

NORM HOLDİNG A.Ş. FAALİYET RAPORU

1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021





// *Önce kalpleri
kazanacaksınız!* //

Kurucumuz

Nedim Uysal

İÇİNDEKİLER

NORM HOLDİNG HAKKINDA

Kilometre Taşları	08
Misyonumuz ve Vizyonumuz	10
Bir Bakışta Norm Holding	11

YÖNETİM KURULU

Yönetim Kurulu Başkan Mesajı	14
CEO Mesajı	16
Norm Holding Yönetim Kurulu Yapısı	18
Yönetim Kurulu	20
Yönetim Kurulu Danışmanları	22
Norm Holding Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu	24
Yönetim Kurulu Komiteleri	26

KURUMSAL YÖNETİM

İç Kontrol Sistemi, İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	36
Pay Sahipleri	37
Genel Kurul	37
Etik Çalışma Kuralları	38
Etik Hat ve Etik Kurul	39
İnsan Kaynakları Politikası	39
Norm Holding Menfaat Sahipleri Politikası	40
Norm Holding Bilgilendirme Politikası	43
Kurumsal İnternet Sitesinde Yapılan Bilgilendirme	43
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çerçevesinde Açıklamalar	44

İCRA KURULU

İcra Kurulu	48
Bağımsız Denetim Raporu	52
Faaliyet Sonrası Dönem Gelişmeler	56
Rakamlarla 2021	60

ENDÜSTRİ GRUBU

Endüstri Grubu Başkan Mesajı	64
Norm Fasteners Cıvata-Vida	66
Ar-Ge Merkezi	70
Norm Fasteners Somun	74
Norm Fasteners Amerika	78
Norm Fasteners Almanya	79
Norm Fasteners Romanya	79
Bir Bakışta Endüstri Grubu Haritası	80
Norm Coating	94
Norm Tooling	96

TİCARET GRUBU

Ticaret Grubu Başkan Mesajı	84
Ticaret Grubu	86
Standart Cıvata	88
ST Trading	90
Mubiko	91
Bir Bakışta Ticaret Grubu	92

NORM HOLDİNG

Norm Additive	100
Norm Digital	104
NRM Mühendislik	114
İnsan Kaynakları	116
Sürdürülebilirlik Yönetimi	120
İş Sağlığı ve Güvenliği	124
Topluma Katkı Anlayışımız	126

NORM HOLDİNG HAKKINDA

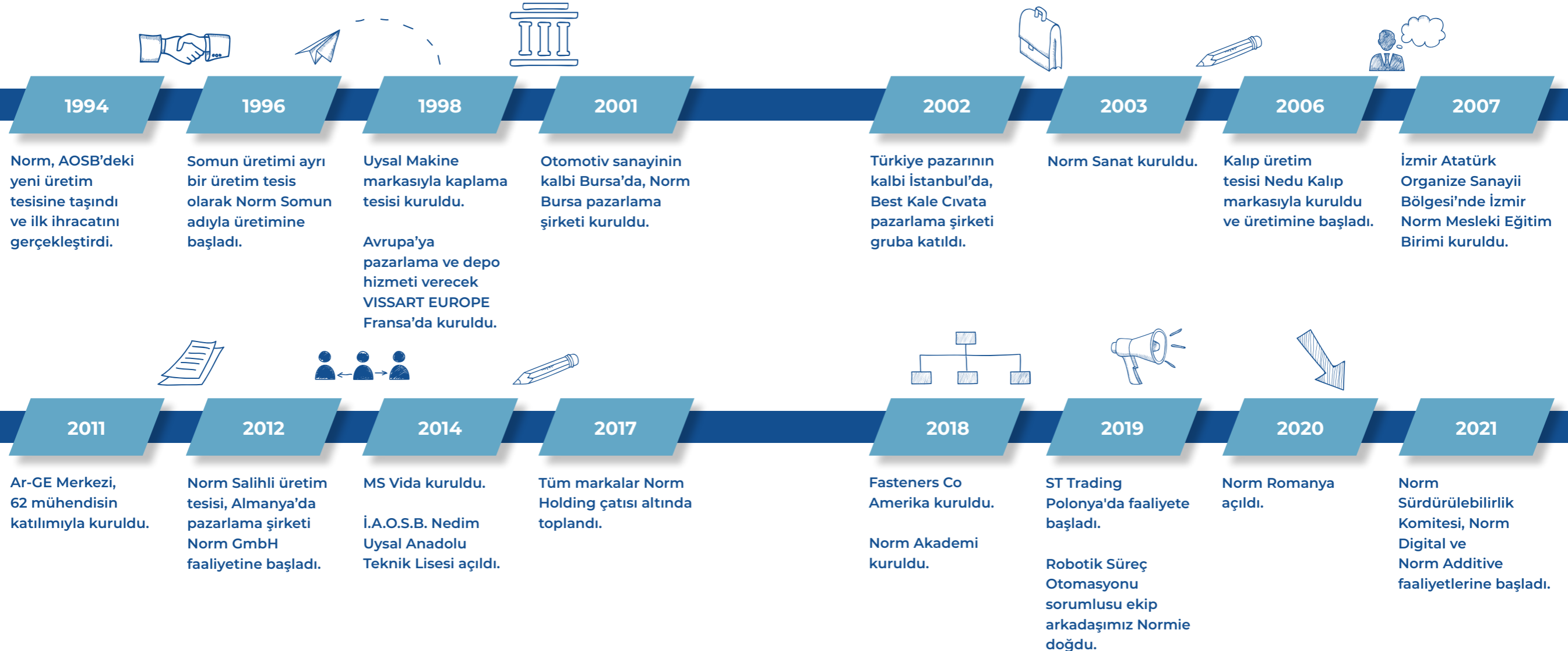
Kilometre Taşları	08
Misyonumuz ve Vizyonumuz	10
Bir Bakışta Norm Holding	11

KİLOMETRE TAŞLARI

Norm Holding 1973 yılında çift vuruşlu bir makine ile başlayan yolculuğunu, bugün dünya ile rekabet eden, kaliteden ödün vermeyerek gelişen, teknoloji ile üreten, başarılar ve ödüllerle dolu bir vizyona dönüştürmüştür.

Lokomotif gücü olan bağlantı elemanları sektöründe; üretim kapasitesi, kalitesi, değerleri üzerine inşa ettiği yenilikçi insan kaynakları perspektifiyle ve her geçen yıl geliştirdiği teknolojiyle Türkiye'nin lider kuruluşu olmayı başarmıştır.

3.500'den fazla çalışan, 7'si yurt dışında olmak üzere toplam 20 şirket ve 12 üretim merkezi ile ulusal ve uluslararası pazarlarda, otomotiv ana ve yan sanayi başta olmak üzere yedek parça, beyaz eşya, elektronik, teknoloji, mobilya, inşaat ve makine sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Holding olarak 50'nin üzerinde ülkeye ihracat yapmakta, bağlantı elemanları sektöründe Avrupa'da ilk 5, dünyada ise ilk 12'nin içerisinde yer almaktadır.



Misyonumuz

Paydaşlarına değer yaratan, her zaman güvenilen ve tercih edilen küresel çözüm ortağı olmak.

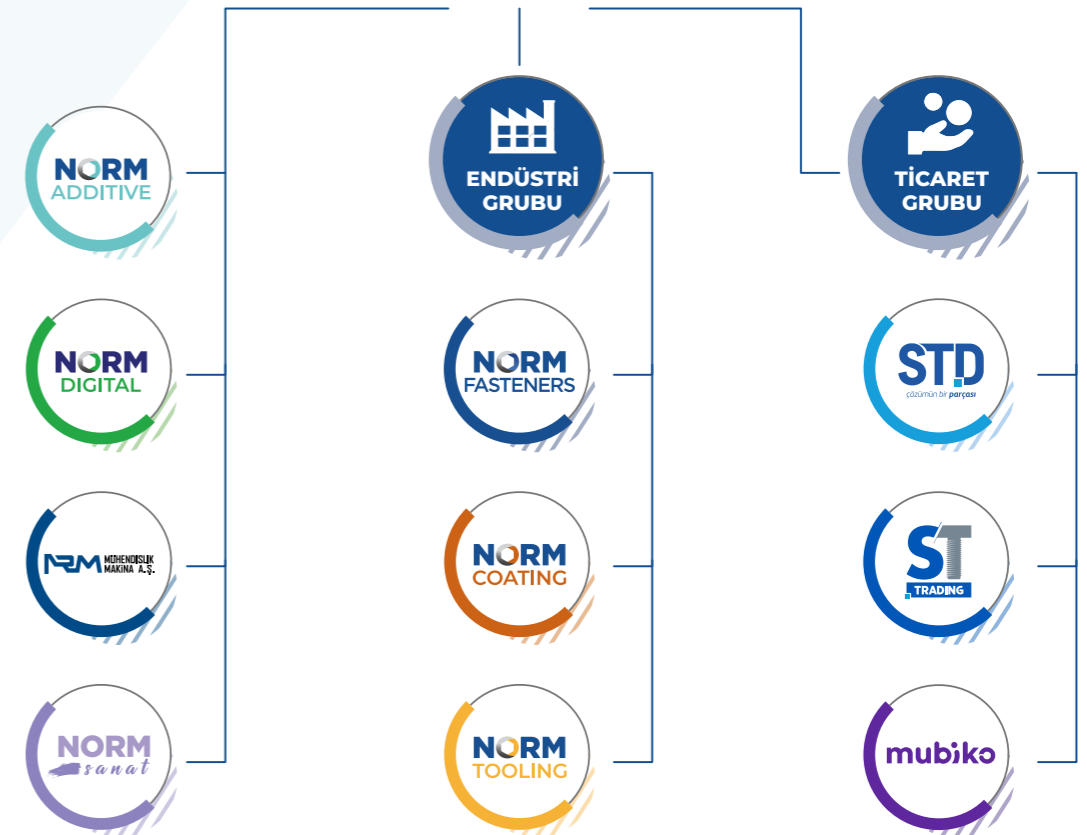
Vizyonumuz

Çalışanları ile birlikte mükemmeliğin peşinde koşan, küresel bir firma olmak.

Norm Holding – Vizyon 2025

FİNANSAL İŞ SONUÇLARI	SÜRDÜRÜLEBİLİR KÂRLI BÜYÜME	MALİYET YÖNETİMİ ve KAYNAK VERİMLİLİĞİ	
MÜŞTERİ / PAYDAŞ	MÜŞTERİ (PAYDAŞ) DEĞER ÖNERMESİ		
	İŞ ORTAKLARI	TOPLUM	
SÜREÇLER (ODAK ALANLARI)	MARKA BİLİNLİĞİ ve İMAJİ	KURUMSAL İTİBAR ve SOSYAL ETKİ	
	PAZAR ve MÜŞTERİ ODAKLILIK	ARGE ve İNOVASYON	OPERASYONEL MÜKEMMELLİK
GAYRİMADDİ VARLIKLAR	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK		
	İNSAN KAYNAKLARI ve YETKİNLİK BİRİKİMİ	KURUM KÜLTÜRÜ ve ORGANİZASYONEL BİRİKİM	IT VE BİLGİ BİRİKİMİ TEKNOLOJİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜM

BİR BAKIŞTA NORM HOLDİNG



3.500
Çalışan

7
Ülke

20
Şirket

12
Üretim
Merkezi

11
Lojistik
Merkezi

4
Ar-Ge ve
Tasarım
Merkezi

YÖNETİM KURULU

Yönetim Kurulu Başkan Mesajı	14
CEO Mesajı	16
Norm Holding Yönetim Kurulu Yapısı	18
Yönetim Kurulu	20
Yönetim Kurulu Danışmanları	22
Norm Holding Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu	24
Yönetim Kurulu Komiteleri	26

YÖNETİM KURULU BAŞKAN MESAJI

Değerli Paydaşlarımız,

Küresel ölçekte büyük değişimlerin yaşandığı; pandeminin ve ekonomik gündemin hayatımızın önemli bir bölümünü kapladığı bir seneyi geride bıraktık. Yaşanan olağandışı koşullar bizlere çok önemli kazanımlar elde etme fırsatını da verdi. Zorlu koşullara adaptasyon sürecimiz hızlanırken, dayanıklılığımız ve esnekliğimiz arttı. Öngörülebilirliğin az olduğu bu süreçte, bütüncül bir bakış açısıyla riskleri ve fırsatları önceden tespit ederek uygun önlemleri çevik şekilde hayata geçirmek, en önemli başarı kriteri haline geldi. Tüm dünyada yaşanan gelişmelerden en önemli payı şüphesiz ki ekonomik göstergeler aldı. Yılın ilk çeyreğinde atılan normalleşme adımları ile küresel ölçekte piyasalar toparlanma sürecine girdiyse de, son çeyrekte dünyayı yeniden etkisi altına alan Omicron varyantı, ekonomik konjonktürde dalgalanmaları da beraberinde getirmiş bulundu. Özellikle enerji fiyatlarındaki artış ve tedarik zincirindeki sorunlar nedeniyle aralarında Türkiye'nin de yer aldığı gelişmekte olan birçok ekonomi, yüksek enflasyon rakamları ile karşı karşıya kaldı. Temel girdi fiyatlarındaki artış, imalat sanayini olumsuz etkiledi. Dünya ekonomisi 2021 yılında %5.6 oranında büyürken Türkiye ekonomisi özellikle yılın ikinci yarısında uygulamaya aldığı çözüm reçeteleri ile 2021 yılını %11'lik bir büyüme ile kapattı.

Küresel boyutta yaşanan çip krizi nedeniyle, otomotiv sektöründeki üretim daralmaları ve tedarik gecikmeleri, sektörde büyük bir darboğazı beraberinde getirdi. Türkiye'de 2021 yılı toplam otomotiv üretimi 1.276.140 adet ile % 2 azaldı. Otomobil ve hafif ticari araç satışları, bir önceki yıla göre %4,6 oranında azalarak 737.350 adet olarak gerçekleşti. Avrupa'da ise toplam otomotiv satışları 14.133.656 adet seviyesinde gerçekleşerek geçen yıla göre %0,3 oranında arttı ve önceki yıl büyüklüğüne paralel şekilde yılı kapattı. Türkiye, 2021 yılı Avrupa otomotiv satışları sıralamasında 6. ülke olarak

yer aldı. Toplam otomotiv ihracatını ise adet bazında %2 oranında arttırdı. Sektörde olumsuz gelişmeler yaşanırken bağlı şirketlerimizden Norm Fasteners'ın civata ürün grubu cirosu, otomotiv sektöründe bir önceki yıla göre %39 artarak toplam civata ürün grubu cirosunda %58'lik bir paya sahip oldu. Somun ürün grubunda ise otomotiv sektörü cirosu, geçen seneye kıyasla %48 oranında artış gösterdi ve toplam somun ürün grubu cirosunda %56'lık bir paya sahip oldu. Kararlı yatırımlarımız, hızlı değişen koşullara sağladığımız uyum, müşteri odaklı ve özverili çalışmalarımız, in-house üretim gücümüz ve geniş tedarikçi ağıımız sayesinde başarılı bir finansal tablo ile 2021 yılını geride bıraktık.

Ülkemiz ve globalde faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde, üretimde; kalite, verimlilik, mükemmellik hedeflerimize yoğunlaşırken büyüme ve modernleşme stratejimize uygun olarak yatırımlarımızı gerçekleştirmeye devam ettik. 2021 yılında faaliyete geçirdiğimiz Norm Digital gibi farklı sektörlerde yatırım yapma kararlığımızı 2022 yılında da sürdüreceğiz.

2021 yılını, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sürecinde ileri adımlar atarak geçirdik. İyi yönetim hedefiyle ve rol model şirketlerden olma amacıyla yönetsel iyileştirmelere devam ettik. Norm Holding ve yurt içi/yurt dışı bağlı şirketlerimizde Yönetim ve İcra Kurulları ayrışmasını yaparak etkin yönetim modellerini uygulamaya aldık. Yönetim Kurullarımızın yıllık hedeflerini belirleyerek yıl sonunda Yönetim Kurulu Verimlilik Raporlarını hazırlamaya başladık.

Yönetim ve İcra Kurullarımızın performansını ölçerken, Yönetim Kurulu ve İcra Komitelerimizle etkin ve çevik yönetim modelini uyguluyoruz. İyi yönetim politikalarımızı ve yönetim becerilerimizi devamlı geliştire-

terek elde ettiğimiz edinimlerimizin ve başarılarımızın sürdürülebilir olmasını geleceğimize bir miras olarak görüyoruz.

2021 yılı, sürdürülebilirlik çatı stratejimizi tüm hatları ile belirlediğimiz ve aksiyon listelerimizi oluşturmaya başladığımız bir yıl oldu. UNGC (Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi) inisiyatifine katılımcı imzacı olduk ve şirket faaliyetlerimiz ile doğal kaynakların sürdürülebilirliği arasında denge kurma yolunda, 5 yıllık stratejik planımızın temellerini attık. Yılın ilk çeyreğinde aksiyon planlarının uygulamaya alınarak tamamlanması için belirlediğimiz 2025 yılı hedefimizi, yeniden gündeme gelen pandemi koşullarını da gözeterek 2027 yılı olarak revize etme kararı aldık. Ortak geleceğimiz ve dünyamız adına bir zorunluluk olarak gördüğümüz sürdürülebilirlik konusunda, hem sektörümüzün hem de ülkemizin öncülerinden olma yolunda emin adımlarla ilerlediğimizi ve şimdiden çok mesafe kat ettiğimizi söylemek isterim.

Dünya ve insanlık için zorlu bir yılı başarıyla geride bırakırken; her koşulda birlik içinde özveriyle çalışan Norm aileme ve değerli iş ortaklarımıza destekleri ve katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum. Önümüzdeki süreçte de, yatırımlarımızın odağına dijital dönüşümü, yenilikçi teknolojileri, sürdürülebilirlik stratejimizi ve Ar-Ge çalışmalarımızı konumlandırarak birlikte büyümeye devam edeceğimize yürekten inanıyorum. 49 yıldır olduğu gibi, insanlığa ve ülkemize değer yaratmayı, gelecek nesillere daha sağlıklı, mutlu ve umutlu yarınlar bırakmayı temenni ediyorum.

Fatih UYSAL
Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı



CEO MESAJI

Değerli İş Ortaklarımız ve Çalışma Arkadaşlarımız,

2021 yılında, dünyadaki en önemli konu başlıkları; yeni varyantlar ile etkisini sürdüren pandemi, tedarik zincirinde küresel ölçekte yaşanan sıkıntılar, artan enerji ve lojistik maliyetleri ve tüm bu olumsuz gelişmelerin sonucu olarak gerçekleşen tarihi enflasyon rakamlarıydı. Yılın ilk çeyreğinde, dünya genelinde yaygınlaşan aşılama uygulamaları ile birlikte normalleşme adımları hız kazandı ve ülke ekonomileri toparlanma sürecine girdi. Bu süreçle birlikte ani bir artış gösteren küresel talep karşısında arzın birçok sektörde yetersiz kalması, tedarik ve lojistik sorunlarını beraberinde getirdi. Hammadde ve emtia fiyatlarında rekor artışlar yaşandı. Dünya genelinde yaşanan bu zorlu koşullara rağmen ülkemiz, sanayi üretimindeki güçlü toparlanma ile artan dış talebi karşılayarak, 2021 yılında ekonomik büyüme ivmesini korumayı başardı. Fırsat ve riskleri birlikte barındıran bu süreçte, ekonomik dalgalanmaların yarattığı zorluklara hep birlikte göğüs gererek, Norm Holding olarak belirlediğimiz hedeflere ulaşmak için var gücümüzle çalıştık. Kurum kültürü haline getirdiğimiz dijital dönüşüm stratejimiz sayesinde, pandemi koşulları ile birlikte değişen iş yapış modellerine hızlı bir şekilde uyum sağladık.

2021, bizim için ödüllere ve başarılarla dolu bir sene oldu. Çalışan mutluluğuna odağımıza aldığımız insan kaynakları uygulamalarımız ve fırsat eşitliğini destekleyen kurum kültürümüz sayesinde, "Türkiye'nin En İyi İşyeri" ve "İnsana Saygı" ödüllerini almaya hak kazandık. En değerli sermayenin mutlu çalışanlar olduğuna olan inancımız ile geçtiğimiz sene boyunca çalışanlarımızın bireysel ve mesleki gelişmelerine yönelik eğitimler düzenledik ve bu sayede sektörümüze ve toplumuza katkı sağlamaya devam ettik. Organize Sanayi Bölgeleri içinde en çok AR-GE yatırımı yapan ve en çok patentli ürün geliştiren şirketlerden biri olduk. Yaptığımız stratejik anlaşmalarla, bağlan-

tı elemanları alanında dünyanın en büyük tedarikçisi olma yolunda hızla ilerliyoruz. Eylül ayında, Ford Otosan ile Türkiye'nin en büyük tedarik anlaşmasına imza atarak 10 yıl sürecek bir işbirliğinin ilk adımını attık ve Türkiye'de "FSP" (Full Service Provider) unvanını alan ilk yerli firma olduk.

Norm Holding olarak üretim ve ihracat alanlarına odaklanarak, büyüme trendimizi devam ettirmeyi başardık ve küresel arenadaki varlığımızı güçlendirme yönündeki çalışmalarımıza istikrarlı bir şekilde devam ettik. Dijital dönüşüm sürecinde edindiğimiz bilgi birikimi ve tecrübeden yola çıkarak, yatırımlarımızı teknoloji alanında da sürdürdük. Son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi teknolojileri, makine öğrenmesi ve yapay zeka, robotik süreç otomasyonu alanlarında danışmanlık ve hizmet vermek üzere Norm Digital şirketimizi faaliyete geçirdik. Katma değerli ürünlerin üretiminde dikkat çekici bir yöntem haline gelen eklemeli imalat teknolojisini, üretim altyapımıza kazandırmak ve bu mühendislik becerisini şirketimizin üretim uzmanlığına dahil etmek için Norm Additive şirketimizi kurduk. Bu iki yeni şirketimize ek olarak; sıcak dövme konusundaki üretim, Ar-Ge ve mühendislik yetkinliklerimiz ışığında müşterilerimizin ihtiyaçlarından yola çıkarak Norm Forging'in de kuruluşunu gerçekleştirdik.

Geçtiğimiz yıl kurduğumuz Sürdürülebilirlik Komitemizin ve çalışma gruplarımızın özverili çalışmaları sayesinde 'Geleceğe Değer' diyerek çıktığımız yolda, tüm bağlı şirketlerimizin faaliyetlerini sürdürülebilirlik stratejimizin ışığında yeniden planladık. 2021 yılında imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkelere Sözleşmesi'nde (UNGC) belirtilen 17 ilke arasından önceliklendirdiğimiz 9 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı doğrultusunda fırsat eşitliği ve çeşitlilik, iklim krizi,

su ve atık yönetimi, kurumsal yönetim, sorumlu yatırımlar, dijitalleşme ve otomasyon, Ar-Ge ve inovasyon alanlarında çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Norm Holding olarak topluma, çevreye ve gelecek nesillere olan sorumluluklarımızın bilinciyle, gezegenimizin geleceği için bir zorunluluk olarak gördüğümüz sürdürülebilirliği, iş süreçlerimize entegre ederek faaliyetlerimizi bu eksende yürütüyoruz.

Yürüttüğümüz başarılı projeler, lansmanlar ve yatırımlarla 2021 yılını tüm şirketlerimiz için son derece başarılı şekilde tamamlarken, 2022 yılının da başarılı ve verimli bir yıl olacağı kanaatindeyim. Ülkemize ve sektörümüze değer katma sorumluluğu ile öncü uygulamalarımızı hayata geçirirken, büyük bir özveri ile ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımız değerli çalışma arkadaşlarıma ve tüm iş ortaklarımıza yürekten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Nedim UYSAL
CEO / Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı



NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU YAPISI

Şirket Yönetim Kurulu'na ilişkin düzenlemeler esas sözleşmede belirlenmiş olup Norm Holding ve şirketlerinde şirket işleri Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir. 2020 yılından itibaren Yönetim Kurulu'nda ortak olmayan iki Yönetim Kurulu üyesi bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu toplantıları beş Yönetim Kurulu üyesinin yanında, üç Yönetim Kurulu danışman üye ve üç üst düzey yönetici ile genişletilmiş olarak yapılmakta, verimli ve yapıcı katkı alınması süratli ve akılcı kararlar alınmasına olanak sağlanmaktadır.

Adı, Soyadı	Görevi	Görev Süreleri	Sorumluluk Durumu	Görev aldığı Komiteler	Diğer Görevleri
Mehmet Fatih UYSAL	Başkan	22 Nisan 2021 – 15 Nisan 2024	İcracı değil, Ortak	-	Holdingle içi, Holdingle dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı, üyeliği
Nedim UYSAL	Başkan Yardımcısı, CEO	22 Nisan 2021 – 15 Nisan 2024	İcracı, Ortak	Sürdürülebilirlik Komitesi, Yatırım Komitesi	Holdingle içi, Holdingle dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı, üyeliği
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Üye	22 Nisan 2021 – 15 Nisan 2024	İcracı değil, Ortak	Sürdürülebilirlik Komitesi	-
Muhittin BİLGET	Üye	22 Nisan 2021 – 15 Nisan 2024	İcracı değil, Ortak değil	Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yatırım Komitesi	Holdingle içi, Holdingle dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu üyeliği
Ceyhun ARAZ	Üye	22 Nisan 2021 – 15 Nisan 2024	İcracı değil, Ortak değil	Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Yatırım Komitesi	Holdingle içi, Holdingle dışı, Şirketlerde Yönetim Kurulu üyeliği

Norm Holding Yönetim Kurulu Danışmanları

Adı, Soyadı	Görevi
Mustafa DOĞRUSOY	Yönetim Kurulu Danışmanı
Erkut ULUDAÇ	Yönetim Kurulu Danışmanı
Zafer Uran ZAMAN	Yönetim Kurulu Danışmanı

YÖNETİM KURULU

Mehmet Fatih Uysal

3

Yönetim Kurulu Başkanı

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 1983 yılında mezun olan Fatih Uysal, profesyonel kariyerine 1982 yılında Norm Holding şirketlerinden STD'de Genel Müdür olarak başladı. 1995 yılında Norm Fasteners Cıvata'da Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olan Uysal, 2013 yılı itibarıyla görevine Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak devam etmektedir. Uysal, TAYSAD, BESİAD ve Ege İhracatçı Birlikleri'nde Yönetim Kurulu Üyesi; İzmir AOSB Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, İBB İzmir Ekonomik Kalkınma Kurulu'nda Koordinasyon Kurulu Üyesi, Türk Eğitim Vakfı'nda Yürütme Kurulu Üyesi; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde Meclis Üyesi ve ESİAD, EGİAD üyesidir.

Nedim Uysal

1

CEO - Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

İzmir Amerikan Koleji'nden mezun olan Nedim Uysal, üniversite eğitimini Michigan State Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamladı. Ortaokul yıllarından itibaren Norm Fasteners Cıvata şirketinin farklı birimlerinde staj yapan Uysal, üniversiteden mezun olduktan hemen sonra profesyonel kariyerine Norm Holding bünyesinde başladı. Halen Norm Holding'de CEO ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

Duygu Uysal Simrooğlu

2

Yönetim Kurulu Üyesi - Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı

İzmir Amerikan Koleji'nden 2010 yılında mezun olan Duygu Uysal Simrooğlu, lisans eğitimini New York Üniversitesi'nde Tiyatro Edebiyatı ve Sanatları bölümünde tamamladı. Profesyonel olarak çeşitli dans türleri ve görsel sanatlarla ilgilenen Simrooğlu, aynı zamanda Yoga eğitmenlik eğitimi de aldı. Kariyer hayatına 2016 yılında Noble Tekstil ve Tasarım A.Ş.'de Kurucu ve Tasarımcı olarak başladı.

Muhittin Bilget

5

Yönetim Kurulu Üyesi

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Muhittin Bilget, yüksek lisansını ABD'de Vanderbilt Üniversitesi'nde Ekonomi anabilim dalında tamamladı. 1979-1993 yılları arasında T.C. Başbakanlık Bankalar Yeminli Murakıbi ve Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapan Bilget, kamuda son olarak 1993-1995 yılları arasında T.C. Ottawa (Kanada) Büyükelçiliği'nde Ekonomi ve Ticaret Müşavirliği görevinde bulundu. 1996 yılından bu yana özel sektörde üst düzey yöneticilik yapan Bilget, Yeminli Mali Müşavir ve Bağımsız Denetçi Lisansı sahibidir. Salihli Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, İzmir Ekonomi Kalkınma ve Koordinasyon Kurulu Üyeliği, Mistral GYO A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin yanı sıra, ESİAD'da Ekonomi, Maliye ve Finans Yuvarlak Masası Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

Ceyhun Araz

4

Yönetim Kurulu Üyesi

Ceyhun Araz lisans ve yüksek lisans öğrenimini Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamlamıştır. Ardından Tedarik Zinciri Yönetimi alanında doktora çalışmalarını tamamlayarak aynı üniversiteden doktor unvanını kazanmıştır. 2010 yılında Yardımcı Doçent unvanını alarak Manisa Celal Bayar Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kurmuştur. 40'ın üzerinde akademik yayını ve 1.500'ün üzerinde uluslararası atfı bulunan Araz, 2018 yılında Endüstri Mühendisliği alanında Doçent Doktor unvanını almıştır. Çeşitli sanayi ve teknoloji şirketlerinde yönetim kurulu üyelikleri bulunan Araz, 2015 yılından itibaren Norm Holding'te hizmet vermektedir.



YÖNETİM KURULU DANIŞMANLARI



Mustafa
Doğrusoy

Mustafa Doğrusoy, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi eğitimi ile eş zamanlı olarak Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Bilgisayar Mühendisliği Lisansüstü eğitimine de devam etmiştir ve MBA derecesi ile mezun olmuştur.

Strateji ve Yatırım Danışmanı olarak, farklı sektörlerdeki şirketlere Yönetim, Organizasyon, Stratejik Planlama, Değişim Yönetimi, Hedef Belirleme, Vizyon Geliştirme, Yeniden Yapılanma, Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması ve Uygulanması, Yeni Organizasyonlar Oluşturulması ve Yönetilmesi, Kurumsallaşma, Kurum Kültürü Oluşturma gibi konularda danışmanlık yapmıştır. Kurumsal Yönetim, Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Finansman, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve borsa şirketlerine Sermaye Piyasası Mevzuatları konularında halen çalışmalarına devam etmektedir. Yatırım Danışmanlığı konularında; finansal durum analizi ve raporlama, Mali Disiplin Oluşturma ve Bütçeleme Teknikleri, şirketlerin halka arz süreçlerinin gerçekleştirilmesi projelerinde görev almıştır. Kurumsal finansman ve

danışmanlık konularında; şirketlerin yurt dışı piyasalardan finans kaynakları bulmalarının sağlanması, yurt dışı kaynaklardan sektörel bazda proje finansmanı, ortak bulunması, şirket birleşme, devir ve satın almalarının gerçekleştirilmesi gibi hizmetler vermiştir. 2012'de yurt dışı orta ölçekli bir yatırım bankasının Türkiye'de olası çalışması durumunda, ülke mevzuatına uygun olarak yapılanmasını organize etmek için temsilcilik anlaşması yapmıştır.

Misafir öğretim görevlisi olarak üniversitelerin lisansüstü ve doktora programlarında Kurumsal Yönetim, Kurumsallaşma, Risk Yönetimi, Yönetim Kurullarının oluşumları, yapılanmaları ve etkin çalıştırılması, şirket stratejik yapılandırılmaları konularında ders vermekte, halen bir Vakıf üniversitesinde Danışma Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Türkiye İş hayatı ve ekonomisindeki çalışmalarından dolayı Kurumsal Yönetime Katkı ödülü ile onurlandırılmıştır. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde 2015-2019 yıllarında Yönetim Kurulu Üyesidir. Sermaye Piyasası mevzuatlarına uygun olarak 2012 yılından bu yana birden çok Borsa şirketinde Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almıştır. Norm Holding'te Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev yapmaktadır.



Erkut
Uludağ

Erkut Uludağ, Kadıköy Anadolu Lisesi ve İTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezundur. ABD'de Michigan Üniversitesi'nden 1993'de İnşaat Mühendisliği yüksek lisans derecesi ve 1998'de MBA İşletme yüksek lisans dereceleri almıştır. Çalışma hayatına 1993 yılında ABD'de otomotiv yan sanayinde başlayan Uludağ, 1997-2004 yılları arasında global danışmanlık firması Kearney'nin Şikago ofisinde otomotiv, telekom, enerji ve finans sektörlerinde global firmalara operasyonel ve maliyet iyileştirme, birleşmeler, strateji geliştirme ve karlılık konularında ve ayrıca özel sermaye fonlarına sektörel yatırımları için danışmanlık hizmetleri vermiştir. 2004-2012 yılları arasında Roland Berger strateji danışmanlık firmasında yönetici ortak olarak Amerika'da, Avrupa'da ve Türkiye'de otomotiv, çelik, telekom, gıda, inşaat, perakende, kimya, özel sermaye ve bankacılık sektörlerinde önde gelen şirketlere strateji geliştirme, operasyonel iyileştirme, yeni ürün geliştirme ve bölgesel büyüme, şirket satınalma ve birleşmeleri ve entegrasyonu konularında danışman olarak hizmet vermiştir. Uludağ, 2013 yılında kurmuş olduğu EU Kurumsal Danışmanlık firmasında genel müdür olarak yurt dışında ve yurt içinde büyük ölçekli firmalara ve aile firmalarına satın almalar, birleşmeler ve strateji geliştirme alanlarında danışmanlık hizmeti vermektedir. Çeşitli sanayi şirketlerinde yönetim kurulu üyelikleri bulunan Uludağ, 2018 yılından itibaren Norm Holding'te görev almaktadır.



Zafer Uran
Zaman

Zafer Uran Zaman; 40 yılı aşkın iş deneyiminde Bulgaristan, Irak, İran, Libya, Mısır, Hindistan, Tayvan, Rusya, Fas, Tunus, Ukrayna, Hindistan, Romanya, Litvanya, Çek Cumhuriyeti, Slovakya ve Türkiye'de konumlanmış çeşitli sektörlerde yer alan firmalar için mühendislik, start-up süreç yönetimi, genel yönetim, yönetim kurulu üyeliği, sürdürülebilirlik süreçleri yönetimi görevlerinde yer almıştır.

Uluslararası şirketlerde Avrupa kurul üyeliği de yapan Zaman, bu görevi kapsamında Avrupa, Rusya, Türkiye ve Kuzey Afrika'da yer alan 19 bölgede 40.000 çalışanın yönetim sorumluluğunu üstlenmiştir. Üretim proseslerinin yaratılması, geliştirilmesi, modernize edilmesi ve kontrolü konusunda yüksek deneyim sahibidir. Aynı zamanda otomotiv endüstrisinde yalın yönetim ve yalın üretim uygulamalarında uzmanlık edinmiştir. Daha önce TAYSAD Danışma Kurulu Üyeliği yapan Zaman, günümüzde TAYSAD Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Yeditepe Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi gibi çeşitli Üniversite ve kuruluşlarda Yalın Üretim Alanında Konuk Öğretim Görevlisi olarak görev yapmıştır.

NORM HOLDİNG KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU

Norm Holding, payları borsada işlem gören bir şirket olmamakla birlikte, 6322 sayılı Sermaye Piyasası Kanununa uygun olarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenen ve halen yürürlükte olan Kurumsal Yönetim İlkeleri II-17.1 tebliğine uyumu amaçlamaktadır. Halka açık şirket statüsünde olmamakla beraber yüksek kurumsal yönetim standartlarına uyum sağlamak amacıyla çalışmalara devam etmektedir. Global bakış açısı ve yerel yönetim anlayışına uygun, şirket kültürüne katkı sağlayacak iyi yönetim uygulamaları; yönetsel, teknik ve hukuki alt yapı çalışmaları her geçen gün iyileştirilmektedir.

Norm Holding, hem ulusal hem global arenada, ülkemizin düzenleyici kuruluşlarının oluşturduğu kurumsal yönetim ilkelerinin yanı sıra; OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin de takipçisidir.

Norm Holding 2021 yılında ve raporun 2022'de hazırlandığı tarihe dek Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum gereğince, iyi yönetim örneği olarak uygulamaya alınan politikalar şu şekildedir.

- Yönetim Kurulu İç Yönergesi
- Genel Kurul İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu Çalışma Esasları
- İcra Kurulu Çalışma Esasları
- Denetimden Sorumlu Komite Çalışma Esasları
- Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları
- Riskin Erken Saptanması Komitesi Çalışma Esasları
- Sürdürülebilirlik Komitesi Çalışma Esasları
- Ücret ve Aday Gösterme Komitesi Çalışma Esasları

- Yatırım Komitesi Çalışma Esasları
- Mali İşler ve Finans Komitesi Çalışma Esasları
- Fiyatlandırma Komitesi (Bağlantı Elemanları) Çalışma Esasları
- Dijital Dönüşüm Komitesi Çalışma Esasları
- İş Geliştirme Komitesi Çalışma Esasları
- Bilgilendirme Politikası
- Bağış ve Yardım Politikası
- Ticari Bilgi ve Sır Saklama Politikası
- Fikri ve Sınai Mülkiyet Politikası
- Etik Çalışma Kuralları
- Kar Dağıtım Politikası
- Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası
- Çıkar Çatışması Politikası
- Norm Holding Sosyal Medya Politikası
- Hediye ve Ağırlama Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- İhbar ve Bildirim Politikası
- İnsan Kaynakları Politikası

Norm Holding Yönetim Kurulu Çalışmaları

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun göstermiş olduğu performans yıllık frekansta ölçülünerek sonuçları Kurul tarafından şeffaflıkla incelenmektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevleri farklı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu bünyesinde, şirket ortağı olmayan üye oranı %40'tır. Yönetim Kurulu Üyeleri, şirket işlerinde gösterilen

katkı göz önünde bulundurularak şirket dışında başka görevlerde bulunabilirler. İş deneyimleri ve tecrübeleri şirket Yönetim Kurulu yapısını güçlendiren durumdadır. Yönetim Kurulu yetkinlik matrisi skoru değerleri düzenli olarak gözlemlenmektedir.

Yönetim Kurulu 2021 yılı başında hedeflerini belirlemiş ve yıl sonunda Yönetim Kurulu verimlilik raporu hazırlayarak pay sahiplerine sunmuştur.

2021 yılında on iki Yönetim Kurulu toplantısı yapılmıştır. Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik ofisi tarafından toplantı gündemi ve gündeme ilişkin bilgilendirme dokümanları toplantı öncesinden dağıtılmakta, toplantı karar ve takip notları tüm Yönetim Kurulu paydaşlarına sunulmaktadır. YK üyeleri 2021 yılı içerisinde Yönetim Kurulu toplantılarına %100 katılım sağlamıştır.

Yönetim Kurulu, 2021 yılı başında belirlediği operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmıştır. Buna ilişkin değerlendirmeyi 24 Ocak 2021 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında yapmış ve sonuçlarını pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.

Yönetim Kurulu, İcra Kurulu'nun performansını takip etmektedir. 2021 yılı başında belirlenen Scorecard kriterlerine göre mevcut durumu her çeyrekte izlemiş, yıl sonunda operasyonel ve finansal hedeflere ulaşmış olduğunu tespit etmiştir.

İmza yetkileri, Türk Ticaret Kanunu madde 367 ve madde 371/7'e uygun olarak hazırlanan Yönetim Kurulu iç yönergesinde unvanlar bazında imza sirkülerinde ise isimler bazında detaylı olarak hazırlanmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri için "Yönetici Sorumluluk Sigortası" bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerine Türk Ticaret Kanunu madde 395'e göre Genel Kurul'dan izin almadan şirketle kendisi veya başkası adına işlem yapma yetkisi verilmiştir. Ayrıca, Yönetim Kurulu üyeleri, şirketin bağlı ortaklıklarının Yönetim Kurulları'nda yer alabilmektedir.



NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim Kurulu Komiteleri

Denetimden Sorumlu Komite

Kurumsal Yönetim Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Sürdürülebilirlik Komitesi

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Yatırım Komitesi

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun, görev ve sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getirmesi amacıyla Yönetim Kurulu Komiteleri oluşturulmuştur.

Norm Holding halka açık bir şirket olmaması nedeniyle sermaye piyasası mevzuatına tabi değildir. Holding'in kurumsallaşma stratejisi kapsamında; Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri düzenlemelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere, iyi yönetim uygulaması ve şirket yönetim kodlarına uygun, sınırları Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş şekilde uyum sağlaması hedeflenmektedir.

Yukarıda belirtilmiş olan kapsamda Holding bünyesinde Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Ücret ve Aday Gösterme Komitesi ve Yatırım Komitesi yer almaktadır.

Tüm komitelere ait çalışma esasları yazılı hale getiri-

lerek kurumsal yönetim perspektifinde global ölçekte iyi yönetim uygulamaları kapsamında öne çıkan şirketler arasında yer almak amaçlanmıştır.

Komitelerin olağan toplantı sıklıkları sene başında belirlenir. Toplantılar çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir veya olağanüstü toplantılar yapılabilir.

Toplantı gündemlerini Komite Başkanı yapar, komite üyeleri toplantı gündemine alınmasını istedikleri konuları, Komite Başkanı'na iletebilir. Gündem, üyelere Norm Holding Genel Sekreterlik ofisi tarafından dağıtılır. Komite çalışmaları yazılı hale getirilir ve kayıt altına alınır. Toplantı sonuçlarını içeren raporlar Yönetim Kurulu'na sunulur. Komiteler, her yıl sonunda komite çalışmaları konusunda faaliyet raporu hazırlar. Komite görev ve çalışma esasları dokümanını gözden geçirir; güncellenmesi gereken noktaları Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunar.

Komitelerde; gerek duyulması halinde, Yönetim Kurulu üyesi olmayan Norm Holding yöneticilerinin ve Norm Holding bünyesinde görev almayan ancak konusunda uzman kişilerin geçici olarak görev alabilmesi mümkündür. Ayrıca komitelere; Norm Holding şirketlerinin çalışanlarını, şirketler ile ilişkili kişi veya kuruluşların temsilcilerini ve konusunda uzman kişileri toplantılarına davet ederek, bu kişilerin bilgi ve görüşlerini alabilme olanağı verilmiştir.

Ayrıca komiteler; faaliyetleriyle ilgili olarak gerekli görülen konularda dışarıdan profesyonel danışmanlık alabilme, bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilme, yönetsel konularda özel incelemeler yapabileme ve bu incelemelerde konusunda uzman kişileri

danışman olarak atayabilme imkanına sahiptir. Bu kapsamda alınan danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanmaktadır. Komitelerin görevlerini yerine getirmesi için gereken her türlü kaynak ve destek Norm Holding Yönetim Kurulu tarafından sağlanır.

Komiteler, kendi yetki ve sorumluluklarında hareket eder ve gerekli görülen hususlarda karar verme mekanizmalarına tavsiyelerde bulunur. Nihai karar ve sorumluluk her zaman Norm Holding Yönetim Kurulu'na aittir. Komite çalışmaları ve sorumlulukları Norm Holding Yönetim Kurulu'nun Türk Ticaret Kanunu'ndan doğan görev ve sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

Denetimden Sorumlu Komite

Norm Holding Denetimden Sorumlu Komite		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Muhittin BİLGET	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Zafer Uran ZAMAN	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı

Norm Holding ve şirketlerinin muhasebe, mali raporlama, iç kontrol ile ilgili sistemlerinin işleyişi ve yeterliliği ile iç ve dış denetim süreçlerinin uygulama kontrolleri Norm Holding bünyesinde kurulan Denetimden Sorumlu Komite tarafından yürütülmektedir. Denetimden Sorumlu Komite; Norm Holding ve şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türk Ticaret Kanunu, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Türkiye Denetim Standartları Kurumu, Türkiye Muhasebe Standartları ve diğer mevzuatlara göre, yönetim açısından uyumunu izler ve gerektiğinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici çalışmalara ilişkin öneriler sunar. Aynı zamanda mali tabloların ve diğer finansal bilgilerin doğruluğunu, şeffaflığını, mevzuata ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetleyen bağımsız denetim kuruluşunun secimi; bu kapsamda ilgili sözleşmelerin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları ile koordinasyonu

sağlar. Bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Norm Holding ve şirketlerinin iç denetim ve iç kontrol sistemlerini hazırlamak, etkinliği ve yeterliliği konusunda çalışmalar yapmak,
- İç denetçilerin çalışmalarını sınırlayan veya çalışmalarına engel teşkil eden hususları tespit etmek ve önlem almak,
- İç denetimin şeffaf olarak yapılması, iç denetim faaliyetlerinin bağımsız ve tarafsızlığının sağlanması için gerekli tedbirleri almak,

Denetimden Sorumlu Komite; Norm Holding ve şirketlerinin mali ve finansal işlemlerinin mevzuata ve grup içi düzenlemelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izler. Bu anlamda düzenlemelere aykırı hareket edilmemesi için kurallar belirler.

Norm Holding ve şirketlerinin ilişkili işlemlerinde transfer fiyatlandırması gibi konularda, mevzuata uygunlukları kontrol eder. Norm Holding ve şirketlerinin mali ve finansal süreçlerinde; Norm Holding Yönetim Kuruluna uygun olan ve sınırları Norm Holding Yönetim Kurulunca onaylanmış konuları uygular.

Komite, şirketin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 397-406 arası Denetleme bölümü ve Madde 407-451 arası Genel Kurul bölümündeki hususlara uyumunu takiple sorumludur.

Norm Holding ve şirketleri ile pay sahipleri arasında mali ve finansal konularda yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında Norm Holding Yönetim Kurulu adına öncü rol oynar.

Mali raporun hazırlanmasında Norm Holding ve şirketlerin yöneticilerine destek verir. Mali raporda yer alan bilgilerin Komite'nin sahip olduğu bilgilere göre doğru ve tutarlı olup olmadığını kontrol eder. Bağımsız Denetim şirketinden gelen raporu öncelikle inceleyerek ve Norm Holding ve şirketlerin Yönetim Kurulları'na sunar.

Norm Holding ve şirketlerinin mali ve finans bölüm-

lerinin yapısı, verimliliği, performansı hakkında düzenli değerlendirmeleri ve gözetimini yapar. Gerekli gördüğünde Norm Holding Yönetim Kurulu'na iyileştirici önerilerde bulunur.

Komite, iki ayda en az bir kez toplanır. Çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

Denetimden Sorumlu Komite toplantılarında iç denetim tarafından sunulan raporlar incelenmekte; bulguların risk seviyesine göre takibi yapılmaktadır. Ayrıca Bağımsız Denetim Şirketi ile ilgili iletişim izlenmekte, raporlamalar ve çalışmalar takip edilmektedir. Kurumsal Risk Sistemi çalışmaları takip edilmektedir. 2021 yılında Holding bağlı şirketlerinden bazılarında Kurumsal Risk Yönetimi'ne başlanmış olup, 2022 yılında devam edilecektir. 2021 yılında 5 (beş) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Denetimden Sorumlu Komite, 2021 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 24 Ocak 2022 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Norm Holding Kurumsal Yönetim Komitesi

Norm Holding Kurumsal Yönetim Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını verimli bir biçimde yerine getirmesini sağlamak, Norm Holding ve şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlara, yönetim açısından uyumunu izleyerek gerektiğinde iyileştirici çalışmalar yapmak amacıyla Kurumsal Yönetim Komitesi kurulmuştur. Komite aynı zamanda, şirket performansını

artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesinde, bağlı şirketlerin oluşturduğu veya oluşturacağı sistem ve süreçlerin gözden geçirilmesinde etkin rol oynar. Şirket bünyesinde kurulması gereken komiteleri Yönetim Kurulu'na önerir ve uygun görülen komitelerin hayata geçirilmesini koordine eder.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanıp uygulanmadığını araştırmak, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla gelişen olumsuzlukları ve meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmek,
- Norm Holding Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici önerilerde bulunmak,
- İyi yönetim örneği olan, Norm Holding yönetim kodlarına uygun ve sınırları Norm Holding Yönetim Kurulu'nca onanmış konuları uygulamak.

Komite; şirketlerin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 359-396 arası Yönetim Kurulu bölümü ve Madde 407-451 arası Genel Kurul bölümündeki hususlara uyumunu takip eder. Norm Holding ve şirketleri ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında Yönetim Kurulu adına öncü rol oynar.

Norm Holding ve şirketlerinin performansını artırma-ya amaçlayan yönetim uygulamalarına ait altyapının sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve yönetim tarafından desteklenmesi konularında Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur.

Faaliyet raporunun hazırlanmasında Norm Holding ve şirketlerin yöneticilerine destek verir. Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin Komite'nin sahip olduğu bilgilere göre doğru ve tutarlı olup olmadığını kontrol eder.

Norm Holding ve şirketlerinin Yönetim Kurulları yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar. Performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve kamuyu aydınlatma konularında çalışır. Bu kapsamda ilke ve uygulama esaslarını belirleyerek, bunların gözetimini yapar ve Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunar.

Norm Holding ve şirketlerinin yönetsel faaliyetlerinin mevzuata ve şirket içi düzenlemelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izler. Düzenlemelere aykırı hareket edilmesi halinde uygulanacak kuralları belirler.

Komite gerekli gördüğünde Norm Holding Yönetim



Kurulu bilgisine sunarak, alt çalışma grupları kurabilir.

Komite, iki ayda en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Norm Holding bünyesinde 2021 yılında komitelerin kurulmasına ve çalışma esaslarının hazırlanmasına katkıda bulunmuş, komitelerin çalışmasına ve toplantılarına nezaret etmiş, tüm komitelere Kurumsal Yönetim konularında destek vermiştir. Komite, Norm Holding 2020 Faaliyet Raporu hazırlanmasına katkı sağlamıştır. Norm Holding 2020 Sürdürülebilirlik Raporu hazırlanmasında, Sürdürülebilirlik Komitesi'ne ve Norm Holding İcra Kurulu'na destek sağlamıştır.

2021 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Hedefleri dokümanını hazırlamış, Yönetim Kurulu'nun bilgi ve onayına sunmuştur. 2021 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Performans Değerlemesi kriterlerini hazırlamış ve Yönetim Kurulu üye ve katılımcıları tarafından doldurulması sonunda değerlendirmesini yapmış ve Yönetim Kurulu'na sunmuştur. 2021 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Verimlilik Raporu'nu hazırlamış ve Yönetim Kurulu'na sunmuştur. Norm Holding İcra Kurulu'na Balanced Scorecard çalışmasında destek olmuştur. Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu ayrıştırılması, toplantı konuları, toplantı sıklıkları belirlenmesinde Norm Holding İcra Kurulu'na destek vermiştir.

Norm Holding 2022 yılı ve sonrası şirketin yönetsel başarı ölçümleri için yapılacak başvuru ve süreçleri için zamanlama yapmıştır.

2021 yılında 5 (beş) komite toplantısı yapılmış, her çey-

rekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2021 yılındaki çalışmalara

Norm Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi

Norm Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Erkut ULUDAĞ	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	Endüstri Grup Başkanı
Caner MELEK	Üye	Ticaret Grup Başkanı
Tevfik ERPULAT	Üye	Üretim Direktörü, Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyesi

Norm Holding ve şirketlerinin Kurumsal Risk Yönetimi konusunda gerekli görülen yöntem ve uygulamalarının yapılması, oluşturulan sistem ve süreçlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesi amacıyla kurulmuştur.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Norm Holding ve şirketlerinin Risk Yönetimi konusunda önceliklendirme ve çalışmalarının kontrolü için sistemler kurmak,
- Risk yönetiminin sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve yönetim tarafından desteklenmesi konularında Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmak,
- Norm Holding ve şirketlerinde takip edilecek riskleri; Finansal Riskler, Stratejik Riskler, Operasyonel Riskler ve Dış Çevre Riskleri başlıklarında saptamak,
- Kurumsal Risk Yönetimi bünyesinde Risk Ekipleri kurulmasını sağlamak,
- Oluşturulan sistemde Risk Haritası'nın takibini yapmak,
- Norm Holding ve şirketlerinin Kurumsal Risk Yönetimi hakkında Norm Holding Yönetim Kurulu'na düzenli değerlendirmeler yapmak ve iyileştirici önerilerde bulunmak.

Komite; şirketin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 207, 378, 398, 625'de belirtilen hususlara uyumunu takiple sorumludur.

ilişkin faaliyet raporunu, 24 Ocak 2022 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Norm Holding ve şirketlerinin Risk Yönetimi'nin mevzuata ve şirket içi düzenlemelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izler. Düzenlemelere aykırı hareket edilmesi halinde uygulanacak kuralları belirler. Komite, üç ayda en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

Toplantı gündemini Komite Başkanı yapar ve üyelere Norm Holding Genel Sekreterlik ofisi tarafından dağıtılır. Komite çalışmaları yazılı hale getirilir ve kayıt altına alınır. Toplantı sonuçlarını içeren raporları Yönetim Kurulu'na sunar.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Norm Holding ve şirketlerinin risklerini dört ana başlık altında izlemiş; ekonomik ve sektörel olarak gelişimlere göre riskleri takip etmiştir.

2021 yılında 5 (beş) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2021 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 28 Şubat 2022 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi

Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Nedim UYSAL	Üye	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, CEO
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Demet YEŞİLALTAY	Daimi Katılımcı	Marka ve Kurumsal İletişim Müdürü
İzel ÖZGÜR TEKELİ	Daimi Katılımcı	Sürdürülebilirlik Uzmanı

Norm Holding ve şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlara, Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedeflerine uyumunu izlemek, gerektiğinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici çalışmalara ilişkin öneriler sunmak amacıyla kurulmuştur. Aynı zamanda, Norm Holding ve şirketlerinin stratejileri ve geleceğe ulaşmasındaki hedeflerinin şirket özkaynakları ve ülke kaynaklarının daha verimli kullanılarak gerçekleştirilmesinde etkin rol oynar. Norm Holding ve şirketlerinin geleceğinin; maddi varlıklar ve insan kaynakları kadar ekonomik, çevresel, toplumsal ve kültürel boyutlarıyla ele alınmasında ve doğru programlanmasında öncülük yapar.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Norm Holding ve şirketlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri "Çevre ve Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve Verimlilik", "Çevreyi Korumak, Atık ve Geri Dönüşüm", "Sürdürülebilir Sanayi ve Döngüsel Ekonomi", "Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim", "Sosyal İçerme ve Kapsayıcılık", "Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi" konularında çalışmalar yapmak,
- Bu konularda süreç ve faaliyetlere ilişkin kontrol prosedürlerini hazırlamak ve güncellemek,
- Sürdürülebilirliğe ilişkin iletişim uygulamalarını belirlemek.

Komite bunlara ek olarak; Norm Holding ve şirketlerinin ülkemizde Sürdürülebilirlik konularında çalışmalar yapan yerel ve uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları'na üye olması için araştırma yapar, önerilerini Yönetim

Kurulu'na sunar.

Norm Holding ve şirketlerinin sürdürülebilirlik hedef ve uygulamalarındaki performans ölçütlerini belirler, standartların gelişimine katkıda bulunur, hedefler doğrultusunda performansı denetler ve tüm ilgili birimlerin sürece katılımını sağlar.

Norm Holding sürdürülebilirlik politikası, hedefleri ve uygulamalarının Norm Holding ve şirketleri çalışanlarına bilgilendirilmesini sağlar ve sürdürülebilirlik konularının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için çalışmalar yapar. Norm Holding sürdürülebilirlik politikasının Norm Holding'in tüm paydaşları tarafından benimsenmesi için iletişim ve katılım koordinasyonunu gerçekleştirir.

Çalışmaların etkinliğinin sağlanması amacıyla, Norm Holding ve şirketlerinde takip edilecek Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne göre aksiyon almak için Yönetim Kurulu bilgisine sunarak, Norm Holding bünyesinde alt çalışma grubu/grupları kurarak yetkilendirmesini ve koordinasyonunu sağlar.

Çalışma Grupları sürdürülebilirlik konusunda yeterli tecrübe ve bilgi sahibi kişilerden oluşur. Çalışma Grupları, Komite'de belirlenen konularda çalışmalar yapar.

Çalışma Gruplarının konu ve amaçları Komite'de saptanarak, insan kaynağı konusunda şirket ve departmanlarına göre saptanan isim ve görevleri ile Norm Holding İcra Kurulu'na iletilir. Görüş ve önerileri alınır. Çalışma Grupları, Komite'de alınan kararlara uygun

olarak hedef belirlenmesi, sürdürülebilirlik çalışmalarının uygulama ve izlenmesi, revizyonların yapılması ve Komite'nin verdiği sürdürülebilirlik konusunda tüm görevleri yerine getirir.

Çalışma Grupları, çalışmalarını ve raporlarını Komite'ye iletir. Çalışma Grupları üyeleri, gerektiğinde Komite çalışmalarına da katılır ve katkı sağlar. Komite, ülkemizde Sürdürülebilirlik konularında çalışmalar yapan yerel ve uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarından üye olunanlarda aktif çalışmalara katılır. Üye olunmayanlardaki tüm gelişmeleri izler ve Norm Holding ve şirketlerinin yararına olabilecekleri Yönetim Kurulu'na sunar.

Komite, Norm Holding ve şirketlerinde Sürdürülebilirlik konularında yapılanlar hakkında Norm Holding Yönetim Kurulu'na düzenli değerlendirmeler yapar, iyileştirici önerilerde bulunur. Çalışmaların Norm Holding sürdürülebilirlik politikaları ve Norm Holding beklentileri ile örtüşmesini sağlar.

Komite, her ay en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yo-

Norm Holding Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Norm Holding Ücret ve Aday Gösterme Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, CEO
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	Endüstri Grup Başkanı
Filiz ERGİN	Üye	İnsan Kaynakları Direktörü

Norm Holding bünyesinde kurulan Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı Alt Komite olarak çalışacak Ücret ve Aday Gösterme Komitesi, şirket ücret politikasına uygun olarak çalışmalar yapmak, direktör ve üzeri kademelerdeki üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneticileri saptamak, seçmek, önermek görevlerini yerine getirir.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir: - Kurumsal Yönetim Komitesi adına; ücretlendirme konularında yılda en az 2 (iki) kere olmak üzere Ekim-Aralık aylarında ve çalışmaların etkinliği için gerekli görülen zamanlarda toplanarak Norm Holding şirketleri üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneti-

çunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Sürdürülebilirlik çalışmalarının etkin ve sonuç odaklı yürütülmesinde öncülük yapmıştır. Sürdürülebilirlik hedeflerini saptamış, çalışma grupları kurmuş ve her iş birimindeki gelişmeleri takip etmiştir.

Norm Holding'in ilk Sürdürülebilirlik Raporu'nu hazırlamış ve kamu oyu ile paylaşmıştır. Norm Holding Sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkıda bulunması amacıyla, UN Global Compact Network Türkiye üyeliğine başvuru yapılmıştır.

2021 yılında 5 (beş) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, 2021 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 28 Şubat 2022 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

cileri saptamak, seçmek ve önermek, - Direktör ve üzeri kademelerdeki üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneticiler görevlerine atanmadan önce Yönetim Kurulu'nun görüşünü almak.

CEO'nun önerisi ile Komite üyeleri olağan üstü olarak da toplantıya çağrılabilir. Toplantı gündemi İnsan Kaynakları Direktörü ve Yönetim Kurulu Sekreteri tarafından belirlenir, toplantı çağruları ve toplantı gündemi Yönetim Kurulu Sekreteri tarafından duyurulur.

Komiteye getirilecek konuların koordinasyonu, alınan kararların uygulama takibi, toplantı tutanaklarının hazırlanması ve raporlanması İnsan Kaynakları Direk-

törü'nün gözetim ve denetiminde Yönetim Kurulu Sekreterince yürütülür. Komite gündem ve toplantı notları ve çalışmalarının kaydı, Yönetim Kurulu Sekreteri tarafından tutulurarak Kurumsal Yönetim Komitesi'ne sunulur.

Norm Holding Yatırım Komitesi

Norm Holding Yatırım Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, CEO
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Erkut ULUDAĞ	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı

Norm Holding ve şirketlerinin tüm birimlerinde mevcut işlerin geliştirilmesi yatırım amaçlı makine, ekipman, yenileme konuları ile her ölçekte yeni yatırım yapılmasını, yatırımlarda tüm mevzuatlara uyulmasını inceler, teşvik, hibe dahil finansman modellerinin araştırılması, kullanımı için Yönetim Kurulu'na öneriler sunmak amacıyla kurulmuştur.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir: - Şirket yatırım programlarını oluşturmak, iç ve dış gelişmelere göre gerekli revizyonları yapmak, - Performans ölçütleri ile birlikte takibi sağlayacak sistemin işlerliğini gözetmek, - Küresel ve bölgesel bazda ekonomik, sosyal ve siyasal çevredeki gelişmeleri takip etmek - Bu gelişmelerin mevcut faaliyetlere etkilerini değerlendirerek şirketin rekabet gücünü artırıcı stratejileri belirlemek veya revizyonlarının yapılmasını sağlama için Yönetim Kurulu'na görüş bildirmek.

Komite, üç ayda en az bir kez toplanır. Çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

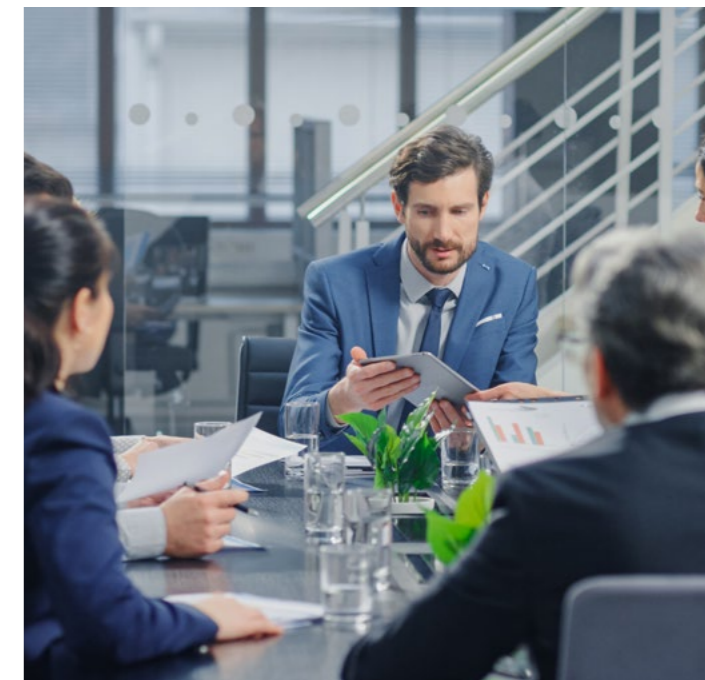
Norm Holding ve şirketlerinin yapılacak her türlü yatırımı için İcra Kurulu'ndan gelen önerileri değerlendirir.

Komite kararları oy birliği ile alınır. Oy birliği sağlanmazsa; nedenleri, görüşlerle Kurumsal Yönetim Komitesi'ne sunulur.

Yapılan iç analizlerle şirketin güçlü ve zayıf yönleri, dış analizlerle de fırsat ve tehditleri Komite tarafından izlenir.

Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen strateji ve projelerin yönetiminin takibi Komite tarafından izlenir.

Yatırımların mevcut faaliyetleri etkileyebilecek önemli hukuki gelişmelerini ve etkilerini değerlendirir.



KURUMSAL YÖNETİM

İç Kontrol Sistemi, İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	36
Pay Sahipleri	37
Genel Kurul	37
Etik Çalışma Kuralları	38
Etik Hat ve Etik Kurul	39
İnsan Kaynakları Politikası	39
Norm Holding Menfaat Sahipleri Politikası	40
Norm Holding Bilgilendirme Politikası	43
Kurumsal İnternet Sitesinde Yapılan Bilgilendirme	43
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çerçevesinde Açıklamalar	44

İÇ KONTROL SİSTEMİ, İÇ DENETİM VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Norm Holding bünyesinde tasarlanan İç Kontrol faaliyetleri ile faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, mali verilerin ve raporlamaların güvenilirliği ve yasal mevzuatlara uyumluluk konusunda bağımsız ve nesnel olarak güvence sağlanması hedeflenmektedir. İç Kontrol faaliyetlerinin etkinliği, Denetimden Sorumlu Komite'nin görevlendirmesi ile Norm Holding İç Denetim Departmanı tarafından değerlendirilmektedir. Norm Holding İç Denetim Departmanı risk analizlerine dayanarak Norm Holding ve bağlı şirketlerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmekte, ilgili risklere ilişkin bulgu ve aksiyon önerilerini periyodik olarak Denetimden Sorumlu Komite'ye raporlamaktadır. Her bir bulgu için risk derecelendirmesi yapılmakta ve böylece Denetimden Sorumlu Komite ve süreç sahiplerine önceliklendirme yapmasında yol gösterici görevi üstlenilmektedir. Risk derecelendirmesi aşamasında riskin etkisi ve meydana gelme olasılığı denetçiler tarafından dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda doğal risk seviyesi, mevcut kontrol faaliyetleri ve artık risk seviyeleri belirlenmektedir. Risk Yönetimi anlayışımız; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanmasına ve risklerin merkezi bir yapıda yönetilmesine imkan sağlamaktadır. İlaveten, gerekli görülen durumlarda Yönetim Kurulu seviyesinde bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Risk analizlerinin iş süreçlerine entegrasyonu amacıyla, 2022 yılında Kurumsal Risk Yönetimi Projesi'ni yürütmek üzere 3 pilot şirket seçilmiştir. Proje kapsamında operasyonel süreçler için risklerin belirlenmesi,

risklerin gerçekleşmesini engellemek ya da olasılığını ve etkisini azaltmak amacıyla kontrol ortamının oluşturulması hedeflenmektedir. Proje ile Risk Yönetimi ve İç Kontrol faaliyetlerinin kurum içerisinde yaygınlaştırılması, risk farkındalığının artırılması ve ortak risk algısı oluşturularak izlenebilirliğin sağlanması hedeflenmektedir. Projenin yaygınlaştırılması ile birlikte, Norm Holding olarak tüm süreçlerimizde işleyişi bozacak potansiyel olayları tanımlamayı, kök neden analizi ile etki/sonuç değerlendirmesi yaptıktan sonra gerekli aksiyonları planlayarak kapsamlı bir şekilde ve merkezi bir yapıda risklerimizi yönetmeyi hedefliyoruz. Projede yürütülen çalışmaların sürdürülebilir olması ve kurumsal hafızanın sağlanabilmesi adına 2021 yılı içerisinde web tabanlı olarak çalışan Kurumsal Risk Yönetim Sistemi kurulmuştur. Kurumsal Risk Yönetim Sistemi, Norm Holding tarafından kullanılan Entegre Yönetim Sistemi (QDMS) üzerinde tanımlanmış olan tüm şirket süreçleri ile entegre şekilde çalışan bir sistem olup, QDMS'te mevcut olan süreçlerin risk kayıtlarının oluşturulması ve takip edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İlgili risk kayıtları Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nde kayıt altına alınmakta, sistemsal olarak izlenebilmekte ve raporlanabilmektedir. Risk değerlendirmeleri sonrasında oluşturulan aksiyon planları ve bu aksiyonların takip süreçleri de Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi üzerinden yapılmaktadır. Pilot şirketler için proje başlatılmış olup, projenin "aksiyon planlama" ve "aksiyon takibi" aşamaları devam etmektedir.

PAY SAHİPLERİ

Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca şirketlerimizde, ortaklarla şirket ilişkilerinin izlenmesi, Yönetim Kurulları arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımının sağlanması ve pay sahiplerinin bilgi edinme taleplerinin eksiksiz yerine getirilmesi görevi Genel Sekreterlik ofisince sağlanmaktadır.

Genel Sekreterlik Ofisi, pay sahiplerine ilişkin kayıtların güvenli ve güncel olarak takibini yapmaktadır. Genel Kurul toplantısının mevzuata, esas sözleşmeye ve Genel Kurul İç Yönergesi'ne uygun olarak yapılmasını sağlamak, pay sahiplerinin faydalanması için Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı'nı hazırlamak, tuta-

nakların, oylama sonuçlarının ve hazırun cetvelinin arşivlenmesi görevlerini Kurumsal Yönetim Komitesi gözetiminde gerçekleştirir.

Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları'nın mevzuat ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak hazırlanmasında pay sahiplerinin istek, öneri ve görüşlerini ilgili bölümlere aktarır.

Pay sahiplerinin işlemlerinin mevzuat, esas sözleşme ve Kurumsal Dokümanlara uygun olması için gerektiğinde Hukuk Büroları ile iletişimi gerçekleştirir.

GENEL KURUL

Genel Kurul çalışmaları Türk Ticaret Kanunu ve Ticaret Bakanlığı'nın mevzuatına ve Norm Holding Genel Kurul İç Yönergesi'ne göre yapılır. Genel kurul Bilgilendirme Dokümanı hazırlanarak, tüm gündem konularına ilişkin detaylı bilgiler pay sahiplerine duyurulur.

Gündem hazırlanırken, pay sahiplerinin şirketin Pay Sahipleri ile ilişkileri de yürüten Genel Sekreterlik ofisine yazılı olarak ileterek, gündemde yer almasını istedikleri konular, yönetim kurulu tarafından dikkate alınır. Yönetim kurulunun pay sahiplerinin gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri genel kurul toplantısında açıklanır. 2020 Faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan

Genel Kurulda böyle bir gelişme olmamıştır. Genel Kurul süresince gündemde yer alan ve detaylı ön bilgilendirme yapılan konular tarafsız, şeffaf ve detaylı bir şekilde açık ve anlaşılabilir bir yöntemle pay sahiplerine aktarılır; pay sahiplerine eşit koşullar altında fikirlerini açıklama ve soru sorma imkânı verile-

rek sıhhatli bir tartışma ortamı oluşturulmasına özen gösterilir. Pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma olanağı verilir. Sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması veya hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması halinde, sorulan soru en geç 15 iş günü içerisinde Pay Sahipleri ile ilişkileri yürüten birim tarafından yazılı olarak yanıtlanır. 2020 Faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul'da, pay sahiplerinden herhangi ilave bilgi talebi veya soru olmamıştır.

Şirket bağış ve yardımlara ilişkin politikasını oluşturarak genel kurulun onayına sunar. Genel kurul tarafından onaylanan politika doğrultusunda dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile politika değişiklikleri hakkında genel kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilir. Norm Holding Bağış ve Yardım Politikası www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

Gündemde özellik arz eden konularla ilgili Yönetim

Kurulu üyeleri, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve bağımsız denetçi gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere Genel Kurul toplantısında hazır bulunurlar. Genel Kurul Ticaret Bakanlığı Temsilcisi gözetiminde yapılmaktadır.

Şirket 2021 yılı içerisinde bir adet Olağan Genel Kurul toplantısı düzenlemiştir. Anılan toplantı yürürlükteki mevzuata, Şirket Esas Sözleşmesine ve diğer Şirket içi düzenlemelere uygun olarak 22 09 2021 tarihinde Şirket merkezinde gerçekleştirilmiştir. 2020 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul toplantısında, şirket sermayesinin tamamı temsil edilmiştir. Pay sahiplerinin çoğunluğu doğrudan vekâletname vererek, Yönetim Kurulu üyeleri, bağımsız denetçi ve diğer şirket yetkilileri fiziken katılım sağlamıştır. Şirket Genel Kurul gündem maddeleri, açık ve farklı yorumlara yer açmayacak şekilde ifade edilmiştir.

Genel Kurul Oy Hakları ve Kar Dağıtım

Norm Holding pay sahipleri arasında, arasında, bağlı şirket veya başka bir tüzel kişi yoktur. Şirket esas sözleşmesinde pay sahiplerine temsilci atama veya oy kullanmak için vekalet verme hakkı mevcuttur. Bunları engelleyebilecek bir hüküm yer almamaktadır. Sermaye A ve B Grubu paylardan oluşmaktadır. A Grubu payların Yönetim Kurulu'na aday gösterme

ve kar dağıtımında imtiyazı vardır.

Norm Holding Kar Dağıtım

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde, kar dağıtım ve yedek akçe ayrılması konusunda Türk Ticaret Kanunu ve Ortaklar Sözleşmesi hükümleri kapsamında uyulması gereken standart, ilke ve kuralları belirlemek için Kar Dağıtım Politikası oluşturulmuştur.

Kar Dağıtım Politikası hususunda Türk Ticaret Kanunu ve Ortaklar Sözleşmesi, Vergi Mevzuatı ve Esas Mukavelemizde yer alan hükümler çerçevesinde Yönetim Kurulu kar dağıtım teklifini hazırlayıp Genel Kurul'un onayına sunar.

Genel Kurul Toplantısında karın dağıtılıp dağıtılmayacağı ve ne şekilde ve ne zaman dağıtılacağı hususları görüşülüp karara bağlanır. Mevzuata uygun olarak tüm bildirimler yasal süreleri içerisinde yerine getirilir.

Şirket, kar dağıtım ve yedek akçe ayrılması konusunda Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda yer alan düzenlemelere uyar.

Norm Holding Kar Dağıtım Politikası; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

ETİK ÇALIŞMA KURALLARI

Norm Holding şirketlerinde, çalışanlar ve kurumlar arası saygılı, dürüst ve sorumlu iş ilişkileri sağlamak ve iş barışı olan bir çalışma ortamı yaratmak için uyulması gereken etik kurallarımız “Norm Holding Etik Çalışma Kuralları” ile tanımlanmıştır.

Norm Holding Etik Çalışma Kuralları'nın amacı, uyulması gereken etik kurallara, çalışanların bu konudaki sorumluluklarına ve etik kurallara uygun olmayan durumlarda yapılması gerekenlere ilişkin bilgi vermek ve hatırlatma yapmaktır.

Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası kapsamında belirlenen etik anlayışı; Çıkar Çatışması Politikası, Hediye ve Ağırlama Politikası, İhbar ve Bildirim Politikası, Rüşvet ve Yolsuzlukla

Mücadele Politikası ile desteklenmektedir.

İnsan Hakları başlığı altında; Kişisel Haklara Saygı, Ayrımcılık ve Taciz, Çocuk İşçi Yasağı, Zorla Çalıştırma, Modern Kölelik ve İnsan Kaçakçılığı Yasağı; Çevre başlığı altında; Emisyonlar, Su Kullanımı, Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm, Kimyasal ve Tehlikeli Madde Yönetimi, Yasal Şartlara Uyum, Kaynakların Kullanımı olarak belirlenmiştir.

Ayrıca İş Sağlığı ve Güvenliği, Yolsuzluk ve Rüşvet ile Mücadele, Adil Rekabet, Çıkar Çatışması, Bilgi Güvenliği, Müşteri Memnuniyeti ve Ürün Güvenliği, Marka İmajının Korunması konularında Etik Davranış Kurallarımız mevcuttur.

ETİK HAT VE ETİK KURUL

Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'nda, yapılan işin etik olup olmadığının danışılması veya etik olmadığı düşünülen bir durumla karşılaşılması halinde başvurulması amacı ile “Etik Kurul” oluşturulmuştur. Etik Kurul, çalışanların etik kurallara uygun davranmasını sağlayacak yönlendirmeyi yapmaktan ve etik kuralların ihlal edildiğine dair bildirimler geldiğinde, konunun soruşturulmasını ve neticelendirilmesini gözetmekten sorumludur.

Etik Çalışma Kuralları'nın ihlal edildiği düşünülen

faaliyetlerin bildirimini yapılabileceği bağımsız bir hizmet sağlayıcısı tarafından yönetilen “Etik Hattı” bulunmakta olup, bildirimler e-posta (normholding@etikhat.com.tr) veya telefon (444 3845) yoluyla yapılmaktadır. Etik Hattın çalışma prensiplerine ilişkin bilgi Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'nda yer almaktadır.

Norm Holding Etik Çalışma Kuralları; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

Norm Holding Etik Kurulu		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Duygu UYSAL SİMROOÇLU	Başkan Yardımcısı	Yönetim Kurulu Üyesi
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	Endüstri Grubu Başkanı
Caner MELEK	Üye	Ticaret Grubu Başkanı
Kumru TINAZ	Üye	Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye	İnsan Kaynakları Direktörü
Yıldız Seher ÜÇER	Kurul Sekreteri	İç Denetim Yöneticisi

İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

1973 yılından bugüne kurumsal değerleri odağına almış nitelikli insan kaynağı ile sektördeki liderliğini sürdürmekte olan Norm Holding, insan kaynakları politikası ve uygulamaları açısından Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin tüm prensipleri ile uyum içindedir. Norm Holding; müşteriler için fark yaratan, takımın gücüne inanan, adil ve saygılı davranan, topluma ve çevreye değer katan, normları ve kendini sürekli geliştiren insan kaynağı ile attığı her adımda başarıyı yakalamıştır. İnsan kaynağımızın, belirlenmiş olan standartların ötesine geçmeyi hayal eden, süreçlerini geliştirmek adına sürekli sorgulayan, inovatif süreç ve yaklaşımlar geliştirebilen, yaratıcı düşünen, sürekli kendini geliştiren araştıran, merak eden, etik davranan, tarafsız ve adil olan, bilgiyi paylaşan, saygılı olan yeteneklerden oluşmasını hedefleriz.

Norm Holding'in en önemli hedeflerinden birisi; kendi alanında uzmanlaşmış, profesyonel çalışma anlayışına sahip, çevik, gelişim potansiyeli ve motivasyonu yüksek, ekip çalışmasına önem veren ve Norm Holding değerlerini benimseyip, hayata geçmesi adına gerekli aksiyonları alabilecek bireylerin organizasyon bünyesine kazandırılmasıdır.

Doğru yeteneğin doğru pozisyonda değerlendirilmesi her zaman esastır, bu doğrultuda Norm Holding Yetenek Havuzu yıl boyunca güncel tutulur ve İnsan Kaynakları ekibimiz yıl boyunca yetenekleri keşfetmek adına çalışmalarını sürdürür.

Norm Holding işe alım sürecinde, pozisyonun görev tanımı ve aranan nitelikler değerlendirme sürecinin

tasarlanmasını sağlar. Adaylar arasında fırsat eşitliği söz konusu olup hiçbir aşamada; dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din veya mezhep farklılığından kaynaklanan ayırım söz konusu değildir.

Şirket çalışanları tüm görev tanımlarına kurumsal portal üzerinden erişebilmektedir. Yeni işe alımlarda, terfilerde ve rotasyonlarda işe uyum programı kapsamında yapılandırılmış bir oryantasyon programı uygulanmaktadır.

Norm Mesleki Eğitim Merkezi ile eğitimine ara vermiş gençler nitelikli işgücü olarak istihdama kazandırılmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi ile şirket stratejilerine hizmet edecek hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesi sağlanırken; katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve gelişimleri amaçlanmaktadır.

Norm Holding Kariyer Planlama Sistemi, globalleşen şirketimizin organizasyonunu ve çalışanlarını geleceğe hazırlamayı, mevcut insan kaynağımızı kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmeyi, Norm Holding'in liderlik know how'ının sürekliliğini garanti-lemeyi, organizasyonun devamı için gerekli olan ihti-

yaçları karşılamayı ve pozisyonları yedekleyecek işgücünü hazır bulundurmaya amaçlamaktadır.

Norm Holding İnsan Kaynakları Politikası; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

Norm Holding Tazminat Politikası

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde tazminat ödeme süreçleri için gereken standart, ilke ve kuralları belirlemek üzere Tazminat Politikası mevcuttur.

Norm Holding ve bağlı şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasında yürürlükteki 4857 sayılı İş Kanunu ile 1475 sayılı eski İş Kanunu'nun yürürlükte olan 14'üncü maddeleri esas alınmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda ya da ilgili mevzuatta değişiklik olması halinde yürürlüğe girecek olan ilgili kanun ve ilgili mevzuat hükümleri uygulanmaktadır.

Kıdem Tazminatı ve İhbar Tazminatı uygulamasında: 4857 Sayılı İş Kanunu şirket yönetmelikleri esas alınmaktadır.

Norm Holding Tazminat Politikası; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

NORM HOLDİNG MENFAAT SAHİPLERİ POLİTİKASI

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yönelik usul ve esasları tanımlamak üzere Menfaat Sahipleri Politikası oluşturulmuştur.

Menfaat sahipleri; Norm Holding pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları, aracı kurum ve kuruluşlar, potansiyel yatırımcılar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi Norm Holding'in faaliyetleriyle ilgisi olan kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır.

Norm Holding Menfaat Sahiplerinin Korunması

Menfaat sahipleri ile Norm Holding ve bağlı şirketle-

ri arasındaki ilişkilerin mümkün olduğu ölçüde yazılı sözleşmeler ile düzenlenmesine özen gösterilir. Şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alır.

Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve sözleşme ile düzenlenmediği durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin de hakları, imkânları ve itibarı gözetilerek korunur.

Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmalarının orta-



ya çıkması veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dâhil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir.

Norm Holding Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Norm Holding ve bağlı şirketleri, pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesinde eşitlik, doğruluk, tarafsızlık, zamanlama prensipleri çerçevesinde davranılmasını benimsemiştir. Bu kapsamda ele alınan duyuru ve açıklamaların Norm Holding ve bağlı şirketlerinin hak ve menfaatlerini de gözetecek şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve kolay erişilebilir bir şekilde yapılması esastır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda, menfaat sahiplerinin zamanında, eksiksiz bilgiye ulaşmasını sağlayacak yapı oluşturmak için azami gayreti göstermektedir.

Menfaat sahipleri; özel durum açıklamaları, genel kurul bilgileri, yıllık faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları ve şirket internet sitesi vasıtasıyla bilgilendirilir. Açık iletişim kurma anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen değerlendirme ve bilgilendirme toplantıları ile çalışanlar, şirketin hedef ve faaliyetlerine ilişkin konular

hakkında bilgilendirilir. Ayrıca, kurum dışı bilgilendirmeler şirket kurumsal internet sitesinde; kurum içi bilgilendirmeler ise kurum içi paylaşım sistemi olarak kurulan kurumsal portal ile tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir haldedir.

Menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesinden Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Komitesi ile Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik ofisi sorumludur.

Norm Holding Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılması

Şirketimiz esas sözleşmesinde, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını öngören bir düzenleme yer almamaktadır. Bununla birlikte, alınan kararlar kapsamında azınlık pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının eşit mesafede gözetilmesine dair güvence oluşturmak üzere, Yönetim Kurulu'nda ortak olmayan üyeler bulunmaktadır.

Çalışanların karar süreçlerine etkin katılımı, "çalışan memnuniyeti anketi" sistemi ile sağlanmaktadır. Çalışanların görüşlerinin alınmasına yönelik olarak iki yılda bir gerçekleştirilen anketin sonuçları doğrultusunda iş ve çalışma koşullarının iyileştirmesine yönelik öneriler aksiyon komitelerinde değerlendirilerek uygulanabilir görülen öneriler şirket politikalarının



NORM HOLDİNG BİLGİLENDİRME POLİTİKASI

Norm Holding ortaklarına, tüm paydaşlarına, çalışanlarına ve kamu dahil tüm menfaat sahiplerine ticari sır niteliği taşımayan her türlü bilginin zamanında, doğru, eksiksiz biçimde aktarılması amacıyla Bilgilendirme Politikası Yönetim Kurulu'nun yetkisi altında oluşturulmuş ve sorumluluğunda uygulanmaktadır.

Kamuoyunu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek, finansal yönetim ve raporlamadan sorumlu yöneticiler ile Kurumsal İletişim Departmanı'nın sorumluluğundadır. Söz konusu yetkililer, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu ile yakın iş birliği içerisinde bu görevlerini yerine getirirler. Norm Holding adına yapılacak açıklama ve bilgilendirmeler, imza sirküleri uyarınca imzalanan form, beyan ve raporlar dışında, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Endüstri Grubu Başka-

nı, Ticari Grup Başkanı, Satış Direktörü, Mali İşler ve Finans Direktörü ve/veya Kurumsal İletişim Müdürü tarafından yapılır.

Bilgilendirme Araçları olarak, özel durum açıklamaları, finansal tablo ve dipnotları, bağımsız denetim raporu ve faaliyet raporu, Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi ve günlük gazeteler aracılığıyla yapılan duyurular, Norm Holding Hakkında haber ve söylentilere ilişkin açıklamalar, bilgilendirme toplantı ve sunumları, Norm Holding internet siteleri, basılı ve dijital medya kanalları kullanılmakta olup, Bilgilendirme Politikasında içerikleri belirtilmiştir.

Norm Holding Bilgilendirme Politikası; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

belirlenmesinde göz önünde bulundurulmaktadır.

Çalışanlarımızın yenilikçi ve yaratıcı yönlerinin desteklenmesi amacıyla iyileştirme amaçlı önerilerin sistemli olarak değerlendirilip uygun olanların hayata geçirilmesi kapsamında QDMS sistemi üzerinde "Öneri Sistemi" platformu bulunmakta olup, sistemin etkinliğini sağlamak üzere çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarına katılımlarının şirket yönetimi tarafından teşvik edilmesi amacıyla kabul edilen önerilerin sahipleri ödüllendirilmektedir.

Haftalık iletişim toplantılarında üst kademe yöneticilerin şirket kararlarının verilmesi aşamasında görüşleri alınmakta ve değerlendirilmektedir. Müşteriler, tedarikçiler, potansiyel ve hâlihazırdaki yatırımcılar ile çeşitli toplantılar yapılmaktadır.

Norm Holding Müşteri ve Tedarikçiler ile İlişkileri

Şirketimiz, mal ve hizmetlerinin pazarlanmasında ve satışında müşteri memnuniyetine önem verir ve gerekli tedbirleri alır. Müşteri memnuniyeti kapsamında, müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin taleplerin zamanında ve eksiksiz karşılanması esas olup, olası gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşterilerin bilgilendirilmesi hedeflenir. Norm Holding ve bağlı şirketler, kalite politikası kapsamında, müşteri beklentilerini karşılamak ve bunları aşmak için, ürün kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi kendine hedef seçmiştir. Norm Holding organizasyonu

içindeki herkesin uyum içinde bir bütün olarak aynı hedefe doğru gitmesini sağlarken, kalite sistemini operasyonların temeli olarak almaktadır. Şirketimiz, ticari sır kapsamındaki müşteri ve tedarikçi bilgilerinin gizliliğine özen gösterir. Şirketimiz ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak, iyi ilişkilerin kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyulması için şirketimizce gerekli önlemler alınmış ve bu konudaki hassasiyetimiz tüm çalışanlarımıza iletilmiş ve ortak şirket bilinci ortamı yaratılmıştır.

Norm Holding Menfaat Sahipleri Politikası; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

KURUMSAL İNTERNET SİTESİNDE YAPILAN BİLGİLENDİRME

Misyon, Vizyon ve Değerlerimiz
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
Bilgi Toplumu Hizmetlerine ilişkin; Esas Sözleşme Ticaret Sicil Bilgileri, Denetçi Bilgileri, Genel Kurul Bilgileri
Yönetim Kurulu Üyeleri
Ortaklık Yapısı
Yönetim Kurulu Komiteleri, Yapısı, Çalışma Esasları
Denetimden Sorumlu Komite
Kurumsal Yönetim Komitesi
Riskin Erken Saptanması Komitesi
Sürdürülebilirlik Komitesi
Ücret ve Aday Gösterme Komitesi
Kurumsal Yönetim Politikaları

Bilgilendirme Politikası
Bağış ve Yardım Politikası
Etik Çalışma Kuralları
Kar Dağıtım Politikası
İnsan Kaynakları Politikası
Menfaat Sahipleri Politikası
İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası
Çevre Politikası
Enerji Politikası
Kalite Politikası
Bilgi Güvenliği Politikası
Kişisel Veri Koruma Yönetim Sistemi Politikası
Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Aydınlatma Beyanı

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM ÇERÇEVESİNDE AÇIKLAMALAR

Norm Holdingin Sermaye ve Ortaklık Yapısı ile ilgili hesap dönemi içerisinde değişiklik olmamıştır.

Norm Holding Esas Sözleşmesi ile ilgili hesap dönemi içerisinde değişiklik olmamıştır.

22 09 2021 yılında yapılan 2020 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul toplantısında, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Türk Ticaret Kanunu madde 395 ve madde 396'ya uygun olarak faaliyette bulunmalarına izin verilmiştir.

Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin, bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıklar ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi ve benzeri diğer konu ve işlemler gerçekleştiğinde Genel Kurul'a bilgi verilir.

22 09 2021 yılında yapılan 2020 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul toplantısında böyle bir durum gerçekleşmemiştir.

Ayrıca 2020 yılında Genel Kurulunca verilen izin çerçevesinde Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle veya başkası adına yaptığı işlemler ile Rekabet Yasağı kapsamındaki herhangi bir işlem gerçekleşmediği konusunda Genel Kurul'a bilgi verilmiştir.

22 09 2021 yılında yapılan 2020 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul toplantısında, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneti-

cilerin Ücretlendirme Politikası kapsamında yapılan ödemeler hakkında pay sahiplerine bilgi verilmiştir. 01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; Olağanüstü Genel Kurul yapılmamıştır.

Norm Holding'in doğrudan veya dolaylı herhangi bir iştiraki bulunmamakta olup, Norm Holding şirketlerinde, Norm Holding pay sahiplerinin ortaklığı mevcuttur.

Denetimden Sorumlu Komite'nin 15 04 2021 tarih ve 2021/02 sayılı toplantısında aldığı karara ve Yönetim Kurulu'na önermesiyle, 2021 yılı hesap dönemi için denetçi olarak PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. seçilmiş ve 22 09 2021 yılında yapılan 2020 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin oy birliği ile kabul edilmiştir.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; Bağımsız denetim hizmeti alınan PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin görüş bildirmekten kaçındığı, şartlı görüş bildirdiği ya da imza atmadığı durumlar olmamıştır.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; şirket aleyhine açılan ve şirketin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikte herhangi bir dava mevcut değildir.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Yönetim Kurulu üyeleri ve çalışanları aleyhine açılan herhangi bir dava mevcut olmayıp, idari veya adli yaptırım söz konusu olmamıştır.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle şirket veya



Yönetim Kurulu üyeleri hakkında uygulanan idari ve adli herhangi bir yaptırım olmamıştır.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; şirket faaliyetlerini önemli bir şekilde etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri olmamıştır.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraki bulunmamaktadır.

Norm Holding, işlem ve faaliyetlerinde Menfaat Sahipleri Politikamız çerçevesince menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına almaktadır. 01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; menfaat sahipleri ile herhangi bir şikâyet/dava olmamıştır.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; Bağımsız denetim hizmeti alınan PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. ve bu kuruluşta istihdam edilen denetim elemanları ile diğer personelden bedelli danışmanlık hizmetleri alınmamıştır. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerimizle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmuştur.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; kredi derecelendirme hizmeti aldığı JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. ile herhangi bir çıkar çatışması ve uyuşmazlığı yoktur. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerimizle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmaktadır.

01 01 2021 – 31 12 2021 dönemi içerisinde; şirketimizin ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine hassasiyetle özen göstermiştir.

Şirketimiz yatırım danışmanlığı hizmeti almamaktadır.

Faaliyet yılının sona ermesinden 03.10.2022 tarihli Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'na kadar olan sürede şirkette aşağıdaki başlıklarla ilgili önem taşıyan bir olay meydana gelmemiştir.

- a) Önemli miktarda varlık alımları ya da satışları: Yoktur.
- b) Şirket aleyhine açılmış önemli davalar: Yoktur
- c) İşletme birleşmeleri, bölünmeleri, satın almalar: Yoktur.
- d) Varsa durdurulan faaliyetler hakkında bilgiler: Yoktur.

İCRA KURULU

İcra Kurulu	48
Bağımsız Denetim Raporu	52
Faaliyet Sonrası Dönem Gelişmeler	56
Rakamlarla 2021	60

İCRA KURULU



Nedim Uysal
CEO /
İcra Kurulu
Başkanı



Mahmut Öztürk
Endüstri Grubu
Başkanı



Caner Melek
Ticaret Grubu
Başkanı



Kumru Tınaz
Mali İşler ve
Finans
Direktörü



Filiz Ergin
İnsan Kaynakları
Direktörü



Erkan Yeniçare
Teknoloji ve
Dijital Dönüşüm
Direktörü

İcra Kurulu Komiteleri

Mali İşler ve Finans Komitesi

İş Geliştirme Komitesi

Fiyatlama (Bağlantı Elemanları) Komitesi

Dijital Dönüşüm Komitesi



Yönetim Kurulu

Sürdürülebilirlik
Komitesi

Ücret ve Aday
Gösterme Komitesi

Yatırım Komitesi

YK Genel
Sekreteri ve Hukuk
Müşaviri

İcra Komiteleri

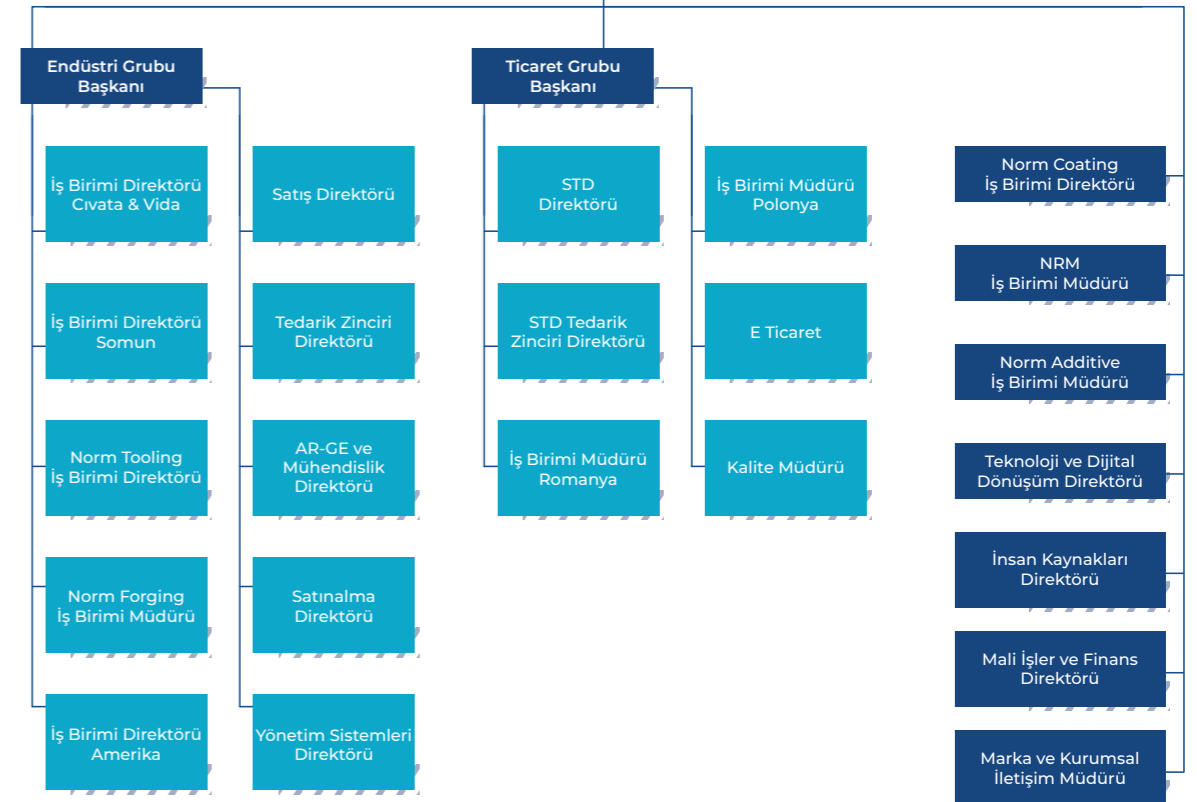
Denetimden
Sorumlu Komite

Kurumsal
Yönetim Komitesi

Riskin Erken
Saptanması Komitesi

CEO

İcra Kurulu



Norm Holding İcra Kurulu Komiteleri

Norm Holding'de İcra Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla İcra Kurulu Komiteleri oluşturulmuştur.

Norm Holding halka açık bir şirket olmaması nedeniyle sermaye piyasası mevzuatına tabi değildir. Holding'in kurumsallaşma stratejisi kapsamında; Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri düzenlemelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere, iyi yönetim uygulaması ve şirket yönetim kodlarına uygun, sınırları Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş şekilde uyum sağlaması hedeflenmektedir.

Norm Holding'de İcra Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla İcra Kurulu Komiteleri oluşturulmuştur. Bu komiteler; Mali İşler ve Finans Komitesi, İş Geliştirme Komitesi, Fiyatlamaya (Bağlantı Elemanları) Komitesi, Dijital Dönüşüm Komitesi'dir.

Norm Holding'de İcra Kurulu'nun görev ve sorumlulukları dokümanları Norm Pay Sahiplerinin Bilgisine sunulmuştur. İnternet sitesinde yayınlanmamaktadır.

Tüm komitelerin görev ve çalışma esasları yazılı hale getirilmiştir. Şirketimiz, kurumsal yönetimde ülkemiz ve globalde iyi yönetim uygulamaları yapan şirketler arasında olmayı amaçlamaktadır. Komite görevlendirmeleri, potansiyel üyelerin bilgi, birikim ve deneyimleri dikkate alınarak yapılmaktadır.

Komitelerin olağan toplantı sıklıkları sene başında belirlenir. Toplantılar çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir veya olağanüstü toplantılar yapılabilir.

Toplantı gündemlerini Komite Başkanı yapar, komite üyeleri toplantı gündemine alınmasını istedikleri konuları, Komite Başkanı'na iletebilir. Gündem üyelere Norm Holding Genel Sekreterlik ofisi tarafından dağıtılır. Komite çalışmaları yazılı hale getirilir ve kayıt altına alınır. Toplantı sonuçlarını içeren raporlar İcra Kurulu'na sunulur ve uygun görülenler Yönetim Kurulu'na taşınır. Komiteler, her yıl sonunda komite çalışmaları konusunda faaliyet raporu hazırlar. Komite

görev ve çalışma esasları dokümanını gözden geçirir; güncellenmesi gereken noktaları Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunar.

Komitelerde; gerek duyulması halinde, Yönetim Kurulu üyesi olmayan Norm Holding yöneticilerinin ve Norm Holding bünyesinde görev almayan ancak konusunda uzman kişilerin geçici olarak görev alabilmesi mümkündür. Ayrıca komitelere; Norm Holding şirketlerinin çalışanlarını, şirketler ile ilişkili kişi veya kuruluşların temsilcilerini ve konusunda uzman kişileri toplantılarına davet ederek, bu kişilerin bilgi ve görüşlerini alabilme olanağı verilmiştir.

Ayrıca komiteler; faaliyetleriyle ilgili olarak gerekli görülen konularda dışarıdan profesyonel danışmanlık alabilme, bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilme, yönetsel konularda özel incelemeler yapabileme ve bu incelemelerde konusunda uzman kişileri danışman olarak atayabilme imkanına sahiptir. Bu kapsamda alınan danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanmaktadır.

Komitelerin görevlerini yerine getirmesi için gereken her türlü kaynak ve destek Norm Holding İcra Kurulu tarafından sağlanır.

Komiteler, kendi yetki ve sorumluluklarında hareket eder ve gerekli görülen hususlarda karar verme mekanizmalarına tavsiyelerde bulunur. Nihai karar ve sorumluluk her zaman Norm Holding İcra Kurulu'na aittir. Komite çalışmaları ve sorumlulukları Norm Holding Yönetim Kurulu'nun Türk Ticaret Kanunu'ndan doğan görev ve sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.



Mali İşler ve Finans Komitesi

Norm Holding ve şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlerdeki çalışmaların finansal durum, vergi mevzuatı, vadesini aşan riskli alacaklar, şirketlerarası borç-alacak takibi, kredi süreçlerinin değerlendirilmesi konularının daha yakından takip edilerek gerektiğinde İcra Kurulu'na bilgilendirme yapılması amacıyla Norm Holding bünyesinde kurulan Mali İşler ve Finans Komitesi; Norm Holding ve şirketlerinin, İcra Kurulu tarafından belirlenmiş hedefler ile uyumlu olarak finansal durum değerlendirilmesinin yapılması, devam eden proje ve yatırımlara ilişkin mevzuat takibi, hukuki durum, ulusal ve uluslararası alandaki mali risklere karşı alınacak önlemler, vadesini aşan riskli alacaklar, şirketlerarası borç-alacak durumunun değerlendirilmesi gibi konularda gerekli analiz ve değerlendirmelerin hazırlıklarını tamamlayarak görüşünü İcra Kurulu'na yazılı olarak bildirmek amacıyla kurulmuştur.

Mali İşler ve Finans Komitesi; çalışma esaslarını Norm Holding İcra Kurulu'na sunmuştur.

Norm Holding İcra Kurulu tarafından 22 Nisan 2022 tarihinde karar altına alınmış, Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmuştur.

İş Geliştirme Komitesi

Norm Holding ve şirketlerinin faaliyet gösterdiği veya potansiyel fırsatların yer aldığı farklı sektörlerdeki iş geliştirme çalışmalarının daha yakından takip edilerek gerektiğinde İcra Kurulu'na bilgilendirme yapılması amacıyla Norm Holding bünyesinde kurulan İş Geliştirme Komitesi; Norm Holding ve şirketlerinin, Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş stratejiler ile uyumlu iş geliştirme fırsatlarının araştırılması, faaliyetlere etki, finansal boyut, hukuki durum ve stratejik önceliklere uyum gibi konularda gerekli analiz ve değerlendirmelerin hazırlıklarını tamamlayarak görüşünü İcra Kurulu'na yazılı olarak bildirmek amacıyla kurulmuştur.

İş Geliştirme Komitesi; çalışma esaslarını Norm Holding İcra Kurulu'na sunmuştur.

Norm Holding İcra Kurulu tarafından 22 Nisan 2022 tarihinde karar altına alınmış, Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmuştur.

Fiyatlamaya (Bağlantı Elemanları) Komitesi

Norm Holding ve şirketlerinin faaliyet gösterdiği bağ-

lantı elemanları sektöründeki çalışmaların satış, tedarik zinciri etkisi, hammadde fiyatları, makroekonomik değerler, fiyat seviyesi konularının daha yakından takip edilerek gerektiğinde İcra Kurulu'na bilgilendirme yapılması amacıyla Norm Holding bünyesinde kurulan Fiyatlamaya Komitesi; Norm Holding ve şirketlerinin, İcra Kurulu tarafından belirlenmiş hedefler ile uyumlu olarak satış verilerinin kırılım bazlı aylık, çeyreklik bütçe karşılaştırılması yapılması, sipariş doluluklarının ve emtia fiyatlarının takibi, ulusal ve uluslararası otomotiv sektörü gelişmeleri, dövizdeki dalgalanmalar, enerji fiyatlarındaki değişimler, fiyatı etkileyecek regülasyonlar, mevcut fiyatlamaya stratejilerinin değerlendirilmesi gibi konularda gerekli analiz ve değerlendirmelerin hazırlıklarını tamamlayarak görüşünü İcra Kurulu'na yazılı olarak bildirmek amacıyla kurulmuştur.

Fiyatlamaya (Bağlantı Elemanları) Komitesi; çalışma esaslarını Norm Holding İcra Kurulu'na sunmuştur.

Norm Holding İcra Kurulu tarafından 22 Nisan 2022 tarihinde karar altına alınmış, Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmuştur.

Dijital Dönüşüm Komitesi

Norm Holding ve şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlerdeki çalışmaların iş modelini geliştirerek verimliliği ve müşteri değerini artırmak, riski yönetmek ve yeni gelir yaratma fırsatları arasında yer alabilmek için dijitalleşmenin süreçlere, ürünlere ve varlıklara uygulanması konularının daha yakından takip edilerek gerektiğinde İcra Kurulu'na bilgilendirme yapılması amacıyla Norm Holding bünyesinde kurulan Dijital Dönüşüm Komitesi; Norm Holding ve şirketlerinin, İcra Kurulu tarafından belirlenmiş hedefler doğrultusunda dijital fabrika, enerji izleme, departman bazlı süreçlerin dijitalleştirilmesi, dijital okuryazarlığın artırılması, ofis süreçlerinin yalınlaştırılması, veri yönetimi gibi konularda gerekli analiz ve değerlendirmelerin hazırlıklarını tamamlayarak görüşünü İcra Kurulu'na yazılı olarak bildirmek amacıyla kurulmuştur.

Dijital Dönüşüm Komitesi; çalışma esaslarını Norm Holding İcra Kurulu'na sunmuştur.

Norm Holding İcra Kurulu tarafından 22 Nisan 2022 tarihinde karar altına alınmış, Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmuştur.



BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Norm Holding A.Ş. Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Görüş

Norm Holding A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2021 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS'lere") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun "Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları" bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Bağımsızlık Standartları Dahil) ("Etik Kurallar") ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3. Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
<p>Ticari alacakların geri kazanılabilirliği (Bakınız Dipnot 6)</p> <p>31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla 1.403.152.300 TL tutarında ilişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar konsolide finansal tablolarda önemli bir büyüklüğe sahiptir.</p> <p>Grup yönetimi, söz konusu ticari alacakların geri kazanılabilirliğinin değerlendirilmesini yaparken müşterilerden alınan teminatlar, geçmiş tahsilat performansları, kredibilite bilgileri, vade analizleri, alacaklara ilişkin anlaşmazlık veya davaları dikkate almaktadır. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda şüpheli alacakların tespiti ile bu alacaklar için ayrılan karşılık tutarlarının belirlenmesi yönetimin varsayımı ve tahminlerini içermektedir. Öte yandan, kullanılan bu tahminler gelecekte beklenen piyasa koşullarına oldukça duyarlıdır.</p> <p>Bu sebeplerle söz konusu alacakların geri kazanılabilirliği tarafımızca kilit denetim konusu olarak belirlenmiştir.</p>	<p>Ticari alacakların geri kazanılabilirliğinin denetimine ilişkin aşağıdaki prosedürler uygulanmıştır:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grup'un kredi limit yönetimi dahil olmak üzere alacak takibi ve kredi risk yönetimi politikası anlaşılmalı ve değerlendirilmiştir. İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyeleri örneklem yoluyla doğrulama mektupları gönderilerek test edilmiştir. İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyelerinin yaşlandırması örneklem yoluyla test edilmiştir. Müteakip dönemde yapılan tahsilatlar örneklem yoluyla test edilmiştir. Müşterilerden alınan teminatlar örneklem yoluyla test edilmiştir. İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyelerinin tahsilatına ilişkin herhangi bir anlaşmazlık veya dava olup olmadığı araştırılmış ve hukuk müşavirlerinden devam eden davalara yönelik yazılı değerlendirmeleri alınmıştır. Grup yönetimi ile yapılan görüşmeler çerçevesinde değer düşüklüğü hesaplamalarına baz teşkil eden yukarıda bahsedilen temel varsayım ve yargılar değerlendirilmiştir. İlişkili olmayan taraflardan ticari alacakların geri kazanılabilirliğine ilişkin konsolide finansal tablo dipnotlarında yer alan açıklamaların TFRS'ye göre uygunluğu ve yeterliliği değerlendirilmiştir.

4. Diğer Hususlar

Grup'un 31 Aralık 2020 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimi başka bir bağımsız denetçi tarafından gerçekleştirilmiş olup 12 Ağustos 2021 tarihli bağımsız denetçi raporunda bu konsolide finansal tablolara sınırlı olumlu görüş verilmiştir.

5. Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

6. Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

BDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki şüpheciğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.
- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.
- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.

- Konsolide finansal tabloların açıklamaları dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.
- Konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermek amacıyla, Grup içerisindeki işletmelere veya faaliyet bölümlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Grup denetiminin yönlendirilmesinden, gözetiminden ve yürütülmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasında, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağı makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

B. Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2021 hesap döneminde defter tutma düzeninin, kanun ile Şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.
- TTK'nın 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve istenen belgeleri vermiştir.

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.



İstanbul, 16 Eylül 2022

FAALİYET SONRASI DÖNEM GELİŞMELER

“ENLider Sensin” Programına Büyük Ödül

Brandon Hall Group tarafından düzenlenen 2022 İnsan Kaynakları Mükemmellik Ödülleri'nde; jüri değerlendirmesi sonucu kazananlar belirlendi. “En İyi Liderlik Gelişim Programları” kategorisinde; Norm Holding “ENLider Sensin” Liderlik Gelişim Programı ile Gümüş Ödül almaya hak kazandı.

Norm Holding Ar-Ge Yatırımları ile Türkiye'nin Öncü Şirketleri Arasında

Turkishtime tarafından bu yıl dokuzuncusu gerçekleştirilen “Ar-Ge 250, Türkiye'nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri” araştırmasında; Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge çalışmalarına ayırdığı bütçe ile, ilk 250 şirket sıralamasında geçen yılın sonuçlarına göre 21 sıra birden yükselerek 203'üncü sırada yer aldı. Bununla birlikte; AR-GE Merkezinde Yürütülen Proje Sayısına Göre İlk 100 listesinde 71'inci olurken, Alınan Tasarım Tescil Sayısına Göre İlk 50 ve Alınan Faydalı Model Sayısına Göre İlk 50 listelerinde de bu yıl itibarıyla yerini aldı.



20. Altın Örümcek Ödülleri'nde “Normie” Birinci Oldu

Çalışanları tekrarlı görevlerden kurtarmak için Norm Digital tarafından geliştirilen dinamik yazılım robotu Normie'nin web sitesi, bu yıl 1071 projenin başvurduğu Altın Örümcek Ödülleri'nde Bilişim ve Teknoloji Kategorisinde jüri oylarıyla “birinci” seçildi.



Norm Holding'e TAİDER Kuzey Yıldızı Ödülü

Sürdürülebilirlik alanında “Kurumsal Yönetim, Toplum, Çalışanlar ve Çevre” kategorilerinde şirketlerin ödüllendirildiği TAİDER 5. Kuzey Yıldızı Ödül Töreni'nde Norm Holding; Sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyerek bu alanda yaptığı çalışmalar ile Kuzey Yıldızı Ödülü'nü almaya hak kazandı.



İhracatın Yıldızları Ödül Töreni'nden Norm Holding'e 3 Büyük Ödül

Ege İhracatçı Birlikleri bünyesinde Ege Demir ve Demirdışı Metaller İhracatçıları Birliği tarafından düzenlenen 'İhracatın Yıldızları Ödül Töreni'nde Norm Holding; Norm Fasteners Cıvata ve Standart Cıvata ile 2 büyük ödül ve Onursal Yönetim Kurulu Başkanı Nedim Uysal adına 'Sektörün Duayeni' ödülünü aldı.

Törende, Norm Fasteners Cıvata “Diğer Demir Çelik Ürünleri İhracatı Şampiyonu” olurken, aynı zamanda Ege Demir ve Demirdışı Metaller İhracatçıları Birliği kapsamında Altın kategoride ödül aldı. Standart Cıvata ise Bronz kategoride ödülün sahibi oldu.



JCR Eurasia Rating'ten Norm Holding'in 3 Şirketine A+ Kredi Notu

Norm Holding yıllardır uyguladığı sürdürülebilirlik yaklaşımı ve güçlü finansal yönetim altyapısı sayesinde; JCR Eurasia Rating tarafından gerçekleştirilen derecelendirmede Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Somun ve Norm Fasteners Vıda şirketleri için A+ Uzun Vadeli Ulusal Kurum Kredi Notu olarak, kredi kalitesi en yüksek rating grubunda yer almaya hak kazandı.



Norm Holding, EBSO 100'de 3 Şirketiyle Yer Aldı

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) tarafından her yıl açıklanan "İzmir'in 100 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinin 2021 yılı sonuçlarında Norm Holding üç şirketiyle yer aldı. Üretimden satışlar baz alınarak, üretimi İzmir'de olan 100 büyük sanayi kuruluşunun açıklandığı listede; Norm Fasteners Cıvata 36'ncı sırada, Norm Fasteners Somun 46'ncı sırada ve Norm Coating 71'inci sırada yer aldı.



İSO 500 ve İkinci 500 Listelerinde Norm Holding 4 Şirketiyle Yer Aldı

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl açıklanan 'İSO Türkiye'nin ilk 500 ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' listelerinin 2021 yılı sonuçlarında Norm Holding 4 şirketiyle yer aldı.

Üretimden satışlar baz alınarak oluşturulan listede, Norm Fasteners Cıvata 'İlk 500'de 428'inci olurken; 'İkinci 500' listesinde Norm Fasteners Somun 21'inci sırada, Norm Fasteners Cıvata Salihli 56'ncı sırada ve Norm Coating 342'nci sırada yer aldı.



İZTEK'ten Yılın En İyi Ar-Ge Projesi Ödülü

Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi, Kalybe.AI firmasıyla ortak geliştirdiği "Yapay Zeka Destekli Bağlantı Elemanı Ölçülerini ve Standardını Belirleyen Mobil Uygulama" projesi ile İZTEK İnovasyon Ar-Ge ve Teknoloji Ödülleri '22 etkinliğinde "Yılın En İyi Ar-Ge Projesi" ödülünü aldı.



Norm Holding'in Gıda Şirketi Nordes Kuruldu

Nordes Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., 12 Ağustos 2022 tarihli Ticaret Sicil Gazetesinde tescil edilerek, Sardes Gıda Sanayi ve Tarım Ürünleri Ticaret İthalat İhracat Ltd.Şti ile yarı yarıya ortaklı olarak ticaret hayatına katıldı. Nordes; başta AB ülkeleri olmak üzere, tüm Avrupa, Japonya, Avustralya, Güney Kore ve ABD pazarlarına, çilek, kiraz, vişne, erik, üzüm, mandalina, greylift ve portakal meyvelerinin komposto formunu teneke kutu ve cam kavanozlarda sunacak. Ağır-lıklı olarak kadın çalışanların görev alacağı şirket; dönemsel değişiklik göstermekle birlikte 460-500 kişiye kadar istihdam yaratacak. Nordes'in üretim sahasının 2022 yıl sonuna kadar tamamlanarak, makine parçalarının montajı sonrasında Mayıs 2023'de sezonun ilk meyvesi olan "çilek konservesi" ile üretime başlaması hedefleniyor.

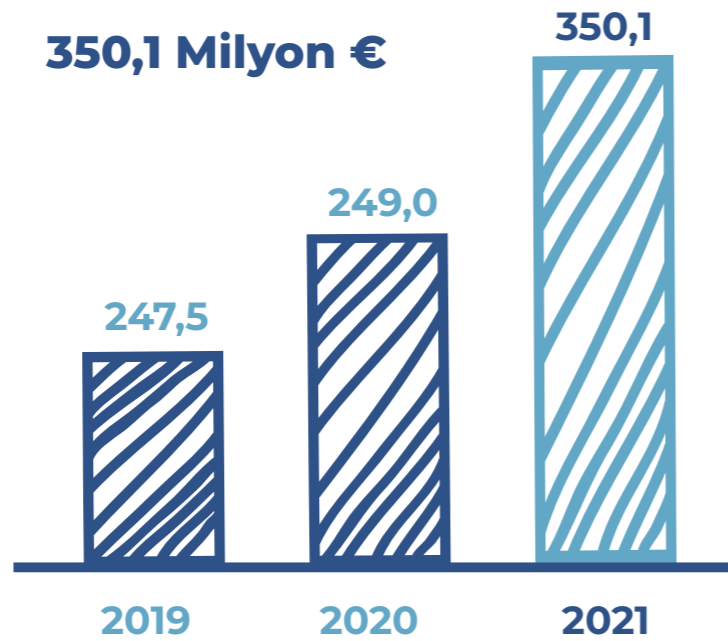


RAKAMLARLA 2021

KONSOLİDE

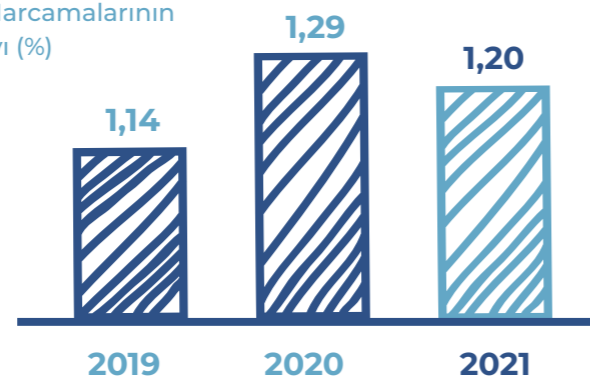
Net Satışlar

Milyon €



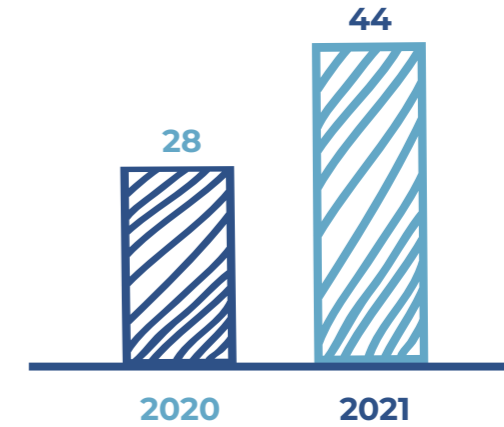
Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Verileri

Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Harcamalarının
Toplam Satış Geliri İçindeki Payı (%)



Konsolide Yatırımlar

Konsolide Yatırımlar / Milyon €



“

**Norm Fasteners Uzun
Vadeli Ulusal Kurum JCR
Kredi Notu**

A+

”

Norm Fasteners Cıvata Uzun Vadeli Ulusal Kurum JCR Kredi Notu A+

Norm Fasteners Vida Uzun Vadeli Ulusal Kurum JCR Kredi Notu A+

Norm Fasteners Somun Uzun Vadeli Ulusal Kurum JCR Kredi Notu A+

ENDÜSTRİ GRUBU

Endüstri Grubu Başkan Mesajı	64
Norm Fasteners Cıvata-Vida	66
Ar-Ge Merkezi	70
Norm Fasteners Somun	74
Norm Fasteners Amerika	78
Norm Fasteners Almanya	79
Norm Fasteners Romanya	79
Bir Bakışta Endüstri Grubu Haritası	80
Norm Coating	94
Norm Tooling	96

ENDÜSTRİ GRUBU BAŞKAN MESAJI

Saygıdeğer Paydaşlarımız,

Pandeminin etkilerini sürdürdüğü 2021 yılında, artan aşılama oranlarıyla birlikte normalleşme hızlansa da yeni mutasyonlar duraksamalara neden oldu. Küresel ekonomide toparlanma güçlenirken, arzın birçok sektörde yetersiz kalması tedarik zinciri ve lojistik sorunlarına yol açtı. Buna paralel olarak ham madde ve emtia fiyatlarında rekor artışlar yaşandı. Yaşanan tüm bu ekonomik olumsuzluklar 2021 yılını ulusal anlamda zor geçirmemize neden olsa da Norm Holding olarak işimize olan bağlılığımız ve özverili çalışmalarımız sonucunda üretimimizi kesintisiz olarak sürdürmeyi başardık. Pandeminin etkisiyle önemi bir kat daha artan dijital dönüşüm çalışmalarımıza hız kazandırarak, iş yapış şeklimizi çevik bir şekilde yeni koşullara uyumlandırdık. Hızla hayata geçirdiğimiz uzaktan çalışma modelimiz ve etkin finansal disiplinemiz ile istihdamımızı ve verimliliğimizi koruduk. Bütçe hedeflerimizi tutturarak, başarılı bir yıl geçirmemize katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma ve tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu başarıya ulaşmamızda kuşkusuz en önemli faktörlerden biri de “sürekli iyileşme” hedefimize doğru ilerlerken işimizin odağına her zaman müşterilerimizi almak oldu. Müşterilerimizle düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılar ve belirli periyotlarda uyguladığımız müşteri memnuniyeti araştırma raporları ile dirsek temasımızı hiç koparmadan tüm süreçlerimizi ilerletmeye devam ettik. Global ölçek, bireysel ilgi mottomuzdan yola çıkarak; müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmek ve daha yakın temasta olabilmek için Türkiye başta olmak üzere; Amerika, Almanya, Çin ve İngiltere’de bulunan büyük iş ortaklarımıza yerleşik mühendislerimizle hizmet veriyoruz. Almanya, Polonya, Romanya ve Amerika’da lojistik merkezlerimizle hizmet vermeyi sürdürdük. Bunun yanı sıra; 2022 yılının sonunda seri üretime geçmeyi planlayan,

yerli otomobil markamız TOGG’un çözüm ortağı olduk. Bu kapsamda, TOGG üretiminde kullanılacak metal ve plastik tüm bağlantı elemanları bizim tarafımızdan tedarik edilecek.

Norm Holding olarak 2021 yılında iş süreçlerimizi iyileştirmekle birlikte, “önce insan” yaklaşımımız ile çalışan memnuniyetine odaklandık. İnsan Kaynakları departmanımızın öncülüğünde gerçekleşen “Çalışan Görüşleri Anketi” ile çalışan bağlılığı ve memnuniyeti üzerine projelerimizi hayata geçirdik. Yaptığımız çalışmalarla Kincentric tarafından düzenlenen Best Employers Programı kapsamında 3 şirketimiz “En İyi İşyeri” ödülüne layık görüldü. İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl açıklanan ‘İSO Türkiye’nin ilk 500 ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu’ listelerinin 2021 yılı sonuçlarında 4 şirketimizle yer aldık. Üretimden satışlar baz alınarak oluşturulan listede, Norm Fasteners Cıvata şirketimiz ‘İlk 500’de 428’inci olurken; ‘İkinci 500’ listesinde Norm Fasteners Somun şirketimiz 21’inci sırada, Norm Fasteners Cıvata Salihli 56’ncı sırada ve Norm Coating şirketimiz 342’nci sırada yer aldı.

Geçtiğimiz yıl karşı karşıya kaldığımız en zorlu koşullardan biri de tedarik zinciri süreçleriydi. Salgından etkilenen arz-talep dengesi nedeniyle sürekli değişen fiyatlandırmalardan doğan etkiyi minimum düzeyde tutmak için risk değerlendirmesini doğru bir şekilde uygulamaya ve kontrollü olarak ilerlemeye özen gösterdik.

Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımız kapsamında; özellikle müşteri istek ve beklentilerini daha iyi anlamak ve terzi işi çözümler sunabilmek adına “Fikirden Ürüne, İhtiyaçtan Çözüme” projemizi hayata geçirdik. Bu doğrultuda satış ekibimiz başta olmak üzere diğer ilgili birimlerimizle koordineli olarak çözüm odaklı inovatif ürün ve süreçler üzerine daha fazla çalışmayı

hedefliyoruz. Turkishtime tarafından bu yıl sekizincisi gerçekleştirilen “Ar-Ge 250, Türkiye’nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri” araştırmasında; Norm Fasteners Cıvata şirketimiz kapsamında Ar-Ge çalışmalarımıza ayırdığımız bütçe ile 224’üncü sırada yer aldık. Öte yandan, yaptığımız stratejik anlaşmalarla bağlantı elemanları alanında dünyanın en büyük tedarikçisi olma yolunda hızla ilerliyoruz. Ford Otosan ile Türkiye’nin en büyük tedarik anlaşmasına imza atarak Türkiye’de Full Service Provider unvanını almaya hak kazanan ilk yerli firmayız. Bu vesileyle bu projelere emek veren bütün çalışma arkadaşlarıma tekrar teşekkür etmek istiyorum.

Norm Holding olarak gelişime verdiğimiz önem ile farklı sektörlerde de uzmanlığımızı genişletmek ve iş ortaklarımıza inovatif çözümler sunmak amacıyla yatırımlarımızı sürdürüyoruz. Bu yaklaşımla; son yıllarda önem kazanmaya başlayan ve katma değerli ürünlerin üretiminde önemli bir yöntem haline gelen eklemeli imalat teknolojisini üretim altyapımıza kazandırmak için Norm Additive firmamızı kurduk. Ayrıca soğuk dövme konusunda edindiğimiz bilgi ve tecrübe ışığında kurduğumuz Norm Forging şirketimizle; sıcak dövme sanayisinde, uluslararası standartlarda ve iş ortaklarımızın kalite gereksinimlerini karşılayacak seviyede hizmet sunmayı amaçlıyoruz.

İçinde bulunduğumuz topluma ve tüm paydaşlarımıza daha fazla değer sunmak için en önemli önceliklerimizden biri olan sürdürülebilirlik konusunda; çalışma gruplarımız öncülüğünde bu yıl da çalışmalarımıza hız kesmeden devam ettik. UN Global Compact imzacı üyesi olarak sürdürülebilir bir dünya hedefiyle çıktığımız yolun ilk adımı olan Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayınladık. 2022 yılından itibaren her yıl Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporlarımızı yayınlamaya devam edeceğiz.

2022 yılında hayata geçireceğimiz atılımlarla global arenadaki varlığımızı güçlendirecek; yarınlar için daha sürdürülebilir bir dünya bırakmak adına hep birlikte, omuz omuza çalışmaya devam edeceğiz.

Mahmut ÖZTÜRK
Endüstri Grup Başkanı



NORM FASTENERS CIVATA-VİDA

Tüm üretim tesislerinde modernizasyon çalışmalarının ve yeni yatırımların devreye alındığı 2021 yılı, Norm Fasteners Cıvata için başarılı sonuçlarla tamamlanmıştır.

Norm Holding genelinde en yüksek üretim kapasitesine sahip Norm Fasteners Cıvata; iki cıvata ve bir vida üretim tesisi olmak üzere toplam 3 farklı üretim tesisini kapsamaktadır. Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Salihli ile MS Vida üretim tesislerinde ağırlıklı olarak otomotiv ana sanayiye ve yan sanayisine standart ve özel bağlantı elemanları tedarik etmektedir. 2021 yılında tüm üretim tesislerinde en üst kapasitede üretim yapılarak zamanında, kaliteli üretim felsefesi ile müşterilerin talepleri karşılanmıştır. Norm Fasteners Cıvata'nın 2021 yılı toplam üretim tonajı 98.620 ton olarak gerçekleşmiştir.

Bunların ışığında, 2021, tüm üretim tesislerinde modernizasyon çalışmalarının ve yeni yatırımların devreye alındığı başarılı bir yıl olmuştur.

2021 Yılı Faaliyetleri

Dijitalleşme

Norm Fasteners Cıvata, dijitalleşme çalışmalarını 2021 yılında odak noktasına alarak öncelikle üretimde kullanılan kağıt formların dijital ortama taşınmasını hedeflemiştir. Kağıtsız fabrika hedefine pilot bölge olarak belirlenen Salihli Cıvata üretim tesisinde 2021 yılında ulaşılmıştır. 2022 yılında İzmir Cıvata ve Vida üretim tesislerinde yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.

Norm Fasteners Cıvata Fabrikaları için tanımlı 13.320 adet, Vida Fabrikası için tanımlı 538 adet

temel ürün kodu bulunmaktadır, ürün çeşitliliğini yönetebilmek adına her proses için detay iş emri çıktıları hazırlanması gerekmektedir. 2021 yılında tablet kullanımına geçilerek üretim sırasında ihtiyaç duyulan kağıt formlar dijital ortama taşınmıştır. 2022 yılı için Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Vida Fabrikaları için de tablet uygulaması devreye alma çalışmalarının tamamlanması hedeflenmektedir. Ayrıca öneri sistemi için de dijital uygulamalar kullanılmaya başlanmıştır, çalışanların akıllı telefonlarından, üretim tabletlerinden öneri verebilmesi sağlanmıştır. 2022 yılı için yapılan iç denetimlerin de dijital platformlar ile yapılması ve aksiyonların da bağlantılı hale getirilmesi planlanmıştır.

Dijital dönüşümün diğer bir önemli projesi "Light House" olarak adlandırılan veri toplama projesidir. 2021 yılında proje kapsamı, pilot makineler belirlenmiş ve alt yapı çalışmaları başlamıştır. 2022 yılında ise pilot makinelerden veri toplanabilmesi öngörülmüştür. Projenin amacı optimum proses parametrelerini belirlemek, anlık veya geriye dönük verilere ulaşarak proses analizlerini detaylı yaparak verimlilik, kalite, çevre ve enerji alanlarında iyileştirme noktalarını saptamaktır.

Yatırımlar

2021 yılı yeni makinelerin kurulduğu ve yatırımların yoğun olduğu bir yıl olarak tamamlanmıştır. Norm Fasteners Cıvata Salihli tesislerinde ek üretim binalarının tamamlanması sonrasında, yeni soğuk şekil-



lendirme ile soğuk şekillendirme üretim kapasitesi yaklaşık %6 artmıştır. 2021 yılı sipariş edilen ve teslimatı 2022 yılında yapılacak olan soğuk şekillendirme makineleri ve ısıtma fırınları ile Norm Holding stratejik hedefleri doğrultusunda yatırımlar planlanmıştır.

Modernizasyon çalışmaları kapsamında her iki cıvata üretim tesisinde filmaşın yüzey temizleme ope-

rasyon metodu değiştirilmiştir. Asitle yapılan kimyasal yüzey temizleme operasyonu yerine kumlama yöntemi kullanılarak mekanik yüzey temizleme operasyonuna geçilmiştir. Kimyasal banyo hazırlama, proses parametre değişkenliği gibi problemler ortadan kalkmış, daha stabil bir yüzey temizleme prosesi olan kumlama operasyonu devreye alınmıştır. Aynı zamanda kapasite olarak da avantajlı olan kumlama yatırımı ile yüzey işlem kapasitesi yakla-



şık %47 artmış, ara stokları minimize etme avantajı sağlamıştır.

Sürdürülebilirlik

Norm Holding sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında doğal kaynakların minimum seviyede kullanımını hedefleyerek iş birimi bazında yol haritaları oluşturulmuştur. Kağıtsız fabrika ve Light House veri toplama projeleri ile teknolojik iyileştirmeler ile sürdürülebilir üretim desteklenmektedir. Makinelere elde edilen enerji tüketim verileri ile doğru iyileştirmelerin yapılması hedeflenmiştir. 2021 yılında Norm Fasteners Cıvata İzmir için alınan ISO 50001 Enerji Yönetim Belgesi ile enerji analizatörleri takılarak tüketimler kontrol edilmeye başlanmıştır. Ayrıca ISO 50001 için gerekliliklerden biri olan enerji etüdü yaptırılarak enerji verimliliğini artırma projeleri belirlenmiştir. Su tüketiminin yüksek olduğu ısıtma proseslerinde de modernizasyon çalışmaları araştırılıp fizibilite çalışmaları tamamlanmıştır. Fırınlarda soğutma amaçlı kullanılan su için alternatif çözümler araştırılmış, tedarikçi firmalar ile görüşülmüştür.

Atık yönetimi iyileştirme projeleri kapsamında Norm Fasteners Cıvata İzmir Fabrikası'nda ısıtma prosesinde atık su yönetimi için ek tesis kurulumu 2021 yılında

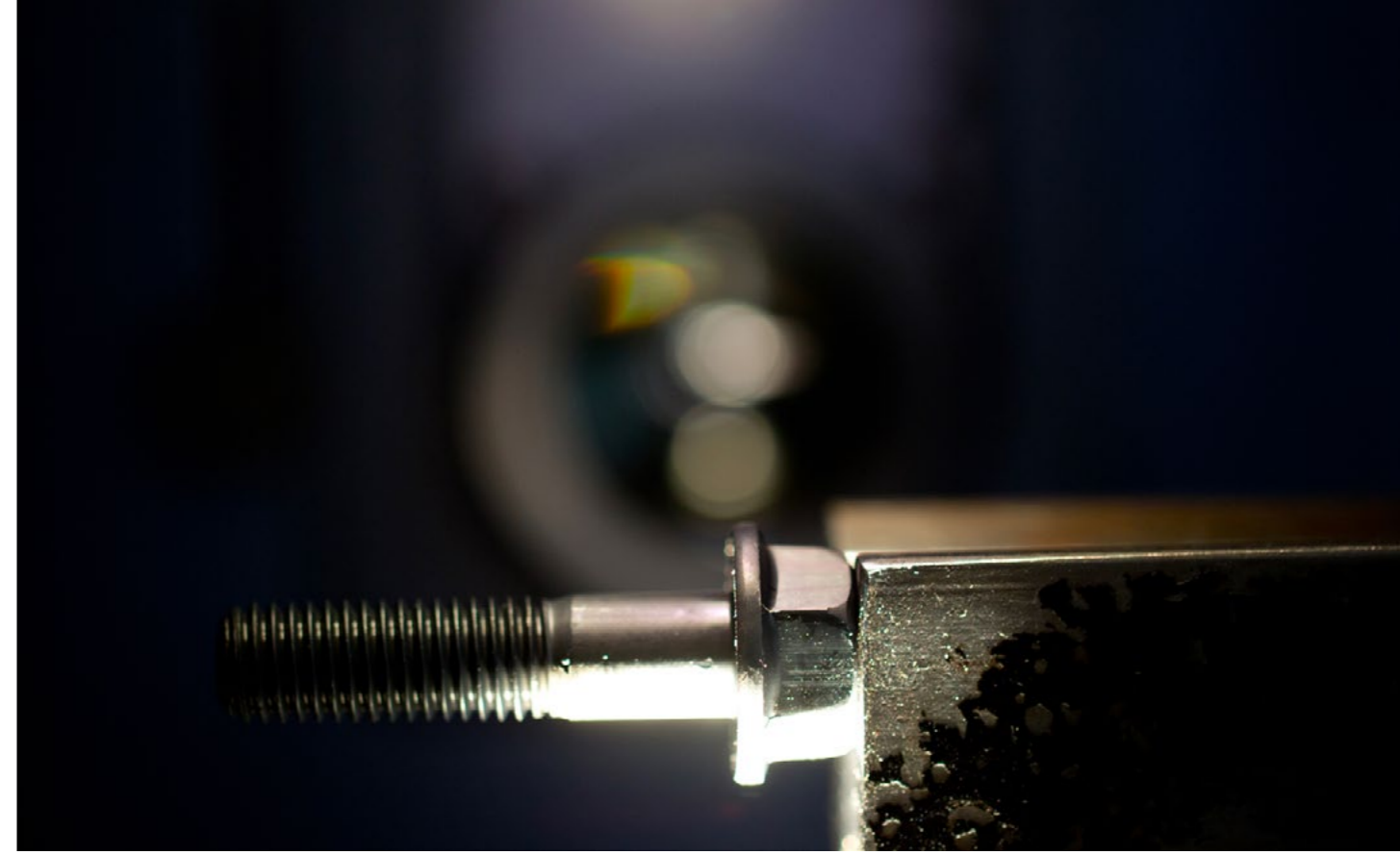
tamamlanmıştır. Ek arıtma tesisi tamamlandıktan sonra yapılan analizlere göre, AOSB deşarj kabul parametrelerinden yağ-gres parametresinde, kabul değerinin %75 altında değerler ölçülmüştür. Analiz sonuçlarında görülen iyileşme sonucunda Norm Fasteners Cıvata Salihli Fabrikası'nda da yaygınlaştırma kararı alınmıştır.

Operasyonel Mükemmellik

Sürekli iyileştirmeler, Kaizen yöntemi ile takip edilen fabrikalarda tüm çalışanların katılımıyla sürdürülmektedir. Çalışanlar, verdikleri öneriler ve tamamladıkları Kaizenler sonucunda her çeyrekte ödüllendirilmiştir.

Norm Fasteners Cıvata üretim tesislerinde soğuk şekillendirme prosesinde kullanılan Doruk üretim sistemi (MES - Manufacturing Execution System) ile iyileştirme alanlar net bir şekilde tanımlanabilmektedir. Vida soğuk şekillendirme proseslerinde de Doruk üretim yönetim sistemi kurulumu için çalışmalar 2021 yılında başlamıştır. 2022 yılında devreye alma tamamlanacaktır.

Soğuk Şekillendirme prosesinde 2021 yılında devreye alınan ve kalite alanında operatör bazlı değişikliklerin önüne geçen optik ölçüm sistemleri üre-



tim hollerinde devreye alınmaya başlanmıştır. Her referans için gerekli tanımlamalar sisteme girilmiş, otomatik olarak ölçülen değerler spc datası olarak sisteme aktarılmaktadır. 2022 yılında tüm soğuk şekillendirme hollerinde yeni ölçüm metodunun kullanımını hedeflenmiştir.

Cıvataya mekanik özellikleri kazandırılan ısıtma proseslerinde ise ürün bazlı reçeteler oluşturularak otomatik parametre ayarı yapılması için Norm Fasteners Cıvata Salihli pilot bölge seçilmiştir. 2021 yılında tamamlanan proje Norm Fasteners Cıvata İzmir fırınlarında 2022 yılında devreye alınacaktır. Böylece çok önemli bir tecrübe gerektiren fırın parametreleri her bir temel ürün için kayıt altına alınmış olacaktır.

2022 Plan ve Hedefler

2022 yılı özellikle Norm Fasteners Cıvata Salihli fabrikasında 2021 yılında başlayan yatırımların devreye alınacağı bir yıl olacaktır. Soğuk şekillendirme makinelere ve ısıtma proseslerinin kurulumları için ilk çeyrekte alt yapı hazırlıklarının tamamlanması hedeflenmiştir, ikinci çeyrekte itibaren makine kurulumlarının başlayacağı öngörülmüştür.

Dijitalleşme yol haritasında, 2022 yılı Light House projesinin devreye alındığı ve iyi uygulamaların yaygınlaştırıldığı kritik bir yıl olacaktır. Projeler için ekipler belirlenmiş, tüm iş birimi çalışanlarının hedeflerine de indirgenmiştir.

Sürdürülebilir üretim kapsamında, Norm Fasteners Cıvata İzmir ISO 50001 - Enerji Yönetim Sistemi belgelendirme sonrasında etüt sonuçlarına istinaden 3 VAP projesi (Verimlilik Arttırıcı Projeler) belirlenmiştir, başvurularının 2022 ilk çeyrekte yapılması planlanmıştır.

AR-GE MERKEZİ

Norm Holding, ulusal ve uluslararası üniversiteler, AR-GE ve tasarım merkezleri, araştırma kurumları ve firmalar ile iş birlikleri kurarak bilimsel ve teknolojik bilgi birikimini sürekli geliştirmektedir.

AR-GE yatırımlarına büyük önem veren Norm Holding, bağlantı elemanları sektörünün en önemli teknolojik trendlerine yönelik alternatif tasarımlar geliştirmekte, rekabet gücünü her geçen gün artırmaktadır. Farklı disiplinlerden gelen, alanında uzman, çoğu doktora ve yüksek lisans derecesine sahip mühendis ve temel bilimler mezunu araştırmacılar ve teknisyenlerden oluşan Ar-Ge Merkezi'nde birçok farklı alanda projeler yürütülmektedir. Güçlü Ar-Ge altyapısı sayesinde çok sayıda inovatif çözüm geliştirilmektedir.

2021 yılında öne çıkan projeler aşağıda sıralanmaktadır:

Kalıp Projesi

2021 yılı Ocak ayında TÜBİTAK'ın 1505-Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı kapsamında Gaziantep Üniversitesi ile birlikte yürütülen "Aşındırıcı Akışkanla İşleme Yöntemi Kullanılarak Farklı Tiplerdeki WC-Co Soğuk Dövme Kalıplarının Yüzey Kalitesinin Geliştirilmesi" konulu projede, soğuk dövme işleminde kullanılan ve oldukça maliyetli olan ithal WC-Co soğuk dövme kalıplarının "Aşındırıcı Akışkanla İşleme (AAİ)" yöntemiyle yüzey koşullarının en iyi duruma getirilmesi sayesinde kalıpların uzun ömürlü olmasının sağlanması ve her bir kalıp tipine göre özel AAİ metodu uygun akışkan kombinasyonunda macun geliştirilmesi

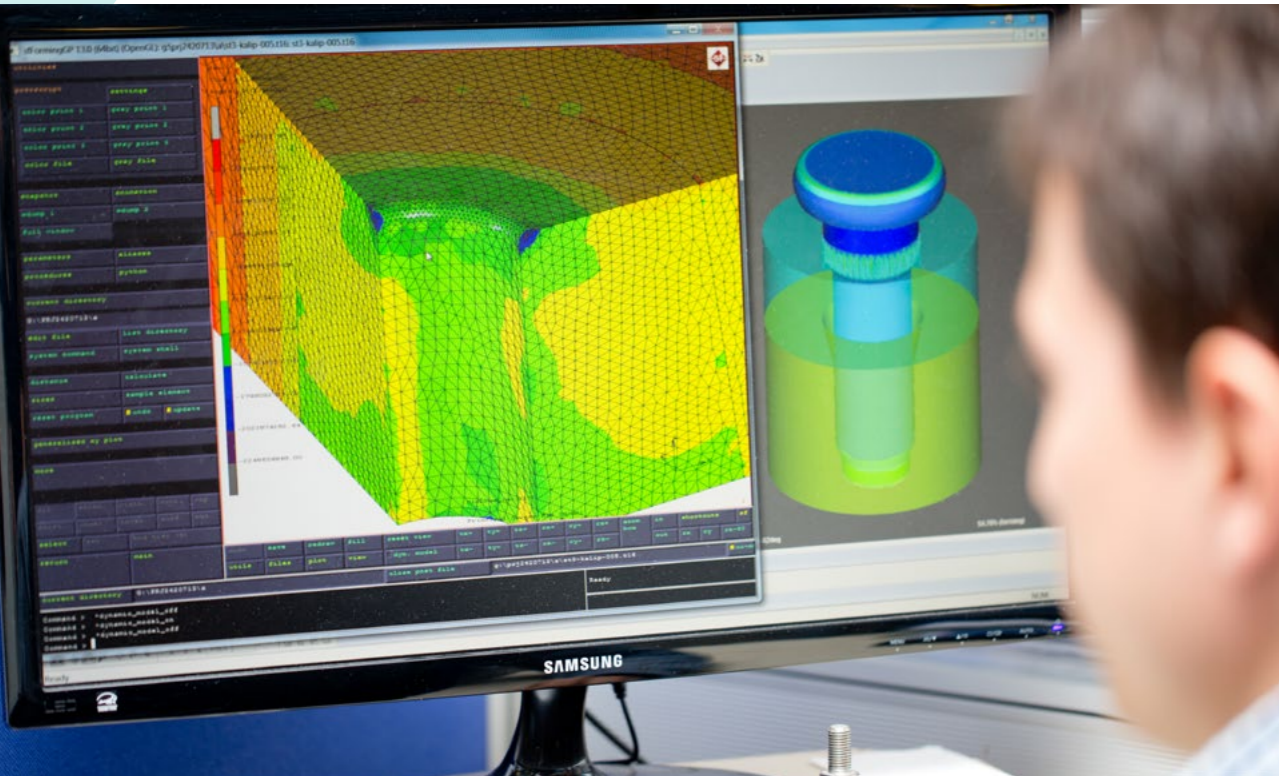


hedeflenmektedir. Kalıp tiplerine göre AAİ metodu üzerine know-how kazanılarak, el işçiliğinin ortadan kaldırılması, ithal edilen macunun yerleştirilmesi ve gelecekte yerli makine ve macunun pazara sunulması için bir referans oluşturacağı öngörülmektedir.

Ağırlığı Azaltılmış Bağlantı Elemanı

Sürdürülebilir bir dünya anlayışının oldukça önem kazanması ile Avrupa'nın yönetmeliklerde koyduğu CO₂ emisyonu hedefleri, Türkiye'de ve global ölçekteki otomotiv üreticilerinin sürdürülebilir bir üretim anlayışını benimsemesine ve emisyonu azaltmak amacıyla daha hafif araçlar üretmek konusunda çözüm arayışlarına yönlendirmiştir. Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi, HexLight® markası altında farklı tasarımlara sahip ağırlığı azaltılmış inovatif ürünlere ilaveten, 2021 yılında çevresel ve

ekonomik nedenlerin yanı sıra araç performansını artırmak amacıyla otomotiv sektöründeki ağırlık azaltma çalışmalarına destek olmaya ve sektörün ihtiyacına yönelik yenilikçi ve inovatif çözümler geliştirmeye devam etmiştir. Özel kafa formu sayesinde ağırlığı azaltılmış bağlantı elemanı ve bu bağlantı elemanına özel bir tahrik aparatı, bu kapsamda bir süredir gerçekleştirilen çalışmalar sonucu ortaya çıkmış ve 2021 yılında patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Söz konusu bağlantı elemanı ve tahrik aparatı tasarımına yönelik gerçekleştirilen endüstriyel tasarım başvurusu Türkiye'de ve AB ülkelerinde tescil edilmiştir. Bununla birlikte, HexLight® markası altında, özel kafa tasarımı ve onunla yekpare formda flanşlı bir yapıya sahip ağırlığı hafifletilmiş bağlantı elemanının açıklandığı patent başvurusu İtalya'da tescil edilmiştir.



CO₂ emisyonlarını azaltma stratejisi kapsamında, Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi'nde, elektrikli araçlar için gerekli olan yüksek menzillerin sağlanması amacıyla otomotiv sektöründe hız kazanan ağırlık hafifletme çalışmalarına destek olmak amacıyla, özel tasarım sayesinde bağlantı elemanının ağırlığının hafifletilmesinin yanı sıra ultra yüksek mukavemetli bağlantı elemanları kullanılarak daha düşük metrikte veya daha az sayıda bağlantı elemanına ihtiyaç duyulması üzerine de yoğun çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Sektörde bu konudaki ihtiyaç ve dünya çapındaki tedarikçilerin **ultra yüksek mukavemetli bağlantı elemanı** talebinin yüksek olması bu konunun 2021 yılında Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi tarafından çalışılan öncelikli konular arasında yer almasını sağlamıştır.

Bununla birlikte, yaygın olarak kullanılan **ISO 7380-2** flanşlı bombe baş imbus bağlantı elemanının dayanımını ve dolayısıyla kullanım alanlarını artırmak amacıyla tasarlanan özel kafa geometrisine sahip bağlantı elemanının endüstriyel tasarım başvurusu Türkiye'de tescil edilmiştir.

Otomotiv sektöründe 3 mm'den daha ince sac levhaların deformasyona uğramadan montajı için özel olarak tasarlanan kafa altı bölgesine sahip ve **FastiNorm** ürününün ince saclar için geliştirilmiş

bir versiyonu olan inovatif bir bağlantı elemanının açıklandığı patent başvurusu Türkiye'de tescil edilmiştir. Patentte açıklanan bağlantı elemanı, özel kafa altı formu sayesinde kaynak yapılmaksızın sıkı bir bağlantı sağlamanın yanında ince sacların mukavim bağlantısı için gerekli olan yüksek tork değerlerine, dönmeye ve eksenel çıkmaya karşı yüksek direnç göstermektedir.

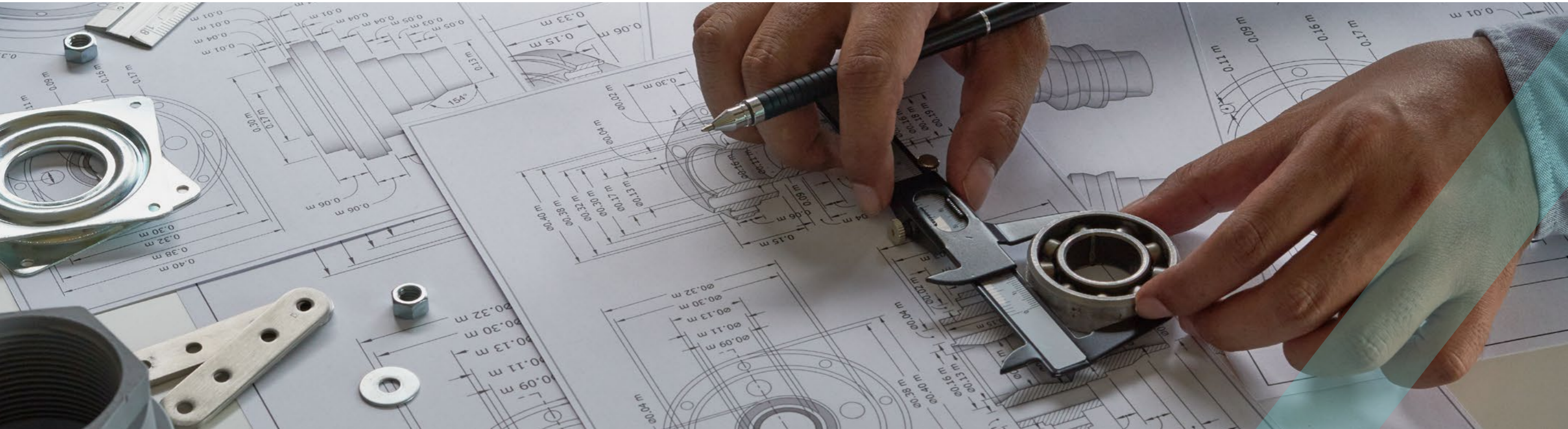
Teknolojik gelişmelerle hızlı seri üretimin oldukça önem kazandığı günümüzde, Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi geliştirdiği **özel uç formu sayesinde**, montaj yapan kişinin yeteneğinden ya da montajda kullanılan otomasyon sisteminin hassasiyetinden bağımsız olarak, kendi kendini eksenleme özelliği sayesinde istenilen performansta ve kalitede bağlantı sağlayabilen bir bağlantı elemanı geliştirmiştir. Global ölçekteki firmaların ürünlerine rakip olarak geliştirilen ve performans testlerinin oldukça hassasiyet gerektirdiği bu inovatif ürünün test çalışmalarının in-house olarak gerçekleştirilmesi amacıyla sanayi-sanayi işbirliği ile **özel test cihazı tasarımı** gerçekleştirilmiş ve geliştirilen cihaz Ar-Ge Merkezi Uygulama Laboratuvarı'na kazandırılmıştır.

Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi'nde güçlü yazılım alt yapısıyla yoğun simülasyon çalışmaları

gerçekleştirilerek üretimi yapılan/yapılması planlanan ürünlere yönelik isabetli tahminler gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Simülasyon çalışmalarındaki en önemli parametrelerden biri olan **sertlik değerlerinin daha az hatayla tahmin edilmesi** için ilk kez, soğuk dövme ile üretilen cıvatalar üzerinde ölçülen deneysel sertlik ölçümleri ve simülasyon modellerinden elde edilen gerinim değeri yardımıyla sertlik tahmin modellerinin sonuçları kıyaslanmıştır. Bu veriler kullanılarak farklı hammaddelemlerden üretilmiş cıvataların farklı bölgelerindeki sertlik değerini daha az hata oranıyla tahmin edilebilen yeni sertlik modelleri geliştirilerek simülasyon çalışmalarında daha doğru tahminler yapılabilmesi ve böylece üretim denemelerinin daha hızlı ve verimli sonuç vermesi amaçlanmıştır.

Paslanmaz çelik bağlantı elemanları, endüstriyel tesisler, vanalar, hava ve kaynar su geçiş boruları gibi yüksek korozif ortamlarda yaygın kullanım alanlarına sahip olup büyük ölçüde yurt dışından ithal edilmektedir. Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi, paslanmaz çelik bağlantı elemanları konusunda ülkenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak yurt dışına bağımlılığı azaltmak ve ülke ekonomisine katkıda bulunmak amacıyla, gelişen malzeme ve üretim teknolojilerini takip ederek yeni prosesler üzerinde kapsamlı çalışmalar gerçekleştirmiştir.

SMART-EUREKA kapsamında fonlanan ve Norm Fasteners Cıvata'nın ilk uluslararası projesi olan **"Talaşlı İmalat Yöntemlerine Uygun Geliştirilecek Kriyojenik Tabanlı Soğutma Sistemlerinin Entegrasyonu ve Takım Ömrüne Etkilerinin İncelenmesi (CryoMach)"** kapsamında talaşlı imalat sırasında kullanılan soğutma sıvılarının yerine kriyojenik CO₂ ve N₂'nin kullanılması ve bu sayede takım uçlarında daha efektif bir soğutma elde edilerek kullanım ömürlerinin artırılması, işlenen iş parçalarının yüzey kalitelerinin artırılması ve daha kısa sürede imalat işlemlerinin tamamlanması hedeflenmiştir. 2019'da başlayan projede, konsorsiyumda yer alan Belçika, İspanya ve İsveç'ten ortaklarla birlikte bu amaca yönelik gerçekleştirilen çalışmalar 2021 yılında da devam etmiştir. Projenin, kimyasal ilaveler içeren soğutma sıvıları yerine çevre dostu CO₂ ve N₂'nin kullanılması ve kimyasalların tekrar dönüşümüne gerek bırakmayarak zaman ve maliyet tasarrufu yapılması hedefi, Norm'un sürdürülebilirlik hedefleriyle de aynı doğrultuda olması nedeniyle ayrı bir öneme sahiptir.



NORM FASTENERS SOMUN

Norm Fasteners Somun, “global ölçek, bireysel ilgi” mottosu ile müşterinin yanında olarak; hizmet seviyesini her geçen gün daha da artırarak; farklı sektörlerde, farklı ülkelerde tercih edilen marka olmaya devam etmiştir.

Norm Holding bünyesindeki Norm Fasteners Somun Türkiye’de sektör belirleyicisi, Avrupa ve dünyada ilk sıralarda bulunma hedefine bağlılıkla ilerleyen bir şirkettir.

Norm Fasteners Somun fabrikaları, DIN 985 ve DIN 982 Fiberli somun, DIN 929, DIN 928 kaynak somunları, DIN 980/V, DIN EN ISO 7042 ve diğer tip sıkmalı somunlar, DIN 6923, DIN EN ISO 1661 flanşlı ve DIN 6926 DIN EN ISO 1663 flanşlı fiberli somunlar, DIN 21670 flanşlı kaynak somunları, perçin somunlar,

DIN 934, DIN 936 altıköşe somunlar, otomotiv sanayiinde kullanılan özel kaynak somunları ve yine otomotiv sanayiinde kullanılan özel burçlar gibi birçok benzer ürün üretiminde Türkiye’de liderliği üstlenmiştir.

Norm Fasteners Somun, Türkiye ve Avrupa’daki otomotiv firmalarının birçoğuna Norm Fasteners Cıvata’nın tedarikçisi olarak/yan sanayi olarak hizmet vermektedir. Türkiye’de Fiat-Tofaş, Mercedes Benz Türk, Uzel, Karsan, Otokar, Valeo, BMC,



TürkTraktör, Man Türkiye, Ford-Otosan, Oyak Renault’a, İsveç’te VOLVO ve SCANIA’ya, Almanya’da VW, Audi, Porsche’ye, Fransa’da PSA firmalarının direkt montaj hatlarına malzeme veren Norm Fasteners Somun, yine Norm Fasteners Cıvata üzerinden Ford Motor Company, Fiat, Valeo ve John Deere firmalarına küresel tedarikçidir.

2021 Faaliyetleri

Pandemi nedeniyle küresel ticaret ve dünya ekonomisinin büyük bir darboğazla karşı karşıya geldiği 2020 yılının ardından, 2021 yılı normale dönüş yılı olarak ön plana çıkmıştır. Yılın ilk döneminde, ekonomilerin önemli oranda toparlanmasına rağmen, yılın son çeyreğinde Omicron varyantının dünyada yayılmasıyla endişeler yeniden artmış ve ekonomik toparlanma hızı yavaşlamıştır. Ekonomik toparlanmanın hız kaybetmesinde, yeni varyantın getirdiği belirsizlik ortamı yanında, birçok sektörde yaşanan tedarik sorunları da etkili olmuştur.

2021 yılının ilk dönemlerinde normale dönüş ile birlikte gelen hızlı büyüme sonucu talep ve ticaret patlaması yaşanmıştır. Bu ticaret patlaması, pandeminin olumsuz etkilerini henüz atlatamamış olan tedarik zinciri üzerinde baskı oluşturmuş, hammadde-ürün temininde büyük zorluklar yaşanmıştır

ve tedarik maliyetleri oldukça yükselmiştir. Bu da, dünya genelinde ekonomiler üzerinde enflasyonist bir baskı oluşturmuştur. Yılın son döneminde, birçok gelişmiş ekonomi daha önce karşılaşmadıkları tarihi enflasyon rakamları ile karşılaşmıştır.

Türkiye ekonomisi 2021 yılında yüzde 11’lik yıllık büyüme kaydetmiştir. 2021 yılının tamamında görülen büyüme son 10 yılın en yüksek büyüme performansı olmuştur.

2021 yılı tedarik problemleri ve artan maliyetler nedeni ile zor bir yıl olmasına rağmen tedarik zinciri ve fiyatlandırma stratejileri ile Norm Fasteners’in müşterileri ile güven ilişkilerini daha da sağlamlaştırdığı, tercih edilen marka olmaya devam ettiği bir yıl olmuştur.

2020 yılında daralan dünya otomotiv sektörü, 2021 yılını da çip krizinin gölgesi altında geçirmiştir. Çip üreticilerinin yeterli çipi sağlayamaması otomotiv sektörünün büyük bir darboğaza girmesine sebep olmuştur. Çip krizi sebebiyle, birçok otomotiv şirketi üretimi sınırlamak zorunda kalmış ve araç tedarikinde gecikmeler yaşanmıştır. 2020 yılında beklentilerin üzerinde büyüyen Türkiye otomotiv pazarı, 2021 yılının ilk yarısında güçlü büyüme temposunu



devam ettirmiştir fakat global mikroçip kaynaklı üretim yavaşlamasının da etkisiyle, satışlar yılın ikinci yarısında ivme kaybetmiştir.

2021 yılında, otomotiv sektörü %56 pay ile Norm Fasteners Somun'un toplam cirosunda en yüksek paya sahip sektördür. Otomotiv sektörü cirosu bir önceki yıla kıyasla %48 oranında artış göstermiştir. Otomotiv sektörü önümüzdeki dönem için alınan yeni projeler ile lokomotif sektör olmaya devam edecektir.

2021 yılında, toptancı sektörü, %37 pay ile toplam ciroda ikinci en yüksek paya sahip sektördür. Toptancı sektöründe liderliğin devamı için müşteri taleplerine uyum sağlayarak ve rekabetçi konumu koruyacak politikalar yürütülmektedir.

Pandemi sonrası normalleşme döneminde, tüm dünyada artan enflasyon, malzeme fiyatlarındaki yükseliş, global tedarik zincirinde temin problemleri ve navlun maliyetlerindeki artış global beyaz eşya pazarında üretim ve satış faaliyetlerini etkileyen temel unsurlar olmuştur.

2021 yılında aşılama sonrası dönemde, evde geçirilen zamanlardaki düşüşe rağmen, ev-merkezli yeme içme alışkanlıklarının, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin sürdüğü gözlemlenmiştir. Kademeli normalleşmeyle beraber, mağazaların açılmasına rağmen, online alışveriş alışkanlıklarının sürmesi pazardaki iyileşmeyi destekleyici yönde olmuştur. Global beyaz eşya pazarı 2021 yılında, bir önceki yıla kıyasla ciro bazında %14 büyüme ile 249 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

Beyaz eşya sektörü Norm Fasteners için otomotivden sonraki ikinci sektördür. 2022 yılında Türkiye'de beyaz eşya üretiminde ciddi düşüşler beklense de Avrupa'da alınan yeni projelerle yerini korumaya devam edecektir.

Uluslararası inşaat sektörü açısından 2021 yılı, COVID-19 salgınının damga vurduğu 2020 yılının kısmen devamı niteliğinde olmuştur.

2021 yılının tamamında inşaat malzemeleri sanayi üretimi bir önceki yıla göre miktar bazında yüzde 19,6 artarken cari fiyatlarla yüzde 19 artmıştır. Bu

büyümede, yıl genelinde iç talebin canlı kalması ve dış pazarlardaki önemli talep artışları etkili olmuştur.

İnşaat malzemeleri sanayi üretimindeki artışa karşın inşaat sektörü yılın son çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 3,9 daralmıştır. 2021 yılını yüzde 0,9 küçülerek tamamlayan inşaat sektöründe son dört yıl üst üste daralma yaşanmaktadır. İnşaat sektörünün 2021'de Norm Fasteners Somun içindeki payı bir miktar küçülse de farklı sektörlerde var olmanın getirdiği riskleri minimize etme stratejisi ile yerini korumaya devam edecektir.

Dağıtım Kanalları

Norm Fasteners Somun, "global ölçek, bireysel ilgi" mottosu ile müşterinin yanında, yakınında olarak; hizmet seviyesini her geçen gün daha da artırarak; farklı sektörlerde, farklı ülkelerde tercih edilen marka olmaya devam etmektedir.

Yurt içinde ana dağıtım kanalı STD ile Türkiye'nin her yerinde kullanıcılara ve toptanılara Norm Fasteners markasını ulaştırmaktadır.

ST Trading Polonya ile; Polonya ve çevresindeki kullanıcı ve distribütör firmalara doğrudan hizmet vermektedir.

Yerel otomotiv yan sanayiye ulaşmak için Norm Fasteners Bursa ile özellikle Bursa'daki yan sanayilere verilen hizmet seviyesi artırılmakta ve JIT servis sağlanmaktadır.



Norm Fasteners Almanya; VW ve VW yan sanayileri için müşteri isteklerine göre paketleme ve günlük servis ile Norm Fasteners markasının Almanya'daki gücünü her geçen gün artırmaya devam etmektedir.

Norm Fasteners Romanya, özellikle Dacia yan sanayilerine hizmet vererek SUV üretim üssü Romanya'da Norm Fasteners markasının daha da stratejik bir yere gelmesinde katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda Romanya ve çevresindeki distribütörler için de standart ürün portföyü ile hizmet vermektedir.

Norm Fasteners Fransa ile PSA'ya günlük bağlantı elemanı temin edilirken, Fransa otomotiv yan sanayi ile de uzun vadeli ilişkiler güçlendirilerek müşteri hizmet seviyesi artırılmaktadır. Aynı zamanda standart ürün grubu ile piyasaya ve inşaat sektörüne de bağlantı elemanı tedarik edilmektedir.

Norm Fasteners Amerika, dünya devi traktör firması ve elektrikli araç üreticilerine yakın olmanın verdiği avantaj ile Amerika'daki pazar payının artmasına katkı sağlamaktadır. Mühendislik ve uygulama desteği ile yeni OEM'ler ve elektrikli araç markalarını portföyüne eklemeye devam etmektedir.

AR-GE ve Dijitalleşme

Normie RPA robotu kullanımı ile 2021 yılında planlama departmanında yıllık 520 saatlik beyaz yaka iş gücü azaltılmıştır.

Farklı disiplinlerden gelen, alanında uzman, çoğu doktora ve yüksek lisans derecesine sahip mühendis ve temel bilimler mezunu araştırmacılardan ve teknisyenlerden oluşan Ar-Ge Merkezi'nde birçok farklı alanda projeler yürütülmektedir. Ar-Ge Merkezi, numerik simülasyon destekli sistematik çalışmaları ile başladığı Ar-Ge yolculuğuna, sürekli devam eden alt yapı ve insan kaynağı yatırımları sayesinde, sektöre sunduğu katma değeri yüksek, yeni ve inovatif çözümlerle yükselen bir ivme ile devam etmektedir.

Effects of TiN/CrN, CrAlN, and TiN Coatings on the Performance of AISI M2 Tool Steel isimli makale ULAKBİM TR Dizin Mühendislik ve Temel Bilimler Veri Tabanı, DOAJ (Directory of Open Access

Journals), Google Akademik, Europub tarafından taranabilen Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisine gönderilmiştir. 10. Otomotiv Teknolojileri Kongresine katılım sağlanmıştır. Bildiri sunumu gerçekleştirilmiştir.

Performans Sonuçları

Tüm bu çalışmalar sonucunda; Norm Fasteners Somun İzmir fabrikası 16.660 ton bütçelenen üretim kapasitesini aşarak 18.465 ton somun üretmeyi başarmıştır. 2020 yılı aylık üretim tonajı 1.249 tondan 2021 yılında 1.539 tona çıkmıştır.

Norm Fasteners Somun Salihli fabrikası 20.409 ton bütçelenen üretim kapasitesini aşarak 22.865 ton somun üretmeyi başarmıştır. 2020 yılı aylık üretim tonajı 1.470 tondan 2021 yılında 1.905 tona çıkmıştır.

İzmir ve Salihli fabrikalarında çalışanların sürekli iyileşme kapsamında katıldıkları Kaizen adedi 2020 yılına göre %60 oranında artış göstermiştir. Çalışanların ortama %73'ü şirket içinde düzenlenen Kaizen çalışmalarına katılmıştır.

2022 Plan ve Hedefler

Soğuk şekillendirme, magazin ayıklama, yandan sıkma, kılavuz hattına anlık üretim takip sistemi (doruk otomasyon) yaygınlaşması için projelendirilip çalışmalara başlanmıştır.

Norm Fasteners Somun Salihli'deki mevcut somun fabrikasının büyütülmesi kapsamında yeni fabrikasının inşaatının 2022 yılında tamamlanıp 2023 yılında devreye girmesi planlanmaktadır.

Norm Fasteners Salihli fabrikasında 2022 yılında mevcut sipariş taleplerini karşılamak amacıyla 14 adet yeni soğuk şekillendirme makinası alımı, 1 adet LOI tavlama fırını alımı ve 1 adet ısıtma hattı alımı yapılarak üretim kapasitesi artırılabacaktır.

2022 yılında Norm Fasteners İzmir fabrikası yerleşimi malzeme akışına göre dizayn edilerek yalın hale getirilip yıllık taşıma maliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir.

NORM FASTENERS AMERİKA

Birçok alanda küresel hareketliliğin yaşandığı 2021 yılında Norm Fasteners yurt dışı şirketleri Almanya ve Amerika aktif bir yıl geçirmiş, birçok alanda yatırım yapmaya devam etmiştir.

2018 yılında kurulan Norm Fasteners Amerika'nın öncelikli hedefi müşteri memnuniyetini artırmak ve portföyündeki müşterileri büyütmek ve yeni müşteriler kazanmaktır.

4 ay tam kapanmanın yaşandığı 2020 yılını büyüme ile kapatan şirket, 2021 yılında devam eden arz talep dengesizliği, pandeminin devam eden etkileri, çip ve nikel alanındaki tedarik zinciri sıkıntısı, yüksek enflasyon gibi sorunlara rağmen büyümesine devam etmiştir.

Norm Fasteners Amerika, lokalizasyonun önem kazandığı ve OEM'lerin yerel üreticiler/firmalarla iş birliklerini artırdıkları bu dönemde, TESLA ABD üretim tesislerine, ABD deposundan ürün teslimine başlamıştır.

Diğer yandan bir önceki yıl çalışmalarına başlanan SAP sisteminin Satış ve Depo Yönetimi modülleri Nisan 2021 itibarıyla kullanılmaya başlamıştır.

Küresel gelişmelerin hızlandığı 2022 yılında Norm Fasteners Amerika; özellikle hızlanan elektrikli araç üretimi yatırımlarındaki gelişmelerle yakından ilgilenmektedir. Start-up firmalarının yanı sıra Ford, GM, Stellantis, VW, BMW, Daimler, Volvo gibi büyük oyuncuların bu alana kaydıkları yatırımları takip etmekte ve elektrikli Pick-up ve SUV adetlerinde artış olacağını öngörmektedir.

Diğer yandan 2022 yılında, henüz yeni olduğu, dünyanın en büyük ikinci otomotiv üreticisi konumundaki Kuzey Amerika pazarında büyüme hızını artırmayı hedeflemektedir.

NORM FASTENERS ALMANYA

Norm Fasteners Almanya, 2021 yılını bir önceki yıla göre %3 büyüme ile sonlandırmıştır.

Norm Fasteners Almanya, 4 Aralık 2012'de Almanya Spaichingen'in merkezinde kurulmuştur. Şirketin temel faaliyet konusu otomotiv ana ve yan sanayilerine bağlantı elemanlarının temini, depolanması ve satışlarıdır.

2021 yılında etkileri devam eden pandemi ve bu süreçteki çip tedarik sıkıntıları otomotiv sektörünü ciddi şekilde etkilemiş ve planlanan üretim adetleri gerçekleştirilememiştir. Ana sanayilerin üretim hatlarını kapatmasına ve kısa dönemli çalışmalarına rağmen Norm Fasteners Almanya, 2021 yılını bir önceki

yıla göre %3 büyüme ile kapatmıştır.

Pazardaki tüm bu etkilere ve daralmaya karşın Norm Fasteners Almanya yatırımlarını 2021 yılında da sürdürmüştür. Bir önceki yıl başlayan SAP entegrasyon süreci çalışmaları devam etmiştir, sürecin 2022 yılında %100 entegrasyonla tamamlanması hedeflenmektedir.

2022 yılının bir diğer projesi de; mevcut depoya 12 km uzaklıkta, Krefeld Hüls'te 10.000 m2 alanda gerçekleştirilecek depo yatırımıdır.

NORM FASTENERS ROMANYA

2021 yılında faaliyetlerine hız kazandıran Norm Fasteners Romanya, önemli gelişmeler sağlayarak 60 müşteriye hizmet verir konuma ulaşmıştır.

Aralık 2019'da Bükreş/Romanya'da kuruluşu tamamlanan ancak pandemi sebebiyle faaliyetine Ekim 2020'de başlayan Norm Fasteners Romanya, 2.500 m²'de 2.000 palet kapasitesi bulunan deposu ile otomotiv yan sanayi müşterilerine hizmet vermektedir.

2021 yılında faaliyetlerine hız kazandıran Norm Fasteners Romanya, satış ekibini geliştirmiş, ekibini büyütmüş, daha fazla müşteri ile aktif iletişimde bulunmuş, ürün çeşitliliği ve stok artışı gerçekleştirmiştir.

Tüm bu çalışmaların sonucunda 2021 yılında bir önceki yıla göre sipariş miktarını artırmış, 60 müşteriye hizmet verir konuma ulaşmıştır.

Norm Fasteners Romanya, 2022 yılında da çalışmalarına hız kazandırarak 3 milyon Euro ciroya ulaşmayı hedeflemektedir.



BİR BAKIŞTA ENDÜSTRİ GRUBU



12

ÜRETİM MERKEZİ

İZMİR-SALİHLİ



6

LOJİSTİK MERKEZİ

ROMANYA, TÜRKİYE
(İZMİR-SALİHLİ-BURSA)



5

YERLEŞİK
UYGULAMA OFİSİ
ALMANYA, ABD, ÇİN,
BİRLEŞİK KRALLIK,
TÜRKİYE



ABD



BİRLEŞİK KRALLIK

ALMANYA

ROMANYA

İzmir-Manisa/Salihli

TÜRKİYE

İzmir-Manisa-Bursa



ÇİN

TİCARET GRUBU

Ticaret Grubu Başkan Mesajı	78
Ticaret Grubu	80
Standart Cıvata	82
ST Trading	84
Mubiko	85
Bir Bakışta Ticaret Grubu	88

TİCARET GRUBU BAŞKAN MESAJI

Değerli İş Ortaklarımız ve Paydaşlarımız,

2021, dünyanın pandemi koşulları altında yaşadığı ikinci yıl olurken, küresel ekonomide toparlanma belirtilerinin güçlendiği izlenmiştir. Yıl genelinde aşılarda yaşanan olumlu gelişmeler normalleşme sürecini hızlandırmış ancak, ortaya çıkan yeni varyantlar toparlanmada kesintilere yol açmış, ekonomi ve hayat üzerindeki etkileri yıl boyunca hissedilmiştir.

Öngörülebilirliğin azaldığı, belirsizliğin arttığı bu ortamda, Standart Cıvata olarak güçlü kazanımlara imza attık. Bu dönemde sadece 'bugünü yönetmeye' odaklanmadık. Pandemi öncesinde hayata geçirdiğimiz dijital dönüşüm yatırımları sayesinde, ana işlerimizi başarıyla yürütürken, tüm çalışanlarımızın katkılarıyla oluşturduğumuz kısa ve orta vadeli yol haritamızı tüm paydaşlarımıza aktardık. Çalışanlarımızdan, yöneticilerimizden neler beklediğimizi anlattık; şirketlerimizi yeni normalin gerçeklerine nasıl adapte edeceğimiz konusunda onlara yol gösterdik.

2021 yılında, belirlediğimiz stratejik hedeflerimizin rehberliğinde, hedeflerimizi hayata geçirmek için güçlü ve kararlı adımlarla ilerledik. Yurt içinde ve yurt dışında ana iş kollarımızda mevcut konumumuzu güçlendirirken, yeni büyüme platformlarındaki proje ve yatırımlarımızı hayata geçirmeye devam ettik. Dijital dönüşüm alanında heyecan verici atılımlara imza atarken, sürdürülebilirliği tüm faaliyetlerimizin temeline koyduk.

Şirketimiz birçok sektöre doğrudan malzeme tedariki yapan bir firma olarak, pandeminin yarattığı koşulların sektörler üzerinde oluşturduğu değişikliklerden de etkilendi. Bu noktada Standart Cıvata'nın önceliği insan sağlığını odağına alarak, tüm paydaş ve iş ortaklarına kesintisiz hizmet sağlamak oldu. Grup şirketlerimizden ve yurt içi tedarikçilerimizden aldığımız üretim desteği ile stoklarımızı hızlı bir şekilde güçlendirerek; müşterilerimize bulunabilirlik sağladık. Yurt dışı ana tedarikçi kaynaklarımızın bulunduğu ülke Çin'de ise hafiflemeye başlayan pandemi etkileri sonrası hızlı bir şekilde yüklemelerimizi alarak çeşitliliğimizi korumaya devam ettik. Tüm operasyonlarımızda tedarik zincirinin görünürlüğünü artırarak, değişen durumlar karşısında yeni stratejiler belirleyerek olumsuz etkileri minimuma indirmeyi başardık. Dijital dönüşüm süreçlerinde tüm insan kaynağımızın yetkinliklerini ve dijital okuryazarlığı artırarak, analitik sonuçlara yöneldik.

Standart Cıvata 2021 yılında, bir önceki yıla göre yaklaşık %44'lük ciro artışı gerçekleştirdi. ST Trading ise tam 2 katı büyüme sağladı. Türkiye'den yapılan ihracatlarda %70'e varan ciro artışı sağlandı ve 40 farklı ülkeye ihracat yapıldı. ST Trading ise Polonya pazarı dışında 20 ülkeye daha ihracat gerçekleştirerek, Avrupa pazarında olan yayılımını arttırdı. 2020 yılının son çeyreğinde devreye alınan Ankara deposu ile bölgedeki tedarik zinciri sorunlarına hızlı cevap verilerek, etkinlik artırılmış ve tüketici müşterilerde hizmet seviyesi artırılarak gelir artışı sağlanmıştır.

Hırdavat sektöründe daha fazla yayılım sağlamayı, bunun için ürün çeşitliliği ve satış sonrası hizmetlerle destek vermeyi hedefliyoruz. Satış ağıımızı bölgesel bazlı kurgulayarak lojistik avantaj sağladık. Bu da günlük sevkiyatlar ile hizmet hızımızı ve kalitemizi arttırdı.

Tüm çalışma arkadaşlarımızın; hem kendilerinin hem de toplumun sağlığını korumak üzere göstermiş oldukları gayret ve özverili çalışmaları sayesinde birlikte başarmaktayız. Hepsine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım. Değer zincirimizin diğer güçlü halkaları; müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve tüm paydaşlarımıza; bize olan destekleri ve iş birlikleri için teşekkür eder, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Caner MELEK
Ticari Grup Başkanı



TİCARET GRUBU

Ticaret Grubu yurt içinde ve yurt dışında yeni depolar oluşturarak; lokasyon sayısı ile birlikte palet kapasitesini de artırarak güçlü stokla müşterilerine hizmet vermektedir. Ürün portföyünü devamlı geliştirip çeşitlendirerek; hizmet verdiği sektör sayısını artırmakta ve yeni müşterileriyle birlikte mevcut müşterilerde derinleşmeyi sürdürmektedir.

Geniş Bir Sektöre Hizmet Sunulmaktadır

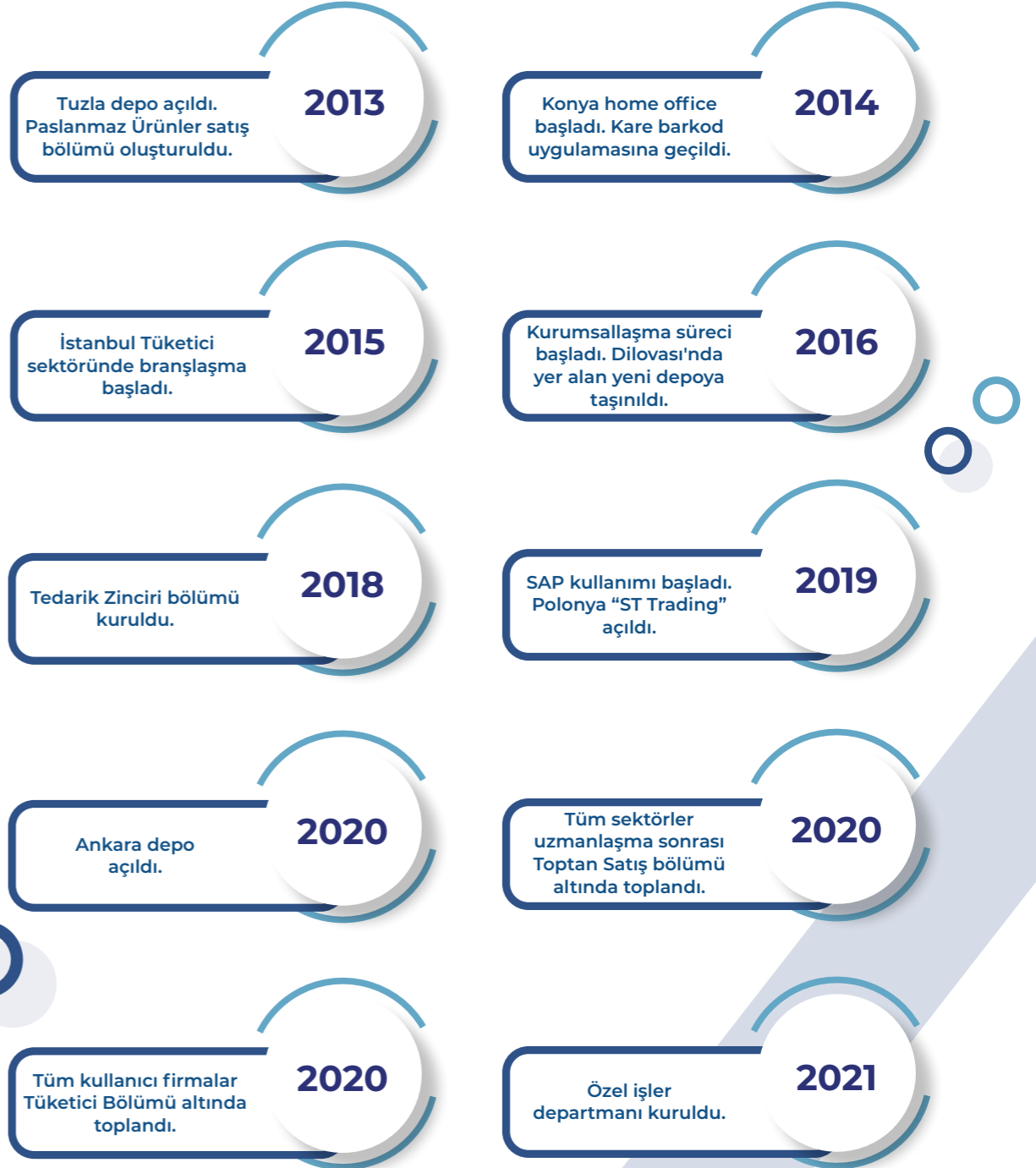
Norm Holding, yüzde 25 kullanıcı fabrikalar, yüzde 10 Türkiye'den ihracat, yüzde 65 toptan alıcı firmalara; Holding bünyesinde üretilen cıvata, somun ve vida ürünler haricinde, sineklik, sıva filesi, çekmece kilidi, çekmece rayı, menteşe gibi hırdavat ürünlerinin, distribütörlük anlaşması olan elektrikli el aletlerini ve kesme taşlarının, ithalatını gerçekleştirdiği paslanmaz bağlantı elemanlarının satışını gerçekleştirmektedir.

Otomotiv, beyaz eşya, tarım, madencilik, mobilya, pen, enerji, inşaat, silo, marin vb. sektörler, İzmir, Salihli, Dilovası, Ankara ve Poznan depolarından hizmet vermektedir. Müşterilerine doğrudan satış ile birlikte home depo, kanban hizmetleri ve özüm aracı ile yerinde uygulamalar için çözüm ortaklığı sunmaktadır.

17.500 palet kapasiteli İzmir, 7.200 palet kapasiteli Kocaeli-Dilovası ve 9.300 palet kapasiteli Ankara-Kahramankazan, 2.500 palet kapasiteli Manisa Salihli'de depoları bulunmaktadır. İlgili depolarından 66 şehirde, 17 pazarlama satış temsilcisi ile ve yurt dışında yaklaşık 50 ülkeye ihracat yapmaktadır. Müşterilerin lojistik operasyonları, buldukları şehre en yakın depolara gerçekleştirilmek üzere sistemlere tanımlanmıştır. Depoların bulunduğu şehirlerde kendi araç filolarının dağıtımını ile birlikte; ambar, kargo ve diğer dağıtım firmalarından alınan hizmetler ile lojistik operasyonları gerçekleştirilmektedir.

Yurt içinde fason üretici anlaşmaları ile talaşlı imalat, sıcak dövme, soğuk dövme yöntemleri ile standart ve özelleştirilmiş parça üretimi, ray, menteşe, kapı kolu, bant üretimleri ile müşteri taleplerini karşılamaktadır.

2025 yılı strateji planları doğrultusunda yurt içi ve yurt dışında hizmet verdiği depoların ve tesislerin sayılarını artırarak, yeni sektör, ürün, müşteri açılımına devam edecektir.



STANDART CIVATA (STD)

Sürekli değişime ve iyileştirmeye dayalı hizmet felsefesi ile bağlantı elemanları sektörünün standartlarını belirleyen STD, faaliyetlerini genişlettiği ve pek çok gelişim projesini hayata geçirdiği bir yılı geride bırakmıştır.

1982 yılında Norm Holding bünyesinde kurulan STD, kurulduğu yıldan itibaren sektörde en üst sıralarda yerini almış, oluşturduğu yenilikler ile teknolojik değişikliklere öncülük etmiş ve sektörün belirleyicisi konumuna gelmiştir. Yurt içinde 66 şehirde 17 satış temsilcisi ve 162 personeliyle aktif olarak çalışan STD, müşteri memnuniyetini benimsemiş, müşterilerini iş ortağı olarak özümsemiştir. Standart Civata A.Ş. ithalat ve ihracatta sektörün lideri olup, civata, somun, imbus, matkap uçlu vida, sunta vidası, gijon, düz ve yaylı rondela, dübel, inox

bağlantı, tüm bağlantı elemanları ve hırdavat ithalatıyla imalat sanayindeki çok büyük bir açığı kapatmakla beraber kaliteyi beraberinde getirmiştir. Avrupa ülkeleri başta olmak üzere 35'den fazla ülkeye ihracat yapan ve bayilikleri bulunan STD, dünyanın önde gelen bağlantı elemanı firmalarından biridir.

ST Trading, Norm Holding'in ticari kanadı bünyesinde bir pazarlama şirketi olarak Polonya Poznan'da kurulmuştur. ST Trading 2.500 m2 kapalı



depo alanı içerisine kurulu, 3.240 palet kapasitesi ile hizmet vermektedir.

2021 Yılı Faaliyetleri

Enerji, inşaat, tarım, mobilya, elektrik, iş güvenliği, savunma, ulaşım, otomotiv, beyaz eşya, makine, madencilik gibi sektörlerle 2021 yılında 13.400 farklı ürün ile hizmet verilmiştir, her geçen gün ürün yelpazesi genişlemektedir.

STD 2021 yılında yurt içinde 67 şehre 50.000 ton satış gerçekleştirmiştir. Bir önceki yıla göre satış gelirlerinde %43'lük, Türkiye'den yapmış olduğu ihracat gelirlerinde ise %70 artış elde etmiştir.

ST Trading ise 2021 yılında 20 ülkeye satış gerçekleştirmiş ve gelirlerini yaklaşık 3 katına çıkarmıştır.

Türkiye, Polonya ve Romanya depolarında toplam palet kapasitesi 45.000'e ulaşmıştır ve önümüzdeki yıllarda yurt dışında iki ülkeye daha açılım planlanmaktadır.

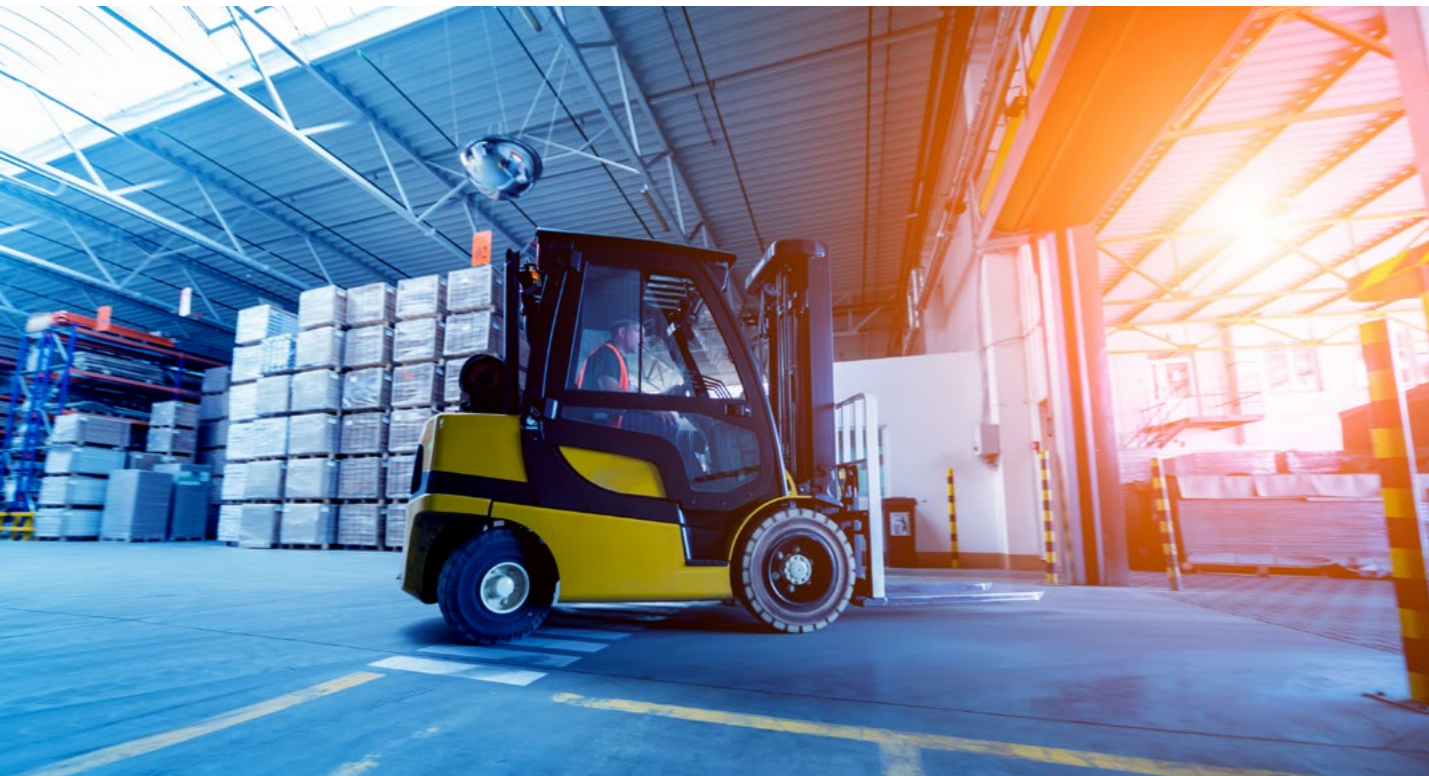
Tüm depolarda el terminalleri ve sistem üzerinden mal kabul, sipariş toplama ve sevkiyat işlemleri gerçekleştirilmektedir ve kağıt tüketimi yapılmamaktadır. Envanter kayıt doğruluğu %99,8 olarak gerçekleşmiştir. Aynı zamanda tüm depo araçları elektrikli araca döndürülmüştür.

2022 Plan ve Hedefler

STD, ST Trading ve müşterileri arasında B2B yapısı hayata geçirilmiştir. 2022 yılında ise tam entegrasyon sağlanarak hizmette sınırların kaldırılması hedeflenmektedir.

RPA teknolojisi iş süreçlerine adapte edilerek yinelenen işlerde maliyetlerin düşürülmesine odaklanılmaktadır. Qlik sense, Power BI, CRM raporlama sistemleri ile hızlı karar alma ve tüm süreçlerde şeffaf izlenebilirliği sağlanmaktadır. 2022 yılında ise tüm çalışanların dijital okur yazarlık kapsamında RPA ve iş zekası eğitimleri tamamlanacaktır.

2022 yılında; pandemi gibi beklenmeyen krizlere ve talep dalgalanmalarına karşın; tedarik zincirinde kesintisiz hizmet vermek, etkin ve çevik yönetimi maksimize etmek, pazar payını ve ürün çeşitliliğini artırmak hedeflenmektedir.



ST TRADING

Yoğun bir yıl geçiren ST Trading, 2022 yılında ekibini de büyüterek Polonya ve Avrupa pazarında genişlemeyi ve yeni müşterilere ulaşmayı hedeflemektedir.

ST Trading, Norm Holding'in ticari kanadı bünyesinde bir pazarlama şirketi olarak Poznan, Polonya'da kuruldu. Şirket, Norm üretimi olan ürünlerden Uzak Doğulu tedarikçilerin ürettiği ürünlere kadar geniş bir ürün yelpazesine sahiptir.

2021 yılında Polonya ve Avrupa'daki satış ağını yayma yönünde atılımlar yapan ST Trading, merkez ofiste bir satış mühendisi konumlandırarak, özellikle son kullanıcı kanadında kendisini daha geniş bir yelpazede tanıtmaya başlamıştır. İhracat kanadında 21 ülkeye hizmet veren ST Trading, tüm bu çalışmaları sonucunda satış tonajı olarak bir önceki yıla oranla 2 katından fazla bir büyüme yakalarken cirosunu da yaklaşık 3'e katlamayı başarmıştır.

2022 Hedef ve Planlar

2022 yılında pazarlama gücünü Polonya'nın geneline yayma amacıyla şirket; kuzey, güney ve doğu bölgelerinden sorumlu üç yeni satış mühendisini ekibine katmayı hedeflemektedir. Sadece hırdavat grubuna odaklanacak bir pazarlamacı ile de ürün gamının genişletilmesi planlanmaktadır. Ayrıca, Almanya ve Çekya'da da farklı sektörlere ve şirketlere açılım yapmak için bu pazarlarda da birer pazarlama yöneticisi konumlayacaktır.

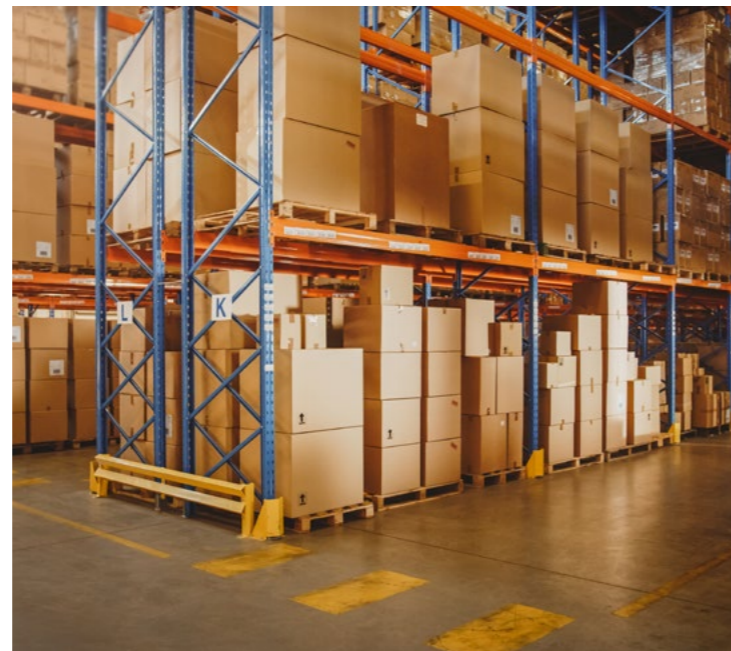
ST Trading, yatırımlarına da devam etmiştir. Yeni raf yatırımları gerçekleştiren şirket, bugün 2.318 olan palet kapasitesini yatırımların tamamlanmasıyla 2022 yılı sonunda 4.500'e çıkartacaktır. 2023 yılı

planları arasında yeni bir depo yatırımı da bulunmaktadır.

Diğer yandan 2022/2023'te ilk olarak tekerlek/ma-kara üreticisi bir son kullanıcıyla Kanban Sistemi'ne geçiş için hazırlıklarını yapmaktadır. Bu kabiliyet şirketin birçok önemli son kullanıcıya ulaşması için önemli bir adım olacaktır.

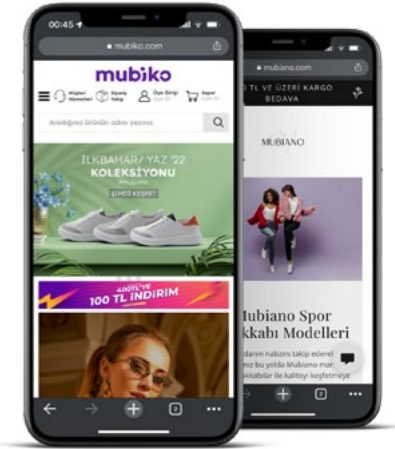
Yine 2023 yılında, ST Trading'in 2020 yılından bu yana kullandığı online satış platformunun Avrupa pazarı müşterilerine açılması planlanmaktadır.

ISO 9001 ve ISO 14001 sertifikasyonları için çalışmalarına başlayan şirket, süreci 2022 yılında tamamlamayı hedeflemektedir.



MUBIKO

2021 yılında alt yapı hazırlıkları gerçekleştirilen mubiko.com, Norm Holding güvencesiyle faaliyetlerine başladı. Keyifli bir e-ticaret deneyimi yaşatmayı hedefleyen site, 2022 yılında hem ürün gamını genişletmeye hem de pazarlama faaliyetlerine devam edecek.



mubiko.com Norm Holding bünyesine bağlı olarak kurulmuş bir e-ticaret sitesidir. Altyapı hazırlıklarına 2021 yılında başlayan site, 2022 yılında hayata geçirilmiştir. Fiziki bir mağazaya sahip olmayan mubiko.com alışveriş sitesi, Norm Holding güvencesiyle farklı kategorilerde ürünleri hızlı ve sorunsuz olarak müşterilerine ulaştırmak ve yüzlerde gülümseme yaratacak bir e-ticaret deneyimi yaşatmak üzere faaliyetlerini sürdürmektedir.

2021 Yılı Faaliyetleri

2021 yılı başında e-ticaret sitesinin ismi mubiko olarak belirlenmiş ve ardından amblem ve logo çalışmaları başlatılmıştır. SAP sipariş ve satın alma süreçlerinin hazırlıkları gerçekleştirilmiş ve üçüncü partilerin entegrasyon süreçleri tamamlanmıştır. Yıl sonuna kadar ise yazılım ve alt yapı entegrasyonları gerçekleştirilmiştir.

2022 Çalışmaları, Planlar ve Hedefler

2022 Ocak ayında SAP sipariş modülü devreye alınmış ve takiben ilk lansman yılın başında İzmir'de gerçekleştirilmiştir. mubiko.com faaliyete geçtiği ilk çeyreği 263 bin TL ile kapatmıştır.

Ardından modayı yakından takip eden herkesin ayak sağlığına önem veren tasarımlar için çabalayan Mubiano ayakkabıları için marka tescil çalışmaları gerçekleştirilmiştir. İzmir'de tasarlanıp üretilen Mubiano marka ayakkabıların kadın spor ayakkabı ürün gamı, öncelikli olarak mubiko.com üzerinden satışa başlamıştır. Ardından Trendyol ve hepsibur-

da.com gibi önde gelen pazaryerlerinde satışa başlamıştır. Yılın ikinci yarısı itibarıyla ise perakende mağazalarında müşterilerle buluşmaya başlamıştır.

Yılın devamı ve önümüzdeki dönem için markanın planları arasında;

- Markanın tutunabilirliği açısından rekabetçi fiyat sunmak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak
- Hem spor ayakkabı hem de kışlık bot/çizme gruplarında kadın müşteriler arasında tercih edilebilir bir marka olmak üzere çalışmalar yapmak,
- Tedarikçi ağını kadın müşterilere genişleterek yenilikçi ve özgün ürünler sunmak
- 18-24 yaş arası kadın müşteri grubuna spor giyim ve tamamlayıcı aksesuar grubunu da içeren koleksiyonlar geliştirmek
- Erkek ürün grubunu ayakkabı, t-shirt ve tamamlayıcı aksesuar gibi ürünlerle genişletmek yer almaktadır.

Tüm bu çalışmaların sonucunda Mubiano markasının bilinirliği daha üst seviyelere çıkartılarak, daha fazla müşteriye ulaşmak hedeflenmektedir.

BİR BAKIŞTA TİCARET GRUBU

STD
çözümün bir parçası



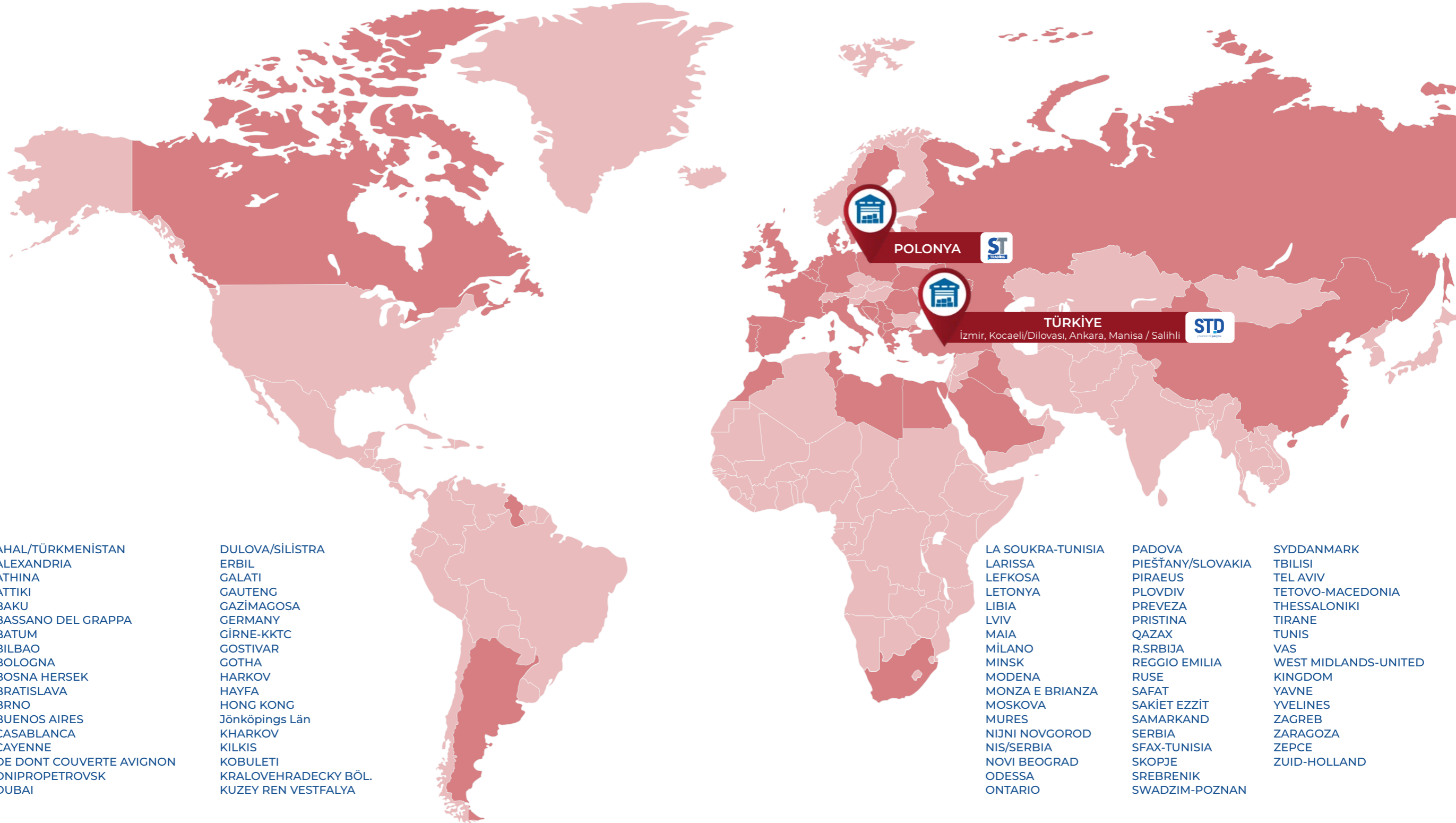
5

LOJİSTİK MERKEZİ
(Polonya, İzmir, Kocaeli / Dilovası,
Ankara, Manisa / Salihli)



87

İHRACAT NOKTASI



AHAL/TÜRKMENİSTAN
ALEXANDRIA
ATHINA
ATTIKI
BAKU
BASSANO DEL GRAPPA
BATUM
BILBAO
BOLOGNA
BOSNA HERSEK
BRATISLAVA
BRNO
BUENOS AIRES
CASABLANCA
CAYENNE
DE DONT COUVERTE AVIGNON
DNIPROPETROVSK
DUBAI

DULOVA/SİLİSTRA
ERBİL
GALATI
GAUTENG
GAZİMAGOSA
GERMANY
GİRNE-KKTC
GOSTIVAR
GOTHA
HARKOV
HAYFA
HONG KONG
Jönköpings Län
KHARKOV
KILKIS
KOBULETI
KRALOVEHRADECKY BÖL.
KUZEY REN VESTFALYA

LA SOUKRA-TUNISIA
LARISSA
LEFKOSA
LETONYA
LIBIA
LVIV
MAIA
MİLANO
MINSK
MODENA
MONZA E BRIANZA
MOSKOVA
MURES
NIJNI NOVGOROD
NIS/SERBIA
NOVI BEOGRAD
ODESSA
ONTARIO

PADOVA
PIEŠTANY/SLOVAKIA
PIRAEUS
PLOVDIV
PREVEZA
PRISTINA
QAZAX
R.SRBIJA
REGGIO EMILIA
RUSE
SAFAT
SAKİET EZZİT
SAMARKAND
SERBIA
SFAX-TUNISIA
SKOPJE
SREBRENİK
SWADZIM-POZNAN

SYDDANMARK
TBILISI
TEL AVIV
TETOVO-MACEDONIA
THESSALONIKI
TIRANE
TUNIS
VAS
WEST MIDLANDS-UNITED
KINGDOM
YAVNE
YVELINES
ZAGREB
ZARAGOZA
ZEPCE
ZUID-HOLLAND

NORM COATING

2021 yılında Türkiye'nin En İyi İşyerlerinden biri olarak seçilen Norm Coating, insanı merkezine alan yönetimi ve sürdürülebilir büyüme hedefiyle çalışmalarına devam etmektedir.

1998 yılında kurulan Norm Coating, İzmir ve Salipli lokasyonlarındaki toplam dört fabrikasında 170.000 ton/yıl kapasitesi ile sektörünün öncüsü olarak üretmeye ve büyümeye devam etmektedir. 13 bin metrekare kapalı alan üzerine kurulu beşinci fabrikası olan Sakarya, 2022 yılında faaliyete geçecektir. IATF 16949 Kalite Yönetim Sistemi belgelendirmesi ve MacDermid, Dörken MKS, Magni ve NOF (Geomet) lisansları bulunmaktadır.

2021 Yılı Faaliyetleri

Norm Coating, 2021 yılında bir önceki yıla oranla %64,54 büyüme göstererek 130.000 ton ürün kaplamıştır. 2021 yılında Norm Coating bünyesinde yapılan işlerin %99,83'ünü şirket içi (cıvata, somun, vida) müşteriler oluşturmuştur.

2022 yılında hedefi şirket dışı müşterilerin deki oranını artırmaktır. Bu bağlamda Sakarya ve İzmir lokasyonlarında yaş boya tesisi, Sakarya askı çin-



ko-nikel ve kataforez tesisleri yatırımları arasında yer almaktadır. 2021 yılında 13,98 milyon Euro yatırım yapılmıştır.

734 çalışanı ile faaliyet gösteren Norm Coating, Kincentric Türkiye Best Employers Programı kapsamında 2021 yılı "Türkiye'nin En İyi İşyeri Ödülü"nü almıştır.

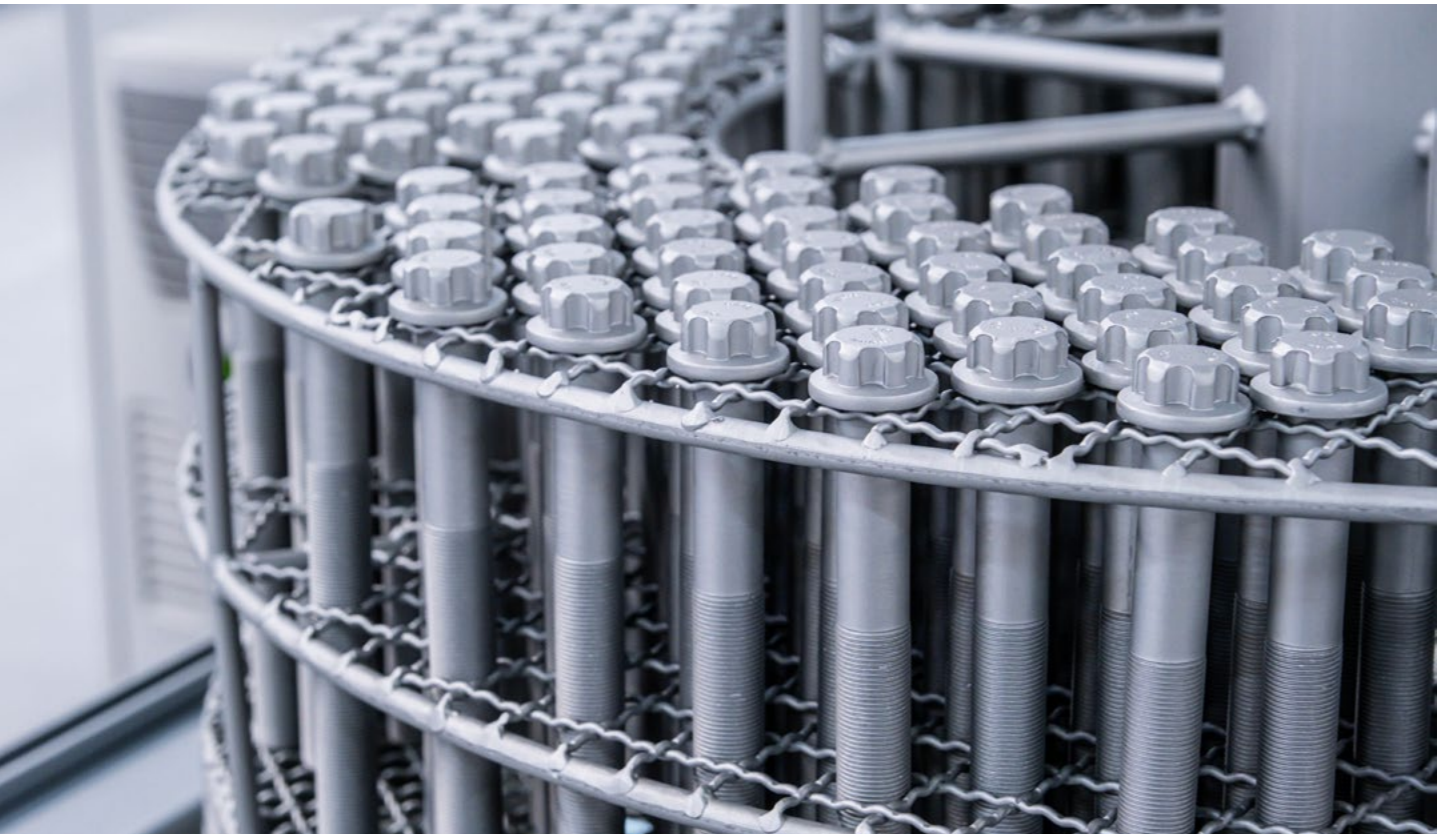
2021 yılının bir diğer önemli gündemi Çevre departmanının kurulmuş olmasıdır. Belgelendirmesi ise 2022 yılında yapılacaktır.

2022 Plan ve Hedefler

2022 yılında hedefine insan, çevre ve sürdürülebilir büyüme ilkelerini koyan Norm Coating'in stratejik öncelikleri ve hedefleri:

- ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemini ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemini kurmak,
- Yüksek güvenlik standartlarını ve ürün kalitesini ön planda tutarak, inovasyon ve dijitalleşmeyi odağına alan çözümler ile yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek için bünyesinde Tasarım Merkezi kurarak, pazardaki lider konumunu sürdürmek,
- Norm Holding bağlı şirketleri dışında müşteri portföyü geliştirecek yatırımlar yaparak, yurt içi ve yurt dışında satın alma, birleşme ve yatırım fırsatlarını değerlendirerek Norm Coating'i mevcut konumunun ilerisine taşıyacak sürdürülebilir büyüme sağlamak yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında ise devam eden proje çalışmaları ile üretimde kimyasal kullanımının, üretimde ve ofislerde kağıt/karton kullanımının azaltılması ve her bir kaplama prosesinde ton başına üretim için su kullanımının azaltılması önceliklendirilmiştir.



NORM TOOLING

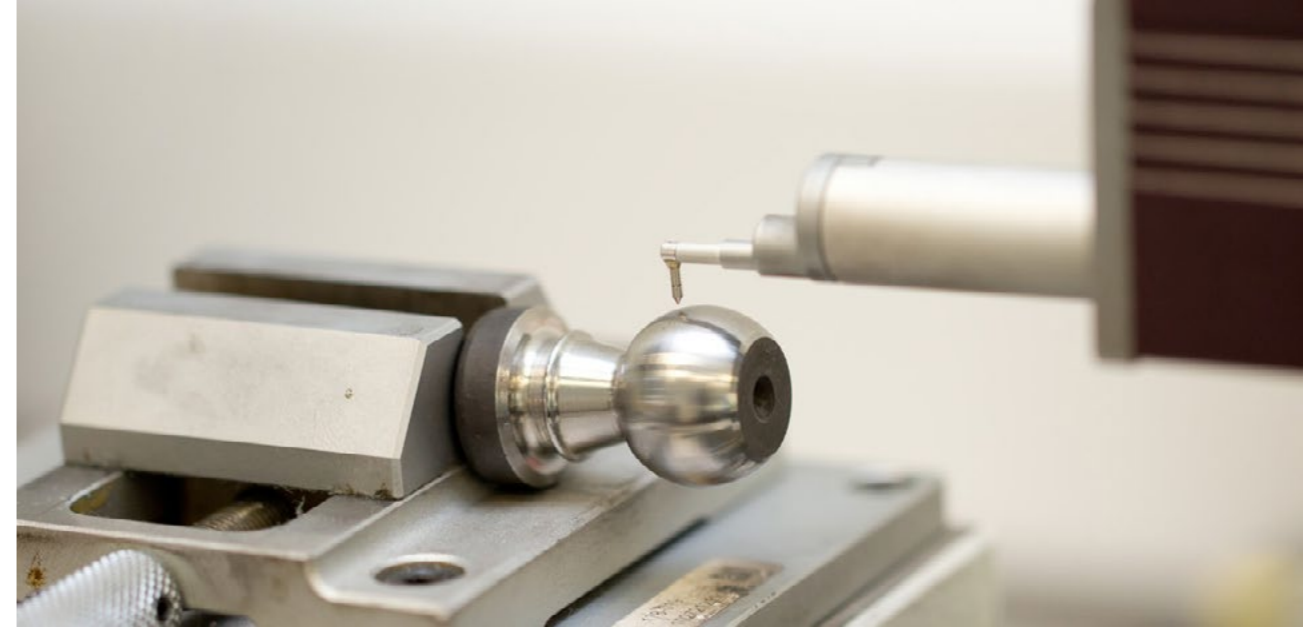
2021 yılında üretimde otomasyon başta olmak üzere pek çok teknolojik yatırımı hayata geçiren Norm Tooling, önemli bir verimlilik ve performans artışı sağlamıştır.

2003 yılında kurulan Norm Tooling; 2006 yılında Bağlantı Elemanları için kalıp üretimine ve talaşlı imalatlı özel parça imalatı faaliyetlerine başlamıştır. Yüksek kaliteli, ekonomik fiyatlı ve tam zamanında (JIT) en iyi hizmeti sağlamayı amaçlayan Norm Tooling; yeni nesil üretim teknolojileri, modern ve kapsamlı makine parkı, iyi eğitilmiş personeli ile talaşlı imalat ve soğuk dövme kalıpcılığı konusunda hizmet vermektedir.

2021 Yılı Faaliyetleri

Norm Tooling son 2 yıldır biriken talebi ve Çin'e uygulanan ambargoların tedarik talebini Türkiye'ye kaydırmasını fırsata çevirmek için tezgah ve ekipman yatırımları gerçekleştirmiştir.

Norm Tooling'in mevcut müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve pazar payının artırılması amacıyla 5.000 m2 yeni lokasyona genişletilmesiyle birlikte toplamda 10.000 m2 alana ulaşılmıştır. Mevcut ge-



nişleme ve yatırım planları ile entegre kalıp tesisi olma hedefiyle tüm prosesleri kendi bünyesinde gerçekleştirecek şekilde devreye alınmaktadır. Sıfır hata hedefine ulaşabilmek amacıyla teknolojik yatırımlar ön planda tutulmaktadır. Taşlama tezgahlarının otonom hale getirilmesi ve erezyon tezgahlarında robot entegrasyonu alt yapı çalışmaları devam etmektedir.

Üretimde yapılan otomasyon ve optimizasyon çalışmaları ile verimlilikte artış sağlanmıştır. Üretilen ürünlerin zamanında satış kanallarına sevkiyat ve müşteriye tesliminde yüksek performans gerçekleştirilmiştir.

Günlük olarak ofis çalışanları tarafından yapılan manuel ve rutin operasyonlarda hız kazanmak, beyaz yaka iş gücünden kazanç sağlamak, verimlilik artışı ve süreci hatasızlaştırmak amacıyla RPA kullanımına önem verilmiştir. Bu sayede, çalışanların daha kalifiye süreçleri yürütmesi sağlanarak iş motivasyonu ve kalifikasyon artışı gerçekleştirilmiştir.

2021 yılı itibarıyla manuel yürütülen öneri sistemi dijital platform QDMS'e taşınarak Holding genelinde 2.000'e yakın kağıt israfının önlenmesi, sürecin hızlandırılması ve sistemsel olarak takip edilmesi ve iyileştirme kültürünün yayılımı kolaylaştırılmıştır. Norm Tooling bünyesinde Kaizen sistemi devreye

alınarak iş süreçlerini ve kaliteyi iyileştirme, takım çalışmasını güçlendirme ve daha yüksek kalitede ürün üretilmesi ve daha iyi bir müşteri hizmeti sunulması hedeflenmiştir. Bu kapsamda beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlara eğitimler verilerek farkındalık seviyeleri yükselmiştir.

Üretilen her malzeme için detaylı kontrol planı oluşturup belirtilen tüm kriterler için kalite kontrol sürecini gerçekleştirmek üzere SAP kalite yönetimi modülü kurgulanmıştır. Modül üzerinden elde edilen verilerle hata analizleri, maliyet azaltıcı kaizen çalışmaları, müşteri memnuniyeti açısından kalite güvence süreçleri dijital ortamda takip edilmeye başlanmıştır.

Tüm bunların sonucunda 2020 yılında 107.940 kalıp üretimiyle tamamlanmışken, bu sayı 2021 yılında %70 artışla 184.512 adet olarak gerçekleşmiştir. İkincil işlem bölümünde 2020 yılında 12.809.664 adet üretim yapılırken, %40 oranında artış gerçekleştirilerek 2021 yılında 17.870.782 adet üretim yapılmıştır.

2021 yılında Norm Tooling'in cirosu bir önceki yıla göre %53 artış ile 13.189.050 Euro olarak gerçekleşmiştir.

Norm Tooling, Kincentric Türkiye Best Employers



Programı kapsamında 2021 yılı 'Türkiye'nin En İyi İşyeri' ödülünü almıştır.

2022 Plan ve Hedefler

Norm Tooling 2022 yılı önceliklerini dijitalleşme ve operasyonel mükemmellik odağında belirlemiştir. Bu alanda yatırımlara başlamıştır.

• Isıl & Kaplama tesisi yatırımı

Daha hızlı, daha rekabetçi ve aynı zamanda daha yüksek kalitede müşteri hizmeti sunmak için yatırımlarına devam eden Şirket, bu kapsamda, ısıl işlem ve kaplama tesisini bünyesine katacaktır. Isıl işlem süreciyle 6 gün, kaplama süreciyle 2 gün iyileşme hedeflenmiştir. Yatırımı devam eden ısıl işlem tesisi CQI-9 beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanmıştır. Aynı zamanda yatırımların teknolojik altyapısı nedeniyle müşteri odaklı ürün üretebilme kabiliyeti kazanılmış olacaktır.

• MES kurulumu

Üretim işlemlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinde, izlenebilirliği sağlamak ve üretim çıktısını iyileştirmek için MES sistemi kurulumu gerçekleştirilmektedir. MES sistemi ile beraber; planlama sistemi arayüzü, veri toplama, iş emri yönetimi, iş istasyonu yönetimi, stok takibi ve yönetimi, maz-

leme akış takibi, üretim zekâsı, üretim sahasından anlık-eş zamanlı veri toplama, performans analizi, toplanan veri baz alınarak istenilen formatta raporlama yapmak, is/detay planlama, bakım yönetimi, işgücü yönetimi, kalite yönetimi, süreç yönetimi, kaynak tahsisi ve durum belirleme süreçleri yönetilecektir.

• Makinelerde teknolojik altyapıların iyileştirilmesi

Enerji verimliliği yüksek, rekabetçi fiyatta kaliteli ürünlerin müşteri beklentisinin üzerinde sunan Norm Tooling yurt içinde pazar payını artırarak liderliğini sürdürürken ihracatta da büyüme hedeflemektedir. İleri teknolojik ürün, yüksek seviyede otomasyon ve teknoloji içeren ve düşük işletme maliyetli projeler hedeflenmiştir. (MES, teknolojik makine revizyon ve yatırımları, otomatik besleme sistemleri, hatlar arası konveyör sistemleri)

• PP/DS ileri çizelgeleme kurulumu

Müşteriye zamanında ürün teslim edebilmek, kapasite kullanım yönetimi, yatırım kararları ve verimlilik artışı sağlayabilmek amacıyla PP/DS ileri çizelgeleme modülü çalışmalarıyla maliyet avantajı sağlamak ve müşteri memnuniyetinin artması hedeflenmiştir.



• RPA kullanımı

Tekrarlı, rutin olarak gerçekleşen operasyonları sürekli olarak analiz edip RPA kullanımı her departmanda yaygınlaştırılmaktadır.

• PowerBI raporlama kurulumu

Sürecin performansını ölçmek ve gelişim alanlarını doğru belirleyebilmek için raporlamanın önemini artırılması hedeflenmektedir. Dashboard kullanımıyla kişilerin manuel müdahalesine izin vermeyerek, otomatik veri ve performans akışını sağlayan sistemin kurulması amacıyla projeye başlanmıştır. Bu sayede verilere anlık ve periyodik olarak net, güvenilir bir şekilde ulaşmak hedeflenmektedir.

• Kalite laboratuvarı yatırımları ve alan genişletilmesi

Artan üretim adetleri ve sıfır hata hedefine ulaşabilmek için %100 final kontrol sağlanabilmesi amacıyla 2 adet pertometre yatırımı yapılacaktır. Mevcut kalite laboratuvarına ek olarak alan genişletilecektir. Isıl işlem tesisinin kurulmasıyla birlikte ısıl işlem fırınının ve ürün kontrollerinin yapılabilmesi amacıyla metalografik numune hazırlama ve test ekipmanları yatırımı gerçekleştirilecektir.



NORM ADDITIVE

Norm Holding, “İleriyi gören adımlarımız, hep mükemmelin peşinde” ilkesine uygun bir adım atarak 2021 yılında, ileri imalat yeteneğini eklemeli imalat alanına da taşınması vizyonunu göstermiştir.

Norm Holding ulusal ve uluslararası yenilikleri takip eden bir kuruluş olarak eklemeli imalat teknolojilerine 2021 yılı içerisinde yatırım kararı almıştır. 2021 yılının ilk çeyreğinde sektördeki teknolojiler ve pazar durumu incelenerek iş modelleri ve iş stratejileri yaratılmıştır. Buna paralel olarak ulusal ve uluslararası eklemeli imalat makine imalatçıları, üreticiler, yazılım firmaları ve müşteri tarafındaki firmalar ile geniş çaplı bir çalışma başlatılarak şirket kurgusu ve hedefleri oluşturulmuştur.

Norm Eklemeli İmalat Teknolojileri A.Ş. (Norm Additive) 2021 yılı içerisinde Norm Holding bünyesinde eklemeli (katmanlı) imalat teknolojileri üzerine odaklanacak yeni bir oluşum olarak hayata geç-

miştir. Şirketin ana amacı; yüksek teknolojiye sahip sanayi sınıfında yer alan ürünlerin dışa bağımlı olmadan yerli kaynaklar ve insan gücüyle tasarlanıp üretilmesidir. Geleceğin üretim teknolojisi olarak görülen eklemeli imalat alanına erken adım atarak, bu imalat yönteminde teknik uzmanlık kazanmak ve bu pazarda söz sahibi olmayı hedeflemektedir.

Kurulduğu ilk günden itibaren yoğun bir şekilde gelişime odaklanmış, eklemeli imalat alanında dünyadaki gelişmeleri ve yeni teknolojileri sıkı bir şekilde takip ederek, makine parkurunu müşteri ve ulusal ihtiyaçlara göre şekillendirmek, eklemeli imalatın dünyadaki önemli merkezlerinden biri olmak ve bu teknolojiye Türkiye’de önderlik ederek

yerleşme çalışmalarında aktif olarak yer almak için çalışmalar yürütmektedir.

2021 Yılı Faaliyetleri

Kuruluş Aşamaları

Norm Additive’nin faaliyet alanları ve hedeflerinin belirlenmesi için öncelikle ulusal ve uluslararası pazar analizleri gerçekleştirilmiştir. 2021 yılı için pazarın 10 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. 2028 yılına kadar özellikle metal ve polimer pazarında sırası ile %12 ve %13,3 büyüme beklenmektedir ve bu iki malzemenin pazar hacminin 24 milyar dolar civarında olacağı öngörülmektedir. Metal malzemelerde titanyum, alüminyum ve paslanmaz çelik; polimerde ise PA (Polyamid), yüksek sıcaklık dayanımlı termoplastikler ve kompozit malzemelerin öne çıkacağı ve pazarda ağırlık kazanacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye’de eklemeli imalat alanında faaliyet gösteren özel firmalar ve bu alanda teknoloji yatırımı yapmış sanayi işletmeleri bulunmaktadır. Bu firmalar ağırlıklı olarak makine satışına odaklanmış durumdadır. Üretim faaliyetleri makine satışı için alınan demo makineler üzerinden özellikle endüstriyel uygulamalarda prototip üretim hizmeti olarak verilmektedir. Bu açıdan ülkemizde mühendislik katma değeri ile üretim yapan, bu sektöre odaklı olarak servis bürosu şeklinde büyük ölçekli sanayi işletmesi bulunmamaktadır.

Sektöre ait tespitler ışığında, Norm Additive için gelişim adımları belirlenmiştir. Gelişim adımlarında sektör içerisinde tespit edilen boşlukların doldurulması ve eksik noktaların geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçlarla şirket yapısı iki ana faaliyet alanına bölünmüştür; i) Servis bürosu ve ii) Satış partnerliği. Servis bürosu departmanı Norm Additive’in üretici yüzü, satış partnerliği departmanı ise eklemeli imalat firmaları ile partnerlik faaliyetleri kapsamında yazıcı ve yazıcı bileşen ver sarflarının satışını üstlendiği kısımlarıdır.

Yatırımın ilk aşamasında doğru insan kaynağı ile mühendislik kabiliyeti ön plandadır. Mühendislik yetisinin geliştirilmesine eş güdümlü olarak eklemeli imalat ile metal ve polimer malzemelerden parça üretim çalışmaları yürütülecektir. Bu aşama-

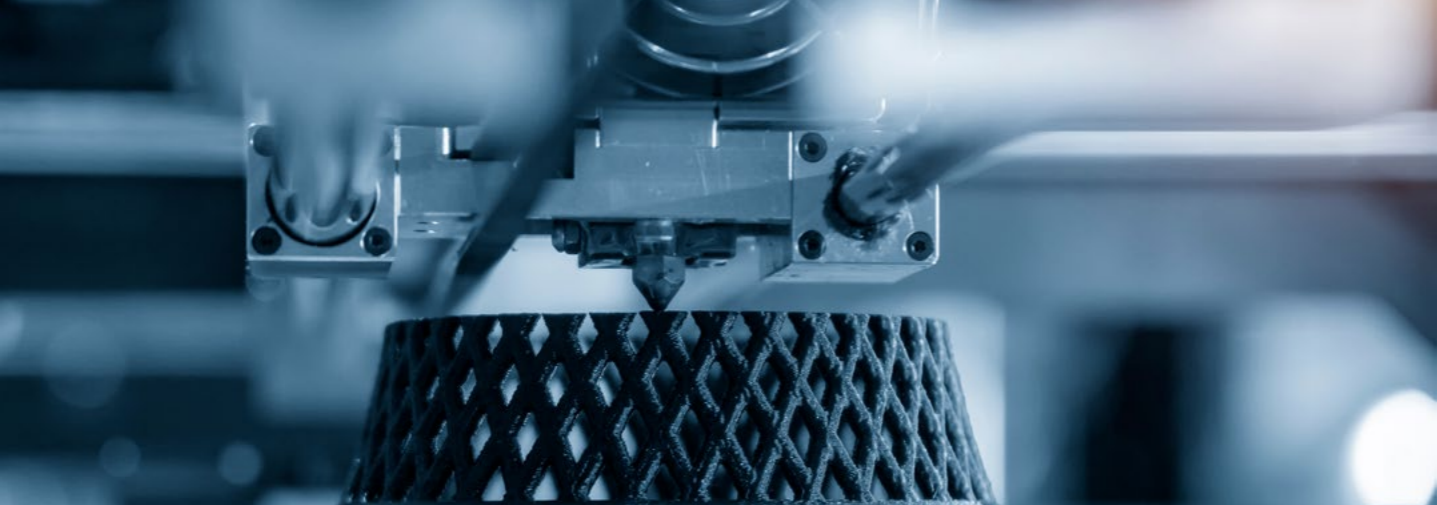


lardan sonra tesisin entegre üretim merkezi haline gelmesi planlanmaktadır. Böylece eklemeli imalat hizmeti sadece prototip üretimi amaçlı olmaktan çıkarılacak, müşteri şartname ve özel isteklerine göre birbirine bağlanmış üretim hatları ile nihai ürün elde edilerek hizmet sağlanacaktır. Katma değeri yüksek mühendislik parçaları için üretim potansiyeli açığa çıkarılacak ve eklemeli imalat teknolojisinin Türkiye’de ilgili sektörlerde yaygın kullanımına öncülük etmek adına bir altyapı oluşturulacaktır.

Bir sonraki adımda, son kullanıcılarda sipariş ve işlemlerin sanal ortamlarda basitleştirilmesi ve sanal tedarik zincirinin oluşturulabilmesi için çevrimiçi yazım servislerinin devreye alınması planlanmaktadır. Böylece hem bireysel hem de endüstriyel kullanıcılar istedikleri parçaları sisteme yükleyerek üretim için gerekli aşamaları ve maliyetleri anlık olarak görebilecek, müşteri onayı ile üretimleri takip edebileceklerdir. Bu sistem kullanıcıların hızlı prototip ihtiyacına da cevap vererek üretimden kaynaklı sorunların daha erken algılanabilir ve doğrudan ele alınabilir hale gelmesine ve zamanla yeni ürün geliştirmeye ilgili riskleri azaltarak ürün geliştirme maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olacaktır.

Bu faaliyetlere ek olarak eklemeli imalat tasarımı ve üretimi konusunda mükemmeliyet merkezine dönüşmek ve Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek





amacıyla Ar-Ge merkezi kurulması amaçlanmaktadır. Böylelikle üretimin yanında teknoloji ve ürün geliştirme ile nitelikli ve katma değerli özel ürünlerin ortaya çıkarılması ve inovasyon kültürünün yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır. Otomotiv, makine imalatı ve üretim sektörlerine yönelik başlatılan çalışmalarda edinilen tecrübeler ile medikal, havacılık ve savunma alanlarında da ilerleme öngörülmektedir.

Satış partnerliği kısmında ise sektörde yenilikçi firmaların yazıcılarının satışı hedeflenmektedir. Burada ana amaç teknoloji üreticilerine yakın olarak tüm teknolojik gelişmelerden haberdar olmak, sürekli güncel durumda olmak ve iş birliği olanaklarını artırmaktır. Bu amaçla 2021 yılı içerisinde bir adet metal eklemeli imalat yazıcı üreticisi ile anlaşma sağlanmıştır. Bu departmanın hedefi eklemeli imalat alanına hitap eden farklı teknolojileri tek bir elden sağlayan bir sağlayıcı olmaktır. Bu nedenle ilerleyen yıllarda portföye polimer eklemeli imalat yazıcıları ile bu teknolojiye hitap eden mühendislik yazılımlarını eklemek gelişim adımları içerisinde.

İş Modeli

Türkiye'de eklemeli imalat firmaları çalışmalarını makine ve hammadde satışına odaklamışlardır. Havacılık ve savunma sektöründe faaliyet gösteren ana üreticiler ise kendi içlerinde kurmuş oldukları birimler ile bu teknolojide kapalı olarak üretim yapmaktadırlar. Bu durum ışığında iş modelinde müşterilere uçtan uca, açık ve katma değer konularak sunulmuş bir hizmetin verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak sadece bu teknolojide tasarım, üretim ve Ar-Ge'ye odaklanmış bir firma ve ekibin oluşması ulusal bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu amaçlarla hazırlanan iş modelinin

temelinde müşterilere hem seri hem de az adetli üretim ihtiyaçları için esnek üretim imkânı ve bu teknolojide uzmanlaşmış insan kaynağı ile verilecek mühendislik hizmeti sunulmaktadır. Ayrıca kendi ekiplerini kurmak ya da yetiştirmek isteyen müşterilere teorik ve uygulama eğitimleri imkânı sunulmaktadır. İş modelinin ana faaliyet kalemleri şu şekilde sıralanmaktadır: Ağırlık azaltma, parça performansı artışı ve maliyet avantajı için tasarım hizmetleri; hızlı prototiplemeve seri üretim; eğitim ve müşterinin sahip olduğu hat ya da makinelerde üretim mükemmeliyet çalışmaları.

Sektör, pazar ve makine tedarikçi analizleri sonucunda oluşturulan iş modeli ışığında üç ana fazdan oluşan metal alaşımları, plastik ve kompozit malzemeler ile büyük boyutlu parçaların üretimini esas alan teknoloji yatırım haritası hazırlanmıştır.

Dijitalleşme

Eklemeli imalat sistemleri veri paylaşımı ve veri yaratımı için Endüstri 4.0 yapısına oldukça uyumlu sistemlerdir. Ancak tasarım ve proses içerisinde kullanıcıya odaklı özelleşmiş yazılımların oluşturulması gerekmektedir. Özellikle üretim maliyeti hesaplamaları, olası üretim risklerinin tasarım aşamasında belirlenmesi, malzeme yönetimi gibi konularda halen birçok start-up firma algoritma geliştirme aşamasındadır.

Norm Additive 2021 yılı içerisinde bu amaçla dört farklı yazılım ve hesap algoritması üzerinde çalışarak sonuca ulaşmıştır. Bu yazılımda metal PBF, polimer FDM ve MJF proseslerine ait detaylı maliyet hesaplamaları yapılabilmektedir. Yazılım her bir eklemeli imalat sistemine göre özelleşmiş olduğundan ürünün mühendislik ve üretim maliyetlerini

her bir bileşene ait kırılımlara göre gösterebilmekte ve anlık olarak hesaplayabilmektedir. Değişken ve sabit maliyetleri ayrı ayrı hesaplayabilmesi nedeni ile tasarım ya da üretim prosesindeki her bir değişimin maliyete olan etkisi görülebilmektedir. Bu yazılım kullanılarak proses aşamasında anlık olarak maliyetlerin makine üzerinden takip edilmesi sağlanabilecektir. Üretimden gelen verilerle sürekli olarak doğrulanan bu sistem sayesinde gelecek satış hedeflerinin oluşturulması ve yatırım gereksinimleri de sayısal olarak tahmin edilebilecektir.

Birçok OEM ve imalatçı ürünlerinde ve parçalarında çok farklı malzemeler kullanılmaktadır. Oldukça spesifik olan bu malzemelerin çok büyük bir kısmı eklemeli imalat sistemlerinde üretilebilirliği bulunmamaktadır. Eklemeli imalat makinelerinde oldukça özel malzemeler kullanılmaktadır ve bu malzemeler herhangi bir standarda bağımlı değildir. Bu nokta mühendisler alternatif malzeme seçiminde oldukça zorlanmaktadır. Norm Additive tarafından üretim portföyünde bulunan sistemlerde kullanılacak tüm malzemeler oluşturulan yazılıma entegre edilmiştir. Müşterinin istemiş olduğu mekanik ve termal değişkenlere göre arka planda çalışan bir karar verici algoritma en uygun alternatif üretilebilir malzemeyi seçmektedir.

Eklemeli imalat üretim riski belirleme yazılımı, eklemeli imalat sistemlerinde tasarlanan parçanın sahip olduğu birçok geometrik değişken ile bu parçanın makine üretim tablası içerisindeki yerleşimi üretim başarısı için kritik önem taşımaktadır. Geometrik değişkenlerin sayısı çok fazla olduğu için üretim başarısına tecrübe ile karar verilmesi oldukça risklidir. Buradaki karar verme işlemi veriye dayandırmak amacıyla üretim riski belirleme yazılımı ve karar verme algoritması oluşturulmuştur. Böylece ürünün sahip olduğu geometrik değerlere göre üretim başarılı olup olmayacağı ve buna ek olarak riskli bir üretim ise üretememe maliyetlerini hesaplayarak ürün maliyetine bu durumu yansıtan bir yazılım oluşturulmuştur. Uzun vadede sağlanan verilerle bu yazılım otomatik olarak bir tasarım dosyasından üretim maliyeti hesaplayabilecek ya da üretememe bölgelerini belirleyerek buraya otomatik değişimler veya revizyonlar yapabilecektir. Böylece çevrimiçi anlık teklif vermenin önü açılacaktır.

Eklemeli imalat tasarım süreçlerinde kullanılacak olan enerji performans değişkenlerini hesaplayan ve en iyi enerji tüketimine karar verebilen yazılım sayesinde istenilen mekanik değerlerin önem puanına göre en düşük enerji tüketimi odağında en iyi tasarım seçilmektedir.

Operasyonel Mükemmellik

Operasyonel mükemmelliğin en önemli noktası faaliyetin gösterileceği tesisin doğru planlamasıdır. Norm Additive'in 700 m²'lik tesisinin bilgisayar ortamında ikizi yaratılarak ve tüm üretim adımları göz önüne alınarak fabrika yerleşimi gerçekleştirilmiştir. Böylece herhangi bir yapısal ya da yerleşim değişimi olduğunda anlık olarak tüm sistem analiz edilebilmektedir. Minimum işçilik ve hammadde ve ardıl işlem için minimum bekleme ve taşıma süreleri için sistem revize edip tasarlanabilmektedir.

Operasyonel mükemmelliğin devamı niteliğinde Norm Additive tasarım stratejisinin tamamlayıcısı olarak üretim kurgusu oluşturulmuştur. Eklemeli imalat teknolojisinde üretim kurguları ve standartlar halen oluşturulma ve gelişme aşamasındadır. Firmalar kendi ihtiyaçlarına göre kurgular yaratmaktadır. Bu nedenle üretim adımları tamamen firma yeteneğine ve tecrübesine kalmaktadır. Norm Additive, Norm Holding'den gelen tecrübesini bu alana da yansıtarak var olan standartlara bağlı, kalite ve maliyet odağında üretim kurgusu yaratmıştır. Müşteriden alınan teklif ilk aşamada dijitalleşme bölümünde verilen risk belirleme yazılımlarında incelenerek üretim riskleri ve üretilebilirlik analizleri yapılacaktır. Burada olumlu olarak değerlendirilen siparişler iki farklı yönlü tasarım işlemine alınacaktır. Seri imalat odaklı bir üretim ya da var olan parçada performans artırılması hedeflerine göre farklı stratejiler kullanılacaktır.

NORM DIGITAL

Sürekli iyileştirme kültürünü benimseyen ve bunun için önemli ve büyük adımlar atan Norm Holding bünyesinde 2021 yılında kurulan Norm Digital, global bir şirket olma vizyonu ile hareket eden bir şirkettir.

Norm Holding, 2017 yılı başında gelecek 10 yılda yapmayı planladığı teknolojik altyapı ve araçları, yatırımlar ve dijital dönüşüm planı doğrultusunda mevcut ERP yazılımının ihtiyaçlara karşılık vermemesi sebebiyle, SAP yatırımına karar vermiştir. Norm Holding'in tüm şirketlerini aynı anda SAP uygulamasına geçmiştir. Bu karar Norm Digital'in kuruluşundaki önemli dönüm noktalarından biri olmuştur.

Türkiye'de RPA kullanan ilk 10 şirketten biri olan, Norm Digital, güçlü ve büyük Norm Holding çatısında, şirketin ileriye gidişinde dijital dönüşüm, son teknoloji araçları ile iş takibi, işin verimli, hızlı yapılmasındaki ihtiyaçları karşılayan kağıtsız işleyişe odaklanan bir bölümdü. Bu bölüm, Norm Holding'in lider konumundaki operasyonlarında şirkete hız kazandıran, sıfır hataya yönelen, global pazar ihtiyaçlarını karşılayan ve lider olan mekanizmasını güçlendirmek için odaklandığı sistem, network, siber güvenlik, yazılım, operasyonel mükemmellik & süreç yönetimi ve ERP süreçleri ile teknolojik dönüşümü, robotik süreçler, doğru ve hızlı iş analizi raporlaması (Power BI) ile en verimli en hızlı şekilde otomatikleştiren iş yapışının alt yapısını oluşturmuştur.

Güçlü bilgi ve tecrübe birikimi ile de büyüerek bu "know-how"un dışarıya da aktarılması hedefi ile de Holding bünyesinde güçlü bir bölüm iken şirketleşme yoluna girmiş, 2021 yılında hızla parlamaya

başlamıştır.

SAP projelerini sıfırdan kurgulamak ve hayata geçirmek çok önemli olmakla beraber, geçiş sonrası devamlılığı sağlamak da bir o kadar önemlidir. Süreçlerin aksamadan yürütülmesi ve çıkan yeni ihtiyaçların karşılanması için canlı geçişi yapılmış SAP projelerine; belirlenecek modüller kapsamında, tecrübeli modül danışmanı ve yazılımcılarla, uzun süreli sabit ya da sınırlı süreli proje şeklinde destek verilmektedir.

Uzun soluklu köklü başarılı süreç ile 20 şirketin 12 üretim merkezinin son teknoloji unsurlarını sağlayan, öncü, kurumsal kaynak planlama entegrasyonuna sahip SAP sistemine geçişi gerçekleştirilmiştir ve sürekli geliştirme, iyileştirme, güncelleme devam etmektedir.

2021 Faaliyetleri

İş Çözümleri Birimi

İş Çözümleri ekibi kurumun stratejisine uygun olarak, sorumlu olduğu yazılım çözümlerinde iş süreçlerinin etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla aşağıdaki görevleri yerine getirmektedir.

- Uygulamaların etkinliğini izlemek, değerlendirmek ve gerekli düzeltmeleri belirlemek,
- Gelen talepleri analiz etmek, en uygun çözümü oluşturmak için gerekli çalışmaları yapmak
- Yenigeliştirme çalışmalarında yazılım geliştirme

faaliyetlerini koordine etmek

- Dış kaynak kullanım ihtiyaçlarını belirlemek, yönetmek ve takip etmek
- Problem analizine yardımcı olacak akış şemaları ve sistem diyagramlarını hazırlamak,
- Mevcut sistem ve uygulamalarda ortaya çıkan gereksinimler için iyileştirmeler yapmak,
- Meydanagelebilecek olan hata ve bulguların takip etmek ve gerektiğinde düzelterek risk belirlemesi yapmak,
- Kullanıcılar için detaylı dokümantasyon hazırlamak ve eğitim vermek,
- Konusuyla ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek.

İş çözümleri ekibi 1 Ocak 2019 yılı itibarıyla kullanılmaya başlanan SAP uygulamasına; Üretim (PP), Kalite Yönetimi (QM), Bakım Onarım (PM), Malzeme Yönetimi (MM), Depo Yönetimi (EWM), Satış, Dağıtım ve Lojistik (SD), Mali İşler, Muhasebe (FI), Maliyet Analizi (CO), Hazine Yönetimi (TRM), İnsan Kaynakları (SF/HR), Mühendislik (PLM), E-Hizmetler, Genel Kapasite Planlama (IBP), Detaylı Çizelgeleme (PP/DS), Pazarlama (B2B), Bütçe Kontrol ve Planlama (BPC), Müşteri İlişkileri (C4C) modüller detayında kullanıcı desteği vermektedir.

İş çözümleri gelen talepleri üç temel kategoride ele alarak kullanıcılarına kesintisiz hizmet sunmayı amaçlamaktadır.

1. Arıza/Kesinti Yönetimi (Incident): Sunulmakta olan hizmetlerde yaşanan planlanmamış bir kesinti, olumsuzluk; kalite ve/veya performans düşüklüğü arıza/kesinti olarak nitelendirilir. Arıza/kesinti bildirimlerinin hedef çözüm süresi içerisinde çözülmesi hedeflenir.

2. Hizmet Talep Yönetimi (Service Request (SR)): Sunulmakta olan hizmetler ile ilgili tanımlı, basit, fazla efor harcanmadan gerçekleştirilebilecek talepler hizmet talebi olarak nitelendirilir.

3. Değişiklik Yönetimi (Change Request (CR)): Sunulmakta olan hizmetleri etkileyebilecek, her türlü ekleme, çıkartma, modifikasyon değişiklik olarak tanımlanır. Değişiklik talepleri aylık periyotlarla planlanmaktadır. Planda yer alacak maddeler, iş birimi temsilcilerinin de yer aldığı bir kurul tarafından önceliklendirilerek onaylanır ve aylık plan oluşturulmuş olur.

İş çözümleri ekibine 2021 yılında toplam 6.614 adet talep açılmıştır. Düzenli olarak her ay yapılan "sprint" planlamaları ile %97'lik bir başarı ile toplam 811 adet madde tamamlanarak canlı kullanıma alınmıştır.





2021 Yılında Gerçekleştirilen Belli Başlı Çalışmalar

İş akış uygulaması – InFlow

Tüm iş akış süreçlerinin çevrim içi olarak yürütülebileceği, hızlı ve şeffaf şekilde çözümlenebileceği bir platform olan InFlow canlı kullanıma alınmıştır. InFlow platformu süreç yönetimine ihtiyaç duyulan her alanda geliştirmeye açık bir platformdur. Bu doğrultuda ihtiyaçlara yönelik sistem geliştirmelerimiz devam etmektedir. Bu platformda ilk olarak izin yönetimi süreci devreye alınmıştır. Tüm şirketlerde izin talepleri dijital ortamda girilerek onaya gönderilebilir, ilgili yöneticiler ve insan kaynakları sorumlularının kontrol ve onayı sonrası da sistemlere otomatik kayıt atacak şekilde bir yapı kurulmuştur. Hukuk görüş süreçleri yeni iş akışı platformu InFlow'a taşınmıştır. Hukuk müşavirliği görüşünün alınması talep edilen sözleşme ve belgeler ile soruların çevrim içi olarak InFlow platformuna yüklenerek onay alınabilir, süreçleri hızlı, kolay ve şeffaf şekilde yönetebilir hale getirilmiştir.

Dijital saha ekranları

Fabrikalardaki misafir karşılama alanlarına, üretim bölümlerine ve yemekhane gibi çalışanların toplu halde bulunduğu alanlara dijital saha ekranları konumlandırılarak, yönetimin çalışanlara ilettiği bilgilendirme mesajları ve duyurular, iş kazası, kalite ve müşteri şikayetleri, üretim tonajı ve OEE bilgileri, çalışan ve öneri sayıları gibi bilgilerin anlık olarak gerçek veriler ile beslenerek yayınlanması sağlan-

mıştır. Toplam 11 yerleşkede, 51 adet ekran üzerinden anlık bilgilendirme mesajlar yayınlanmaktadır.

Çalışan sayısı Meyer tarafında basılan kart girişlerine istinaden turnike bazlı rakamları gösterir bir veridir. Meyer'e ait veri tabanı üzerinde hazırlanan bir fonksiyonun Ngetdata uygulaması ile alınması ve verilerin PlatPlay deki HTML'lerde yer alan widget'lara entegre edilmesi ile anlık olarak tesis bazlı çalışan sayıları görüntülenebilir hale getirilmiştir.

Kalite kontrol ekibinin SAP sistemine girdiği bildirimler hazırlanan fonksiyonlarla dijital saha ekranları sistemine entegre edilmiştir. Böylece kalite PPM Müşteri şikayetleri SAP ile tam entegre bir şekilde gösterilmekte, analizler bar grafikler şeklinde yorumlanabilir hale gelmiştir.

Üretim tesislerindeki MES uygulaması tarafından alınan veriler anlık olarak dijital saha ekranlarında gösterebilmektedir.

Bir senelik depoya giriş yapmış ancak müşteri terminine 7 gün kalmasına rağmen halen hiçbir hareket görmemiş lotların analizleri SAP tarafında hazırlanan fonksiyonlarla çekilerek dijital saha ekranlarında görüntülenebilir hale getirilmiştir.

Yeni performans yönetim sistemi (Wokr - OKR)

Yeni nesil performans yönetim sistemi olan OKR'ya (Object and Key Result) uygun Wokr uygulaması SAP ile entegre edilerek canlı kullanıma alınmıştır.

Tüm holding şirketlerindeki 2021 yılı performans hedefleri bu uygulama üzerinden eş zamanlı olarak girilebilmiştir.

Norm Almanya SAP Yaygınlaştırma (Roll-out) Projesi

Norm Fasteners GmbH'in SAP S/4 HANA Kurumsal Kaynak Planlama projesi Norm Digital proje yönetimi ve danışmanlığında 8 ayda başarıyla canlı kullanıma alınmıştır.

Norm Amerika SAP Yaygınlaştırma (Roll-Out) Projesi

Polonya ve Romanya'dan sonra, dijital dönüşüm yol haritasındaki SAP S/4 HANA yurt dışı yaygınlaştırma projeleri kapsamında, ABD'deki Norm Fasteners Co için de SAP geçiş çalışmaları tamamlanarak canlıya alınmıştır.

SAP S/4 HANA projesi, aynı sistemi kullanan diğer holding şirketleriyle kapsamlı bir sipariş ve malzeme veri entegrasyonu imkanı yaratırken, özellikle otomotiv sektöründeki müşterilerce talep edilen EDI entegrasyonları için de sürdürülebilir bir altyapı sağlamıştır. Türkiye ile ABD arasındaki 8 saatlik farka rağmen tamamı uzaktan çalışma pratikleriyle yürütülen çalışmalar ve canlı desteği neticesinde, iş süreçlerinde aksama ve kesinti yaşanmadan başarılı bir canlı geçişi gerçekleştirilmiştir.

Depo Sayımları (3 kıtada sayım)

Asya (Norm Cıvata İzmir, Standart Cıvata İzmir, Salipli, Ankara, Dilovası Depoları), Avrupa (ST Trading

ve Norm Romanya) ve Amerika (Norm Amerika) olmak üzere toplam 3 kıtada eş zamanlı olarak sayım işlemleri yapılmıştır. Toplamda 9 adet mamul deponun sayım işlemlerinin tamamı SAP EWM modülü üzerinde el terminaleri kullanılarak en uzun 4 gün olmak üzere, 1 ile 4 gün arasında değişen sürelerde tamamlanarak lojistik faaliyetlerine kaldıkları yerden kesintisiz bir şekilde devam etmeleri sağlanmıştır.

Kalite Doküman Yönetim Sistemi (QDMS) Uygulaması Devreye Alındı

Kalite dokümanlarının takibi için QDMS uygulamasının kurulum çalışması yapılarak devreye alınmıştır. Aynı sistem üzerinden öneri takip uygulaması da devreye alınarak, sahadan önerilerin alınması pratik hale getirilerek süreç dijital ortama aktarılmıştır. İç denetim ekibi için ayrı bir kalite doküman yönetimi uygulaması (QDMS) kurularak 4 modülü devreye alınıp kullanıma geçilmiştir. Yapılan bu ilave kurulum ile iç denetim ekibi mevcut uygulamadan bağımsız olarak kendi süreç denetimlerine ilişkin planlanan aksiyonların sorumlularına aksiyon atamalarını gerçekleştirebilecek ve aksiyonların güncel durumunu ilgili kanıt dokümanları ile birlikte sistem üzerinden takip edebilecektir.

Satınalma Portalı

Satınalma portalları, satın alma yapan şirketlerin, iç süreçlerini hali hazırda yönettiği sistemleri ile belirledikleri tedarikçileri aktif olarak bu süreçlere dahil ederek karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlayan yapıların genel adıdır. Bulut ortamında çalışmaktadır. Entegrasyonu belirlenen verilerin süreç içerisindeki transferine dayalı web servisler üzerinden yürütülmektedir. Sabancı DX bünyesindeki Pratis portalı için anlaşmalar tamamlanmıştır. 3 Faz halinde yapılması planlanan projenin ilk fazı talep değerlendirme ve entegrasyonu, e-teklif, e-i-hale süreçlerinin yönetilmesi ve temel sipariş süreçlerinin tamamlanması ve entegrasyonu kapsamıyla tamamlanıp canlı kullanıma alınmıştır.

Şirketlerimiz Arası Malzeme Transferleri (Cross Fason Süreçlerde El Terminali Kullanımı)

SAP üzerinde ofis ortamında yönetilen "Cross Fason" süreçlerinin el terminali ile sahada doğrudan işlemi yapan kişiler tarafından kontrollü bir şekilde



yapılabilmesi amacıyla gerekli yazılım geliştirmeleri ve uyarlamalar yapılarak canlı kullanıma alınmıştır. Hammadde Tanım Kartı (HTK) üzerindeki kare kod okutarak malzeme ve parti bilgisi alma, kullanıcı parametresinden üretim yeri, bakım tablosundan depo ve gönderilen üretim yeri seçimi, çıkış esnasında depo stok miktarı kontrolü ve gönderimi, giriş esnasında çıkışa istinaden veri eşleme ile otomatik miktar yazılarak süreci devam ettirme gibi temel özellikler devreye alınarak kullanıma sunulmuştur.

DİR (Dahilde İşleme Rejimi) – DİİB (Dahilde İşleme İzin Belgesi)

Dahilde İşleme Rejimi, ihracat yapan firmalar tarafından ihraç ürünleri üretmek için gerekli olan ve ithal edilen, bu yüzden de ithali gümrük vergisine tabi hammadde ya da girdilere gümrük muafiyeti getiren bir ihracatı teşvik sistemidir. Dahilde İşleme Rejimi, yurt içinde dünya fiyatlarından temin edilemeyen, hiç temin edilemeyen ya da üretimi yetersiz olan, yeterli kalitede bulunmayan malzemelerin gümrük muafiyetli olarak yurt dışından getirilmesine olanak sağlayarak girdi maliyetlerini azaltmak suretiyle ihracatı artırmak, ihraç ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırmak, ihraç pazarlarını geliştirmek ve ihraç ürünlerini çeşitlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. İhracat yapmayı düşünen işletmeler, ihraç edilmesi planlanan malların üretiminde kullanılacak olan hammadde, yardımcı madde, yarı mamul, mamul,

ara malı ve ambalaj malzemelerinin başta değişik vergisel yüklerden muaf olmak üzere ve devlette ihracat taahhüdünde bulunmak şartıyla, çeşitli kolaylıklar ve teşviklerden yararlanabilirler. Teşviklerden yararlanabilmek için Dahilde İşleme İznine ya da Dahilde İşleme İzin Belgesi alınması zorunludur. Norm Holding şirketlerindeki DİİB süreçleri şirket ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen uygulamalar ve yapılan uyarlamalar ile SAP üzerinde takip edilir hale getirilmiştir.

RPA Ana Veri Programı & Otomatikleştirme Projesi (Cıvata, Somun, FSP, Hammadde, Kaplama, Vida)

Mühendislik ekibi ve ana veri ekibinin manuel olarak yaptığı rotalar (malzeme görünümüleri, iş planları, ürün ağaçları ve üretim versiyonları) RPA tarafından yapılması sağlanarak, işçilik süresinden kazanç elde edilmiştir. bu süreçte doğru şablon ile hata riski de azaltılmıştır. Süreç tamamlandıktan sonra mühendislik bölümlerine kullanımı için eğitimler verilmiş ve kendilerinin yapması sağlanmıştır.

EDI (Electronic Data Interchange) – Elektronik Veri Değişimi

Elektronik veri değişimi anlamına gelen EDI, iş belgelerinin standart bir biçimde şirket içi veya şirketler arası veri iletişimini sağlayan yöntem ve kurallar bütünüdür. 2021 yılı boyunca 10'dan fazla yeni müşteride 50'den fazla yeni entegrasyon çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalarda en çok sipariş (tesli-

mat planı), fatura, ASN (advanced shipping notice), teslimat siparişi (yükleme emri) tipindeki verilerin aktarımlarıyla ilgilendirilmiştir. Mevcutta toplam 300 civarı müşteriyle EDI yöntemiyle iletişim kurulmaktadır. Yeni projeler dışında bu mevcut müşterilerin EDI süreçlerinin bakım ve destek faaliyetleri devam etmiştir.

Üretim Yönetim Sistemi ile İlgili Çalışmalar

Monitörleri ve kontrolleri bir fabrika veya atölyede gerçekleşen üretim sistemlerine ve veri akışlarına bağlayan bilgi sistemidir. MES'in genel amacı, imalat işlemlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve üretim çıktısını iyileştirmektir. Bu amaca, komple bir ürün yaşam yönetimi döngüsü hakkında gerçek zamanlı ve doğru veriler izleyerek ve toplayarak ulaşılmaktadır. Cıvata Tesisleri, Somun Tesisleri, Kaplama Tesisleri ve bu tesislerin yanında yeni kullanıma giren Vida tesisinde, Doruk Otomasyon firmasının geliştirildiği, ProManage ürününü kullanılmaktadır.

SAP Uygulama Danışmanlığı:

Holding bünyesinde edinilen ve ispatlanan başarılı SAP uzmanlığının dış müşterilere de sağlanmasına yönelik çalışan birimdir.

Ocea'N çözümü ile SAP'den ve farklı saha veri toplama çözümlerinden alınan verinin, üretim saha çalışanları için tabletlerde anlık ulaşılabilir olması sağlanmıştır. Üretimde sahanın güncel veriye / plana kolayca dijital ortamda ulaşması, kağıtsız fabrika hedefi ve verinin demokratikleşmesi mottosu birleşip değerli sonuçlar ortaya koymuştur.

Vinter projesi; insan kaynakları ile aday dijital ortamda buluşturan, senkron/asenkron görüşme ortamı, uyarlanabilen bir süreç ve yapay zeka ile desteklenen aday/pozisyon uyumluluğu ileri analitikleri sunmaktadır. Cloud çözüm olarak sunulan VINTER; insan kaynakları ekiplerine çok sayıda pozisyon ve aday değerlendirme sürecinde hız, veriden beslenen bir karar süreci ve daha çok adaya dokunma konusunda önemli katkılar vermektedir.

Veri Analitiği & RPA:

RPA yazılımları, operasyonlarda yaklaşık %25 ile %60 arasında maliyet tasarrufu sağla-



maktadır. Yazılım robotlarının gerçekleştirdiği görevler sayesinde, çalışanların üzerindeki birçok iş yükü ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle çalışanlar daha önemli görevler üzerinde çalışarak işletmenin değerini artırabilmektedirler. Yenilenen görevleri otomatikleştirir. Değer elde etme süresini kısaltır. İnsan hatasını azaltır. Verimliliği artırır. Çalışanları yenilenen görevlerden kurtarır.

“ Ocea'N / Dijital Fabrika! İzmir ve Salihli Cıvatada bulunan toplam 130 Soğuk Şekillendirme Makinesinde kullanılmaya başlanmıştır. ”

- **Mali kazanç - 400 bin TRY! -~yıllık**
- **Üretimde oluşan bilgi karışıklığının önlenmesi!**
- **Kağıtsız İşleyiş - Sürdürülebilirlik - Verinin güvenliği**
- **Ürün projelerine hızlı erişim, 100% kontrol yüksek verim**



2021 yılı içerisinde Normie web sitesi canlıya alınmıştır: normie.ai

Normie süreçleri Kofax, Uipath ve Power BI partner uygulamaları ile devreye alınmaktadır. Bunun haricinde RPA & Hiperotomasyon faaliyetleri olarak farklı RPA uygulamaları ve teknolojik gelişmeler kapsamında araştırmalar yürütülmektedir.

Holdingle içi ve dışı müşterilerden toplanan geri bildirimler online platformlarda Mayıs 2022 içerisinde yayımlanmaya başlayacaktır.

Norm Holding iç müşterilerin gelişimi ve eğitimi kapsamında Microsoft ile iş birliği yapılarak Revolution programı başlatılmıştır. İç kullanıcıların kendi süreçlerini tasarlayıp raporlayabilecekleri, tüm bunları bir geliştiriciye ihtiyaç duymadan yapabilecekleri eğitim programı 2022 yılı için planlanmıştır.

İş Zekası: İş Zekası, ham verileri anlamlı bilgilere dönüştüren ve bu sayede karlı iş eylemlerine katkı sağlayan bir teknoloji süreci ve mimarisidir. Kısaca, verileri anlamlı bilgilere dönüştürmek için sunulan bir yazılım ve hizmet paketidir. Öncelikli hedef Norm Holding'e dünün, bugünün ve yarının verilerini ulaşılabilir kılmaktır. Bu doğrultuda öncelikli olarak raporlara ve verilere hızlı erişimi sağlamak adına veri mimarisini yenilenmeye devam etmektedir.

2021 yılında mevcut iş zekası aracı ve veri akışı ile ilgili çalışmalar yürütülmüştür. Bu doğrultuda rapor yaratma maliyetini ve rapor yaratma süresini azaltmak hedeflenmiştir. Yapılan seçim ile maliyet kazancının yanı sıra herkesin kendi raporunu oluşturabileceği kullanıcı dostu bir platform olan Ms Power BI ürünü seçilmiştir ve şirketin üst yönetim raporlarının dönüşümü ile birlikte yaygınlaşmaya başladı.

IoT: Veri toplama ve ileri analitikler için; fiziksel makinelerin, araçların, cihazların birbirleriyle bir ağ üzerinden iletişim kurabilmelerine ve sahip oldukları bilgileri analiz ederek eş zamanlı daha akıllı kararlar alabilmelerine olanak sağlayan nesnelerin interneti (IoT) projelerinde işletmelere destek sağlanmaktadır.

“

Dinamik yazılım robotu Normie ile işletmelere en etkili sonucu sunuyor, çalışanları tekrarlı görevlerden kurtararak daha yaratıcı işlere odaklanmalarına yardımcı oluyor! Gelişen ve büyüyen organizasyonda Normie sayesinde aylık 3.500 saatlik ek iş gücü kazanımı sağlanmıştır.

”

Sistem Network Danışmanlığı:

Sistem Danışmanlığı Hizmetleri; Sunucu Çözümleri & Danışmanlığı Veri Depolama & Yedekleme Danışmanlığı Sanallaştırma Çözümleri & Danışmanlığı Microsoft Çözümleridir.

Network Danışmanlığı Hizmetleri; Güvenlik Duvarı Çözümleri & Danışmanlığı Kablosuz Network Çözümleri & Danışmanlığı Omurga Yapı Çözümleri & Danışmanlığı.

Güvenlik Hizmetleri; Siber Güvenlik Danışmanlığı Siber Güvenlik Eğitimleri Sızma Testleri Kırmızı Ekip ("Red-team") Testleri İleri Düzey Kaynak Kod Analizi ve Güvenli Yazılım Geliştirme Desteği KVKK Danışmanlığı BGYS Danışmanlığı SIEM & LOG Yönetimi Güvenlik Operasyon Merkezi Güvenlik Ürünleri Konfigürasyon Analizi Ağ/Sistem Sağlık Taraması.

Sistem Danışmanlığı Hizmeti kapsamında şirketlerin mevcutta kullandıkları sunucu altyapısını analiz edilmekte, şirketlerin ihtiyaçlarına göre doğru bir konumlandırma ile marka bağımsız olarak danışmanlık faaliyetleri yürütülmektedir.

Network Danışmanlığı Hizmeti kapsamında, şirketlerin mevcut network altyapılarını analiz edip uzak lokasyonlardaki ofis, şube ve mağazaları tek bir noktada sonlandırarak yedekli olarak yeniden yapılandırılmakta, mevcut yapılarını daha kontrol

“

Rapor yaratma süresi azaldı. Maliyet %60 oranında azaldı.

”

edilebilir şekilde yapılandırmak için danışmanlık hizmeti verilmektedir.

Şirketlere; ağ & sistem sağlık taraması, olaylara müdahale ve olay tepkisi, SIEM & Log Yönetimi ve güvenlik operasyonları merkezi gibi danışmanlık servisleri vasıtasıyla, sistemlerinin performansını, güvenliğini ve sürdürülebilirliğini doğru yapılandırmalar ve güvenlik önlemleri kullanarak artırma yolunda çözümler sunulmaktadır.

Cloud Hizmetleri: Yönetilebilir Hizmetler, Barındırma Hizmetleri, Altyapı hizmeti (IaaS), Platform hizmeti (Paas), Yazılım hizmeti (SaaS). Danışmanlık, süreç tasarımı, entegrasyon ve teknik tasarım, uygulama, geçiş, özel geliştirme ve sürekli yönetim dahil olmak üzere bulut ihtiyaçlarının tüm yaşam döngüsü desteklenmektedir. Bütünsel yaklaşım ile

buluta geçişin sorunsuz olması sağlanmaktadır.

Yönetim Danışmanlığı: Norm Digital ekibi, şirketlerin/bölmelerin stratejik hedefleri ve yatırım planları doğrultusunda gelişmelerine ve bu doğrultuda çalışmaları ve kaynaklarını etkin kullanmalarına önem vermekte. Bu nedenle kurulan bu iş birimi, mevcut durum ve kısa/orta vadede gelecek durumlarının haritalanması ve tüm paydaşların onaylaması ile şirketlere, geleceği inşa ederken iç süreçlerin iyileştirilmesi, standartlaşması, özel yapılmış "haute couture" çözümlerle ömür boyu hizmet ve tüm teknolojik araçların da kullanılmasına alt yapı sağlayan bir hizmet sunmaktadır. Süreç ve Görev Madenciliği uygulamalarıyla süreçlerin ERP sistemleri ve dijital platformlar ile entegre bir şekilde tüm kaynakları doğru ve efektif kullanmalarını sağlamakta, işletmelere dijital dönüşüm yolculuklarında rehberlik yapmaktadır.

Proje Hizmetleri: ERP kurulum ve destek projeleri - Yazılım uygulama/güncelleme projeleri - RPA/Büyük veri/IOT projeleri - Altyapı projeleri.

Proje yönetimi hizmeti ile işletmelerin yöntem ve stratejilerine bağlı kalmalarına, proje risklerini azaltmalarına, maliyetleri düşürmelerine yardımcı



olunmakta ve projenin başarı oranı artırılmaktadır.

Bir projenin uçtan uca yönetimi için kabul görmüş ilke, prosedür ve politikalar ışığında uzman proje yöneticileri ile insan girdisi ve fiziksel bileşenleri, projenin kapsam, maliyet, zaman ve kalite kısıtları

“**Başarı hikayesi...Yapılan çalışmalarda kuralların belirlenmesi, standartlaşma ve sonucun ölçülmesinin sağlanmasına yönelik faydalar sağlamaktadır. Holding’e bağlı tüm şirket ve bölümlerde yapılan çalışmalarda birçok kazanım sağlanmıştır.**”

Ocea’N adlarında farklı alanlarda faaliyet gösteren ürünler geliştirilmektedir. Global ortaklıkları, iş birlikleri ve alanında lider çözüm ortaklarının lisansları ile çalışmakta bunlara yatırım yapmaktadır.

SAP Akademi Yatırımı: Kendi kalifiye kadrosunu yetiştirmek, hızla değişen gelişen ihtiyaçlara en iyi destek verecek ekiple müşterilerinin karşısına çıkmak için, ekip tecrübelerini SAP Akademisinde gelecek ekiplere aktarmaktadır.

Revolution Programı: RPA ve iş zekası ile raporlama eğitimlerinin verildiği programdır. Projeleri ve süreçleri yeni nesil teknolojiler ile yürütürken çalışanların kendilerini bu alanlarda gelişmelerine fırsat sunulmaktadır.

2022 Plan ve Hedefler

“**Normie, Vinter, Ocea’N**”

- Ege Bölgesi Teknoloji ve Yazılım şirketleri arasında ilk 5’e girmek.
- Teknoloji ve yazılım alanında ulusal seviyelere ulaşmak.
- Global adımlar atarak ihracata tüm birimleri dahil etmek.
- Norm Holding şirketlerinin dijital dönüşüm projelerine destek vererek şirketlerin gelişimine katkı sağlamak.
- Norm Holding şirketlerinde siber güvenlik altyapısı ve farkındalığında dünya çapında altyapı yaratmak.
- Bilgi ve tecrübe ile bağlı şirketlerin dijital dönüşüm ihtiyaçlarını uçtan uca kesintisiz bir şekilde sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak.
- Global isimlerle iş birlikleri-Cloud! SAP Partnerliği

Operasyonel Mükemmellik

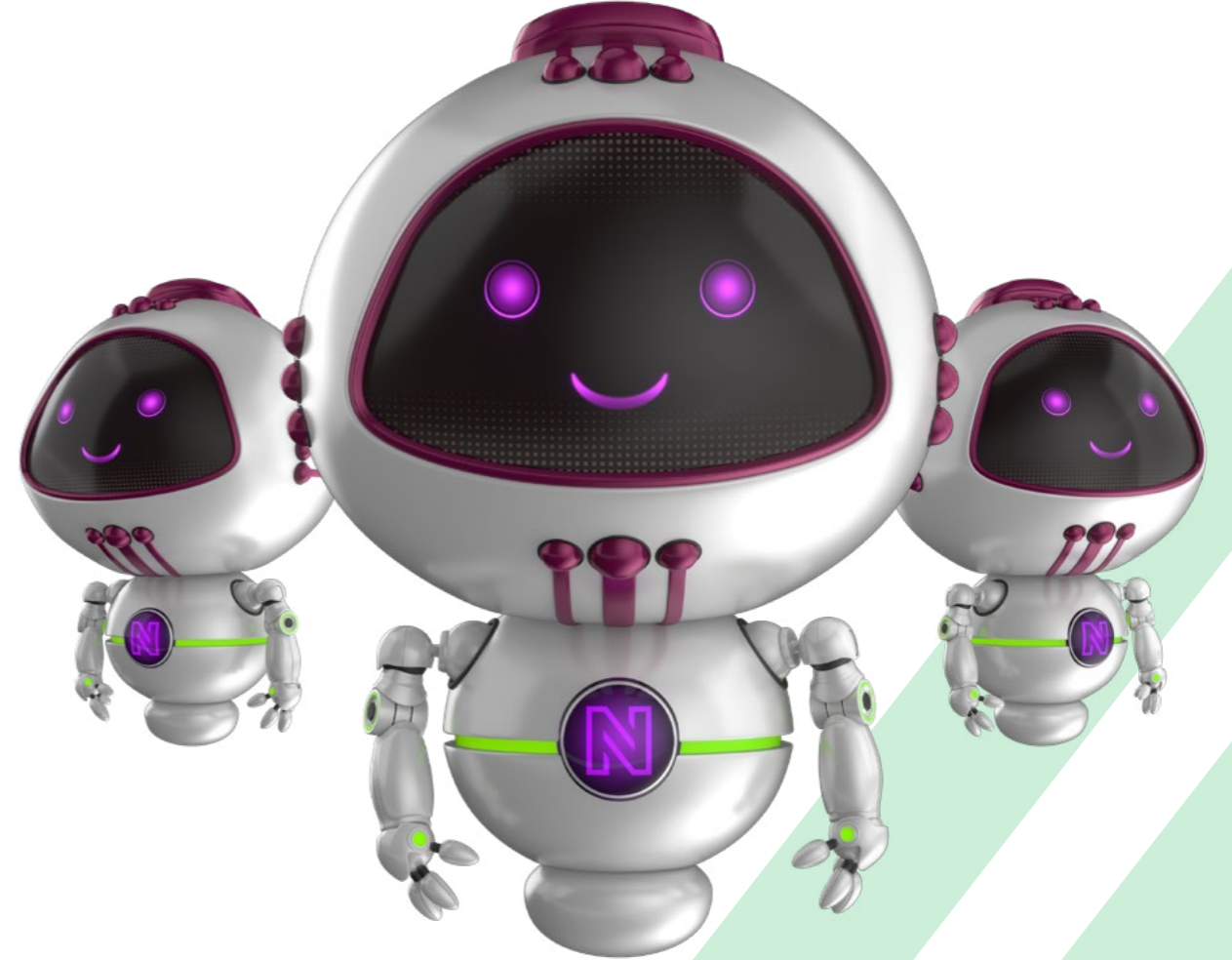
Şirketlerin SAP implementasyonlarını gerçekleştirmekle birlikte veri yönetiminde ciddi olarak yol kat edilmiştir. Satış, maliyet, izlenebilirlik, kalite, üretim ve bakım verilerinin birbirleri ile olan ilişkileri ince-

lenerek en uygun üretim kombinasyonlarını bulma ve maliyetleri kontrol altına alma süreci başlamıştır.

2021 yılı sonlarına doğru sahada oluşan verilerin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması ile makine ve proseslerin optimum seviyede çalışmasına yönelik bir PoC çalışmasına liderlik yapılmıştır. Bu çalışmadaki hedefler; verimliliği artırma, kaliteyi iyileştirme, enerji tüketimini azaltma ve etkin planlamadır. Uzun vadeli hedef ise saha verileri ile SAP’de oluşan satış ve maliyet verileri arasında ilişkileri kurmaktır. Bu sayede, en düşük maliyetli, en kaliteli, en verimli, en az enerji tüketimine sahip üretici olma hedefine bir adım daha

yaklaşılması amaçlanmaktadır.

Çeşitli proseslerde PoC şeklinde başlanan çalışmadan istenilen ilk etap sonuçları elde edildikten sonraki hedef, pilot işletmenin tamamına yaygınlaştırmak ve akabinde tüm işletmeleri bu platforma taşımaktır. Yeterli veri birikimi ve iyileştirmeler olgunlaştıktan sonra makine öğrenmesi (Machine Learning), yapay zeka (AI), artırılmış gerçeklik (AR) uygulamaları ile proseslerin daha verimli ve etkin yönetilmesi hedeflenmektedir.



- 400 alt sürecin mevcut durum analizinin tamamlanması
- 300 alt sürecin gelecek durum tasarımlarının yapılması
- Analiz çalışmaları sonrası 1000’in üzerinde aksiyon tanımlanması
- Yapılan süreçlerin tamamının dijital platforma taşınması
- 20 RPA projesinin ortaya çıkarılması

rını gözeterek koordine ve entegre edilmektedir. Projenin hedefine ulaşmasında işletmelere proje yönetimi desteği verilmektedir.

Norm Digital 2021 yılında kuruluşunun hemen ardından Ar-Ge çalışmalarına başlamış, bir kısmı da kullanıma aynı yıl çıkan son teknoloji çözümleri sunan ürünler hayata geçirmiştir.

Bilişim Teknolojisi alanında hizmet ve danışmanlık verilmekte, bunun yanında Normie, Vinter ve

NRM MÜHENDİSLİK

Dünya genelinde hızla büyüyen otomasyon, robotik otomasyon, otonom cihazlar, otomatik kalite kontrol cihazları ürünleri pazarında faaliyet gösteren NRM Mühendislik, 2021 yılında teknoloji, alt yapı ve operasyonel yatırımlara hız vererek, geleceğe hazırlanmıştır.

2014 yılında kurulan NRM Mühendislik; imalat sektöründe faaliyet gösteren tüm firmalar için robotik otomasyon sistemleri üreten bir teknoloji firması olarak hizmet vermektedir. Sektördeki büyüme ile paralel olarak artan otomasyon kontrol sistemlerinde ihtiyaç duyulan robot uygulamaları, yapay görme test ve ölçüm ekipmanları, birebir ürün kontrol sistemleri, yüksek basınç alüminyum döküm yağlama robotları, delta robotlar, robotik kaynak sistemleri, montaj aparatları ve makine uygulamaları konularında 3.500 m² alanda 68 çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

2021 Yılı Faaliyetleri

NRM Mühendislik son 4 yılda istikrarlı büyümesine devam etmektedir. 2021 yılını bir önceki yıla oranla

%167'lik bir büyüme ile 47.1 milyon TL ciro ile kapatan NRM Mühendislik, 9 milyon TL yatırım gerçekleştirmiştir.

2022 Plan ve Hedefler

Dünyanın en büyük sigorta şirketlerinden Euler Hermes, önümüzdeki dönemde küresel ticarete yaşanacak gelişmeleri yakından incelediği raporunda, 2022 yılında da ihracatlarını güçlü şekilde devam ettirecek sektörler enerji, elektronik, makine ve teçhizat olarak sıralarken, 2023 yılında ihracatın kazananının otomotiv sektörü olacağı ifade etmektedir. Özellikle Avrupa'da birçok işin, yeterli yetenekli iş gören olmayacağından otomasyona döneceği öngörülmektedir. Bu öngörü Avrupa pazarının 2030 yılına kadar hızlı bir şekilde otomas-

yon sektöründe genişleyeceğini göstermektedir.

2000'li yıllarda başlamış ve hala trendi yükselerek devam eden otomasyon sektöründe, küresel otomasyonun pazar büyüklüğü 5,4 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Grand View Research'ün Nisan 2021 raporuna göre 5,4 milyar dolar olan küresel robotik otomasyon pazar büyüklüğünün 2028 yılına kadar 13,8 milyar dolara ulaşması beklenmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında NRM Mühendislik'in öncelikli hedefi Avrupa pazarı içinde, optik ölçüm kalite kontrol cihazlarından başlayarak, otomasyon sistemleri konusunda bilinir bir firma haline gelmektedir.

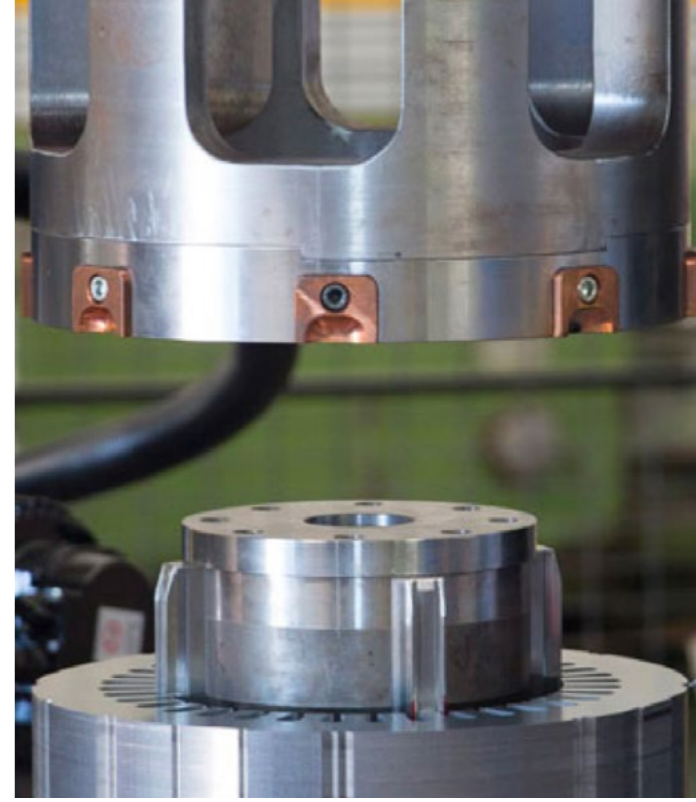
2022 yılı NRM Mühendislik için birçok alanda hazırlık yılı olarak planlanmaktadır.

• Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlar

2022 yılı itibarıyla Solidworks entegrasyonu tamamlanarak Canias ERP sistemi kullanılmaya başlanacaktır. Bunu takiben 2023 yılı içerisinde sahadan otomatik veri toplayan ve ERP ile birlikte çalışan, END 4.0 çalışmaları başlayacaktır.

Her istasyonunun kios veya benzeri bir bilgisayar ile ağa ve ERP'ye bağlanması, iş emirleri ve teknik resimlerini ekran üzerinden otomatik görebileceği bir sisteme geçilmesi planlanmaktadır. Bu şekilde basılı evrak dönemi de kapatılacaktır.

2023 yılı hedefi yurt dışı - özellikle Avrupa pazarına, NRM Mühendislik tarafından üretilmiş olan makinelerin satışını gerçekleştirmektir. Özellikle standart uygulama haline getirilen kalite kontrol cihazlarını ilk adım olarak Avrupa pazarında satılabilir hale getirmek ve satışını gerçekleştirmektir. İlk 5 yıllık dönemde bu pazardaki ilk 5 firmadan biri olmaktır. 2022'de yapılacak tüm yatırımlar bu hedef doğrultusunda planlanacaktır. Bu pazarda yer almak için, araştırma-geliştirme ve satış yapmak üzere ekipler oluşturulmaya başlanmıştır. Ayrıca Tasarım Merkezi çalışmaları da başvuru aşamasına gelmiştir.



• Operasyonel Mükemmellik

Avrupa pazarında makine satmanın yolunun tekrarlanabilir hatasız üretim olması gerektiğinin farkındalığı ile NRM Mühendislik, operasyonel mükemmellik için ilk adımları, 2023 yılı içerisinde atmayı planlamaktadır.

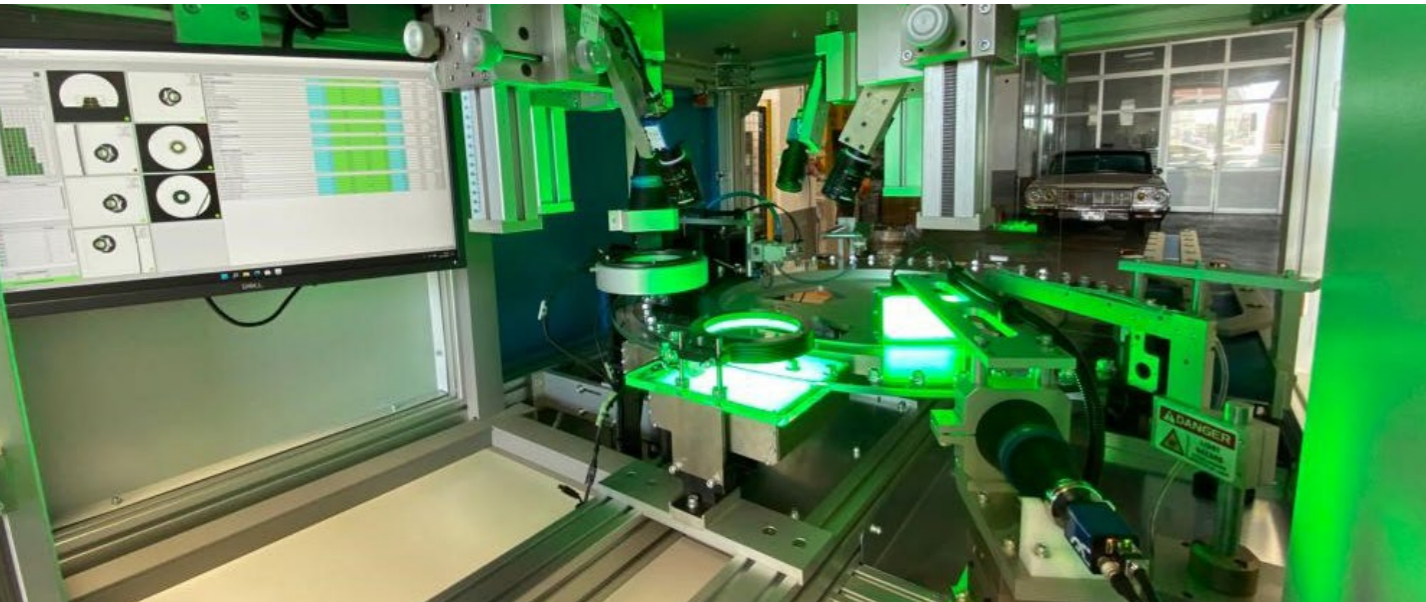
Altı Sigma, Yalın yönetimi, Kaizen çalışmaları başlatılarak, süreç, sistem ve araçların sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir. 2023 yılında ise bu yolculuğun devamlılığını sağlamak üzere operasyon, finans ve insan odaklı hedefler belirlenecektir.

• Araştırma Geliştirme Çalışmaları

Standart ürün haline getirilmeye çalışılan "Akıllı Raf ve robotic CNC besleme sistemleri"nin ilk örneği imal edilmiştir, Norm Tooling'de denemeleri yapılacaktır.

Vida kalite kontrol makinesi ise tasarım aşamasında çalışmaları devam etmektedir ve 2022 yılında ilk prototip imal edilmiş olacaktır.

Tablet prototip üretimi ve imalat hattı ise araştırma aşamasındadır.



İNSAN KAYNAKLARI

Gelecek hedeflerine ulaşmasındaki en önemli sermayesinin çalışanları olduğuna inanan Norm Holding ve bağlı şirketleri, yeteneklere yatırım yapmakta, yüksek çalışan bağlılığı hedeflemekte ve gelişim odaklı bir iş ortamı sunmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ YÖNETİMİ

Norm Holding, değişen ihtiyaçlar ve dönüşen iş yapış şekilleri içerisinde insan kaynağının da ihtiyaçlarının değiştiğini ve dönüştüğünü bilmekte, stratejisini bu yönde şekillendirmektedir. Odağında sürekli gelişimi tutarak insan kaynakları süreçlerini çevik ve dayanıklı bir hale getirmektedir.

Norm Holding, çalışan davranış ve ihtiyaçlarını tanıyarak çalışan deneyimini iyileştiren, yeteneğin beklentilerini karşılayacak süreçler tasarlayan, potansiyeli ortaya çıkartarak çalışanın şirkete ve kendine değer katmasını sağlayan, teknoloji ile işi bütünleştirerek dijitalleşen, tüm paydaşlarına yüksek katma değer üretmeyi hedefleyen uygulamalarla insan kaynakları faaliyetlerini yürütmektedir.

KÜLTÜR YÖNETİMİ

Seninle Birlikte mottosu ile tüm şirketlerini ve normlarını geliştiren İnsan Kaynakları uygulamalarını çalışanlarını da dahil ederek hayata geçirmeye ve uygulamaya devam etmektedir. Tüm çalışanlarıyla birlikte;

- Müşteri için fark yaratan,
- Takımın gücüne inanan,
- Adil ve saygılı davranma ilkesi ile tüm süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı ön planda tutan,
- İş yapış şekillerini topluma ve çevreye değer katacak şekilde tasarlayan,
- Kendini ve normlarını sürekli geliştirmeyi temel alan değerleri ile her gün mükemmelin peşinde olmaya devam etmektedir.

Geleceğe ve başarıya birlikte ilerlemeyi hedeflediği gelişim yolculuğunda; öğrenme ve gelişim, yetenek yönetimi, kariyer gelişimi gibi İnsan Kaynakları sistemlerinin temeline Norm değerlerini koyarak şirket kültürünün yaygınlaşmasını, yaşamasını ve gelişmesini sağlamaktadır.

NORMENTOR

Şirket kültürünü yeni nesillere aktarma, normlarını ve değerlerini paylaşarak geliştirme, birbirinden öğrenerek kurumsal hafızasını sürdürülebilir kılma amacı ile 2019 yılından bu yana uygulanan NorMentor programı 2021 yılında da devam etmiştir.

2021 yılında 30 yönetici mentor, 35 menti ile buluşmuştur. NorMentor ile gelişim yolculuğunda olan çalışanlara yöneticiler; deneyim ve tecrübe aktarımı ile Norm kültürü ve değerlerinin yaygınlaştırılması, iş yapış şekillerinin geliştirilmesi konusunda katkı sağlamıştır.

Norm'un N'leri

Kendini ve normlarını sürekli geliştirme yolculuğunda geri bildirimini önemini bilerek ilerleyen Norm Holding, geri bildirim platformu olan Norm'un N'leri uygulamasını 2021 yılında hayata geçirmiştir. Bu uygulama ile Norm Holding çalışanları, ekip arkadaşlarının gelişimine katkı sağlamak adına geri bildirim ve takdir etmek için rozet verebilmektedir. Uygulama açık ve şeffaf iletişimin gücüne inanan şirket kültürünü destekleyecek şekilde, geri bildirim veren çalışanın ismi yalnızca çalışan ve yöneticisi tarafından görüntülenecek şekilde tasarlanmıştır.

OKR Koçları

Performans Yönetim Sistemi ile şirket stratejilerine hizmet edecek hedeflerin çalışanlarının katkılarıyla gerçekleşmesini sağlarken; çalışanların katılımlarını adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirmeyi ve gelişimlerini amaçlamaktadır. Kurulmuş ve başarılı bir şekilde devam eden performans yönetim sistemi; hızla hayata geçen ve sektör trendlerini belirleyen Norm stratejileri ile paralel hale getirilerek, 2021 yılında OKR metodu ile yürütülmeye başlamıştır. Hedef yayılımı üst yönetim seviyesinden başlamakta, departmanlardan yönetim seviyesine doğru ilerlemekte ve hedefleri besleyen iş planlarını dinamik bir şekilde yıl içerisinde revize edebilme imkanı sunulmaktadır. Takım hedefleri sayesinde kolektif ve çevik bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Sürekli gelişim odağı alınarak, hedeflerden biri 'gelişim hedefi' olarak belirlenmiştir. PYS metodu ile herkesin birbirinin hedefini anlık olarak görüntüleyebilmesi de sağlanmıştır.

ORGANİZASYONEL YAPI

3.000'den fazla çalışana istihdam sağlayan Norm Holding organizasyon yapısı grup başkanlıkları ve iş birimlerinden oluşmaktadır. Endüstri ve Ticaret Başkanlıklarının yanı sıra destek fonksiyonlar bulunmaktadır.

Norm Holding, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak De-

netim Komitesi, Riskin Erken Teşhisi Komitesi, Yatırım Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ile Yönetim Kurulu Genel Sekteri ve Hukuk Müşavirliği faaliyet göstermektedir.

Norm Holding olarak çalışanlarımızın sağlığını önemsiyor ve yakından takip ediyoruz. Bu kapsamda Norm Holding çatısı altında bulunan tüm çalışanlarımıza tamamlayıcı ya da özel sağlık sigortası imkanı sağlıyoruz. Pandemi ile birlikte tüm branşlardaki uzman doktorlarla online görüşme imkanı sunmak üzere "Bi' Doktora Sor" uygulamasını hayata geçirerek çalışanlarımıza bu alanda daha hızlı ve anında destek oluyoruz. Duruma bağlı olarak sağladığımız yan haklarımız olan; doğum, evlilik, ölüm, taşınma yardımları ile çalışanlarımızın iyi ve kötü günlerinde yanlarında olmayı önemsiyoruz. Bayram ve yılbaşında çalışanlarımızın aileleri ile paylaşabilecekleri sosyal yardımlar ile ailelerine de dokunuyoruz.

Çalışanlarımızın mesleki ve liderlik becerilerini geliştirmenin yanı sıra kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek amacıyla Yüksek Lisans, Doktora, özel Sertifika programları ile yabancı dillerini geliştirmede destek oluyoruz. Şirket olarak bireysel gelişimin kuruma katacağı değer bilinciyle çalışanlarımızın gelişimlerini destekliyoruz.

2021 yılında pandemi ile birlikte ara verdiğimiz aktivitelere online şekilde devam ettik ve toplumsal cinsiyet eşitliğini de gözetenek cinsiyet ayrımı yapmadan kadınlar gunu, anneler gunu, babalar gunu aktivitelerinde tüm çalışanlarımızla alanında uzman konuşmacılar ile bir araya geldik.

LİDERLİK STİLLERİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI YÖNETİMİ

Norm Holding Liderlik Modeli

2021 yılında gücünü ekipten alan bakış açısıyla liderlik anlayışı ve liderlik modeli yeniden gözden geçirilerek güçlendirilmiştir. Norm Lideri'nin ekip arkadaşlarına ilham vererek rol model olma amacını sonuç odaklı ve dönüşümcü yapısı ile birleştirerek Norm Holding Liderlik Modeli oluşturulmuştur.

Yönetici Gelişimi

Liderlik yolculuğunda, yöneticilerin sürdürülebilir liderlik başarıları için en etkili araçlardan biri ömür boyu



öğrenmedir. Yöneticilerin hem kendilerinde hem de ekiplerinde bulunan potansiyeli açığa çıkarmalarını ve liderlik becerilerini geliştirmeyi sağlayacak programlara katılımları sağlanmaktadır.

Çalışan Bağlılığı

Norm Holding, strateji ve hedeflerine ulaşma yolculuğunda en önemli değer insan olduğuna inanmaktadır. Çalışan deneyimini mükemmelle taşıma sürecinde güçlü yol göstericilerinden biri olan çalışan memnuniyeti ve bağlılığını bağımsız şirketler aracılığı ile 2 yılda bir ölçümlenmektedir. Bu ölçümde Norm Holding çeviklik, yetenek odağı, bağlı kılan liderlik, bağlılık ve memnuniyet faktörlerinde çalışanları tarafından değerlendirilmektedir. Yapılan detaylı analizler sonucunda şirketin güçlü, gelişime açık yönleri ve eğilimleri üst yönetime raporlanmakta ve tüm çalışanlara toplantılar ile aktarılmaktadır. Anket sonucunda ortaya çıkan gelişim alanları İnsan Kaynakları tarafından takip edilmektedir. Çalışanlarla yapılan odak grup görüşmeleri aracılığıyla ise beklenti ve istekler toplanmaktadır. Çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin sürdürülebilir başarının ayrılmaz bir parçası olduğunu inancıyla performans sisteminde liderlere hedefler belirlenerek öncelikli işler arasına dâhil edilmektedir.

2021 yılında tüm bağlı şirketlerde gerçekleştirilen çalışan bağlılığı anketleri sonucunda 3 bağlı şirket (Norm Tooling, Norm Coating ve Norm Fasteners Vida) Kincentric Türkiye Best Employers Programı kapsamında "Türkiye'nin En İyi İşyeri Ödülü"nü almıştır.

YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Norm Holding, çalışanları seçerken gösterdiği özenli yaklaşımı kariyerleri boyunca da sürdürmeyi, potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve yüksek performansa dönüştürmeyi hedeflemektedir. Yetenek Yönetimi Uygulamaları yeni nesil yeteneklerin beklentilerine cevap verebilecek, mevcut yetenekleri elde tutacak, yöneticileri ise sürekli yenilenen dünyanın ihtiyaçlarına hazırlayarak değişimi yöneten liderler hâline getirecek bir anlayışla şekillendirilmektedir.

ENLider Sensin Liderlik Gelişim Programı

2020 yılında işlerine ve insan kaynağına en verimli şekilde liderlik eden ve kurumsal değerleri yaşatan

yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmek için başlatılan liderlik gelişim programı 2021 yılında tamamlanmıştır. Pandemi etkisi ile değişen öğrenme modellerine göre dizayn edilen sanal sınıflarla yöneticilerin gelişimi desteklenirken, birebir koçluk görüşmeleri, grup koçlukları, dijital öğrenme platformları, 360 derece raporlar ve geri bildirim görüşmeleri ile gelişim yolculukları zenginleştirilmiştir.

NORM AKADEMİ

2018 yılında stratejilerimize paralel olarak normlarını sürekli geliştirmek için hayata geçirilen Norm Akademi, 2021 yılında da gelişimi odağına alarak yolculuğuna devam etmiştir. Pandemi nedeniyle sınıf eğitimlerine ara verilen dönemde, webinar ve sanal sınıf eğitimleri ile çalışanların gelişimi desteklenmiştir. Bir önceki yıla oranla eğitim saati %49 artarak toplamda 53.554 saat olarak gerçekleşmiştir.

YETENEK KAZANDIRMA

DigiConnect

Genç yeteneklerin profesyoneller ile birlikte proje geliştirip yeni fikirler ürettikleri, online öğrenme ve gelişim imkanları ile iş hayatını deneyimledikleri "DigiConnect" programı 2021 yılında yaz ve kış olmak üzere iki dönemde devam etmiştir. 20 yetenekli gencin katıldığı DigiConnect programında öğrenciler Norm Holding Liderleri ile vizyoner sohbetlerde buluşmuş, Norm yöneticileri ile projelerde yer alarak teknik becerilerini geliştirmişlerdir.

Kariyerine Yön Ver

Çalışanları kariyer yollarında zenginleştirmek, iç rotasyon ile birbirlerinden öğrenerek bilgi ve tecrübelerini artırmalarını sağlamak amacıyla iç ilan sistemi kullanılmaktadır. Şirket içi açık tüm pozisyonlar "Kariyerine Yön Ver" iç ilan sistemi ile duyurulmakta ve pozisyonların içeriden doldurulmasında çalışanlara öncelik verilmektedir. Kariyerine Yön Ver sistemi ile 2021 yılında 23 ilan yayınlanmış, 13 çalışana şirket içi rotasyonla kariyer gelişimlerine yön verme fırsatı sunulmuştur.

YENİ NESİL KARIYER YÖNETİMİ

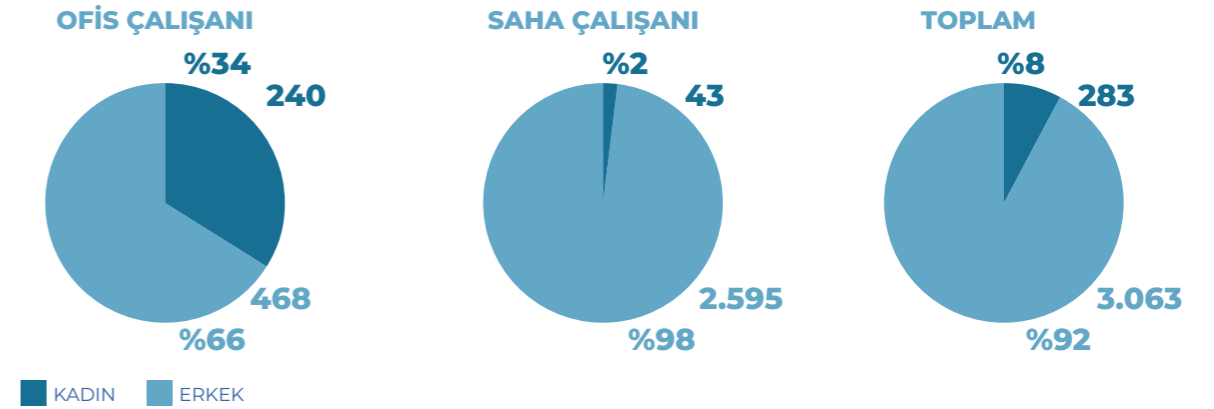
Çalışan mutluluğunun önemli bir parçası, çalışanın kariyer yönetiminin sağlıklı bir şekilde yapılmasıdır. Bu kapsamda Norm Holding, yüksek performans ve

yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi için Kariyer Yönetimi sürecini yürütmektedir. Sınırsız ve çok yönlü olarak kariyer yapısını destekleyen çalışmalarla kilit rollerdeki ve yönetim kademelerindeki pozisyonların yedekleri belirlenmektedir. Yıl içerisinde planlanan bireysel gelişim programları ile çok yönlü çalışanlar yetiştirmek için rotasyon planları oluşturulmaktadır. Holding içinde açılan yönetim rollerinde öncelik holding içi çalışanlara verilerek kariyer yolculukları desteklenmektedir. 2021 yılında iç terfi oranı %40 olarak gerçekleşmiştir.

Yetkinlik Değerlendirme

Kariyer yönetimi süreçlerinde adil ve eşitlikçi yaklaşım değer alınarak yetkinlik değerlendirme uygulamaları bağımsız firmalarla yapılan iş birlikleriyle gerçekleştirilmektedir. Norm'un potansiyelini taşıyan, Holding'in strateji ve hedeflerine ulaşmasında öncülük edecek çalışanlar, değerlendirme merkezi uygulamasıyla belirlenerek bireysel gelişim planları ile geleceğe hazırlanmaktadır.

Çalışan Demografisi



Yönetim Seviyesi Demografisi



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2021 yılında sürdürülebilirlik yol haritasını belirleyen Norm Holding, yıl boyunca bu yolculukta pek çok adım atmıştır.



Sürdürülebilirlik Yönetimi

Norm Holding ve şirketlerinde sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaları yürütme sorumluluğu Sürdürülebilirlik Komitesi'ne aittir. Komite, sosyal, çevresel, yönetsel ve ekonomik alanlarda sürdürülebilirlik performansını ölçmek, bu performansı geliştirmek için strateji, politika ve projeler belirlemek ve uygulamakla yükümlüdür. Komite aynı zamanda sürdürülebilirliğin yayılması ve Norm Holding kültürüne sentezlenmesi ile ilgili eğitimler yürütmektedir.

Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi Yönetim Kurulu üyeleri ve Yönetim Kurulu danışmanları arasından seçilen en az üç üye ve gerektiği durumlarda Komite'ye Yönetim Kurulu üyesi olmayan, Norm Holding yöneticileri, Norm Holding ve şirketlerinin komite konuları ilgili bölümlerinden profesyonel yöneticiler ve Norm Holding bünyesinde çalışmayan, konusunda uzman kişiler de geçici olarak görev yapabilmektedir. Komitenin koordinasyonunu Marka

Yönetimi ve Kurumsal İletişim Müdürü sağlar. Güncel olarak, CEO, iki Yönetim Kurulu üyesi, bir Yönetim Kurulu danışmanı, Yönetim Kurulu Genel Sekreteri, Kurumsal İletişim Müdürü ve Sürdürülebilirlik Uzmanı görev yapmaktadır.

Norm Holding, 2021 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne imzacı olmuştur. UN Global Compact'a taraf bir şirket olarak dünyamız, insanlar, topluluklar ve pazarlara fayda sağlayan sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi yaratmak için stratejilerini ve operasyonlarını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki 10 ilkeye uyumlu hale getirmektedir. Komite, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarındaki on yedi (17) maddeden Norm Holding ve şirketlerinin uyum sağlayıp takip edeceklerini saptamıştır. Bunlar;

- 4- Nitelikli Eğitim
- 5- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

- 7- Erişilebilir ve Temiz Enerji
- 8- İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme
- 9- Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
- 10- Eşitsizliklerin Azaltılması
- 12- Sorumlu Üretim ve Tüketim
- 13- İklim Eylemi
- 17- Amaçlar için Ortaklıklar

Sürdürülebilirlik Öncelikleri

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik alanlarındaki odak noktalarını belirleyecek ve gelecek stratejisini temellendirecek öncelikli konularını belirlemek üzere bir analizi süreci tamamlanmıştır. Süreç AA1000 Paydaş Katılım Standardına uygun bir biçimde yürütülmüş, çok katmanlı bir öncelikli konu matrisi oluşturulmuştur. Süreç içerisinde iç ve dış paydaşların öncelikleri belirlenirken;

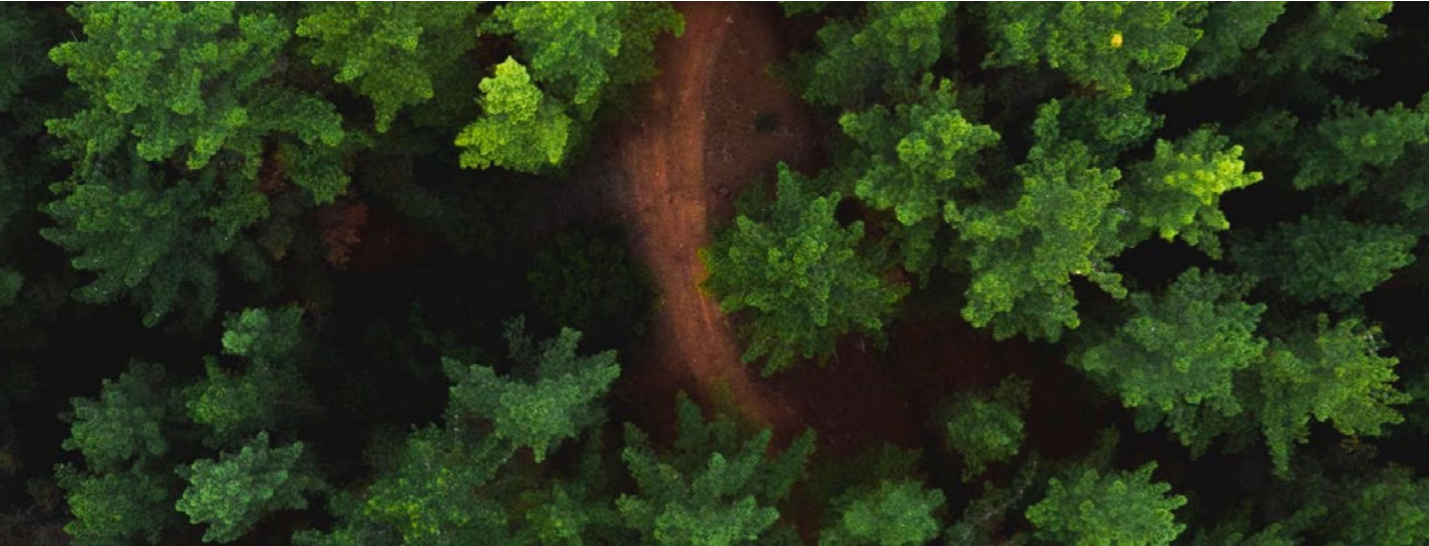
- İç ve dış paydaş haritalandırması tamamlanmış, tüm paydaşların Norm Holding ile ilişkisi belirlenmiştir.
- İç paydaşlar olarak sayılan çalışanlar, dış paydaş kategorisinde yer alan uluslararası organizasyonlar, üniversiteler, müşteriler, STK/dernekler, finansal kurumlar ve tedarikçilerden çevrimiçi soru formu ile geri bildirimleri toplanmıştır.
- Analizde paydaş geri bildirimlerine ek olarak küresel sürdürülebilirlik trendleri analiz edilmiştir. Bu trendler içerisinde 11. Kalkınma Planı, Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nun (Sustainability Accounting Standards Board-SASB) sektörlere özel hazırladığı öncelikli konuları, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Endüstri Endeksi ile yerel ve küresel benzer şirketlerin öncelikli konuları yer almaktadır. Paydaşların öne çıkan öncelikleri, Norm Holding stratejisi ve Liderlik Çalıştayı kapsamında hazırlanan rapor gözeterek analiz edilmiştir. Bu analizde;
 - o Norm Holding üst yönetiminden çevrimiçi soru formu ile görüşleri toplanmıştır.
 - o Çevrimiçi soru formuna ek olarak Yönetim Kurulu'nun da katılımıyla düzenlenen odak grup ile görüşleri toplanmıştır.
 - o Norm Holding ve bağlı şirketlerinin iş stratejisi ve gelecek hedefleri doğrultusunda odaklandığı konular, Liderlik Çalıştayı sonuçları ile değerlendirilmiştir.
- 2021 yılı içerisinde yayımladığı sürdürülebilirlik raporunda analiz sonucu çıkan öncelikli konuları tüm

paydaşlarına açıklamıştır. Sürdürülebilirlik stratejisini "Geleceğe Değer" çerçevesi altında belirlenen, Çalışmaya Değer, Dünyaya Değer, Teknolojiye Değer ve İnsana Değer olmak üzere 4 başlık altında çalışmalarına hız vermiştir.

- Öncelikli konular dikkate alınarak Norm Holding ve bağlı şirketleri için Sürdürülebilirlik Komitesi, İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu katılımıyla hedef belirleme çalışmaları yürütülmekte olup, sonraki aşamalarda hedefler belirlenerek eylem planları oluşturulacaktır.
- Komite, çalışmalarının etkinliğinin sağlanması amacıyla, Norm Holding bünyesinde; Ar-Ge ve İnovasyon, Çevre, Dijital Dönüşüm, İnsan ve Toplum, Kurumsal Yönetim olmak üzere 5 adet çalışma grubu kurulmuştur. Öncelikli konular için çalışma gruplarının hedef odağını ve aksiyon planlarının takibini Komite sağlar.
- Çalışma grupları;
 - Proje önerisi sunmak
 - Odaklandıkları konulardaki bilgi birikimlerinin tüm çalışanlar ile paylaşımı
 - Projelerin ve iyi uygulamaların yayılımını sağlamak, gerçekleştirildiğini taahhüt etmek
 - İş birimleri arası hizalanma takibi
 - Hedeflere uygunluğun da takibinden sorumludur.

Çevresel Boyut

- 2021 yılı Karbon Ayak İzi Ölçüm çalışmaları, 21 yurt içi, 4 yurt dışı olmak üzere toplam 25 yerleşkede başlatılmıştır. Hesaplamalar 2021 yılı içerisinde tamamlanırken bilim temelli azaltım hedefleri belirleme çalışmaları eş zamanlı devam etmektedir.
- Yenilenebilir kaynaklardan enerji satın alımı için planlamalar yapılmakta, rüzgâr ve güneş gibi kaynaklardan enerji üretiminin artırılması ve yaygınlaştırılması için çalışmalar gerçekleştirilmektedir.
- Norm Fasteners Somun Salihli fabrikası 2021 yılında toplam tüketilen elektrik enerjisinin %10'unu GES üzerinden elde edilen enerji ile karşılamıştır. Ayrıca Kasım 2021 tarihinde 700.000 USD onaylı bütçeye sahip Norm Fasteners Somun Salihli fabrikası yeni parselinde GES kurulumu yapılacaktır.
- İzmir Norm Fasteners Somun tesisine kurulacak 445 KWP'lık mono kristal güneş panelleri Mart 2022 tarihinde Isıl İşlem tesisi üzerinde aktif edilecektir.



- ISO 50001 belgesine sahip firmalara verilen enerji kaynaklarının ve enerjinin kullanımında verimliliğin artırılmasına ilişkin teşvik kapsamında Norm Fasteners Cıvata olarak aşağıdaki başvurular yapılmıştır ve teşvik kapsamında ilk yatırım maliyetlerinin % 30'unun geri ödemesi yapılacaktır.
 - o Kompresör değişimi
 - o İkinci İşlem Blower kullanımı
 - o Hızlı tel çekme makine imalatı olarak gerçekleştirilmiştir.
- Mevcut sistemle yetersiz olan ısıtma tesisinde yer alan yıkama havuzları kaynaklı oluşan yağlı suyun arıtma sisteminde yapılan çözülmüş hava flotasyonu revizyonu ile %99 iyileştirme sağlanmıştır. Aynı

zamanda su ve kimyasal kullanımı ortadan kaldırılmıştır.

2021 Faaliyetleri

Ocak: Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi çalışmalarına başladı. Yıl boyunca haftalık periyotlar ile toplantılara devam edildi. Danışmanlık firması ile sözleşme imzalandı. Holding stratejik hedefleri ile sürdürülebilirlik hedefleri hizalanması yapıldı.

Şubat: Yöneticilerden Vision2021 grubu oluşturuldu. Sürdürülebilirlik Vizyonu için danışmanlık firması ile panel düzenlendi. Sürdürülebilirlik kurumsal kimliği ve rehberi, komite çalışma esasları oluşturuldu.

Önem Derecesi	Öncelikli Konu	İlgili SKA'lar	Nasıl Yönetiyoruz?
Yüksek Öncelikli	İklim değişikliği ve enerji tüketimi		İklim krizi ile mücadelede sera gazı salımlarını düşürmek ve karbon nötr bir geleceğe ulaşmak için çalışıyoruz. Bu kapsamda enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları yapıyor, iklim risklerini tanımlayarak işimiz üzerindeki etkisini ölçüyoruz.
	Ürün güvenliği ve kalitesi		Müşterilerimizin daima güvenli ürüne erişmesi için yüksek ürün güvenliği standartlarına uyum sağlıyor, ürün kalite standartlarının korunması ve geliştirilmesi için proje ve uygulamalar geliştiriyoruz.
	Ar-Ge ve inovasyon		Yenilikçi ve sorumlu ürün ve üretim rekabetçilik için çok önemli bir yerde bulunuyor. Bu sebeple, araştırma geliştirme çalışmalarına yatırım yapıyor, müşterilerimizin ve geleceğin ihtiyaçlarına yönelik ürünler geliştiriyoruz.
	Operasyonel mükemmellik ve verimlilik	4 İTİKLİ DÜNYA	İş süreçlerini ve operasyonları iyileştirerek verimliliği ön plana çıkarıyor, rekabet avantajımızı artırırken çevresel etkimizi azaltıyoruz.
	İş sağlığı ve güvenliği	7 ORGÜZLÜ VE KURUMSAL	Tüm iş süreçlerinde çalışanların bedensel, zihinsel, ruhsal sağlığının korunması hem işimiz hem de en değerli paydaşlarımız olan çalışanlar için en önemli konular arasında bulunuyor. Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak için gerekli önlemleri alıyoruz.
	Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı	8 İNSANA YATIRIM VE KURUMSAL	Yeni nesil yetenek ve yetkinliklerin Norm Holding şirketlerine kazandırılması, yeteneklerin elde tutulması, kişisel gelişim ve kariyer planlaması uygulamalarıyla geliştirilmesi için çalışıyoruz. Bu kapsamda, çalışanların bağlılık ve memnuniyet seviyelerini düzenli olarak ölçüyor, artırılması için proje ve uygulamalar yürütüyoruz.
	Dijitalleşme ve otomasyon	9 SORUMLU VE KURUMSAL	Tüm iş süreçlerindeki verimliliğin ve güvenliğin artırılmasında dijitalleşme ve otomasyon önemli bir rol oynuyor. Norm Holding olarak hem yeni teknoloji ve dijitalleşmeye yatırım yapıyor hem de tüm iş süreçlerinde otomasyonun artırılmasını sağlıyoruz.
	Su ve atık yönetimi	12 SORUMLU VE KURUMSAL	Üretime dayalı iş modelimizde atık yönetimi konusunda "Sıfır Atık" yaklaşımını benimsiyor, atık ve yan ürünlerin ekonomiye geri kazandırılmasını amaçlıyoruz. Buna ek olarak, su ve diğer değerli doğal kaynakların tüketiminin azaltılmasını ve çevresel kirliliğin önlenmesini amaçlıyoruz.
	Müşteri beklentileri ve memnuniyeti	13 İKİMLİ DÜNYA	En önemli paydaşlarımızdan olan müşterilerimizin etkin iletişim kanalları ile beklentileri ve geri bildirimlerini topluyor, kaliteli ürün/hizmetlerle memnuniyetin yüksek tutulmasını sağlıyoruz.
	Sorumlu yatırım yaklaşımı		Yeni yatırım kararlarında çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ilkelerinin gözetilmesi amaçlıyoruz. Geliştirdiğimiz yeni ürün ve hizmetlerde toplumsal ve/veya çevresel fayda odaklılığı gözetiyoruz.
Kurumsal yönetim		Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu kurumsal yönetim şeklini benimsiyoruz.	

Mart: United Nation Global Compact imzacısı oldu. UNGC katılımı ile tüm çalışanlara panel düzenlendi. ESIAD Sürdürülebilirlik Komitesi ve UNGC işbirliğinde düzenlenen Sürdürülebilirlik Lansmanı'na konuşmacı olarak katılım sağlandı. Önceliklendirme analizi için paydaş analizi çalışması başlatıldı.

Mayıs: Önceliklendirme analizi tamamlandı ve sürdürülebilir kalkınma amaçları ile bağlantısı kuruldu.

Haziran: Aksiyon planları ve çalışma grupları alt yapısı oluşturuldu.

Temmuz: Stratejik yol haritası belirlendi. Tasarım için danışman firma seçildi.

Ağustos: Rapor yazımına başlandı.

Eylül: İç iletişim ve eğitim planları hazırlandı.

Kasım: Kurumsal karbon ayak izi ölçümü için danışman firma belirlendi.

Aralık: Rapor yayımlandı ve çalışma grupları lansmanı yapıldı.

Önem Derecesi	Öncelikli Konu	İlgili SKA'lar	Nasıl Yönetiyoruz?
Öncelikli	Sorumlu kaynak yönetimi ve satın alması		Tedarik zinciri yönetimine çevresel, sosyal ve etik koşulların entegre edilmesi ve denetlenmesini amaçlıyor, sürdürülebilirlik dönüşümümüzde bizimle beraber tedarikçilerimizin de gelişmesini hedefliyoruz.
	İnsan hakları ve adil çalışma koşulları		Tüm değer zinciri boyunca çalışan haklarının korunması Norm Holding ve bağlı şirketlerini için önemli bir konu. Bu konuda her türlü ayrımcılığın önlenmesini ve herkes için adil ve eşit bir iş ortamı yaratmayı önemsiyoruz.
	Fırsat eşitliği ve çeşitlilik	5 TOPLUMSAL	Başta işe alım süreçleri olmak üzere, iş ortamında fırsat eşitliği ve çeşitliliği gözetiyoruz. Din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim ve engellilik konusunda ayırım yapmıyoruz.
	İş etiği	8 İNSANA YATIRIM VE KURUMSAL	Norm Holding ve bağlı şirketlerini etik bir iş anlayışıyla yönetiyor ve haksız rekabeti önliyoruz.
	Risk yönetimi	10 İHTİŞAFLI VE KURUMSAL	Finansal ve finansal olmayan risklerin entegre bir biçimde yönetilmesi için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.
	Biyçeşitlilik	12 SORUMLU VE KURUMSAL	Faaliyet gösterdiğimiz bölgeler biyoçeşitlilik açısından önemli noktalar olmamakla birlikte tüm canlı türlerinin ve yaşam ortamlarının korunmasını önemsiyoruz.
	Toplumsal yatırım programları	17 AMAÇLARIN ÖZETİ	Hem Holding'e hem de topluma fayda sağlayan stratejik ve uzun vadeli sosyal sorumluluk programları geliştiriyoruz.
	Çok paydaşlı girişimler ve iş birlikleri		2021 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini imzaladık. Sürdürülebilirlik alanında daha büyük ölçekte değer yaratmak için yerel ve küresel girişimlere üye olmaya devam etmeyi ve iş birlikleri kurmayı amaçlıyoruz.
	Yerel sosyoekonomik kalkınmaya katkı		Başta İzmir ve çevresi olmak üzere tüm operasyonlarımızı yürüttüğümüz bölgelerde istihdam yaratarak kalkınmaya katkı sağlıyoruz.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ / ÇEVRE ÇALIŞMALARI

Norm Holding, İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmaları ve çevre politikalarıyla sıfır iş kazası ve sıfır atık oluşumu hedeflemektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Yaklaşımı

Norm Holding, tüm faaliyetlerinde, çalışan sağlığını ve iş güvenliğini ön planda tutmakta, sunduğu eğitimler ile çalışanların İSG bilincini artırmayı hedeflemektedir. Faaliyetleri esnasında İSG açısından risk teşkil eden durumları analiz ederek riskleri minimize etmekte, çalışanlarına ve ziyaretçilerine daha emniyetli ortamlar sağlamaktadır.

Bu kapsamda;

- 2020 yılında devreye alınan OpenOHS yazılımı etkin olarak kullanılmaya devam etmektedir.
 - o İş kazası modülü ile iş kazalarının, kök neden analizlerin ve aksiyonlarının sistemden takibi,
 - o Eğitim modülü ile eğitimlerin sistemden takibi ve raporlamaları,
 - o Alt iş veren modülü ile taşeronların evraklarının kayıt ve takipleri,
 - o Sağlık modülü ile de periyodik muayene, işe giriş muayeneleri, sağlık taramaları, e-reçete vb. tüm sağlık hizmetlerinin yönetimi gerçekleştirilmektedir.
- COVID-19'un 2021 yılında da gündemde kalması kapsamında, 2020 yılında hazırlanan COVID-19 önlemleri rehberi uygulanmaya devam edilmiştir.
- Tüm fabrikalarda yürütülen İSG faaliyetlerini yaygınlaştırma çalışmaları kapsamında aylık çapraz fabrika gezileri başlatılmıştır.
- Norm Fasteners Cıvata İzmir tesislerinde ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi yenilenmiştir.

2021 yılı içerisinde toplam 26.196 saat İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi verilmiştir.

2021 yılı içerisinde toplam fiili çalışma süresine göre meydana gelen iş kazası sıklık oranı 3,55, kaza ağırlık oranı ise 47,13 olarak gerçekleşmiştir. (Bu verilerin hesaplamalarında 200.000 saat baz alınmıştır.)

Çevre Yönetimi Yaklaşımı

- Norm Holding bünyesinde yer alan üretim fabrikalarında, yerel mevzuatlara göre, yasal süreler içerisinde atık beyanları ve GEKAP bildirimleri yapılmıştır.
 - 2021 yılı içerisinde çevre mevzuatlarına uyumsuzluktan dolayı herhangi bir ceza alınmamıştır.
 - Yeni yatırımlar için ÇED süreçleri kapsamında 5 adet ÇED başvuruları yapılmış ve ÇED görüşleri alınmıştır.
 - Sıfır atık uygulamasına ilişkin yönetmelik gereklilikleri kapsamında gerekli çalışmalar tamamlanarak; Norm Fasteners Cıvata İzmir, Norm Fasteners Somun İzmir, Norm Coating İzmir, Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Fasteners Somun Salihli ve Norm Coating Salihli tesislerine Sıfır Atık Belgeleri alınmıştır.
 - Norm Fasteners Cıvata İzmir tesislerinde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesi yenilenmiştir.
 - Entegre yönetim sistemleri kapsamında Norm Fasteners Cıvata İzmir fabrikasına ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi belgesi alınmıştır.
- Diğer lokasyonlarda da yaygınlaştırma çalışmalarına başlanmıştır. 2021 yılı içinde ilk olarak Norm Coating İzmir fabrikaları için ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi belgelerin alınması hedeflenmektedir.

2021 yılı içerisinde toplam 26.196 saat İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi verilmiştir.

2021 yılı içerisinde toplam fiili çalışma süresine göre meydana gelen iş kazası sıklık oranı 3,55, kaza ağırlık oranı ise 47,13 olarak gerçekleşmiştir. (Bu verilerin hesaplamalarında 200.000 saat baz alınmıştır.)



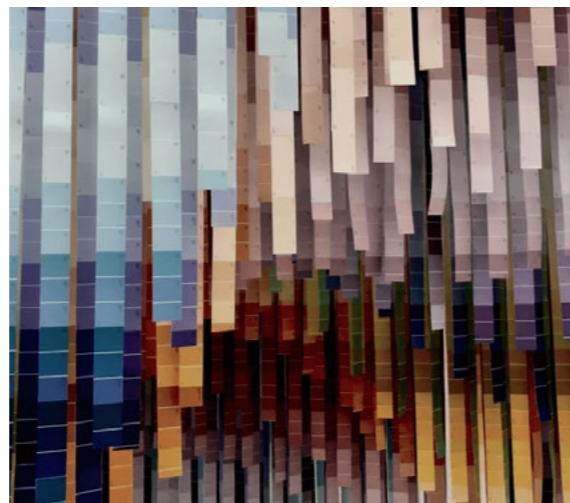
TOPLUMA KATKI ANLAYIŞIMIZ

Norm Holding, topluma değer katmak amacıyla nitelikli eğitim ve kültür, sanat gibi alanlarda toplumun vizyonunu geliştirmek ve daha parlak bir gelecek inşa etmek için çalışmaktadır.

Norm Holding toplumsal yatırım stratejilerini belirlerken, Türkiye’de ve dünyada, değerleri ve stratejiyle örtüşen ortak sorunlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Yarattığı değeri, içinde bulunduğu coğrafya için sağladığı toplumsal projelerle büyümeyi hedeflemektedir. Faaliyet gösterdiği bölgelerdeki yerel sosyo-ekonomik kalkınmayı desteklemek için yatırımlar gerçekleştirmektedir.

Norm Sanat

Norm Sanat 2003 yılından bu yana Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet göstermektedir. Bugüne kadar 150’den fazla sergiye yaptığı ev sahipliği ile, sanata ve sanatçıya verdiği destek ve değeri ortaya koymaktadır. Sanat eğitimi almak isteyen yetişkinlere yönelik kurslar düzenlemekte, bünyesindeki eğitimler ile teknik ve pratik eğitimler vermektedir.



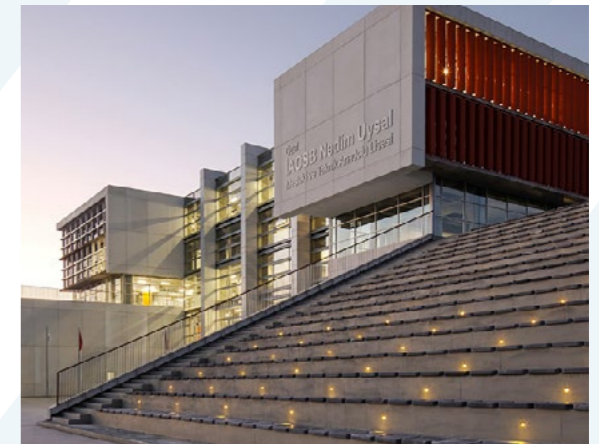
Özel İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Okulun eğitim hayatına kazandırılması sürecine verdiği destek sebebiyle; 2014 yılında, İAOSB Yönetimi tarafından Norm Holding Kurucusu ve Yönetim Kurulu Onursal Başkanı Nedim Uysal’ın adının verildiği “Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi” kurulmuştur.

Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi’nde sanayi gelişimine yön verecek mühendis adayları; teknolojiyle donatılmış atölye, laboratuvar ve 24 kişilik tam dona-

nımlı dersliklerde %100 burslu öğrenim görmektedir. Verilen eğitim ile hem Ege Bölgesi hem de ülke genelinde endüstriyel otomasyon, elektrik elektronik ve makine teknolojileri alanlarında yetkin çalışanların yetiştirilmesi hedeflenmektedir.

Norm Holding, eğitimin önce içeriden başladığına olan inancı ile, holding ve bağlı şirketlerde toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, iklim değişikliği alanlarında eğitim ve seminerler düzenlemektedir. Böylelikle de toplumsal farkındalığı yüksek bir topluluk olarak geleceğe değer katmaya devam etmektedir.



Norm Mesleki Eğitim Merkezi

Sektöre nitelikli insan gücü yetiştirmek ve farklı nedenlerle öğrenimine devam edemeyen gençlere mesleki beceriler kazandırmak amacıyla İzmir’de 2007 yılında ve Salihli’de 2015 yılında çıraklık eğitim merkezleri kurulmuştur. Bu merkezlerden bugüne kadar toplam 162 öğrenci mezun oldu. Bunların 97’si

halen Norm Holding bünyesinde çalışmaktadır. 2021 yılında toplam 104 öğrencinin öğrenim gördüğü bu merkezlerde, öğrencilerin gelişimi yakından takip edilmekte; mevcut müfredata ek olarak teknik ve kişisel gelişim alanlarında ilave programlar ile gelişimlerine katkı sağlanmaktadır.



Norm Holding A.Ş.

Ticaret Sicil Numarası: 198267

Mersis No: 0631078677800001

İLETİŞİM

Adres

Adres Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
10007 Sok. No: 1/1 Çiğli 35620 İzmir, Türkiye

Telefon

+ 90 (232) 376 7610 (PBX)

Fax

+ 90 (232) 376 7613



normholding



normholding



normholding



www.normholding.com