

Sustainability Executive Summary 2025



DE NORA
Dare. Develop. Deliver.

Indice

3	Lettera agli Stakeholder
6	Chi siamo
9	La sostenibilità dei prodotti De Nora
13	Highlights 2025
15	La strategia di sostenibilità
16	Azioni e azionariato
17	Governance ESG
18	Green Innovation
20	Climate Action ed Economia Circolare
21	Persone: inclusione, benessere e sviluppo continuo
22	Coinvolgimento delle comunità locali, partnership e sviluppo di una catena del valore sostenibile
23	Governance, etica e trasparenza
24	Overview Piano ESG
30	Riconoscimenti significativi



Lettera agli Stakeholder

“

Il 2025 ha segnato l'ingresso di De Nora in due nuovi e strategici segmenti di mercato: la cattura dei PFAS principalmente nelle acque potabili e la raffinazione elettrochimica del litio

”

Cari Azionisti e Stakeholder,

anche il 2025 è stato un anno ricco di risultati e soddisfazioni per De Nora, sia sotto il profilo economico finanziario sia in termini di sviluppo del nostro *business*. Nel corso dell'anno, siamo entrati in nuovi segmenti ad alto potenziale di crescita, abbiamo completato la consegna di due progetti *flagship* nel settore dell'idrogeno verde e abbiamo registrato uno sviluppo significativo del fatturato e dei nuovi ordini nel segmento Water Technologies. Tali risultati assumono un valore ancora maggiore alla luce di un contesto macroeconomico e geopolitico particolarmente complesso.

Nel 2025 i **ricavi** sono **aumentati** del **4,4%** su base annua (a cambi costanti), con una **redditività operativa** superiore al **19%**, ben al di **sopra della guidance** comunicata a inizio esercizio. La performance è stata trainata principalmente dal segmento Water Technologies: la linea **Pools** ha registrato una crescita del fatturato del **27,5%**, mentre la linea **Water Technology Systems** ha ulteriormente ampliato il proprio **portafoglio ordini**, raggiungendo circa **129 milioni** di euro, in crescita dell'**8%** rispetto al 2024. A ciò si è aggiunta un'eccellente esecuzione delle commesse del portafoglio *Energy Transition*, che ha contribuito in modo significativo ai risultati complessivi.

La **gestione operativa** ha generato oltre **116 milioni** di euro di **cassa**, consentendoci di finanziare importanti investimenti, inclusi quelli relativi alla realizzazione della nuova **Gigafactory** in Italia, che ci attendiamo di completare entro il primo semestre 2026, distribuire oltre 20

milioni di euro in dividendi e, al contempo, rafforzare la nostra **cassa netta, aumentata** di circa **20 milioni** di euro rispetto al 2024. Il positivo andamento dell'**Utile Netto** ci permette, infine, di proporre anche per quest'anno la distribuzione di un **dividendo** per un importo complessivo pari a **21 milioni** di euro.

Il 2025 ha segnato l'ingresso di De Nora in due nuovi e strategici segmenti di mercato: la cattura dei **PFAS** principalmente nelle **acque potabili** e la **raffinazione elettrochimica del litio**, entrambi destinati a svolgere un ruolo importante nello sviluppo del business di De Nora.

I **PFAS**, i cosiddetti *forever chemicals*, altamente persistenti e nocivi per la salute umana, sono oggi al centro dell'attenzione regolatoria internazionale. Negli Stati Uniti, l'EPA ha fissato nel 2024 un limite massimo di 4 parti per trilione nelle acque potabili, con un periodo di adeguamento



di cinque sette anni; normative analoghe stanno emergendo anche in Europa e nel Middle East. Forte di oltre vent'anni di esperienza nella rimozione dei contaminanti, tra cui l'arsenico, e di una relazione consolidata in particolare con le municipalità statunitensi, abbiamo saputo cogliere tempestivamente questa opportunità, arrivando a firmare **otto contratti** su scala industriale di cui sei in **America** in Pennsylvania, Massachusetts, Washington e Virginia, e due nel **Nord Italia** in Lombardia e Piemonte.

Parallelamente, abbiamo avviato la nostra **presenza** nel mercato **della raffinazione del litio**, un settore caratterizzato da prospettive di crescita estremamente dinamiche e sostenute. Già alla fine del 2024 avevamo iniziato a muoverci strategicamente in questa direzione, siglando una partnership con Mangrove Lithium – società canadese specializzata in tecnologie elettrochimiche per la raf-

finazione del litio – con l'obiettivo di sviluppare le nostre soluzioni tecnologiche.

Nel 2025 abbiamo raggiunto una tappa fondamentale, firmando un primo contratto con un cliente giapponese per la realizzazione di un impianto dedicato al **recupero del litio da batterie esauste**. La nostra soluzione tecnologica, basata su sistemi avanzati di elettrolisi e su processi a ciclo chiuso, consente di incrementare l'efficienza delle operazioni di raffinazione, eliminare quasi del tutto i reagenti chimici e ridurre in modo significativo le emissioni di CO₂, il consumo di acqua e l'impatto ambientale rispetto ai metodi tradizionali.

Grazie alla nostra tecnologia elettrochimica è possibile produrre composti del litio di qualità "battery grade" a partire da materie prime convenzionali, ma anche recuperare il litio contenuto nelle batterie a fine vita, abilitando un modello di produzione realmente circolare.

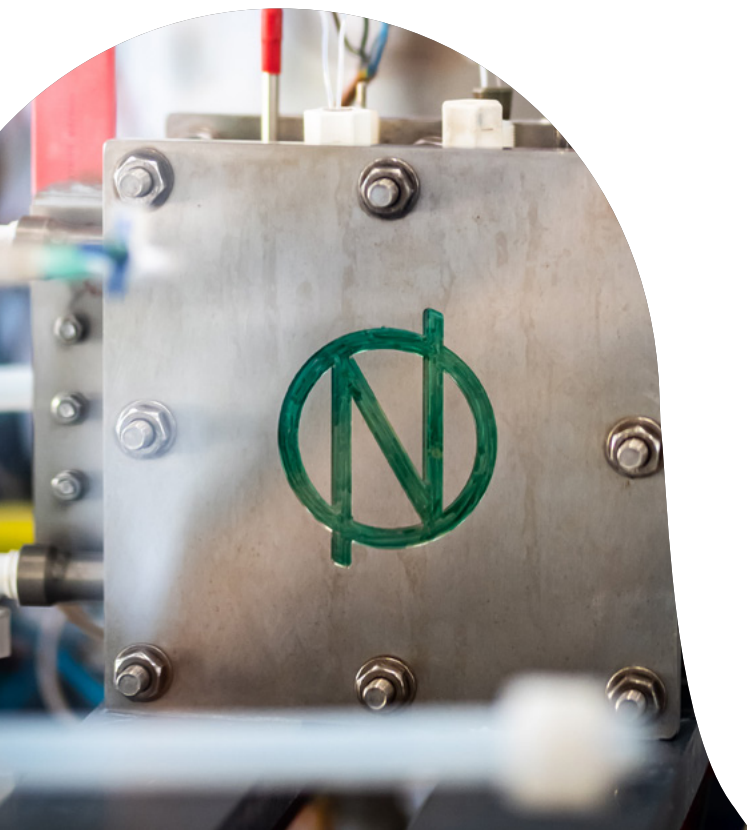
Nel mercato dell'idrogeno verde, nel 2025 abbiamo realizzato circa **1,1 GW** di tecnologie destinate a due progetti di portata globale sviluppati negli ultimi due anni. Il primo è **NEOM**, in **Arabia Saudita**, uno dei più grandi progetti al mondo per la produzione di idrogeno verde, con una capacità elettrolitica complessiva di circa **2,2 GW** destinata alla produzione di ammoniaca verde. Il secondo è **Stegra**, in **Svezia**, il più grande progetto europeo dedicato alla produzione di acciaio verde (**740 MW**). In entrambi i casi, il contributo tecnologico di De Nora ha avuto un ruolo abilitante essenziale. L'esecuzione di questi due progetti ha ulteriormente consolidato la nostra posizione di leader globale nelle tecnologie AWE avanzate, contribuendo alla diffusione dell'idrogeno a basse emissioni e alla decarbonizzazione dei settori industriali *hard-to-abate*. Dal 2022 ad oggi abbiamo realizzato **3,6 GW** totali di tecnologie dedicate alla generazione di idrogeno verde.

Sono inoltre proseguiti i lavori per la realizzazione della nuova **Gigafactory** a Cernusco sul Naviglio (Milano), la cui inaugurazione è prevista entro la fine del primo semestre 2026. Il sito fungerà da *hub* per l'ottimizzazione delle

“

Il nostro impegno verso la sostenibilità si è confermato centrale anche nel 2025: abbiamo completato tutte le attività previste dal Piano ESG al 2030, inclusa la realizzazione delle prime 11 Sustainability Product Scorecard

”



attività produttive in Italia, ospitando le linee del nostro core business e diventando il centro produttivo delle soluzioni small scale per l'idrogeno verde, con un *ramp-up* progressivo in linea con l'evoluzione del mercato.

Il nostro impegno verso la sostenibilità si è confermato centrale anche nel 2025: abbiamo completato tutte le attività previste dal **Piano ESG al 2030**, inclusa la realizzazione delle prime 11 **Sustainability Product Scorecard** dedicate a illustrare ai clienti i benefici ambientali delle nostre tecnologie. Abbiamo raggiunto circa 6,3 GWh di capacità fotovoltaica installata in undici stabilimenti nel mondo, grazie ai nuovi impianti in Cina e in Giappone completati nei primi mesi del 2026. La maggior parte dei nostri **KPI ambientali** mostra **progressi significativi**, con diversi target raggiunti in anticipo. Sul fronte *Social*, i dipendenti hanno dedicato oltre **1.400** ore ad attività sociali e destinate al territorio, e il supporto in donazioni alle comunità locali è raddoppiato rispetto al 2024. Anche la nostra catena di fornitura ha compiuto significativi passi avanti: circa il **67%** della spesa è stata effettuata localmente nelle aree in cui operiamo e il **46%** dei fornitori è stato valutato secondo criteri ESG. Le nostre tecnologie e i nostri prodotti stanno continuando a **generare** un **impatto positivo** in termini di sostenibilità, in particolare **ambientale**. Nel 2025, i ricavi della linea *Water Technologies Systems* si tradurranno, a progetti completati, in circa **246 milioni di metri cubi di acqua trattata** al giorno, di cui il **13%** destinata a **usi potabili**. Le tecnologie per l'idrogeno verde realizzate nell'esercizio consentiranno inoltre di evitare l'emissione di circa **1,1 milioni di tonnellate di CO₂** all'anno. Inoltre, il **100%** della spesa in **ricerca e sviluppo** è stato dedicato a iniziative volte a migliorare l'**impatto ambientale** e la **circolarità dei nostri prodotti**.

Guardando avanti, il **2026** si prospetta un anno complesso e impegnativo, anche alla luce dell'evoluzione del quadro geopolitico globale. Continueremo a sviluppare le nostre tecnologie, a rafforzare il nostro ruolo nell'innovazione elettrochimica e a cogliere nuove opportunità di crescita. Parallelamente, metteremo in campo le azioni necessarie per ottimizzare la struttura dei costi e mante-

nere una situazione finanziaria solida, anche in uno scenario volatile che potrebbe comportare un temporaneo rallentamento dei volumi di vendita.

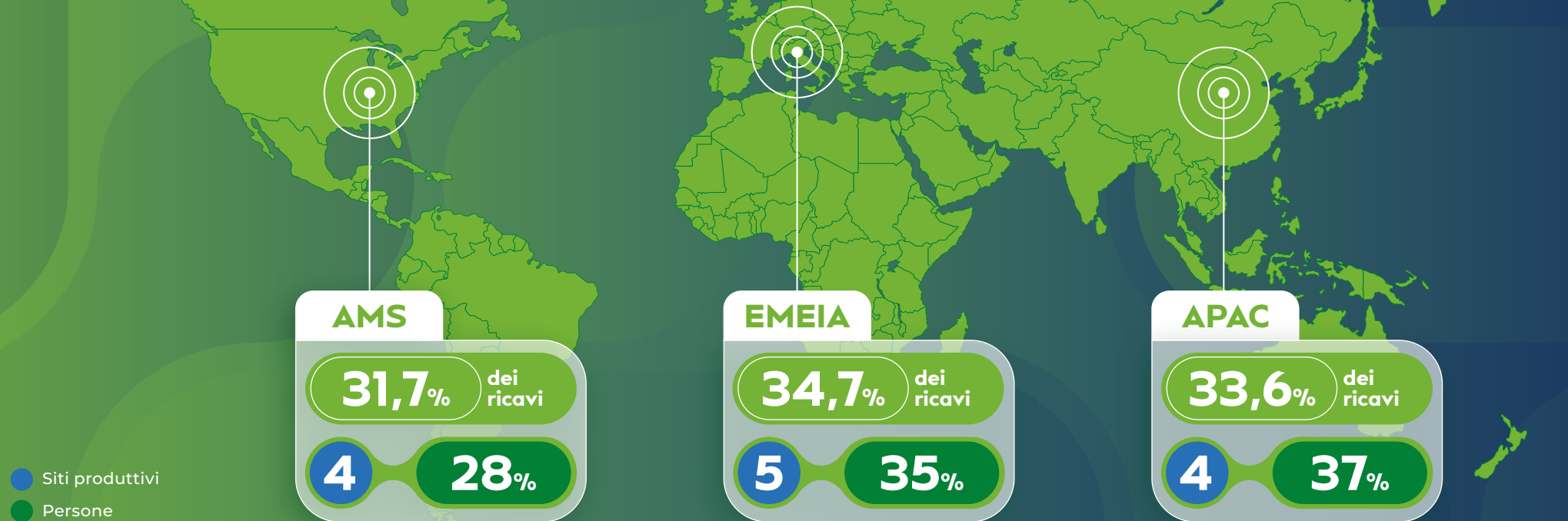
Lo facciamo con fiducia: il lavoro svolto negli ultimi anni ci ha dotati della struttura, delle competenze e della determinazione necessarie per gestire con disciplina fasi di incertezza e volatilità. La nostra strategia di medio e lungo periodo offre una direzione chiara: **rafforzare la leadership nei core business**, aprire **nuovi mercati** attraverso l'**elettrochimica** e le **soluzioni di water treatment**, e sostenere la crescita sia in modo organico sia tramite opportunità selezionate di sviluppo per linee esterne.

Queste priorità guideranno le nostre azioni nei prossimi trimestri e accompagneranno il percorso di costruzione di una De Nora sempre più solida e resiliente. Affronteremo queste sfide facendo squadra con i nostri stakeholder e mettendo sempre al centro le nostre persone, che rappresentano il motore del nostro successo e della nostra capacità di innovare.

Paolo Dellachà
AD De Nora



Chi siamo



13

Siti produttivi

23

Società operative

5+1

Centri di ricerca
+ Innovation Center

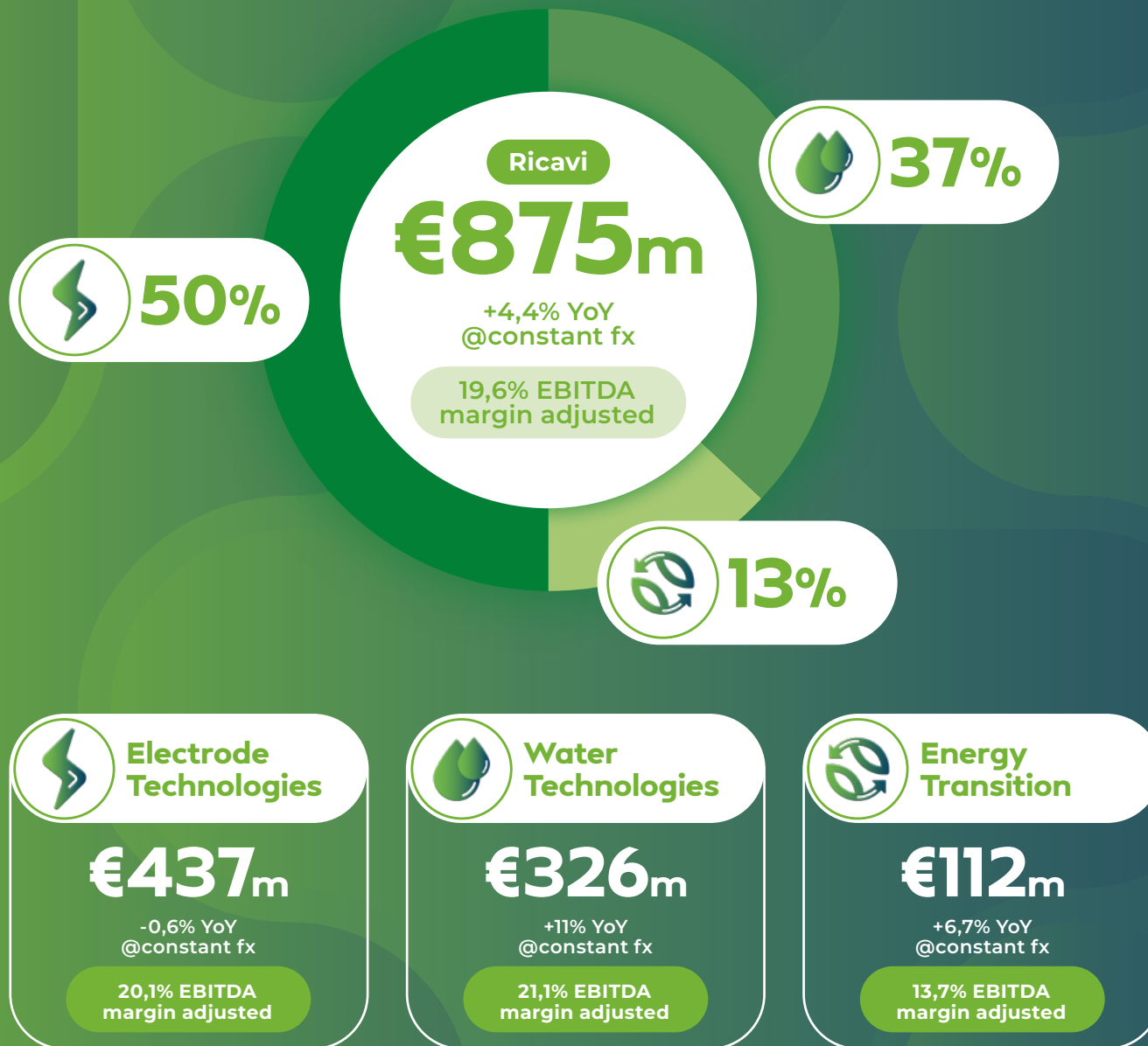
275

Famiglie di brevetti

+2.000

Persone

Ricavi 2025 per Business Unit



Mercati & Leadership



Megatrend globali: dall'acqua all'energia

Elettrochimica e soluzioni di trattamento dell'acqua al centro di importanti megatrend di sostenibilità

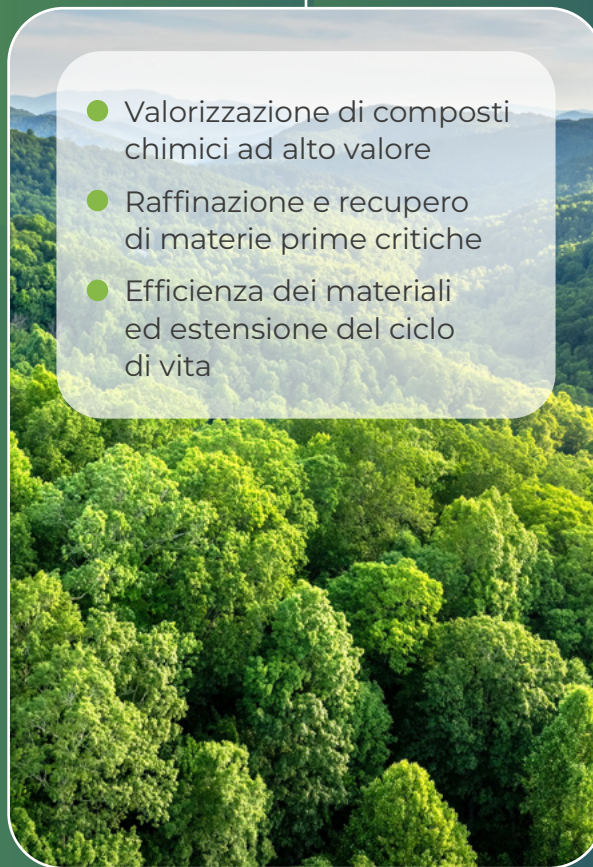
Scarsità idrica globale

- Crescente pressione sulle risorse idriche
- Accelerazione dei percorsi di sostenibilità
- Crescente domanda industriale di soluzioni circolari



Economia circolare

- Valorizzazione di composti chimici ad alto valore
- Raffinazione e recupero di materie prime critiche
- Efficienza dei materiali ed estensione del ciclo di vita



Transizione energetica

- Sicurezza e indipendenza energetica
- Decarbonizzazione dei settori difficili da abbattere ed elettrificazione
- Idrogeno come fattore abilitante strategico



La sostenibilità dei prodotti De Nora

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

Electrode Technologies

Le tecnologie elettrochimiche, in particolare quelle impiegate per la produzione elettrolitica del cloro, attività principale della Società fin dalla fondazione, si sono evolute nel tempo grazie alle invenzioni ed ai continui miglioramenti riflessi nel portafoglio di brevetti del Gruppo, che coprono sia la parte di apparecchiature e impiantistica che, soprattutto, l'invenzione degli elettrodi metallici DSA®. Gli **elettrodi** De Nora sono in continua evoluzione garantendo il miglioramento dell'efficienza e del profilo di sostenibilità dei processi produttivi di cui sono il fattore caratterizzante. Nel campo della produzione di cloro il passaggio, nel corso dei decenni passati, dalle tecnologie a mercurio a quelle a diaframma, sino alla attuale tecnologia di riferimento (che prevede l'utilizzo di una membrana a scambio ionico), ha portato la progressiva eliminazione dell'uso di materiali a impatto ambientale negativo (mercurio ed amianto) e pericolosi per l'uomo. La continua ricerca di prestazioni con formulazioni catalitiche innovative garantisce il miglioramento dell'**efficienza energetica**, che negli ultimi 20 anni è stato pari circa al

Circularità

I nostri prodotti e servizi

I processi di **repair** e **re-coating** di De Nora consentono di ripristinare l'integrità strutturale dei componenti, rinnovare le superfici catalitiche e ristabilire le caratteristiche originarie degli elementi, preservando le strutture in titanio e nichel e garantendo prestazioni durature nel tempo. Prolungando la vita utile degli elettrodi, il **re-coating** contribuisce inoltre a ridurre il consumo di risorse e a promuovere modelli operativi più sostenibili e circolari. Il portafoglio servizi comprende anche soluzioni di **leasing**, che rappresentano un modello di business circolare e responsabile, in cui ogni componente viene monitorato lungo l'intero ciclo di vita.

Inoltre De Nora, insieme ai suoi partner (tk nucera e Co-vestro), ha sviluppato e industrializzato una tecnologia innovativa per l'elettrolisi dell'acido cloridrico (HCl) che

20%, ed una **maggiore durata** nel tempo delle condizioni operative ottimali permettendo un più efficiente utilizzo delle materie prime impiegate (metalli nobili e terre rare).

Le medesime considerazioni possono essere estese all'impiego degli elettrodi rivestiti De Nora nel settore galvanico, sia nei processi di deposizione metallica a fini protettivi (zincatura), sia nella produzione di lamine di rame utilizzate nei settori dell'elettronica e delle batterie al litio, inclusa la produzione di circuiti stampati, nonché nella raffinazione di metalli non ferrosi (nichel e cobalto), offrendo,

consente il **recupero del cloro** dai sottoprodotti dei processi industriali.

Benefici

- Riduzione del consumo di materie prime critiche
- Estensione della vita utile del prodotto
- Mantenimento di elevati livelli di efficienza nei processi produttivi in cui gli elettrodi sono utilizzati
- Valorizzazione cloro da sottoprodotti industriali

104 m² di elettrodi riutilizzati nel 2025

16% del totale degli elettrodi prodotti

25,8% dei ricavi allineati alla Tassonomia per servizi orientati alla circolarità*

6% ricavi HCl sui ricavi della business unit

in quest'ultimo ambito, una soluzione più sostenibile ed efficiente rispetto ai metodi tradizionali.

Utilizzo degli elettrodi De Nora:

- prodotti di migliore qualità
- riduzione investimenti
- minori costi operativi
- riduzione scarti di produzione
- minore inquinamento delle acque di scarico

* Attività di cui alla sezione 5.1 "Riparazione, riqualificazione e rifabbricazione" e 5.5 "Prodotto-come-servizio e altri modelli di servizi orientati all'uso circolare e ai risultati"

Water Technologies

Le soluzioni per il trattamento dell'acqua comprendono tecnologie di **disinfezione** e **filtrazione** progettate per garantire la qualità e la sicurezza dell'acqua utilizzata sia nel settore municipale che in quello industriale, promuovendo un uso sicuro, sostenibile e circolare di tale risorsa critica. Le soluzioni tecnologiche offerte da De Nora per la disinfezione e filtrazione dell'acqua garantiscono la fornitura di **acqua potabile** in numerose aree metropolitane e ottimizzano la gestione idrica nei territori caratterizzati da stress idrico, ad esempio, fornendo sistemi di filtrazione e di disinfezione primaria e secondaria nei grandi progetti di **desalinizzazione** dell'acqua di mare. De Nora offre, inoltre, una linea di tecnologie dedicate alla **rimozione di contaminanti** emergenti quali nutrienti, arsenico e PFAS, garantendo il rispetto dei limiti richiesti dagli enti regolatori nelle diverse geografie.

Flagship project

Disinfezione & Filtrazione

In Cina, De Nora svolge un ruolo chiave in un importante progetto ambientale nella provincia di Kunming, volto al risanamento del lago Dianchi, altamente inquinato, e al supporto dell'equilibrio ecologico dell'area. Con una capacità di trattamento fino a 400.000 metri cubi di acque reflue al giorno, l'impianto rappresenta la più grande struttura per il trattamento delle acque reflue della provincia e il terzo più grande impianto sotterraneo di depurazione delle acque del Paese. Attraverso la fornitura dell'avanzata tecnologia TETRA Filtration, con una capacità installata di 64 filtri, De Nora contribuisce a garantire elevate prestazioni nella rimozione dei contaminanti, assicurando che l'effluente scaricato sia conforme a rigorosi standard ambientali. Il progetto costituisce un elemento centrale nello sviluppo urbano di Kunming,

supportando la città nella gestione dell'aumento dei volumi di acque reflue generato dalla sua rapida espansione urbana.



Progetto:
Kunming



Paese:
Cina

400.000 m³
di acqua trattata al giorno

+2,5m di persone raggiunte



PFAS: solido avvio - 8 contratti firmati

8

Progetti su scala industriale, consegna prevista entro il 2026

Progetti pilota in corso in AMS (5) ed EMEA (3)

2

Progetti in Italia:
Lombardia (BS), Piemonte (AL)

Capacità totale WT*: **~ 7,3 m³/g**

6

Progetti negli Stati Uniti:
Pennsylvania (3), Massachusetts, Washington, Virginia

Capacità totale WT*: **~ 290 m³/g**

* WT - Water Treatment



~ €6m di backlog al 31 dicembre 2025

PFAS - Rimozione dall'acqua potabile

SORB FX - Soluzione De Nora

Energy Transition

De Nora è attiva nel mercato dell'**idrogeno verde**, offrendo le più avanzate tecnologie AWE (Alkaline Water Electrolysis, ossia elettrolisi alcalina dell'acqua) che svolgono un ruolo chiave nella catena del valore, determinando elevate prestazioni energetiche.

Il forte posizionamento tecnologico del Gruppo ha le sue radici nella lunga esperienza nel mercato del Cloro Soda. De Nora è costantemente impegnata in attività di ricerca e sviluppo mirate alla riduzione dell'utilizzo dei metalli nobili nelle proprie soluzioni tecnologiche ed allo sviluppo della produttività e dell'efficienza energetica. Ad oggi gli elettrodi attivati di De Nora permettono un ridotto consumo specifico di energia (kWh/kg) a qualsiasi densità di corrente e un funzionamento ottimale a densità di corrente più elevate rispetto alle tecnologie concorrenti. Questo consente una maggiore efficienza operativa e la possibilità di collegare l'impianto per la generazione dell'idrogeno verde direttamente a fonti rinnovabili, sopportando ampie fluttuazioni di energia senza subire danneggiamenti.

De Nora è saldamente convinta che l'idrogeno verde sia destinato a svolgere un ruolo chiave nella decarbonizzazione dei settori "hard to abate" quali quello della produzione di acciaio, di fertilizzanti, nei processi di raffinazione, dell'aviazione, del trasporto marittimo e della mobilità pesante, oltre che del riscaldamento domestico, della produzione di energia e delle industrie con processi ad alta temperatura come il cemento e il vetro.

Produzione di idrogeno verde, basata sull'elettrolisi dell'acqua

9/10 TONNELLATE

di CO₂ evitate per ogni tonnellata di idrogeno prodotto*

*Rispetto alle tecnologie tradizionali basate sul processo di Steam Reforming degli idrocarburi

Flagship project

Idrogeno verde

De Nora ha completato con successo, insieme a thyssenkrupp nucera, il più grande progetto al mondo per la produzione di idrogeno verde, NEOM, basato su tecnologia AWE. A partire da agosto, De Nora ha consegnato i componenti finali per questo progetto pionieristico, che proseguirà ora in loco con l'installazione e la messa in servizio di circa 110 elettrolizzatori da circa 20 MW ciascuno. Il progetto, sviluppato in Arabia Saudita, prevede la realizzazione di un impianto con una capacità produttiva di oltre 2 GW di idrogeno verde e sarà alimentato da circa 4 GW di energia rinnovabile, in particolare 2,2 GW di energia solare e 1,6 GW di energia eolica.



A partire dal 2026, una volta che i sistemi saranno pienamente operativi, l'impianto produrrà fino a 600 tonnellate di idrogeno verde al giorno, contribuendo ad evitare circa 5 milioni di tonnellate di emissioni di CO₂ all'anno: un traguardo significativo verso la decarbonizzazione globale.

Progetto: **Neom**

Paese: **Arabia Saudita**

>2 GW di capacità produttiva di idrogeno verde

110 elettrolizzatori consegnati



Nel 2025 è stato completato con successo il contributo al progetto Stegra in Svezia, il primo progetto di acciaio verde su larga scala nell'Unione europea, con una capacità installata di 740 MW. Nell'ambito di questo programma, sono stati consegnati oltre 11.000 componenti elettrochimici, a supporto dello sviluppo della piattaforma industriale del progetto.

Insieme ad altri progetti realizzati a livello globale, il track record cumulato delle tecnologie De Nora per l'idrogeno verde ha raggiunto circa **3,6 GW** nel 2025, collocando il Gruppo tra i pochissimi operatori in grado di realizzare progetti su larga scala.

Progetto: **Stegra**

Paese: **Svezia**

>0,7 GW di capacità produttiva di idrogeno verde

11.000 celle elettrochimiche consegnate

Circularità

Nuove applicazioni

La **raffinazione elettrochimica del litio** mediante il processo di salt splitting rappresenta un'area di business prioritaria per la crescita. Dopo diversi anni di attività di ricerca e sviluppo sul processo, sulle apparecchiature e di collaborazioni con clienti che hanno operato impianti pilota di piccole dimensioni, il primo contratto per un impianto industriale è stato acquisito a fine 2024. Il primo impianto, situato in Giappone, è attualmente in costruzione e l'avviamento è previsto nel 2026, mentre un secondo contratto, sempre in Giappone, è stato finalizzato a fine 2025 con avviamento a fine 2027.

De Nora ha sviluppato un sistema che, partendo da soluzioni di cloruro o solfato di litio, consente di produrre idrossido di litio monoidrato, limitando l'uso di chemicals e riducendo il consumo d'acqua e l'impronta carbonica, in un'ottica di processo basato sulla **circularità**. Oltre al processo già ottimizzato a partire da cloruro di litio ottenuto da laghi salati, pozzi geotermici, altre fonti naturali o batterie esauste, De Nora sta completando lo sviluppo e la validazione, con partner industriali del settore, di soluzioni per la produzione di idrossido di litio da matrici a base solforica, utilizzando come materia prima litio derivato da spodumene, minerale roccioso oggi principale fonte di estrazione del metallo.

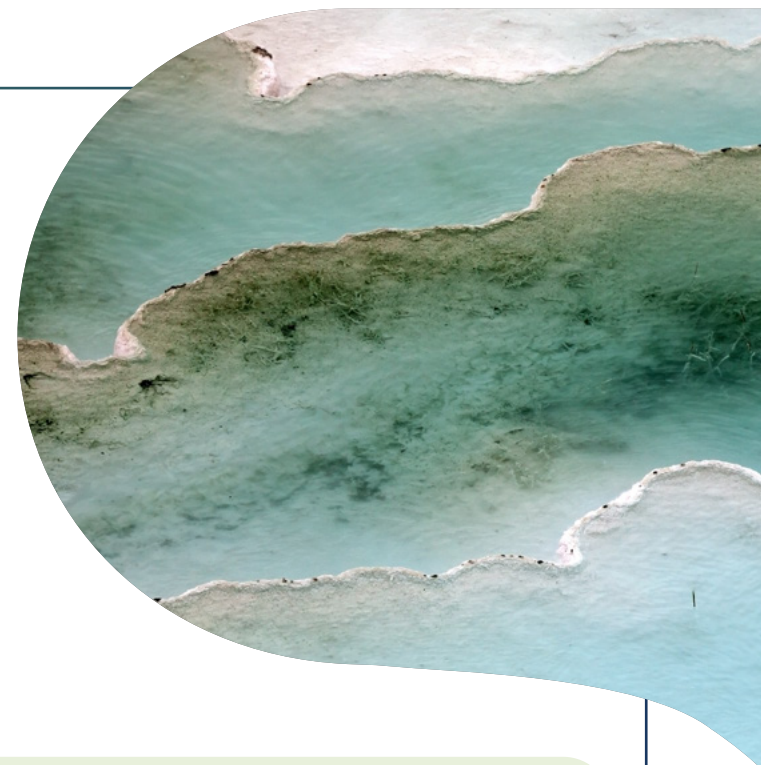
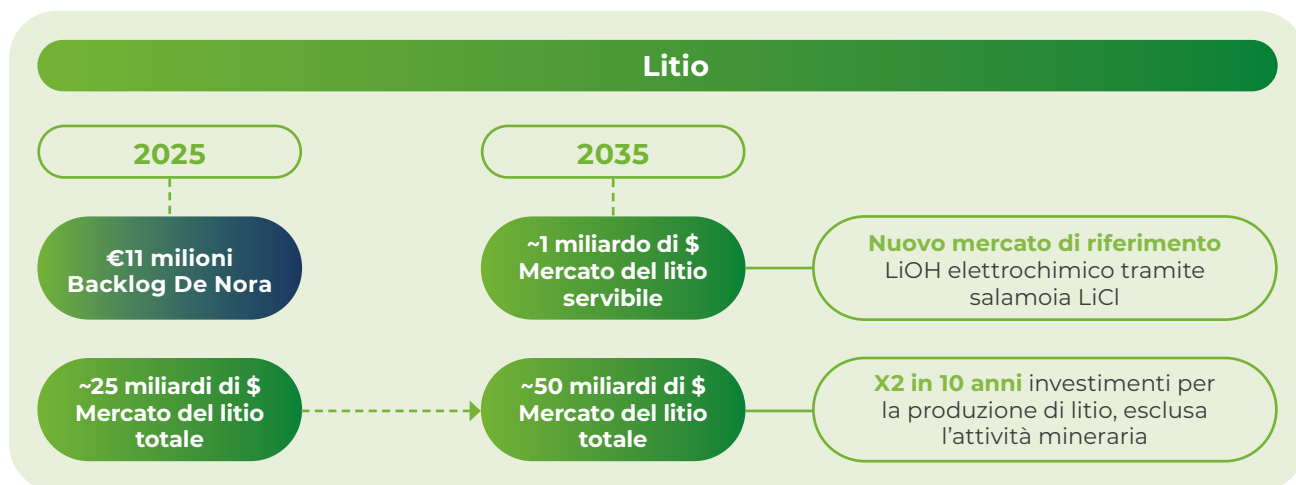
La raffinazione elettrochimica del litio rientra in un progetto più ampio volto a offrire soluzioni basate sulla circularità attraverso processi di **salt splitting** che, mediante l'impiego di energia elettrica e membrane selettive, separano i sali contenuti nei reflui di importanti processi industriali, consentendo il recupero di materie prime di valore e la riduzione degli scarichi inquinanti. In questo contesto, facendo leva sull'impor-

tanza della circularità e sulla crescente carenza di materie prime, De Nora sta costruendo una piattaforma rivolta a mercati finali ad alta crescita, concepita per sostenere l'espansione di lungo termine del Gruppo attraverso i suoi tre segmenti di business.

Benefici

- Transizione verso un modello circolare
- Significativa riduzione dell'impiego di sostanze chimiche e del consumo di acqua
- Valorizzazione delle materie prime critiche e dei composti chimici
- Minimizzazione degli scarti di produzione

Opportunità di mercato



Highlights 2025

Financials



Ricavi

€875m

+4,4% YoY
@ constant fx

EBITDA adjusted

€171,8m

19,6% Adj.
EBIDTA margin

Risultato netto di esercizio

€89,5m

10,2%
net margin

Posizione finanziaria netta

€86,7m

€ 117m
Operating Cash
Flow in FY'25

Green Innovation



11

Sustainability
Product
Scorecard
rilasciate

100%

Venditori
formati sulle
Scorecard

-7,69%

Metalli nobili all'interno
dei prodotti

-4%
entro il 2026



Climate Action and Circular Economy



-16%

Riduzione
emissioni
Scope 1 e 2

46%

Packaging in legno
riutilizzato

target del
40%
al 2026



35%

Elettricità da
fonti rinnovabili

61%

Di rifiuti non destinati
allo smaltimento

target del
55%
al 2030



People



55

Gemba walk

11

Safety Days

+11%

Ore di formazione

43%

Di donne tra le nuove assunzioni in posizioni white collar

1%

Gender Pay Gap

Local Communities and Supply Chain



46%

fornitori valutati con criteri ESG

67%

della spesa destinata ai fornitori locali

2

audit pilota

236.290

euro donati alle comunità locali

1.480

Ore di volontariato

20%

Dipendenti coinvolti

Tassonomia UE

Non ammissibili

Ammissibili non allineate

Ammissibili allineate

25,8%

Turnover

5,9%

68,3%

61,8%

CapEx

23,4%

14,8%

26,6%

OpEx

16,8%

56,6%

La strategia di sostenibilità

La sostenibilità è parte integrante del modello di business di De Nora, in linea con la propria ambizione, in virtù del continuo impegno verso l'innovazione tecnologica che caratterizza lo sviluppo del Gruppo sin dagli esordi. La ricerca e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative nel corso del tempo, infatti, pur mirando a soddisfare le esigenze dei clienti e dei mercati di sbocco, ha in realtà perseguito anche obiettivi di sostenibilità ambientale: migliorando l'efficienza energetica e la durabilità delle proprie soluzioni, e promuovendo modelli commerciali e produttivi circolari. Anche l'attenzione e la cura per le persone impegnate nell'azienda rientrano da sempre nel modus operandi del Gruppo, incarnando principi di sostenibilità.

Sulla base di queste premesse, a dicembre del 2023 De Nora ha delineato ed approvato la propria **Strategia di Sostenibilità** ed il relativo **Piano al 2030** integrato nei Piani Industriali, assumendo un impegno consapevole di creazione di valore e di generazione progressiva di impatti positivi lungo l'intera catena del valore.

L'ambizione di De Nora, quale leader nella maggior parte dei segmenti industriali in cui opera, è quella di svolgere un ruolo guida anche in alcune questioni specifiche di sostenibilità, vicine ed integrate nel proprio modello di business, ed in particolare la Green Innovation e la Circular Economy, mirando al contempo a migliorare l'impatto ambientale delle proprie attività operative.

L'ambizione di De Nora

Siamo pionieri di soluzioni innovative nei settori dell'acqua, della circolarità, dell'idrogeno e dei processi elettrochimici, guidati da un'unica ambizione: accompagnare i clienti nella transizione verso operazioni sostenibili con un impatto reale.

La strategia di sostenibilità del Gruppo si basa su **quattro pilastri** gestiti attraverso una **governance** strutturata che garantisce eticità e trasparenza.

Il Piano di Sostenibilità per il 2030 è articolato in 48 iniziative:

- **12 initiative flagship** relative ai pillar Green Innovation, Climate Action e Circular Economy;
- **20 iniziative** definite **quick item**, incluse iniziative volte a migliorare la disclosure su alcune questioni e l'adozione di alcune policy (come la policy sugli Human Rights e la policy DE&I);
- **16 iniziative trasversali** ai diversi pilastri della strategia ed alla governance.

Nel corso del 2025 sono state portate a termine tutte le iniziative previste dal piano per il relativo esercizio.

I pillar del piano strategico ESG

Green Innovation



Climate Action and Circular Economy



Governance ethics & transparency



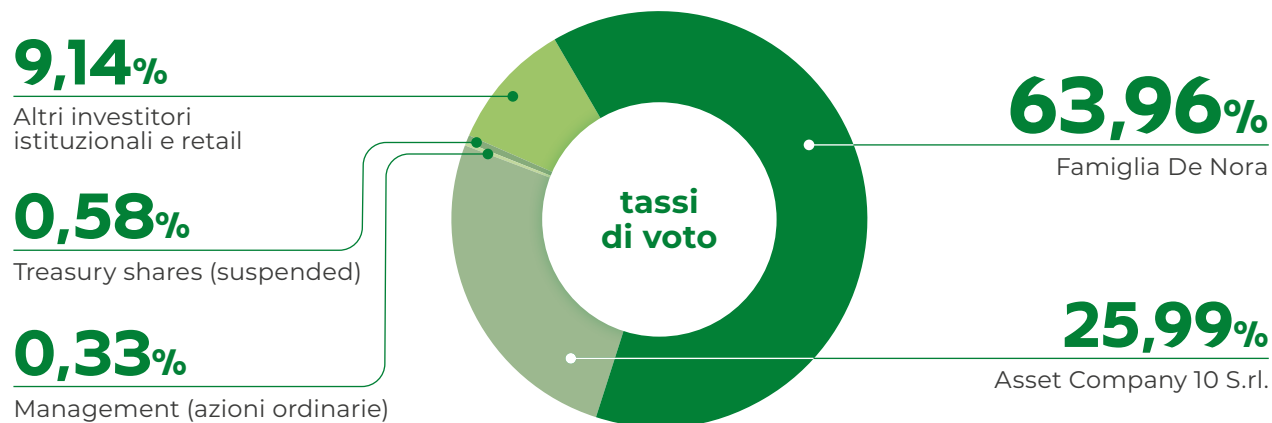
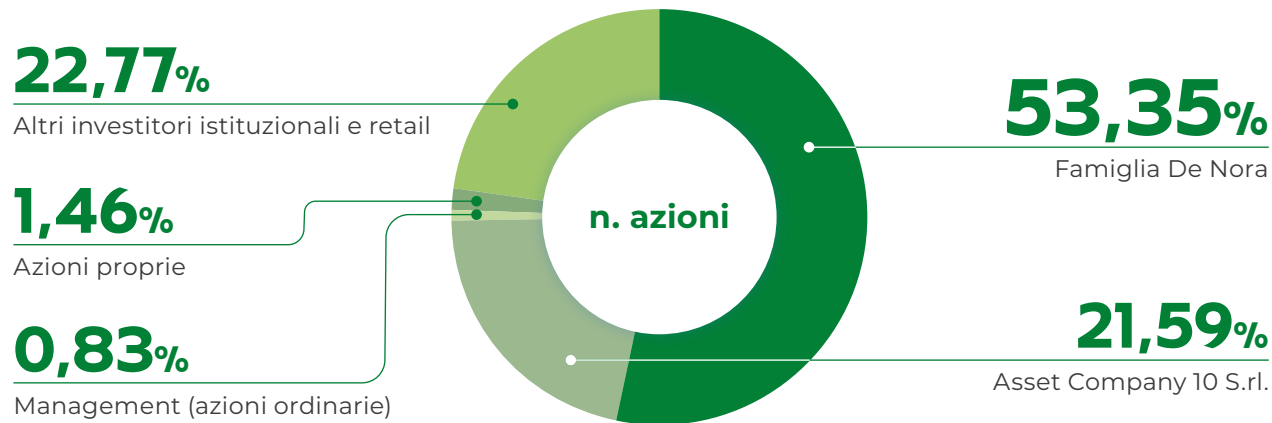
Local Communities and Sustainable Supply Chain



People

Azioni e azionariato

Azionariato



Azioni

19%

Azioni ordinarie detenute da fondi europei ESG*

Totale azioni

201.685.174

150.481.195

Azioni a voto plurimo**

51.203.979

Azioni ordinarie

Dividendi

€20,7m

dividendi distribuiti nel 2025

Politica dei dividendi

Fino al 25%

di pay-out

Investitori

56%

Investitori Socialmente Responsabili tra i 174 investitori incontrati

* Come da SFDR, articolo 8, 9, e 6

** Di proprietà degli Azionisti Federico De Nora, Federico De Nora S.p.A., Norfin S.p.A. e Asset Company 10 S.r.l.

Le azioni a voto plurimo non sono ammesse alle negoziazioni su Euronext Milan e non sono computate nel flottante e nel valore di capitalizzazione di Borsa. Le azioni a voto plurimo attribuiscono 3 voti in assemblea.

Governance ESG

ESG Steering Committee

- Chief Financial Officer
 - Chief Officer People, Organization, Social Communication and Happiness (P.Or.SC.H.)
 - Chief Officer Electrode Technologies
 - Chief Officer Water Technologies
 - Chief Officer Energy Transition & Hydrogen
 - Chief Technology Officer
 - Chief Operating Officer
 - Chief Marketing and Business Development Officer
 - Chief Legal Officer
 - Chief Procurement Officer
 - Investor Relator and ESG Executive Director, con il ruolo di PMO
- Competenze**
- Supervisiona l'implementazione del Piano ESG
 - Si riunisce mensilmente per monitorare le iniziative e i progressi dei KPI verso gli obiettivi definiti
 - Prende decisioni su questioni critiche e/o opportunità

Le nostre policy

Whistleblowing
QH&S
DE&I
Sustainability Statement

Anti-Corruzione
Diritti umani
ESG supply chain

Codice etico
Codice etico dei fornitori

ESG Accelerator Lab

- Competenze**
- Responsabile dell'implementazione del piano ESG
 - Coordina il processo di raccolta dati ESG
 - Esegue attività di monitoraggio e informa lo Steering Committee su progressi delle iniziative, eventuali problematiche e opportunità



Board of Director

CCRS-ESG

CEO

AFC & ICT CFO

Investor Relations & ESG

ESG Steering Committee

ESG Accelerator Lab

Permanent team

Plant Focal Points

Local P.Or.SC.H. Focal Points

Functions Focal Points

Green Innovation

De Nora si impegna attivamente nello sviluppo dell'innovazione tecnologica, ricercando costantemente nuove soluzioni per migliorare l'efficienza operativa ed il **profilo di sostenibilità** dei propri **prodotti**, mirando a contribuire ad una creazione di valore accompagnata da una riduzione dell'impatto ambientale dei propri clienti e mercati di sbocco, e contribuendo positivamente agli obiettivi SDGs come sotto descritto.

L'innovazione tecnologica riguarda tutte le soluzioni offerte delle diverse Business Unit (BU) del Gruppo dal segmento Electrode Technologies al segmento Water Technologies sino all'Energy Transition. Integrando un design circolare, i principi LCA, le scorecard di prodotto e l'ottimizzazione dell'uso dei metalli nobili, il Gruppo mira a contribuire attivamente allo sviluppo di soluzioni con ridotto impatto ambientale e a promuovere questa visione in tutta l'organizzazione.

Le iniziative previste dal piano in questo ambito puntano ad affermarsi come best practice del settore e consentendo a De Nora di posizionarsi fra i players di riferimento nella Green Innovation. Le attività legate alla green innovation sono alla base della handprint del Gruppo, consentendo ai propri clienti di aumentare la loro efficienza energetica, decarbonizzare processi hard to abate e trattare, disinfettare e filtrare l'acqua garantendone un utilizzo sicuro e circolare.



Key achievements

Nel 2025 sono state rilasciate le prime **11 Sustainability Product Scorecards** relative ai nuovi prodotti. Le Scorecard, che costituiscono delle carte d'identità in chiave di impatto principalmente climatico ed ambientale delle tecnologie di De Nora, sono attualmente disponibili sul sito e verranno progressivamente implementate, nel corso dei prossimi esercizi, per tutti i prodotti del Gruppo. All'interno di tali documenti è possibile trovare una sintesi delle principali caratteristiche dei prodotti, nonché indicatori relativi al LCA, alla circolarità e il contributo ai Sustainable Development Goals (SDGs), ove quantificabile. Sono, inoltre, evidenziati gli impatti positivi delle tecnologie offerte da De Nora come, ad esempio, la potenziale decarbonizzazione di determinati processi produttivi derivante dai prodotti forniti in ambito Energy Transition e la disinfezione ed il trattamento dell'acqua potabile o ad uso industriale.



DE NORA

Electrode Technologies Scorecard
DSA® DN240 anodes
Electrodes for salt water pool chlorination



- Designed to last**
Designed specifically for pool use
- Adaptability and design/product flexibility**
- NSF/ANSI Standard 50**
Health effects for pools and spas

DSA® DN240 electrode for swimming pool electrochlorination allows for use in residential, spa and commercial applications.

SCORE-DN240-251001
De Nora reserves the right to modify the data in this document at any time and without notice. Any reproduction, even partial, is prohibited.



DE NORA

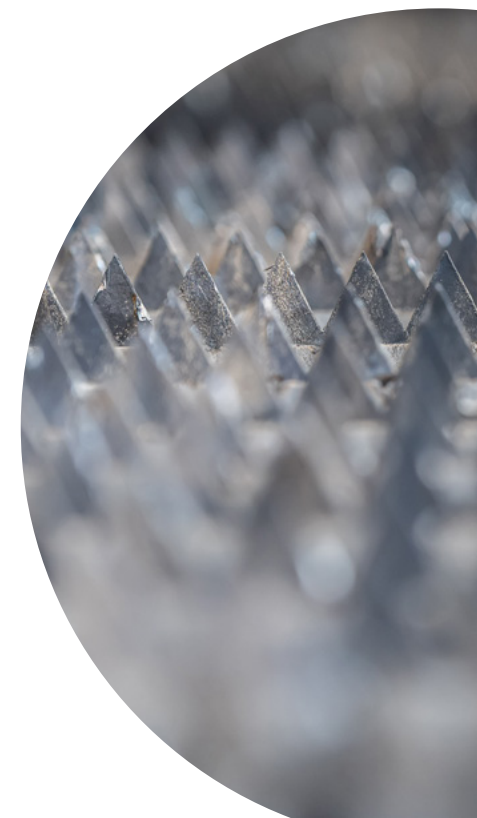
Product Sustainability Scorecard
OXICORE™ Chlorine Dioxide Generators



- Modular design**
offers superior flexibility
- Safest underwater reactor in the industry**
- High purity solution**
up to 99%

OXICORE Chlorine Dioxide generators are designed to ensure safe sources of water for drinking water and desalination applications.

SCORE-ISO3001
De Nora reserves the right to modify the data in this document at any time and without notice. Any reproduction, even partial, is prohibited.



L'impegno per i Sustainable Development Goals

Il Gruppo si pone l'obiettivo di fornire nuove soluzioni che possano contribuire al raggiungimento di 10 dei 17 obiettivi previsti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.



A partire dal 2024, l'impegno del Gruppo è diventato ancora più concreto attraverso l'iniziativa, inclusa nel piano strategico di sostenibilità, di monitoraggio delle spese di R&D e dei ricavi che contribuiscono positivamente agli SDGs (Sustainable Development Goals), con l'obiettivo di raggiungere, rispettivamente, almeno l'80% e il 50% entro il 2026. Per quanto riguarda le spese di R&D, i progetti di ricerca e sviluppo sono stati classificati in base alle loro finalità e attribuiti agli obiettivi delle Nazioni Unite di pertinenza. Per quanto riguarda i ricavi, invece, si è fatto ricorso agli SDG Indicators ([SDG Indicators](#)) come criterio per la selezione delle linee di prodotto, dei servizi o dei business che contribuiscono positivamente ad almeno uno degli obiettivi. Nel corso del 2025, De Nora ha apportato un miglioramento alla metodologia di determinazione dei ricavi che ha permesso di eliminare completamente il ricorso all'order intake (utilizzato nell'esercizio precedente in merito ai KPI dell'obiettivo 6). Tuttavia, nel calcolo dei m³/gg di acqua trattata e del numero di persone raggiunte è stato necessario ricorrere a stime*.

I ricavi che contribuiscono agli SDGs provengono da: progetti Water Technologies relativi al trattamento e alla

potabilizzazione dell'acqua, che rappresentano il 23% dei ricavi; servizi di *re-coating* e *re-meshing*, che promuovono un uso responsabile dei materiali e rappresentano il 14% dei ricavi; e progetti di Energy Transition, pari al 13% dei ricavi, grazie al loro contributo positivo in termini di riduzione delle emissioni, attraverso la sostituzione dell'idrogeno grigio con idrogeno verde.

50% Ricavi



1,1m ton CO₂ emissioni evitate da tecnologie prodotte e vendute nel 2025



103k m² elettrodi riutilizzati
16% di tutti gli elettrodi prodotti



246m m³/giorno di acqua trattata (di cui **13%** acqua potabile)
733m persone servite)

100% Spesa R&D



*Si rimanda al sotto-paragrafo "L'impegno per i Sustainable Development Goals" nel capitolo "ESRS 2 Informazioni Generali" della Relazione Annuale Integrata 2025 per maggiori informazioni

Climate Action ed Economia Circolare



Se da una parte il pilastro Green Innovation rappresenta la handprint del Gruppo, ovvero la capacità di contribuire positivamente alla preservazione del pianeta ed ad un uso sostenibile delle risorse (come ad esempio l'acqua), il pilastro Climate Action e Circular Economy rappresenta l'impegno di De Nora nel gestire e ridurre la propria footprint ovvero gli impatti ambientali delle proprie attività operative, tramite principalmente iniziative di decarbonizzazione e circolarità dei processi produttivi.

Con riferimento alla **decarbonizzazione** delle attività produttive il Piano include obiettivi di riduzione delle emissioni gas serra in linea con l'agenda 2030, che hanno ottenuto la validazione da parte di Scienze Based Target initiative (SBTi).

L'**economia circolare** viene promossa potenziando modelli di business sostenibili lungo l'intera catena del valore, riducendo al minimo gli sprechi, ottimizzando l'uso ed il riutilizzo delle materie prime strategiche, quali ad esempio i metalli nobili, nelle diverse linee di prodotto, e promuovendo l'uso circolare delle risorse idriche del pianeta grazie all'ampio portafoglio di soluzioni tecnologiche dedicate alla filtrazione e disinfezione dell'acqua.



Key achievements



- **Energia rinnovabile e riduzione delle emissioni**
 - **-16%** emissioni Scope 1 e 2 2025 vs 2022
 - **35%** elettricità da fonti rinnovabili
 - **6,3 GWh** capacità dei pannelli solari installati ad oggi
- **Circular economy**
 - **46%** packaging in legno riutilizzato – target del 40% al 2026 raggiunto in anticipo
 - **1,9%** di metalli nobili riciclati acquistati
 - **61%** di rifiuti non destinati allo smaltimento – target del 55% al 2030 raggiunto in anticipo

Persone: inclusione, benessere e sviluppo continuo

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

De Nora ha adottato due metodologie per il calcolo e il monitoraggio del **Gender Pay Gap**:

1. 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: $(BS \text{ (Base Salary) medio Uomini} - BS \text{ medio Donne}) / BS \text{ medio Uomini}$.

2. 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 (Base Salary) medio Uomini - BS medio Donne) / BS medio Uomini

- Cluster 2 (BS medio Uomini - BS medio Donne) / BS medio Uomini
- Cluster 3 (BS medio Uomini - BS medio Donne) / BS medio Uomini

La media dei gap retributivi viene poi ponderata in base al numero di individui per ciascun ruolo.

Di seguito i dati del 2025 secondo le due metodologie di calcolo descritte.

Indicator	2025
Average Pay Gap	1%
Pay Equity Gap	-0,17%



Key achievements

- **55** Gemba walk e **11** Safety Days nel mondo
- InCLUDE (Inclusive and Cohesive Leaders Unlock De Nora), programma strutturato di formazione sulla leadership inclusiva ha coinvolto il **100%** dei manager e director italiani e oltre **70** manager e director in Regno Unito, Emirati Arabi Uniti, Giappone e Germania
- **+11%** nelle ore di formazione
- **43%** di donne tra le nuove assunzioni del 2025 in posizioni white collar non-manufacturing



Coinvolgimento delle comunità locali, partnership e sviluppo di una catena del valore sostenibile

Il piano ESG prevede un rafforzamento nello sviluppo di partnership con istituti tecnici superiori e università e delle relazioni con le **comunità locali**. Su questo fronte De Nora si impegna attivamente, da sempre, in progetti in linea con i propri valori, tra cui numerose iniziative di beneficenza e supporto alle comunità, coinvolgendo anche i propri dipendenti.

Attualmente il rapporto con i **fornitori** passa in primo piano dal portale fornitori di Gruppo (SRM - Supplier Relationship Management) dove vengono richieste, oltre a dati di anagrafica, in formazioni riguardo la solidità finanziaria e l'impegno verso tematiche ESG. Inoltre, viene richiesta loro la compilazione di un questionario ESG sviluppato da una terza parte autorizzata e certificata per questa tipologia di valutazione. Le iniziative del piano di sostenibilità in questo ambito hanno l'obiettivo di poter creare un network in linea con la propria visione e dedizione ai principi ESG, creando una catena di fornitura volta al rispetto dei diritti umani e alla tutela dell'ambiente, per la quale De Nora possa rappresentare un punto di riferimento nel percorso verso l'adozione di pratiche e di una crescita sostenibili.



Pedalata
solidale in
Brasile



Giornata
dei bambini
in Brasile



Giornata
di beneficenza
a Singapore



Donazione di
sangue
in Giappone



Giornata
di formazione
scuola-lavoro
in Italia



Key achievements

- **1.480** ore di volontariato ed il **20%** dei dipendenti coinvolti
- **45%** di studentesse coinvolte in **4 eventi DEI** per sostenere le carriere STEM e rafforzare il futuro bacino di talenti
- **Oltre 300 studenti** hanno visitato laboratori e stabilimenti, e seguito lezioni professionali e attività di problem solving
- **46%** dei fornitori valutati con criteri ESG nel 2025
- **67%** della spesa destinata ai fornitori locali
- **2 audit pilota** condotti su fornitori ad alto rischio

Governance, etica e trasparenza

De Nora si impegna ad adottare un approccio al business in linea con i principi dello sviluppo sostenibile che tenga conto anche dell'interesse di tutti i propri stakeholder, attuali e futuri. In quest'ottica, la Società ha scelto di dotarsi di una struttura di governance, corredata da una serie di policy e procedure, applicabili sia a livello locale che di Gruppo, finalizzata alla gestione dell'organizzazione secondo principi di etica, trasparenza ed integrità. Inoltre, De Nora si impegna per diffondere all'interno del Gruppo e nei rapporti con i terzi un modello di gestione **trasparente ed etico**, in linea con le indicazioni previste dalle normative nazionali e internazionali e alle best practice in materia.

Remunerazione top management

De Nora incorpora **criteri ESG** nella **remunerazione** a breve e medio-lungo termine del top management. Questo approccio allinea gli incentivi dei dirigenti con gli obiettivi ambientali, sociali e di governance del Gruppo, rafforzando la responsabilità e promuovendo la creazione di valore sostenibile. Gli obiettivi all'interno dell'incentivazione di breve/lungo periodo sono legati agli obiettivi del Piano Strategico di Sostenibilità e/o ad obiettivi specifici ed individuali in ambito ESG. La componente variabile di **breve periodo** ha al suo interno un KPI legato a obiettivi di sostenibilità, con un peso variabile tra il **10-20%** legato a obiettivi specifici del ruolo o ad obiettivi aziendali in ambito ESG. La componente variabile di **medio-lungo periodo** ha un KPI con un peso del **20%** legato al Piano di Sostenibilità.



Key achievements

- Monitoraggio per la politica di anti-corruzione adottato in EMEA
- Formazione anti-corruzione per gestire le specificità locali avvenuta in UK, Brasile, Cina e Giappone
- Linee guida regionali per Export Control e attività economiche adottate in **4 Paesi**

Remunerazione CEO - 2026 MBO ESG componente variabile




Ambito	Peso	Descrizione variabile	Payout		
			Min	Target	Max
Social	10%	Sicurezza: valore ponderato al 50% dell'Indice di Frequenza degli infortuni* e dell'Indice di Gravità**	3,00	2,73	2,46
Environment	5%	Energia rinnovabile: percentuale di kWh di energia rinnovabile prodotta	35%	40% (excl. Gigafactory)	40% (incl. Gigafactory)
Governance	5%	Valutazione fornitori: percentuale di fornitori strategici certificati sulla piattaforma ESG	40%	46%	48%

* Calcolato come (n. di infortuni/ore lavorate) x 10⁶ / **Calcolato come (giorni di assenza/ore lavorate) x 10³





Remunerazione CEO - 2025 MBO ESG componente variabile

Ambito	Peso	Min	Target	Max	Actual 2025	Indice di Performance %
Social	10%	2,73	2,457	1,911	3,11	0%
Environment	5%	29%	31%	35%	35%	200%
Governance	5%	21%	23%	24%	46%	200%

Overview Piano ESG

	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2025	Progresso
Green Innovation   	Integrazione delle <i>Circular Design Guidelines</i> , basate su LCA (<i>Life Cycle Assessment</i>) nei processi R&D	Adozione linea guida	Da integrare nel 2024	Guidance implementata nei processi R&D	
	Disclosure e sviluppo di • Spese R&D con impatti positivi • Ricavi con impatti positivi	% costi R&D con impatto positivo sugli SDGs	>80% by 2026	100%	
		% dei ricavi con impatti positivi sugli SDGs	>50% by 2026	50%	
	Sviluppo sustainability product scorecard basata su LCA e sulla <i>Circular Design Guidelines</i>	Product Scorecard methodology	Da sviluppare nel 2024	Metodologia sviluppata	
		% di prodotti classificati con la scorecard	100% nuovi prodotti entro il 2025 100% dei prodotti entro il 2027	100% dei nuovi prodotti	
	Value proposition Scorecard	% di dipendenti coinvolti	100% venditori entro 2025	Training effettuato al 100% dei venditori	
	Training ai dipendenti		50% white collar entro il 2026		
Campagna di visibilità per stakeholder esterni					
Ottimizzazione dei metalli nobili all'interno dei prodotti	t metalli nobili / m ² di elettrodo*	-4% entro 2026	-7,69%		

* KPI costruito su 3 principali linee di prodotto: Membrane, Pools and Electrochlorination, Alkaline Water Electrolysis.




Iniziative		KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2025	Progresso	
Climate Action  	Riduzione Carbon footprint • Adesione a SBTi (nel 2024) • Sviluppo Piani di decarbonizzazione per i siti produttivi	Riduzione emissioni Scope 1 e 2	-50% entro 2030	-16%		
					-25% entro 2027	
	• Monitoraggio della metodologia delle emissioni di Scopo 3 • Integrazione dei parametri di emissioni GHG nelle decisioni di investimento	Riduzione emissioni Scope 3	-52% entro 2030 (intensità*)	Intensità su ricavi: +3%	Intensità su gross profit: +7%	
	Certificazioni: • Sistemi di gestione dell'energia • Sistema di gestione ambientale	% elettricità da fonti rinnovabili	100% entro 2030	35% energia elettrica da fonte rinnovabile		
				40% entro 2026		
		Siti certificati ISO 50001**	100% siti entro 2027	3 siti certificati		
		Siti certificati ISO 14001***	100% siti entro 2025	100%		
	Circular Economy  	Gestione dei rifiuti del Gruppo • Ottimizzazione della gestione dei rifiuti • Aumento della percentuale di packaging in legno riutilizzato	% rifiuti riciclati, riutilizzati o sottoposti ad altre attività di recupero	55% al 2030	61%	
			% di packaging in legno riutilizzato	40% entro 2026	46%	
Packaging in legno "deforestation-free"		% packaging in legno "Deforestation-free"	>80% entro 2030	Ongoing		
Aumentare / Dichiarare la quantità di metalli nobili riciclati****		% percentuale di metalli nobili riciclati (sul peso)	5% entro 2030	1.9% metalli nobili riciclati acquistati		
Rafforzare e dare visibilità ai servizi circolari (re-coating)		% di prodotti (in termini di m ²) progettati per una seconda vita	Disclosure al 2026	Ongoing		

* Emissioni di CO₂ per gross profit.

** È escluso dal KPI lo stabilimento di Shotec che ha l'obiettivo di ottenimento del certificato entro il 2028.




















*** È escluso dal KPI lo stabilimento di Shotec che ha l'obiettivo di ottenimento del certificato entro il 2028.

**** Metalli riciclati: metalli acquistati da fornitori che ne certificano la provenienza da riciclo. Metalli recuperati: metalli ri-utilizzati, in seguito anche a lavorazioni di terzi, provenienti da scarti di produzione o da ritiro di elettrodi usati.

	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2025	Progresso
Biodiversity  	Mappatura delle zone ecologiche ai fini della biodiversità	Analisi	Mappatura nel 2024	Mappatura svolta	
	Monitoraggio ed ottimizzazione dell'utilizzo dell'acqua nei siti produttivi a partire da quelli in aree a stress idrico	Selezione dei KPI in progress	Assessment a partire dal 2025	Assessment svolto	
	Environmental Emergency Plan per gli impianti produttivi	Analisi e redazione documenti	2024	Sviluppati piani di emergenza ambientali per i siti produttivi	
	Adesione a Partnership/Iniziative a favore della biodiversità	# piante / emissioni evitate		Collaborazione con Treedom in corso	
	Questionario CDP Water e CDP Forest	Adesione e disclosure*	2026	CDP Water completato	
Employee Health & Safety 	Sviluppo della governance e della cultura relativa alla Salute e Sicurezza • Periodiche “ <i>gemba walk</i> ” negli impianti • Report periodici su H&S • Organizzare “ <i>Safety day</i> ” negli impianti	n. impianti con <i>gemba walks</i>	Tutti gli impianti entro il 2025	100%	
		Frequenza dei report	Report trimestrali	Report implementati	
		n. impianti con <i>safety days</i>	Tutti gli impianti entro il 2025	100%	
	Sensibilizzazione alla Salute mentale • Introduzione di un training sulla salute mentale • Introduzione di un training di primo soccorso per la salute mentale • Implementare una hotline o altri canali di supporto	% dipendenti per modulo base	25% entro 2026	Corso assegnato al 100% dei dipendenti	
		n. dipendenti per training 1 soccorso	1 persona per ciascun impianto rilevante** entro 2026	Ongoing	
		# territori	100% entro 2026	Ongoing	
	Certificazioni	Siti certificati ISO 45001	100% entro 2025	100%	



* A seguito dell'analisi sulla biodiversità svolta nel 2024, si è deciso di non perseguire l'obiettivo di completamento di CDP Forest poiché la tematica non è materiale.

** Dubai, Abu Dhabi, India, Shanghai, Suzhou and Jinan.

	Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2025	Progresso	
Employee Diversity, Equity & Inclusion   	Estensione della <i>parental and relocation policy</i> a partner dello stesso sesso e genitori single		2024	Policy aggiornata ed estesa come da Piano		
	Monitorare la metodologia di calcolo del <i>Gender Pay Gap</i> , e <i>0 gender pay gap</i> nelle assunzioni	Gender Pay Gap			1%	
	<i>Affinity network</i> per donne e dipendenti LGBTQ+ in tutte le geografie			Avviato nel 2024	3 iniziative in Italia, USA e Brasile	
	Potenziare i processi di recruitment per l'inclusione di candidati diversamente abili	n. territori che completano la revisione		Tutto il gruppo entro 2026	Ongoing	
	Campagne di comunicazione interne ed esterne su DE&I con <i>success stories</i>	n. storie all'anno		4-8 (almeno 1 per trimestre)	Pubblicate 4 puntate su We are De Nora	
	Adozione di una policy DE&I	Adozione policy		2024	Policy adottata	
	Disclosure relativa alla % di donne tra i nuovi assunti (white collar non manufacturing)	% di donne tra i nuovi assunti (<i>white collar</i>)		>40% nel triennio 2025-2027	43% nel 2025	
	Programmi di <i>upskilling</i> , <i>networking</i> e tutoraggio dedicati alle donne, anche tramite networking con associazioni (Valore D.)			In.C.L.U.De program, finalizzato alla formazione sulla leadership inclusiva • Seconda edizione in Italia • Prima edizione in Germania, Giappone, UAE e UK		
Community engagement   	Disclosure relativa alla spesa dedicata alle comunità locali	Spesa dedicata alle comunità locali (euro)	Disclosure dal 2024	€ 236.290		
	Coinvolgimento dipendenti	Ore donate / anno		1480 ore di volontariato		
	• Lancio di iniziative di donazione da parte dei dipendenti					
	• Promozione della partecipazione ad eventi locali e di beneficenza in tutte le geografie	% dipendenti coinvolti			20%	
	Partnership educative per sostenere lo sviluppo di carriere STEM e rafforzare la pipeline dei futuri talenti	% di studentesse coinvolte in eventi DEI* (tra 2 e 5 eventi all'anno)		>40% (2026)	45% in 4 eventi	
Visite a laboratori ed impianti, lezioni professionali e training sul problem-solving	# Studenti coinvolti		>20 per sito**/ anno entro 2026	+300 studenti coinvolti		

* Nel 2025 il KPI è stato ulteriormente definito e contestualizzato per garantire coerenza con gli obiettivi progettuali.

** Siti con più di 100 dipendenti.

		iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2025	Progresso
Responsible Supply Chain 		Disclosure della percentuale di spesa locale per i fornitori	% spese locali fornitori	Disclosure del dato	67%	
		Campagna di sensibilizzazione interna mirata alla gestione sostenibile della Supply Chain	Evento di comunicazione interno	2025	Campagna di sensibilizzazione svolta	
		Valutazione della sostenibilità dei fornitori	% fornitori valutati (selezionati sulla base della spesa)	>50% di fornitori entro 2030	46% fornitori valutati	
		<ul style="list-style-type: none"> Upgrade piattaforma per l'analisi dei fornitori Sviluppo della percentuale di fornitori valutati secondo criteri ESG 		>25% di fornitori* entro 2026		
		Inclusione dei requisiti ESG nei processi di procurement, premianti per i fornitori sostenibili	In definizione	2026	Ongoing	
		Engagement dei fornitori	% di fornitori ad alto rischio ingaggiati	100% entro 2026	Mapping dei fornitori high risk completato	
	<ul style="list-style-type: none"> Engagement dei fornitori a più alto rischio Formazione per fornitori selezionati (Es. PMI) Organizzazione di audit per fornitori ad alto rischio 	n. fornitori sottoposti ad audit	2 in 2025 (pilot)	2 audit completati		
Product Quality & Safety 		Armonizzazione della metodologia per la gestione dei reclami e dei richiami di prodotti		Entro il 2026	Armonizzazione completata	
		Obiettivi di customer satisfaction in tutto il Gruppo (Net Promoter Score)	Net Promoter Score	NPS in tutto il Gruppo entro il 2025	NPS implementato	
		Certificazione ISO 9001 (Quality Management)	Siti certificati	100% dei siti certificati entro 2025	100%	

* Considerando come base per la percentuale un insieme di fornitori che rappresentano circa l'80% della spesa totale.

Governance Business Ethics



Iniziative	KPI	Obiettivi (Baseline 2022)	Actual 2025	Progresso
Adozione policy sui Diritti Umani	Adozione policy	Da pubblicare nel 2024	Policy Adottata	
Monitoraggio per la politica di anti-corrruzione		Implementazione entro 2026	Adottato in Italia, Germania, UK e Middle East	
Formazione in tutte le geografie per gestire le specificità locali	% di <i>white collars</i> che hanno completato il training	100% entro 2026	Formazione avvenuta in UK, Brasile, Cina e Giappone	
Adozione di linee guida regionali per Export Control e attività economiche	% Paesi/regioni che hanno adottato le linee guida	100% entro 2026	Linee guida adottate in 4 Paesi	
Disclosure relativa alla normativa "Conflict Minerals"		2024	Rilasciata nella ESG Supply Chain Policy	
Disclosure relativa alla normativa "Critical Raw Materials"		2026	Ongoing	
Remunerazione executive manager legata agli obiettivi ESG	% target MBO e PSP*	20% - CEO 10%+ Dirigenti Strategici	20% - CEO 10%+ Dirigenti Strategici	

* Performance Shares Plan.

Riconoscimenti significativi





DE NORA

Dare. Develop. Deliver.