28 aprile 2023 ha confermato la nomina del Consigliere Paola Bonandrini.

posizionamento nel rispetto degli indici di sostenibilità;

- l'analisi dei contenuti dell'informativa di carattere non finanziario, nonché dell'utilizzo degli standard adottati da sottoporre ad approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- la valutazione delle policy di sostenibilità volte ad assicurare il rispetto dei principi di sviluppo sostenibile nonché degli indirizzi, gli obiettivi, e i conseguenti processi, in materia ESG;
- la supervisione delle iniziative internazionali su tematiche ambientali, sociali e di governance e anche al fine di proporre l'adesione alle stesse da parte della Società e del Gruppo.

Nell'ottica di un continuo progresso verso la sostenibilità, successivamente alla chiusura dell'esercizio 2023, la Società si è dotata di una policy sulla procedura per la redazione della DNF.

Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Nomine e Remunerazione, è altresì responsabile, *inter alia*, di:

- definire la Politica di Remunerazione per gli amministratori, i membri dell'organo di controllo e del top management con lo scopo di contribuire al successo sostenibile dell'azienda;
- fissare obiettivi di performance, correlati alla componente variabile della retribuzione prestabiliti, misurabili, collegati a target di medio-lungo periodo e in linea con gli obiettivi strategici della Società, comprendendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari (c.d. ESG).

A tal proposito, si specifica che al fine di allineare l'operato dell'Amministratore Delegato e del top management al piano di sostenibilità, ognuno di loro possiede un obiettivo ESG all'interno della loro incentivazione a breve termine con una percentuale variabile tra il 10% e il 20% e a lungo termine con una percentuale fissa del 20%.

## Gestione del rischio

La valutazione dei fattori che possono influenzare il business è una condizione essenziale per indirizzare le strategie e operare nel lungo periodo in modo sostenibile. Mediante la corretta implementazione del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) si intende identificare, monitorare e gestire i principali rischi dell'organizzazione che derivano dalla tipologia di business, dalle attività svolte all'interno dell'organizzazione e lungo la catena del valore, dal settore di riferimento e dai trend di sostenibilità.

La gestione efficace dei rischi rappresenta un elemento cruciale per preservare nel tempo il valore del Gruppo.

Dopo la quotazione, De Nora ha implementato un processo di gestione dei rischi (RM) finalizzato all'identificazione, valutazione e prioritizzazione dei rischi aziendali, inclusi quelli legati agli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG). Tale processo mira anche a individuare le azioni atte a minimizzare, monitorare e controllare la probabilità e l'impatto degli eventi avversi. In particolare, l'analisi del rischio si articola nell'esame dettagliato degli eventi

potenzialmente impattanti sugli obiettivi strategici e di gestione di De Nora, considerando le modifiche nel modello di business, nell'organizzazione, nei processi e nelle procedure del Gruppo, nonché le dinamiche nell'ambiente esterno (specialmente in termini politici, economici, sociali, tecnologici e legali), e nel settore e tra i concorrenti rilevanti. Il processo di RM di De Nora si fonda sul framework delineato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ("COSO"), integrato dai principi del Codice di Corporate Governance, adattati alle specifiche esigenze aziendali e dalle best practice.

Il SCIGR è composto da funzioni organizzative, comitati, supporto informatico, sistemi amministrativi e di gestione, politiche, regolamenti, procedure operative e pratiche manageriali, che esercitano diversi livelli di controllo sulla gestione aziendale e sui rischi. Al Consiglio di Amministrazione spetta la definizione delle linee guida generali del SCIGR, nonché l'instaurazione di criteri che assicurino che i rischi siano in sintonia con una gestione aziendale sana e corretta. Pur consapevole delle limitazioni dei processi di controllo nel garantire risultati assoluti, il Consiglio ritiene che il SCIGR possa ridurre e mitigare la probabilità e l'impatto di eventi rischiosi connessi a decisioni errate, errori umani, frodi, violazioni di leggi, regolamenti e procedure aziendali, nonché eventi

imprevisti.

I controlli diretti permanenti, di primo livello, sono condotti dalle persone responsabili della gestione e coordinamento delle attività operative (ad esempio, acquisti, logistica, produzione, vendite), in conformità con i principi di separazione delle responsabilità e di delega di autorità. I controlli di monitoraggio, di secondo livello, sono garantiti dalle funzioni aziendali come Amministrazione, Finanza e Controllo, ICT, Risorse Umane, Legale e Conformità.

La funzione di Audit Interno costituisce un ulteriore livello di controllo, operando in modo indipendente rispetto ai precedenti, con priorità definite dall'identificazione e valutazione dei rischi aziendali, rappresentando il terzo livello di controllo. L'Audit Interno (IA) svolge le proprie funzioni, definite in un mandato approvato dal Consiglio di Amministrazione, con l'indipendenza richiesta, in conformità con il Codice di Corporate Governance, gli Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell'Audit Interno e le best practice. Il Direttore dell'Audit Interno (IAD) riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione almeno due volte all'anno, mentre il Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità sovrintende alle attività dell'Audit Interno, rivedendone responsabilità, budget e organizzazione. L'IAD è autorizzato a:

- Avere accesso completo, gratuito e incondizionato a tutti i documenti, contratti, registri, transazioni, file, dati, proprietà fisiche, compreso l'accesso ai sistemi informativi di gestione e ai registri, e al personale rilevante per svolgere le attività di audit. L'IA è responsabile della riservatezza e della salvaguardia di tali informazioni.
- Consultare, incontrare, richiedere informazioni e ottenere assistenza dal personale necessario, nonché da altri collaboratori, terze parti e servizi specializzati, per completare gli impegni di audit.

I principali rischi a cui Industrie De Nora è esposta sono illustrati nel capitolo "Rischi e incertezze" della Relazione sulla Gestione, alla quale si rimanda per dettagli.

Di seguito vengono illustrati i principali Rischi ESG identificati.

## Rischi in materia di sicurezza sul lavoro

Con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro i rischi di infortuni e malattie occupazionali derivano principalmente dalla movimentazione di materiali negli stabilimenti e dall'utilizzo di sostanze chimiche e pericolose. I principali rischi per la salute e sicurezza cui è esposto il personale del Gruppo e delle imprese

appaltatrici sono dunque da ricondursi allo svolgimento delle attività operative presso i siti produttivi.

L'attività produttiva del Gruppo è soggetta a leggi e regolamenti nazionali ed internazionali in materia di Salute, Sicurezza e Ambiente. Modifiche legislative e/o normative future potrebbero influenzare l'operatività del Gruppo, la capacità di competere sul mercato e i risultati finanziari, se tali cambiamenti non sono tempestivamente conosciuti, anticipati e gestiti.

De Nora gestisce questi rischi attraverso:

- Adozione di un sistema di gestione centralizzato basato sulla identificazione e valutazione dei fattori ritenuti critici a diversi livelli, rispetto a Gruppo, Paese ed unità operativa. Tale approccio consente di avere il quadro completo dei rischi associati alle singole attività produttive, al fine di gestire, monitorare e minimizzare i rischi per la salute e la sicurezza.
- Valutazione continua dei rischi di salute e sicurezza e l'esecuzione di controlli mirati e attività di audit orientati alla prevenzione degli infortuni sul lavoro e al mantenimento dei requisiti legali in ambito H&S.

- Adozione di strumenti e modalità operative quali raccolta, valutazione, aggregazione e rendicontazione dei dati a livello centrale, nonché l'attuazione e verifica di azioni preventive e correttive, il monitoraggio degli eventi significativi (infortuni, mancati infortuni, non conformità e reporting), la formazione del personale mirata non soltanto a trasferire le nozioni tecniche, ma anche a far comprendere l'approccio adottato e i rischi in cui si incorre per la mancata osservanza di regole e procedure H&S.

## Rischi in materia ambientale

L'attività produttiva svolta dal Gruppo è soggetta a specifiche normative in materia ambientale, tra cui la gestione delle materie prime, delle risorse energetiche, delle sostanze pericolose, degli scarichi idrici, delle emissioni in atmosfera, dei rifiuti, compresa la prevenzione dell'inquinamento e la minimizzazione degli impatti sulle matrici ambientali (suolo, sottosuolo, risorse idriche, atmosfera). L'evoluzione di tali normative è inoltre orientata all'adozione di requisiti sempre più stringenti per le aziende, che spesso implicano l'adeguamento delle tecnologie (Best Available Techniques) e dei sistemi di prevenzione dei rischi, con i relativi costi associati.

Nonostante il forte e continuo impegno del Gruppo a tutela dell'ambiente, non è da escludersi, nella gestione operativa delle attività, un potenziale impatto sulle matrici ambientali, con eventuali implicazioni sulla continuità produttiva e conseguenze di natura economica e reputazionale.

Si potrebbero inoltre verificare casi di non conformità a livello ambientale. Inoltre, dal punto di vista finanziario, il continuo aumento dei prezzi di energia e materie prime (come i metalli nobili) può impattare la redditività dell'azienda.

De Nora gestisce questi rischi attraverso:

- Gestione responsabile dei rifiuti pericolosi e non pericolosi connessi all'attività di business, diffusione di una cultura aziendale volta alla gestione corretta e responsabile dei rifiuti, promuovendo metodi e pratiche quali il riutilizzo, la differenziazione e il riciclo dei rifiuti.
- Gestione responsabile di sostanze chimiche e materiali connessi all'attività di business, in modo da evitare fuoriuscite di tali sostanze nell'ambiente.
- Impegno a mettere in atto pratiche di economia circolare per ridurre

il proprio impatto ambientale, utilizzando meno risorse per la produzione dei propri prodotti e mantenendo i materiali il più a lungo possibile nel ciclo produttivo.

- Definizione di un sistema di gestione ambientale secondo la norma ISO 14001 in tutti gli stabilimenti manifatturieri del Gruppo, e già certificato in tre stabilimenti. Tali sistemi di gestione ambientale prevedono la valutazione dei rischi ambientali, la programmazione di azioni per ridurre l'impatto e l'attuazione di attività di monitoraggio e controlli sull'adeguatezza dei sistemi di gestione, inclusi programmi di formazione del personale.
- Attuazione di strategie di decarbonizzazione, tramite il monitoraggio e la riduzione delle emissioni di GHG lungo tutta la catena del valore e lo sviluppo di iniziative utili a valutarne l'impronta emissiva evitata. In questo contesto molte sedi dell'azienda stanno definendo o attuando piani di produzione o approvvigionamento di elettricità prodotta da fonti rinnovabili.

## Rischi in materia di diritti umani

La tematica del rispetto dei diritti umani, contestualizzata nel business e modalità di lavoro di De Nora, può essere ricondotta sia ai dipendenti dell'organizzazione, sia ai lavoratori esterni della *value chain* del Gruppo.

Per quanto riguarda i dipendenti le aree di rischio principali riguardano la salute e sicurezza dei dipendenti (si veda paragrafo precedente) e i temi di diversità ed inclusione. La *diversity* è gestita all'interno del Gruppo attraverso attività e procedure definite centralmente e implementate a livello del singolo Paese. Sono infatti diverse le attività di formazione e progetti svolti negli ultimi anni.

De Nora promuove la creazione e lo sviluppo di una forza lavoro qualificata e aggiornata, sostenendo la diversità, al fine di creare un ambiente di lavoro sempre più inclusivo. Il Gruppo rimane esposto al rischio di mancanza o perdita di risorse chiave con funzioni operative strategiche.

De Nora gestisce questi rischi attraverso:

- Sviluppo di un Codice Etico dei Fornitori che definisce i principi che gli stessi devono rispettare (tra cui quelli afferenti alla salute e sicurezza

negli ambienti di lavoro, tutela dell'ambiente ed etica aziendale) attraverso la richiesta di presa visione, adesione e rispetto di quanto previsto all'interno del Codice. Inoltre, nel 2022 è stato avviato un processo di valutazione dei fornitori rispetto alle tematiche ESG.

- Adozione nel 2023 di una Policy sui Diritti Umani con lo scopo di identificare e tutelare quei diritti esposti a maggior rischio sia a livello di operazioni interne che, in parte, a livello di catena di fornitura. Tale Policy mira a tutelare e garantire il rispetto dei diritti connessi alla sfera personale, del lavoro e della protezione dell'ambiente correlati alle attività del Gruppo, in linea con le indicazioni della «Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo», degli impegni internazionali delle Nazioni Unite (Global Compact) e dei principi sanciti dalle Convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).
- Implementazione di programmi finalizzati ad incentivare la formazione continua, la crescita professionale e l'ingaggio dei dipendenti, oltre che adeguati sistemi di remunerazione. Tra questi: i meccanismi di remunerazione variabile di breve e di lungo periodo anche legati a obiettivi di sostenibilità.

- Survey globale annuale sull'engagement in cui si invitano tutti i dipendenti a rispondere e a condividere, in forma anonima, le proprie opinioni. Questo consente poi di avviare piani di azione a livello globale e locale per il miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro.

## Rischi informatici

Le aree a rischio potenziale sono tutte quelle che presuppongono l'utilizzo di tecnologie informatiche e telematiche, essendo l'uso di strumenti informatici diffuso in modo capillare all'interno del Gruppo.

La crescente diffusione di tecnologie che consentono il trasferimento e la condivisione di informazioni sensibili attraverso gli strumenti digitali comporta l'insorgere di situazioni di maggiore vulnerabilità informatica. Il Gruppo è quindi impegnato nella protezione dei sistemi informativi dalla compromissione, furto o danneggiamento di hardware, software e delle informazioni in essi contenute, nonché da interruzioni dei servizi da essi forniti. L'esposizione a potenziali attacchi cyber, infatti, nasce da diversi fattori, quali ad esempio la complessità delle reti informatiche, la diffusione del lavoro da remoto, la distribuzione a livello globale dei sistemi IT e la detenzione in cloud di informazioni ad elevato valore (quali brevetti, progetti

di innovazione tecnologica, nonché proiezioni finanziarie e piani strategici non ancora divulgati al mercato).

In caso di attacchi hacker o di violazioni del sistema informatico aziendale, si potrebbero verificare impatti sull'operatività del business con possibili sanzioni e danni reputazionali.

De Nora gestisce questi rischi attraverso una serie di misure preventive e reattive, tra cui:

- L'implementazione di una politica di sicurezza informatica che definisce le responsabilità e le regole da seguire per proteggere i dati, i sistemi e le reti, incluse le linee guida per la protezione delle infrastrutture IT e dei sistemi di controllo in ambito industriale.
- L'implementazione di sistemi di protezione avanzati come firewall, sistemi di rilevazione attacchi, antivirus, autenticazione base su più fattori, cifratura dei dati.
- La rilevazione e la gestione delle vulnerabilità tecniche, ovvero l'identificazione e la correzione delle debolezze sui sistemi informatici che potrebbero essere sfruttate da attori malevoli.
- Il monitoraggio degli eventi anomali attraverso strumenti e processi che le consentono di rilevare e analizzare

in tempo reale eventuali attività sospette o irregolari sui dispositivi, reti e applicazioni.

- La definizione di un processo di gestione degli incidenti cyber, che prevede la segnalazione tempestiva dell'incidente, l'analisi delle cause, la risoluzione dei problemi riscontrati.
- La definizione un piano di ripristino che prevede le azioni da intraprendere per garantire il funzionamento dei sistemi e servizi ICT essenziali in caso di interruzione critica.
- La formazione continua dei dipendenti sulle buone pratiche di sicurezza informatica, come l'uso di password complesse, il riconoscimento delle e-mail di phishing e la protezione dei dispositivi mobili.

## Business Ethics

Il rischio è relativo alla commissione di condotte illegali o illecite e di violazioni di leggi e normative vigenti, oltre ai rischi in materia di anticorruzione e controllo delle esportazioni.

Negli ultimi anni il contesto legislativo e regolamentare applicabile nella lotta alla corruzione è divenuto sempre più stringente e le organizzazioni si trovano sempre più spesso ad operare in

contesti esposti a tale rischio, nonché a dover ottemperare a molteplici normative in materia, in diversi paesi del mondo. A titolo esemplificativo si citano il D.Lgs. n. 231/2001 e la Legge Anticorruzione (i.e. L. 190/2012) in Italia, il Foreign Corrupt Practices Act negli Stati Uniti e il c.d. Bribery Act nel Regno Unito. Tutte queste normative perseguono il medesimo obiettivo: contrastare e reprimere la corruzione. Il modello di business del Gruppo richiede una continua interfaccia con numerose terze parti (fornitori, intermediari, agenti e clienti) e per specifici progetti necessita di intrattenere relazioni commerciali anche in Paesi caratterizzati da significativi livelli di corruzione (come da Corruption Perception Index), spesso attraverso agenti commerciali e pubblici ufficiali locali.

Inoltre, i regimi di controllo delle esportazioni, regolati dalle legislazioni degli Stati Uniti, dell'Unione Europea impongono delle restrizioni sia su determinati soggetti (persone ed enti), sia per particolari categorie e tipologie di prodotti. In particolare, il Regolamento europeo (UE) 2021/821, istituisce un regime dell'Unione di controllo delle esportazioni, dell'intermediazione, dell'assistenza tecnica, del transito e del trasferimento di prodotti a duplice uso. A questo proposito, per via della presenza dei propri clienti in diverse aree geografiche non si può escludere che possano verificarsi sviluppi geopolitici imprevedibili tali per cui i Paesi in cui tali clienti e *partner* del

Gruppo operano, siano assoggettati a sanzioni o misure restrittive da parte degli Stati Uniti d'America, dell'Unione Europea e/o dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, che potrebbero limitare la capacità del Gruppo di continuare a operare con gli stessi. In particolare, a seguito delle tensioni geopolitiche in corso tra Russia e Ucraina, i governi dell'Unione Europea, degli Stati Uniti e di altre giurisdizioni, hanno adottato sanzioni e misure restrittive in relazione ad alcuni settori industriali e/o specifici soggetti russi, nonché maggiori controlli sulle esportazioni di alcuni prodotti destinati al mercato russo.

Il mancato rispetto delle normative nazionali e internazionali potrebbe comportare l'erogazione di multe e sanzioni penali e/o civili, comprese pene detentive, con un effetto negativo sull'attività, sulla situazione finanziaria e/o sui risultati operativi del Gruppo e potrebbe influire sulla reputazione di De Nora e sulla capacità del Gruppo di adempiere ai propri obblighi.

De Nora gestisce questi rischi attraverso:

- L'implementazione di una serie di procedure vincolanti nell'ambito della gestione del processo di approvvigionamento di beni e servizi, così da disciplinare tutti gli aspetti partendo dalla selezione fino all'acquisto.



- L'applicazione e il rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico valido per tutto il Gruppo e dei protocolli contenuti nel Modello 231 adottato dalle Società operative italiane di De Nora. Inoltre, a partire da fine ottobre 2023 è stata adottata la Policy di Anti-corruption di Gruppo.
- Attività di training rivolta al tutto il personale e avente con ad oggetto il Codice Etico, il Modello 231, la Policy Anti-corruption e la Policy di *Whistleblowing*.
- Al fine di prevenire e mitigare il rischio di violazione della legislazione in tema di esportazioni, De Nora si è dotato di una Global Policy specifica e a partire dal 2024 verranno introdotte istruzioni operative a livello locale finalizzate ad un maggior presidio della materia. Tali istruzioni operative prevedono: il monitoraggio dei paesi e delle parti soggette a restrizioni; attività di due diligence; classificazioni dei prodotti per verificare la conformità a requisiti e regole per l'esportazione; formazione mirata per gli appartenenti alle funzioni responsabili delle transazioni commerciali internazionali; richieste di dichiarazione dell'utente finale volte ad attestare l'identità dell'acquirente o l'utente finale dei

beni e/o delle tecnologie e l'utilizzo finale degli stessi.

## Rischi da Climate Change

Le questioni ambientali, sociali e di governance (ESG) sono sempre state un'area di attenzione cruciale per De Nora e hanno anche acquisito maggiore importanza dopo essere diventata una società quotata in borsa. Perseguire gli obiettivi ESG significa creare un vantaggio competitivo e un valore sostenibile a lungo termine sia per la nostra organizzazione che per i nostri stakeholder (interni ed esterni).

Nell'ambito della matrice Ambiente, particolare attenzione è posta sui c.d. rischi da climate change.

Il riscaldamento globale, derivante dalle emissioni di gas a effetto serra, presenta gravi rischi per l'economia mondiale e influenza i diversi settori economici. Gli impatti di questa situazione, già in parte evidenti, variano in base alle peculiarità aziendali, alle regioni geografiche di interesse e alla resilienza delle infrastrutture produttive, delle catene di approvvigionamento e dei mercati di destinazione. Nel 2017, al fine di agevolare una comprensione più approfondita dell'esposizione delle società ai rischi legati al cambiamento climatico, la Task Force on Climate-related Financial Disclosures ha delineato linee guida specifiche per la divulgazione di tali rischi.

Queste Linee guida offrono raccomandazioni per la divulgazione di informazioni chiare, comparabili e coerenti riguardo ai rischi e alle opportunità derivanti dai cambiamenti climatici. Pur non essendo obbligatorie, l'adozione di tali raccomandazioni consente alle imprese di evidenziare in modo più completo la propria responsabilità e visione a lungo termine in relazione alle questioni climatiche. Questo contribuisce non solo a una gestione più intelligente ed efficiente del capitale, ma favorisce anche la transizione verso un'economia più sostenibile e a basse emissioni di carbonio.

Di seguito, nel rispetto di quanto raccomandato dalla Task Force, si forniscono gli elementi salienti della modalità con la quale De Nora affronta la questione dei rischi da cambiamento climatico.

## La governance per la gestione del cambiamento climatico

Il Gruppo De Nora aderisce al *Codice di Corporate Governance* per le società quotate promosso da Borsa Italiana che, a partire dal 2021, ha rivolto un'attenzione particolare ai temi di sostenibilità. Fedele a questa aderenza, l'organo di amministrazione ha assunto un ruolo fondamentale nel rendere sempre più integrate le scelte strategiche del Gruppo con le tematiche di sostenibilità. Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo centrale nel perseguimento del successo sostenibile della Società e in tale ambito su proposta dell'Amministratore Delegato definisce le strategie e gli obiettivi della Società e del Gruppo e ne monitora l'attuazione, nel proprio ruolo di supervisione della strategia relativa al cambiamento climatico che include la valutazione dei relativi rischi, la pianificazione degli obiettivi di sostenibilità e la *disclosure*.

Con riferimento alle tematiche di sostenibilità, il Consiglio di Amministrazione:

- approva la Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario (DNF), verificando, coadiuvato dal Comitato Controllo, Rischi ed ESG, che la stessa sia redatta e poi pubblicata in conformità a quanto previsto dal D. Lgs. 254/2016;

- valida annualmente l'analisi di materialità, con l'obiettivo di identificare i temi più rilevanti nell'ambito della sostenibilità sia dal punto di vista del Gruppo che da parte di stakeholder interni e esterni;
- coadiuvato dal Comitato Controllo, Rischi ed ESG, riceve aggiornamenti periodici in merito alle diverse iniziative in ambito sostenibilità, quali ad esempio nuove specifiche progettuali, aggiornamenti sul processo di reporting ESG e sugli obiettivi ESG e attività di comunicazione ed engagement in relazione ai temi di sostenibilità, *ivi* inclusa quella con la comunità finanziaria;
- approva le politiche di remunerazione ed incentivazione dell'Amministratore Delegato e del top management, la cui remunerazione variabile è legata anche ad alcuni target ESG.

Con riferimento alle principali attività svolte nel corso dell'Esercizio in relazione agli ambiti sopra menzionati, si segnala che il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 14 dicembre 2023, ha approvato il Piano di Sostenibilità al 2026 e 2030.

Il Comitato Controllo, Rischi ed ESG ("CCRESG"), istituito in conformità

al Codice di Corporate Governance a decorrere dalla quotazione della Società in borsa e composto da tre amministratori, in maggioranza indipendenti e, segnatamente, Teresa Naddeo (in qualità di Presidente), Giovanni Toffoli e Paola Bonandrini, assiste il Consiglio di Amministrazione sia con riferimento alle funzioni controllo e rischi, in conformità a quanto previsto dall'art. 6 del Codice di CG, che in materia di ESG e sviluppo sostenibile, in conformità a quanto previsto dall'articolo 1 del Codice di CG, ai fini della valutazione del bilancio di sostenibilità contenente le informazioni di carattere non finanziario ai sensi della Direttiva Europea 2014/95/EU.

Il CCRESG, in particolare:

- svolge funzioni di supporto e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di sostenibilità, per tale intendendosi i processi, le iniziative e le attività tese a presidiare l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore, nonché in relazione alle seguenti materie: (a) rispetto dei principi di Corporate Governance della Società in conformità con il Codice di CG, le norme di legge applicabili e le best practice nazionali e internazionali, avanzando proposte a tal riguardo al Consiglio di Amministrazione;

- (b) redazione di politiche aziendali in materia di diversità; (c) monitoraggio del posizionamento della Società sui mercati finanziari con particolare attenzione al relativo posizionamento nel rispetto degli indici di sostenibilità;
- esamina altresì i contenuti del Bilancio di Sostenibilità e dell'informazione periodica a carattere non finanziario, nonché svolge attività di analisi sull'utilizzo degli standard adottati per la redazione di reportistica non finanziaria da sottoporre a revisione e approvazione (a seconda del caso) del Consiglio di Amministrazione;
  - esamina e valuta le politiche di sostenibilità volte ad assicurare la creazione di valore nel tempo per la generalità degli azionisti e per tutti gli altri stakeholder in un orizzonte di medio-lungo periodo nel rispetto dei principi di sviluppo sostenibile nonché gli indirizzi, gli obiettivi, e i conseguenti processi, di sostenibilità e la rendicontazione di sostenibilità sottoposta annualmente al Consiglio di Amministrazione, *ivi* incluso, in particolare, il bilancio di sostenibilità; in particolare, svolge, a tal fine, attività di analisi e revisione in materia di: (a) politiche aziendali della Società e del Gruppo su diritti umani, etica d'impresa e integrità,

diversità ed inclusione; (b) politiche aziendali della Società e del Gruppo per l'integrazione di tematiche ambientali, sociali e di governance nel modello di impresa; (c) iniziative intraprese dalla Società e dal Gruppo per rispondere alle tematiche relative al cambiamento climatico e altre tematiche ambientali rilevanti; (d) finalità e metodologie adottate dalla Società e dal Gruppo nella propria rendicontazione di sostenibilità; (e) ogni iniziativa di finanza sostenibile;

- supervisiona le iniziative internazionali su tematiche ambientali, sociali e di governance e propone la potenziale adesione alle stesse da parte della Società e del Gruppo, al fine di consolidare la reputazione internazionale della Società e del Gruppo.

Data l'importanza delle questioni legate alla transizione energetica all'interno della strategia aziendale, i dirigenti di De Nora sono dotati di competenze specifiche non solo nel loro settore di competenza, ma anche nel campo del cambiamento climatico. Questo conferma l'integrazione di tali aspetti nel modello di governance societaria, evidenziando il ruolo di queste figure di gestione come supporto diretto all'Amministratore Delegato.

A seguito dell'approvazione del Piano di Sostenibilità nel dicembre 2023, è stato

creato, sotto il diretto coordinamento dell'Investor Relations & ESG un team permanente - c.d. Accelerator Lab - per la supervisione e coordinamento nel continuo del Piano. All'Accelerator Lab forniscono supporto i Plant Focal Points e i referenti delle principali funzioni di Business.

### Strategia per la gestione del cambiamento climatico

Il Gruppo ha intrapreso un approccio strategico e olistico nella valutazione e gestione dei rischi legati al cambiamento climatico (Climate Change) e agli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG) in linea con le raccomandazioni della Task Force on Climate related Financial Disclosure (TCFD).

Nella fase iniziale di implementazione del processo di valutazione dei rischi derivanti dal cambiamento climatico, l'attenzione si è focalizzata sulla valutazione dettagliata, attraverso un'apposita indagine interna, degli strumenti di gestione esistenti. L'obiettivo ultimo di questa approfondita indagine è stato rilevare lo stato attuale delle pratiche aziendali del Gruppo. Questo, a sua volta, ha fornito una solida base per pianificare con tempestività le azioni necessarie per sviluppare un programma avanzato di gestione del rischio climatico. Questa prospettiva orientata al futuro indica l'impegno continuo nel migliorare la resilienza del Gruppo

rispetto ai rischi climatici. La survey ha permesso inoltre di ottenere una chiara comprensione dell'attuale esposizione ai rischi e delle opportunità derivanti dai cambiamenti climatici, contribuendo così a una gestione proattiva e mirata di tali circostanze.

In accordo con le raccomandazioni della Task i rischi da Climate Change sono classificati in:

- Current Regulation Risk
- Emerging Regulation Risk
- Legal Risk
- Technology Risk
- Market Risk
- Reputation Risk
- Acute Physical Risk
- Chronic Physical Risk

### Gestione dei rischi legati al cambiamento climatico

La survey condotta ha permesso di riscontrare che a livello locale il tema del Climate Change è gestito dal management locale avendo riguardo delle specifiche regolatorie locali e delle linee guida impartite dalla casa madre. Gli investimenti nei plant che sono stati fatti nel 2023, ad esempio, hanno integrato

le specificità regolatorie in materia di risparmi energetico, di consumo di acqua e di controllo delle immissioni in atmosfera, come richiesto dalle normative locali. Più in generale, pur non essendo ancora un processo formalizzato a livello di singola *legal entity*, i rischi da cambiamento climatico sono inclusi negli attuali processi di *risk management* operativo svolto dalle diverse business unit ed in ogni caso le diverse *legal entity* prevedono già di implementare processi strutturati di *risk management* in accordo con le linee guida impartite dalla capogruppo.

Con riferimento alle singole categorie di rischio la survey condotta ha permesso di evidenziare che i cambiamenti normativi sono comunemente percepiti come delle opportunità per il business De Nora in considerazione dell'impegno profuso nell'innovazione, che punta alla crescita sostenibile nel settore dell'energia pulita e del trattamento dell'acqua. Le tecnologie di De Nora sono infatti riconosciute come soluzioni che facilitano i processi di transizione in molte applicazioni industriali.

I rischi tecnologici, benché presenti, sono anch'essi ritenuti non rilevanti in quanto il processo di transizione che è in atto nei diversi mercati e settori di riferimento comporta una maggiore attenzione dei clienti verso soluzioni tecnologiche a basso impatto. I prodotti

devono quindi essere migliorati e allineati ai nuovi contesti politici, giuridici, tecnologici e di mercato per affrontare i requisiti di mitigazione e adattamento legati ai cambiamenti climatici. De Nora, attraverso l'impegno profuso dal proprio R&D department, è già oggi in grado di fornire le giuste risposte. La Ricerca e Sviluppo di De Nora è focalizzata sia sulla creazione di nuove componenti elettrodiche che sull'ingegnerizzazione di celle e sistemi per tutte le applicazioni elettrochimiche industriali, rivolti sia ai mercati maturi per offrire prodotti sempre più aggiornati, efficienti, competitivi e sostenibili che a nuovi mercati quali *"enabling factor"*. Contestualmente, proseguono le attività di miglioramento dei prodotti e viene perseguito l'obiettivo di contribuire con soluzioni elettrochimiche alle sfide di economia sostenibile.

Il rischio di mercato è legato alle potenziali perdite finanziarie o di minori rendimenti dovuti a variazioni dei prezzi di mercato o a condizioni determinate dal cambiamento climatico o dalle politiche climatiche. Anche tale rischio è riconosciuto in De Nora ma viene considerato non rilevante dato il posizionamento strategico del Gruppo e le motivazioni già richiamate con riferimento ai rischi tecnologici.

Il rischio di reputazione legato al clima si riferisce al rischio di danni alla

reputazione di un'organizzazione a causa del suo contributo percepito o della riduzione della transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

Per De Nora il rischio reputazionale è prevalentemente collegato allo scenario di mancata attuazione del Piano di Sostenibilità da parte della Società. Anche in questo caso vista la portata degli obiettivi definiti dal Piano di Sostenibilità al 2026 e 2030 e considerando l'impegno profuso dalla Società per la loro realizzazione, il rischio è considerato non rilevante.

I rischi fisici acuti sono rischi causati da eventi meteorologici estremi come uragani, inondazioni e incendi. Questi eventi possono causare ingenti danni fisici e perdite finanziarie alle imprese e alle comunità. Ad esempio, la crescente frequenza e gravità degli uragani nelle zone costiere può danneggiare le infrastrutture, interrompere le catene di approvvigionamento e portare a interruzioni aziendali e a richieste di risarcimento assicurativo.

Il Gruppo è presente in 10 Paesi attraverso 25 sedi operative e filiali, di cui 14 impianti e 5 centri di ricerca e sviluppo ("R&S").

I rischi fisici acuti sono maggiormente percepiti in alcune aree geografiche quali Giappone, Cina, India e Stati Uniti

seppur con diverse manifestazioni. Nonostante non si registrino eventi di rilievo nel recente passato, tutti gli impianti sono sensibilizzati a sviluppare un piano di emergenza mirato alle specificità del luogo in cui ha sede l'impianto produttivo. Anche al fine di scongiurare eventuali interruzioni delle attività operative conseguenti alla manifestazione di eventi fisici acuti, le attività svolte da ciascun impianto sono ridondate negli altri impianti del Gruppo secondo una logica industriale ben precisa.

I rischi fisici cronici sono rischi associati agli impatti a lungo termine del cambiamento climatico, come l'innalzamento del livello del mare, l'aumento della frequenza e della gravità degli eventi meteorologici estremi e i cambiamenti nei modelli di precipitazione. Questi rischi possono portare a danni gradualmente e irreversibili agli ecosistemi, alle infrastrutture e alla salute umana. I rischi fisici cronici possono anche avere effetti indiretti sulle imprese, come interruzioni della catena di approvvigionamento, cambiamenti normativi e danni alla reputazione.

Come per i rischi fisici acuti anche i rischi cronici sono percepiti in maniera diversa nell'ambito delle diverse aree geografiche in cui il gruppo opera ma in maniera prevalente in Cina, Giappone e India e soprattutto con riferimento ai

fenomeni di cambiamento delle temperature (heat stress) e delle precipitazioni (changing precipitation patterns).

## Etica ed integrità

De Nora si impegna per diffondere all'interno del Gruppo e nei rapporti con i terzi un modello di gestione trasparente ed etico, in linea con le indicazioni previste dalle normative nazionali e internazionali e alle best practice in materia.

L'impegno di De Nora si concretizza nell'emanazione di policy applicabili a tutto il Gruppo in continua evoluzione ed aggiornamento, in linea con gli scenari normativi esterni.

Nel corso del 2022 De Nora ha istituito la funzione *Compliance*, che definisce e monitora il rispetto dei principi legati all'etica di business e alla *compliance*, coordinando le attività delle società del Gruppo.

Nel periodo di rendicontazione relativo agli ultimi due esercizi (2022 e 2023) non si registrano sanzioni amministrative e giudiziarie significative per il mancato rispetto delle leggi e/o dei regolamenti in campo sociale ed economico.

### Modello di organizzazione, gestione e controllo

Tutte le società italiane operative del Gruppo adottano un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001 (di seguito anche il "Decreto"). In particolare, il Modello 231 di Industrie De Nora S.p.A. (il "Modello") è stato adottato in data 20 dicembre 2012 e da allora sottoposto a continui aggiornamenti.

Il Modello è una sintesi dei principi, delle procedure e dei principali presidi volti a disciplinare la corretta gestione dei processi aziendali e fa parte di un sistema più ampio e organico di controllo interno, nel rispetto sia delle disposizioni legislative e regolamentari applicabili che delle best practice di Corporate Governance.

I destinatari delle regole e dei requisiti del Modello sono sia soggetti interni, ossia funzioni apicali e dipendenti della Società, che soggetti esterni, ossia tutti coloro che hanno con la Società un rapporto di lavoro parasubordinato, temporaneo o interinale, o che operano su mandato o per conto della Società, *ivi* inclusi fornitori e terze parti che interagiscono con la Società nell'ambito delle aree di attività "sensibili".

L'ultima revisione del Modello è stata adottata dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 3 ottobre 2023 e ha riguardato:

- la parte generale: tenendo conto anche delle nuove disposizioni in materia di *whistleblowing* di cui al D.Lgs. 24/2023 riguardante "*la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione*", nonché delle previsioni delle Linee Guida di Confindustria, da ultimo aggiornate nel giugno 2021;
- la parte speciale: reimpostata sulla base di protocolli specifici per i distinti processi aziendali, rispetto alla precedente articolazione basata sulle famiglie di reato rilevanti per la Società;
- gli allegati, in ragione della nuova versione del Codice Etico, delle modifiche legislative che hanno emendato e ampliato il novero dei reati presupposto e dell'introduzione di un documento relativo alle procedure che disciplinano i processi aziendali;
- i flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza: riformulati e integrati in seguito alla nuova impostazione del Modello.

Secondo le disposizioni del Decreto, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV") con poteri di azione e di controllo indipendenti, per monitorare il funzionamento del Modello.

L'OdV è investito dei seguenti compiti:

- la vigilanza sul rispetto del Modello da parte dei relativi destinatari, anche mediante l'effettuazione

di periodiche verifiche, nonché sulla coerenza dello stesso con le procedure aziendali e con il Codice Etico;

- la valutazione dell'efficacia del Modello e della sua idoneità in relazione alla struttura societaria, anche a fronte dell'evoluzione e dei cambiamenti intervenuti a livello aziendale;

- la valutazione circa l'opportunità di proporre aggiornamenti o modifiche del Modello 231, al fine di adeguarlo alle modifiche della struttura aziendale e ai mutamenti normativi, anche attraverso una verifica periodica delle aree a rischio reato.

L'Organismo di Vigilanza di Industrie De Nora S.p.A. è composto da:

#### Composizione del OdV di Industrie De Nora S.p.A.

Ruolo	Nome e cognome	Data di nomina	In carica fino
Presidente	<b>Gianluca Sardo</b>	18 febbraio 2022	Al CdA che approva il progetto di bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2024
Membro indipendente	<b>Silvio Necchi</b>	18 febbraio 2022	Al CdA che approva il progetto di bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2024
Membro interno	<b>Claudio Vitacca</b>	3 agosto 2022	Al CdA che approva il progetto di bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2024

Un'adeguata formazione del personale e la consapevolezza dei principi e dei requisiti contenuti nel Modello sono gli elementi chiave di una corretta ed efficace implementazione di un sistema di prevenzione aziendale. Nel 2023, il programma formativo destinato a promuovere la conoscenza delle norme

previste dal D.Lgs. 231/2001 e a fornire una panoramica completa su quanto previsto dal Decreto e sulle conseguenti ripercussioni pratiche non ha subito variazioni ed ha coinvolto i nuovi dipendenti delle società italiane. Il Gruppo mette a disposizione i corsi di formazione in formato digitale sul portale interno

o organizza, ove opportuno, corsi di formazione di persona (in particolare per il top management).

Al 31 dicembre 2023 circa il 91% dei dipendenti (130 dipendenti su 143) di Industrie De Nora S.p.A. ha completato il corso formativo.

## Conflitti d'interesse

La Società adotta una “Procedura per le operazioni con parti correlate” (la “Procedura OPC”), in attuazione dell’art. 2391-bis del Codice Civile, del Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (il “Regolamento OPC”) e della comunicazione Consob n. DEM/10078683 del 24 settembre 2010. La Procedura OPC, da ultimo modificata in data 10 maggio 2023, contiene misure che mirano a far sì che le operazioni che coinvolgono parti correlate vengano svolte nel modo più trasparente possibile, rispettando i criteri della correttezza e trasparenza sostanziale e procedurale.

La Società ha altresì individuato un Comitato per le operazioni con parti correlate (il “Comitato OPC”), costituito da 3 amministratori indipendenti e, segnatamente, Maria Giovanna Calloni (in qualità di Presidente), Elisabetta Oliveri e Teresa Naddeo, al quale sono attribuite le funzioni riportate nella Procedura OPC.

Si precisa che il Consiglio non ha ritenuto di dover adottare ulteriori specifiche soluzioni operative idonee ad agevolare l’individuazione e l’adeguata gestione delle situazioni in cui un amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi; sul punto il Consiglio ha ritenuto adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute

nell’art. 2391 del Cod. civ., il quale dispone che ogni amministratore “deve dare notizia agli altri amministratori e al Collegio sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l’origine e la portata”.

## Codice Etico

Tutte le società italiane ed estere controllate da Industrie De Nora S.p.A. adottano il Codice Etico (di seguito anche “CoE”) di De Nora, che delinea i principi e le misure di controllo stabilite a livello di Gruppo orientando i comportamenti del personale di De Nora e di chiunque agisca internamente ed esternamente per conto o in nome dell’azienda.

La nuova versione del Codice Etico è stata adottata dal Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora S.p.A. con delibera del 3 ottobre 2023.

I contenuti del Codice definiscono i comportamenti da mantenere per il rispetto di principi e regole riguardo:

- il rispetto dei Diritti Umani e del lavoro;
- il comportamento da mantenere sul posto di lavoro;
- la salute, la sicurezza e il benessere

dei dipendenti;

- le tematiche di Diversità, Equità e Inclusione (DEI);
- il supporto alle comunità locali;
- l’integrità e il comportamento etico nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni;
- il monitoraggio e il miglioramento delle prestazioni ambientali;
- il sistema di Corporate Governance;
- la separazione dei compiti;
- la protezione dei dati e dei beni aziendali;
- il sistema di controllo e sanzionatorio
- anticorruzione e anti-frode.

Per facilitare la fruizione del Codice Etico da parte di terzi, il documento è pubblicato sul sito web della Società e i contratti per i fornitori prevedono specifiche clausole di adesione al CoE.

Inoltre è stato nominato un Comitato Etico con l’obiettivo di promuovere e diffondere i principi inseriti nel CoE, garantendone l’applicazione attraverso specifici strumenti di controllo.

Si tratta di un organismo interno interfunzionale composto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di



Industrie De Nora, e dai Chief Officer HR e Legal, che può coinvolgere ove necessario o opportuno i membri del top management (come i Chief Officer, General Manager e/o le persone responsabili di una funzione aziendale) nella gestione delle segnalazioni di violazione del CoE.

### Whistleblowing

De Nora si impegna a svolgere la propria attività sulla base di comportamenti etici anche attraverso il proprio sistema di Corporate Governance.

A tal fine, nel 2022 il Gruppo ha adottato una *Whistleblowing Policy* che garantisce un elevato livello di tutela a chi svolge segnalazioni di condotte che costituiscono o possono costituire una violazione del Codice Etico, delle policy e delle procedure interne, di leggi e regolamenti. Tale policy è stata aggiornata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 3 ottobre 2023, in considerazione sia della normativa italiana di recepimento della Direttiva 2019/1937 sia delle best practice internazionali.

Il processo attualmente in vigore consente di segnalare, anche in forma

anonima, qualsiasi irregolarità e/o comportamento illecito, anche sospetto, attraverso canali che garantiscano la riservatezza dell'identità del segnalante e delle persone eventualmente citate nella segnalazione.

I canali istituiti sono diversi ed eterogenei, così da fornire ampio e indiscriminato accesso ai segnalanti. In particolare, le segnalazioni possono essere effettuate tramite:

- una piattaforma informatica (gestita da un terzo indipendente) accessibile da parte di tutti i segnalanti<sup>23</sup>;
- il canale di posta ordinaria<sup>24</sup>;
- un indirizzo di posta elettronica<sup>25</sup>;
- incontro di persona o in modalità audio o video.

L'Internal Audit e il *Compliance Manager* di De Nora (i "Destinatari") sono responsabili della ricezione delle segnalazioni.

Tutte le segnalazioni ricevute saranno analizzate e classificate dai Destinatari con il supporto del Comitato Etico. Nel caso in cui la segnalazione si riferisca a uno o più membri del Comitato Etico o ai Destinatari, i soggetti in situazioni

di conflitto non prenderanno parte alla gestione della segnalazione.

Per le Società italiane del Gruppo disciplinate dal D.Lgs. 231/2001, la Policy non sostituisce i flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza. Tutte le segnalazioni relative a una violazione del Modello 231 saranno in ogni caso condivise con l'Organismo di Vigilanza al fine di coordinare le opportune indagini.

<sup>23</sup> <https://denora.integrityline.com>

<sup>24</sup> DN Internal Audit Director e *Compliance Manager*, Via Leonardo Bistolfi 35, 20134 Milan (Italy).

<sup>25</sup> [whistleblowing@denora.com](mailto:whistleblowing@denora.com)

Nel corso del 2023 sono pervenute 8 segnalazioni. Di seguito viene riportato il dettaglio per categoria di segnalazioni:

Numero di segnalazioni ricevute attraverso il portale di *Whistleblowing*

Categoria	2023
Violazioni del Codice Etico e delle policy aziendali	0
Violazioni in materia EHS	4
Molestie discriminazioni o ritorsioni	2
Violazioni finanziarie, industriali e manipolazioni del mercato	0
Violazioni di proprietà intellettuale e utilizzo improprio beni aziendali	0
Violazioni della privacy	1
Corruzione, conflitto di interesse e concorrenza sleale	0
Out of scope	1
<b>Totale Segnalazioni</b>	<b>8</b>

Per migliorare la diffusione e la conoscenza del sistema di *whistleblowing*, De Nora ha erogato un corso di formazione, in presenza, rivolto a tutti i dipendenti delle diverse società del Gruppo.

## Anticorruzione

Il Gruppo De Nora si impegna a combattere la corruzione e a prevenire i rischi di pratiche illecite a qualsiasi livello e in qualsiasi area geografica, attraverso la diffusione e la promozione di valori e principi etici; e con l'effettiva messa a punto di norme di condotta e attuazione di processi di controllo, in linea con i requisiti stabiliti dalle normative in vigore e dalle best practice internazionali.

Nel corso del 2022 la funzione legale, attraverso il *Compliance Manager*, ha svolto un'attività di mappatura dei rischi legati alla corruzione che ha portato all'identificazione di aree potenzialmente esposte a tali rischi, e implementato la *Global Anti-Corruption Policy*, adottata dal Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora in data 3 ottobre 2023.

Tale policy, comunicata a tutti i dipendenti e disponibile in 6 lingue sul portale e sul sito web della Società, si pone l'obiettivo di: (i) promuovere una cultura di "tolleranza zero" nei confronti della corruzione all'interno del Gruppo; (ii) illustrare le aree sensibili e i relativi

meccanismi di controllo, secondo i principi della segregazione dei doveri, assegnazione formale di poteri e responsabilità, adozione di norme interne periodicamente aggiornate, attività di *due diligence* sui "business associates", tracciabilità delle attività e istituzione di misure di sicurezza in grado di proteggere il patrimonio aziendale; (iii) definire una governance anticorruzione per agevolare la Società a rispettare le leggi e i regolamenti anticorruzione locali e ad attuare efficacemente la Global Anti-Corruption Policy; (iv) stabilire un unico standard a cui tutti coloro che entrano in relazione con il Gruppo devono attenersi.

Nella stesura del testo della Global Anti-Corruption Policy sono stati rispettati i requisiti descritti nella norma ISO 37001, nonché il principio 10 del Global Compact delle Nazioni Unite, a cui la Società ha aderito nel 2022, il quale prevede che "le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti".

La Società ha provveduto ad informare i dipendenti e i terzi tramite comunicazione interna e pubblicazione della norma sul proprio sito web. Inoltre, è stato erogato un corso di formazione in presenza, rivolto a tutti i dipendenti delle diverse società del Gruppo. Di seguito i dati relativi al personale coinvolto nei programmi di formazione e comunicazione.

## Tabella 1 GRI 205-2; Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione

Numero totale e percentuale di dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure di anticorruzione dell'organizzazione

n. di persone	2022	2023
Executive che hanno ricevuto formazione	40	83
Totale Executive	80	83
<b>% partecipazione</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>
Manager che hanno ricevuto formazione	50	258
Totale Manager	255	258
<b>% partecipazione</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
Employees che hanno ricevuto formazione	0	777
Totale Employees	756	777
<b>% partecipazione</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Industrial technicians che hanno ricevuto formazione	0	892
Totale Industrial technicians	838	892
<b>% partecipazione</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Nel 2023, il 100% del personale del Gruppo De Nora ha ricevuto comunicazioni in materia di policy e procedure anticorruzione attraverso il portale aziendale e l'informativa presente all'interno del corso sull'anticorruzione.

Con riferimento al 2022 il dato non era disponibile per tutte le categorie, per gli executive e per i manager sono stati considerati quelli interessati da attività di comunicazione ai fini del *Risk Assessment* anticorruzione.

Con riferimento alla comunicazione nei confronti dei partner commerciali, De Nora inserisce il rimando al Codice Etico dei fornitori all'interno dei termini e condizioni generali di acquisto.

## Tabella GRI 205-2; Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione

Numero totale e percentuale di dipendenti che hanno ricevuto formazione in materia di anticorruzione, suddivisi per categoria di dipendenti

n. di persone	2022	2023
Executive che hanno ricevuto formazione	1	58
Totale Executive	80	83
<b>% partecipazione</b>	1%	70%
Manager che hanno ricevuto formazione	7	206
Totale Manager	255	258
<b>% partecipazione</b>	3%	80%
Employees che hanno ricevuto formazione	209	777
Totale Employees	756	777
<b>% partecipazione</b>	28%	100%
Industrial technicians che hanno ricevuto formazione	0	769
Totale Industrial technicians	838	892
<b>% partecipazione</b>	0%	86%

Nel 2023 hanno ricevuto formazione sul tema di anticorruzione il 90% dei dipendenti del Gruppo. Sono state, infatti, organizzate classi frontali di formazione in lingua locale, comprensive anche delle tematiche in materia di Codice Etico e *Whistleblowing*. Con riferimento al 2022, sono stati riportati i dati relativi

alle persone assunte durante l'anno che hanno svolto i training previsti in fase di *onboarding* sul Codice Etico e Modello 231.

Non sono stati registrati episodi di corruzione nel periodo relativo ai due anni di rendicontazione 2022 e 2023.

Infine, nel corso del 2023, De Nora Permelec Ltd (di seguito anche DNP) in Giappone ha rinnovato la certificazione TRACE. TRACE è un'associazione di imprese senza scopo di lucro dedicata alla lotta alla corruzione, alla diffusione di pratiche di *compliance* e di buona governance.

# Protezione dei dati e Cyber Security

La protezione dei dati (sia dei dipendenti che dei clienti) gestiti dall'organizzazione è un tema fondante per garantire la continuità aziendale. Inoltre, data la crescente quantità di informazioni gestita attraverso nuove tecnologie (software e hardware), il tema della Cyber Security è sempre più connesso alla protezione dei dati gestiti tramite i canali aziendali. De Nora, in linea con quanto previsto dalle leggi ed i regolamenti in materia, dispone di una serie di presidi per garantire la corretta gestione e protezione dei dati e della Cyber Security.

## Protezione dei dati

De Nora gestisce i dati personali in linea con quanto previsto dal Regolamento EU 679/2016 (GDPR), e assicura che vengano conservati solo per il periodo necessario e non siano mai venduti o trasferiti a terzi, in assenza di idonea base di legittimità.

Per salvaguardare la tutela dei suoi stakeholder, De Nora ha istituito la figura del Responsabile della protezione dei dati (DPO) che si occupa della progettazione e monitoraggio del programma di protezione dei dati personali.

Inoltre, lo stesso controlla anche che la Società risulti costantemente conforme alla normativa in commento.

De Nora ha adottato una Privacy Policy che contiene le informazioni relative al processo di raccolta dei dati e delle informazioni di tutti gli utenti che accedono al sito web del Gruppo, le modalità di raccolta e di trattamento dei dati personali e l'eventuale trasferimento degli stessi a terze parti.

Inoltre, la Cookies Policy indica quali tipologie di cookies sono presenti sul sito, i loro fini e i consensi necessari da parte degli utenti.

A supporto delle presenti è stato aggiornato ed esteso il regolamento dei dispositivi e sistemi informatici in dotazione ai dipendenti che ne disciplina l'utilizzo anche per la protezione e riservatezza delle informazioni. Sono state inoltre definite le policy di asset management e di gestione degli incidenti di Cyber Security e le linee guida cyber per la protezione delle infrastrutture tecnologiche, incluse quelle industriali. Sono inoltre in revisione le policy

riguardanti la classificazione dei dati e le modalità di rilevazione e gestione dei rischi cyber secondo i principali standard internazionali di riferimento.

## Cyber Security

Gestire i sistemi informativi dell'organizzazione è sempre più cruciale in un mondo in continua evoluzione. Le norme in materia sono sempre più complesse e le minacce informatiche sempre più frequenti. In questo contesto, nel 2021, per aumentare la sicurezza e l'efficienza nella protezione dati e delle operazioni ICT è stata istituita la funzione Cyber Security e ICT Operations costituita da un responsabile a livello di Capogruppo e dai responsabili di diverse region del Gruppo.

Nel 2023, a seguito dell'analisi delle principali caratteristiche del Gruppo De Nora e dello stato delle misure di Cyber Security adottate, sono state estese le tecnologie di protezione e verifica delle difese (nuova struttura di firewall ed estensione della protezione dell'accesso alle reti industriali, soluzione di simulazione degli attacchi informatici).

Inoltre, è stata impostata la reportistica principale in cui si vanno a misurare gli aspetti chiave di quanto sta accadendo a livello Cyber Security in azienda. Tale reportistica si sviluppa a più livelli

e frequenze con l'obiettivo di tracciare nel tempo la criticità e la tipologia degli attacchi cyber e delle attività di prevenzione e reazione, mettendo anche in evidenza i trend per il settore manufacturing e con i Paesi in cui è presente De Nora.

Tali interventi hanno permesso da un lato di aumentare le difese aziendali e dall'altro di strutturare una governance della Cyber Security al passo con l'evoluzione delle tecnologie e delle tattiche di attacco per adeguare tempestivamente la strategia di difesa.

Per quanto riguarda le persone, sono stati previsti interventi specifici per rafforzare nei dipendenti la consapevolezza che sono una parte importante della sicurezza informatica dell'azienda e per mostrare come possono operare in modo sicuro e prendere decisioni ponderate nel loro lavoro quotidiano. A tal fine è stato istituito un programma di training triennale in tema di cyber education, a cui ha partecipato circa il 60% della popolazione aziendale durante le prime sessioni.

Attraverso un Security Operation Centre (SOC) vengono monitorate H24 le applicazioni e le infrastrutture per verificare gli eventi di natura sospetta, controllare l'andamento delle misure di protezione e infine gestire gli eventuali incidenti.

Nel 2023 sono stati analizzati circa 5.000 allarmi di Cyber Security. La gestione tempestiva di situazioni sospette e azioni rischiose ha fatto sì che non siano scaturiti incidenti cyber rilevanti. Inoltre, nello stesso anno, come per il 2022, non si sono registrate denunce riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e nessuna fuga, furto o perdita di dati dei clienti.



# Tabelle tassonomia

Quota del fatturato derivante da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia – Informativa relativa all'anno 2023

FY	2023			Criteri di contributo sostanziale						
	Attività economica (1)	Codice (2)	Fatturato (mln €) (3)	Quota di fatturato 2023 (4)	Mitigazione del cambiamento climatico (5)	Adattamento al cambiamento climatico (6)	Acqua (7)	Inquinamento (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità (10)
<b>A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA</b>										
<b>A.1 Attività ambientalmente sostenibili (allineate alla Tassonomia)</b>										
	Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno	MCC 3.2	80.819.762	9,4%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	Fatturato delle attività ambientalmente sostenibili (allineate alla Tassonomia) (A.1)		80.819.762	9,4%	9,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Di cui abilitanti		80.819.762	9,4%	9,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Di cui di Transizione		0	0,0%						
<b>A.2 Attività ammissibili dalla Tassonomia ma non ambientalmente sostenibili (non allineate alla Tassonomia)</b>										
	Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno	MCC 3.2	19.410.765	2,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	Riparazione, riqualificazione e rifabbricazione	EC 5.1	112.317.832	13,1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
	Prodotto-come-servizio e altri modelli di servizi orientati all'uso circolare e ai risultati	EC 5.5	28.037.122	3,3%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
	Fatturato delle attività ammissibili alla Tassonomia ma non ambientalmente sostenibili (non allineate alla Tassonomia) (A.2)		159.765.719	18,7%	2,3%	0,0%	0,0%	0%	16,4%	0,0%
	<b>A. Totale Fatturato di attività ammissibili alla Tassonomia (A.1+A.2)</b>		<b>240.585.481</b>	<b>28,1%</b>	<b>11,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,4%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA</b>										
	B. Attività non ammissibili dalla Tassonomia		615.825.510	71,9%						
	<b>Totale</b>		<b>856.410.991</b>	<b>100%</b>						



Criteri DNSH (Does Not Significantly Harm)								Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di Fatturato allineato (A.1.) o ammissibile (A.2.) con la Tassonomia, anno N -1 (18)	Categoria (attività abilitante) (19)	Categoria (attività di transizione) (20)
Mitigazione del cambiamento climatico (11)	Adattamento al cambiamento climatico (12)	Acqua (13)	Inquinamento (14)	Economia circolare (15)	Biodiversità (16)						
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA											
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E		
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%			
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E		
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%			T
								5,0%			
								-			
								-			
								5,0%			
								5,0%			

	Quota fatturato/Fatturato totale	
	Allineati alla Tassonomia, per obiettivo	Ammissibili dalla Tassonomia, per obiettivo
CCM	9,4%	11,7%
CCA	0%	0,0%
WTR	0%	0%
CE	0%	16,4%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

Quota delle spese in conto capitale derivante da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia — Informativa relativa all'anno 2023

FY	2023			Criteri di contributo sostanziale						
	Attività economica (1)	Codice (2)	Capex (mIn €) (3)	Quota di Capex 2023 (4)	Mitigazione del cambiamento climatico (5)	Adattamento al cambiamento climatico (6)	Acqua (7)	Inquinamento (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità (10)
<b>A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA</b>										
<b>A.1 Attività ambientalmente sostenibili (allineate alla Tassonomia)</b>										
	Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno	MCC 3.2	24.215.164 <sup>1</sup>	22,1%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	CapEx delle attività ambientalmente sostenibili (allineate alla Tassonomia) (A.1)		24.215.164	22,1%	22,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Di cui abilitanti		24.215.164	22,1%	22,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Di cui di Transizione		0	0,0%						
<b>A.2 Attività ammissibili dalla Tassonomia ma non ambientalmente sostenibili (non allineate alla Tassonomia)</b>										
	Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno	CCM 3.2	6.888.764	6,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	CCM 7.6	2.834.467	2,6%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
	Riparazione, riqualificazione e rifabbricazione	EC 5.1	4.233.073	3,9%						
	Prodotto-come-servizio e altri modelli di servizi orientati all'uso circolare e ai risultati	EC 5.5	8.269.581	7,6%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
	Capex delle attività ammissibili alla Tassonomia ma non ambientalmente sostenibili (non allineate alla Tassonomia) (A.2)		22.225.884	20,3%	8,9%	0,0%	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%
	<b>A. Totale Capex di attività ammissibili alla Tassonomia (A.1+A.2)</b>		<b>46.441.049</b>	<b>42,5%</b>	<b>31%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	<b>11,5%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA</b>										
	Capex delle attività non ammissibili alla Tassonomia		62.998.944	57,5%						
	<b>Totale</b>		<b>109.439.992</b>	<b>100%</b>						

<sup>1</sup> Una quota delle spese in conto capitale, pari a 15.386.018 euro, che fanno parte di un "piano CapEx", si riferiscono ad una commessa di un valore di circa 100 milioni di euro per la costruzione di una Gigafactory la quale consentirà di espandere l'allineamento dell'attività 3.2. Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno, contribuendo all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici. In particolare, dal 2026 verrà impiegata in progetti per la realizzazione di elettrodi, rivestimenti e catalizzatori per elettrolisi alcalina dell'acqua, half cells (celle per l'elettrolisi alcalina).

Criteri DNSH (Does Not Significantly Harm)							Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di Capex allineato (A.1.) o ammissibile (A.2.) con la Tassonomia, anno N -1 (18)	Categoria (attività abilitante) (19)	Categoria (attività di transizione) (20)
Mitigazione del cambiamento climatico (11)	Adattamento al cambiamento climatico (12)	Acqua (13)	Inquinamento (14)	Economia circolare (15)	Biodiversità (16)					

A. ATTIVITA' AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA

N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	T

	16,0%
	5,0%
	-
	-
	21,0%
	21,0%

	Quota CapEx/CapEx totale	
	Allineati alla Tassonomia, per obiettivo	Ammissibili dalla Tassonomia, per obiettivo
CCM	22,1%	31,0%
CCA	0%	0%
WTR	0%	0%
CE	0%	11,5%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

Quota delle spese operative derivante da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia – Informativa relativa all'anno 2023

FY	2023			Criteri di contributo sostanziale						
	Attività economica (1)	Codi- ce (2)	Opex (3)	Quota di OpEx, year N (4)	Mitigazione del cambiamento climatico (5)	Adattamento al cambiamento climatico (6)	Acqua (7)	Inquinamento (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità (10)
<b>A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA</b>										
<b>A.1 Attività ambientalmente sostenibili (allineate alla Tassonomia)</b>										
	Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno	MCC 3.2	6.614.685	24,1%	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	OpEx delle attività ambientalmente sostenibili (allineate alla Tassonomia) (A.1)		6.614.685	24,1%	24,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Di cui abilitanti		6.614.685	24,1%	24,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Di cui di Transizione		0	0,0%						
<b>A.2 Attività ammissibili dalla Tassonomia ma non ambientalmente sostenibili (non allineate alla Tassonomia)</b>										
	Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno	CCM 3.2	1.168.055	4,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
	Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili	EC 5.1	2.176.581	7,9%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
	Prodotto-come-servizio e altri modelli di servizi orientati all'uso circolare e ai risultati	EC 5.5	546.770	2,0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
	OpEx delle attività ammissibili alla Tassonomia ma non ambientalmente sostenibili (non allineate alla Tassonomia) (A.2)		3.891.406	14,2%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	9,9%	0,0%
	<b>A. Totale Opex di attività ammissibili alla Tassonomia (A.1+A.2)</b>		<b>10.506.091</b>	<b>38,3%</b>	<b>28,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA</b>										
	Opex delle attività non ammissibili alla Tassonomia		16.925.870	61,7%						
	<b>Totale</b>		<b>27.431.961</b>	<b>100%</b>						

Criteri DNSH (Does Not Significantly Harm)										Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di Opex allineato (A.1.) o ammissibile (A.2.) con la Tassonomia, anno N -1 (18)	Categoria (attività abilitante) (19)	Categoria (attività di transizione) (20)
Mitigazione del cambiamento climatico (11)	Adattamento al cambiamento climatico (12)	Acqua (13)	Inquinamento (14)	Economia circolare (15)	Biodiversità (16)								
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI DALLA TASSONOMIA													
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E		
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%			
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%	E		
N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	0,0%		T	
										16,0%			
										-			
										-			
										16,0%			
										16,0%			

	Quota OpEx/OpEx totale	
	Allineati alla Tassonomia, per obiettivo	Ammissibili dalla Tassonomia, per obiettivo
CCM	24,1%	28,4%
CCA	0%	0%
WTR	0%	0%
CE	0%	9,9%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

## Modello 1 – Attività legate al nucleare e ai gas fossili

Riga	Attività legate all'energia nucleare	Sì/NO
1.	L'impresa svolge, finanzia o ha esposizioni verso la ricerca, lo sviluppo, la dimostrazione e la realizzazione di impianti innovativi per la generazione di energia elettrica che producono energia a partire da processi nucleari con una quantità minima di rifiuti del ciclo del combustibile.	NO
2.	L'impresa svolge, finanzia o ha esposizioni verso la costruzione e l'esercizio sicuro di nuovi impianti nucleari per la generazione di energia elettrica o calore di processo, anche a fini di teleriscaldamento o per processi industriali quali la produzione di idrogeno, e miglioramenti della loro sicurezza, con l'ausilio delle migliori tecnologie disponibili.	NO
3.	L'impresa svolge, finanzia o ha esposizioni verso l'esercizio sicuro di impianti nucleari esistenti che generano energia elettrica o calore di processo, anche per il teleriscaldamento o per processi industriali quali la produzione di idrogeno a partire da energia nucleare, e miglioramenti della loro sicurezza.	NO
Riga	Attività legate ai gas fossili	
4.	L'impresa svolge, finanzia o ha esposizioni verso la costruzione o la gestione di impianti per la produzione di energia elettrica che utilizzano combustibili gassosi fossili.	NO
5.	L'impresa svolge, finanzia o ha esposizioni verso la costruzione, la riqualificazione e la gestione di impianti di generazione combinata di calore/freddo ed energia elettrica che utilizzano combustibili gassosi fossili.	NO
6.	L'impresa svolge, finanzia o ha esposizioni verso la costruzione, la riqualificazione e la gestione di impianti di generazione di calore che producono calore/freddo utilizzando combustibili gassosi fossili.	NO

# Tabella di raccordo tematiche materiali, GRI Standards e tematiche del Decreto 254/2016

Tematica materiale per DeNora	Topic GRI Standard	Aspetti del Decreto 254/2016
Tematica materiale per DeNora	Topic GRI Standard	Aspetti del Decreto 254/2016
Circular economy	Materiali; Rifiuti	Gestione ambientale
Climate action	Energia; Emissioni	Gestione ambientale
Water Management	Acqua e scarichi idrici	Gestione ambientale
Employee Development, Diversity Equity & Inclusion	Diversità e pari opportunità; Non discriminazione; Occupazione; Formazione e istruzione	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Health and Safety	Salute e Sicurezza sul lavoro	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Community Engagement	Performance economica	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Business Ethics	Anticorruzione	Lotta alla corruzione attiva e passiva
Responsible Supply Chain	Prassi di approvvigionamento; Valutazione ambientale dei fornitori; Valutazione sociale dei fornitori	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Cybersecurity and Data Protection	Privacy dei clienti	N/A
Green Innovation	-	N/A
Product Quality & Safety	Salute e Sicurezza dei clienti	Aspetti sociali

# GRI Content Index

## GRI CONTENT INDEX

Dichiarazione di utilizzo	Il Gruppo De Nora ha presentato una rendicontazione in conformità agli Standard GRI per il periodo 1 gennaio 2023 - 31 dicembre 2023	
GRI Sector Standard	N/A	
GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>GRI 2: DICHIARAZIONE GENERALE (2021)</b>		
<b>L'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione</b>		
2-1	Dettagli organizzativi	18-23
2-2	Entità incluse nel bilancio di sostenibilità dell'organizzazione	6-7
2-3	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	6-7
2-4	Rideterminazione di informazioni	6-7
2-5	Assurance esterna	183-185
<b>Attività e lavoratori</b>		
2-6	Attività, catena del valore e altri rapporti commerciali	18-23; 132-133
2-7	Dipendenti	106-107
2-8	Lavoratori esterni	107-108



GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>Governance</b>		
2-9	Struttura della governance e composizione	Relazione sulla Corporate Governance
2-10	Nomina e selezione del massimo organo di governo	Relazione sulla Corporate Governance
2-11	Presidente del più alto organo di governo	Relazione sulla Corporate Governance
2-12	Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione	146-147
2-13	Delega di responsabilità per la gestione di impatti	146-147
2-14	Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	146-147
2-15	Conflitti di interesse	Relazione sulla Corporate Governance e Codice Etico
2-16	Comunicazione delle criticità	161
2-17	Conoscenze collettive del massimo organo di governo	146
2-18	Valutazione della performance del massimo organo di governo	Relazione sulla Corporate Governance
2-19	Norme riguardanti le remunerazioni	Relazione sulla Corporate Governance; Relazione sulla remunerazione
2-20	Procedura di determinazione della retribuzione	Relazione sulla Corporate Governance; Relazione sulla remunerazione
2-21	Rapporto di retribuzione totale annuale	118

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>Strategia, politiche e prassi</b>		
2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	4-5; 82-84; 88
2-23	Impegno in termini di policy	36
2-24	Integrazione degli impegni in termini di policy	36
2-25	Processi volti a rimediare impatti negativi	146-153
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	161
2-27	Conformità a leggi o regolamenti	158
2-28	Associazioni di appartenenza	25
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>		
2-29	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	29;32
2-30	Accordi di contrattazione collettiva	113
<b>GRI 3: TEMI MATERIALI (2021)</b>		
3-1	Processo di determinazione dei temi materiali	29-32
3-2	Elenco dei temi materiali	30-31
<b>GRI SPECIFICI</b>		
<b>Etica aziendale</b>		
<b>GRI 3: Temi Materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	162-164
<b>GRI 205: Anticorruzione (2016)</b>		
205-2	Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	163-164
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	164

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
Catena di fornitura responsabile		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	133-135
GRI 204: Prassi di approvvigionamento (2016)		
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	136
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori (2016)		
308-1	Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali	135
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori (2016)		
414-1	Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri sociali	135
Cybersecurity e protezione dei dati		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	165-166
GRI 418: Privacy dei clienti (2016)		
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	166
Qualità e sicurezza dei prodotti		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	65-67
GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti (2016)		
416-1	Valutazione degli impatti sulla salute e la sicurezza di categorie di prodotti e servizi	66
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	66

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>Salute e sicurezza</b>		
<b>GRI 3: Temi Materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	124-126
<b>GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)</b>		
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	124-126; 128
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	124-126; 128
403-3	Servizi di medicina del lavoro	124-126; 128
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	124-126; 128
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	124-126; 128
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	124-126; 128
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute	124-126; 128
403-9	Infortuni sul lavoro	127
403-10	Malattie professionali	127
<b>Sviluppo delle competenze, Diversità, Equità ed Inclusione</b>		
<b>GRI 3: Temi materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	105-106; 120-122
<b>GRI 401: Occupazione (2016)</b>		
401-1	Nuove assunzioni e turnover	109-112

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>GRI 404: Formazione e istruzione (2016)</b>		
404-1	Diversità negli organi di governo e nella composizione dell'organico dell'organizzazione	122-123
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera suddivisi per genere e per categoria di lavoratori	117
<b>GRI 405: Diversità e pari opportunità</b>		
405-1	Diversità negli organi di governo e nella composizione dell'organico dell'organizzazione	108
405-2	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne rispetto a quella degli uomini	118-119
<b>GRI 406: Non discriminazione (2016)</b>		
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	129
<b>Coinvolgimento delle comunità</b>		
<b>GRI 3: Temi materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	137
<b>GRI 201: Performance economiche (2016)</b>		
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	139-140

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>Azione per il clima</b>		
<b>GRI 3: Temi materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	82-84; 89
<b>GRI 302: Energia (2016)</b>		
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	84-85
302-3	Intensità energetica	87
302-4	Riduzione del consumo di energia	87
<b>GRI 305: Emissioni (2016)</b>		
305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scope 1	88-89
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	90
305-3	Altre emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 3)	91
305-4	Intensità delle emissioni GHG	93
305-7	Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	92
<b>Economia circolare</b>		
<b>GRI 3: Temi Materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	95-97
<b>GRI 301: Materiali (2016)</b>		
301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	94
301-2	Materiali che provengono da riciclo	94
301-3	Prodotti recuperati o rigenerati e relativi materiali di imballaggio	95

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
<b>GRI 306: Rifiuti (2020)</b>		
306-1	Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti	96-97
306-2	Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti	96-97
306-3	Rifiuti prodotti	97
306-4	Rifiuti non inviati a smaltimento	98
306-5	Rifiuti inviati a smaltimento	98
<b>Gestione delle risorse idriche</b>		
<b>GRI 3: Temi materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	99
<b>GRI 303: Acqua e scarichi idrici (2018)</b>		
303-1	Interazioni con l'acqua come risorsa condivisa	99
303-2	Gestione degli impatti legati allo scarico dell'acqua	99
303-3	Prelievo idrico	100
303-4	Scarico idrico	101
303-5	Consumo idrico	101
<b>Innovazione sostenibile</b>		
<b>GRI 3: Temi materiali (2021)</b>		
3-3	Gestione dei temi materiali	

# Relazione Indipendente della società di revisione



**INDUSTRIE DE NORA SPA**

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE  
SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON  
FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, DLGS 254/2016 E  
DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON  
DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018**

**ESERCIZIO CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2023**





### Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario

ai sensi dell'art. 3, comma 10, DLgs 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5, comma 1, lett. g) del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("limited assurance engagement") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Industrie De Nora SpA e sue controllate (di seguito il "Gruppo" o "Gruppo De Nora") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 predisposta ex art. 4 Decreto, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 18 marzo 2024 (di seguito "DNF"). L'esame da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia" della DNF del Gruppo, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

#### Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per la DNF

Gli amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards aggiornati al 2021 dal GRI - Global Reporting Initiative* (di seguito "GRI Standards"), da essi individuato come standard di rendicontazione.

Gli amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili, inoltre, per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

#### PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: Milano 20145 Piazza Tre Torri 6 Tel. 02 77851 Fax 02 7785240 Capitale Sociale Euro 6.890.000,00 I.v. C.F. e P.IVA e Reg. Imprese Milano Monza Brianza Lodi 12979880155 Iscritta al n° 419644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: Ancona 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 071 213231 - Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 080 2649211 - Bergamo 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 226591 - Bologna 40124 Via Luigi Carlo Farini 12 Tel. 051 6486211 - Brescia 25121 Viale Duca d'Aosta 98 Tel. 030 3697591 - Catania 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7532211 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482811 - Genova 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 010 29041 - Napoli 80121 Via dei Mille 16 Tel. 081 26181 - Padova 35138 Via Venezia 4 Tel. 049 873481 - Palermo 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 091 249237 - Parma 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521 275911 - Pescara 66127 Piazza Ettore Trullo 8 Tel. 085 4545711 - Roma 00151 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570291 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011 256771 - Trento 38122 Viale della Costituzione 33 Tel. 0461 237001 - Treviso 31100 Viale Feltrinesi 90 Tel. 0422 666911 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040 3480781 - Udine 33100 Via Pascolle 43 Tel. 0432 25789 - Varese 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285099 - Verona 37135 Via Francia 21/C Tel. 045 8263001 - Vicenza 36100 Piazza Pontelaudolfo 9 Tel. 0444 393311

www.pwc.com/it



#### Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza dell'International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards) (IESBA Code) emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. Nell'esercizio di riferimento del presente incarico la nostra società di revisione ha applicato l'International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1) e, di conseguenza, ha mantenuto un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

#### Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività ed alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
- analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo De Nora;
- comprensione dei seguenti aspetti:
  - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
  - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
  - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a);

- comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.



In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Industrie De Nora SpA e con il personale di De Nora Italy Srl e De Nora Tech LLC e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di gruppo,
  - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, alle politiche praticate e ai principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
  - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per le società De Nora Italy Srl e De Nora Tech LLC, che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato incontri di approfondimento e, per De Nora Italy Srl, visite in loco nel corso dei quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

#### **Conclusioni**

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo De Nora relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dai GRI Standards.

Le nostre conclusioni sopra riportate non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia" della DNF del Gruppo richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Milano, 29 marzo 2024

PricewaterhouseCoopers SpA

Francesco Ronco  
(Revisore Legale)

