

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti 2026



DE NORA
Dare. Develop. Deliver.

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

Predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98, come successivamente modificato, e dell'art. 84-quater del Regolamento Consob 11971/99, come successivamente modificato nonché dell'art. 5, Raccomandazione 27 del Codice di Corporate Governance

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 17 marzo 2026

Industrie De Nora S.p.A.

*Sede legale in Via Bistolfi, n. 35,
20134 – Milano (MI)*

*Codice fiscale e numero di iscrizione al
Registro delle Imprese presso la Camera di Com-
mercio di Milano – Monza – Brianza –
Lodi 03998870962*

Capitale sociale pari ad Euro 18.268.203,90

www.denora.com

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti 2026

Glossario	8
1. Lettera del Comitato Nomine e Remunerazione	10
2. Executive Summary	12
3. Premessa	14
4. Novità	15

SEZIONE I	
Politica in materia di remunerazione 2026	17

5. Modello di Governance	18
--------------------------	----

5.1. Ruoli, organi e soggetti coinvolti nella predisposizione, approvazione, revisione e attuazione della politica di remunerazione	
• Assemblea degli Azionisti	
• Consiglio di Amministrazione	
• Comitato Nomine e Remunerazione	
• Collegio Sindacale	
• Altre Funzioni	
• Esperti indipendenti	

6. Politica retributiva con riferimento agli amministratori non esecutivi e indipendenti, all'attività di partecipazione a comitati e allo svolgimento di particolari incarichi	22
---	----

7. Remunerazione dei componenti del collegio sindacale	23
--	----

8. Sostenibilità nel Gruppo	24
-----------------------------	----

9. Finalità, principi e durata della politica di remunerazione	25
--	----

10. Criteri generali della politica di remunerazione	26
--	----

10.1. Componente fissa	
10.2. Componente variabile	
10.2.1. A breve termine (EMBO)	
10.2.2. A lungo termine (Performance Shares Plan)	
10.3. Clausole di Claw-back	
10.4. Principi di sterilizzazione	
10.5. Mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo l'assegnazione	
10.6. Coperture assicurative, previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie	
10.7. Benefit non monetari	
10.8. Indennità	
10.9. Patti di non concorrenza	
10.10. Dergoghe	
10.11. Remunerazioni straordinarie	



11. Remunerazione dell'Amministratore Delegato	32	16. Indennità e/o altri benefici per la cessazione dalla carica o per la risoluzione del rapporto di lavoro nel corso dell'esercizio	45
11.1. Componente Fissa			
11.2. Componente Variabile a breve termine			
11.3. Componente Variabile a lungo termine			
12. Remunerazione dei Dirigenti con responsabilità Strategica	35	17. D deroghe alla politica di remunerazione	46
12.1. Componente Fissa			
12.2. Componente Variabile a breve termine		18. Meccanismi di correzione ex post della componente variabile	46
12.3. Componente Variabile a lungo termine			
13. Pay-mix	37	19. Voto espresso dall'assemblea del 2025 ed engagement	47
		20. Gender Pay Gap, CEO pay ratio e variazione dei compensi	48
		21. Seconda Parte - Tabelle	50
SEZIONE II			
Compensi corrisposti	39		
14. Premessa	40		
15. Prima parte - Remunerazioni	41		
15.1. Remunerazione fissa degli amministratori			
15.2. Amministratori non esecutivi			
15.3. Presidente del Consiglio di Amministrazione			



Nel testo le parti contrassegnate con questo simbolo fanno riferimento a tematiche ESG.



Glossario

Adjusted Operating Cash Flow: l'indicatore così calcolato: EBITDA *Adjusted* (inclusa la variazione delle *provision*) + variazione *net working capital* - imposte + aumento di capitale da parte dei soci di minoranza per finanziare l'attività operativa.

AFC: la funzione Amministrazione Finanza e Controllo.

Amministratore / Consigliere: ciascun membro del Consiglio di Amministrazione.

Amministratore Delegato o CEO: l'amministratore delegato e *chief executive officer* della Società, nominato dal Consiglio di Amministrazione

Assemblea: l'Assemblea degli Azionisti dell'Emitente.

Azione: ciascuna azione ordinaria dell'Emitente.

Beneficiari EMBO: i beneficiari del sistema di incentivazione "*Executive MBO (Management by Objectives)*", ovvero l'Amministratore Delegato, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e altri Top Manager della società.

Codice / Codice di CG: il Codice di *Corporate Governance* delle società quotate approvato nel gennaio 2020 dal Comitato per la *Corporate Governance*.

Collegio Sindacale: il collegio sindacale dell'Emitente.

Comitato Controllo Rischi ed ESG: il comitato per il controllo, i rischi e la sostenibilità costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del Principio XI del Codice di *Corporate Governance* e integrante le funzioni delineate dalla Raccomandazione n. 35 del Codice.

Comitato Nomine e Remunerazione o CNR: il comitato per le nomine e la remunerazione costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del Principio XI del Codice di *Corporate Governance* e integrante le funzioni delineate dalle Raccomandazioni n. 19 e n. 25 del Codice.

Comitato Operazioni con Parti Correlate: il comitato per le operazioni con le parti correlate costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del Regolamento OPC e della Procedura OPC.

Comitato CG / Comitato per la Corporate Governance: il Comitato per la Corporate Governance delle società quotate, promosso, oltre che da Borsa Italiana S.p.A., da ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria.

Consiglio / Consiglio di Amministrazione o CdA: il consiglio di amministrazione dell'Emitente.

Data della Relazione: la data di approvazione della presente Relazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Data di Avvio delle Negoziazioni: il 30 giugno 2022, data a partire dalla quale le Azioni Ordinarie sono negoziate su Euronext Milan.

Direttiva CSRD o CSRD: la direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifiche del regolamento 537/2014/UE, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

Dirigenti con Responsabilità Strategiche o DIRS: i soggetti che hanno il potere e la responsabilità – direttamente o indirettamente – della pianificazione, direzione e controllo delle attività della Società, compresi gli amministratori (esecutivi o meno) della Società stessa, secondo la definizione di cui all'Allegato 1 del Regolamento OPC.

EBITDA Adjusted: è definito come l'EBITDA rettificato per: (i) taluni oneri/(proventi) di natura non ricorrente; (ii) taluni Accantonamenti ai fondi per rischi e oneri al netto dei relativi rilasci e utilizzi di natura non ricorrente.

Emitente o IDN o Società o De Nora: Industrie De Nora S.p.A., l'emittente valori mobiliari a cui la Relazione si riferisce.

Esercizio: l'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2025 a cui la Relazione si riferisce.

ESG: standard di politiche di sostenibilità "*Environmental Social e Governance*" adottato dalla società.

Executive MBO o EMBO: il sistema di incentivazione variabile a breve termine su base monetaria "*Management by Objectives*" destinato all'Amministratore Delegato, ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche e altri Top Manager del Gruppo.

Gruppo De Nora o Gruppo: collettivamente IDN e le società da questa direttamente o indirettamente controllate ai sensi dell'art. 2359, comma 1, n. 1 del Cod. Civ. e incluse nel perimetro di consolidamento.

Lettera del Presidente del Comitato CG: la lettera inviata da Presidente del Comitato per la Corporate Governance in data 18 dicembre 2025 ai presidenti degli organi amministrativi delle società quotate.

Lock- Up: il periodo durante il quale i Beneficiari sono obbligati a detenere e a non disporre in alcun modo di una porzione delle Azioni loro attribuite.

Performance Share Plan o PSP: il sistema di incentivazione a medio-lungo termine destinato ad Amministratore Delegato, Dirigenti con Responsabilità Strategiche e altri *Top Manager* della società, basato su strumenti finanziari (azioni ordinarie).

Politica di Remunerazione o Politica: la politica adottata dalla Società in materia di remunerazione dei membri del Consiglio di Amministrazione, dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche e del Collegio Sindacale.

P.Or.SC.H.: la funzione *People Organization Social Communication & Happiness*.

Procedura OPC: la Procedura per le Operazioni con Parti Correlate approvata dal Consiglio di Amministrazione del 5 luglio 2022, come successivamente modificata, da ultimo in data 31 luglio 2025.

Regolamento Emittenti: il regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999 (come successivamente modificato) in materia di emittenti.

Regolamento OPC: il regolamento emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010 (come successivamente modificato) in materia di operazioni con parti correlate.

Relazione o Relazione di Remunerazione: la presente relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti che le società sono tenute a redigere e pubblicare ai sensi dell'art. 123-ter TUF e 84-quater Regolamento Emittenti.

Relazione di Corporate Governance: la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari che le società sono tenute a redigere e pubblicare ai sensi dell'art. 123-bis TUF.

Sindaco: ciascun membro del Collegio Sindacale.

Statuto: lo statuto sociale di IDN in vigore alla data della Relazione.

Testo Unico della Finanza / TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, come successivamente modificato.

Total Shareholder Return (TSR): l'indicatore *market-based* che misura il rendimento complessivo di un investimento azionario, tenendo conto sia della variazione di prezzo dell'Azione, sia dei dividendi distribuiti allo stacco della cedola e reinvestito nel titolo stesso, in un periodo di tempo determinato.

Laddove non diversamente precisato, devono intendersi richiamate *by reference* le definizioni del Codice di CG relative a: amministratori, amministratori esecutivi, amministratori indipendenti, azionista significativo, *chief executive officer* (CEO), organo di amministrazione, organo di controllo, piano industriale, società a proprietà concentrata, società grande, successo sostenibile, top management.

1. Lettera del comitato nomine e remunerazione

Gentili Azioniste e Azionisti,

in qualità di componenti del Comitato Nomine e Remunerazione di Industrie De Nora, siamo lieti di presentarVi la Relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti relativa all'esercizio 2025.

Nel corso dell'anno, il Comitato ha svolto le proprie attività tenendo conto sia delle indicazioni emerse dal continuo dialogo con investitori e proxy advisor, sia delle raccomandazioni formulate dal Comitato per la Corporate Governance in materia di trasparenza, misurabilità e coerenza dei sistemi retributivi. L'integrazione di tali contributi ha guidato le principali evoluzioni della politica 2025, con l'obiettivo di garantirne solidità, chiarezza e allineamento alle migliori pratiche di mercato.

Tra gli interventi effettuati, **assumono particolare rilievo alcune novità**, che si affiancano ad altri aggiornamenti puntuali inclusi nella Relazione:

- introduzione di un limite massimo alle indennità di fine rapporto, in coerenza con le prassi prevalenti e con i principi di misurabilità promossi dal Codice di Corporate Governance;
- ridefinizione del panel di società utilizzato per il benchmark della remunerazione dell'Amministratore Delegato, selezionando peer maggiormente adeguati per dimensioni e complessità, in modo da realizzare la finalità di retention del management in un momento così rilevante per lo sviluppo del piano strategico;
- limitazione a casi specifici ed eccezionali per le remunerazioni straordinarie (entry bonus, retention bonus e operazioni straordinarie) ed aggiornamento dei relativi valori, adeguandoli ai benchmark più recenti e rendendo più espliciti i criteri alla base della loro eventuale attribuzione;
- modifica della struttura degli obiettivi del sistema EMBO, finalizzata a ridurre rischi di doppia incentivazione (*double dipping*) e ad assicurare un più rigoroso allineamento tra obiettivi, performance e risultati incentivanti;

- conferma dell'utilizzo, ormai consolidato, di obiettivi ESG di natura quantitativa, propri del piano ESG della Società, in coerenza con il principio di misurabilità promosso dal Codice di Corporate Governance e con l'impegno del Gruppo ad integrare in modo rigoroso e verificabile gli aspetti di sostenibilità nei sistemi di incentivazione.

Nel ringraziarVi per l'attenzione che porrete alla presente relazione, formuliamo l'auspicio che possiate apprezzare l'impegno profuso congiuntamente dal management e dal Comitato Nomine e Remunerazione per un continuo miglioramento e che la presente Relazione possa quindi riscontrare la Vostra piena approvazione in sede assembleare.

Buon lavoro a tutti,

Anna Chiara Svelto
Maria Giovanna Calloni
Luca Passa



2. Executive summary

Pay element

Base Salary

Finalità

Compenso retributivo fisso, in linea con il ruolo ricoperto, con le competenze e la professionalità, anche in ottica di motivazione e retention.

Attuazione

La componente fissa è definita per garantire competitività esterna ed equità interna, riflettendo complessità del ruolo, responsabilità, esperienza e competenze distintive. I livelli retributivi sono determinati sulla base di benchmark di mercato aggiornati e metodologie consolidate di valutazione delle posizioni chiave.

Valori

Amministratore Delegato: € 950.000 (somma di Base Salary ed emolumento per carica da Amministratore Esecutivo).

Dirigenti con Responsabilità Strategiche (DIRS): commisurate a ruolo, responsabilità e deleghe.

PSP

Finalità

Tramite la componente variabile di medio-lungo periodo della remunerazione, denominata *Performance Shares Plan* (PSP) De Nora intende:

- promuovere la creazione di valore sostenibile per gli azionisti attraverso l'ingaggio del management;
- allineare gli interessi dei singoli beneficiari a quelli del Gruppo e degli stakeholders tramite lo sviluppo di una visione comune;
- fidelizzare il top management del Gruppo.

Attuazione

Piano di Performance Shares rolling, vesting di 3 anni + 24 mesi lock up del 20% delle azioni.

10%
TSR - Relative

20%
ESG

30%
Operating Cash Flow Adj.

Obiettivi

40%
EBITDA Adj.

Valori

Amministratore Delegato: 110% della retribuzione fissa.

DIRS: in percentuale variabile tra il 25% e il 70% della retribuzione fissa, valutata in base a ruolo, responsabilità e competenze specifiche.

EMBO

Finalità

Incentiva al raggiungimento degli obiettivi aziendali annuali in coerenza con gli obiettivi di business forniti dal Consiglio di Amministrazione.

Attuazione

Tramite scheda obiettivi annuale.

Pre requisito: Utile Netto Consolidato Positivo e Group EBITDA Adj.

Threshold

Threshold	Corporate	ET	WT	ETr
Group Net Profit Adj.	●	●	●	●
Min Group EBITDA Adj.	●	●	●	●
ET Division EBITDA Adj.		●		
WT Division EBITDA Adj.			●	

Obiettivi

Objectives	CEO	CFO	Other Corporate COs	ET CEO	WT CEO	ETr CO
Group Net Profit Adj.	40	30-40	25-30	10-20	10-20	10-20
Financial Objectives	40	10-30	50-75	50-75	60-80	50-75
ESG	20	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20
Functional/Individual Targets			25-40			

Clausola **Claw Back**

Valori

Amministratore Delegato: 90% della retribuzione fissa.

DIRS: in percentuale variabile tra il 30% e il 60% della retribuzione fissa, valutata in base a ruolo, responsabilità e competenze specifiche.

Metriche di Payout (AD e DIRS)

Objective	Weight	Minimum	Target	Maximum
Group Net Profit Adj.	40%	Budget Target -10%	Budget Target	Budget Target +10%
Group Turnover Adj.	20%	Budget Target -3,5%	Budget Target	Budget Target +3,5%
Group Operating Cash Flow Adj.	20%	Budget Target -10%	Budget Target	Budget Target +10%
ESG	20%	Mix Target		

PayMix

DIRS Pay-Mix

Massimo

38%

29%

33%

Target

55%

21%

24%

Minimo

71%

13%

16%

CEO Pay-Mix

Massimo

24%

22%

54%

Target

33%

30%

37%

Minimo

41%

37%

22%

RAL

MBO

PSP

3. Premessa

La presente relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e compensi corrisposti relativa all'esercizio 2025 (la “**Relazione**” o “**Relazione di Remunerazione**”), predisposta ai sensi della normativa anche regolamentare applicabile, e approvata, su proposta del Comitato Nomine e Remunerazione, dal Consiglio di Amministrazione del 17 marzo 2026, si compone di:

SEZIONE I

- politica di Industrie De Nora S.p.A. (“IDN” o la “Società” o l’“Emittente” o “De Nora”) per l’anno 2026, in materia di remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dei dirigenti con responsabilità strategiche (la “Politica” o “Politica di Remunerazione”), funzionale a contribuire responsabilmente alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine degli azionisti e degli altri stakeholder e al successo sostenibile della Società;
- procedure utilizzate per l’attuazione della Politica e gli organi sociali e comitati coinvolti.

SEZIONE II

- rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della Società in materia di remunerazione relativa all’esercizio 2025;
- illustrazione analitica dei compensi corrisposti nell’esercizio 2025 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma da IDN e dalle società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti all’esercizio 2025 ed evidenziando i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell’attività svolta nell’esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente

quantificabili nell’esercizio, nominativamente con riferimento ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, e in forma aggregata, salvo quanto previsto dal Regolamento Emittenti, per i dirigenti con responsabilità strategiche (“**Dirigenti con Responsabilità Strategiche**” o “DIRS”);

- valutazione su come IDN abbia tenuto conto del voto espresso nell’assemblea ordinaria del 2025 sulla seconda sezione della relazione di remunerazione relativa all’esercizio 2024.

La Politica descritta nella prima sezione della Relazione è stata predisposta in conformità alle raccomandazioni in tema di remunerazione del Codice di Corporate Governance (“Codice” o “Codice di CC”), al quale la Società aderisce e alle previsioni contenute dal Regolamento Emittenti.

La Politica illustrata nella presente Relazione è inoltre adottata dalla Società, come previsto dal Regolamento emanato da Consob con deliberazione n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente modificato (il “**Regolamento OPC**”), anche ai sensi e per gli effetti di cui al paragrafo 9.3 della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 5 luglio 2022, come successivamente modificata, da ultimo in data 31 luglio 2025 (la “**Procedura OPC**”).

La presente Relazione è disponibile presso la sede legale della Società e sul sito web della stessa all’indirizzo www.denora.com nella sezione “Governance – Assemblea degli Azionisti”.

4. Novità

La Politica di Remunerazione si pone in continuità con quella approvata nell’esercizio precedente. Nell’ottica di un continuo miglioramento ispirato

alle best practice e sollecitazioni degli investitori, la presente Relazione è stata arricchita con i seguenti elementi, aggiornamenti e chiarimenti.

Ambito	Obiettivo	Novità
Benchmark e posizionamento CEO	Migliorare rappresentatività benchmark e trasparenza informativa	● Nuovo peer group più coerente; ● posizionamento al terzo quartile; ● nuovo paragrafo pacchetto retributivo CEO
Indennità di fine rapporto & straordinarie	Allineamento alle best practice e maggiore misurabilità	● Cap di 24 mensilità; aggiornamento benchmark straordinarie; ● aggiornamenti su deroghe e Non Competition Agreements
Incentivi di breve periodo (EMBO)	Coerenza tra performance, criteri di calcolo e payout	● Nuovo KPI; ● aggiornamenti e chiarimenti EMBO
Incentivi di lungo periodo (PSP)	Allineamento alle priorità strategiche di lungo termine	● KPI aggiornati; ● rafforzata integrazione obiettivi di sostenibilità
Trasparenza sui pacchetti DIRS	Migliorare leggibilità e disclosure complessiva	● Nuovo paragrafo su struttura retributiva DIRS



SEZIONE I

Politica in materia di remunerazione 2026

5. Modello di Governance

5.1. Ruoli, organi e soggetti coinvolti nella predisposizione, approvazione, revisione e attuazione della politica di remunerazione

In conformità alle previsioni normative e statutarie e coerentemente con il modello di governance della Società, la procedura per la predisposizione, approvazione ed eventuale revisione della Politica di Remunerazione prevede il coinvolgimento del Comitato Nomine e Remunerazione (CNR), del Consiglio di Amministrazione (CdA), del Collegio Sindacale e dell'Assemblea degli Azionisti.

Responsabili della corretta attuazione della Politica di Remunerazione sono il CdA e il CNR, nell'esercizio dei compiti di seguito descritti.

La remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche è determinata dal CdA, in coerenza con la Politica di Remunerazione, sentito il Collegio Sindacale, previo parere espresso a seguito di approfondita attività istruttoria, dal CNR e nei limiti del compenso complessivo eventualmente determinato dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2389, comma 3, Codice Civile e dell'art. 22.2 dello Statuto.

Assemblea degli Azionisti

L'Assemblea, per quel che concerne i temi di interesse nell'ambito della presente Relazione:

- determina, all'atto della nomina e per tutta la durata del mandato, l'emolumento complessivo degli Amministratori, inclusi quelli investiti

di particolari cariche, e il compenso dei Sindaci;

- esprime il proprio voto vincolante sulla prima sezione della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti dalla Società, ai sensi dell'articolo 123-ter, commi 3-bis e 3-ter, TUF;
- esprime il proprio voto consultivo e non vincolante sulla seconda sezione della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti dalla Società, ai sensi dell'articolo 123-ter, comma 6, TUF;
- delibera sugli eventuali piani di compensi basati su strumenti finanziari destinati ad Amministratori, dipendenti (ivi inclusi i Dirigenti con Responsabilità Strategiche – DIRS) e collaboratori, ai sensi dell'articolo 114-bis TUF.

Consiglio di Amministrazione

Al CdA è riservata, in via esclusiva e non delegabile, la competenza a definire ed approvare la politica di remunerazione, sulla base della proposta formulata dal CNR.

Ai sensi della normativa vigente – anche regolamentare – e dello Statuto, il CdA, in materia di remunerazione, con il supporto del CNR:

- determina la remunerazione degli Amministratori, ivi inclusi quelli investiti di particolari cariche, in conformità allo Statuto e nei limiti dell'emolumento complessivo per gli Amministratori stabilito in sede assembleare, sentito il parere del Collegio Sindacale;
- definisce gli obiettivi e approva i risultati aziendali per i piani di incentivazione ai quali è connessa la determinazione della remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato;
- approva i criteri generali per la remunerazione dei DIRS;

- definisce e approva la relazione sulla politica in materia di remunerazione e compensi, da sottoporre al voto dell'Assemblea, vincolante con riguardo alla Prima Sezione e consultivo con riguardo alla Seconda Sezione;
- definisce i piani di compensi basati su strumenti finanziari, da sottoporre al voto dell'Assemblea.

Si segnala che tutti i Consiglieri interessati si astengono dalle deliberazioni aventi ad oggetto la propria remunerazione individuale.

La seguente tabella indica i componenti del CdA alla data della presente Relazione:

Composizione Consiglio di Amministrazione	
Federico De Nora	Presidente del Consiglio di Amministrazione(*)
Paolo Enrico Dellachà	Amministratore Delegato(**)
Maria Giovanna Calloni	Amministratore non esecutivo(***)
Mario Cesari	Amministratore non esecutivo
Maria Antonietta Giannelli	Amministratore non esecutivo
Alessandro Garrone	Amministratore non esecutivo(***)
Michelangelo Mantero	Amministratore non esecutivo
Giorgio Metta	Amministratore non esecutivo(***)
Elisabetta Oliveri	Amministratore non esecutivo(***)
Luca Passa	Amministratore non esecutivo
Anna Chiara Svelto	Amministratore non esecutivo(***)
Alice Vatta	Amministratore non esecutivo(***)

(*) Amministratore con deleghe ai sensi dell'art. 2381 del Codice Civile.

(**) Amministratore esecutivo.

(***) Amministratore indipendente ai sensi dell'art. 147-ter, comma 4, e 148, comma 3, del TUF e dell'art. 2 del Codice di Corporate Governance.

Per maggiori informazioni sul CdA si rinvia allo statuto della Società (lo “**Statuto**”) consultabile sul sito web www.denora.com nella Sezione “*Governance – Documenti e procedure*” e alla Relazione di Corporate Governance approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 marzo 2026, consultabile sul medesimo sito web nella Sezione “*Governance – Assemblee degli Azionisti*”.

Comitato Nomine e Remunerazione

In data 29 aprile 2025, il CdA ha nominato il CNR. I compiti, le attribuzioni e le regole di funzionamento del CNR sono disciplinati dal relativo regolamento, approvato dal CdA nella medesima riunione. Il Comitato resterà in carica sino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2027, ed è composto dai seguenti Amministratori:

Composizione Comitato Nomine e Remunerazione	
Anna Chiara Svelto	Amministratore non esecutivo e indipendente – Presidente
Maria Giovanna Calloni	Amministratore non esecutivo e indipendente
Luca Passa	Amministratore non esecutivo

In conformità alle previsioni del Codice di Corporate Governance, il CNR è composto da soli Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ed è presieduto da un Amministratore indipendente. Almeno un componente del CNR possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive. Al riguardo, il CdA nella riunione del 29 aprile 2025 ha ritenuto sussistere il possesso di tale requisito in capo a tutti i componenti del CNR.

Al CNR sono attribuiti i seguenti compiti:

- coadiuvare il CdA nella definizione della composizione ottimale dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati e nelle attività di autovalutazione dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati;
- assistere il CdA nell'individuazione di candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione in conformità allo statuto sociale della Società;
- supportare l'organo amministrativo nella predisposizione, aggiornamento e attuazione dell'eventuale piano per la successione del *Chief Executive Officer* e degli altri Amministratori esecutivi, nonché nelle attività di accertamento in merito all'adeguatezza delle procedure per la successione dei DIRS;
- coadiuvare il CdA nella definizione della politica per la remunerazione di Amministratori e DIRS;
- valutare periodicamente l'adeguatezza, coerenza complessiva e concreta applicazione della politica per la remunerazione di Amministratori e DIRS;
- presentare proposte o esprimere pareri al CdA sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tale remunerazione, monitorando l'applicazione delle decisioni adottate dal CdA stesso e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
- esprimere una valutazione su particolari e specifiche questioni per le quali il CdA abbia richiesto un suo esame.

Il Comitato Nomine e Remunerazione si esprime altresì in merito alla determinazione della remunerazione del responsabile della funzione *Internal Audit*, proposta dal Comitato Controllo, Rischi e ESG, da sottoporre successivamente al Consiglio di Amministrazione.

Nessun Consigliere prende parte alle riunioni del Comitato Nomine e Remunerazione in cui sono state formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione e alla remunerazione dei componenti del Comitato Nomine e Remunerazione.

Il CNR si esprime altresì in merito alla determinazione della remunerazione del responsabile della funzione Internal Audit, proposta dal Comitato Controllo, Rischi e ESG, da sottoporre successivamente al CdA.

Nessun Consigliere prende parte alle riunioni del CNR in cui sono state formulate le proposte al CdA relative alla propria remunerazione e alla remunerazione dei componenti del CNR.

Il CNR ha facoltà di accesso alle informazioni relative a funzioni e strutture aziendali, con l'obiettivo di assicurare idonei collegamenti funzionali e operativi con queste per lo svolgimento dei propri compiti. Il CNR può avvalersi di consulenti esterni, a spese della Società, e comunque nei limiti dell'eventuale *budget* approvato dal CdA, previa verifica che tali consulenti non si trovino in situazioni che ne compromettano in concreto l'indipendenza di giudizio e, in particolare, non forniscano alla funzione *People, Organization, Social Communication & Happiness (P.Or.SC.H.)*, agli Amministratori o ai DIRS servizi di significatività tale da comprometterne in concreto l'indipendenza di giudizio.

Nel corso dell'Esercizio si sono tenute 12 (dodici) riunioni del CNR con una partecipazione complessiva del 97% (novantasette per cento) dei relativi membri.

Alle riunioni del CNR ha partecipato la maggioranza dei membri del Collegio Sindacale.

Per maggiori dettagli sul ruolo svolto dal CNR si rinvia alla Relazione di Corporate Governance approvata dal CdA del 17 marzo 2026, consultabile sul sito web della Società nella Sezione “*Governance – Assemblee degli Azionisti*”.

In relazione alle misure volte a evitare o gestire i conflitti di interessi, si fa presente che in coerenza con la Raccomandazione n.26 del Codice di Corporate Governance, i Consiglieri di Amministrazione non partecipano alle riunioni del Comitato Remunerazione in cui vengono formulate proposte relative alla propria remunerazione.

Inoltre, la Società ha adottato, in conformità all'art. 4 del Regolamento OPC, la Procedura OPC, consultabile sul sito web della Società nella Sezione “*Governance – Documenti e Procedure Aziendali*”.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale in carica alla data della Relazione è stato nominato dall'Assemblea del 29 aprile 2025 e resterà in carico sino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2025, Il Collegio Sindacale è così composto:

Composizione Collegio Sindacale	
Marcello Del Prete	Presidente del Collegio Sindacale
Eugenio Pinto	Sindaco Effettivo
Beatrice Bompieri	Sindaco Effettivo
Carla Bottini	Sindaco Supplente
Raffaella Piraccini	Sindaco Supplente
Eugenio Caposeno	Sindaco Supplente

Il Presidente del Collegio Sindacale (ovvero altro sindaco da questi designato) partecipa ai lavori del CNR; gli altri Sindaci hanno comunque la facoltà di parteciparvi.

In materia di remunerazione, il Collegio Sindacale esprime il proprio parere in merito alle proposte di remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, Codice Civile.

Altre Funzioni

Ulteriori funzioni coinvolte a vario titolo nella definizione e successiva verifica della corretta attuazione della Politica sono la funzione *P.Or.SC.H.*, la funzione *Legal & Compliance*, la funzione *Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC)*, nonché, di

volta in volta, gli altri soggetti la cui presenza possa essere di ausilio al migliore svolgimento delle funzioni del CNR.

Esperti indipendenti

In sede di predisposizione della Politica di Remunerazione, la Società si è avvalsa del supporto di consulenti esterni indipendenti (Willis Towers Watson) per la revisione delle componenti fissa e variabile della retribuzione, in linea con le best practice di mercato.

La Società si è altresì avvalsa della loro consulenza per l'analisi delle principali prassi in termini di informazioni fornite al mercato nell'ambito della Relazione sulla Remunerazione e delle modalità di rappresentazione adottate da società comparabili.

6. Politica retributiva verso amministratori non esecutivi e indipendenti, relative a partecipazione a comitati e a particolari incarichi

In data 29 aprile 2025, l'Assemblea ordinaria ha deliberato di fissare l'emolumento complessivo annuo lordo per il CdA in Euro 1.192.500,00 e di riconoscere a ciascun amministratore il diritto al rimborso delle spese ragionevolmente sostenute in ragione del proprio ufficio e adeguatamente documentate.

Il CdA, tenuto conto dell'emolumento complessivo annuo lordo deliberato dall'Assemblea come sopra specificato, ha deliberato i seguenti compensi per il Presidente del CdA, in ragione del ruolo svolto, l'Amministratore Delegato, e i Consiglieri.

Presidente Consiglio di Amministrazione
€ 400.000
Amministratore Esecutivo
€ 100.000
Amministratore non Esecutivi
€ 40.000

La Politica prevede l'attribuzione di un compenso aggiuntivo in misura fissa a favore degli Amministratori non esecutivi e degli Amministratori indipendenti che facciano parte dei comitati costituiti in seno al CdA per remunerare adeguatamente l'attività e l'impegno aggiuntivi messi a disposizione e a beneficio della Società con differenziazione

Comitato Strategie	
Presidente	€ 25.000
Membro	€ 20.000
Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità	
Presidente	€ 25.000
Membro	€ 20.000

Per ulteriori informazioni e per le informazioni relative alla remunerazione degli Amministratori inve-

dei compensi del Presidente rispetto ai componenti di ciascun comitato endoconsiliare, in considerazione del ruolo, a questi attribuito, di coordinamento dei lavori e collegamento con gli organi societari e le funzioni aziendali.

Comitato Nomine e Remunerazioni	
Presidente	€ 25.000
Membro	€ 20.000
Comitato Operazioni con Parti Correlate	
Presidente	€ 22.500
Membro	€ 17.000

sti di particolari cariche, si rinvia a quanto descritto nella Sezione I, Paragrafo 1.

7. Remunerazione dei componenti del collegio sindacale

Ai sensi dell'articolo 2402 del Codice Civile, la remunerazione dei componenti del Collegio Sindacale è determinata dall'Assemblea all'atto della nomina per l'intero periodo di durata del loro ufficio in misura annua fissa. Ai componenti del Collegio Sindacale viene inoltre riconosciuto il rimborso delle spese documentate sostenute per ragioni di ufficio.

In data 29 aprile 2025, l'Assemblea ordinaria ha stabilito il compenso annuo lordo del Collegio Sindacale nominato in pari data in Euro 94.500 lordi annui, di

cui:

(i) Euro 40.500,00 lordi annui per il Presidente; ed

(ii) Euro 27.000,00 lordi annui per ciascun Sindaco Effettivo.

Di seguito si riportano i compensi corrisposti per le cariche ricoperte all'interno del Collegio Sindacale:

Collegio Sindacale	
Presidente	€ 40.500
Sindaco Effettivo	€ 27.000

8. Sostenibilità nel Gruppo



Il Gruppo De Nora fonda il proprio impegno verso la sostenibilità su un DNA aziendale orientato all'innovazione e allo sviluppo di tecnologie in grado di ridurre gli impatti ambientali e promuovere modelli di economia circolare. Inoltre, il Gruppo integra i rischi ESG all'interno del sistema complessivo di analisi e gestione del rischio.

Questo impegno si traduce nel Piano di Sostenibilità 2024–2030, approvato nel dicembre 2023, che integra gli obiettivi ESG nei processi decisionali strategici e definisce iniziative misurabili negli ambiti ambientale, sociale e di governance. Il Piano rafforza il contributo del Gruppo alla gestione responsabile delle risorse, allo sviluppo e al benessere delle persone e al sostegno delle comunità locali, supportato da un modello di governance basato su etica e trasparenza.

Integrazione della sostenibilità nei sistemi di incentivazione

In linea con le migliori pratiche di mercato, con le raccomandazioni in calce alla lettera inviata in data 17 dicembre 2024 ai presidenti delle società quotate dal Presidente del Comitato per la Corporate Governance e in coerenza con l'approccio strategico di De Nora, gli obiettivi ESG rappresentano un elemento strutturale e non accessorio sia nel sistema di incentivazione annuale denominato “Executive MBO” (“EMBO”) sia nel piano di incentivazione azionaria di lungo termine (“PSP”). Questa integrazione garantisce un allineamento diretto tra performance manageriali, risultati aziendali e progressi nelle aree più rilevanti della strategia di sostenibilità.

Sistema di incentivazione a breve termine - EMBO

All'interno dell'EMBO, la sostenibilità ricopre un ruolo chiave attraverso un set dedicato di KPI, direttamente collegati alla *Sustainability Scorecard* aziendale:

- utilizzo di energia rinnovabile
- performance di sicurezza e tutela delle persone
- progressi su iniziative ESG rilevanti per il business
- responsabilità nella *supply chain* e *governance* dei processi.

L'inserimento di questi obiettivi, sempre valutati attraverso metriche chiare e misurabili, consente di valutare in modo chiaro il contributo annuale dei manager ai risultati ESG del Gruppo.

Piano di incentivazione a Lungo Termine - PSP

Nel PSP, la sostenibilità è valorizzata attraverso il raggiungimento di obiettivi o iniziative inclusi nel Piano di Sostenibilità del Gruppo. Tra questi figurano:

- iniziative di innovazione sostenibile applicate ai prodotti e ai processi (green innovation);
- target di decarbonizzazione, in linea con i percorsi di riduzione delle emissioni Scope 1, 2 e 3, e di circolarità (climate action & circular economy);
- metriche di equa rappresentanza, valorizzazione e sicurezza delle persone (People & Inclusion);
- Gestione sostenibile della Supply Chain e supporto alle comunità locali (Local Community & Supply Chain).

La presenza di KPI ESG nel PSP assicura coerenza con la strategia di lungo periodo e indirizza comportamenti e decisioni verso il miglioramento continuo e la crescita sostenibile.

9. Finalità, principi e durata della politica di remunerazione

In linea con il modello di governance adottato e con il Codice di *Corporate Governance*, la Società sviluppa e implementa costantemente una politica di remunerazione mirata ad attrarre, motivare e trattenere persone con le qualità professionali e competenze necessarie a svolgere efficacemente il proprio ruolo e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di IDN. La politica di remunerazione, che mira all'equilibrio tra componente fissa e variabile, è progettata per allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti, considerando anche gli interessi degli altri stakeholder rilevanti della Società, al fine di perseguire un successo sostenibile.

La Politica è pertanto volta a:

- incentivare la creazione di valore allineando gli interessi del management alle strategie aziendali, attraverso il collegamento delle *performance* individuali con i risultati della Società;
- assicurare che i sistemi di remunerazione e incentivazione – in particolare quelli riferiti ad Amministratore Delegato e DIRS – contribuiscano al perseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine e del successo sostenibile, attraverso una gestione coerente e ponderata del rischio. La Politica prevede un costante monitoraggio dell'efficacia dei sistemi retributivi e l'allineamento degli incentivi agli obiettivi economico-finanziari, ESG e di sviluppo individuale e di team, definiti nel quadro della strategia del Gruppo, nel rispetto dei valori aziendali e dei principi di equità, integrità e valorizzazione delle competenze;
- garantire un sistema di remunerazione e incentivazione trasparente e volto ad attrarre, motivare e trattenere le persone dotate delle competenze e caratteristiche necessarie al conseguimento del successo sostenibile, premiando i risultati individuali e l'apporto professionale, nel rispetto delle leggi e contratti collettivi nazionali e aziendali applicabili.

Il Consiglio di Amministrazione, nella definizione della Politica ha:

- tenuto conto del bilanciamento tra componente fissa e variabile della remunerazione in coerenza con gli obiettivi strategici e la gestione dei rischi della Società e del Gruppo, prevedendo che la parte variabile rappresenti una parte significativa della remunerazione complessiva;
- individuato gli obiettivi di *performance*, cui è legata l'erogazione delle componenti variabili, assicurando che gli stessi siano misurabili, sfidanti ma raggiungibili, legati in parte significativa a un orizzonte di medio-lungo termine, in linea con gli obiettivi strategici della Società, inclusi quelli relativi ai parametri ESG, finalizzati a promuoverne il successo sostenibile;
- fissato un adeguato lasso temporale di vesting – rispetto al momento della maturazione – per l'erogazione della componente di medio-lungo termine;
- previsto tutele contrattuali che consentano alla Società di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili versate (o di trattenere somme oggetto di vesting), determinate sulla base di informazioni e/o dati che possano in seguito rivelarsi manifestamente errati e/o di altre specifiche circostanze individuate dalla Società (c.d. clausole di *claw-back*).

La Politica tiene conto dei voti e delle valutazioni espressi dagli Azionisti nel corso dell'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2025 nonché delle indicazioni espresse nell'ambito del dialogo con essi, che la Società svolge in conformità alla propria *Politica per la gestione dei rapporti con gli Azionisti e la comunità finanziaria*.

A questo proposito, si segnala che nel corso dell'esercizio 2025 IDN ha condotto attività di *engagement* con investitori istituzionali e *proxy advisor*,

con l'obiettivo di approfondire le considerazioni espresse da questi ultimi con riferimento alla propria Politica.

La Politica di Remunerazione resta in vigore fino ad un massimo di tre anni (fino ad approvazione del bilancio di esercizio che si chiuderà il 31 dicem-

bre 2028) e comunque sino all'approvazione di una nuova politica di remunerazione per il successivo periodo. Il Comitato Nomine e Remunerazione provvede annualmente a verificare l'adeguatezza della Politica di Remunerazione e, ove necessario, formula proposte di modifica.

10. Criteri generali della politica di remunerazione

La Politica si fonda su principi e criteri generali applicabili all'intera popolazione aziendale, volti ad attrarre, motivare e trattenere persone dotate delle competenze professionali e delle qualità personali necessarie a contribuire alla strategia del Gruppo e al raggiungimento dei suoi obiettivi di lungo periodo, incluso lo sviluppo sostenibile.

Nell'ambito della presente Relazione, tali principi trovano applicazione – in coerenza con le disposizioni del Codice di Corporate Governance – con particolare riferimento all'Amministratore Delegato e ai DIRS, per i quali la definizione della remunerazione avviene sulla base di criteri oggettivi quali confronto con il mercato esterno, equità interna, meritocrazia, ruolo, responsabilità e competenze distintive, nel rispetto dei principi di obiettività e non discriminazione.

Per i dipendenti con responsabilità manageriali, la remunerazione si compone di una componente fissa e di una componente variabile, collegata al raggiungimento di obiettivi funzionali, economico-finanziari e di sostenibilità, coerenti con le best practice di mercato.

10.1. Componente fissa

La componente fissa della remunerazione è determinata sulla base di criteri generali volti ad assicurare competitività esterna ed equità interna, riflettendo la complessità del ruolo, le responsabilità attribuite, l'esperienza professionale e le competenze distintive. La definizione dei livelli retributivi si fonda su benchmark di mercato aggiornati e su prassi coerenti con le migliori metodologie utilizzate per la valutazione delle posizioni chiave.

Nel quadro della presente Politica, tali criteri trovano applicazione specifica per l'Amministratore Delegato e per i DIRS attraverso modalità di benchmarking tra loro differenziate, in linea con le prassi di mercato per le rispettive funzioni. La componente fissa è pertanto definita in coerenza con le responsabilità assegnate, il perimetro organizzativo di riferimento e le strutture retributive del Gruppo.

10.2. Componente variabile

L'obiettivo della componente variabile è allineare le performance individuali agli obiettivi aziendali. Essa consente, da un lato, di allineare le decisioni del management agli obiettivi e interessi della Società e, dall'altro, di spingere alla creazione di valore e successo sostenibile nel lungo periodo.

È a sua volta costituita da:

- una componente di breve termine, basata su un piano di incentivazione annuale (EMBO) basata su *cash*;
- una componente di medio-lungo termine, basata su strumenti finanziari (azioni) legati ai risultati di medio-lungo periodo (PSP).

10.2.1. A breve termine (EMBO)

L'incentivazione variabile di breve periodo è basata su:

- parametri oggettivi e di univoca valutazione sia economico/finanziari che funzionali o progettuali relativi al ruolo;

- i risultati effettivamente conseguiti, con una forbice che premia i risultati superiori agli obiettivi e, dall'altra parte, si riduce gradualmente sino ad azzerarsi, in caso di mancato raggiungimento di una soglia minima prestabilita.

La percentuale di componente variabile di breve termine è determinata tenendo conto del peso del ruolo secondo la metodologia di pesatura delle posizioni adottata, delle competenze della persona, nonché sulla base delle prassi di mercato sia rispetto al campione di aziende di riferimento selezionato, sia al mercato generale.

Il sistema di incentivazione denominato “*Executive MBO*” (“EMBO”), applicabile al CEO e ai DIRS, disciplinato dal relativo regolamento, è stato condiviso con il CNR ed approvato dal CdA della Società, da ultimo in data 17 Marzo 2026.

Il regolamento dell'EMBO definisce:

- destinatari;

- struttura e peso degli obiettivi;
- *threshold* di attivazione del sistema;
- soglie minime e massime di ciascun obiettivo;
- criteri per la determinazione e metodologia di calcolo del payout;
- modalità di erogazione e norme per il diritto al pagamento.

Prerequisiti per l'attivazione del Piano EMBO, validi per tutti i beneficiari, sono:

- *Net profit Adjusted* di Gruppo positivo per l'esercizio di riferimento;
- *Group EBITDA Adjusted* almeno del 75% rispetto al budget.

Ai Beneficiari EMBO non appartenenti alle funzioni corporate (i.e. ET CEO e WT CEO) si applica una *threshold* addizionale, legata al *EBITDA Adjusted* (75% rispetto al Budget) della Divisione d'appartenenza.

Threshold	Corporate	ET	WT	ETr
Group Net Profit Adj.	X	X	X	X
Min Group EBITDA Adj.	X	X	X	X
ET Division EBITDA Adj.		X		
WT Division EBITDA Adj.			X	

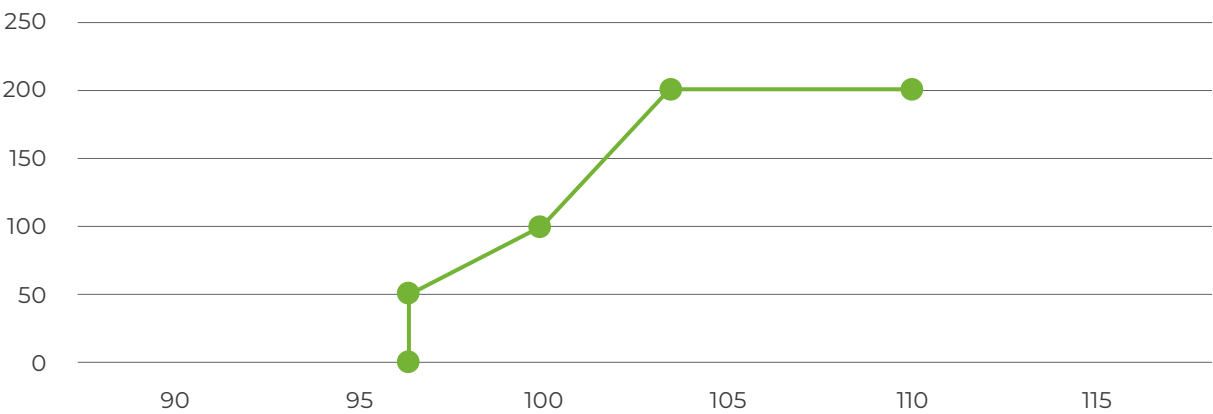
Il CdA, ai sensi dell’*“EMBO Regulation 2026”*, in conseguenza di gravi situazioni esterne, estremamente dannose per la Società e/o le sue controllate (tra le quali, ad esempio, pandemie, guerre, ecc.), ha facoltà di sospendere e/o annullare il Piano EMBO (c.d. clausola di salvaguardia).

Al superamento delle soglie di attivazione del sistema, e a condizione che sia raggiunto almeno il livello minimo previsto, ciascun obiettivo prevede un *payout*, così strutturato:

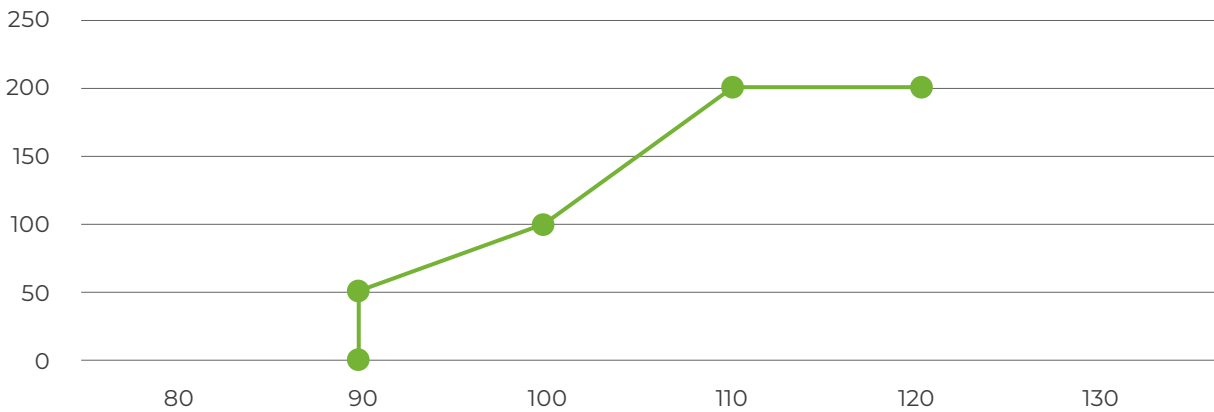
- 50% del valore target al raggiungimento della soglia minima;
- 100% al raggiungimento del target;
- 200% in caso di over-performance fino al livello massimo previsto.

Per tutti i valori intermedi tra soglia minima, target e massimo, il payout è determinato tramite proporzionalità lineare.

TURNOVER Adj. Curva Payout



Net Profit Adj. e Operating Cash Flow Curva Payout Adj.



La funzione P.Or.SC.H. calcola, sulla base dei valori economico-finanziari forniti dalla funzione AFC, il payout EMBO spettante a ciascun Beneficiario EMBO. I valori di payout emersi vengono quindi rivisti e discussi in CNR ed approvati in concomitanza con l'approvazione del bilancio consolidato dell'esercizio chiuso al 31 dicembre di ogni anno.

Il payout dell'EMBO è calcolato sulla Retribuzione Annu Fissa risultante al 1° Gennaio di ciascun anno di eleggibilità. Tutti gli altri elementi del pacchetto retributivo, diretti o indiretti (inclusi, a titolo esemplificativo, indennità di qualsiasi natura, patti di non concorrenza, bonus negoziati e corrisposti a livello di singola Legal Entity, periodi di preavviso, trattamenti di fine rapporto, ecc.) sono esclusi dalla base di calcolo.

Il payout dell'EMBO riferito al primo anno di inclusione, subordinato all'eventuale raggiungimento dei relativi target, sarà riconosciuto *pro rata temporis*. In particolare, se il Beneficiario viene assunto:

- nel primo semestre ("H1"): il bonus sarà corrisposto *pro rata*;
- nel secondo semestre ("H2"): non sarà riconosciuto alcun bonus, salvo diversa previsione concordata tra le parti nell'offerta o in apposita side letter al momento dell'assunzione.

Il pagamento dell'EMBO avverrà nel mese successivo all'approvazione del bilancio di riferimento da parte dell'Assemblea degli Azionisti. Tale pagamento è subordinato al mantenimento, da parte del Beneficiario, di un rapporto di lavoro attivo con la Società o con altre Legal Entity del Gruppo alla data effettiva di erogazione del bonus. Il Beneficiario non deve essere: (i) dimissionario in periodo di preavviso pre-risoluzione del contratto, né (ii) desti-

nario di una lettera di licenziamento e/o di cessazione del rapporto da parte della Società o di sue controllate. In particolare:

- non sarà corrisposto alcun bonus EMBO in caso di cessazione del rapporto di lavoro attivo durante l'anno di riferimento prima del 30 giugno, per dimissioni volontarie o involontarie, pensionamento, trasferimento o risoluzione consensuale;
- il bonus EMBO sarà corrisposto *pro rata temporis* in caso di pensionamento o risoluzione consensuale successivi al 30 giugno dell'anno di riferimento, oppure in caso di malattia di lunga durata (>180 giorni di calendario);
- in caso di invalidità permanente o decesso del Beneficiario, il pagamento dell'incentivo EMBO potrà essere riconosciuto al Beneficiario o ai suoi eredi a discrezione del CdA, su proposta del Chief Officer P.Or.S.C.H. e del CEO;
- per il CEO viene in caso attivato un processo ad hoc, di competenza del CdA su proposta del CNR;
- il diritto al bonus rimane sospeso in caso di contestazioni disciplinari, fino alla loro positiva conclusione.

Il CdA, previo parere favorevole del CNR, può determinare il riconoscimento parziale o totale dei risultati raggiunti e pervenire alla quantificazione di una somma da liquidare nell'ambito di un accordo di chiusura rapporto.

Per la liquidazione dell'EMBO al CEO è richiesta l'approvazione del CdA, previo parere favorevole del CNR.

10.2.2. A lungo termine (Performance Shares Plan)

Dopo il lancio dei primi tre cicli del piano PSP, la Società, viste le mutate condizioni di mercato e la necessità di tenere allineato il Top Management, ha lanciato un nuovo piano triennale basato su attribuzione gratuita di azioni (*Performance Shares Plan*) a partire dal 2025 e per un totale di tre cicli triennali *rolling*. Tramite la componente variabile di medio-lungo periodo della remunerazione, De Nora intende:

- promuovere la creazione di valore sostenibile per gli azionisti attraverso l'ingaggio del management;
- allineare gli interessi dei singoli beneficiari a quelli del Gruppo e degli stakeholder tramite lo sviluppo di una visione comune;
- fidelizzare il top management del Gruppo.

La componente di incentivazione a medio-lungo periodo:

- è legata ad obiettivi di generazione del valore sostenibile sul medio-lungo periodo della Società, nello specifico:

Target	Weight
EBITDA Adj.	40%
Operating Cash Flow Adj.	30%
TSR - relative	10%
ESG	20%
Total	100%

- è ponderata in funzione dei risultati effettivamente conseguiti in modo da premiare da un lato la performance in linea o superiore agli obiettivi e dall'altro, ridursi gradualmente sino ad azzerarsi in caso di mancato raggiungimento di una soglia minima.

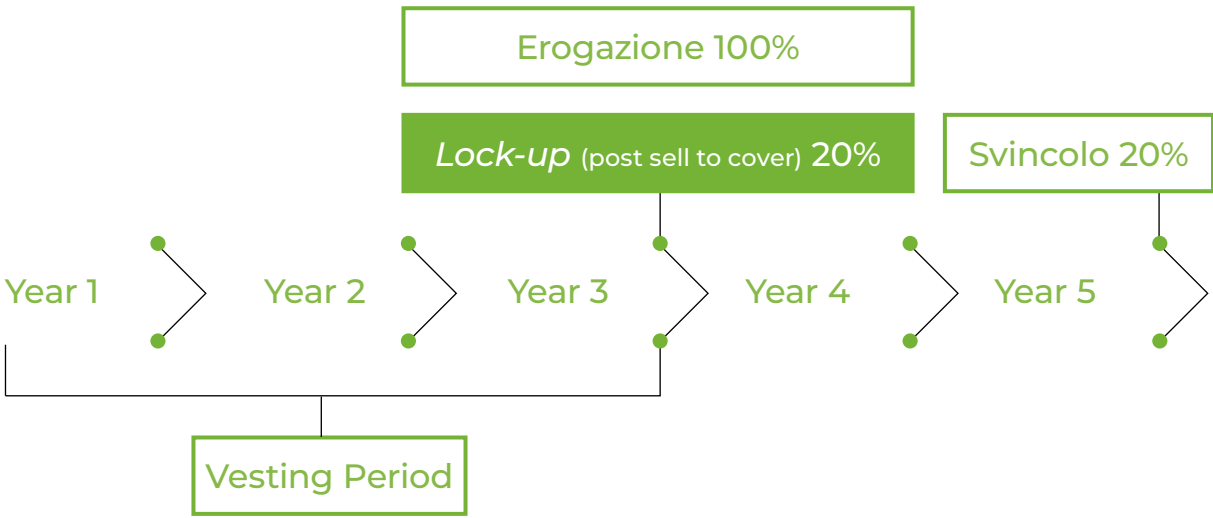
Il raggiungimento dei KPI è così determinato:

- *EBITDA Adjusted* Cumulato: valore dell'EBITDA Adjusted Cumulato del *Target Budget* del triennio con un valore minimo del -10% e un massimo del +10% rispetto al target. Questo calcolo viene effettuato calcolando un punteggio ponderato relativo alla performance dell'EBITDA di ogni singola divisione.
- *Operating Cash Flow Adjusted*: valore del *Operating Cash Flow Adjusted* Cumulato *Target Budget* del triennio con un valore minimo del -10% e massimo del +10% rispetto al target.
- *TSR relative*: *Total Shareholder Return* di De Nora su un orizzonte di tre anni, valutato secondo:
 - Posizionamento rispetto a due peer group, composto da primarie aziende internazionali dei settori in cui opera IDN.
 - Crescita del TSR rispetto al valore iniziale al momento dell'assegnazione.
- *ESG*: raggiungimento degli obiettivi del Piano di Sostenibilità del Gruppo con un valore minimo del 70% del totale degli obiettivi, l'80% degli obiettivi previsti come target e il 100% come massimo.

Per questi KPI, il piano prevede il medesimo schema di payout dell'EMBO:

- 50% delle azioni assegnate al raggiungimento del valore minimo;
- 100% al raggiungimento del target;
- 200% in caso di massima over performance (o superiore).

In linea con le best practice di mercato, la componente variabile di medio-lungo periodo è soggetta a un periodo di vesting triennale. Alla fine di questo periodo viene attribuito, in base ai valori raggiunti dai singoli obiettivi, il 100% delle azioni. Di queste, il 20% ha un periodo di *lock-up* di 24 mesi, come da best practice di mercato.



10.3. Clausole di claw-back

Per gli incentivi variabili sia di breve che di medio-lungo termine ed eventuale severance, è previsto un meccanismo di “*claw-back*”: la Società, ferme restando le limitazioni di legge localmente applicabili, rientrerà in possesso in tutto o in parte delle somme erogate a titolo di incentivo, se esse siano state determinate sulla base di comportamenti dolosi, gravemente colposi o in violazione delle norme di riferimento, ovvero conseguite sulla base di dati che si rivelino in seguito manifestamente errati.

La clausola si attiva dal momento dell’individuazione dell’irregolarità, anche a seguito di segnalazioni risultanti dall’attività di *audit*.

Per i rilievi inerenti agli obiettivi individuali, il meccanismo può essere attivato dal CEO con il supporto del Chief Officer P.Or.S.C.H. di Gruppo, che informano prontamente il CNR.

Per rilievi inerenti ai parametri economici e finanziari, e per rilievi di irregolarità riguardanti il CEO, il meccanismo può essere attivato dal CdA, anche su segnalazione del CNR al quale devono, in ogni caso, essere trasmesse tutte le informazioni relative all’irregolarità riscontrata.

10.4. Principi di sterilizzazione

Gli indicatori di performance dei Piani EMBO e PSP sono determinati a perimetro costante e cambi costanti, escludendo gli effetti delle operazioni straordinarie.

Sono esclusi dal calcolo gli effetti economici e finanziari derivanti da eventi non ricorrenti o straordinari e/o al di fuori del controllo del management, in modo da riflettere l’andamento ordinario del business.

Il CdA, su proposta del CNR si riserva, inoltre, la facoltà di apportare aggiustamenti e/o rettifiche basate su criteri specifici qualora si verificchino circostanze eccezionali.

10.5. Mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo l'assegnazione

Nel PSP sono incluse previsioni riguardanti il man-

tenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro assegnazione. Nello specifico i piani PSP 2025-2027 e 2026-2028 prevedono, come da prassi di mercato, un periodo di *lock-up* di 24 mesi del 20% delle azioni assegnate (c.d. post sell-to-cover).

10.6. Coperture assicurative, previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie

La Società stipula, a beneficio del CEO, dei DIRS e di altri dirigenti che occupano ruoli di rilievo all’interno del Gruppo, una serie di coperture assicurative ulteriori rispetto a quelle obbligatorie. Tali coperture, le cui condizioni e massimali sono definiti caso per caso in funzione delle specifiche necessità, includono per i DIRS italiani: (i) assicurazione infortuni extra-professionale; (ii) polizza IPM (Invalidità Permanente da Malattia); (iii) assicurazione sanitaria integrativa FASI per il rimborso delle spese mediche, eventualmente estendibile anche al nucleo familiare, e l'assicurazione AoN che integra i rimborsi eventualmente non coperti dal FASI stesso; (iv) check-up annuale personalizzato (c.d. CDI-*check* o presso IRCCS Ospedale San Raffaele); (v) la polizza di capitalizzazione. Laddove previsto, le condizioni applicate risultano più vantaggiose rispetto a quelle stabilite dal CCNL di categoria.

10.7. Benefit non monetari¹

Oltre a quanto eventualmente stabilito dal CCNL di riferimento e alle coperture assicurative integrative descritte, la Politica prevede per IDN la possibilità di riconoscere al CEO e ai DIRS benefit non monetari, tra cui il diritto all’assegnazione di un’auto aziendale ad uso promiscuo.

CEO e DIRS con poteri di rappresentanza beneficiano di una polizza assicurativa D&O (*Directors and Officers*) stipulata a livello di Gruppo.

10.8. Indennità per la cessazione anticipata del rapporto o per il suo mancato rinnovo e patti di non concorrenza

10.8.1. Indennità

La Politica di Remunerazione prevede, in coerenza con le raccomandazioni contenute nel Codice e con le raccomandazioni formulate in calce alla lettera inviata dal Presidente del Comitato per la *Corporate Governance* in data 18 dicembre 2025 ai presidenti degli organi amministrativi delle società quotate (la “**Lettera del Presidente del Comitato CG**”), la possibilità per IDN di sottoscrivere accordi con il CEO e/o i DIRS disciplinanti *ex ante* gli aspetti economici in caso di cessazione della carica o di risoluzione del rapporto di lavoro anche anticipate, ad iniziativa della Società, del soggetto interessato o in caso di mancato rinnovo. Tali accordi sono subordinati alla valutazione ed approvazione del CdA, previo parere favorevole del CNR.

Detti accordi devono essere definiti alla luce delle motivazioni sottostanti alla cessazione del rapporto. In particolare, le indennità possono essere previste nei seguenti casi:

- a) revoca dell’Amministratore dalla carica in assenza di una giusta causa (comprese, tra le altre, le ipotesi in cui la cessazione della carica avvenga in conseguenza della decadenza dell’intero CdA, ai sensi di quanto previsto dallo Statuto o nel caso di operazioni societarie quali, *inter alia*, fusioni, scorpori, scissioni);
- b) mancata conferma dell’Amministratore a seguito di scadenza del mandato;
- c) risoluzione del rapporto di lavoro da parte della Società per ragioni di natura oggettiva;
- d) risoluzione consensuale.

L’indennità viene corrisposta a condizione che il CEO o il DIRS si dimetta da qualsiasi incarico ricoperto all’interno del Gruppo e vengano sottoscritte, nel caso egli abbia in essere un rapporto di lavoro in Italia, una risoluzione consensuale e una transazione generale novativa ai sensi degli artt. 2113, 1975 e 1976 del Codice Civile e dell’art. 411 del codice di procedura civile.

La presente Politica, anche in conformità alle relative raccomandazioni contenute nel Codice di *Corporate Governance* e in calce alla Lettera del Presidente Comitato CG, stabilisce come importo massimo della somma complessivamente erogabile per la cessazione / risoluzione del rapporto con il Gruppo le mensilità previste dalla normativa di riferimento e dalla giurisprudenza, e comunque non superiori a due annualità considerate come somma della Retribuzione Annuale Lorda e della media degli ultimi tre incentivi a breve termine (EMBO) erogati.

Alla data della presente Relazione la Società non ha in essere accordi di indennità per la cessazione del rapporto di lavoro da parte del CEO o di DIRS.

10.9. Patti di non concorrenza

La Politica di Remunerazione prevede la possibilità per la Società di stipulare patti di non concorrenza con il CEO, i DIRS, in coerenza con la normativa applicabile e le migliori prassi di mercato.

Tali patti prevedono, a fronte di un congruo corrispettivo riconosciuto per tutta la durata del rapporto di lavoro, l’impegno a non svolgere – successivamente alla cessazione del rapporto – attività lavorative o professionali che possano risultare in concorrenza con quelle del Gruppo, nonché l’obbligo di non divulgare o utilizzare informazioni riservate o know-how aziendale.

Durata e condizioni economiche di tali patti sono definite in relazione al ruolo ricoperto, al livello di esposizione a informazioni strategiche e al potenziale rischio competitivo, e prevedono periodi di efficacia post-cessazione coerenti con la prassi di mercato.

Analoghi patti possono essere previsti anche per altri dirigenti del Gruppo, qualora la natura del ruolo e l’accesso a informazioni sensibili rendano opportuno tutelare l’interesse aziendale attraverso tali strumenti.

10.10. Deroghe

IDN guarda con sfavore alla possibilità di ricorrere a deroghe alla Politica di Remunerazione.

La Società ritiene tuttavia che, fermo quanto previsto dal Regolamento OPC, si possa occasionalmente far ricorso allo strumento della deroga, ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità del Gruppo e per conservare la sua capacità di competere sul mercato. Ai sensi del comma 3-*bis* dell’art. 123-*ter* TUF, il CdA, su proposta del CNR, previo parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi ed ESG e, ove necessario, del Comitato Operazioni con Parti Correlate, sentito anche il Collegio Sindacale, può derogare, temporaneamente, ai contenuti della Politica in materia di Remunerazione illustrati nella presente Relazione, qualora si presentino circostanze eccezionali ai sensi di quanto previsto dall’art. 123-*ter*, comma 3-*bis* l TUF tra i quali, a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo:

- eventuali discontinuità nell’organizzazione del business, della Società o del Gruppo, derivanti sia da operazioni straordinarie (fusioni, acquisizioni, cessioni di aziende o rami d’azienda) sia da cambiamenti rilevanti nella composizione del top management; o
- eventi esogeni di natura socio economica straordinari e/o imprevedibili (come pandemie,

¹ In osservanza delle raccomandazioni incluse nello schema 7-*bis*, Allegato 3A, al Regolamento Emittenti, tale sezione esclude le stock option e gli ulteriori piani di compensi che prevedano l’assegnazione di azioni e strumenti finanziari, che rientrano nei punti relativi alle componenti variabili.

conflitti, ecc.) che possano influenzare i mercati di riferimento, a livello globale o locale, generando un impatto significativo sulla Società o sul Gruppo e/o sui rispettivi risultati.

10.11. Remunerazioni straordinarie

Solo in circostanze del tutto eccezionali, e quando ciò sia strettamente necessario per tutelare l'interesse di medio-lungo termine della Società, possono essere valutati interventi retributivi non previsti nei sistemi ordinari, e limitati a soli tre casi:

- ingresso nel Gruppo, per compensare condizioni pregresse o garantire l'attrattività a profili chiave;
- continuità gestionale, quando la permanenza di specifiche professionalità sia essenziale per la stabilità o la realizzazione di progetti rilevanti;
- operazioni o progetti di particolare rilevanza, non contemplati nei meccanismi incentivanti ordinari e con impatto significativo sulla strategia del Gruppo.

L'attivazione di tali misure richiede una motivazione rigorosa, una puntuale documentazione e un processo approvativo stringente: il CNR valuta caso per caso, con il supporto delle funzioni competenti, e formula una proposta al CdA. Nei casi rilevanti si applica la Procedura OPC, con obbligo di astensione dei soggetti interessati.

Le remunerazioni straordinarie possono assumere le seguenti forme, nel rispetto dei limiti di mercato:

- entry bonus destinati a compensare trattamenti maturati presso precedenti datori di lavoro, con previsione di clausole claw back in caso di cessazione anticipata;
- retention bonus collegati alla permanenza in azienda per un periodo determinato (fino a 3 anni), anch'essi soggetti a claw back;
- variabile garantito per il solo anno di ingresso, calcolato *pro-rata temporis*;
- specifici bonus legati ad operazioni straordinarie.

L'ammontare complessivo di tali trattamenti non supera, di norma, un importo pari alla componente fissa annua, in linea con le migliori prassi di mercato.

11. Remunerazione dell'Amministratore Delegato

11.1. Componente fissa

Per l'Amministratore Delegato si conferma una struttura retributiva equilibrata, composta da una componente fissa adeguata alle responsabilità attribuite e da una variabile, definita entro limiti massimi, che collega la remunerazione ai risultati attesi, con un *pay mix* che valorizza la componente variabile.

La remunerazione fissa del CEO è valutata sulla base di un panel di aziende a perimetro europeo e, in misura minore, nordamericano, di dimensioni

comparabili a quella del Gruppo per fatturato, capitalizzazione di mercato, numero di dipendenti e, ove possibile, di settore di appartenenza, utilizzando come riferimento primario la mediana del mercato costruito con tale panel, fatta salva la possibilità di assumere, incentivare o motivare persone con particolare *seniority* o *expertise* in relazione alle quali il CdA, previo parere del CNR, può decidere di avvicinarsi al quartile superiore.

Il panel di peer, rinnovato quest'anno al fine di essere costantemente allineati alle prassi di mercato e costruito con il supporto di consulenti esterni indipendenti, è il seguente:

#	Company	Country
1	Amplifon	Italy
2	Biesse S.p.A.	Italy
3	Bodycote plc	United Kingdom
4	Diasorin	Italy
5	ENCE Energia y Celulosa, S.A.	Spain
6	Genuit Group plc	United Kingdom
7	H&R GmbH & Co, KGaA	Germany
8	Halma plc	United Kingdom
9	INFICON Holding AG	Switzerland
10	Intercos S.p.A.	Italy
11	NORMA Group SE	Germany
12	Recordati	Italy
13	Romande Energie Holding SA	Switzerland
14	Rotork plc	United Kingdom
15	Safilo	Italy
16	Soitec SA	France
17	TGS ASA	Norway
18	thyssenkrupp nucera AG & Co. KGaA	Germany
19	Xylem Inc.	US
20	Chart Industries Inc.	US
21	Plug Power Inc.	US

La componente fissa della remunerazione del CEO è valutata sia sulla base del *benchmark* risultante dal panel di peer, sia da:

- un **comprovato track record di performance pluriennale**, con risultati operativi e finanziari sistematicamente superiori ai target approvati e coerenti con la creazione di valore per gli stakeholder;
- l'orizzonte dei prossimi esercizi, caratterizzato da sfide di mercato, industriali e regolatorie di crescente complessità, che rendono necessario assicurare continuità a una *leadership* altamente efficace nella strategia e nella gestione dei rischi;
- esigenze di **retention** in un mercato *executive* competitivo, come constatato dall'interesse manifestato da primarie società, che richiedono il mantenimento di un posizionamento retributivo **market competitive** rispetto a un panel comparabile.

La componente fissa della retribuzione dell'Amministratore Delegato è di €950.000.

Il posizionamento complessivo è stato verificato dal CNR rispetto al **panel di riferimento** assicurando la **coerenza con le pratiche di mercato** e in un contesto di piena trasparenza informativa e coerenza con la disciplina in materia, nonché con il Codice di CG.

11.2. Componente variabile a breve termine

Il CEO ha una percentuale di incentivazione a breve termine del 90% della retribuzione fissa (intesa come somma della retribuzione rinveniente dal rapporto di lavoro dipendente e del compenso come Amministratore Esecutivo ad esclusione del patto di non concorrenza).

Nello specifico, il suo schema EMBO è basato su:

Objective	Weight	Minimum	Target	Maximum
Group Net Profit Adj.	40%	Budget Target -10%	Budget Target	Budget Target +10%
Group Turnover Adj.	20%	Budget Target -3,5%	Budget Target	Budget Target +3,5%
Group Operating Cash Flow Adj.	20%	Budget Target -10%	Budget Target	Budget Target -10%
ESG	20%		Mix Target	

L'obiettivo ESG è così formato:

Objective	Weight	Minimum	Target	Maximum
Safety	10%	3	2,73	2,46
%kWh renewal energy	5%	35%	40% (incl. Gigafactory)	40% (incl. Gigafactory)
Governance	5%	40%	46%	48%

L'obiettivo Safety è un valore ponderato al 50% della somma di Indice di Frequenza (calcolato come (n° infortuni/ore lavorate) x 10⁶) e Indice di Gravità (calcolato come (giorni di assenza/ore lavorate) x 10³) il cui rappresenta rappresenta il valore minimo del 2025 e il minimo e il massimo sono posti rispettivamente al +10% e -10% del valore target.

L'obiettivo sulle energie rinnovabili riguarda la percentuale di kWh di energia rinnovabile prodotta/acquistata rispetto al totale di energia utilizzata, partendo dal valore actual di fine 2025.

L'obiettivo "Governance", a tema DE&I, riguarda la percentuale di fornitori strategici certificati su piattaforma ESG, tramite somministrazione e approvazione di apposito questionario digitale gestito da provider esterno autorizzato.

Target	Weight
EBITDA Adj.	40%
Operating Cash Flow Adj.	30%
TSR - relative	10%
ESG	20%
Total	100%

Per il CEO, il payout target è pari al 110% della sua componente fissa. Il meccanismo di erogazione prevede un intervallo che va da un minimo del 50% del valore target, corrispondente alla soglia minima di performance, fino a un massimo

11.3. Componente variabile a lungo termine

Nel corso del 2026 verrà assegnato il secondo ciclo del *Performance Share Plan 2026-2028*, facente parte del piano PSP 25-27, piano *rolling* triennale di De Nora, volto ad incentivare il management alla creazione di valore sostenibile per la Società.

I KPI del PSP 25-27 sono:

del 200% in caso di superamento degli obiettivi (over-achievement), mentre livelli di performance inferiori alla soglia minima non danno luogo ad alcun payout.

12. Remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategica

12.1. Componente fissa

La componente fissa della remunerazione dei DIRS è allineata ai *benchmark* di mercato ed è commisurata a ruolo, competenze tecniche e manageriali. Essa si basa sulla posizione ricoperta, sulle responsabilità assegnate e sul relativo peso, utilizzando *benchmark* salariali forniti da consulenti esterni indipendenti. Per la componente fissa dei DIRS, si utilizza come riferimento primario la mediana del mercato per tipologia di ruolo, suo peso e area geografica, con una leva di flessibilità che consenta comunque di rimanere nel range tra primo e terzo quartile in base a seniority, competenze, competitività del mercato per la posizione, sempre salvaguardando l'equità all'interno del Gruppo.

12.2. Componente variabile a breve termine

L'incentivazione variabile di breve periodo si fonda su:

- parametri oggettivi e chiaramente misurabili, sia economico finanziari sia funzionali o progettuali, definiti in relazione al ruolo;
- risultati raggiunti, prevedendo un meccanismo premiante in caso di performance superiori agli obiettivi e, al contrario, una riduzione progressiva del bonus fino all'azzeramento qualora non venga raggiunta una soglia minima prestabilita.

La percentuale della componente variabile di breve termine è determinata considerando il peso della posizione secondo la metodologia di job evaluation adottata, le competenze della persona, nonché le prassi di mercato, rispetto ad un mercato specifico che incrocia ruolo e Paese e varia dal 30% al 60% della propria RAL.

Di seguito sono riportate le metriche e relativi pesi sul sistema EMBO per l'anno 2026:

Threshold	CFO	Other Corporate COs	ET CEO	WT CEO	Etr CEO
Group Net Profit Adj.	30-40	25-30	10-20	10-20	10-20
Financial Objectives*	10-30	50-75	50-75	60-80	50-75
ESG	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20
Functional/Individual Targets**	25-40				

*La voce "Obiettivi finanziari" fa riferimento agli specifici KPI gestionali (es., turnover, NFP, EBIT, order intake, etc) di volta in volta individuati.

** Gli obiettivi individuali includono obiettivi inerenti alla gestione caratteristica del ruolo, in coerenza con i dati del piano industriale.

12.3. Componente variabile di lungo termine

Sono Beneficiari di tale sistema i seguenti DIRS:

Chief Financial Officer Officer	Chief Technology	ET BU CEO
WT BU CEO	Chief Operating Officer	Chief MBD Officer
Energy Transition & Hydrogen Chief Officer	Chief Procurement Officer	Chief Legal Officer
Chief P.Or.SC.H. Officer		

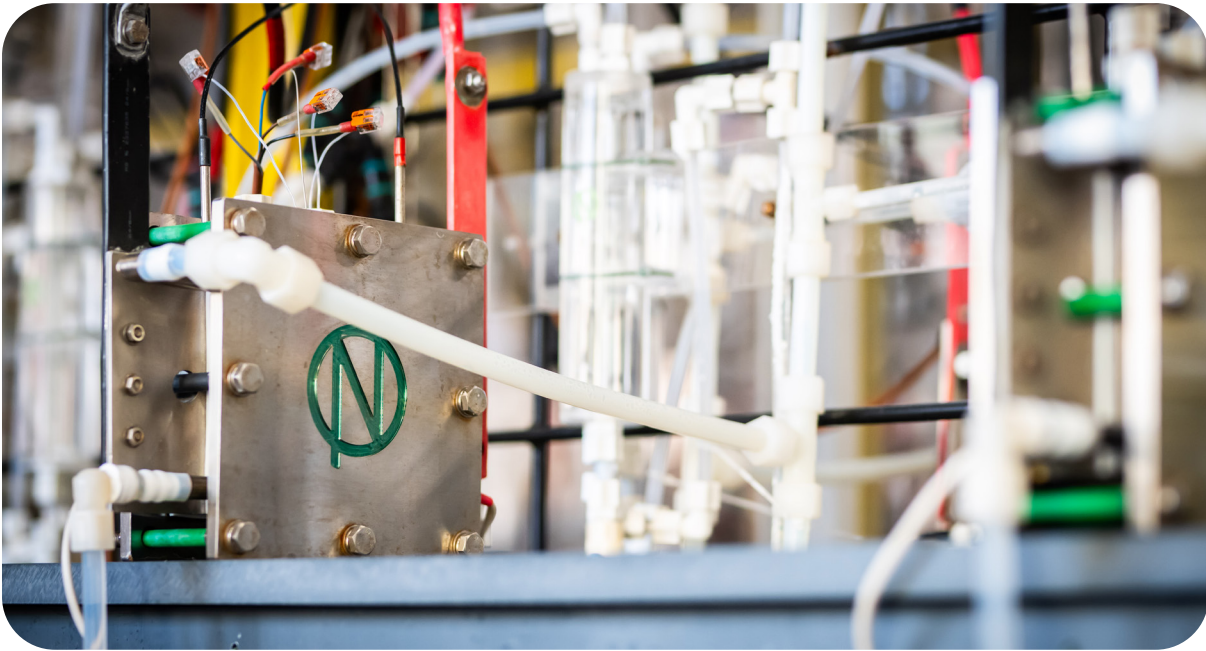
Dopo i primi tre cicli di PSP, la Società – alla luce del nuovo contesto di mercato e dell'esigenza di mantenere allineato il *Top Management* – ha introdotto un nuovo PSP triennale basato su assegnazione gratuita di azioni, attivo dal 2025 e articolato su tre cicli *rolling*.

Tale Piano è volto a sostenere la creazione di valore sostenibile nel tempo, rafforzando l'allineamento tra management, Gruppo e stakeholder e la retention delle figure chiave. Esso:

- è ancorato a obiettivi di performance di medio lungo periodo, con forte focus sulla sostenibilità del valore creato;
- varia in funzione dei risultati effettivi, riconoscendo il premio al raggiungimento del target, incrementandosi in caso di over performance un over-achievement fino al 200% del valore target e azzerandosi sotto la soglia minima;
- rappresenta una quota variabile tra il 30% e il 70% della remunerazione, a seconda di ruolo e livello di responsabilità.

Di seguito i KPI su cui è misurato il management:

Target	Weight
EBITDA Adj.	40%
Operating Cash Flow Adj.	30%
TSR - relative	10%
ESG	20%
Total	100%

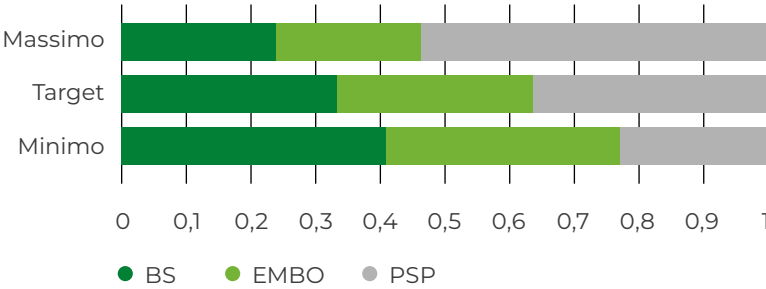


13. Pay-mix

Il *pay mix* delle retribuzioni di CEO e DIRS è strutturato come segue:

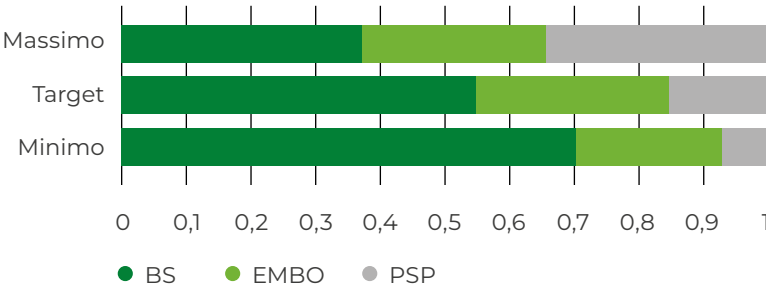
CEO Pay-Mix			
	BS	EMBO	PSP
Minimo	41%	37%	22%
Target	33%	30%	37%
Massimo	24%	22%	54%

CEO Pay Mix



DIRS Pay-Mix			
	BS	EMBO	PSP
Minimo	71%	13%	16%
Target	55%	21%	24%
Massimo	38%	29%	33%

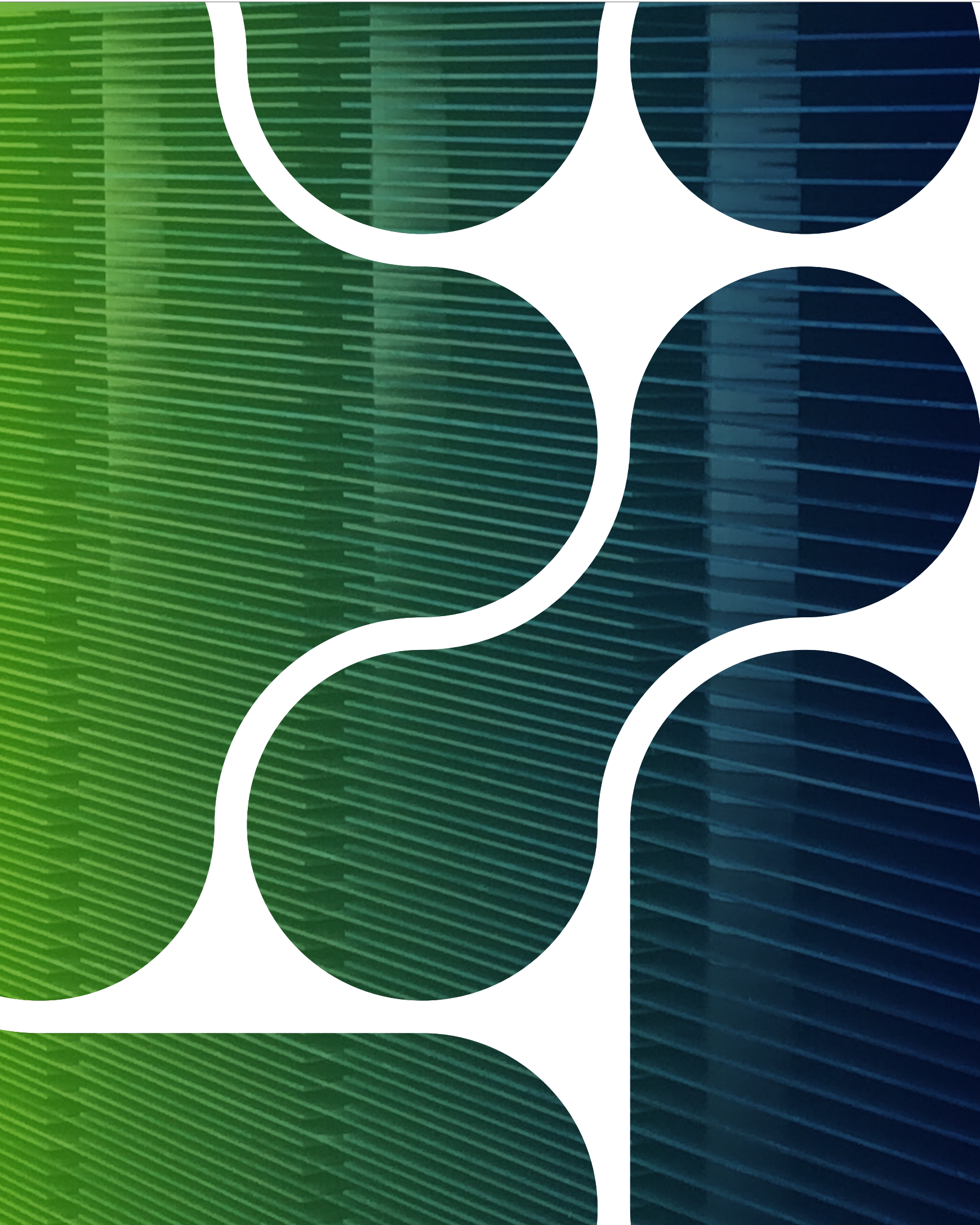
DIRS Pay Mix



Il valore minimo del *pay mix* fa riferimento alla somma tra *Base Salary* e livello di *performance* raggiunto sui piani variabili.

La Società revisiona periodicamente il *pay mix* del suo sistema di remunerazione, in ottica di miglioramento continuo e allineamento alle best practice di mercato, sempre con l'obiettivo di disincentivare

decisioni e comportamenti eccessivamente orientati al rischio. La componente variabile di medio-lungo periodo, in particolare, è funzionale alla volontà di scoraggiare iniziative volte a massimizzare eccessivamente il profitto di breve, a detrimento del successo sostenibile, ovvero della creazione di valore a lungo termine.



SEZIONE II

Compensi corrisposti

14. Premessa

La presente Sezione sarà sottoposta al voto consultivo da parte dell'Assemblea degli Azionisti convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025, come previsto dall'art. 123-ter del TUF che prevede al comma 6: *"Fermo restando quanto previsto [...] l'assemblea convocata [...] delibera in senso favorevole o contrario sulla seconda sezione della relazione prevista dal comma 4. La deliberazione non è vincolante."*

I compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo sono illustrati nominativamente; i compensi previsti per gli altri DIRS sono rappresentati in forma aggregata.

Con riferimento alla rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, si rinvia a quanto già descritto analiticamente nella Sezione I.

Si precisa che la presente Sezione II contiene altresì informazioni sullo stato di attuazione del piano di incentivazione a lungo termine.

15. Prima parte - Remunerazioni

15. Remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione

15.1. Remunerazione fissa degli Amministratori

In data 29 aprile 2025, l'Assemblea ordinaria della Società ha deliberato di fissare l'emolumento complessivo annuo lordo per il Consiglio di Amministrazione in Euro 1.192.500,00 e di riconoscere a ciascun amministratore il diritto al rimborso delle spese ragionevolmente sostenute in ragione del proprio ufficio e adeguatamente documentate.

Il CdA della Società, tenuto conto dell'emolumento complessivo annuo lordo deliberato dall'Assemblea come sopra specificato, ha confermato la determinazione dei singoli compensi dei membri del CdA precedentemente approvata dall'Assemblea in data 29 aprile 2025, come segue:

- (i) Euro 400.000, *pro rata temporis*, attribuito al Presidente;
- (ii) Euro 100.000, *pro rata temporis*, attribuito all'Amministratore Delegato; e
- (iii) Euro 40.000, *pro rata temporis*, attribuito a ciascun ulteriore membro del CdA.

Il dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio 2025 è riportato in **Tabella 1**.

15.2. Amministratori non esecutivi

In conformità a quanto raccomandato dal Codice di *Corporate Governance*, la remunerazione degli amministratori non esecutivi non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società, ma è prevista in misura fissa. Gli amministratori non esecutivi e gli amministratori indipendenti che facciano

parte di comitati costituiti in seno al CdA ricevono un compenso aggiuntivo per l'attività e l'impegno ulteriori messi a disposizione della Società.

Pertanto, nel corso dell'esercizio 2025, gli amministratori non esecutivi, indipendenti e non hanno percepito esclusivamente gli emolumenti previsti per la carica di amministratore e gli eventuali ulteriori compensi previsti per la partecipazione ai comitati.

Il dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio 2025 è riportato nella **Tabella 1**.

15.3. Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del CdA, Federico De Nora, nell'esercizio 2025 ha percepito complessivamente Euro 420.000,00 come meglio illustrato di seguito.

Remunerazione fissa

I compensi fissi per il Presidente del CdA ammontano ad Euro 400.000 di percepiti da IDN e Euro 20.000 per il Comitato Strategie.

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato, Paolo Dellachà, nell'esercizio 2025 ha percepito complessivamente Euro 2.147.937 come meglio illustrato di seguito.

Remunerazione fissa

I compensi fissi per l'Amministratore Delegato, individuati nella retribuzione rinveniente dal rapporto di lavoro dipendente e dal compenso come Amministratore con deleghe, ammontano ad Euro 870.000.

Remunerazione variabile annuale: EMBO 2025

Goal	Weight	Min	Target	Max	Achieved	Performance Score %
Group EBITDA Adj.	40%	133.880.288	148.756	163.631.463	182.169	200%
Group Turnover Adj.	20%	858.477.062	889.613.536	920.750.010	923.217	200%
Group Operating Cash Flow Adj.	20%	82.891.402	92.101.558	101.311.714	122.327	200%
ESG	20%	1,0	2,0	3,0	2,00	100%
						180%

Il compenso maturato dall'Amministratore Delegato in relazione all'EMBO 2025 ammonta ad Euro 1.224.000, come risultante della consuntiva-

zione dei suoi obiettivi sopra illustrati di cui, per l'obiettivo ESG:

Goal	Weight	Min	Target	Max	Achieved	Performance Score %
Safety	10%	2,73	2,457	1,911	3,11	0%
%kWh renewal energy	5%	29%	31%	35%	35%	200%
Governance	5%	21%	23%	24%	46%	200%
						100%

Remunerazione variabile di medio-lungo termine (PSP)

Nel 2025 sono stati assegnati all'Amministratore Delegato 144.290 diritti a sottoscrivere azioni nell'ambito del Piano *Performance Shares Plan* (PSP) ciclo 2025-2027.

Si precisa che nell'ambito del primo e del secondo ciclo del PSP 2022-2024, nel Consiglio di Ammi-

nistrazione del 17 Marzo 2026, all'Amministratore Delegato sono stati attribuiti un totale di n° 14.604 azioni, di cui 2.004 erogate in prima *tranche* dal ciclo PSP 23-25, e 12.600 erogate in seconda tranche dal ciclo PSP 22-24, secondo le modalità del piano.

L'attribuzione del ciclo PSP 23-25 fa riferimento alla consuntivazione degli obiettivi riportati nella tabella sottostante:

Target	Weight	Min	Tgt	Max	Achieved	Performance Score %
EBIT	40%	81,60	131,47	181,34	-27,4	0%
TSR absolute	20%	+15,0%	+22,5%	50%	-49,92%	0%
TSR Relative	20%	median	Linear Interpolation	Q3	6,00%	0%
ESG	20%	An appropriate metric, measurement system and relative training have been implemented			100%	100%
Total	100%					20%

Benefit

I benefit non monetari ammontano a un valore di Euro 28.937,31.

Componenti dei comitati endo-consiliari

In data 29 aprile 2025, il CdA, con il parere favorevole del Collegio Sindacale, ove necessario, ha deliberato di attribuire l'ulteriore compenso di:

- (i)

Euro 65.000 ai componenti del Comitato Controllo, Rischi ed ESG, di cui Euro 25.000 al Presidente ed Euro 20.000 a ciascun altro membro del comitato;
- (ii)

Euro 65.000 ai componenti del CNR, di cui Euro 25.000 al Presidente ed Euro 20.000 a ciascun altro membro del comitato; e
- (iii)

Euro 105.000 ai componenti del Comitato Strategie, di cui Euro 25.000 al Presidente ed Euro 20.000 a ciascun altro membro del comitato.
- (iv)

Euro 57.500 ai componenti del Comitato Parti Correlate, di cui Euro 22.500 al Presidente ed Euro 17.500 a ciascun altro membro del comitato.

Remunerazione dei Componenti del Collegio Sindacale

In data 29 aprile 2025, l'Assemblea ordinaria della Società ha stabilito il compenso annuo lordo del Collegio Sindacale nominato in pari data in Euro 94.500 lordi annui, di cui Euro:

- (i)

40.500 lordi annui per il Presidente; e
- (ii)

27.000 lordi annui per ciascun Sindaco Effettivo.

Il dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio 2025 è riportato in **Tabella 1**.

Non sono previsti benefici monetari e non monetari a favore dei componenti del Collegio Sindacale.

Remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Nel corso dell'esercizio 2025, i DIRS² hanno percepito, complessivamente, Euro 4.362.387 di cui:

- (i)

Compensi fissi: Euro 2.357.128, di cui Euro 1.464.029 percepiti da dipendenti di IDN, ed Euro 893.099 da dipendenti di altre società del Gruppo;
- (ii)

Compenso variabile annuale (MBO 2025): Euro 1.794.458, di cui Euro 935.538 percepiti da dipendenti di IDN, ed Euro 858.920 da dipendenti di altre società del Gruppo;
- (iii)

Compenso variabile di medio-lungo termine: nell'ambito del Piani di *Performance Shares Plan*, ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono stati assegnati complessivamente 183.535 diritti, a seguito della delibera assunta dal Consiglio in data 7 ottobre 2025, previo parere favorevole del CNR; si precisa che nell'ambito del primo e del secondo ciclo del PSP 2022-2024, nel CdA del 17 Marzo 2026, ai DIRS sono stati attribuiti un totale di n° 16.758 azioni, di cui 2.586 erogate in prima tranche dal ciclo PSP 23-25, e 14.172³ erogate in seconda tranche dal ciclo PSP 22-24, secondo le modalità del piano.
- (iv)

Benefit: includono l'autovettura, le polizze vita, infortuni e la copertura sanitaria integrativa per un valore di Euro 210.801, di cui Euro 90.526 percepiti da dipendenti di IDN, ed Euro 120.275 da dipendenti di altre società del Gruppo.

Per ulteriori informazioni sul dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio 2025 si rinvia alla **Tabella 1**.

Componenti variabili della remunerazione

Per ulteriori informazioni sul dettaglio degli emolumenti relativi all'esercizio 2025 si rinvia ai paragrafi che precedono e alla **Tabella 1**.

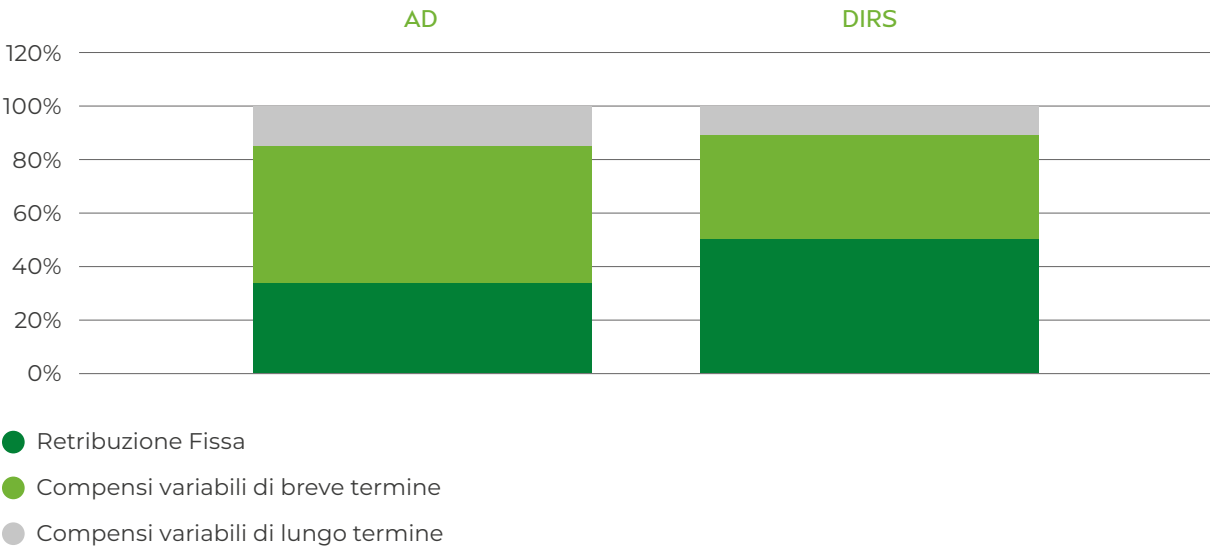
² Si precisa che al 31 dicembre 2025 si qualificavano come Dirigenti con Responsabilità Strategiche: il Chief Financial Officer, il Water Technology Chief Executive Officer, l'Electrode Technologies Chef Executive Officer, il Chief Energy Transition Officer, il Chief Technology Officer, il Chief Marketing & Business Development Officer, il Chief Operating Officer, il Chief P.Or.SC.H. Officer, e la Chief Legal Officer.

³ Si precisa che il numero di azioni inserito nel comunicato stampa del 18 marzo 2026 comprende anche azioni assegnate a persone che hanno perso la qualifica di DIRS nel corso dell'esercizio 2025.

Pay-mix

La proporzione tra compensi fissi e variabili dell'Amministratore Delegato e dei DIRS (considerando il *pay-mix* medio) nel corso dell'esercizio 2025 è riportata di seguito.

Pay-mix 2025 (*)



(*) La proporzione è calcolata a partire dal dettaglio delle voci retributive riportato in Tabella 1. Sezione II. Si definiscono componenti fisse: compensi per la carica, compensi per partecipazione a comitati, benefici non monetari, altri compensi; come componenti variabili di breve termine: partecipazione agli utili, bonus ed incentivi, come componenti variabili di lungo termine: fair value compensi equity.

16. Indennità e/o altri benefici per la cessazione dalla carica o per la risoluzione del rapporto di lavoro nel corso dell'esercizio

Nel corso dell'esercizio 2025, non sono state corrisposte indennità o altri benefici per la cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto lavorativo.

17. Deroghe alla politica di remunerazione

Nel corso dell'esercizio 2025 non sono state applicate deroghe alla Politica di Remunerazione approvata dall'Assemblea. Tutti i compensi corrisposti agli Amministratori e ai DIRS sono stati

determinati nel pieno rispetto dei criteri e delle procedure previste, senza ricorso a eccezioni o trattamenti non conformi.

18. Meccanismi di correzione ex post della componente variabile

Nel corso dell'esercizio 2025, non sono stati applicati meccanismi di correzione ex post delle com-

ponenti variabili, del tipo malus ovvero restituzione di compensi variabili cd "*claw-back*".

19. Voto espresso dall'assemblea del 2025 ed engagement

Nel corso del 2025 la Società ha condotto incontri con gli Investitori Istituzionali. In particolare, è stata svolta consueta attività di *engagement* con i principali Proxy Advisor, con l'obiettivo di approfondire le considerazioni da questi espresse con riferimento alle tematiche di remunerazione oggetto di delibera assembleare.

Il punto di vista degli investitori, dei proxy advisor e, più in generale, dei destinatari della Politica di

Remunerazione riveste un'importanza centrale per IDN, che mantiene un dialogo costante e costruttivo con i propri stakeholder. In tale ottica, la Società ha introdotto numerosi adeguamenti sulla base dei contributi ricevuti, illustrati nella sezione "*Novità*".

Si riporta nel seguito il dettaglio relativo le votazioni favorevoli della totalità degli Azionisti:

Anno votazione	Sezione 1	Sezione 2
2023	93,03%	95,65%
2024	95,06%	94,68%
2025	92,23%	92,85%



20. Gender Pay-Gap, CEO pay ratio e variazione dei compensi

Il processo di definizione della remunerazione si basa sui principi di massima trasparenza, correttezza e non discriminazione, garantendo un trattamento equo e competitivo per tutto il personale. Durante l'assunzione, la retribuzione viene stabilita utilizzando i riferimenti mediani del mercato retributivo locale del ruolo di riferimento, forniti da un provider esterno di livello internazionale, seguendo le best practice.

Ogni anno, i dipendenti sono soggetti al processo di revisione salariale, che considera la valutazione delle prestazioni dell'anno precedente tramite il processo di *Performance Assessment* e il livello mediano degli stipendi dei ruoli equivalenti nel mercato di riferimento. Il processo di Salary review prevede quindi premi maggiori per chi ha ottenuto una valutazione della performance migliore e per chi ha un pacchetto remunerativo inferiore a parità di ruolo ("grade").

I manager e i direttori del Gruppo beneficiano di uno schema di retribuzione variabile annuale basato su una combinazione di obiettivi economico/finanziari di Gruppo, di società e di funzione, oltre a obiettivi individuali specifici.

Ai Manager/Direttori del Gruppo viene offerto un piano di incentivazione cash a medio-lungo termine (LTI) basato su obiettivi di creazione di valore di Gruppo o, per i DIRS, un piano di incentivazione azionario (PSP). La revisione salariale delle posizioni apicali è controllata dal CNR e approvata dal CdA.

Ogni anno, De Nora conduce un'analisi per calcolare il divario retributivo di genere, confrontando lo stipendio base medio delle donne con quello degli uomini a parità di grado, ruolo e sede. Questo permette di identificare e affrontare eventuali disparità, promuovendo l'equità salariale all'interno dell'organizzazione.

Nell'ambito del Piano di Sostenibilità, e come obiettivo specifico, De Nora ha identificato una metodologia di calcolo e il conseguente monitoraggio del Gender Pay Gap, in linea con i principi della Direttiva UE 2023/970 sulla Pay Transparency. Questa direttiva, entrata in vigore nel giugno 2023 e che dovrà essere applicata dagli Stati membri entro il giugno 2026, prevede come prima azione già dal 2025 il reporting del Gender Pay Gap nella CSRD.

De Nora ha deciso di adottare due metodologie per il calcolo e il monitoraggio del Gender Pay Gap:

- **Average Pay Gap:** questa metodologia misura la differenza percentuale tra la retribuzione media delle donne e quella degli uomini, confrontando le due retribuzioni rispetto alla media maschile. La formula utilizzata è la seguente: $(BS \text{ (Base Salary) medio Uomini} - BS \text{ medio Donne}) / BS \text{ medio Uomini}$;
- **Pay Equity Gap:** questa metodologia analizza le differenze retributive tra uomini e donne che ricoprono ruoli simili all'interno della stessa struttura organizzativa, considerando la stessa posizione, grado e famiglia professionale. Il calcolo viene effettuato suddividendo i lavoratori in cluster omogenei:
 - Cluster 1 $(BS \text{ medio Uomini} - BS \text{ medio Donne}) / BS \text{ medio Uomini}$
 - Cluster 2 $(BS \text{ medio Uomini} - BS \text{ medio Donne}) / BS \text{ medio Uomini}$
 - Cluster 3 $(BS \text{ medio Uomini} - BS \text{ medio Donne}) / BS \text{ medio Uomini}$
 - La media dei gap retributivi viene poi ponderata in base al numero di individui per ciascun ruolo.

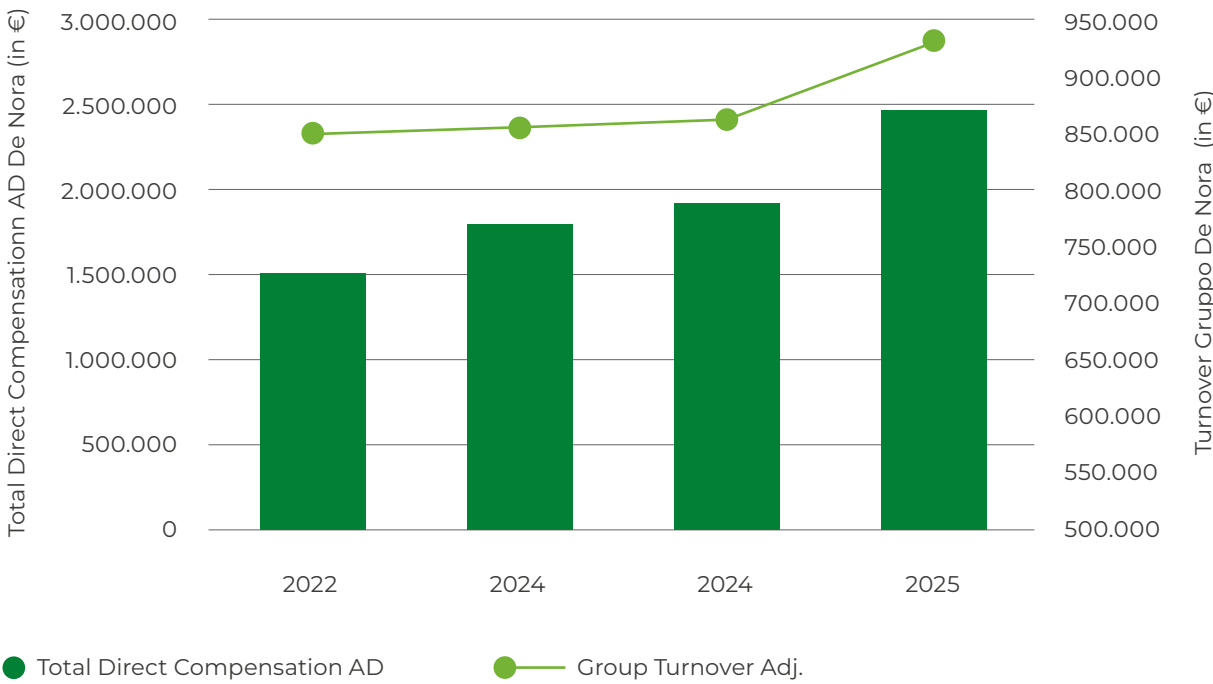
Di seguito si riportano i dati relativi al 2025 secondo le due metodologie di calcolo descritte:

Indicatore	2025
Average Pay Gap	1%
Pay Equity Gap	-0,174%

Inoltre, il Gruppo ha calcolato per il 2025, così come espresso sulla CSRD, il rapporto tra la retribuzione totale annua (definita come la somma dei compensi fissi e dei bonus a breve e lungo termine a target) della persona che riceve la massima retribuzione, ovvero l'Amministratore Delegato, e la retribuzione totale mediana di tutti i dipendenti

dell'organizzazione esclusa la suddetta persona, che restituisce un tasso pari a 40,25 (nel 2024 era del 34,85).

Nella tabella sottostante viene riportata la variazione dei compensi dell'Amministratore Delegato rispetto all'andamento aziendale.



21. Seconda parte - Tabelle

I compensi corrisposti ai membri del CdA e del Collegio Sindacale e ai DIRS nel corso dell'esercizio 2025 sono riportati, in via analitica, nelle seguenti Tabelle.

Nelle Tabelle che seguono sono altresì riportate le partecipazioni, detenute nella Società, dagli Amministratori, dai Sindaci e dai DIRS, in conformità all'art. 84-quater, comma 4, del Regolamento Emittenti.

Tabella 1 - Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche (in €)

A		B	C	D	1	2	3		4	7	8	9	5
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi (*) RAL+NC+ Emolumento	Compensi per la partecipazione a comitati			Compensi variabili non equity	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
								Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili				
Consiglio di Amministrazione													
Federico De Nora	Presidente	01.01.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				400.000	20.000						420.000		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				400.000	20.000			0	0	0	420.000	0	0
Paolo Enrico Dellachà	Amministratore Delegato	01.01.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				870.000	25.000			1.224.000	0	28.937	2.147.937	411.700	
Compensi da controllate e collegate													
Totale				870.000	25.000			1.224.000	0	28.937	2.147.937	411.700	0
Paola Bonandrini (*)	Consigliere	01.01.25 - 29.04.25	04.25										
Compensi nella società che redige il bilancio				13.333	6.667						82.500		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				13.333	6.667			0	0	0	82.500	0	0
Maria Giovanna Calloni	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	42.500						82.500		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				40.000	42.500			0	0	0	82.500	0	0
Mario Cesari	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000						60.000		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				40.000	20.000			0	0	0	60.000	0	0
Alessandro Garrone	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000							40.000		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				40.000	0			0	0	0	40.000	0	0
Maria Antonietta Giannelli (*) (**)	Consigliere	31.07.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				16.667	8.333						25.000		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				16.667	8.333			0	0	0	25.000	0	0
Michelangelo Mantero	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28										
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000						60.000		
Compensi da controllate e collegate													
Totale				40.000	20.000			0	0	0	60.000	0	0

(*) Gli importi indicati sono stati calcolati e riportati secondo il criterio *pro rata temporis*.

A	B	C	D	1	2	3		4	7	8	9	5		
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi (*) RAL+NC+ Emolumento	Compensi per la partecipazione a comitati			Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
								Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Consiglio di Amministrazione														
Giorgio Metta	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000								40.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				40.000	0			0	0	0	0	40.000	0	0
Elisabetta Oliveri	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	42.500							82.500		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				40.000	42.500			0	0	0	0	82.500	0	0
Luca Passa	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	40.000							80.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				40.000	40.000			0	0	0	0	80.000	0	0
Annachiara Svelto	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	42.500							82.500		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				40.000	42.500			0	0	0	0	82.500	0	0
Giovanni Toffoli (*)	Consigliere	01.01.25 - 29.04.25	04.25											
Compensi nella società che redige il bilancio				13.333	6.667							20.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				13.333	6.667			0	0	0	0	20.000	0	0
Alice Vatta	Consigliere	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000							60.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				40.000	20.000			0	0	0	0	60.000	0	0
Stefano Venier	Consigliere	01.01.25 - 30.06.25	06.25											
Compensi nella società che redige il bilancio				20.000	10.000							30.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				20.000	10.000			0	0	0	0	30.000	0	0

(*) Gli importi indicati sono stati calcolati e riportati secondo il criterio *pro rata temporis*.

A	B	C	D	1	2	3		4	7	8	9	5		
Nome e Cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi (*) RAL+NC+ Emolumento	Compensi per la partecipazione a comitati			Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
								Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Collegio Sindacale														
Marcello Del Prete	Presidente del Collegio Sindcale	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				40.500								40.500		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				40.500	0			0	0	0	0	40.500	0	0
Beatrice Bompieri	Sindaco Effettivo	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				27.000								27.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				27.000	0			0	0	0	0	27.000	0	0
Eugenio Pinto (*)	Sindaco Effettivo	29.04.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio				27.000								27.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				27.000	0			0	0	0	0	27.000	0	0
Guido Sazbon (*) (****)	Sindaco Effettivo	01.01.25 - 29.04.25	04.29											
Compensi nella società che redige il bilancio				9.000								9.000		
Compensi da controllate e collegate														
Totale				9.000				0	0	0	0	9.000	0	0
Carla Bottini (***)	Sindaco Supplente	29.04.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio														
Compensi da controllate e collegate														
Totale				0	0			0	0	0	0	0	0	0
Eugenio Caposeno (***)	Sindaco Supplente	29.04.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio														
Compensi da controllate e collegate														
Totale				0	0			0	0	0	0	0	0	0
Raffaella Piraccini (***)	Sindaco Supplente	01.01.25 - 31.12.25	04.28											
Compensi nella società che redige il bilancio														
Compensi da controllate e collegate														
Totale				0	0			0	0	0	0	0	0	0
Alti Dirigenti (dato aggregato)(****)														
Compensi nella società che redige il bilancio				1.464.029				935.538		90.526		2.490.093	566.704	
Compensi da controllate e collegate				893.099				858.920		120.275		1.872.294		0
Totale Alti Dirigenti				2.357.128	0			1.794.458	0	210.801	0	4.362.387	566.704	0
Totale Complessivo				4.131.628	297.500			3.018.458	0	239.738	0	7.658.324	978.404	0

(*) Gli importi indicati sono stati calcolati e riportati secondo il criterio *pro rata temporis*.

(**) La Consigliera Maria Antonietta Giannelli è stata nominata per cooptazione dal Consiglio di Amministrazione del 31 luglio 2025, a seguito delle dimissioni del Consigliere Stefano Venier. Il Consiglio ha deliberato di attribuire alla dott.ssa Giannelli il medesimo emolumento previsto per gli amministratori non esecutivi (i.e., Euro 40.000,00 lordi annui, corrisposti pro rata temporis). A norma dell'articolo 2386 c.c. e dello Statuto, la Consigliera Giannelli così nominata resterà in carica fino alla prossima assemblea utile a confermare tale incarico, prevista per il 29 aprile 2026. La Consigliera Maria Antonietta Giannelli ha sostituito il Consigliere Stefano Venier anche nei Comitati.

(***) Per la carica di Sindaco Supplente non è attualmente previsto un compenso.

(****) Il compenso di due DIRS è stato convertito in EUR da USD al cambio al 31.12.2025 di 1,12987, per un DIRS è stato convertito in EUR da INR al cambio al 31.12.2025 di 0.01123.

(*****) Il Sindaco Effettivo Guido Sazbon è rimasto in carica fino alla data dell'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2025 che ha, tra le altre cose, nominato il nuovo collegio sindacale nelle persone di, tra gli altri, Eugenio Caposeno, fino alla data dell'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2027.

Tabella 3A - Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option, a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	
			Strumenti finanziari assegnati negli esercizi precedenti non vested nel corso dell'esercizio (assegnati nel 24 ma vested nel 26/27) numero al netto degli uscite			Strumenti finanziari assegnati nel corso dell'esercizio (assegnati nel 25)					Strumenti finanziari vested nel corso dell'esercizio e non attribuiti		Strumenti finanziari di competenza dell'esercizio (tutti i piani che passano nel 25, fatto su più righe, con i valori presi da AFC per singolo piano) la somma di questo va in tabella 1
Cognome e Nome	Carica	Piano	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Periodo di Vesting		Numero e tipologia di strumenti finanziari	Fair Value alla data di assegnazione (euro)	Periodo di Vesting	Data di assegnazione	Prezzo di mercato all'assegnazione (euro)	Numero e tipologia di strumenti finanziari	Valore alla data di maturazione	Fair value (euro)

Compensi nella società che redige il bilancio

Dellachà Paolo Enrico	Chief Executive Officer	Performance Share Plan 2025 (PSP)			144.290	1.158.048	01.01.25 - 31.12.27	Ott-25	6,48		92.248
Dellachà Paolo Enrico	Chief Executive Officer	Performance Share Plan 2024 (PSP)	51.709				01.01.24 - 31.12.26				91.969
Dellachà Paolo Enrico	Chief Executive Officer	Performance Share Plan 2023 (PSP)	4.009				01.01.23 - 31.12.25				57.067
Dellachà Paolo Enrico	Chief Executive Officer	Performance Share Plan 2022 (PSP)	12.601				01.01.22 - 31.12.24				170.416

Alti Dirigenti - Compensi nella società che redige il bilancio

[illegible]

Tabella 7ter - Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali.

Cognome Nome	Carica	Società Partecipata	Azioni	N° Azioni possedute al 31/12/2024	N° Azioni Acquistate	N° Azioni Vendute	N° Azioni possedute al 31/12/2025
Federico De Nora	Presidente del Consiglio di Amministra- zione	Industrie De Nora S.p.A.	Azioni a Voto Plurimo	6.619.560	-	-	6.619.560
Paolo Enrico Dellachà	Amministrato- re Delegato	Industrie De Nora S.p.A.	Azioni Ordinarie	926.357	12.600	5.504	933.453
Mario Cesari	Ammini- stratore non esecutivo	Industrie De Nora S.p.A.	Azioni Ordinarie	26.224	-	-	26.224
Michelangelo Mantero	Ammini- stratore non esecutivo	Industrie De Nora S.p.A.	Azioni Ordinarie	10.489	-	-	10.489

Carica	Società Partecipata	Azioni	N° Azioni possedute al 31/12/2024	N° Azioni Acquistate	N° Azioni Vendute	N° Azioni possedute al 31/12/2025
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Industrie De Nora S.p.A.	Azioni Ordinarie	1.590.229 (*)	27.724 (**)	53.873	702.951 (***)
	De Nora India	Azioni Ordinarie	670	-	-	120 (****)

(*) Il numero (i) non riflette le azioni di due Dirigenti con responsabilità strategiche dimessisi rispettivamente con efficacia dal 1 marzo 2024 e dal 29 giugno 2024; e (ii) riflette le azioni di tre Dirigenti con responsabilità strategiche nominati rispettivamente con efficacia dal 18 marzo 2024 e dal 10 giugno 2024

(**) Il numero include le azioni assegnate ai sensi del Piano di Performance Shares adottato dalla Società

(***) Il numero non riflette le azioni di tre managers che hanno cessato di essere qualificati Dirigenti con responsabilità strategiche a decorrere dal 18 marzo 2025

(****) Il numero non riflette le azioni di un manager che ha cessato di essere qualificato Dirigente con responsabilità strategiche a decorrere dal 18 marzo 2025



DE NORA

Dare. Develop. Deliver.