

20 22 Bilancio di sostenibilità

Dichiarazione consolidata di carattere
non finanziario ai sensi del D.Lgs. 254/2016

00

Overview

04 Lettera agli stakeholders

01

Identità di De Nora

- 9 La storia
- 11 De Nora nel mondo
- 12 I principi fondamentali
- 13 Business Model
- 21 Il percorso di sostenibilità in De Nora
- 25 Innovazione e Ricerca e Sviluppo
- 30 Conformità dei prodotti
- 31 Controllo Qualità

02

Governance

- 33 Governance
- 36 Gestione dei Rischi
- 38 Etica ed Integrità

03

Protezione dei dati e Cyber Security

04 Relazione con gli investitori

05 Ambiente

52 La gestione degli impatti ambientali in De Nora

06 Le nostre persone

67 Le nostre persone
84 Salute e Sicurezza sul lavoro

07 Global Procurement

89 La catena di fornitura in De Nora

08 Allegati

92 Nota metodologica
94 Tabelle tassonomia
100 Tabella di raccordo tematiche materiali, GRI Standard e tematiche del Decreto 254/2016
101 GRI Content Index
109 Relazione indipendente della Società di Revisione

Lettera agli stakeholder

Signori Azionisti,

Sono lieto di presentarvi la prima Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo De Nora per l'anno di riferimento 2022. Con questo documento, ci impegniamo a rispondere alla crescente attenzione da parte di tutti i nostri stakeholder verso le tematiche ambientali, sociali, di governance etica ed economiche. Registriamo e teniamo in considerazione la crescente sensibilità ai temi "green" delle comunità in cui operiamo.

Il nostro impegno nel perseguire un business etico e sostenibile, basato sul continuo miglioramento del portafoglio di tecnologie verdi, grazie all'entusiasmo dei nostri talenti e le iniziative per il loro sviluppo, sono un tema fondativo, sancito a chiare lettere nella nostra vision e nella nostra mission.

Il Gruppo De Nora è già da anni impegnato in un percorso di miglioramento focalizzato sullo sviluppo sostenibile, confermato con l'adesione ai Principi del UN Global Compact e l'impegno a raggiungere i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite entro il 2030. Intendiamo rafforzare ulteriormente questo commitment nel prossimo futuro.

Il 2022 ha rappresentato un anno molto importante nella nostra storia. Il 30 giugno 2022 De Nora ha debuttato in Borsa con la quotazione sul mercato Euronext di Milano, rappresentando la prima IPO di dimensioni rilevanti in Europa dallo scoppio della guerra in Ucraina. Il Gruppo ha raggiunto nel 2022 importanti risultati economici, tra cui una crescita ragguardevole del fatturato e dell'adjusted EBITDA, aumentato di circa il 50% rispetto all'anno precedente. Siamo fieri di come abbiamo raggiunto questi obiettivi: continuando a investire in progetti di ricerca e sviluppo per creare tecnologie e soluzioni con un ridotto impatto sull'ambiente, sempre più pulite, affinché i nostri clienti possano

beneficiare di una riduzione dei consumi energetici e di conseguenza ridurre la loro impronta carbonica.

Nel corso dell'anno abbiamo lanciato una serie di progetti di efficientamento energetico dei nostri stabilimenti e abbiamo provveduto a installare pannelli fotovoltaici sullo stabilimento produttivo in Germania, così da aumentare la quantità di energia pulita auto-prodotta.

Nel contesto del progetto finanziato IPCEI Hy2Tech promosso dalla Comunità Europea, abbiamo avviato una collaborazione con SNAM, azienda leader nel settore dell'energia, per costruire una Gigafactory con una superficie totale

di 15.000 mq a Cernusco sul Naviglio, dedicata allo sviluppo e produzione di tecnologie e componenti per la generazione elettrochimica di idrogeno e il suo successivo utilizzo in pile a combustibile (*fuel cells*). La fabbrica, una volta a regime, sarà in grado di produrre fino a 2GW equivalenti di idrogeno.

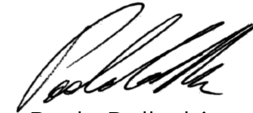
La sostenibilità in De Nora è declinata anche oltre le tematiche ambientali. Al centro del nostro progetto ci sono infatti le nostre persone; nel 2022 l'organico è cresciuto del 12%.

Poniamo particolare attenzione alla tematica della sicurezza sul lavoro, non solo nelle fabbriche e negli uffici, applicando a 360° il "wellbeing" con policy dedicate, corsi di formazione e sensibilizzazione, regolando le ore lavorative in azienda e in remoto in maniera family-friendly al fine di aumentare la flessibilità e il bilanciamento lavoro-vita

privata, e assegnando pacchetti di welfare per i dipendenti, tra i quali piani di assicurazione e di benefit detassati.

Dedichiamo molta attenzione, inoltre, a chi ci circonda: tutto il Gruppo, infatti, è impegnato a stabilire relazioni di supporto e partnership con le scuole e università, a contribuire al benessere della comunità nei territori dove operiamo, attraverso progetti dedicati, e sostenendo diverse associazioni e organizzazioni benefiche che operano nel sociale o finanziano progetti umanitari in varie parti del mondo.

A tutti i nostri stakeholders assicuriamo il nostro costante impegno a portare avanti, come da cento anni a questa parte, i valori di miglioramento continuo ed entusiasmo per ciò che facciamo, impegnandoci nello sviluppo di tecnologie che rendano il nostro mondo migliore.



Paolo Dellachà
CEO, De Nora

01 Identità di De Nora

- 9 La storia
- 11 De Nora nel mondo
- 12 I principi fondamentali
- 13 Business Model
- 21 Il percorso di sostenibilità in De Nora
- 25 Innovazione e Ricerca e Sviluppo
- 30 Conformità dei prodotti
- 31 Controllo Qualità

De Nora è un gruppo multinazionale impegnato nell'innovazione, che punta alla crescita sostenibile nel settore dell'energia pulita e del trattamento dell'acqua, e vanta una storia di successi e innovazioni che hanno rivoluzionato l'elettrochimica moderna. Infatti, le tecnologie di De Nora sono riconosciute come soluzioni che facilitano i processi di trasformazione in molte applicazioni industriali: produzione di prodotti chimici primari, applicazioni elettroniche, purificazione dell'acqua, processi galvanici, stoccaggio di energia, protezione catodica delle infrastrutture e molti altri.

1.929
Dipendenti

-25%
Intensità energetica

+53%
Ore di formazione
nell'anno

-32%
di infortuni nell'anno

781
Fornitori coinvolti sulla
valutazione dei temi ESG



Adesione a network internazionali



Partnership con scuole e università locali

Università degli Studi di Milano Bicocca

Istituto Maria Consolatrice

Istituto tecnologico "Don Bosco"

Istituto E. Molinari

Collaborazioni con enti di beneficenza



Protezione e miglioramento del patrimonio storico e artistico italiano



Promozione di luoghi di accoglienza per minori separati dalle loro famiglie



Lotta contro la leucemia



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



Inclusione di persone con mobilità ridotta

La storia



- Pionieri dell'elettrochimica
- Espansione nel mondo dell'acqua
- Ingresso nella transizione energetica

¹ La prima Joint Venture con thyssenkrupp Uhde Chlorine Engineers ("tkUCE") è stata costituita nel 2001, rinominata tk nucera nel 2022.

² STWP: Severn Trent Water Purification Technologies.

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

⁴ AWE: Elettrolisi dell'acqua alcalina.

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

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

La commercializzazione degli impianti elettrochimici destinati al mercato cloro-soda si diffonde in tutto il mondo e nel 1970 viene registrato il marchio DSA®. Dopo decenni di sviluppo di prodotti di grande successo, il Gruppo dà il via ad una strategia di diversificazione della propria offerta e di internazionalizzazione, entrando dapprima nel mercato giapponese, grazie ad una *joint venture* con Mitsui & Co. Ltd., e fondando la Società Permelec Electrode Ltd., costituita per commercializzare gli anodi DSA® in Giappone.

Grazie ai successi dell'impiantistica del cloro-soda e agli anodi DSA®, il Gruppo accelera la propria espansione all'estero, entrando nei mercati di Singapore, Brasile, India, Cina, Stati Uniti e Germania, costituendo *joint ventures* e filiali, per servire il crescente numero di clienti locali e fornire un servizio post-vendita essenziale.

Nel corso degli anni 2000, il Gruppo prosegue la propria espansione, iniziando un percorso importante di trasformazione da piccola società specializzata a multinazionale con ampio portafoglio di prodotti, ed impegnata in un percorso di crescita, guidata dalla sostenibilità delle proprie tecnologie e dall'obiettivo di fornire acqua pulita a tutti.

Nel 2015 inizia il processo di consolidamento e integrazione delle società operanti nel settore del trattamento e

della sanificazione delle acque e delle acque reflue, attraverso la costituzione del segmento di business Water Technologies.

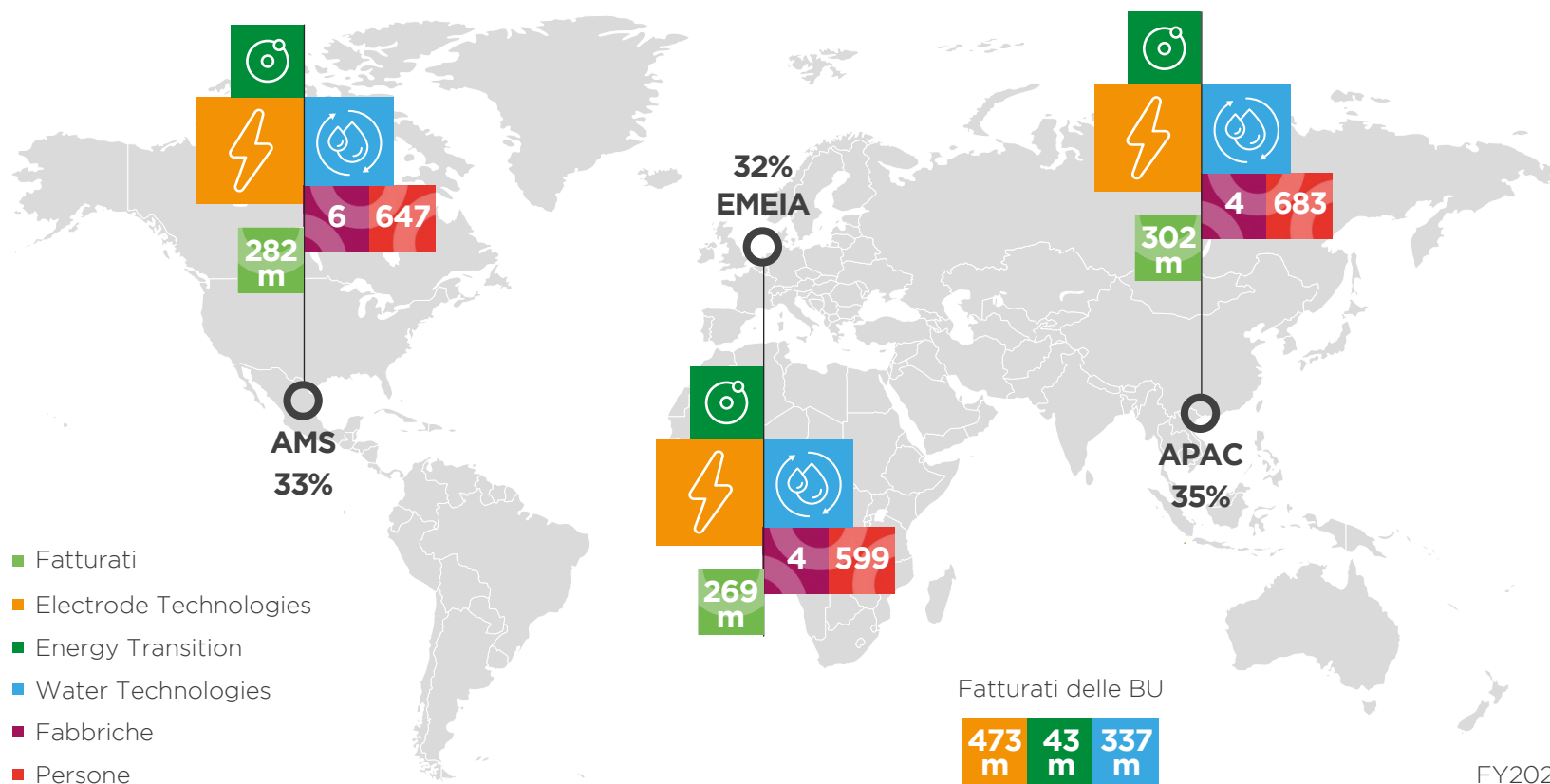
Nel 2021 Snam S.p.A., uno dei maggiori operatori di infrastrutture energetiche al mondo e una delle maggiori società quotate italiane, compra dai fondi gestiti da Blackstone Tactical Opportunities (“Blackstone”), che avevano precedentemente acquisito dalla famiglia De Nora il 32,9% del capitale sociale, la loro intera partecipazione azionaria.

Il 30 giugno 2022 Industrie De Nora si quota alla borsa valori Euronext di Milano.

De Nora nel mondo

Il Gruppo è presente in 10 Paesi attraverso 25 sedi operative e filiali, di cui 14 impianti e 5 centri di ricerca e sviluppo (“R&S”) che garantiscono il continuo miglioramento e l’ampliamento delle tecnologie proprietarie. Il portafoglio di proprietà intellettuale del Gruppo comprende attualmente oltre 260 famiglie di brevetti con più di 2.800 estensioni territoriali.

Con la sua presenza diffusa e l’ampio portafoglio di prodotti, De Nora può servire efficacemente i clienti in oltre 100 paesi, con più di 1.900 dipendenti in tutto il mondo. De Nora è operativa in tre macro-regioni: EMEIA (Italia, Germania, UK, Emirati Arabi Uniti e India), AMS (USA e Brasile) e APAC (Cina, Singapore e Giappone).



I principi fondamentali

I principi fondamentali di De Nora rappresentano come l'azienda si approccia al mondo: ciò che vuole essere e come intende guidare il futuro.

Il partner di riferimento - L'approccio alle relazioni con gli stakeholder

I clienti principali di De Nora sono anche i partner di riferimento del Gruppo: le soluzioni sviluppate sono vincenti e uniche grazie al continuo scambio di informazioni ed all'allineamento verso obiettivi comuni. La ricerca di soluzioni eco-compatibili per il nostro pianeta e la focalizzazione su come rendere la qualità della vita migliore per tutte le persone sono stati gli impegni etici fin dalla fondazione dell'organizzazione.

Miglioramento continuo - L'approccio al business

Il miglioramento continuo è il carburante che alimenta le attività quotidiane in tutti gli aspetti dell'azienda, dall'individuazione di una nuova sfida fino all'implementazione della sua soluzione innovativa e migliorata.

Sostenibilità - L'approccio all'ambiente

I principi di sostenibilità sono radicati all'interno di De Nora attraverso i prodotti e i servizi offerti dal Gruppo. L'obiettivo delle soluzioni offerte da De Nora è quello di fornire elettrodi e sistemi che offrano le migliori performance e riducano al minimo l'impatto sull'ambiente, il consumo energetico e la *carbon footprint*, trattando e riciclando le acque, riducendo gli sprechi e prevenendo l'inquinamento ambientale.

Ingaggio - L'approccio al lavoro quotidiano

Uno degli impegni chiave è attrarre, mantenere motivati e continuare a sviluppare individui di talento all'interno dell'azienda. I dipendenti vengono incoraggiati a prendersi cura di se stessi, dei colleghi e di tutti gli stakeholder, soddisfare le esigenze delle comunità in cui opera l'azienda, coltivare e sostenere le generazioni future, trovando alternative pulite e nuovi percorsi verso un'economia circolare.

Business model

Con quasi 100 anni di storia e una consolidata esperienza internazionale, De Nora è leader tecnologico in tre segmenti di business ciascuno con il proprio portafoglio di prodotti e servizi specifici: Business Electrode Technologies, Business Energy Transition e Business Water Technologies.

Recentemente, il Gruppo ha concentrato le proprie attività di ricerca nel campo dell'idrogeno verde, sviluppando una nuova generazione di elettrodi in grado di garantire prestazioni molto elevate, con bassi consumi energetici, e rendendo estremamente competitivi i sistemi in cui vengono installati. La transizione energetica appare come la naturale evoluzione del core business degli elettrodi.

I **servizi post-vendita** sono essenziali per la manutenzione o l'ammodernamento degli impianti. Le attività correlate comprendono la manutenzione periodica e

la sostituzione delle tecnologie obsolete con prodotti più performanti, l'aggiornamento delle tecnologie con miglioramenti tecnologici, la fornitura di ricambi, la progettazione e di elettrodi, il monitoraggio delle prestazioni e le analisi di laboratorio, i servizi di assistenza tecnica sul campo e in remoto, i programmi di formazione, gli accordi di collaudo e i contratti di leasing.

Il continuo miglioramento del portafoglio di prodotti consente al Gruppo di offrire ai propri clienti tecnologie in grado di soddisfare nuovi obiettivi di processo e richieste di mercato.



ELECTRODE TECHNOLOGIES

Fornitore di elettrodi numero 1 a livello mondiale, con applicazioni in diversi mercati finali



Fornitore di Elettrodi per applicazioni cloro-soda



Fornitore di elettrodi per elettronica



Fornitore di elettrodi per l'elettrofiltrazione di nichel e cobalto



ENERGY TRANSITION

Fornitore strategico di tecnologie abilitanti per l'idrogeno verde



Sfruttare il forte know-how tecnologico per raggiungere performance ed economia



Capacità produttiva in atto (2 GW equivalenti per Elettrodo, 1 GW equivalente per cella Nucera Electrolyzer)



Un'impronta consolidata a sostegno di una forte crescita



WATER TECHNOLOGIES

Posizione consolidata nel business dell'acqua



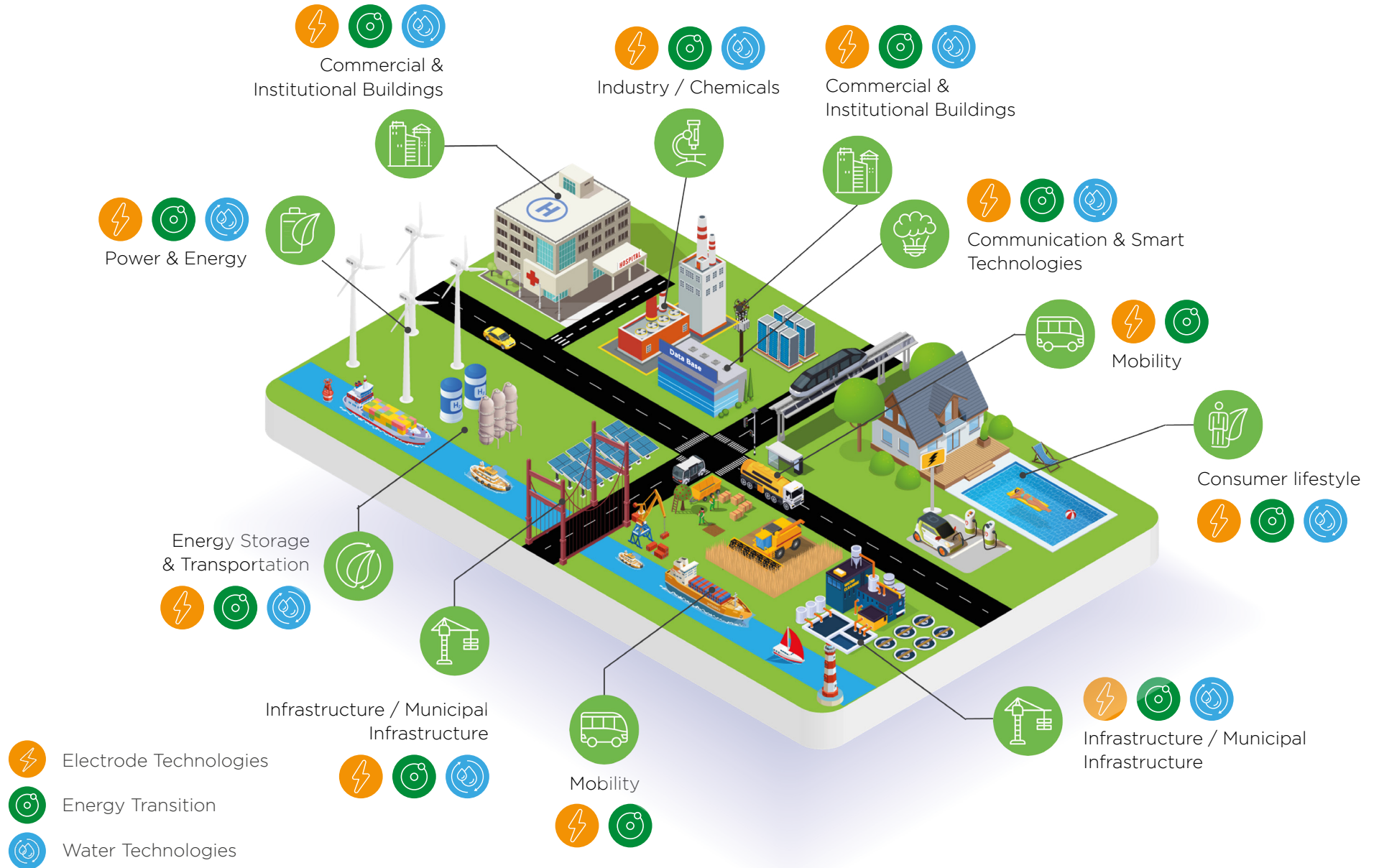
Fornitore di elettrodi per piscine



Player nella clorazione industriale



Player nella disinfezione dell'acqua comunale



Electrode Technologies

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

Con 9 impianti di produzione e assemblaggio, De Nora è il primo fornitore di elettrodi a livello globale. La sua leadership si basa su una vasta conoscenza dei processi elettrochimici, su un ampio portafoglio di prodotti in continua evoluzione e sulla qualità dei servizi offerti, quali la manutenzione periodica degli elettrodi o sostituzione con prodotti di ultima generazione in grado di migliorare le performance del processo a cui sono destinati, fornitura di parti di ricambio, attività di assistenza tecnica.

Le applicazioni delle tecnologie per Electrode Technologies sono:

Cloro soda

Il cloro e la soda caustica vengono prodotti mediante elettrolisi di soluzioni acquose di cloruro di sodio e l'industria

manifatturiera costituisce uno dei principali campi di applicazione degli elettrodi commercializzati dal Gruppo. Il cloro, la soda caustica e i loro derivati sono prodotti di base necessari per le più importanti industrie chimiche, i cui prodotti sono destinati a varie applicazioni e settori industriali. De Nora sviluppa soluzioni innovative per l'industria del cloro soda, con alte prestazioni energetiche e affidabilità in termini di vita utile.

Elettronica

Il mercato dell'elettronica è un settore vasto e complesso, che comprende un numero significativo di industrie. I mercati di riferimento di De Nora sono rappresentati dalla produzione di lamine di rame, una materia prima di base utilizzata principalmente per la produzione di schede a circuito stampato e batterie al litio, e dalla ramatura dei circuiti stampati (deposizione di rame all'interno dei micro-fori per creare collegamenti elettrici).

Estrazione mineraria e raffinazione dei metalli

La raffinazione elettrochimica dei metalli non ferrosi consiste in un processo per eliminare le impurità residue con lo scopo di ottenere metalli di elevata purezza

e qualità, che vengono utilizzati in vari settori industriali. L'offerta del Gruppo si concentra nel segmento degli anodi di titanio con rivestimento di ossido metallico misto per la raffinazione elettrolitica di nichel e cobalto, con l'intento di sviluppare anche soluzioni per il rame.

Water Technologies

Il segmento di business Water Technologies si occupa dello sviluppo e della fornitura di soluzioni per il trattamento, la filtrazione e la disinfezione⁶ delle acque per i settori municipale, residenziale, industriale e marino.

De Nora vanta un ampio portafoglio tecnologico che include tecnologie per la disinfezione delle piscine, l'elettroclorazione di acqua di mare e di salamoia per la produzione in loco di ipoclorito di sodio a bassa concentrazione, la sanificazione e la filtrazione di acqua potabile e di acque reflue, e sistemi per il trattamento delle acque in applicazioni marine.

Oltre a fornire apparecchiature, prodotti e sistemi, De Nora fornisce servizi post-vendita di manutenzione, fornitura di parti di ricambio, re-ingegneria dei

⁶ In particolare, il Gruppo realizza sistemi per la generazione di sostanze e prodotti attualmente in fase di registrazione come biocidi in situ secondo i requisiti del Regolamento (UE) n. 528/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 maggio 2012, relativo alla messa a disposizione sul mercato e all'uso dei biocidi.

sistemi esistenti, monitoraggio in loco o da remoto e altri servizi per mantenere e migliorare le prestazioni del prodotto, garantendo costante la qualità dell'acqua trattata.

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

Le applicazioni delle tecnologie per il trattamento delle acque sono:

- Clorazione delle piscine
- Clorazione industriale (elettro-clorazione)
- Disinfezione e filtrazione municipale
- Settore marino

Clorazioni delle piscine

De Nora offre elettrodi per sistemi di elettro-clorazione (cloratori a sale) utilizzati per disinfettare principalmente piscine residenziali. In particolare, i cloratori a sale, utilizzando sale e elettricità, garantiscono una concentrazione stabile e costante di cloro utilizzato per la disinfezione, con un effetto prolungato nel tempo, eliminando gli effetti indesiderati per gli utenti dovuti alla presenza

di prodotti chimici nell'acqua, quali occhi rossi, danni ai capelli, irritazione della pelle, irritante odore di cloro, ecc.

Clorazione industriale (elettro-clorazione)

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

Disinfezione e filtrazione municipale

Nel mercato municipale, il Gruppo offre attrezzature, sistemi e impianti per la disinfezione e la filtrazione di acque e acque reflue conformi alle normative

vigenti in materia di sicurezza e protezione ambientale. Nell'ambito dei sistemi di disinfezione, il Gruppo è in grado di offrire una gamma completa di prodotti che utilizzano le tecnologie del gas cloro, del biossido di cloro, dell'ozono e dell'ultravioletto (UV). Nel settore dei sistemi di filtrazione, il Gruppo progetta, sviluppa, produce e vende sistemi di filtrazione avanzati per la rimozione di contaminanti complessi e tecnologie di filtrazione per la rimozione e/o l'assorbimento degli agenti inquinanti. La suite completa di soluzioni di disinfezione e filtrazione consente a De Nora di combinare in modo innovativo le tecnologie per soddisfare le esigenze dei clienti e del mercato in continua evoluzione.

Settore marino

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

Nuovi settori di applicazione

Il Gruppo si sta espandendo in nuove applicazioni, tra cui servizi di rimozione dei contaminanti di interesse

emergente, compresi i prodotti farmaceutici e per la cura della persona, e delle sostanze chimiche industriali, sempre più presenti nell'acqua potabile in tutto il mondo.

Energy Transition

L'idrogeno verde è previsto assumere un ruolo fondamentale per la decarbonizzazione delle industrie che attualmente usano idrogeno da combustibili fossili come materia prima, e per quei settori dove al momento non ci sono alternative energetiche economicamente competitive all'uso di energia prodotta con una grande impronta carbonica e/o dove l'elettrificazione diretta non è attuabile.

Per questo motivo, il Gruppo ha sviluppato un portafoglio di soluzioni tecnologiche destinate al mercato della transizione energetica, che derivano dalla sua consolidata attività nel settore degli elettrodi. In particolare, i prodotti De Nora vengono destinati alla realizzazione di impianti per la produzione di idrogeno verde attraverso processi di elettrolisi dell'acqua e per la realizzazione di celle a combustibile destinate a trasformare l'idrogeno in energia.

Tutti i metodi di produzione dell'idrogeno verde si basano sull'elettrolisi dell'acqua; le principali differenze tra le diverse tecnologie derivano dal tipo di

elettrolita utilizzato e dalle condizioni operative; esse si distinguono inoltre per il livello di sviluppo raggiunto e per la maturità commerciale. Le principali tecnologie per la produzione di idrogeno sono: l'elettrolisi alcalina atmosferica o pressurizzata (AWE), l'elettrolisi a membrana polimerica protonica (PEM), l'elettrolisi a ossidi solidi (SOEC) e l'elettrolisi a membrana polimerica anionica (AEM); tra queste, solo le prime due tecnologie hanno raggiunto un buon grado di sviluppo tecnologico e sono attualmente commercializzate.

Si prevede che nel medio e nel lungo periodo, l'elettrolisi alcalina, grazie ai vantaggi offerti, continuerà ad essere preferita rispetto a tecnologie concorrenti quali la PEM, soprattutto per progetti di larga scala (per servire sia le industrie "hard to abate" come ad esempio la metallurgia, sia la produzione di "green chemicals", quali l'ammoniaca, il metanolo, e i "green fuels" per il settore avio).

Il Gruppo, in particolare, ha sviluppato elettrodi, rivestimenti e catalizzatori per elettrolisi alcalina dell'acqua (AWE) che garantiscono il loro impiego ad alte densità di corrente senza compromettere le prestazioni e la durata degli stessi in modo da garantire un costo competitivo dell'idrogeno prodotto (*levelized cost of hydrogen*, o "LCOH").

Celle a combustibile

Le celle a combustibile convertono l'energia chimica direttamente in energia elettrica mediante il processo inverso a quello dell'elettrolisi: il gas idrogeno reagisce con l'ossigeno per produrre acqua e corrente elettrica. Similmente agli elettrolizzatori, le celle a combustibile sono altamente modulari e trovano pertanto applicazione in diversi settori. Tra i diversi tipi di celle a combustibile, l'offerta di De Nora si concentra su elettrodi a diffusione di gas per diversi tipi di celle a combustibile (PEM, PEM ad alta temperatura e alcaline alimentate sia con idrogeno che con metanolo).

Tassonomia Europea

I fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) sono al centro dei valori e della strategia di De Nora e delle sue tecnologie.

Attraverso i propri prodotti, infatti, De Nora risponde ad alcuni dei principali trend socio-ambientali tra cui acqua pulita con riferimento alle tecnologie di purificazione delle acque, energia verde attraverso le tecnologie per l'idrogeno e efficientamento energetico grazie ad elettrodi di miglior performance e maggiore durata. Con particolare attenzione ai prodotti del segmento dell'Energy Transition, il Gruppo è soggetto *enabler*

della transizione energetica dei propri clienti in particolare attraverso i prodotti di elettrolisi delle acque e *fuel cell* che producono idrogeno attraverso l'utilizzo di energia elettrica e vapore acqueo, le prime, producono energia utilizzando idrogeno, le seconde.

La tassonomia Europea è una componente fondamentale del piano d'azione della Commissione Europea volto a reindirizzare i flussi di capitale verso un'economia più sostenibile e rappresenta un passo importante verso gli obiettivi ambientali dell'UE e verso la *green transition*.

Il Regolamento UE 852/2020 e relativo regolamento delegato richiedono alle società che pubblicano la DNF (secondo Direttiva NFRD 95/2014 e relativo D.lgs 254/2016 che la recepisce in Italia) di rendicontare la percentuale di fatturato, spese in conto capitale (Capex) e spese operative (Opex) ammissibili e allineati ai due obiettivi ambientali di mitigazione dei cambiamenti climatici e adattamento ai cambiamenti climatici, ad oggi pubblicati.

De Nora ha quindi effettuato un'analisi volta ad individuare le attività del Gruppo che contribuiscono ai due obiettivi ambientali confrontando le proprie attività ed investimenti con le attività definite dalla documentazione tecnica di riferimento.

Queste analisi si sono basate sull'interpretazione e sulla comprensione dei requisiti del Regolamento applicabile, compresi i Q&A pubblicati ufficialmente dalla Commissione Europea nel dicembre 2021, nel febbraio 2022 e in dicembre 2022.

Tra le interpretazioni che più incidono sull'ammissibilità delle attività di De Nora agli obiettivi della tassonomia vi è l'impossibilità di considerare ammissibili i produttori di componenti in quanto, come cita la Q&A, numero 8, di febbraio 2022, la fabbricazione di componenti potrebbe essere ammissibile solo se tali prodotti/attività sono esplicitamente inclusi nella descrizione delle attività. Tuttavia, sempre secondo questa interpretazione della Commissione, alcuni componenti chiave come componentistica per batterie ed idrogeno (con particolare riferimento alle attività 3.2 e 3.4) sono ammissibili.

Attività di De Nora

Le attività di De Nora sono suddivise in tre segmenti (si veda il capitolo "Business model"). In particolare, i segmenti ritenuti rilevanti per la tassonomia sono il segmento Water Technologies e Energy Transition attraverso i quali De Nora produce apparecchiature chiave per il trattamento delle acque e la produzione di idrogeno verde ed efficientamento energetico, tutte attività che rientrano

nelle attività descritte nei due obiettivi ad oggi pubblicati.

il segmento di business Water Technologies progetta e realizza tecnologie per il trattamento delle acque (sia potabili che reflue), pur non realizzando l'impianto completo. Per questo motivo le attività di questo segmento sembrerebbero, rispetto alle informazioni ad oggi disponibili, non ammissibili per le attività *5.1 Costruzione, espansione e gestione di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua* e *5.3 Costruzione, espansione e gestione di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue* e annessi *5.2 Rinnovo di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua* e *5.4 Rinnovo di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue*. Tuttavia, De Nora continuerà le proprie analisi e svolgerà ulteriori approfondimenti per verificare se le attività di trattamento e depurazione delle acque possano considerarsi ammissibili nel corso del 2023.

I prodotti di *Water Electrolysis Electrodes & Electrolyzers*, durante la fase d'uso, consumano acqua ed elettricità, producendo idrogeno, mentre, le Fuel Cells consumano idrogeno per produrre elettricità, rilasciando vapore acqueo. Nessuno di questi due sistemi emette gas serra, in maniera diretta, durante l'operazione.

De Nora ha quindi valutato questi prodotti di Energy Transition, ammissibili per l'attività 3.2 *Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno*, con riferimento all'obiettivo di mitigazione dei rischi da cambiamenti climatici.

Un'ultima attività sottoposta a valutazione da parte del Gruppo è il prodotto Hydrochloric Acid (ODC-HCL) che permette di produrre cloro con un minor consumo di energia rispetto a prodotti simili sul mercato e che quindi potrebbe rientrare nell'attività 3.6 *Fabbricazione di altre tecnologie a basse emissioni di carbonio*. La tecnologia che però permette la riduzione dei consumi di energia è di proprietà di thyssenkrupp nucera AG & Co. KGaA ("tk nucera"), joint venture tra il gruppo thyssenkrupp e De Nora, di cui De Nora detiene alla data della presente Dichiarazione Non Finanziaria il 34% del capitale sociale. De Nora produce invece l'elettrodo che è un componente della tecnologia. Non essendo la joint venture consolidata integralmente, De Nora non riporta i KPIs di questa attività tra le proprie attività ammissibili.

A valle dell'analisi delle attività considerate ammissibili, la Tassonomia richiede di identificare quali di queste siano allineate ai requisiti del Regolamento.

De Nora ha quindi valutato tutti gli elementi che devono essere rispettati, con particolare riferimento a:

- criteri di vaglio tecnico descritti negli Atti Delegati che accertano se le attività considerate apportano un contributo sostanziale all'adattamento e alla mitigazione ai cambiamenti climatici;
- criteri "DNSH" - Do Not Significant Harm, che accertano se le attività considerate non arrecano un danno significativo a nessuno degli altri obiettivi ambientali;
- Garanzie minime di salvaguardia ("Social Minimum Safeguards").

Le verifiche condotte, in particolare con riferimento alla valutazione dei criteri "DNSH" e delle "Social Minimum Safeguards", hanno evidenziato la presenza di numerosi presidi, di cui alcuni ancora in fase di formalizzazione (es. due diligence sui diritti umani e analisi dei rischi fisici da cambiamento climatico). Pertanto, al fine di garantire il massimo rispetto del Regolamento 852/2020, il Gruppo ritiene opportuno svolgere ulteriori approfondimenti circa la valutazione delle proprie attività allineate e lavorerà per formalizzare i presidi di rispetto dei criteri "DNSH" e "Social Minimum Safeguards".

Inoltre, De Nora lavorerà nei prossimi mesi per indagare ed individuare ulteriormente le proprie attività per verificarne l'ammissibilità.

Investimenti di De Nora

Riguardo agli investimenti effettuati dal Gruppo, sono stati installati nello stabilimento in Germania pannelli fotovoltaici per la produzione di energia rinnovabile. Tale investimento rientra quindi nelle spese ammissibili rispetto all'attività economica 7.6. *Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili*, per l'obiettivo adattamento. Si tratta in particolare di spese ammissibili relative alla categoria C "Acquisto di prodotti da altre società" come indicato nelle Q&A, numero 11, di Febbraio 2022. Ad oggi non è possibile determinare se questi investimenti sono allineati alla tassonomia, a causa di una generale mancanza di informazioni relative ai prodotti dei fornitori.

Calcolo dei KPIs

Sulla base delle valutazioni precedentemente riportate, di seguito sono riportati i KPIs circa il fatturato, le spese in conto capitale e le spese operative del Gruppo considerate ammissibili ed allineate. I ricavi delle attività ammissibili (rispetto alle 3.2 e per l'obiettivo mitigazione del cambiamento climatico) sono

42.447 migliaia di Euro per il periodo di rendicontazione 2022 e quindi la percentuale di ricavi del Gruppo considerata ammissibile è pari al 5%. Per il calcolo è stato considerato il fatturato netto derivante da prodotti o servizi, compresi i beni immateriali.

Per i Capex sono state considerate le spese relative ad acquisti di prodotti da fornitori (attività 7.6) e le spese per beni immateriali e materiali effettuate durante l'anno riferite alle attività considerate ammissibili. L'importo delle spese per Capex ammissibili risulta pari a 9.743 migliaia di Euro.

Per quanto riguarda le spese operative sono state considerate solamente le spese per la ricerca e sviluppo⁷ delle attività ammissibili in quanto le uniche che sono allocate direttamente ad ogni singolo prodotto e per le quali non si è proceduto a stime. L'importo degli Opex ammissibili risulta pari a 2.055 migliaia di Euro.

Valori in migliaia di euro	2022			
	Totale	Di cui non ammissibile	Di cui ammissibile	Di cui allineato
Fatturato	852.826	95,0%	5,0%	0,0%
Capex	46.142	78,9%	21,1%	0,0%
Opex	12.897	84,1%	15,9%	0,0%

⁷ Le spese di R&D considerate per la tassonomia non includono ad oggi il costo del personale.

Il percorso di sostenibilità in De Nora



La sostenibilità in De Nora ha inizio, in primo luogo, dal continuo miglioramento ed espansione del proprio portafoglio di prodotti nei segmenti del business di elettrodi, tecnologie dell'acqua e transizione energetica.

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

Per il 2023 De Nora sta lavorando alla formalizzazione di un Piano per la definizione delle linee guida prioritarie per il miglioramento continuo delle proprie performance ESG.

Analisi di materialità

Come primo passo per la definizione di un percorso strutturato sullo sviluppo sostenibile, nel 2022 De Nora ha definito un percorso di analisi di materialità in linea con gli Standard GRI, con l'obiettivo di identificare le tematiche di sostenibilità che rappresentano gli impatti più significativi dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone, inclusi gli impatti sui diritti umani (cd. "tematiche materiali"). L'identificazione delle tematiche materiali ha lo scopo di definire i dati e le informazioni da rendicontare all'interno del presente documento e di porre l'attenzione sui temi più rilevanti su cui l'organizzazione deve focalizzarsi per la definizione di un business sempre più sostenibile.

Il percorso per la definizione delle tematiche materiali si è articolato in tre fasi principali:

1) Analisi comparativa

La prima fase ha visto lo svolgimento di un'analisi di *benchmark* che ha preso in considerazione le tematiche materiali pubblicate da alcuni *peers* e *best practice* operanti nel settore di riferimento per De Nora, che redigono reportistica di sostenibilità o di tipo non finanziario. Inoltre, sono stati presi in considerazione gli SDGs considerati rilevanti dall'organizzazione, le tematiche definite

materiali dai SASB nel settore Electrical & Electronic Equipment, e le aree tematiche richieste dal D.Lgs 254/2016. Tale analisi ha portato all'identificazione di un insieme di tematiche di sostenibilità potenzialmente rilevanti per il Gruppo.

Sulla base di queste tematiche, analizzando la catena del valore di De Nora, sono stati identificati i principali impatti del Gruppo verso l'ambiente esterno e gli stakeholder, di seguito riportati:

2) Valutazione degli impatti

La lista dei potenziali impatti rilevanti per l'organizzazione è stata sottoposta a valutazione sia da stakeholders esterni che interni a De Nora.

Tematica	Descrizione	Impatto	Natura dell'impatto
Gestione dei rifiuti e dei materiali	Gestione responsabile dei rifiuti aziendali pericolosi e non pericolosi, diffusione di una cultura aziendale volta a una corretta e responsabile gestione dei rifiuti, promuovendo metodi e pratiche quali il riutilizzo, il <i>re-coating</i> e il riciclo dei rifiuti. Approvvigionamento, utilizzo e rigenerazione dei materiali in modo efficiente durante l'intero ciclo di vita dei prodotti	Inquinamento del suolo	Negativo potenziale
		Promozione di un'economia circolare	Positivo attuale
		Uso di materie prime	Negativo attuale
Energia ed emissioni	Monitoraggio, prevenzione e riduzione delle emissioni di gas effetto serra (GHG) e altre emissioni inquinanti in atmosfera. Sviluppo di iniziative di efficienza energetica nei siti del Gruppo e incremento dell'utilizzo e produzione di energia da fonti rinnovabili	Emissioni di gas climalteranti	Negativo attuale
		Danni alla salute della comunità	Negativo attuale
Gestione delle risorse idriche	Gestione consapevole ed efficiente delle risorse idriche e definizione di strategie che riducano l'utilizzo dell'acqua e migliorino la riutilizzabilità, in particolare nelle aree a rischio di stress idrico	Utilizzo della risorsa idrica	Negativo attuale
		Inquinamento delle acque	Negativo potenziale
Diversità, equità ed inclusione	Sviluppo di politiche, pratiche e condizioni di lavoro appropriate all'interno del Gruppo per garantire e promuovere pari opportunità, rispetto della diversità e inclusione, contrastare tutte le forme di discriminazione	Ambiente di lavoro inclusivo	Positivo attuale
Sviluppo delle competenze	Adozione di politiche di attrazione e crescita dei talenti, incoraggiando percorsi di sviluppo professionale che migliorino le capacità tecniche, manageriali e organizzative accompagnate da attività per il benessere dei lavoratori	Well-being dei dipendenti	Positivo attuale
		Sviluppo delle competenze dei lavoratori	Positivo attuale
		Diminuzione di know-how	Negativo potenziale

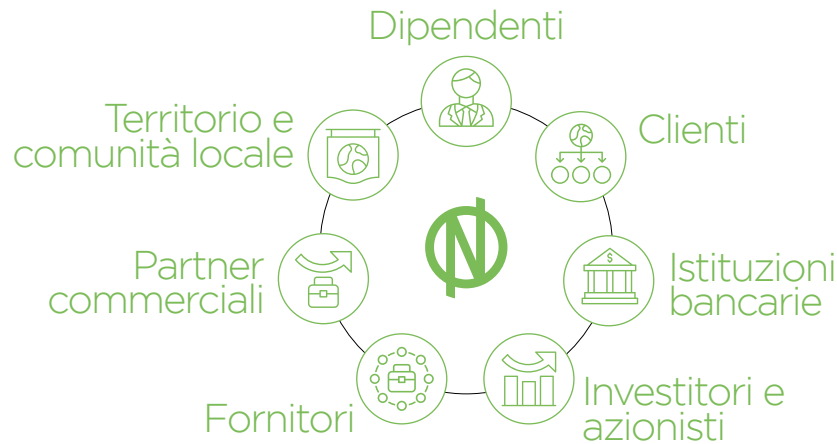
Tematica	Descrizione	Impatto	Natura dell'impatto
Coinvolgimento della comunità locale	Contributo allo sviluppo socio-economico delle comunità in cui il Gruppo opera, attraverso investimenti, donazioni, progetti, programmi e iniziative	Sviluppo della comunità attraverso iniziative e donazioni	Positivo attuale
		Distribuzione del valore economico	Positivo attuale
Salute e sicurezza	Adozione di processi e pratiche, anche al di là di quanto prescritto dalla normativa vigente, volti a ridurre al minimo i rischi per la salute e la sicurezza di dipendenti e collaboratori. Attuazione di piani di formazione per migliorare la consapevolezza e conoscenza dei rischi a cui sono esposti tutti i dipendenti	Malattie professionali dei dipendenti	Negativo potenziale
		Infortuni dei dipendenti	Negativo attuale
Etica aziendale	Promozione e diffusione di una cultura aziendale basata su comportamenti virtuosi, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti nei Paesi in cui il Gruppo opera, in ambito ambientale, economico e sociale	Mancato rispetto delle leggi e conseguente impatto sulla società	Negativo potenziale
		Rispetto delle leggi e adozione di comportamenti virtuosi	Positivo attuale
Cybersecurity e protezione dei dati	Implementazione di sistemi informatici all'avanguardia, monitoraggio costante dei rischi potenziali, implementazione di attività di <i>awareness</i> e formazione per migliorare la sicurezza nel Gruppo	Rispetto della privacy degli stakeholder	Positivo attuale
		Perdita di informazioni sensibili dell'organizzazione	Negativo potenziale
Innovazione	Sviluppo di nuove tecnologie per migliorare i servizi offerti e per integrare nuove opportunità di business, ideando soluzioni con benefici per i clienti, l'ambiente e la società	Realizzazione di prodotti con design innovativo	Positivo Attuale
		Produzione di nuove tecnologie	Negativo potenziale
Catena di fornitura responsabile	Adozione di politiche di selezione di fornitori, appaltatori e partner commerciali basate su processi equi e trasparenti che definiscano l'integrazione dei criteri di sostenibilità	Impatti negativi sulla società derivanti da mancata gestione dei temi ESG lungo la catena di fornitura	Negativo potenziale
Qualità e sicurezza dei prodotti	Produzione e vendita di prodotti dalle elevate caratteristiche qualitative e sicuri in termini di salute per il cliente finale	Realizzazione di prodotti sicuri e di alta qualità	Positivo attuale
Innovazione sostenibile	Creazione di valore condiviso a medio-lungo termine per tutte le parti interessate, attraverso l'efficienza operativa e finanziaria e una gestione aziendale economicamente sostenibile	Applicazioni sostenibili	Positivo attuale
		Advocacy per tecnologie green	Positivo attuale

In particolare, nel 2022 sono stati coinvolti, attraverso due workshop distinti, un panel di clienti e dipendenti del Gruppo. Durante i workshop, è stato chiesto agli stakeholder di valutare la rilevanza dei diversi impatti identificati rispetto ai criteri di scopo, scala e probabilità⁸. Tale valutazione è stata poi aggregata e portata all'attenzione del top management di De Nora. Successivamente, è stato condiviso con i vertici aziendali un questionario per procedere alla valutazione della rilevanza degli impatti tenendo in considerazione i tre indicatori sopra citati. Il sondaggio permetteva ad ogni membro del top management di conferire una valutazione a ciascuno dei tre driver utilizzati per la valutazione. Tale valutazione

avvenuta da parte del top management è stata confrontata con le valutazioni degli stakeholder rispetto alle quali non sono emerse differenze considerate rilevanti. Le valutazioni di ogni impatto sono state quindi consolidate all'interno delle tematiche che rappresentavano i diversi impatti e le tematiche sono state priorizzate. In base alla valutazione nessun impatto sottoposto a valutazione è emerso come non materiale.

3) Approvazione

La lista di tematiche priorizzate è stata portata all'attenzione del Comitato Controllo Rischi e ESG del 27 gennaio 2023 e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 1 febbraio 2023.



⁸ Gli indicatori utilizzati per la valutazione degli impatti sono: la scala, per valutare quanto è grave o di beneficio l'impatto, la portata, intesa come diffusione dell'impatto, e la probabilità che l'impatto stesso avvenga.

Innovazione e Ricerca e Sviluppo

De Nora, ispirata allo spirito imprenditoriale del suo fondatore Oronzio De Nora, che da sempre ha riconosciuto nell'innovazione un fattore chiave di successo e differenziazione, ha rafforzato la propria presenza a livello internazionale grazie a importanti partnership ed acquisizioni strategiche e ha consolidato la sua leadership grazie alle sue capacità ed al suo know-how.

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

La gestione del processo di innovazione in De Nora si fonda sul framework "Ten

Types of Innovation®" sviluppato dall'agenzia globale per l'innovazione Doblin nel 1998, che aiuta le principali organizzazioni a trovare soluzioni incentrate sulle persone per rispondere ai problemi aziendali, fornendo un modo per identificare e sviluppare nuove opportunità.

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

Innovation Governance

- De Nora vuole contribuire a un futuro sostenibile e per raggiungere questo obiettivo ha definito una Innovation Governance che guida l'azienda verso la creazione di valore secondo i seguenti pilastri. Lo scopo dell'Innovation Governance è guidare tutta l'azienda verso un cambiamento culturale basato sul miglioramento continuo, che favorisca lo sviluppo delle persone, anche attraverso l'implementazione "hands on" di idee innovative.
- Attenzione globale che coinvolge tutte le regioni, le aziende e le funzioni: ogni dipendente ha la

possibilità ed è incoraggiato a proporre idee di innovazione e miglioramento continuo.

- Riconoscimento: tutti i dipendenti del Gruppo ricevono un premio per le loro idee che vengono valutate positivamente e implementate con successo.
- La funzione di innovazione collabora costantemente con il Dipartimento di Risorse Umane per comunicare le iniziative globali e locali.
- Collaborazione tra team e funzioni in modo che le interazioni tra aree di competenza diverse favoriscano l'innovazione.
- Lavoro di squadra, elemento fondamentale per l'implementazione di idee complesse.

Innovation: struttura e strategia

Per poter garantire la partecipazione dei colleghi da tutte le sedi De Nora, favorire la collaborazione tra colleghi e team, e migliorare la cultura dell'innovazione a livello globale, De Nora si appoggia a un gruppo di 85 Innovation Champions, presenti in tutte le sedi aziendali. I Champions hanno varie responsabilità,

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

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

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

Negli ultimi quattro anni, il numero di idee raccolte è aumentato in maniera significativa, come riportato nel grafico a fianco.

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

- migliorare la cultura e i processi legati alla salute e sicurezza dei dipendenti, verso il target globale di “incidenti zero”;
- migliorare le performance ambientali di tutto il gruppo, in termini di consumi energetici, emissioni di gas a effetto serra, consumo di materiali e gestione degli scarti aziendali;
- aumentare il livello di digitalizzazione dei processi aziendali;

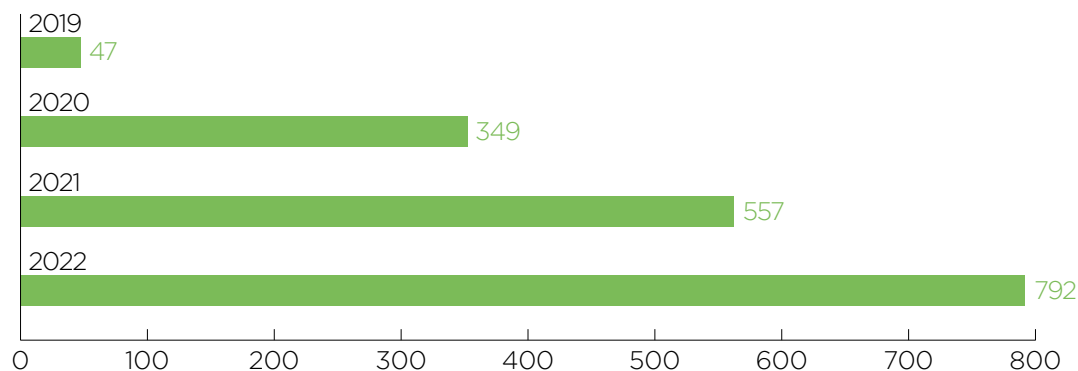
- rendere ogni azienda del gruppo attiva nel proprio miglioramento continuo, in un'ottica “*lean*”.

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

Approcci all'innovazione

La funzione Innovation ha tra i suoi scopi quello di accompagnare il Gruppo alla ricerca e apprendimento di nuovi approcci e metodologie per favorire l'innovazione. Riportiamo nella pagina seguente alcuni esempi significativi:

Numero di idee raccolte per anno dalla funzione Innovazione



SYMPOSIUM

Fin dalla sua fondazione, De Nora ha riconosciuto l'importanza di costruire un forte legame con le università e i laboratori nazionali, come strumento per sviluppare le tecnologie e approfondire le conoscenze scientifiche. Per questo, De Nora ospita ogni anno un simposio al quale sono invitati alcuni professori e ricercatori da vari istituti. Questo evento è stato concepito per creare una rete di comunicazione sostenibile, attiva e interattiva tra le principali comunità accademiche e i gruppi R&S e innovazione presenti in azienda. Nel corso degli anni, questo evento ha portato alla creazione di una rete globale di università, laboratori nazionali, centri di ricerca, uffici di trasferimento tecnologico e piccole e grandi aziende, che ha posto le basi per molti importanti progetti di ricerca e per la partecipazione a consorzi industriali-accademici negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone. Da questi eventi sono scaturite negli anni idee e progetti innovativi, nonché partnership strategiche.

IDEAPULSE

Il programma IdeaPulse è un programma dedicato a stimolare idee innovative in ambiti strategici per De Nora. Un "ciclo" di IdeaPulse si compone di sei periodi di 90 giorni, durante i quali gli Innovation Champion condividono del materiale formativo a tutti i colleghi. Il materiale formativo si compone di concetti generali ma anche di idee innovative già proposte e implementate in azienda. Lo scopo dell'iniziativa è molteplice:

- mantenere elevata l'attenzione ai temi di innovazione
- creare conoscenza su temi di importanza strategica
- stimolare la generazione di idee

I temi attualmente sono inclusi nell'IdeaPulse sono: Salute e Sicurezza, Gestione dei rifiuti e degli sprechi, Comunicazione, Gestione dei dati, Automazione, Sostenibilità. Il programma ha avuto grande successo aumentando sia l'impegno dei colleghi sia l'impatto delle loro idee su aree strategiche chiave. È stato uno degli elementi chiave che hanno portato a un aumento costante del numero di idee e di partecipanti all'innovazione.

La Ricerca e Sviluppo

L'eccellenza nella Ricerca e Sviluppo è una delle leve principali esercitate da De Nora per garantire una crescita organica sostenibile. Il Gruppo è focalizzato sullo sviluppo di soluzioni innovative e tecnologicamente avanzate, pensate per rispondere alle esigenze dei mercati al fine di preservare la sua competitività e difendere i margini e le quote di mercato.

Il Gruppo opera tramite cinque centri di ricerca con presidi dislocati in Italia, negli Stati Uniti e in Giappone:

- l'unità "R&S USA" (Cleveland Area) - Ohio;
- l'unità "R&S Albuquerque";
- l'unità "R&S Japan" è localizzata principalmente a Fujisawa (Tokyo area) e a Okayama;
- l'unità "R&S Italy", localizzata prevalentemente presso la sede centrale di Milano, è comprensiva di un team di Ingegneria di processo e di Sviluppo prodotto distaccato presso la controllata De Nora Italy Hydrogen Technologies S.r.l.

Oltre a poter vantare un team di ricerca e sviluppo altamente specializzato, De Nora mantiene un network di collaborazioni con i principali istituti di ricerca e università internazionali, oltre che con

La funzione R&D è composta da

109

dipendenti⁹

81

risorse che seguono il Business Electrode Technologies ed Energy Transition

47

in Italia

24

in Giappone

10

negli Stati Uniti

28

risorse di Product Technology Management (PTM) che seguono il business Water Technologies

21

negli Stati Uniti

4

in Italia

2

in UK

1

in Cina

i propri clienti. Le relazioni con i clienti hanno origine in molti casi da progetti di ricerca finalizzati a soddisfare le loro richieste specifiche e in alcuni casi partecipati dai clienti stessi, che nel tempo possono portare alla commercializzazione dei prodotti sviluppati e, di conseguenza, al consolidamento della relazione. Il forte legame è altresì determinato da un continuo rinnovo tecnologico del portafoglio prodotti e dalla capacità del Gruppo di garantire Servizi post-vendita e altre vendite.

La Ricerca e Sviluppo di De Nora è focalizzata sia sulla creazione di nuove componenti elettrodiche che sull'ingegnerizzazione di celle e sistemi per tutte le applicazioni elettrochimiche industriali, rivolti sia ai mercati maturi per offrire prodotti sempre più aggiornati, efficienti, competitivi e sostenibili che a nuovi mercati quali "enabling factor".

Oltre allo sviluppo di nuovi prodotti e al miglioramento continuo di quelli esistenti, le unità di Ricerca e Sviluppo supportano, con i loro servizi, le vendite e le *operations* delle diverse regioni.

A sostegno della strategia aziendale, il Gruppo investe con continuità in nuovi progetti per alimentare la *pipeline* dell'innovazione. Contestualmente, proseguono le attività di miglioramento prodotto e parallelamente viene perseguito l'obiettivo di contribuire con

soluzioni elettrochimiche alle sfide di economia sostenibile.

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

Tutti progetti di Ricerca e Sviluppo vengono monitorati con un processo Stage & Gate regolamentato dalla Politica Globale *Product Creation Process*. Specifici progetti ricadenti in determinati parametri di complessità vengono gestiti con un processo "Hybrid Agile" riportato nella stessa Politica Globale.

Il rispetto delle date dei Gate del processo Stage & Gate rispetto alla pianificazione nel gantt di progetto viene monitorato su base mensile e la percentuale dei progetti rispettanti le date previste costituisce un KPI base per Ricerca e Sviluppo.

Ulteriori KPI chiave per Ricerca e Sviluppo sono relativi alla Sicurezza e

⁹ Numero di dipendenti presentato al 31/03/2022.

Ambiente (EHS) in accordo alla filosofia “Safety First” del Gruppo. Gli indicatori sono monitorati su base mensile e nel 2022 sono state erogate circa 300 ore di formazione sul tema a tutto il personale di Ricerca.

Un ulteriore set di KPI è relativo alla generazione di valore legata a nuovi prodotti (“Vitality Index” da nuovi prodotti, suo rapporto rispetto al turnover del Gruppo, numero di nuovi prodotti lanciati commercialmente), alle spese di Ricerca e Sviluppo e alla generazione di Proprietà Intellettuale.

Test di laboratorio e di prodotto

I laboratori De Nora sono dotati di strumenti e protocolli avanzati per prove e verifiche su elettrodi, siano essi di nuovo sviluppo che commerciali di ritorno dall'operazione. La caratterizzazione non si limita alla valutazione delle prestazioni di un elettrodo nuovo ma si estende alla previsione/proiezione delle stesse per l'intero periodo di operazione garantita e all'individuazione/quantificazione dei principali fenomeni di invecchiamento.

Nel corso degli anni De Nora ha sviluppato metodi e protocolli di test proprietari, costruendoli sulla propria conoscenza dell'elettrochimica, della scienza dei materiali e dei processi dei clienti quindi validandoli sulla base dei ritorni dal campo. Questi protocolli fanno parte

del know-how De Nora e protetti secondo Procedura Organizzativa stabilita dal Dipartimento IP.

Le Laboratory Cell Rooms ed i Pilot Electrolyzers Laboratories consentono la qualificazione degli elettrodi applicando diversi protocolli a progressivo grado di accuratezza sulla stessa tipologia di elettrodo, questo partendo dai protocolli più rapidi e meno accurati (definiti “screening”) via via progredendo verso quelli più accurati ma più lenti (definiti “Life Test” a diverso grado di accelerazione), questa architettura di test si applica su tutte le fasi del lifecycle di un prodotto elettrodo: dai campioni di laboratorio prodotti in fase di ricerca, passando a quelli scalati con metodi industriali, per poi passare ai prototipi industriali, ai primi lotti di produzione e ai campioni di ritorno dopo operazione in campo. I test vengono eseguiti con attrezzature ad elevato grado di automazione e limitato presidio umano, operando 24 ore su 24, 7 giorni su 7. I sistemi di monitoraggio e controllo installati consentono di registrare tutti i parametri esaminati nel tempo, nonché di eseguire in maniera automatica tutti gli interventi ed azioni relativi alla sicurezza.

I laboratori sono il luogo in cui i ricercatori possono supportare i clienti in tutto il mondo, sia per l'assistenza tecnica che per la risoluzione di problemi specifici e in Italia, Giappone e Stati Uniti, sono

presenti più di 900 celle su una superficie di oltre 2.500 mq.

In tutti i laboratori, De Nora ha progettato, installato e utilizzato diversi tipi di celle di test rappresentative di elettrolizzatori industriali per elettrolisi cloro-alcali, HCl-ODC, elettrolisi dell'acqua (Alcalina, PEM, e AEM) e trattamento acque per ottenere dati primari su elettrodi, separatori e pacchetti elettrodi in generale.

De Nora affianca i test elettrochimici a diagnosi avanzate di tipo strumentale eseguiti sempre presso i propri laboratori. Queste diagnosi comprendono, ma non sono limitate a: microscopia elettronica, tecniche di misurazione ai raggi X (fluorimetria, diffrattometria, spettroscopia), tecniche analitiche via umida, analisi chimico-fisiche e metallurgiche.

Grazie all'esperienza dei tecnici, i reparti di analisi all'interno dei laboratori possono risolvere e rispondere a diversi quesiti scientifici circa la morfologia, il tipo, la composizione e lo stato cristallografico degli elementi che formano le strutture elettrodiche, siano esse in forma di rivestimento catalitico (*coating*) che di elettrodo poroso a diffusione di gas.

I reparti di analisi gestiscono circa mille richieste all'anno, sia a supporto interno ai progetti di Ricerca e Sviluppo che a supporto delle produzioni e del servizio tecnico.

Conformità dei prodotti

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

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

In De Nora è presente un team dedicato, composto da tre persone (due presenti in Italia e una in USA), che a livello global si occupa di controllare che il prodotto abbia tutte le certificazioni necessarie (rispetto delle norme, regolamenti e standard di prodotti, nazionali ed internazionali) per essere commercializzato nei mercati di sbocco. Questo team si interfaccia con tutti i vari responsabili locali per assicurare coerenza e adeguatezza della documentazione relativa a materie prime, semilavorati e prodotti finiti in modo da

assicurare il rispetto di tutte le regolamentazioni vigenti.

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

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

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

- Tecnologie Elettrodi: in questa area ci si occupa principalmente di controllare le sostanze utilizzate per la produzione degli elettrodi, verificare la conformità alle norme e regolamenti e valutare se possono arrecare danno all'ambiente o alla salute dei clienti.
- Tecnologie per l'acqua: nel corso del progetto di sviluppo del prodotto, si seleziona le persone incaricate che si occuperanno del processo

di ottenimento delle certificazioni necessarie, affinché possa essere commercializzato, sotto la guida del Team corporate. Per via sia della varietà dei prodotti sia dei mercati ai quali questi sono destinati, il numero di requisiti di conformità, di parametri da rispettare e delle certificazioni nazionali e internazionali da ottenere è molto alto. Una volta che il prodotto è presente sul mercato, il compito del team compliance sarà quello di monitorare gli aggiornamenti delle norme, regolamenti e standards e verificare il mantenimento della conformità dei prodotti e l'aggiornamento delle varie certificazioni.

- Idrogeno: per il settore di prodotti per l'idrogeno il lavoro del team è mirato come per le tecnologie dell'acqua, ad assicurare che i prodotti abbiano tutte le certificazioni necessarie per essere in linea con quanto previsto da norme, regolamenti e standard e, nel caso di successivi aggiornamenti o modifiche al prodotto o alle leggi, svolgere un controllo sulla conformità. Questo lavoro viene condotto in sinergia con il personale di R&D, la task force Idrogeno e il team di consulenti e specialisti dedicati necessari per la preparazione di documenti e test richiesti per le necessarie certificazioni.

Controllo qualità

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

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

Sistema di gestione della qualità

Il 93%¹⁰ degli stabilimenti De Nora hanno un sistema di gestione della qualità certificato ai sensi della Normativa UNI EN ISO 9001:2015.

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

- il processo decisionale basato su una raccolta di dati ed informazioni accurate, così che lo stesso sia il più oggettivo possibile;
- pianificazione per processi che segue il modello "Plan Do Check Act (PDCA)";
- sviluppo di standard di qualità attraverso la richiesta di feedback da parte dei clienti;
- presenza di processi volti ad identificare i rischi e le opportunità, monitorare le non conformità,

e misurare e monitorare le performance;

- definizione di relazioni di lungo termine con i fornitori e gli altri stakeholder;
- engagement continuo con tutte le persone dell'organizzazione.

Le figure preposte al controllo qualità sono, a livello di stabilimento, l'Assurance Manager che si occupa delle procedure di garanzia della qualità e, a livello locale, il Quality Control Manager, che supervisiona le procedure di sviluppo del prodotto per garantire che i prodotti soddisfino gli standard di qualità e di efficienza. Vi è poi una funzione centrale che definisce le linee guida da seguire e monitora mensilmente i principali KPIs per la qualità. Tra questi vi sono principalmente il numero di non conformità interne, i reclami dei clienti, la metrica On Time Delivery per misurare le prestazioni delle consegne dei prodotti e gli interventi di manutenzione programmata.

¹⁰ Tutti gli stabilimenti di De Nora sono certificati al netto dello stabilimento della società DNC Jinan.

02

Governance

33 Governance

36 Gestione dei Rischi

38 Etica ed Integrità

Governance

De Nora si impegna ad adottare un approccio al business finalizzato a perseguire lo sviluppo sostenibile, che tenga conto anche degli interessi dei propri Stakeholder, attuali e futuri. In quest'ottica, ha scelto di dotarsi di una struttura di governance, corredata da una serie di policy e procedure interne, per gestire l'organizzazione secondo i principi di etica, trasparenza ed integrità. Per una descrizione di dettaglio sulla struttura di governance e dei Comitati responsabili del processo decisionale e della supervisione degli impatti del management sull'Organizzazione, e sul processo di nomina e selezione dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio

Sindacale, si rimanda alle informazioni contenute nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (la "Relazione di Corporate Governance"), consultabile sul sito internet www.denora.com nella sezione "Governance - Assemblee degli Azionisti".

Corporate Governance

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

Il sistema di Corporate Governance, costituito dagli organi societari e dagli strumenti adottati da Industrie De Nora S.p.A. e le sue controllate, si basa su quattro pilastri:

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

Il modello di governance adottato da De Nora è stato sviluppato in linea con il Codice di Corporate Governance delle società quotate, promosso da Borsa Italiana S.p.A.

La governance del Gruppo prevede, al fine di garantire la necessaria coerenza tra comportamento e strategie, un sistema di regole interne che definiscono



la *segregation of duties* e un rapporto equilibrato tra gestione e controllo.

La Corporate Governance è infatti strutturata come segue:

Il Consiglio di Amministrazione si compone di dodici¹¹ Membri di cui il 67% uomini e il 33% donne. Relativamente all'età l'8% è di età compresa tra trenta e cinquant'anni, mentre il restante 92% ha più di cinquanta anni.

Per maggiori dettagli sui ruoli dei Membri del Consiglio di Amministrazione, sui processi di valutazione delle performance si rinvia alla Relazione di Corporate Governance del 2022.

Governance di Sostenibilità

In linea con le best practice sulla Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione guida la Società al raggiungimento di un successo sostenibile definendo le strategie del Gruppo e monitorando l'implementazione delle stesse; infatti, il 90% dei componenti del Consiglio di Amministrazione vanta competenze riguardanti i temi ESG¹² che

Posizione	Nome	In carica da	In carica fino
Presidente	Teresa Naddeo	30 giugno 2022	Approvazione del Bilancio 2024
Membro interno	Giovanni Toffoli	30 giugno 2022	Approvazione del Bilancio 2024
Membro interno	Paola Rastelli	13 ottobre 2022 ¹³	Approvazione del Bilancio 2024 ¹⁴

permettono loro di sovrintendere gli impatti dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone.

Il Consiglio, e in particolare il Comitato Nomine e Remunerazione, sono anche responsabili di:

- definire la Politica di remunerazione per gli Amministratori e per il top management con lo scopo di contribuire al successo sostenibile dell'azienda;
- strutturare obiettivi di performance, a cui è collegata la parte variabile della retribuzione, che siano prestabiliti, misurabili, collegati a

target di medio-lungo periodo e in linea con gli obiettivi strategici.

Nella predisposizione del modello di governance, al Comitato Controllo, Rischi ed ESG, oltre alle funzioni tipiche del Comitato Controllo e Rischi, sono stati attribuiti anche i ruoli di responsabilità circa le tematiche di sostenibilità.

Il Comitato è un comitato endo-consigliare composto da tre Consiglieri, non esecutivi, in maggioranza indipendenti secondo i requisiti di indipendenza previsti dal Testo Unico della Finanza e dal Codice di Corporate Governance e sono nominati e revocati con deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

¹¹ Un consigliere si è dimesso con efficacia dal 31/12/2022.

¹² Con competenze ESG si intende principalmente: partecipazione ai CCRS di altre società, esperienze in fondazioni o enti benefici, titoli di formazione specifici, cariche ministeriali.

¹³ Si precisa che, successivamente alla chiusura dell'Esercizio, in data 22 marzo 2023, il Consiglio di Amministrazione ha nominato per cooptazione Paola Bonardini quale membro del Comitato Controllo, Rischi ed ESG, in sostituzione del Consigliere Paola Rastelli, dimessasi in data 10 marzo 2023.

¹⁴ Consigliere nominato per cooptazione ai sensi dell'articolo 2386 del Codice Civile. Durata dell'incarico soggetta a conferma dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022.

Il Comitato Controllo, Rischi ed ESG ha il compito di assistere il Consiglio d'Amministrazione con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nelle valutazioni e nelle decisioni relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie e non finanziarie periodiche ed annuali.

Tale Comitato ha quindi la responsabilità di coordinare e monitorare le attività sui temi di sostenibilità che De Nora ha in essere e promuovere l'integrazione di politiche sull'ambiente, questioni sociali e di governance nelle attività del Gruppo e nelle singole strategie aziendali.

In particolare, rispetto ai temi di sostenibilità, i compiti del Comitato, anche ai fini della valutazione dell'informativa non finanziaria contenente le informazioni ai sensi della Direttiva Europea 2014/95/EU, sono di:

- supporto e consulto al Consiglio di Amministrazione, per tale intendendosi la definizione dei processi, iniziative e attività tese a presidiare l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore, nonché supporto e consulto in relazione alle materie di: buona governance e conformità

alle norme di legge applicabili e le best practice nazionali e internazionali; redazione di politiche aziendali in materia di diversità; monitoraggio del posizionamento della Società sui mercati finanziari con particolare attenzione al relativo posizionamento nel rispetto degli indici di sostenibilità;

- analisi dei contenuti dell'informativa di carattere non finanziario, nonché valutazione degli standard adottati da sottoporre ad approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- valutazione delle politiche di sostenibilità volte ad assicurare il rispetto dei principi di sviluppo sostenibile nonché gli indirizzi, gli obiettivi, e i conseguenti processi, in materia ESG;
- supervisionare le iniziative internazionali su tematiche ambientali, sociali e di governance e proporre la potenziale adesione alle stesse da parte del Gruppo.

Nel 2022 è stato inoltre conferito all'Investor Relator anche il ruolo di ESG Manager, che si occupa della redazione dell'informativa non finanziaria e della definizione della strategia di sostenibilità del Gruppo.

È poi presente un ulteriore Comitato endo-consiliare (il Comitato Strategie), che svolge alcune funzioni di supporto, consulenza, proposta, valutazione e assistenza su base non vincolante, nei confronti del Consiglio di Amministrazione della Società su una serie di aspetti relativi alla strategia e alla crescita del Gruppo tra i quali rientra anche lo sviluppo sostenibile.

Gestione dei rischi

La valutazione dei fattori che possono influenzare il business è una condizione essenziale per indirizzare le strategie e operare nel lungo periodo in modo sostenibile. Mediante la corretta implementazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi - SCIGR - si intende identificare, monitorare e gestire i principali rischi dell'organizzazione che derivano dalla tipologia di business, dalle attività svolte all'interno dell'organizzazione e lungo la catena del valore, dal settore di riferimento e dai trend di sostenibilità.

Il SCIGR di De Nora è ispirato al Framework COSO ERM il quale rappresenta un modello di riferimento internazionale e una guida per le aziende che intendono adottare processi robusti di gestione dei rischi in grado di orientare al meglio le strategie in base alle performance. Il Framework propone una struttura concettuale secondo la quale un'organizzazione dovrebbe integrare i processi di *risk management* nella gestione del proprio business con l'obiettivo di realizzare la strategia, migliorare la

misurazione dei risultati (performance) e creare valore nel lungo termine. Inoltre, il SCIGR di De Nora integra gli elementi contenuti nella ISO 31000:2009.

Il sistema di controllo interno si articola in 3 livelli:

- al primo livello il *risk-owner* o il responsabile del processo, ha il compito di identificare, valutare, gestire e monitorare i rischi, e implementare azioni per mitigarli;
- al secondo livello vengono monitorati i rischi e si esamina il livello di efficienza ed efficacia delle misure prese per mitigarli e viene anche fornito supporto nella definizione e nell'implementazione dei sistemi di gestione del rischio;
- il terzo livello di controllo è svolto dall'Internal Audit, che ha il compito di valutare in modo indipendente e oggettivo il funzionamento dello SCIGR.

In ultimo, il Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora mantiene il controllo dello SCIGR supportato dal Comitato Controllo Rischi e ESG. Tale comitato svolge funzioni consultive al fine di promuovere l'integrazione delle tematiche ESG nella governance e nelle strategie aziendali del Gruppo.

In occasione del progetto di quotazione conclusosi nel 2022, la Società ha avviato un processo di identificazione dei propri rischi che ha poi rappresentato nel prospetto. Nel corso del 2022, il processo di *risk assessment* è stato ulteriormente rafforzato anche ad opera della neocostituita funzione Internal Audit, con la definizione di una metodologia per la sistematica identificazione, valutazione e monitoraggio dei principali rischi, attuali e prospettici, connessi alla strategia e alla operatività del Gruppo nonché dai trend di sostenibilità. Infatti, unitamente ai rischi di carattere strategico, di *compliance*, operativo e finanziario, Industrie De Nora ha identificato anche le tematiche ESG che possono avere un impatto sullo sviluppo sostenibile dell'organizzazione. Alcune di queste tematiche, identificate tramite l'analisi di materialità, rappresentano i rischi ESG potenziali e attuali dell'organizzazione. Per i dettagli circa l'attività di analisi di materialità svolta si rimanda al capitolo "Tematiche materiali".

I risultati delle attività di identificazione e valutazione dei rischi e dei relativi interventi di mitigazione sono stati presentati al Comitato Controllo Rischi e ESG, al Collegio Sindacale e al Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora.

I principali rischi a cui Industrie De Nora è esposta sono illustrati nel capitolo “Rischi e incertezze” della *Relazione sulla Gestione*, alla quale si rimanda per dettagli, anche in relazione ai rischi derivanti dal conflitto Russia-Ucraina.

Di seguito vengono illustrati i principali Rischi ESG identificati.

Rischi in materia di sicurezza sul lavoro

Con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro i rischi di infortuni e malattie occupazionali sono causati principalmente dalla movimentazione negli stabilimenti e dall'utilizzo di sostanze chimiche e pericolose. Il Gruppo gestisce la salute e sicurezza tramite attività coordinate a livello centrale e continui controlli sugli stabilimenti. Inoltre, il 21% dei siti produttivi del Gruppo sono certificati ISO 45001. Con riferimento all'Italia, ogni stabilimento individua le aree di rischio specifico in quanto i rischi sono strettamente collegati alle mansioni svolte.

Rischi in materia ambientale

Le attività del Gruppo De Nora sono caratterizzate da un utilizzo di energia e materie prime per la produzione dei

componenti che potrebbe impattare negativamente l'organizzazione da un punto di vista reputazionale. Infatti, si potrebbero verificare casi di non conformità a livello ambientale. Inoltre, dal punto di vista finanziario, il continuo aumento dei prezzi di energia e materie prime (come i metalli nobili) può impattare la redditività dell'azienda.

De Nora gestisce questi rischi attraverso la definizione di un sistema di gestione ambientale certificato ISO 14001 nel 21% degli stabilimenti del Gruppo. Tale certificazione prevede la valutazione dei rischi relativi alla gestione ambientale, la programmazione di azioni per ridurre i pericoli e l'attuazione di attività di monitoraggio e controlli sull'adeguatezza dei sistemi di gestione. Tutte le sedi De Nora stanno studiando la fattibilità di iniziative legate alla produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili.

In particolare, si segnala l'entrata in funzione, nella prima metà di febbraio 2023, di un impianto fotovoltaico presso lo stabilimento in Germania con una capacità produttiva annua di 1,3 GWh. Tale attività è uno dei primi tasselli di questa strategia che nel corso dell'anno 2023 coinvolgerà altri 3 siti aziendali.

Questa strategia si inquadra sia nell'attuale contesto geopolitico che mina gli approvvigionamenti di combustibili fossili che nel più ampio orizzonte della transizione energetica verso fonti

rinnovabili riducendo l'emissione di gas serra (GHG).

Si precisa che con riferimento ai rischi derivanti dal cambiamento climatico, il Gruppo si impegna per i prossimi esercizi di reporting ad integrare le proprie analisi – e di conseguenza la propria *disclosure* – con valutazioni più approfondite degli effetti che gli stessi possono avere sul Gruppo. I rischi fisici e di transizione connessi al cambiamento climatico saranno infatti oggetto di valutazione all'interno delle attività di analisi dei rischi e delle valutazioni che porteranno l'organizzazione alla definizione di un Piano di Sostenibilità. In questo processo, inoltre, De Nora terrà in considerazione la metodologia espressa dalla *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) del *Financial Stability Board* e delle evoluzioni normative in materia.

Rischi sui diritti umani

La tematica del rispetto dei diritti umani, contestualizzata nel business e modalità di lavoro di De Nora, può essere ricondotta sia ai dipendenti dell'organizzazione, sia ai lavoratori esterni della *value chain* del Gruppo. Per quanto riguarda i dipendenti le aree di rischio principali riguardano la salute e sicurezza dei dipendenti (si veda paragrafo precedente) e i temi di diversità

ed inclusione. La *diversity* è gestita all'interno del Gruppo attraverso attività e procedure definite centralmente e implementate a livello del singolo paese. Sono infatti diverse le attività di formazione e progetti svolti negli ultimi anni.

Con riferimento ai partner commerciali, De Nora ha sviluppato un *Codice Etico dei Fornitori* che definisce i principi che gli stessi devono rispettare (tra cui quelli afferenti alla salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, tutela dell'ambiente ed etica aziendale) attraverso la richiesta di presa visione, adesione e rispetto di quanto previsto all'interno del Codice. Inoltre, nel 2022 è stato avviato un processo di valutazione dei fornitori rispetto alle tematiche ESG.

Rischi informatici

Le aree a rischio potenziale sono tutte quelle che presuppongono l'utilizzazione di tecnologie informatiche e telematiche, essendo l'uso di strumenti informatici diffuso in modo capillare all'interno del Gruppo. De Nora ha quindi adottato una serie di procedure di cyber security nella gestione dei processi informatici ed è stato redatto il *Regolamento dispositivi e sistemi informatici* che ne disciplina l'utilizzo.

Rischi di riciclaggio e corruzione

Le aree aziendali nelle quali si generano flussi finanziari sono potenzialmente assoggettate al rischio di riciclaggio. Per mitigare tali circostanze, il Gruppo si dota di una serie di procedure vincolanti nell'ambito della gestione del processo di approvvigionamento di beni e servizi, così da disciplinare tutti gli aspetti partendo dalla selezione fino all'acquisto.

Il rischio di corruzione è mitigato dai principi di controllo contenuti nel Codice Etico valido per tutto il Gruppo e dalle procedure contenute nel Modello 231 applicato alle Società operative italiane di De Nora. Inoltre, a partire da fine 2022, il Gruppo sta sviluppando un programma specifico rivolto all'anticorruzione.

Etica e Integrità

De Nora si impegna per diffondere a tutti i livelli del Gruppo e in tutti i suoi rapporti con i terzi, un modello di gestione trasparente ed etico, in linea con le indicazioni previste dalle Normative nazionali ed internazionali ed alle best practice sul tema.

Questo si concretizza attraverso una serie di politiche emanate a livello di Gruppo ed in continua evoluzione ed aggiornamento in linea con gli scenari normativi esterni.

Nel 2022 è stata creata la funzione *Compliance* a livello della Capogruppo che definisce e monitora i principi legati all'etica di business e alla *compliance* e coordina le funzioni locali delle società del Gruppo.

Nel periodo di rendicontazione relativo agli ultimi due anni (2021 e 2022), non si registrano né casi di non conformità a leggi e regolamenti, né sanzioni e multe significative per non conformità a leggi e/o regolamenti.

Modello di organizzazione, gestione e controllo

Il modello di Organizzazione, Gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche “Modello”) è stato adottato da tutte le società italiane operative del Gruppo. Il Modello è stato adottato per la prima volta dal Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora S.p.A. con delibera 20 dicembre 2012 e da allora è stato costantemente aggiornato.

Il Modello è stato redatto in conformità alle linee guida di Confindustria. Adottando questo modello, De Nora intende rafforzare le proprie strutture interne di organizzazione e controllo, con specifico riferimento al Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (di seguito anche “Decreto”), e a sensibilizzare i destinatari del Modello a comportamenti virtuosi e trasparenti, volti a prevenire il

rischio di commettere i crimini previsti dal Decreto. Il Modello è una sintesi dei principi, delle procedure e dei controlli principali già esistenti e fa parte di un sistema più ampio e organico nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari applicabili e nel rispetto delle best practices di Corporate Governance.

I destinatari delle regole e dei requisiti inclusi nel Modello sono soggetti interni, cioè chi svolge funzioni apicali e i dipendenti della Società, e soggetti esterni, cioè chi ha con la Società un rapporto di lavoro parasubordinato, temporaneo o interinale, chi opera su mandato o per conto della Società, fornitori e terze parti che operano con la Società nell’ambito delle aree di attività “sensibili”.

Gli obiettivi del Modello comprendono quello di migliorare la sensibilizzazione sia di coloro che svolgono ruoli dirigenziali sia di coloro subordinati alla

gestione di persone, portandoli a conoscenza che, in caso di comportamenti non conformi a quanto disposto dal Modello, alle norme e alle relative procedure, alle leggi e i regolamenti applicabili, e, indipendentemente da qualsiasi responsabilità penale personale, la Società potrebbe essere ritenuta responsabile, secondo quanto stabilito dal Decreto, con la conseguente applicazione di sanzioni pecuniarie e/o interdittive.

Successivamente alla quotazione in Borsa del Gruppo, il contenuto del modello è stato ampliato nell’agosto del 2022 con l’aggiunta di alcune tipologie di reato specifiche (ed esclusive) per le società quotate.

Per potenziare il sistema di controllo sia generale che di queste nuove fattispecie di reato, sono state introdotte le figure di Investor Relations, Internal Audit e Compliance Manager con

Composizione del OdV di Industrie De Nora S.p.A.

Carica	Nome	In carica da	In carica fino
Presidente	Gianluca Sardo	18 febbraio 2022	Al Consiglio di Amministrazione che approva il progetto di bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2024
Membro indipendente	Silvio Necchi	18 febbraio 2022	Al Consiglio di Amministrazione che approva il progetto di bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2024
Membro interno	Claudio Vitacca	3 agosto 2022	Al Consiglio di Amministrazione che approva il progetto di bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 2024

aggiornamento dei flussi informativi relativi ai predetti.

Il Modello è composto da una Parte Generale, che descrive la struttura societaria, i principi generali del decreto, il funzionamento del Modello ed i meccanismi di efficace attuazione dello stesso, tra cui il funzionamento ed i poteri dell'Organismo di Vigilanza ("OdV"), i flussi informativi ed il sistema disciplinare. Vi è inoltre una Parte Speciale, divisa per tipologie di reato, riportante:

- la descrizione delle fattispecie;
- le attività aziendali sensibili;
- regole generali e particolari di comportamento;
- i compiti dell'OdV.

Secondo le disposizioni del Decreto, il Consiglio di Amministrazione, previa approvazione del Modello, ha nominato un Organismo di Vigilanza (di seguito anche OdV), con poteri di azione e di controllo indipendenti, che deve monitorare il funzionamento del modello.

L'OdV è incaricato, a livello generale, di sorvegliare:

- il rispetto dei requisiti del Modello e dei documenti ad esso relativi da parte dei destinatari, prendendo qualsiasi iniziativa necessaria;

- l'effettività e l'idoneità dei requisiti del Modello, in relazione alla struttura societaria, per impedire la commissione dei crimini menzionati nel Decreto;
- la possibilità di aggiornare le disposizioni e le regole di comportamento del modello.

Per il Gruppo un'adeguata formazione del personale e la consapevolezza dei principi e dei requisiti contenuti nel Modello sono gli elementi chiave di una corretta ed efficace implementazione di un sistema di prevenzione aziendale.

Nel 2022, il programma formativo, destinato a promuovere la conoscenza delle norme previste dal D.Lgs. 231/2001 e a fornire una panoramica completa su quanto previsto dal Decreto e sulle conseguenti ripercussioni pratiche, ha coinvolto i dipendenti italiani. Il Gruppo mette a disposizione i corsi di formazione in formato digitale sul portale interno o organizza, se necessario, corsi di formazione di persona (in particolare per il top management).

In seguito all'aggiornamento del Modello di Industrie De Nora S.p.A, la Società ha organizzato un corso di formazione per il top management e i dipendenti. Le sessioni formative in presenza sono state svolte nel mese di settembre e novembre con il supporto di uno studio

legale esterno ed una registrazione è stata messa a disposizione per i soggetti impossibilitati a partecipare. A conclusione del corso è stato richiesto di compilare un questionario per la verifica dell'adeguata comprensione della normativa di riferimento e sulla struttura del Modello. Al 31 dicembre 2022 circa l'87% dei dipendenti (112 dipendenti su 130) ha completato il corso formativo.

Inoltre, nel 2022 sono stati erogati programmi di formazione riguardanti il Codice Etico di De Nora all'interno dei percorsi di *onboarding* per tutto il personale neoassunto.

Conflitto d'interesse

In data 18 febbraio 2022, il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente ha deliberato di adottare in via preliminare una "Procedura per le operazioni con parti correlate" (la "Procedura OPC"), successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione del 5 luglio 2022, previo parere favorevole del Comitato OPC (come definito infra) in attuazione dell'art. 2391-bis del Codice Civile, del Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 (il "Regolamento OPC") e della comunicazione Consob n. DEM/10078683 del 24 settembre 2010, contenente indicazioni e orientamenti per l'applicazione del Regolamento OPC.

La Procedura OPC contiene misure che mirano a far sì che le operazioni che coinvolgono parti correlate vengano svolte nel modo più trasparente possibile, rispettando i criteri della correttezza e trasparenza sostanziale e procedurale.

Come indicato al precedente paragrafo, la Società ha individuato altresì un comitato per le operazioni con parti correlate costituito da 3 amministratori indipendenti e, segnatamente, Maria Giovanna Calloni (in qualità di Presidente), Elisabetta Oliveri e Teresa Naddeo, al quale sono attribuite le funzioni riportate nella Procedura OPC (il “**Comitato OPC**”).

Si precisa che il Consiglio non ha ritenuto di dover adottare ulteriori specifiche soluzioni operative idonee ad agevolare l'individuazione e l'adeguata gestione delle situazioni in cui un amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi; sul punto il Consiglio ha ritenuto adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell'art. 2391 del Cod. civ., il quale dispone che ogni amministratore “deve dare notizia agli altri amministratori e al collegio sindacale di ogni interesse che,

per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata”.

Codice Etico

Tutte le società italiane ed estere controllate da Industrie De Nora S.p.A. adottano il Codice Etico di De Nora, che delinea i principi e le misure di controllo stabilite a livello di Gruppo.

Il Codice Etico attualmente adottato intende guidare indipendentemente da ruolo e responsabilità, tutti coloro che direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente instaurano rapporti con De Nora, siano essi amministratori, sindaci, dipendenti, clienti, fornitori o consulenti esterni. I contenuti del Codice definiscono i comportamenti da mantenere per il rispetto di principi e regole riguardo:

- i rapporti con colleghi e stakeholder esterni;
- anticorruzione e anti-frode;
- la protezione delle informazioni e delle proprietà aziendali;

- la salute, sicurezza e ambiente;
- la salvaguardia delle persone e le pari opportunità;
- la corporate governance e la trasparenza contabile.

Per facilitare la fruizione del Modello e del Codice Etico da parte di terzi, De Nora pubblica i documenti sul sito corporate e inoltre richiede l'adesione a tali principi mediante clausole contrattuali.

Whistleblowing

De Nora si impegna a svolgere la propria attività sulla base di comportamenti etici e di un buon sistema di corporate governance.

A tal fine è stata pubblicata ed implementata, ad ottobre 2022, una *Whistleblowing Policy*¹⁵ a livello di Gruppo che garantisce un elevato livello di tutela a chi svolge segnalazioni di condotte che costituiscono o possono costituire una violazione del Codice Etico, delle politiche e procedure interne, di leggi e regolamenti.

¹⁵ La politica è disponibile in diverse lingue sul sito di De Nora al seguente indirizzo: [Whistleblowing De Nora](#).

È possibile quindi segnalare (anche in forma anonima) qualsiasi irregolarità e/o comportamento illegale, anche sospetto, sia di commissione che di omissione, rispetto ai principi sanciti nel Codice Etico, attraverso canali che garantiscono la riservatezza dell'identità sia del segnalante sia delle persone eventualmente citate nella segnalazione.

I canali istituiti sono diversi ed eterogenei, così da fornire ampio e indiscriminato accesso ai segnalanti:

- piattaforma informatica (gestita da un terzo indipendente) accessibile da parte di tutti i segnalanti¹⁶;
- canale di posta ordinaria¹⁷;
- indirizzo di posta elettronica¹⁸.

Per il 2023 è previsto lo svolgimento di sessioni di formazione ai dipendenti riguardo le caratteristiche del nuovo sistema di *Whistleblowing*.

L'Internal Audit e il Compliance Manager di De Nora (i "Destinatari") sono responsabili della ricezione delle segnalazioni.

Tutte le segnalazioni ricevute saranno analizzate e classificate dai Destinatari con il supporto del Comitato Etico, un organo interno inter-funzionale composto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di De Nora, dal Responsabile Risorse Umane e da un membro del top management (es. Amministratori Delegati, Direttori Generali e/o i responsabili di una funzione aziendale locale, a seconda della provenienza della segnalazione) individuato di volta in volta dai Destinatari. Non potrà essere coinvolto un soggetto menzionato dalla segnalazione. A seconda dei casi il Comitato può decidere se affidare il caso al Direttore dell'Internal Audit, al Compliance Manager o, in ragione della specificità, ad altri soggetti interni o a terzi.

In seguito alla valutazione e verifica della segnalazione i Destinatari inviano una relazione al Comitato Etico per definire la veridicità o la fondatezza della segnalazione e per individuare le opportune misure, anche disciplinari, nel caso in cui si sia verificato un comportamento scorretto.

Inoltre, è disponibile un canale di comunicazione dedicato ai sensi del Modello per i dipendenti delle società italiane, i quali, attraverso posta elettronica o posta ordinaria, possono inviare all'OdV segnalazioni dettagliate di condotta illecita significativa ai sensi del D.Lgs 231/01 o segnalazioni di eventuali violazioni del Modello, sulla base di fatti precisi e coerenti, di cui gli stessi sono diventati consapevoli per le funzioni svolte.

Nel corso del 2022 sono pervenute 7 segnalazioni, avvenute tutte prima dell'introduzione del nuovo sistema di *whistleblowing* e non registrate in quanto non contenenti segnalazioni relative a reati o irregolarità.

Per migliorare la diffusione e la conoscenza del sistema di *whistleblowing*, De Nora sta predisponendo, con avvio nel 2023, un programma di formazione destinato a tutti i suoi dipendenti, che presenterà la nuova Politica, il suo scopo, il suo funzionamento e le modalità di segnalazione.

¹⁶ (<https://denora.integrityline.com/>).

¹⁷ DN Internal Audit Director e Compliance Manager, Via Leonardo Bistolfi 35, 20134 Milan (Italy).

¹⁸ whistleblowing@denora.com

Anticorruzione

Il Gruppo De Nora si impegna a combattere la corruzione e a prevenire i rischi di pratiche illecite a qualsiasi livello e in qualsiasi area geografica, attraverso la diffusione e la promozione di valori e principi etici, e con l'effettiva messa a punto di norme di condotta e attuazione di processi di controllo, in linea con i requisiti stabiliti dalle normative in vigore e dalle best practice internazionali.

Considerando l'ampio contesto geografico in cui opera il Gruppo De Nora, sono stati adottati principi generali di condotta contenuti in diversi documenti: nel Codice Etico, nel Modello 231, nel Codice Etico dei Fornitori. Tali principi servono a regolamentare le relazioni commerciali con enti pubblici e privati e per garantire il rispetto delle norme anticorruzione applicabili.

Tutti i documenti sopra citati sono stati comunicati ai dipendenti e a terzi (se necessario nella lingua locale) e

pubblicati sul portale interno e sul sito aziendale.

A partire da fine 2022, il Gruppo sta sviluppando un programma specifico rivolto all'anticorruzione. In particolare, al fine di ampliare il livello di controllo, il Gruppo sta svolgendo un percorso di valutazione e identificazione dei rischi e/o potenziali scenari di rischio a livello globale (*global risk assessment*), in modo da definire, in base ai risultati che emergono, una Politica e relativa procedura che li gestisca in modo strutturato ed uniforme in tutto il Gruppo. All'interno del programma anticorruzione è prevista l'identificazione di diverse aree sensibili, quali i rapporti con la Pubblica Amministrazione, la gestione degli omaggi e spese di rappresentanza, le donazioni, i rapporti con le terze parti ecc., volta a definire adeguati protocolli di controllo.

Non sono stati registrati episodi di corruzione nel periodo relativo ai due anni di rendicontazione 2021 e 2022.

Nel corso del 2023 il Gruppo definirà un sistema di gestione in linea con quanto richiesto dalla normativa ISO 37011 *Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione*.

Inoltre, la Politica seguirà quanto previsto dal principio X dell'UN Global Compact sulla lotta alla corruzione.

Nel corso del 2021, De Nora Permelec Ltd (di seguito anche "DNP") in Giappone e De Nora Elettrodi Suzhou Co. (di seguito anche "DNC") in Cina hanno ottenuto la certificazione TRACE. TRACE è un'associazione di imprese senza scopo di lucro dedicata alla lotta alla corruzione, alla diffusione di pratiche di *compliance* e di buona governance.

03

Protezione dei dati e cybersecurity

Protezione dei dati e Cyber Security

La protezione dei dati (sia dei dipendenti che dei clienti) gestiti dall'organizzazione è un tema fondante per garantire la continuità aziendale. Inoltre, data la crescente quantità di informazioni gestite attraverso nuove tecnologie (software e hardware), il tema della cyber security è sempre più connesso alla protezione dei dati gestiti tramite i canali aziendali.

De Nora, in linea con quanto previsto dalle leggi ed i regolamenti in materia, dispone di una serie di presidi per garantire la corretta gestione e protezione dei dati e della cyber security.

Protezione dei dati

De Nora gestisce i dati personali in linea con quanto previsto dal Regolamento EU 679/2016 (GDPR), e assicura che vengano conservati solo per il periodo necessario e non siano mai venduti o trasferiti a terzi, in assenza di idonea base di legittimità.

Per salvaguardare la tutela dei suoi stakeholder, De Nora ha istituito la figura del Responsabile della protezione dei dati (DPO) che si occupa della progettazione e monitoraggio del programma di protezione dei dati personali.

Inoltre, lo stesso controlla anche che la Società risulti costantemente conforme alla normativa in commento.

De Nora ha adottato una Privacy Policy che contiene le informazioni relative al processo di raccolta dei dati e delle informazioni di tutti gli utenti che accedono al sito web del Gruppo, le modalità di raccolta e di trattamento dei dati personali e l'eventuale trasferimento degli stessi a terze parti.

Inoltre, la Cookies Policy indica quali tipologie di cookies sono presenti sul sito, i loro fini e i consensi necessari da parte degli utenti.

Cyber Security

Gestire i sistemi informativi dell'organizzazione è sempre più cruciale in un mondo in continua evoluzione. Le norme in materia sono sempre più complesse e le minacce informatiche sempre più frequenti. In questo contesto, nel 2021, per aumentare la sicurezza e l'efficienza nella protezione dati e delle operazioni ICT è stata istituita la funzione Cyber security e ICT *operations* costituita da un responsabile a livello di Capogruppo e dai responsabili di diverse *region* del Gruppo.

Nel 2022, a seguito dell'analisi delle principali caratteristiche della Gruppo De Nora e dello stato delle misure di Cybersecurity adottate, ha definito un programma costituito da 16 iniziative per il miglioramento complessivo dell'assetto della sicurezza aziendale. Tali interventi hanno permesso da un lato di aumentare le difese aziendali e dall'altro di strutturare una governance della Cybersecurity al passo con l'evoluzione delle tecnologie e delle tattiche di attacco per adeguare tempestivamente la strategia di difesa.

Inoltre, sono stati previsti interventi specifici per rafforzare nei dipendenti la consapevolezza che sono una parte importante della sicurezza informatica dell'azienda e per mostrare come possono operare in modo sicuro e prendere decisioni ponderate nel loro lavoro quotidiano. A tal fine si è proceduto con attività di training tramite una piattaforma specifica e campagne di phishing. Nel mese di dicembre sono state erogate circa venti ore di formazione per le categorie white collar e manager.

Attraverso un Security Operation Centre (SOC) vengono monitorati H24 le applicazioni e le infrastrutture per verificare l'andamento delle misure di protezione dell'organizzazione e definire ulteriori piani di miglioramento, quali ad esempio il numero di incidenti presi in carico, la tipologia e i tempi di risoluzione.

Nel 2022 sono state ricevute circa 250 segnalazioni da cui non è scaturito nessun *security incident*. Inoltre, nello stesso anno non si sono registrate denunce riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e nessuna fuga, furto o perdita di dati dei clienti. Al contrario nel 2021, è stato registrato un unico caso di denuncia dal quale non sono emerse perdite di dati o violazioni della privacy.



04

Relazioni con gli investitori

Relazioni con gli investitori

Il Gruppo De Nora crede nell'importanza di mantenere una comunicazione con gli Azionisti (sia Investitori istituzionali sia Azionisti *retail*) che sia trasparente, proattiva e costruttiva per tutti gli stakeholder. Le comunicazioni coprono tutti i temi principali del Gruppo, tra i quali è compresa la Strategia ESG, in particolare lo sfruttamento della transizione green nell'industria della produzione di idrogeno. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha identificato un responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti – che siano investitori istituzionali o retail – e gli altri esponenti rilevanti della comunità finanziaria (cd. *investor relator*).

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

Politica per gestire il dialogo con gli Azionisti e la comunità finanziaria

De Nora mantiene un dialogo con gli investitori basato su principi di correttezza e trasparenza, nel rispetto delle normative comunitarie e nazionali in materia di abusi di mercato, nonché in linea con le best practice internazionali. Con tale obiettivo la Società si impegna a diffondere un'informativa esauriente

e tempestiva, in grado di rappresentare in modo efficace la strategia di business e le sue performance, valorizzando in modo particolare le dinamiche che assicurano la creazione di valore sostenibile nel tempo.

Tale impegno è stato formalizzato con l'approvazione, a febbraio 2022, della Politica per la gestione del dialogo con gli azionisti e altri stakeholder rilevanti (e.g., analisti finanziari, investitori istituzionali, agenzie di rating, e altri interlocutori finanziari), finalizzata a disciplinare gli strumenti tradizionali di svolgimento dell'engagement, nonché il dialogo tra il Consiglio di Amministrazione e i Soggetti Interessati su tematiche di competenza consiliare (la "**Politica di Engagement**"), in attuazione di quanto previsto dall'art. 1, principio IV, e relative raccomandazioni, del Codice di Corporate Governance, al quale la Società aderisce, e in linea con le politiche di engagement adottate dagli investitori istituzionali, dai *proxy advisors* e dai gestori attivi, e con le best practice internazionali.

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

Modalità di comunicazione

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

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

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

Nel corso del 2022, oltre alle attività di *investor education* e marketing correlate al processo di quotazione e alle conference call in occasione della pubblicazione dei risultati aziendali (risultati annuali, risultati semestrali e trimestrali), la Società ha partecipato a *roadshows* e conferenze di settore, incontrando in presenza o in modalità di video conferenza un totale di circa 120 investitori. Gli investitori ESG rappresentano circa il 30% degli Investitori Istituzionali¹⁹.

Per maggiori dettagli, si rinvia al testo della Politica di Engagement disponibile sul sito internet dell'Emittente all'indirizzo www.denora.com, Sezione ["Governance"].

Creare valore in modo green

De Nora è leader nel mercato delle tecnologie ad idrogeno green. Si tratta di un mercato in grande e continua crescita (6x nel periodo 2020-2050). Con tali prospettive e un business plan che prevede continui investimenti in R&S, per migliorare le tecnologie già esistenti e di lanciarne delle nuove, si stima il mantenimento della posizione sul mercato e la creazione di valore per gli azionisti. Ciò anche grazie alla stipula di partnership strategiche così da facilitare i processi pianificati.

¹⁹ Gli Investitori Istituzionali comprendono tutti gli azionisti di Industrie De Nora Spa ad esclusione di: Federico De Nora S.p.A, Asset Company 10 Srl, Norfin S.p.A., De Nora Federico e degli investitori retail. (fonte: Nasdaq insight).



05

Ambiente

| 52 La gestione degli impatti ambientali in De Nora

La gestione degli impatti ambientali in De Nora

De Nora si pone l'obiettivo di essere un attore attivo nella creazione di un futuro sostenibile e riconosce che è necessaria la collaborazione di tutti. Per questo motivo il Gruppo sta continuamente investendo in soluzioni tecnologiche, iniziative con i propri partner e fornitori, e azioni interne nel contrastare gli effetti negativi sull'ambiente derivanti dalla sua attività produttiva e nello stimolare nei dipendenti una maggior consapevolezza.

Come parte integrante della sua strategia, De Nora si impegna a migliorare costantemente le prestazioni in ambito ambientale e a verificare la correttezza dei sistemi di gestione attraverso audit interni in conformità alla legislazione applicabile.

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

- tutti i lavoratori siano formati, informati e consapevoli di come

svolgere i loro compiti in modo appropriato;

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

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

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

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

— monitorare e promuovere investimenti volti a ridurre il consumo energetico.

Gli impianti di produzione di De Nora sono distribuiti in tutto il mondo in 14 siti presenti in Germania, Italia, Stati Uniti, Brasile, Giappone, Regno Unito, Cina e India. Di questi, tre siti operativi del Gruppo sono stati certificati secondo la norma ISO 14001 e i siti di De Nora Deutschland GmbH e De Nora India Ltd hanno ottenuto la certificazione ISO 50001 per aver implementato un sistema di gestione dell'energia.

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

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

Consumo di materiali

I materiali utilizzati da De Nora contano per la maggior parte metalli base e

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

nobili, materiali per imballaggio, composti chimici utilizzati per i separatori cloro-alcali e composti quali acidi e basi usati per la produzione di elettrodi e il trattamento dei metalli.

Nel 2022, l'uso totale dei metalli comuni è stato di 2.311 tonnellate, con un aumento del 28% rispetto all'anno precedente. Nel 2022 il consumo di metalli nobili è stato di 10.491 kg, con un aumento del 32% rispetto al 2021.

In totale i materiali utilizzati ammontano a 6.803 tonnellate (+70% rispetto al 2021), di cui l'8% proviene da materiale riciclato, in linea con quanto osservato nel 2021. La quantità dei materiali utilizzati dall'azienda è direttamente proporzionale alla quantità di ordini ricevuti. Il 31% del legno utilizzato all'interno dei processi aziendali viene riutilizzato (alcuni

scatoloni di legno in cui De Nora riceve le materie prime o elettrodi vengono utilizzate per spedire i prodotti). Per quanto riguarda gli altri materiali invece, viene riutilizzato il 6% del totale del cartone impiegato, il 17% del cartone ondulato, il 5% dei metalli e il 7% della pellicola.

È però da notare che vi è un aspetto di economia circolare dato dall'attività di rigenerazione di elettrodi usati dai clienti che, quando raggiungono un determinato stato di usura, sono inviati a De Nora che procede al ri rivestimento degli stessi. In aggiunta ai materiali inseriti nella tabella il Gruppo ha utilizzato circa 500 lampade UV e 3.200 tubi di vetro nel 2022. I dati relativi a questi materiali sono solo parziali per il 2021 in quanto vengono principalmente utilizzati nel sito di Pittsburgh in USA, acquisito nel corso del 2021.

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

Tipo di materiale	Unità di misura	Materiali utilizzati per peso o volume ²⁰			
		2021		2022	
		Non rinnovabile	Rinnovabile	Non rinnovabile	Rinnovabile
Legno	kg		809.559		1.262.327
Cartone	kg		6.384		17.227
Cartone ondulato	kg		8.150		132.725
Carta Ranpak	kg		0		4.950
Metalli	kg	1.801.045		2.311.100	
Metalli nobili	kg	7.957		10.491	
Prodotti chimici	kg	1.368.655		3.051.191	
Pellicola	kg	4.358		4.752	
Pellicola a bolle	kg	2.781		3.933	
Pallet di plastica	kg	0		2.559	
Polistirolo	kg	1.345		1.946	
Totale	kg	3.184.796	824.093	5.386.585	1.417.229

²⁰ Per il 2021 il dato relativo al quantitativo di carta ranpak e pellet di plastica non è disponibile.

Metalli Nobili

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

Le attività a monte della catena del valore (estrazione e raffinazione) dei metalli presentano impatti negativi sull'ambiente, attraverso gli alti consumi energetici e le emissioni prodotte, e una conseguente riduzione delle risorse terrestri e del territorio.

In particolare, De Nora è consapevole che i metalli nobili, fondamentali per il funzionamento dei propri prodotti, sono materie prime tra le più rare nella crosta terrestre.

Nonostante i rischi ambientali associati all'estrazione e raffinazione di metalli nobili, attualmente non esistono composti o materiali rinnovabili alternativi con proprietà catalitiche simili e che al contempo garantiscano le stesse caratteristiche di durata e consumi energetici. Pertanto, la diminuzione del loro utilizzo e l'impegno per il loro riciclo sono cruciali per mitigare i rischi associati al loro uso.

In particolare, De Nora agisce in tre aree principali:

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

in tutti gli impianti di produzione e ridurre l'utilizzo dei metalli nobili;

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

Imballaggi

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

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

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

- installazione di attrezzature per convertire i cartoni usati – destinati al riciclaggio – in materiale di imballaggio pratico, eliminando anche la pellicola di plastica a bolle d'aria.

Rifiuti

Presso De Nora, tutte le sostanze chimiche pericolose vengono conservate, utilizzate e smaltite in modo responsabile da operatori autorizzati di terze parti. Questo tipo di rifiuti proviene principalmente da prodotti chimici e acidi utilizzati per il trattamento superficiale dei metalli destinati alla produzione di elettrodi DSA®. I rifiuti non pericolosi invece, provengono principalmente da scarti (metallo e plastica) e imballaggi non riutilizzabili (legno e cartone).

Inoltre, attraverso il processo di *re-coating*, ovvero la deposizione di elettro catalizzatori su substrati metallici già utilizzati presso alcuni clienti, De Nora è in grado di riutilizzare i materiali altrimenti destinati a smaltimento, ridando loro l'originale forma e robustezza e consentendo di riutilizzarli.

Il totale dei rifiuti prodotti nel 2022 ammonta a circa 5.400 tonnellate, tutti relativi a rifiuti industriali e composti per il 51% da non pericolosi e per il 49% da pericolosi. Rispetto all'anno precedente c'è un aumento del 17%.

Tabella: 306-3 Rifiuti prodotti

		Peso totale dei rifiuti generati					
	Unità di misura	2021			2022		
		Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
Recupero ²¹	kg	1.262.863	282.338	1.545.202	1.448.044	645.057	2.093.101
Smaltimento	kg	1.073.405	2.035.972	3.109.377	1.207.670	2.129.516	3.337.186
Totale	kg	2.336.268	2.318.310	4.654.579	2.655.715	2.771.997	5.427.711

Il peso dei rifiuti non inviati a smaltimento è pari a circa 2.093 tonnellate, il 18% in più rispetto al 2021.

In tre sedi statunitensi del Gruppo, i dati relativi ai rifiuti generati in peso non erano direttamente disponibili. Non essendovi uno standard di riferimento per questo calcolo, per i siti di Pittsburgh e Concord sono stati usati dei fattori di conversione medi per rifiuti generici di tipo industriale resi pubblici da enti governativi statunitensi. Per il terzo sito, Colmar, l'approssimazione del peso dei rifiuti generati è stato calcolato direttamente dall'azienda terza incaricata della gestione dei rifiuti.

Consumi energetici ed emissioni

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

Nel 2022 il consumo energetico totale è stato di 359.363 GJ. Rispetto al 2021 si ha avuto un aumento di 7.157 GJ (2%).

Nel 2022 il consumo di energia elettrica da fonti rinnovabili è stato di 1.146.816 kWh.

De Nora riconosce che ci sono ancora spazi di miglioramento per la riduzione del consumo energetico dovuto alle sue operazioni. Per questo motivo, nel 2022 sono stati avviati diversi progetti per ridurre il consumo energetico del Gruppo, quali:

- installazione di pannelli fotovoltaici nello stabilimento in Germania per la generazione *in loco* di energia elettrica rinnovabile;

²¹ Con riferimento ai dati dei rifiuti inviati a recupero, è considerato anche il metodo di incenerimento con recupero di energia.

- installazione di impianti di illuminazione a LED negli impianti di Colmar, Brasile e Pittsburgh;
- recupero di calore durante il trattamento termico nell'impianto di Rodenbach;
- elettrificazione della flotta di carrelli elevatori negli impianti di Brasile e Germania.

In termini di intensità energetica, definita come l'energia necessaria consumata dall'organizzazione per ogni unità di attività, produzione, o qualsiasi altra grandezza specifica, nel 2022, il Gruppo ha riportato una diminuzione pari al 26% dell'energia utilizzata per unità di fatturato. L'indicatore, si calcola dividendo il consumo assoluto di energia (i.e. elettricità e gas naturale) per una grandezza specifica che nel caso di De Nora è il fatturato.

Per quanto riguarda l'emissione di gas ad effetto serra, De Nora monitora le emissioni dirette e indirette in base alle disposizioni del GHG Protocol. In particolare, si monitorano le emissioni secondo le seguenti categorie:

- Scope 1: Emissioni dirette provenienti da fonti della produzione di calore di proprietà dell'organizzazione, della movimentazione interna (autocarri e carrelli elevatori) e di quelle dovute a emissioni fuggitive di gas serra.

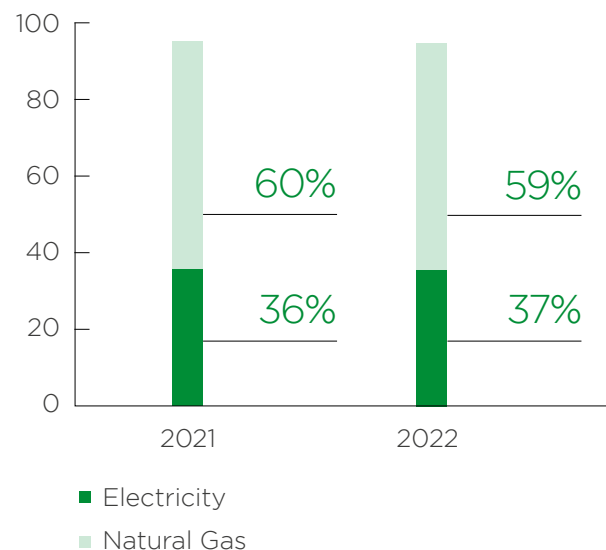
Tabella GRI 302-1; Energia consumata all'interno dell'Organizzazione

Consumi energetici interni all'Organizzazione			
	Unità di misura	2021	2022
Energia Elettrica acquistata	kWh	34.934.243	37.291.206
<i>di cui rinnovabile e certificata con GO (Garanzia d'Origine)</i>	<i>kWh</i>	<i>1.227.149</i>	<i>1.146.816</i>
Energia Elettrica autoprodotta	-	0	0
<i>di cui rinnovabile</i>	<i>-</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Energia Elettrica venduta	-	0	0
<i>di cui rinnovabile</i>	<i>-</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Gas Naturale (per teleriscaldamento)	m ³	6.334.763	6.767.246
Diesel (per generazione e autotrazione)	l	42.353	39.972
Kerosene (per generazione)	l	14.886	15.876
Olio combustibile (per riscaldamento/cucine)	l	269.594	239.629
Cippato	kg	99.530	130.610
Propano (per autotrazione)	kg	5.718	10.701
GPL (per autotrazione)	kg	3.733	3.771
Benzina (per autotrazione)	l	3.286	4.479

Totale Consumi energetici interni all'organizzazione (GJ)²²

	Unità di misura	2021	2022
Energia elettrica acquistata	GJ	125.763	134.248
Gas Naturale	GJ	211.839	210.815
Diesel	GJ	1.618	1.529
Kerosene	GJ	550	586
Olio combustibile	GJ	9.990	8.865
Cippato	GJ	1.860	2.442
Propano	GJ	288	539
GPL	GJ	184	186
Benzina	GJ	113	153
Totale	GJ	352.206	359.363

Consumi energetici (GJ)



– Scope 2: Emissioni indirette derivanti dall'acquisto di elettricità e/o calore consumati dall'organizzazione.

- Location-based: prende in considerazione il fattore di conversione dell'energia relativo al Paese in cui è stata acquistata. Questo approccio considera quindi le prestazioni di un fattore di

emissione medio nazionale correlato allo specifico mix energetico nazionale per la produzione di energia elettrica

- Market-based: consiste nel valutare le emissioni su scelta di mercato, ovvero sulla scelta di un'organizzazione di approvvigionarsi di energia

da fonte rinnovabile o non. Questo approccio considera pari a zero le emissioni legate all'acquisto di energia da fonte rinnovabile, mentre si utilizza un coefficiente definito su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica, laddove disponibile o attraverso il residual mix nazionale.

²² Per il calcolo dei consumi energetici in GJ, sono stati utilizzati i fattori di conversione del DEFRA, aggiornati rispettivamente per il 2021 e per il 2022. Relativamente al diesel, è stato utilizzato il coefficiente per autotrazione sia per i consumi relativi ai trasporti sia al riscaldamento.

Le emissioni di Scopo 1 e Scopo 2 sono calcolate utilizzando i coefficienti di emissione del DEFRA.

Oltre alle emissioni derivanti dai consumi energetici e dall'utilizzo dei gas refrigeranti, De Nora monitora le emissioni significative in aria. Infatti, alcuni stabilimenti sono sottoposti a limiti di legge circa le emissioni da camini e devono perciò monitorare il dato per verificare che questi limiti non siano superati.

Tabella GRI 302-3; Intensità Energetica

Intensità energetica all'interno dell'organizzazione

	Unità di misura	2021	2022
Ricavi	M€	615	852
Energia consumata all'interno dell'organizzazione	GJ	352.205	359.363
Intensità energetica	GJ/M€	573	422

Tabella GRI 305-1; Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scopo 1

Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scopo 1 -

	Unità di misura	2021	2022
Gas Naturale	tCO ₂ e	12.769	13.641
Gasolio	tCO ₂ e	106	102
Kerosene	tCO ₂ e	38	40
Olio Combustibile	tCO ₂ e	685	609
Cippato (fonte di emissione)	tCO ₂ e	7	7
Propano	tCO ₂ e	17	32
GPL	tCO ₂ e	11	11
Benzina	tCO ₂ e	7	10
tCO ₂ e O F-gas (emissioni fuggitive)	tCO ₂ e	395	425
Totale Scopo 1	tCO₂e	14.035	14.877

Con lo stesso principio applicato all'intensità energetica, viene calcolata l'intensità delle emissioni di GHG, definita come le emissioni di GHG per unità di attività, produzione o qualsiasi altra metrica specifica dell'organizzazione. L'intensità viene calcolata dividendo le emissioni assolute (il numeratore) per la metrica specifica che per De Nora sono i ricavi (in milioni di euro). Nel 2022, rispetto al 2021, l'intensità delle emissioni di GHG del Gruppo ha subito una contrazione considerando sia l'approccio location based che quello market-based facendo registrare per entrambi un -24%.

Tabella: GRI 305-4: Intensità delle emissioni di GHG

Intensità di emissione (Scope 1 + Scope 2 Location Based)

	Unità di misura	2021	2022
Fatturato	M€	615	852
Emissioni (Scope 1 + Scope 2 Location Based)	tCO ₂ e	30.005	31.163
Intensità	tCO ₂ e/M€	49	37

Intensità di emissione (Scope 1 + Scope 2 Market Based)

	Unità di misura	2021	2022
Fatturato	M€	615	852
Emissione (Scope 1 + Scope 2 Market Based)	tCO ₂ e	31.436	33.517
Intensità	tCO ₂ e/M€	51	39

Emissioni dirette GHG - Scopo 1 - Gas refrigeranti²³

Tipologia gas refrigerante	2021		2022	
	kg	tCO ₂ eq	kg	tCO ₂ eq
R410A	47	98	180	376
R22	105	190	21	38
R134a	0	0	0	0
R407c	0	0	6	11
HFC32	26	18	0	0
HFC125	26	90	0	0
HFC134	0	0	0	0
HFC-134a	0	0	0	0
Totale	203	395	207	425

²³ Nel 2021 e nel 2022 sono state dichiarate emissioni di gas refrigeranti in aria per 5 stabilimenti, il coefficiente utilizzato per il calcolo delle tonnellate di CO₂e è del DEFRA.

Tabella GRI 305-2; Emissioni indirette di GHG da consumi energetici - Scopo 2

Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scopo 2 - Location-based

	Unità di misura	2021	2022
Energia elettrica acquistata	tCO ₂ e	15.969	16.286
Totale Scopo 2 Location-based	tCO₂e	15.969	16.286

Emissioni indirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scopo 2 - Market-based

	Unità di misura	2021	2022
Energia elettrica acquistata da fonti non rinnovabili	tCO ₂ e	17.400	18.640
Totale Scopo 2 Market-based	tCO₂e	17.400	18.640

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

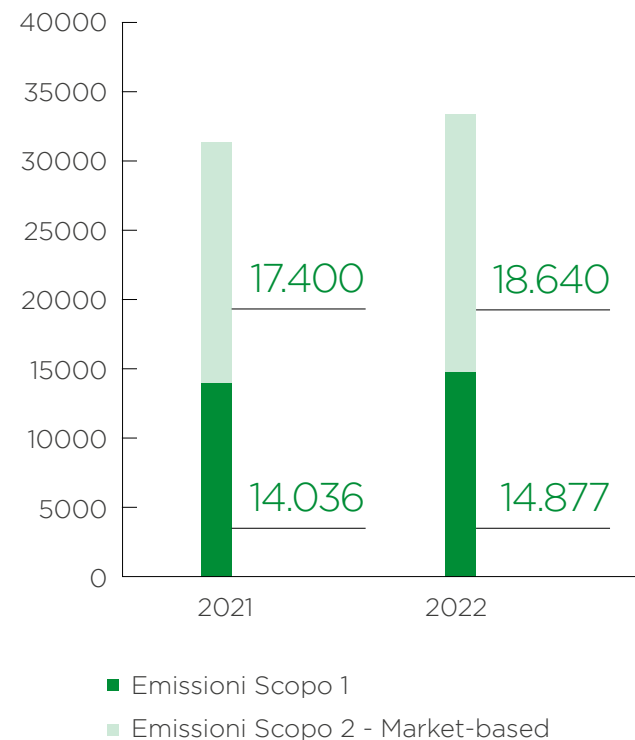
	Unità di misura	2021	2022
Emissioni Scopo 1	tCO ₂ e	14.036	14.877
Emissioni Scopo 2 - Market-Based	tCO ₂ e	17.400	18.640
Emissioni Scopo 2 - Location-Based	tCO ₂ e	15.969	16.286
Totale Emissioni Scopo 1 e Scopo 2 - Market-Based	tCO₂e	31.436	33.517
Totale Emissioni Scopo 1 e Scopo 2 - Location-Based	tCO₂e	30.005	31.163

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

Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOX) e altre emissioni significative nell'aria²⁴

	Unità di misura	2021	2022
NOx	Kg	5.664	4.683
HCl	Kg	345	1.035
Inquinanti organici persistenti (POP)	Kg	0	0
Composti organici volatili (VOC)	Kg	73.936	82.984
Total C	Kg	29.251	31.189
Acido formico	Kg	17	2
Cl 2	Kg	0	0
Ammoniaca	Kg	370	51
Particolato (PM)	Kg	1.457	985
Altre categorie standard di emissioni nell'aria identificate da regolamentazioni rilevanti (CO)	Kg	65	69

Emissioni [tCO₂e]



²⁴ Il calcolo delle emissioni in aria si basa su una stima, data dal valore della concentrazione del gas nocivo moltiplicato per le ore di lavoro e per la portata delle emissioni dei camini.

Politica per i viaggi aziendali

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

Alcuni punti chiave inclusi nella Politica sono:

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

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

Ulteriori iniziative volte a ridurre l'impatto dei viaggi d'affari in fase di valutazione sono:

- lancio di servizi digitali per l'assistenza remota ai clienti; ciò fornisce un servizio più rapido e aiuta anche a limitare il numero di viaggi verso le sedi dei clienti;
- sottoscrizione a Trees4Travel da autunno 2022, che ha permesso di piantare 160 alberi e compensare così le emissioni di CO₂ prodotte da una frazione dei viaggi di lavoro aziendali.

Consumo di acqua

In qualità di leader mondiale nel settore delle tecnologie idriche, il Gruppo è interamente impegnato a contribuire attivamente alla salvaguardia della risorsa idrica e a farne un uso consapevole per le sue operazioni interne.

L'acqua per uso industriale è destinata a due processi principali:

- il trattamento delle superfici metalliche mediante soluzioni acide o alcaline, l'acqua in questo caso deriva dagli agenti chimici usati per il processo, che quando esausti, vengono neutralizzati per mantenere un pH neutro. Una volta raggiunta la neutralità, l'acqua viene filtrata e scaricata in fognatura;
- l'operazione di lavaggio per rimuovere le sostanze inquinanti dai fumi, attraverso l'utilizzo di *scrubber* per l'abbattimento dei fumi acidi/basici in produzione. Questo processo permette di non immettere sostanze inquinanti in atmosfera. Le acque utilizzate vengono trattate e scaricate secondo le normative vigenti presenti che regolano gli scarichi.

Nel 2022 il totale del prelievo di acqua è stato di 224 megalitri.

Per l'identificazione delle aree a stress idrico è stato utilizzato il sito web *Aqueduct* del World Resource Institute²⁵. Nel 2021 e nel 2022 i siti di Dubai, Abu Dhabi, India, Shanghai, Suzhou e Jinan sono risultati operanti in una zona ad alto stress idrico²⁶.

²⁵ [Aqueduct | World Resources Institute \(wri.org\)](https://www.wri.org/aqueduct)

²⁶ Vengono considerate come aree a stress idrico le zone identificate dal tool con rischio alto o estremamente alto.

Tabella GRI 303-3; Prelievo idrico

Prelievo idrico totale per fonte					
Fonte del prelievo	Udm	2021		2022	
		Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Risorse idriche di terze parti (totale)	Megalitri	206	70	224	72
Acqua dolce (\leq 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	206	70	224	72
Altre tipologie di acqua ($>$ 1000 mg/L solidi disciolti totali)	Megalitri	0	0	-	-
Risorse idriche di terze parti (totale) per fonte di prelievo	Megalitri		70		72
<i>acque di superficie</i>	<i>Megalitri</i>		70		72
<i>acque sotterranee</i>	<i>Megalitri</i>				
<i>acqua di mare</i>	<i>Megalitri</i>		0		0
<i>acqua prodotta</i>	<i>Megalitri</i>				
Prelievo idrico totale	Megalitri	206	70	224	72

06

Le nostre persone

67 Le nostre persone

84 Salute e Sicurezza sul lavoro

Le nostre persone

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

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

L'equità e la trasparenza guidano i processi di De Nora in materia di assegnazione degli obiettivi, valutazione di prestazione, la revisione dei salari, la valutazione delle competenze e lo sviluppo delle persone, attraverso attività rivolte a tutti (sia impiegati che tecnici

industriali) quali: feedback strutturati, piani di formazione e rotazione tra mansioni, mentoring, coaching, assegnazione a progetti internazionali e speciali, programmi di mobilità internazionale, ecc. De Nora promuove opportunità di crescita interna che mirano ad offrire ai propri dipendenti la possibilità di fare carriera, sia ricoprendo posizioni manageriali sia, magari un giorno, apicali nell'organizzazione.

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

Il dipartimento Risorse Umane copre 5 aree principali. La funzione Sviluppo tratta principalmente attività di *assessment*, training e piani di sviluppo professionale e di carriera. La funzione Reputation si dedica agli aspetti di *employer branding*, cioè quelle attività inerenti la comunicazione esterna dei valori, competenze, individualità e collaborazioni benefiche che l'azienda esprime,

tramite i social media ed eventi dedicati (es. open e career day e partnership con scuole e università per far conoscere De Nora a possibili futuri talenti). La funzione Sviluppo organizzativo e comunicazione interna si occupa principalmente della definizione e manutenzione delle policy aziendali, dei processi, dell'organizzazione e relativi ruoli e responsabilità, dei processi di gestione del cambiamento e della comunicazione interna. La funzione Compensation si occupa della manutenzione e gestione dei processi retributivi e di incentivazione, fissi e variabili, di breve e lungo termine. Infine, l'area di Gestione presiede l'ascolto attivo del personale, il supporto e l'applicazione pratica dei processi, inclusa l'amministrazione, e delle campagne definite dalle altre funzioni HR.

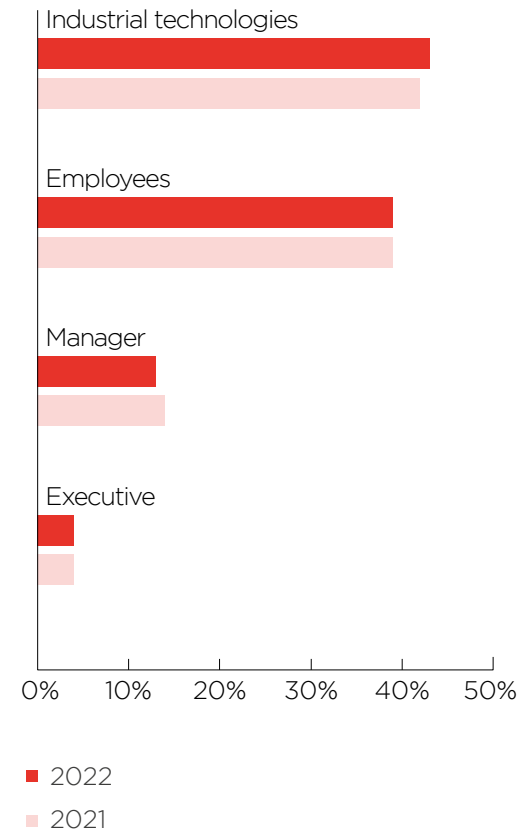
Forza lavoro aziendale

Il numero totale di dipendenti del Gruppo De Nora è pari a 1.929 con un incremento di circa il 12% rispetto all'anno precedente. Si registra anche un aumento del 9% nel totale dei lavoratori non dipendenti. Quasi la totalità della forza lavoro è assunta a tempo pieno e il 90,8% con un contratto a tempo indeterminato.

Tabella GRI 2-7 Dipendenti

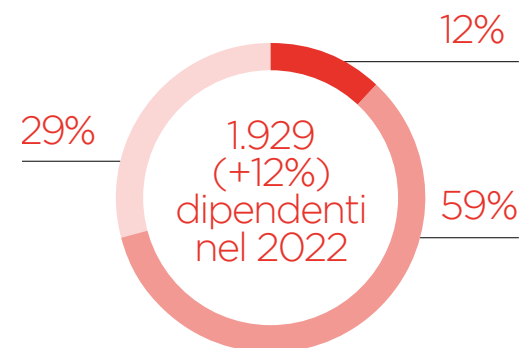
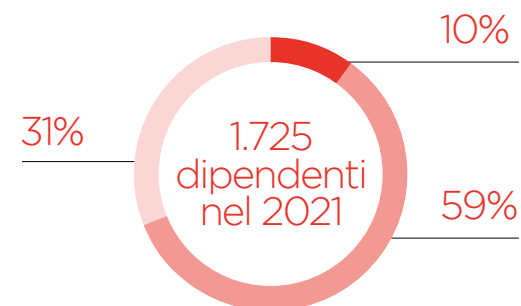
Ripartizione del personale per tipologia contrattuale (Determinato vs Indeterminato)

n. persone	2021				2022			
	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale
Tempo determinato	10	43	75	128	2	97	78	177
Uomini	10	39	60	109	2	90	62	154
Donne	0	4	15	19	0	7	16	23
Tempo indeterminato	580	465	552	1.597	645	502	605	1.752
Uomini	459	351	454	1.264	516	379	505	1.400
Donne	121	114	98	333	129	123	100	352
Totale	590	508	627	1.725	647	599	683	1.929



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

n. persone	2021				2022			
	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale
Full time	496	78	434	1008	645	586	682	1.913
Uomini	390	60	347	797	517	469	566	1552
Donne	106	18	87	211	128	117	116	361
Part time	94	430	193	717	2	13	1	16
Uomini	79	330	167	576	1	0	1	2
Donne	15	100	26	141	1	13	0	14
Dipendenti senza ore lavorative garantite a contratto	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	590	508	627	1.725	647	599	683	1.929



- <30
- 30-50
- 50>

Tabella GRI 2-8: Lavoratori non dipendenti

Numero di lavoratori non dipendenti suddivisi per categoria professionale e genere

Categoria professionale	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Interinali	193	19	212	220	21	241
Tirocinanti	10	1	11	6	5	11
Altro (consulenti, altre forme contrattuali, etc.)	92	23	115	91	26	117
Totale	295	43	338	317	52	369

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

Ripartizione dei dipendenti per genere

n. persone	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Executive	69	7	76	69	11	80
Manager	180	56	236	196	59	255
Employees	447	233	680	502	254	756
Industrial technicians	677	56	733	787	51	838
Totale	1.373	352	1.725	1.554	375	1.929

Ripartizione dei dipendenti per età

n. persone	2021				2022			
	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale
Executive	0	29	47	76	0	32	48	80
Manager	6	151	79	236	5	171	79	255
Employees	65	424	191	680	90	445	221	756
Industrial technicians	107	416	210	733	134	487	217	838
Totale	178	1020	527	1725	229	1135	565	1929

Il personale dipendente è composto per l'80,5% da uomini, di cui il 59% ha un'età compresa fra i 30 e i 50 anni. Si registra un aumento del 57% di donne che occupano ruoli esecutivi nel Gruppo e un aumento del 6,5% di donne fra i dipendenti.

Nel 2022 il tasso di turnover medio registrato nel Gruppo è stato del 26%, contando 501 nuovi assunti.

Tabella: GRI 401-1 Nuove assunzioni e Turnover

Nuovi assunti per fascia d'età, genere e regione nel 2022²⁷

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

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

n. persone	<30		30-50		>50		Totale		Turnover %	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
AMS	23	5	42	17	33	3	98	25	21	21
EMEIA	5	3	26	7	15	5	46	15	12	13
APAC	21	1	70	13	7	1	98	15	19	13
Totale e turnover medio	49	9	138	37	55	9	242	55	18	16

²⁷ Il turnover percentuale viene calcolato sul dato al 31/12 dell'anno precedente a quello di rendicontazione

Nuovi assunti per fascia di età e genere

n. persone	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Tot	%	<30	30-50	>50	Tot	%
Uomini	88	188	38	314	24	125	248	50	423	31
Donne	13	41	9	63	18	22	38	18	78	22
Totale e turnover medio	59%	25%	9%	377	23	29%	57%	14%	501	29

Cessazioni per fascia di età e genere

n. persone	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Tot	%	<30	30-50	>50	Tot	%
Uomini	48	136	44	228	18	49	138	55	242	18
Donne	9	37	11	57	16	9	37	9	55	16
Totale e turnover medio	33%	19%	10%	285	17	20%	59%	22%	297	17

De Nora garantisce il rispetto di tutti i diritti del lavoro universali e delle specifiche legislazioni locali, incoraggia un clima positivo interno e relazioni industriali proficue in tutti i Paesi in cui opera.

Nel 2022, 830 dipendenti di De Nora (il 43%) sono coperti da contratti collettivi, dato in linea con il 42% dell'anno precedente.

Recruitment e onboarding

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

Nel 2021 è stata aggiornata la procedura di recruiting. Le fasi del processo di selezione sono: 1) definizione del fabbisogno, 2) definizione e condivisione della job description internamente ed esternamente, 3) individuazione della prima lista di candidati, 4) short list, 5) finalizzazione del contratto di assunzione. Per ciascuna di esse sono definiti dei misuratori di efficienza (KPI) condivisi con gli HR locali, quali la qualità dell'*onboarding*, il tempo impiegato per colmare la posizione vacante e la capacità di trattenere i talenti.

Tabella GRI 2-30, contratti collettivi

n. persone	Contrattazione collettiva			
	Al 31 dicembre 2021		Al 31 dicembre 2022	
	Coperti da contrattazione collettiva	% sul totale	Coperti da contrattazione collettiva	% sul totale
Executive	34	45%	36	45%
Manager	101	43%	120	47%
Employees	248	36%	277	37%
Industrial technicians	334	46%	397	47%
Totale	717	42%	830	43%

Per ognuna delle fasi sopra descritte, De Nora ha messo in essere una serie di principi e accorgimenti da seguire con l'obiettivo di rendere il processo libero da pregiudizi di sorta, efficiente, e in grado di valorizzare le capacità della risorsa candidata. In particolare:

- nella job description deve essere utilizzato un linguaggio neutro ed inclusivo per attrarre una variegata platea di candidati;
- i CV sono esaminati senza tener conto di informazioni personali o qualunque dato che possa pregiudicare la selezione del candidato o candidata più adatto/a;

- ove possibile, vengono prioritariamente considerate e candidate persone con diversi gradi di disabilità;
- prima di pubblicare esternamente le posizioni aperte, queste vengono condivise internamente attraverso il tool "Tell a Friend", per consentire ai dipendenti di proporre candidati nel proprio network oppure di proporsi essi stessi in modo da incentivare anche una rotazione interna;
- la comunicazione con il candidato, oltre a rispettare tutte le leggi applicabili, deve essere trasparente circa le aspettative sul ruolo e le prospettive di carriera future;

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

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

Benessere dei dipendenti

De Nora presta particolare attenzione alla salute e al benessere dei suoi dipendenti. Il Gruppo sostiene fortemente l'equilibrio vita-lavoro e per questo ogni sede ha la possibilità di applicare il remote working (o lavoro ibrido) declinato nelle diverse condizioni locali. In Italia, per esempio, è in vigore la policy di smartworking in cui viene definita la linea guida di due giorni di lavoro remoto a settimana per tutti i dipendenti, ad esclusione dei lavoratori impiegati in attività di Ricerca e Sviluppo, ai quali è concesso un giorno di lavoro da remoto e ai lavoratori dei reparti produttivi la cui presenza in sede si rende sempre necessaria.

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

- negli Stati Uniti a tutti i dipendenti viene offerto un pacchetto assicurativo che comprende anche una copertura sanitaria estesa anche al di fuori dell'orario lavorativo;
- in Italia viene offerta un'assicurazione sanitaria privata a tutto il personale;
- in Italia e Germania, vi è uno sportello per il supporto psicologico di cui tutti i dipendenti possono usufruire in forma anonima e gratuita;
- in Italia, Germania e Brasile, De Nora fornisce e distribuisce gratuitamente vaccini antinfluenzali;
- in Cina sono organizzate "tavole rotonde" periodiche, per promuovere la comunicazione inter-funzionale e creare opportunità di socializzazione e scambio di idee tra colleghi.

De Nora agevola la genitorialità delle sue persone in tutti i Paesi dove ha sede e si impegna a garantire ulteriori misure a sostegno della maternità e della

paternità, oltre a quelle già previste dalla normativa.

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

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

Diversità & Inclusione

De Nora è costantemente impegnata nel costruire un ambiente di lavoro sano e inclusivo, promuovendo le pari opportunità così come definito nel Codice Etico di Gruppo, il quale sottolinea “l’attenzione per le persone e il rispetto della diversità”.

Il Comitato “Each for Equal” (E4E) di De Nora, presieduto nel corso del 2022 dal Chief Human Resources Officer (CHRO) e dalla CEO di De Nora Water Technologies, è stato istituito nel 2020 per promuovere la diversità, l’equità e l’inclusione, lavorando principalmente per sensibilizzare i colleghi al tema e celebrando anche sui canali social le numerose festività e culture nazionali presenti nei Paesi dove De Nora opera, e non solo. Il comitato lavora in massima trasparenza: vi possono accedere e sono invitati a farne parte, su base volontaria, membri di tutte le estrazioni culturali, professionali, generazionali e di genere. Al 31/12/2022 il comitato è costituito da 15 dipendenti tra Chief Officer (2), Director/Manager (8) e impiegati (5).

Nel 2021 è stato definito e lanciato il primo percorso di formazione globale sul tema della diversità e inclusione, messo a disposizione nella De Nora Academy per la fruizione obbligatoria da parte di

tutto il personale. Inoltre, agli Industrial technician è stata fornita ulteriore formazione frontale in lingua locale così da rafforzare diversità, equità e inclusione a tutti i livelli.

Nel 2022 non sono stati registrati casi di discriminazione all’interno del Gruppo.

Valutazione delle prestazioni

La valutazione annuale delle prestazioni si basa su: 1. assegnazione di un rating da 1 a 5 a sei driver di prestazione, 2. valutazione degli obiettivi individuali assegnati a ciascun dipendente, compresi gli Industrial technician, all’inizio dell’anno oggetto di valutazione, 3. giudizio complessivo finale. Ciascuna valutazione viene svolta dal Manager di riferimento e poi dal Responsabile di quest’ultimo, prima di essere controllata dalla funzione Risorse Umane insieme all’Amministratore Delegato, per garantire equità e corretta applicazione delle metriche.

L’assegnazione degli obiettivi e la valutazione della prestazione vengono eseguiti attraverso lo strumento digitale SuccessFactors (SSFF) per tutti gli impiegati e, su base pilota in due *legal entity*, anche per gli Industrial technician.

La valutazione della prestazione è input alla revisione salariale da parte delle Risorse Umane insieme al management locale, come meglio specificato di seguito.

Nel 2022 è stato sottoposto a valutazione il 75% dei dipendenti totali, registrando un aumento del 12,5% rispetto alle valutazioni effettuate l’anno precedente (come da policy, non ha ricevuto la valutazione chi è arrivato in corso d’anno nel secondo semestre, o chi nel frattempo ha lasciato l’azienda).

Remunerazione

Anche il processo di definizione della remunerazione si fonda sui principi di massima trasparenza e non discriminazione al fine di garantire un trattamento equo a tutto il personale. In particolare, per stabilire la corretta retribuzione di ciascun dipendente vengono prese in considerazione esclusivamente la valutazione della prestazione nell’anno precedente (alle persone che hanno ottenuto risultati migliori vengono offerti bonus/aumenti più elevati), e il livello mediano degli stipendi dei ruoli equivalenti nel mercato del lavoro di riferimento (alle persone che guadagnano meno, a parità di prestazione, sono concessi bonus/aumenti più elevati).

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

I manager e i direttori del Gruppo beneficiano anche di uno schema di retribuzione variabile annuale basata su una combinazione di obiettivi di Gruppo, di società e di funzione in cui operano. La società sta anche predisponendo la prima Relazione sulla remunerazione in linea con le best practice di mercato e con il supporto di advisor esterni. Per le persone appartenenti alla funzione "Sales" della divisione Water Technologies, viene applicato un piano di incentivazione (Commission Plan) legato alle vendite.

Inoltre, ai Manager/Direttori del Gruppo viene offerto un piano di incentivazione a medio-lungo termine (LTI), basato su remunerazioni in denaro o, nel caso di Dirigenti di Rilevanza Strategica (DIRS) un piano di Performance Shares, basato su azioni del Gruppo, in base all'andamento del titolo azionario, agli obiettivi finanziari e ESG del Gruppo. La revisione salariale delle posizioni apicali viene controllata e approvata dal Comitato Nomine e Remunerazioni del Consiglio di Amministrazione.

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

n. persone	Dipendenti che ricevono valutazione					
	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Executive	52	5	57	54	8	62
Manager	137	51	188	154	53	207
Employees	327	189	516	342	191	533
Industrial technicians	486	39	525	601	44	645
Totale	1.002	284	1.286	1.151	296	1.447

De Nora dal 2022 ha introdotto un'analisi annuale del rapporto tra gli stipendi del personale femminile e quelli del personale maschile. Il calcolo viene effettuato confrontando, a parità di grado/ruolo/sede, lo stipendio base medio delle donne con quello degli uomini.

Nel 2022 il rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne rispetto a quella degli uomini si attesta in un intervallo di valori tra 0,61 e 1,35, a seconda della *job class*.

Sviluppo professionale

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

Tale valutazione è soprattutto l'occasione per un momento di confronto tra la persona, i rispettivi Manager (gerarchici ed eventualmente funzionali), e la

funzione Risorse Umane, con l'obiettivo di strutturare un piano annuale di sviluppo individuale sul quale il/la dipendente per primo/a sia ingaggiato/a e responsabilizzato/a.

Tale momento è solo una delle innumerevoli occasioni di confronto e allineamento di aspettative che De Nora promuove e incoraggia nell'ambito della "cultura del feedback". L'azienda organizza altresì iniziative ed eventi volti a stimolare la comunicazione continua e socializzazione con e tra i dipendenti, e il team building.

Per incoraggiare e sostenere la comunicazione e condivisione di informazioni, De Nora ha implementato un portale interno dove sono condivise tutte le principali informazioni del Gruppo, quali Visione, Missione e Scopo, i valori aziendali, l'organizzazione e i suoi ruoli, le regole (policy, processi, procedure), progetti, eventi, risultati raggiunti, informazioni e notizie rilevanti per il personale, servizi e strumenti disponibili, ed altro ancora.

Oltre al portale, sono state avviate tante altre iniziative per promuovere la comunicazione, tra le quali la newsletter aziendale ("We Are"), eventi, app, l'uso dei social network per rafforzare la reputazione aziendale.

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

Rapporto tra la RAL delle donne e quello degli uomini

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

Rapporto tra la remunerazione delle donne e quella degli uomini

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

People Development Framework

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

Inoltre, il Gruppo De Nora ha sviluppato un'applicazione, adottata in via sperimentale alla gran parte del personale italiano dal 2022, che richiede ai dipendenti di valutare giornalmente il livello di motivazione, ingaggio, energia, stress ecc. proprio e dei colleghi con i quali interagisce. Anche questa iniziativa rientra nell'ambito dello stimolo e ricerca di feedback continuo che De Nora incentiva.

Tra le opportunità di sviluppo offerte vi è il programma di mobilità interna (*job rotation*) e internazionale

utilizzato per arricchire le competenze e il know-how dei dipendenti, nonché per facilitare la comunicazione a livello inter-funzionale.

Il concetto di carriera in De Nora viene declinato in maniera più ampia volta a superare il tradizionale perimetro di “carriera manageriale”. Infatti, oltre ai processi sopra citati, ai dipendenti appartenenti a categorie professionali con un background prevalentemente tecnico, vengono offerte opportunità di avanzamento, senza la necessità di assumere un ruolo manageriale.

De Nora monitora il livello di coinvolgimento e allineamento dei dipendenti con i suoi valori attraverso un sondaggio globale chiamato *We De Nora* (WeDN) survey, tradotto in tutte le lingue utilizzate in De Nora. Nel 2022 ha partecipato alla survey il 92% dei dipendenti (+0,73% rispetto al 2021), registrando una soddisfazione media di 4.83/6 (+9% rispetto al '21). Vi sono quattro aree di investigazione: “il mio lavoro”, “i miei manager”, “i miei colleghi” e “l'azienda”. Le domande sono mirate a capire il livello di soddisfazione dei dipendenti indagando la loro comprensione e condivisione dei valori aziendali, delle politiche adottate, degli obiettivi futuri e delle priorità dell'organizzazione.

Ogni dipendente partecipa al sondaggio in forma anonima. Il questionario è gestito da una piattaforma digitale esterna, mentre la modalità cartacea è concessa nel caso in cui l'individuo non abbia accesso a un personal computer né a un terminale condiviso. Il sondaggio viene eseguito ogni 12/18 mesi, a seconda delle specifiche esigenze. L'ultima survey è stata lanciata a maggio 2022.

Per garantire l'anonimato, la raccolta e successiva elaborazione dei dati sono effettuate da un fornitore esterno che aggrega i risultati in gruppi di minimo 5 persone. I risultati dell'analisi vengono condivisi con i dipendenti di tutto il mondo, insieme a un piano d'azione globale e uno per ogni società del gruppo (o suo sotto-insieme funzionale) per la gestione delle aree da migliorare.

Formazione

Il Gruppo De Nora è sensibile alla formazione dei suoi dipendenti con lo scopo di accrescerne le competenze. La formazione è erogata a livello centrale, attraverso la “De Nora Academy” (DNA) sia per i programmi considerati necessari per tutto il Gruppo, sia per quelli locali che rispondono a esigenze formative (legislative o di business) di molteplici persone.

Le persone di De Nora sono incoraggiate a co-progettare corsi di formazione inerenti i temi tecnici di cui sono esperte, mettendo in tal modo a disposizione le proprie conoscenze con gli altri colleghi. Infatti, la maggior parte dei contenuti presenti sulla DNA sono stati sviluppati dai dipendenti stessi. I corsi formativi presenti si focalizzano su: come funzionano i processi aziendali; competenze tecniche e soft skills. Il personale è libero di accedere senza limitazioni di tempo a tutti i contenuti che fanno parte del loro programma di apprendimento, a partire da coloro che sono identificati come prioritari in base al loro piano di *onboarding*, e al loro piano di sviluppo individuale. Nello specifico, tutti i nuovi assunti sono tenuti a seguire programmi di formazione obbligatori su:

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

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

- “Manager De Nora’s way” che, implementando il Decalogo del manager De Nora, fornisce ai neo-nominati manager i fondamenti delle aspettative, degli obiettivi, dell’ambito e degli strumenti operativi per assumere efficacemente il nuovo ruolo di capo;
- “Leadership De Nora’s way”: con l’obiettivo di aiutare i manager a sviluppare la loro capacità di leadership.

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

Nelle società Industrie De Nora (IDN), De Nora Italy S.r.l. (DNIT), De Nora Water Technologies Italy S.r.l. (DNWTIT) viene anche richiesto a tutti i dipendenti il completamento dei programmi di formazione sulla qualità, sulla responsabilità amministrativa della società e sul regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR).

Le ore di formazione riportate in tabella considerano sia la formazione erogata tramite DNA che la formazione erogata localmente.

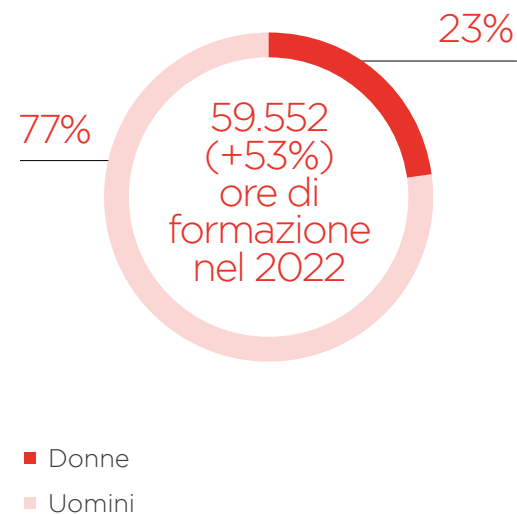
Nel 2022 è stato erogato al personale De Nora un totale di 59.552 ore di formazione, con una crescita del 53% rispetto al 2021, in conseguenza dell’altissimo numero di nuovi assunti registrati nel corso dell’anno, della maggior numerosità complessiva e dell’aumento organico di ore di formazione che resta un obiettivo dell’azienda.

L’offerta dei corsi di formazione è stata molto variegata per rispondere alle differenti necessità formative che i diversi ruoli dei dipendenti richiedono.

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

n. ore	Ore totali di formazione nell'anno					
	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Executive	975	298	1.273	371	224	595
Manager	3.773	1.092	4.865	3.700	1.480	5.180
Employees	14.930	6.071	21.002	25.722	10.880	36.602
Industrial technicians	11.262	585	11.848	16.462	713	17.175
Totale	30.941	8.046	38.987	46.255	13.297	59.552

Tipologia di formazione	Tipologia di formazione erogata					
	2021			2022		
	n. persone	ore totali	Totale	n. persone	ore totali	Totale
Technical skills	1.508	15.402	10	1.889	35.880	19
Soft skills	1.366	2.732	2	1.120	10.860	10
Language skills	134	7.282	54	319	8.946	28
H&S	1.307	12.196	9	319	531	2
MBA + college	3	991	330	6	3.100	517
Induction + other	56	385	7	236	236	1
Totale	4.374	38.987	413	3.889	59.552	576



Rapporto con le comunità locali

Vista la presenza internazionale, De Nora è da sempre impegnata a supportare le comunità locali, promuovendo e sviluppando progetti e iniziative dedicate alla realtà in cui opera.

Il Gruppo investe anche nei rapporti con le scuole superiori, le università, i centri di ricerca al fine di selezionare, identificare e attivare partnership strategiche con gli istituti di formazione di ogni Paese in cui è presente. In particolare, il Gruppo sviluppa le sue collaborazioni con istituti specializzati nell'insegnamento delle discipline STEM per rafforzare lo scambio di conoscenze fra l'azienda e le scuole e raccogliere spunti di miglioramento dai giovani studenti, come per esempio l'Università degli studi di Padova, l'Università degli studi Bicocca.

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

NEL 2022 PER ESEMPIO SONO STATE ORGANIZZATE LE SEGUENTI ATTIVITÀ NELLE SEDI DI DE NORA:

- Lo stabilimento DNJ di Okayama ha offerto supporto ai residenti locali in caso di disastro naturale, mettendo a disposizione il proprio stabilimento come sito di evacuazione o per il parcheggio dei veicoli;
- DNWT LLC ha donato forniture scolastiche attraverso programmi di assistenza locali e organizzato donazioni di generi alimentari per le famiglie in difficoltà economica;
- DNJ Fujisawa ha predisposto attività di volontariato per i dipendenti per un centro d'accoglienza dei bambini della zona;
- il sito di DNCP ha organizzato un bazar aziendale in cui i dipendenti avevano la possibilità di comprare e vendere articoli non più utilizzati, il cui ricavato è stato donato a un'organizzazione sociale locale.

Valore economico e distribuito agli stakeholder

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

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

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

Il valore economico generato nel 2022 è pari a 863.411.702€ con un aumento del 38% rispetto al 2021, mentre il valore economico distribuito ammonta a 736.652.525€ con un aumento del 33% rispetto al 2021.

Il valore economico trattenuto è pari a 126.759.176€ con un aumento del 71% rispetto al 2021.

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

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (dati in migliaia di Euro)	2021	2022
A. Valore economico generato dall'azienda	627.153	863.411
Ricavi complessivi	615.878	852.826
Altri ricavi	4.009	6.451
Proventi finanziari	2.166	2.805
Saldo utili/(perdite) su cambi	5.100	1.329
B. Valore economico distribuito dall'azienda	553.000	736.652
Costi operativi	379.645	536.391
Salari e benefit dei dipendenti	116.742	154.561
Pagamenti a fornitori di capitale	30.140	8.318
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	26.244	37.189
Investimenti nella comunità	227	193
(A-B) Valore economico trattenuto	74.152	126.759

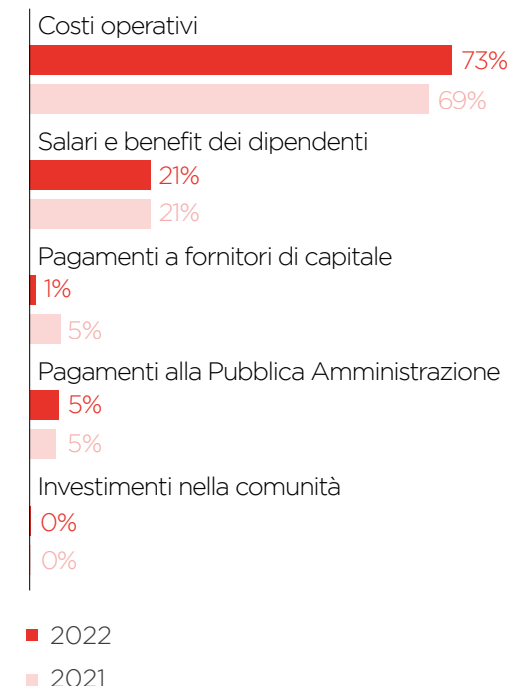
La distribuzione del valore economico è così ripartita:

- i costi operativi ammontano a 536.391.098€ e comprendono i consumi di materie prime, i costi per servizi e gli oneri diversi di gestione;
- il valore economico distribuito al personale ammonta a 154.561.034€ e comprende principalmente i costi

relativi al personale (salari, stipendi, contributi e costi pensionistici);

- il valore economico distribuito ai fornitori di capitale si riferisce principalmente agli interessi su obbligazioni e debiti ed è pari a 8.317.782€;
- il valore economico distribuito alla Pubblica Amministrazione,

Valore economico distribuito



principalmente sotto forma di imposte sul reddito ammonta a 37.189.588€;

- gli investimenti nella comunità, principalmente sotto forma di donazioni e sostegno alle Fondazioni ed Università, ammontano a 193.022€.

Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora

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

In particolare, la Fondazione:

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

Fin dalla sua fondazione, De Nora ha riconosciuto l'importanza di costruire un forte legame con le università, i laboratori nazionali, come strumento per sviluppare le tecnologie e approfondire le conoscenze scientifiche. Per questo, De Nora ospita ogni anno un simposio solo su invito. Questo evento è stato concepito per creare una rete di comunicazione sostenibile, attiva e interattiva tra le principali comunità accademiche e i gruppi R&S e Innovazione presenti

in azienda. Nel corso degli anni, questo evento ha portato alla creazione di una rete globale di università, laboratori nazionali, centri di ricerca, uffici di trasferimento tecnologico e piccole e grandi aziende, che ha posto le basi per molti importanti progetti di ricerca e per la partecipazione a consorzi industriali-academici negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone.

Dal 2011, la Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora e Industrie De Nora S.p.A. conferiscono ogni anno agli studenti laureati e ai dottorandi una borsa di studio per progetti Ricerca e Sviluppo nei seguenti settori dell'elettrochimica applicata:

- elettrocatalisi per elettrolisi dell'acqua, riduzione della CO₂ e celle a combustibile;
- celle elettrochimiche: progettazione, analisi operando, elettroliti, separatori;
- processi di ossidazione elettrochimici avanzati;
- tecnologie di rivestimento e protezione contro la corrosione.

La Fondazione Oronzio e Niccolò De Nora, tra le varie iniziative in ambito elettrochimico, ha erogato l'annuale borsa di studio dal valore di euro 48.000 ad una ricercatrice presso la

Federal University of Rio Grande do Norte. Ha inoltre sostenuto lo "Young Author Prize", premio distribuito dall'International Society of Electrochemistry per la pubblicazione di un articolo scientifico e assegnato a una giovane ricercatrice dell'Università degli Studi di Milano. Inoltre, ha sostenuto l'organizzazione dell'evento "Giochi della Chimica" dedicato agli studenti delle scuole superiori lombarde, con l'intento di stimolare l'interesse dei giovani per le scienze chimiche e promuovere il networking e lo scambio culturale. Ha sponsorizzato inoltre la "Gara Nazionale della Chimica" che ha visto sfidarsi i migliori studenti di chimica provenienti da tutte le regioni.

Per il ventesimo anno consecutivo, vi è stato il contributo per i beni culturali al FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano).

Salute e sicurezza sul lavoro

De Nora investe da sempre sulla Salute e Sicurezza sul lavoro in quanto è ritenuto un requisito fondamentale per una crescita forte e sostenibile dell'attività e che tale crescita richiede che ogni dipendente sia in grado di individuare i rischi sul luogo di lavoro, di affrontarli e di risolverli per evitare qualsiasi ricorrenza.

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

1. valutare lo stato corrente della Salute e Sicurezza sul lavoro - strumento: Triangolo di Sicurezza;
2. definire un percorso di miglioramento- strumento: progetto Safety Culture;

3. controllo periodico e follow-up - strumento: Metodo Hoshin Kanri.

L'impegno di De Nora nel miglioramento della Salute e Sicurezza trova anche la sua applicazione nella definizione di sistemi di gestione sulla salute e sicurezza sviluppati nei siti operativi. In particolare, ad oggi sono tre i siti certificati secondo la norma ISO 45001 e rappresentano il 21% dei siti operativi del Gruppo.

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

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

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

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

Nel caso in cui uno stabilimento introduca delle modifiche sostanziali a macchinari, processi o materie prime utilizzate deve essere attivata la procedura di revisione denominata "EHS review" allo scopo di analizzare e correggere eventuali rischi che potrebbero emergere dopo l'introduzione della modifica. Prima di eseguire qualsiasi modifica a

Società certificate ISO 45001	Paese	Sito
De Nora Elettrodi (Suzhou) Co., Ltd.	Cina	Suzhou
De Nora India Ltd.	India	Goa
De Nora Italy S.r.l. De Nora Water Technologies Italy S.r.l.	Italia	Cologno Monzese

macchine, attrezzature, materie prime o procedure, ogni stabilimento deve consultare una checklist che consente di identificare i potenziali pericoli che potrebbero comportare cambiamenti tecnici e/o organizzativi, di valutare i rischi associati a tali pericoli e di definire un piano d'azione di follow-up per affrontarli e risolverli in modo standardizzato e affidabile.

Il Triangolo della Sicurezza

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

Tale triangolo consiste in un grafico che monitora la performance della società rispetto ai temi di salute e sicurezza. Alla base della piramide si trovano indicatori, chiamati Lead Indicators, che servono per monitorare l'andamento delle attività e iniziative svolte dalla società per migliorare la propria performance in termini di Salute e Sicurezza sul lavoro. Alcuni dei Lead Indicators monitorati sono: ore di formazione, lezioni a punto singolo, audit STOP,

suggerimenti ricevuti per il miglioramento delle performance, numero di procedure emesse o riviste. La parte superiore della piramide riporta gli indicatori LAG, che vanno a monitorare la performance effettiva dell'organizzazione rispetto agli infortuni sul lavoro. Tali indicatori monitorano gli eventi meno impattanti (quasi incidenti, lesioni di primo soccorso), fino a quelli più impattanti (infortuni complessivi, infortuni con giorni di assenza).

Inoltre, viene tenuta traccia, oltre che dei quasi incidenti, anche delle osservazioni di sicurezza, cioè il numero di azioni o condizioni non sicure in un'area di lavoro che si verificano per un determinato periodo di tempo e che, se non opportunamente indicizzate, potrebbero evolvere in criticità con possibili conseguenze sui lavoratori (*first aid* o infortuni). Lo scopo di questa segnalazione è quello di risolvere i problemi prima che si verifichino rimuovendo la loro potenziale causa in una fase iniziale.

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

Per tutti gli infortuni e i *first aids*, viene svolta un'analisi della causa che li ha provocati. Per procedere a questa

analisi viene utilizzato uno strumento strutturato per la risoluzione dei problemi, come Quick Kaizen, Fishbone/Ishikawa diaframma, metodo "5 Whys", formato A3 o metodo 8D. Il coinvolgimento dei lavoratori è cruciale in questa fase: l'analisi è guidata dai responsabili della Salute e Sicurezza sul lavoro con il supporto dei responsabili operativi dei siti e delle persone coinvolte nell'evento oggetto di analisi. I risultati sono poi discussi durante le riunioni mensili che hanno luogo in ogni sito. Inoltre, ogni infortunio deve essere riportato al CEO e COO.

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

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

A fronte di una produzione crescente, il numero degli infortuni dei dipendenti nel 2022 è diminuito del 32% rispetto al 2021.

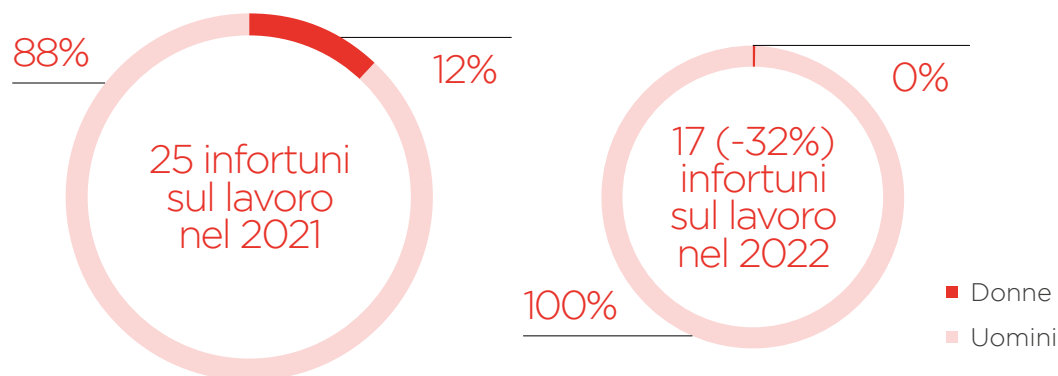
Tabella GRI 403-9: Infortuni sul lavoro

Infortuni dei dipendenti²⁸

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

Non si sono invece registrati infortuni per i lavoratori non dipendenti durante le 259.170 ore lavorate²⁹ nel 2022, né durante le 202.753 ore lavorate durante il 2021.

Nel 2022 così come nel 2021 non si registrano casi di malattie professionali sia per i lavoratori dipendenti che per i lavoratori non dipendenti.



²⁸ I lavoratori temporanei (in somministrazione) sono considerati tra i dipendenti, in quanto gli eventuali infortuni vengono trattati in modo del tutto analogo a quelli dei colleghi dipendenti.

²⁹ Non sono presenti ore lavorate da non dipendenti negli stabilimenti di Cina, USA, Italia, UK, UAE e Singapore Branch.

Safety Culture

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

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

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

La Single Point Lesson (SPL) è un’attività di formazione lampo, della durata di 15 minuti, svolta durante le riunioni di

reparto. Tale formazione serve a definire chiaramente le attività “Do” (fare) e “Do Not Do” (non fare) relative ad un dato argomento. Lo scopo della lezione è di focalizzare l’attenzione dei lavoratori su un argomento ben definito, con esempi pratici e visivi relativi al posto di lavoro, assicurandosi che i lavoratori siano consapevoli dei rischi e del comportamento da adottare. Nel periodo tra gennaio e novembre 2022 sono state svolte 650 lezioni.

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

Inoltre, nel 2023 sarà implementato il programma 100% coinvolgimento delle

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

Metodo Hoshin Kanri

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

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

07

Global procurement

| 89 La catena di fornitura in De Nora

La catena di fornitura in De Nora

In De Nora, la gestione della catena di fornitura, da un punto di vista strategico, viene sviluppata in modo tale da mantenere la leadership nel mercato, costruire la fedeltà dei clienti e supportare lo sviluppo dell'azienda.

A questo scopo, De Nora richiede ai propri fornitori delle caratteristiche di competitività che permettano all'organizzazione di perseguire i propri obiettivi. Tali criteri sono:

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

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

Categorizzazione dei fornitori per tipologia di acquisto (% sugli acquisti)

Tipologia di fornitori	2021				2022			
	AMS	EMEIA	APAC	Totale	AMS	EMEIA	APAC	Totale
Materiali diretti	30%	30%	24%	84%	28%	23%	27%	78%
Materiali indiretti	1%	2%	1%	4%	1%	5%	3%	9%
Servizi diretti	1%	1%	1%	3%	1%	1%	1%	3%
Servizi indiretti	3%	5%	1%	9%	3%	6%	1%	10%
Totale	35%	38%	27%	100%	33%	35%	32%	100%

Il dipartimento acquisti (Procurement) in De Nora si articola in due funzioni: quella globale (Global Procurement), che si occupa del coordinamento dei vari uffici acquisti a livello locale, delle attività di formazione per tematiche legate alla catena di distribuzione e delle procurement policy di gruppo, e l'ufficio centralizzato globale (Central Procurement), che si occupa dell'acquisto dei principali materiali utilizzati del Gruppo, tra cui metalli preziosi, titanio e nichel. I rimanenti acquisti che consistono principalmente in semi-lavorati (componenti meccanici, componentistica *water treatments* e impianti) sono acquistati dai *buyer* locali.

Al fine di avere sempre una migliore trasparenza e migliorare l'interazione e la conoscenza dei fornitori a livello di Gruppo, entro marzo 2024 sarà implementato un software SRM (*supplier relationship management*) integrato con il sistema di gestione SAP, così da poter digitalizzare e tracciare tutti i dati ed ottimizzare le operazioni.

Nel 2022 il numero dei fornitori attivi è stato di 5.184 (+20% rispetto al 2021). La spesa di materiali diretti costituisce la grande maggioranza della spesa nelle diverse aree geografiche dove opera il Gruppo. Questo è dovuto al fatto che tale tipologia di fornitura comprende i principali materiali utilizzati del Gruppo,

tra cui metalli preziosi (es. iridio, rutenio, platino, ecc.), titanio e nichel.

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

Il Codice Etico dei Fornitori

Il *Codice Etico dei Fornitori* di De Nora, che può essere consultato anche sul sito web aziendale in diverse lingue, definisce i requisiti minimi circa le pratiche di business responsabile e la gestione dell'ambiente di lavoro (sia in termini di salute e sicurezza che ambiente) che tutti i fornitori diretti o indiretti di De Nora sono chiamati a rispettare.

All'interno del Codice vengono dichiarate la necessità per i fornitori di aderire alle leggi e ai regolamenti; l'inflessibilità verso l'impiego di pratiche di lavoro e lavoro minorile, l'impegno che devono assicurare nello svolgere le proprie attività in modo etico e trasparente e nel garantire la salute e la sicurezza dei propri dipendenti negli ambienti di lavoro.

L'applicabilità del Codice Etico dei Fornitori è rivolta ai fornitori attuali o potenziali di De Nora, cioè aziende

appartenenti alla catena di fornitura che forniscono materie prime, semilavorati, componenti, servizi, ecc.

Tutte le funzioni di Procurement di De Nora sia a livello centrale che locale devono:

- utilizzarlo come riferimento obbligatorio per la selezione e qualifica lungo l'intera catena del valore;
- assicurarsi che il Codice Etico dei Fornitori venga inserito all'interno del contratto ogni volta che viene effettuato un ordine.

L'importanza dei temi ESG nella relazione con i fornitori

Con la presenza capillare in più di 100 Paesi del mondo e l'ampio portafoglio prodotti, De Nora richiede ai suoi partner particolare attenzione alle tematiche ambientali e sociali, in modo da costruire collaborazioni basate sull'innovazione e attenzione alla sostenibilità.

Per questo motivo, l'impegno di De Nora si sta concentrando sempre di più sul continuo coinvolgimento dei fornitori per supportarli nel percorso di sviluppo sostenibile. Infatti, a giugno 2022 è stato organizzato un seminario a cui

hanno partecipato i dipendenti Procurement a livello di Gruppo per condividere il nuovo approccio alla valutazione dei fornitori che include tematiche di sostenibilità.

Tale nuovo processo di valutazione, iniziato nel 2022, prevede la compilazione da parte dei fornitori di un questionario dettagliato sui temi di sostenibilità, sviluppato e gestito da CRIBIS, con l'obiettivo di valutarli attraverso settanta domande suddivise in cinque aree: Business, Environment, Social, Governance, Sector. In particolare, all'interno del questionario, per la parte ambientale, sono richieste informazioni riguardanti i consumi energetici e le emissioni, l'acqua consumata, il totale di rifiuti prodotti, il numero di mezzi di trasporto aziendali e relativa alimentazione. Inoltre, si richiede all'impresa il relativo approccio di miglioramento sui criteri ambientali quali interventi di efficientamento energetico negli ultimi 5 anni, la percentuale di riduzione di GHG rispetto all'anno precedente, eventuali incentivi ai dipendenti che utilizzano i mezzi pubblici o veicoli ecologici per raggiungere il luogo di lavoro. Infine, è richiesta la disponibilità di certificazioni ambientali dell'azienda (es. ISO 14001, ISO 50001). Con riferimento alla tematica sociale sono richiesti ai fornitori informazioni

riguardo la gestione della *diversity*, della salute e sicurezza, delle assunzioni e dello sviluppo dei dipendenti, la presenza di politiche per la gestione dei diritti umani e del lavoro minorile, forzato o obbligatorio, e in ultime iniziative di coinvolgimento della comunità.

Il progetto pilota è stato implementato in Italia ed esteso poi globalmente nel corso del 2022, con l'obiettivo di coinvolgere i principali fornitori da diverse aree geografiche, ritenuti strategici e che costituiscono l'80% della spesa.

Per questo primo anno il questionario è stato inviato a 781 tra i fornitori globali del Gruppo, 74 dei quali, che rappresentano il 19% della spesa totale annuale, hanno risposto attivamente.

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

Valutazione dei fornitori secondo i criteri ambientali e sociali

	2022
Totale fornitori attivi	5.184
Totale fornitori interpellati	781
Nuovi fornitori valutati ESG	74

Nota metodologica

Il presente documento rappresenta la prima Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito e nel testo anche “DNF” o “**Bilancio di Sostenibilità**”) redatta per assolvere agli obblighi previsti dagli articoli 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016 (di seguito e nel testo anche il “**Decreto**”) da parte di Industrie De Nora S.p.A. e delle società consolidate integralmente (di seguito e nel testo anche “**De Nora**” o il “**Gruppo De Nora**” o il “**Gruppo**”) e ha l’obiettivo di descrivere in modo trasparente le iniziative e i principali risultati raggiunti in termini di performance di sostenibilità nel corso dell’esercizio 2022 (dal 1° gennaio al 31 dicembre).

La DNF copre - nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta - i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. In particolare, i contenuti del documento sono stati predisposti sulla base delle tematiche di sostenibilità materiali per il Gruppo e per i suoi Stakeholder, individuate a partire dall’analisi di materialità, descritta nel capitolo “L’analisi di materialità di De Nora”. Con riferimento al processo di analisi della materialità, si segnala che nel 2022 sono state coinvolte alcune categorie di stakeholder interni ed esterni,

come descritto nell’apposito paragrafo del presente documento.

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

De Nora ha l’obbligo di includere nella DNF, a partire dalle pubblicazioni avvenute successivamente al 1° gennaio 2022, l’informativa richiesta dalla normativa sulla c.d. *Tassonomia UE* in relazione alle attività ecosostenibili condotte dal Gruppo, relativamente alla quale si rimanda al paragrafo *Tassonomia dell’UE*. Ai sensi dell’Art. 10 del Regolamento Delegato UE 2021/2178 del 6 luglio 2021, tale informativa riguarda la proporzione, rispetto al totale, del fatturato, investimenti e costi operativi del Gruppo afferenti le attività ammissibili alla Tassonomia con riferimento agli obiettivi di mitigazione ed adattamento al cambiamento climatico, come contemplate dagli allegati al Regolamento Delegato UE 2021/2139 del 4 giugno 2021, oltre ad alcune informazioni di carattere qualitativo.

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

Il processo di raccolta dei dati e delle informazioni necessari alla stesura della DNF ha coinvolto le diverse funzioni aziendali, ciascuno per la propria area di competenza, assicurando il rispetto dei principi di accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività, verificabilità espressi dalle linee guida GRI.

I dati e le informazioni della DNF si riferiscono a tutte le società facenti parte del Gruppo De Nora al 31 dicembre 2022, consolidate con il metodo integrale. Con riferimento ai dati ambientali sono stati considerati per i consumi energetici tutte le sedi del Gruppo mentre con riferimento al consumo dell'acqua e alla produzione dei rifiuti sono stati considerati gli stabilimenti e centri R&D del Gruppo poiché i consumi degli uffici non sono considerati materiali in quanto non derivano dal processo produttivo delle attività dell'organizzazione. Eventuali eccezioni sono espressamente indicate nel testo. Il perimetro dei dati economico-finanziari coincide con quello del *Bilancio Finanziario Consolidato 2022* del Gruppo De Nora.

Al fine di consentire la comparabilità dei dati e delle informazioni nel tempo e la valutazione dell'andamento dell'attività del Gruppo in un arco temporale, laddove possibile, è proposto il confronto con l'esercizio 2021. Rispetto al primo Bilancio di Sostenibilità redatto in forma volontaria per l'anno di rendicontazione 2021, i dati rendicontati nel presente documento, prima DNF del Gruppo, sono stati riesposti a seguito di un ampliamento del perimetro e di una diversa metodologia di rendicontazione che segue le richieste del Decreto 254 e dei GRI standard.

Si precisa inoltre che, in ciascun capitolo, eventuali dati quantitativi per i quali è stato fatto ricorso a stime sono debitamente identificati. Le stime si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione.

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

Nel 2023, il Gruppo elaborerà un Piano di Sostenibilità, volto a definire delle linee di indirizzo strategiche per tutti gli

ambiti di sostenibilità considerati prioritari. Inoltre, il Gruppo procederà alla formalizzazione di una procedura per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità all'interno della DNF.

La periodicità della pubblicazione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario è impostata secondo una frequenza annuale.

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

Il Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora S.p.A. approva la presente DNF in data 22 marzo 2023.

Tabelle tassonomia

Quota del fatturato derivante da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia – Informativa relativa all'anno 2022

Attività economiche (1)	Codice/i (2)	Fatturato assoluto (3)	Quota del fatturato (4)	Criteri per il contributo sostanziale						
				Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	Acque e risorse marine (7)	Economia circolare (8)	Inquinamento (9)	Biodiversità ed ecosistemi (10)	
		Valuta	%	%	%	%	%	%	%	
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)										
N/A		0	0%							
Fatturato delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)										
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)										
3.2 Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno		42.446.949	5%							
Fatturato delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)										
Totale (A.1+A.2)		42.446.949	5%							
B. ATTIVITA' NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
Fatturato delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		810.379.051	95%							
Totale (A + B)		852.826.000	100%							

Criteri per <<non arrecare un danno significativo>>										
Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	Acque e risorse marine (13)	Economia circolare (14)	Inquinamento (15)	Biodiversità ed ecosistemi (16)	Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, anno 2022 (18)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, anno 2021 (19)	Categoria (attività abilitante) (20)	Categoria (attività di transizione) (21)
S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	%	%	A	T
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
									A	
B. ATTIVITA' NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										

Quota delle spese in conto capitale (CapEx) derivanti da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia — Informativa relativa all'anno 2022

Attività economiche (1)	Codice/i (2)	Fatturato assoluto (3)	Quota del fatturato (4)	Criteri per il contributo sostanziale						
				Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	Acque e risorse marine (7)	Economia circolare (8)	Inquinamento (9)	Biodiversità ed ecosistemi (10)	
		Valuta	%	%	%	%	%	%	%	
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)										
N/A		0	0%							
Spese in conto capitale delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)										
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)										
3.2 Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno		7.577.252	16%							
7.6 Installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per le energie rinnovabili		2.165.362	5%							
Spese in conto capitale delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)										
Totale (A.1+A.2)		9.742.614	21%							
B. ATTIVITA' NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
Spese in conto capitale delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		36.398.986	79%							
Totale (A + B)		46.141.601	100%							

Criteri per <<non arrecare un danno significativo>>											
Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	Acque e risorse marine (13)	Economia circolare (14)	Inquinamento (15)	Biodiversità ed ecosistemi (16)	Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, anno 2022 (18)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, anno 2021 (19)	Categoria (attività abilitante) (20)	Categoria (attività di transizione) (21)	
S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	%	%	A	T	
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA											
									A		
B. ATTIVITA' NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA											

Quota delle spese operative (OpEx) derivanti da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia – Informativa relativa all'anno 2022

Attività economiche (1)	Codice/i (2)	Fatturato assoluto (3)	Quota del fatturato (4)	Criteri per il contributo sostanziale						
				Mitigazione dei cambiamenti climatici (5)	Adattamento ai cambiamenti climatici (6)	Acque e risorse marine (7)	Economia circolare (8)	Inquinamento (9)	Biodiversità ed ecosistemi (10)	
				%	%	%	%	%	%	
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
A.1 Attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia)										
N/A		0	0%							
Spese operative delle attività ecosostenibili (allineate alla tassonomia) (A.1)										
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)										
3.2 Fabbricazione di apparecchiature per la produzione e l'utilizzo di idrogeno		2.055.654	16%							
Spese operative delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)										
Totale (A.1+A.2)		2.055.654	16%							
B. ATTIVITA' NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
Spese operative delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		10.841.346	84%							
Totale (A + B)		12.897.000	100%							

Criteri per <<non arrecare un danno significativo>>										
Mitigazione dei cambiamenti climatici (11)	Adattamento ai cambiamenti climatici (12)	Acque e risorse marine (13)	Economia circolare (14)	Inquinamento (15)	Biodiversità ed ecosistemi (16)	Garanzie minime di salvaguardia (17)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, anno 2022 (18)	Quota di fatturato allineato alla tassonomia, anno 2021 (19)	Categoria (attività abilitante) (20)	Categoria (attività di transizione) (21)
S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	%	%	A	T
A. ATTIVITA' AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										
B. ATTIVITA' NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA										

Tabella di raccordo tematiche materiali, GRI Standard e tematiche del Decreto 254/2016

Tematica materiale di De Nora	Topic GRI Standard	Aspetti del Decreto
Gestione dei rifiuti e dei materiali	Materiali - Rifiuti	Gestione ambientale
Energia ed emissioni	Energia - Emissioni	Gestione ambientale
Gestione delle risorse idriche	Acqua e scarichi idrici	Gestione ambientale
Diversità, equità e inclusione	Diversità e pari opportunità - Non discriminazione	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Sviluppo delle competenze	Occupazione - Formazione e istruzione	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Salute e sicurezza	Salute e sicurezza sul lavoro	Aspetti correlati alle risorse umane ed al rispetto dei diritti umani
Coinvolgimento della comunità locale	Performance economica	Aspetti sociali ed aspetti correlati al rispetto dei diritti umani
Etica aziendale	Anticorruzione	Lotta alla corruzione attiva e passiva
Catena di fornitura responsabile	Valutazione ambientale dei fornitori - Valutazione sociale dei fornitori	Aspetti sociali ed aspetti correlati al rispetto dei diritti umani
Qualità e sicurezza dei prodotti	Salute e sicurezza dei prodotti	Aspetti sociali
Protezione dei dati e cyber-security	Privacy dei Clienti	N/A
Green Innovation / Innovation	N/A	N/A

GRI Content Index

GRI CONTENT INDEX

Dichiarazione di utilizzo	Il Gruppo De Nora ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo 1 gennaio 2022 - 31 dicembre 2022 con riferimento agli Standard GRI	
GRI Sector Standard	N/A	
GRI Standard	Informativa	Ubicazione
GRI 2: DICHIARAZIONE GENERALE (2021)		
L'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione		
2-1	Dettagli organizzativi	13-21
2-2	Entità incluse nel bilancio di sostenibilità dell'organizzazione	92-93
2-3	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	92-93
2-4	Revisione delle informazioni	92-93
2-5	Assurance esterna	109-110
Attività e lavoratori		
2-6	Attività, catena del valore e altri rapporti di business	89-91
2-7	Dipendenti	67-69
2-8	Lavoratori esterni	69

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
Governance		
2-9	Struttura della governance e composizione	Relazione sulla Corporate Governance
2-10	Nomina e selezione del massimo organo di governo	Relazione sulla Corporate Governance
2-11	Presidente del massimo organo di governo	Relazione sulla Corporate Governance
2-12	Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	33-35
2-13	Delega di responsabilità per la gestione di impatti	33-35
2-14	Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	34-35
2-15	Conflitti di interesse	Relazione sulla Corporate Governance e Codice Etico
2-16	Comunicazione delle criticità	41-42
2-17	Conoscenze collettive del massimo organo di governo	34
2-18	Valutazione della performance del massimo organo di governo	Relazione sulla Corporate Governance
2-19	Norme riguardanti le remunerazioni	Relazione sulla remunerazione
2-20	Procedura di determinazione della retribuzione	Relazione sulla Corporate Governance Relazione sulla Remunerazione

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
Strategia, politiche e prassi		
2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	4-5
2-23	Impegno in termini di policy	41-43-45 - 48-61-74
2-24	Integrazione degli impegni in termini di policy	41-43-45 -4 8-61-74
2-25	Processi volti a rimediare impatti negativi	36-38
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	41-42
2-27	Conformità a leggi o regolamenti	38-43
Coinvolgimento degli Stakeholder		
2-29	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	48-50
2-30	Accordi di contrattazione collettiva	73
GRI 3: TEMI MATERIALI (2021)		
3-1	Processo di determinazione dei temi materiali	21-24
3-2	Elenco dei temi materiali	21-24
GRI SPECIFICI		
Etica di business		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 43
GRI 205: Anticorruzione (2016)		
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	43

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
Catena di fornitura responsabile		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 90-91
GRI 308: Valutazione ambientale dei fornitori (2016)		
308-1	Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali	91
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori (2016)		
414-1	Nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri sociali	91
Protezione dei dati e cybersecurity		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 45-46
GRI 418: Privacy dei clienti (2016)		
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	
Salute e Sicurezza		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 84-87

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)		
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	84-87
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	84-87
403-3	Servizi di medicina del lavoro	84-87
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	84-87
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	84-87
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	84-87
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute	84-87
403-9	Infortuni sul lavoro	86
403-10	Malattie professionali	86
Sviluppo delle competenze		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 76-79
GRI 401: Occupazione (2016)		
401-1	Nuove assunzioni e turnover	71-72
GRI 404: Formazione e istruzione (2016)		
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	80
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo professionale	76

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
Diversità, equità ed inclusione		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 75
GRI 405 Diversità e pari opportunità		
405-1	Diversità negli organi di governo e nella composizione dell'organico dell'organizzazione	33-34-70
405-2	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne rispetto a quella degli uomini	77
GRI 406: Non discriminazione (2016)		
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	75
Coinvolgimento della comunità locale		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 81-83
GRI 201: Performance economiche (2016)		
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	81-82
Energia ed emissioni		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 56-64

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
GRI 302: Energia (2016)		
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	57-58
302-3	Intensità energetica	59
GRI 305: Emissioni (2016)		
305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (GHG) - Scopo 1	59; 61-63
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scopo 2)	62
305-4	Intensità delle emissioni GHG	60
305-7	Ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	63
Gestione dei rifiuti e dei materiali		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 53-56
GRI 301: Materiali (2016)		
301-1	Materiali utilizzati per peso o volume	54
301-2	Materiali che provengono da riciclo	54
GRI 306: Rifiuti (2020)		
306-3	Rifiuti prodotti	55-56
Gestione della risorsa idrica		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 64

GRI Standard	Informativa	Ubicazione
GRI 303: Acqua e scarichi idrici (2018)		
303-3	Prelievo idrico	65
Innovazione		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 25-29
Innovazione Sostenibile		
GRI 3: Temi materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	17; 21-24; 25-29
Qualità e sicurezza di prodotto		
GRI 3: Temi Materiali (2021)		
3-3	Gestione dei temi materiali	21-24; 30-31

Relazione indipendente della Società di Revisione



INDUSTRIE DE NORA SPA

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON
FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, DLGS 254/2016 E
DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON
DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018

ESERCIZIO CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2022



Relazione della società di revisione indipendente sulla dichiarazione consolidata di carattere non finanziario

ai sensi dell'art. 3, comma 10, DLgs 254/2016 e dell'art. 5 Regolamento CONSOB adottato con delibera n. 20267 del gennaio 2018

Al Consiglio di Amministrazione di Industrie De Nora SpA

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267/2018, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato (*limited assurance engagement*) del "Bilancio di sostenibilità 2022-Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario" di Industrie De Nora SpA e sue controllate (il "gruppo De Nora" o "il Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 predisposta ai sensi dell'art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 22 marzo 2023 (di seguito "DNF").

L'esame limitato da noi svolto non si estende alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della DNF, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per la DNF

Gli amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards* aggiornati al 2021 dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "GRI Standards"), con riferimento alla selezione di GRI Standard da essi individuati come standard di rendicontazione.

Gli amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili, inoltre, per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

PricewaterhouseCoopers SpA

Sede legale: Milano 20145 Piazza De Torri 2 Tel. 02 77831 Fax 02 7783240 Capitale Sociale Euro 6.890.000,00 I.v. C.F. e P.IVA e Reg. Imprese Milano Monza Brianza Lodi 1207889015 Iscritta al n° 119644 del Registro dei Revisori Legali - Altri Uffici: Ancona 60131 Via Sandro Totti 1 Tel. 071 2132311 - Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 080 5640211 - Bergamo 24121 Largo Belotti 5 Tel. 035 239691 - Bologna 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 051 6186211 - Brescia 25121 Viale Duca d'Aosta 28 Tel. 030 3697501 - Catania 95129 Corso Italia 302 Tel. 095 7332311 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 055 2482511 - Genova 16121 Piazza Plebani 9 Tel. 010 29041 - Napoli 80121 Via del Mille 16 Tel. 081 39181 - Padova 35138 Via Venezia 4 Tel. 049 873481 - Palermo 90141 Via Marchese 139/60 Tel. 091 349737 - Parma 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521 275911 - Pescara 66127 Piazza Ettore Troilo 8 Tel. 085 4545711 - Roma 00154 Largo Fochetti 29 Tel. 06 570251 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 011 556771 - Trento 38122 Viale della Costituzione 23 Tel. 0461 237004 - Treviso 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422 696911 - Trieste 34123 Via Cesare Battisti 18 Tel. 040 3480781 - Udine 33100 Via Foscolle 43 Tel. 0432 257389 - Varese 21100 Via Albuzzi 43 Tel. 0332 285039 - Verona 37135 Via Francia 24/C Tel. 045 8263001 - Vicenza 36100 Piazza Pontedolfo 9 Tel. 0444 393311

www.pwc.com/it



Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio *International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) per gli incarichi di *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised (reasonable assurance engagement)* e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli e altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche del Gruppo rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato;
- analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto;
- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario inclusi nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del gruppo De Nora;
- comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto. Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a);
- comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.



In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Industrie De Nora SpA e con il personale di De Nora Deutschland GmbH e abbiamo svolto limitate verifiche documentali al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di gruppo,
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per la società De Nora Deutschland GmbH e per uno stabilimento di Industrie De Nora SpA, che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

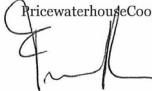
Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del gruppo De Nora relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai GRI Standards, con riferimento alla selezione di GRI Standards da essi individuati come standard di rendicontazione.


Le nostre conclusioni sulla DNF del gruppo De Nora non si estendono alle informazioni contenute nel paragrafo "Tassonomia Europea" della stessa, richieste dall'art. 8 del Regolamento europeo 2020/852.

Altri aspetti

I dati comparativi presentati nella DNF, in relazione all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2021, non sono stati sottoposti a verifica.

Milano, 5 aprile 2023

PricewaterhouseCoopers SpA

 Francesco Ronco
 (Revisore Legale)


 Paolo Bersani
 (Procuratore)

