

# 2021 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



**N** **NORM**  
HOLDİNG

# İçindekiler

Rapor Kapsamı	3
Üst Yönetim Mesajları	4
Norm Holding Hakkında	9
İşbirlikleri ve İnisiyatifler	14
Ödüller ve Başarılar	15
Ekonomik Performans	19
Kurumsal Yönetim	21
Norm Holding'de Sürdürülebilirlik	33
Norm Holding ve Sürdürülebilirlik: Geleceğe Değer	33
Sürdürülebilirlik Yönetimi	36
Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39
Geleceğe Değer Zincirimiz	42
Hedefler	43
Paydaş İlişkileri	47

## Çalışmaya Değer

Sorumlu Yatırımlar	50
Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti	51
Ürün Kalitesi ve Güvenliği	52
Operasyonel Mükemmellik	53
Tedarik Zinciri Yönetimi	54

## Dünyaya Değer

Enerji ve Emisyon Yönetimi	58
Su ve Atık Yönetimi	60

## Teknolojiye Değer

Ar-Ge ve İnovasyon	64
Dijitalleşme ve Otomasyon	69

## İnsana Değer

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	74
Yetenek Yönetimi	75
İş Sağlığı ve Güvenliği	78
Toplumsal Faaliyetler	80

## Performans Göstergeleri

Çevresel Performans Göstergeleri	83
Sosyal Performans Göstergeleri	83
GRI İçerik İndeksi	85

# Rapor Kapsamı

GRI: 102-45, 102-46

Geçtiğimiz yıl, ilk sürdürülebilirlik raporumuzu yayımladık. Bu rapor, paydaşlarımız tarafından büyük beğeni topladı. Her yıl sürdürülebilirlik değerlerimizi güncelleme ve paylaşma hedefimizle sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda, yönetim performansımızı, hedeflerimizi ve gerçekleştirdiğimiz sürdürülebilirlik çalışmalarını bu ikinci raporumuzda sizlerle paylaşmanın mutluluğu içerisindeyiz. Norm Holding olarak yayınladığımız 2021 Sürdürülebilirlik Raporu, Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerin 1 Ocak-31 Aralık 2021 arasındaki faaliyetlerini kapsıyor. Verilerin bir araya getirilmesi, Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi liderliğinde, ilgili birimlerimizin katkılarıyla gerçekleştirildi. Raporumuzda gösterdiğimiz çevresel, sosyal ve ekonomik performanslar, Çalışmaya

Değer, Dünyaya Değer, Teknolojiye Değer ve İnsana Değer başlıkları altında paydaşlarımıza sunulmuştur. Raporumuzun hazırlanması sürecinde SUCSR Kurumsal Sürdürülebilirlik Danışmanlığı danışmanlık vermiştir.

Raporumuz, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) tarafından geliştirilen GRI Standartları "Temel (core)" seçeneğine uyumlu olarak hazırlanmıştır. Aynı zamanda raporumuz, 2021 yılında imzaladığımız Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (United Nation Global Compact-UNGC) uyum ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkıda bulunma vizyonumuzu içeriyor.

Norm Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2021, Türkçe ve İngilizce olarak iki farklı dilde hazırlanmış ve dış denetimden geçmemiştir.

*Rapor ve sürdürülebilirlik çalışmalarımıza ilişkin her türlü soru ve görüşünüzü [sustainability@normholding.com](mailto:sustainability@normholding.com) adresine iletebilirsiniz.*

# Yönetim Mesajları

## Değerli Paydaşlarımız,

Pandeminin ve ekonomik gündemin önem teşkil ettiği, iklim krizinin sonuçlarıyla yüzleştığımız bir yılı geride bıraktık. 2021 yılında pandeminin devam etmesi üzerine küresel ölçekte büyük değişimler yaşandı. Yaşanan değişimler ve olağanüstü koşullar bizlere çok önemli kazanımlar elde etme fırsatını da verdi. Yılın ilk çeyreğinde atılan normalleşme adımları ile küresel toparlanma sürecine girildiyse de, son çeyrekte pandeminin artış göstermesiyle dalgalanmalar yaşandı. Bu süreçte tedarik zincirinde yaşanan sorunlar nedeniyle doğru tedarik zinciri yönetiminin, iş işleyiş süreçlerindeki önemi anlaşıldı. Diğer yandan iklim krizinin küresel etkileri sebebiyle, sürdürülebilir yarınlar için "Geleceğe Değer" anlayışımızla hareket etmeye devam ediyoruz.

Dünya ekonomisi 2021 yılında %5,6 oranında büyürken ekonomimiz 2021 yılını %11'lik bir büyüme ile kapattı. En çok ürün tedariki gerçekleştirdiğimiz otomotiv sektöründe küresel boyutta yaşanan çip krizi nedeniyle, ülkemizde 2021 yılı toplam otomotiv üretimi % 2 azaldı. Türkiye; otomobil ve hafif ticari araç satışlarını bir önceki yıla göre %4,6 oranında azalarak gerçekleştirirken, toplam otomotiv ihracatını ise adet bazında %2 oranında arttırdı ve 2021 yılı Avrupa otomotiv satışları sıralamasında 6. ülke olarak yer aldı. Avrupa'da ise toplam otomotiv satışları önceki yıla paralel şekilde yılı tamamladı. Sektörde olumsuz gelişmeler yaşanırken bağlı şirketlerimizden Norm Fasteners'ın civata ürün grubu cirosu, otomotiv sektöründe bir önceki yıla göre %39 artış gösterirken somun ürün grubunda ise otomotiv sektörü cirosu,

geçen seneye kıyasla %48 oranında artış gösterdi. Yaptığımız kararlı yatırımlar ve geniş tedarikçi ağıımız sayesinde başarılı bir finansal tablo ile 2021 yılını geride bıraktık.

Sürdürülebilir kalkınma sağlamak amacıyla geliştirdiğimiz sürdürülebilir büyüme stratejimize uygun olarak 2021 yılında da yatırımlarımızı gerçekleştirmeye devam ettik. Ar-Ge ve inovasyon kapsamında 28 milyon TL'den fazla yatırım yaparak teknolojiye değer katıyor, 70 milyon TL'den fazla çevre yatırımı yaparak dünyamıza verdiğimiz değeri vurguluyoruz. 2021 yılında faaliyete geçirdiğimiz Norm Digital ve Norm Additive gibi yeni şirketlerimize yatırım yapma kararlığımızı sürdüreceğiz. İnsanlığın karşı karşıya kaldığı en büyük risklerden birinin iklim değişikliği ve etkileri olduğunun farkındayız. Bu doğrultuda oluşabilecek risklerin en



**Fatih Uysal**  
Yönetim Kurulu Başkanı

iyi şekilde yönetimi için, 2021 yılında var olan sürdürülebilirlik stratejimizi geliştirerek ana hatlarını oluşturduk. Yol haritamızı belirledik ve yıl boyunca bu yolculukta pek çok adım attık. Öncelikli konularımızı dikkate alarak Holding ve holdinge bağlı şirketlerimiz için hedef belirleme çalışmalarını tamamladık ve eylem planları oluşturduk. Bu yıl, sürdürülebilir ve kapsamlı bir küresel ekonomiyi hedefleyen Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (United Nation Global Compact-UNGC) imzaladık.

Sürdürülebilirlik anlayışımızı; kurumsal yönetim anlayışı, ekonomik performans ve entegre risk yönetimi olarak üç temel üzerine inşa ettik. Sürdürülebilir bir gelecek için yaptığımız çalışmaları odağımıza aldığımızı belirtmek isterim. 49 yıldır olduğu gibi zorlu bir yılı başarıyla geride bırakırken; önümüzdeki süreçte de, yatırımlarımızın odağına dijital dönüşümü, Ar-Ge çalışmalarımızı ve çevresel iyileştirmeleri konumlandırarak birlikte büyümeye devam edeceğimizi temenni ediyorum.

*Öncelikle ülkemiz sonrasında tüm paydaşlarımız için sürdürülebilirlik farkındalığını ve etkisini artırmak amacındayız.*

### Değerli İş Ortaklarımız ve Çalışma Arkadaşlarımız,

Geçtiğimiz yıl, başta pandemi olmak üzere artan enerji ve lojistik maliyetleri, tedarik zincirindeki sıkıntılar gibi birçok farklı zorluk ve belirsizlikle karşı karşıya kaldık. Dünya genelinde gerçekleşen sosyal, ekonomik ve çevresel değişimlerin getirdiği zorlu koşullar, tüm sektörleri iş yapış modellerini yeniden değerlendirmek zorunda bıraktı. Yaşanan tüm zorlu koşullara rağmen ülkemiz 2021 yılında ekonomik büyüme ivmesini korumayı başardı. Zorlu koşullar ve riskleri barındıran bu süreçte, risk yönetimimiz doğrultusunda ekonomik değişimlerle başa çıkarak hedeflerimize ulaşmak için çok çalıştık ve güzel kazanımlar sağladık. Yatırımlarımızı sürdürdüğümüz ve kurum kültürü haline getirdiğimiz dijital dönüşüm stratejimiz sayesinde, pandemi koşulları ile birlikte değişen iş yapış modellerine hızlı bir şekilde uyum sağladık.

Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerimiz 2021 yılında birçok ödüle layık görüldü. Çalışanlarımıza değer veriyor ve onların mutluluğunu odak noktamız olarak görüyoruz. Bu doğrultuda gerçekleştirdiğimiz insan kaynakları uygulamalarımız, fırsat eşitliği ve çeşitliliği destekleyen anlayışımızla, “Türkiye’nin En İyi İşyeri” ve “İnsana Saygı” ödüllerini almaya hak kazandık. UN Global Compact üyesi olarak sürekli iyileştirme politikamız gereği etik ilkelerimiz doğrultusunda hareket ederek, çalışanlarımızın haklarını korumayı ve onlara güvenli bir çalışma ortamı yaratmak için çalışmak en önemli görevlerimizdendir. Çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirmek ve bağlılıklarını arttırmak amacıyla bireysel ve mesleki gelişimlerine yönelik eğitimler düzenledik. 2021 yılında gücünü ekipten alan bakış açısıyla liderlik anlayışı ve liderlik modelimizi yeniden gözden geçirerek güçlendirdik. Norm Holding Liderlik Modeli, Norm liderlerimizin ekip arkadaşlarına ilham vererek rol

model olma amacını sonuç odaklı ve dönüşümcü yapısı ile birleştirmiştir. Bu kapsamda Norm Holding olarak “ENLider Sensin” Liderlik Gelişim Programı ile ödül almaya hak kazandık.

‘Geleceğe Değer’ anlayışımızla gezegenimizin geleceği için bir zorunluluk olarak gördüğümüz sürdürülebilirlik alanında 2021 yılında önemli adımlar attık. Sürdürülebilirlik Komitemizin öncülüğünde yapılan çalışmalar sayesinde tüm bağlı şirketlerimizin faaliyetlerini sürdürülebilirlik stratejimizin ışığında yapılandırdık. Sürdürülebilirlik Komitemiz sürdürülebilirliğin yayılması ve kurum kültürümüze sentezlenmesi için eğitimler düzenliyor. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na katkı sağlamak amacıyla fırsat eşitliği ve çeşitlilik, su ve atık yönetimi, enerji ve emisyon yönetimi, etik ilkeler, kurumsal yönetim, sorumlu yatırımlar, risk ve fırsat yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, iş sağlığı ve güvenliği,



**Nedim Uysal**  
CEO / Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı



dijitalleşme ve otomasyon, Ar-Ge ve inovasyon alanlarında çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Sera gazı emisyonlarımızı takip ederek, çevre üzerinde yarattığımız olumsuz etkiyi azaltmak üzere yaptığımız 2021 yılı karbon ayak izi ölçüm çalışmalarını; 21'i yurt içi, 4'ü yurt dışı olmak üzere toplam 25 yerleşkede ve 13 şirkette başlattık. Karbon ayak izi ölçüm çalışmalarımız sonucunda 2021 yılı Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı hesaplayarak raporlama dönemi içerisindeki emisyon bazında çevresel etkimizi belirledik.

Norm Holding olarak, Ar-Ge yatırımlarında Türkiye'nin öncü şirketleri arasındayız. Toplam gelirimiz 2 kat artmışken Ar-Ge ve inovasyona yaptığımız yatırımları 4 kat artırdık. Organize Sanayi Bölgeleri içinde en çok Ar-Ge yatırımı yapan ve en çok patentli ürün geliştiren şirketlerden biri olduk. Yaptığımız stratejik anlaşmalarla, bağlantı elemanları alanında dünyanın en büyük tedarikçisi olma yolunda emin adımlarla ilerliyoruz. 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. Dijital dönüşümü odağa alma vizyonu ile kurduğumuz Norm Digital, Türkiye'de RPA kullanan ilk 10 şirketten biridir. Norm Digital şirketimiz, 2021 yılında son teknoloji çözümleri sunan ürünler hayata geçirmiş, Normie, Vinter ve Ocea'N adlarıyla farklı alanlarda faaliyet gösteren ürünler geliştirmiştir. Norm Holding olarak, "İleriyi gören adımlarımız, hep mükemmelin peşinde" ilkemize uygun bir adım atarak 2021 yılında, ileri imalat yeteneğinin eklemeli imalat alanına da taşınması vizyonunu ortaya koyarak Norm Additive şirketimizi kurduk.

Yıllar içinde edindiğimiz tecrübe ve karşılaştığımız müşteri talepleri neticesinde, müşterilerimize daha iyi bir Norm deneyimi sunmak için müşteri segmentasyonu çalışmaları gerçekleştirmiş ve işlem hacmi en yüksek olan müşterilerin toplandığı KAM (Key Account Management) bölümünü organizasyonel yapımız içinde kurmuştuk. Bu bölüm aracılığıyla başta OEM olmak üzere, portföyümüzdeki müşterilere tek iletişim noktasından

*2021 yılı içinde mevcut işlerimizi yürütmeye devam ederken, "en ileriye birlikte" stratejimizi şirket bünyesinde yapılandırmaya, tüm şirketlerimiz, departmanlarımız ve çalışma arkadaşlarımızla aynı hedefe doğru yürümeye başladık.*

küresel hizmet vermeye başladık. Toplumda ve her safhada cinsiyet eşitliğine inanan Norm Holding'in %50 çalışanı "kadın" olan KAM ekibinin gerçekleştirdiği satışların ciro içerisindeki payı, 2018 yılında %29 oranındayken, pandeminin ve çeşitli krizlerin yaşandığı 2020 yılında bu oran %31'e, 2021 yılında ise %32'ye yükseldi.

2021 yılında geliştirdiğimiz projeler ve çalışmalarla gösterdiğimiz başarıyı, 2022 yılında da göstereceğimiz kanaatindeyim. 49 yıldır başarımızın odağında olan değerli çalışma arkadaşlarıma ve tüm iş ortaklarımıza yürekten teşekkürlerimi sunuyorum.

**Değerli Paydaşlarımız,**

Temellerini 1973'te attığımız ve bugün bağlantı elemanları sektöründe Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri olan Norm Holding olarak, sizlerle ikinci sürdürülebilirlik raporumuzu paylaşmaktan dolayı memnuniyetimizi ifade etmek isteriz.

“Pandemi yılı” aslında tüm dünyada ekonomik, çevresel ve sosyal olarak çok şeyi değiştirdi. Antroposen çağı denilen, doğanın insan eliyle tahribat edildiği dönemimizin sonuçlarını çok sert şekilde yaşadık. Dünyanın en büyük ekonomilerinden en küçük ekonomilerine kadar her ülke ve insan bu afetten etkilendi. Pandemiden sonra ise “sürdürülebilirlik” kavramı yeniden ve daha güçlü bir gündem olarak hepimizin masasında yer aldı.

Kurulduğumuz günden bu yana Avrupa'da ilk 5, dünyada ise ilk 12'nin içerisinde yer alan; 3 binden fazla çalışanı, 7 ülkede faaliyeti, 20 şirketi, 12 üretim merkezi, 4 Ar-Ge ve Tasarım Merkezi olan, 35'in üzerinde ülkeye ihracat yapan ve ülkemizin bağlantı elemanları sektöründeki lokomotif

şirketlerinden biri olan bir holding olarak yatırımlarımızı bu sorumlulukla planlıyoruz: Dünyamızın ve ülkemizin kaynaklarını verimli kullanmamız, çocuklarımıza ve gençlerimize bırakacağımız bu kıymetli mirası korumamız ve sürdürmemiz gerektiğinin farkındayız.

Sürdürülebilir Kalkınma'nın gerçekleşmesi, ancak kolektif bir yaklaşımla ve küresel sorunlara karşı “ortak” bir çözüm üretebilme çabasıyla mümkün olabilir. Bu inançla, Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerle 2021 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzacısı ve katılımcısı olduk. Tüm iş hedeflerimizi bu ilkelerle birlikte ve yine Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından yayınlanan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirdik.

Norm Holding olarak faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda İklim Değişikliği ve Enerji Tüketimi, Su ve Atık Yönetimi, Ar-Ge ve İnovasyon, Dijitalleşme ve Otomasyon konuları başta olmak üzere birçok öncelikli konuyla ilgili çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu doğrultuda şirketlerimizde tehlikesiz atıkların geri dönüşüm merkezlerine %100 gönderimini sağladık.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği kapsamında ise kadınların ve erkeklerin ekonomiye ve sosyal hayata eşit şekilde katılım sağlaması için çalışmaya, gelişmeye devam ediyoruz. %23,1 yönetici pozisyonunda çalışan kadın oranı ve %33,9 beyaz yakalı kadın çalışan oranıyla sektörümüzün bu anlamda öncü şirketlerinden biri olmak ile birlikte bu alanda gelişmeye devam etmemiz gerektiğinin bilincindeyiz.

Sürdürülebilirlik yönetimini, Sürdürülebilirlik Komitesinin gözetiminde, Çalışma Grupları ile birlikte yürütüyoruz. Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan “Paydaş Kapitalizmi” yaklaşımı ile Gezegen, İnsan, Toplum ve Refah başlıklarındaki kurumsal hedef ve taahhütlerimizi komitelerimizle birlikte belirliyoruz.

Çalışanlarımızın gelişimine önem veriyor, Norm Holding'in iş etiği vizyonunu gittiğimiz her bölgede ve değer zincirimizin tamamında uyguluyoruz. Verdiğimiz 26.196 saat İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi, çalışanlarımızın ve tedarikçilerimizin gelişimine verdiğimiz önemi göstermektedir.

**Duygu Uysal Simrooğlu**

*Sürdürülebilirlik  
Komitesi Başkanı /  
Yönetim Kurulu Üyesi*

Norm Holding olarak bizler, 3 binden fazla çalışanımızla birlikte ülkemiz için değer üretirken bir yandan da dünyamızın kaynaklarının devamlılığı, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleriyle toplumsal kalkınmaya katkı vermek için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Bu uzun yolculukta siz değerli paydaşlarımızın görüş ve destekleri bizler için çok önemli.

Bu büyük “değeri” birlikte büyütme ve paylaşmak dileğiyle...



# Norm Holding Hakkında

“ Milli sanayimize kattığımız değerlerle, içinde yaşadığımız toplumumuza gösterdiğimiz saygıyla büyümeye devam ediyor, “Norm”larımızı geliştiriyor, çağın gerekleriyle buluşturuyoruz. ”

## Misyonumuz

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

### Başarılarla Dolu 49 Yıl...

Norm Holding olarak kurulduğumuz günden itibaren sektörde lider olma hedefiyle çalışıyoruz ve aramızda bıraktığımız 49 yıla birçok başarıyı sığdırdık. Kaliteden ödün vermeden sürekli gelişen, üretiminde son teknolojilerden faydalanan, başarılar ve ödüllerle dolu bir vizyonla hareket ediyoruz. Ulusal ve uluslararası pazarlarda, otomotiv ana ve yan sanayi başta olmak üzere yedek parça, beyaz eşya, elektronik, teknoloji, mobilya, inşaat ve makine sektörlerinde faaliyet gösteriyoruz. Lokomotif gücümüz olan bağlantı elemanları sektöründe; üretim kapasitemizle, kalitemizle, değerlerimiz üzerine inşa ettiğimiz yenilikçi insan kaynakları perspektifimizle ve her geçen yıl geliştirdiğimiz üstün teknolojimizle ülkemizin lider kuruluşu olmayı başardık.

Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında Norm Holding bünyesindeki şirketlerimizin olmasından gurur duyuyoruz. 2021 yılında geliştirdiğimiz projelerimiz ve şirketlerimizle 2022 yılında, ilk günden itibaren benimsediğimiz ve hayata geçirdiğimiz sektörde lider olma hedefi doğrultusunda sürdürülebilir büyüme sağlayan bir holding olma yolundayız. 1973 yılında çift vuruşlu bir makineyle başlayan yolculuğumuzda, bugün bağlantı elemanları sektöründe Avrupa'da ilk 5, dünyada ise ilk 12'nin içerisinde konumlanarak dünyayla rekabet eden bir konumdayız. Bugün Norm Holding olarak; 3 binden fazla çalışan ve 7 ülkede faaliyetle; 20 şirket, 12 üretim merkezi, 4 Ar-Ge ve tasarım merkezi ile, 35'ten fazla ülkeye ihracat yapıyoruz.

## Vizyonumuz

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

## Değerlerimiz



Müşterilerimiz için fark yaratırız



Takımın gücüne inanırız



Adil ve saygılı davranırız



Topluma ve çevreye değer katarız

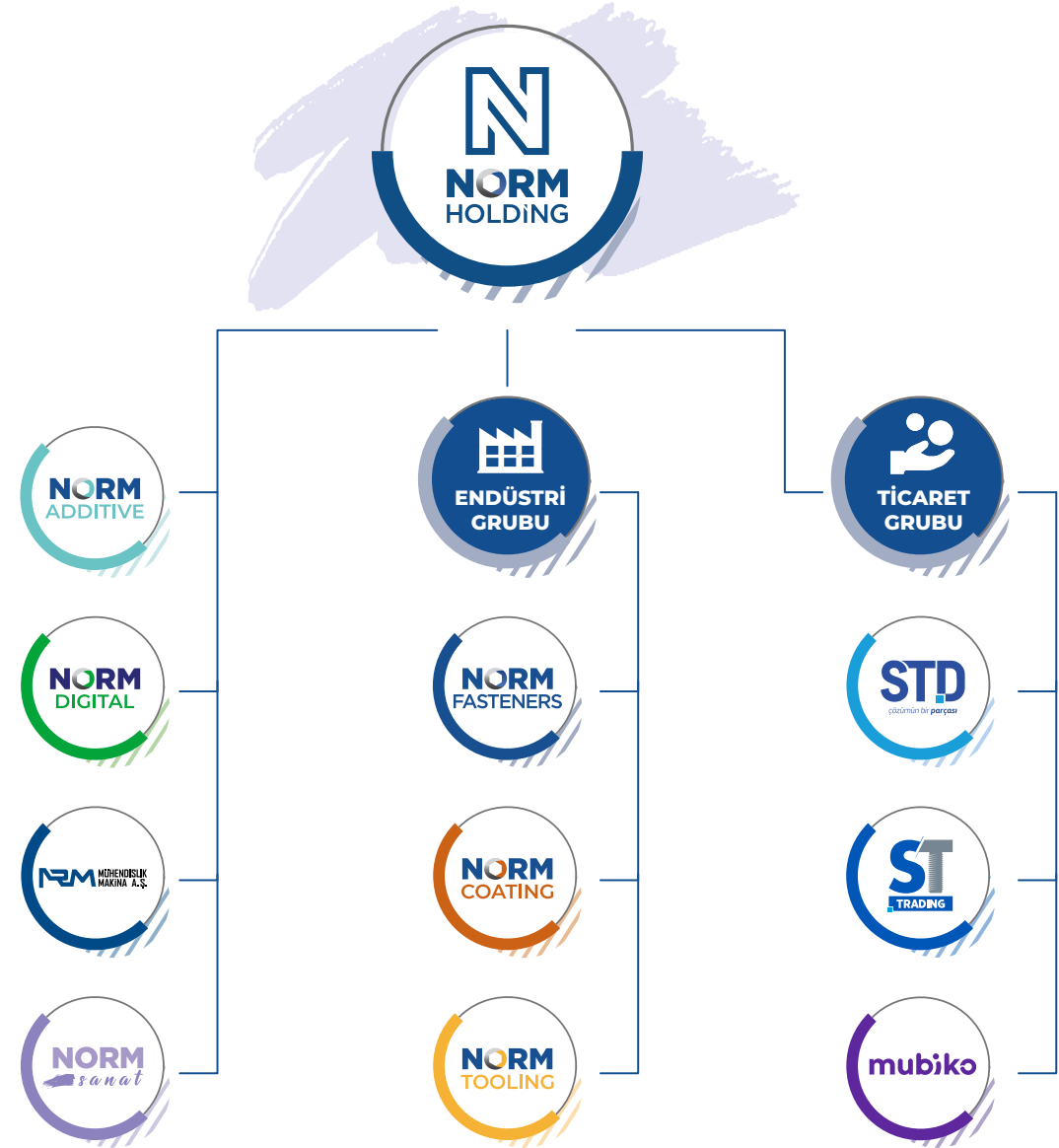


Normlarımızı ve kendimizi sürekli geliştiririz

# Norm Holding Hakkında

## 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



# Norm Holding Şirketleri

## NORM FASTENERS

Norm Bağlantı Elemanları, 1973 yılında İzmir Bornova'da çift başlı set makinesiyle cıvata üretimine başladı, birçok firmayı bünyesine katarak yola devam etti ve zamanla büyük bir gruba dönüştü. Şu anda faaliyette olan yeni ve modern tesis, 1994 yılında İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde kuruldu. Norm Fasteners, o günden bu yana yurt içi ve yurt dışında otomotiv, beyaz eşya, elektronik, mobilya, inşaat ve makine sektörlerindeki büyük üreticilerin ve güçlü markaların çözüm ortağıdır.

## NORM COATING

1998 yılında kurulan Norm Coating, 1999 yılında ilk Otomatik Elektrolitik Çinko Kaplama Hattı'nı devreye alarak kaplama sektörüne girdi. Şirket, 5 fabrikada 586

çalışanı, 2020 yılı itibarıyla 140.000 ton/yıl üretim kapasitesi sayesinde, otomotiv başta olmak üzere beyaz eşya, inşaat, makine, mobilya, havacılık, biyomekanik ve demiryolu gibi farklı sektörlerde kullanılan bağlantı elemanlarının kaplamasını yapmaktadır.

## NORM TOOLING

2006 yılında Norm Bağlantı Elemanları için kalıp üretimine ve talaşlı imalatla özel parça üretimi faaliyetlerine başladı. Norm Tooling, toplam 9.000 m<sup>2</sup> kapalı alanda 250 çalışanıyla yıllık 60.000 adet elmas kalıp , 350.000 adet çelik kalıp üretebilme potansiyeline sahiptir.

## NORM ADDITIVE

2021 yılında yurt içinde ve yurt dışında beyaz eşya, havacılık, makine imalatı, genel imalat ve medikal sektörlerindeki firmalara eklemeli imalat teknolojileri alanında üretim ve mühendislik hizmeti vermektedir. Düşük adetli özel parçaların

maliyet avantajlı olarak üretimini sağlamak hedefini güden Norm Additive, tasarımsal düzenlemelerle ve eklemeli imalat yöntemi sayesinde üretilmeye uygun hale getirilebilecek parçaları üretmeyi amaçlamaktadır.

## NORM MÜHENDİSLİK MAKİNA A.Ş.

İmalat sektöründe faaliyet gösteren tüm firmalar için robotik otomasyon sistemleri üreten bir teknoloji firması olarak 2014'ten bu yana hizmet vermektedir. 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 m<sup>2</sup> alanda 68 çalışanıyla faaliyet göstermektedir.

## NORM DIGITAL

2021 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Teknopark (Depark) içerisinde

kurulmuştur. Norm Digital, yurt içi ve yurt dışında sektörün lider firmalarına RPA (robotik süreç otomasyonu), IOT, yapay zekâ, gelişmiş data analizi, siber güvenlik gibi yenilikçi alanlarda danışmanlık ve teknoloji hizmetleri sunmaktadır.

## STD

1982 yılında kurulmuştur. STD, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, Dilovası ve Ankara'da toplam 30.600 m<sup>2</sup> alanda faaliyetlerini sürdürmektedir. Yurt içinde 67 şehirde, Avrupa'da 50'den fazla ülkede uzman kadrosuyla, kaliteli ürün ve servis anlayışıyla çözümün bir parçası olarak bağlantı elemanları ve hırdavat alanında hizmet vermektedir.

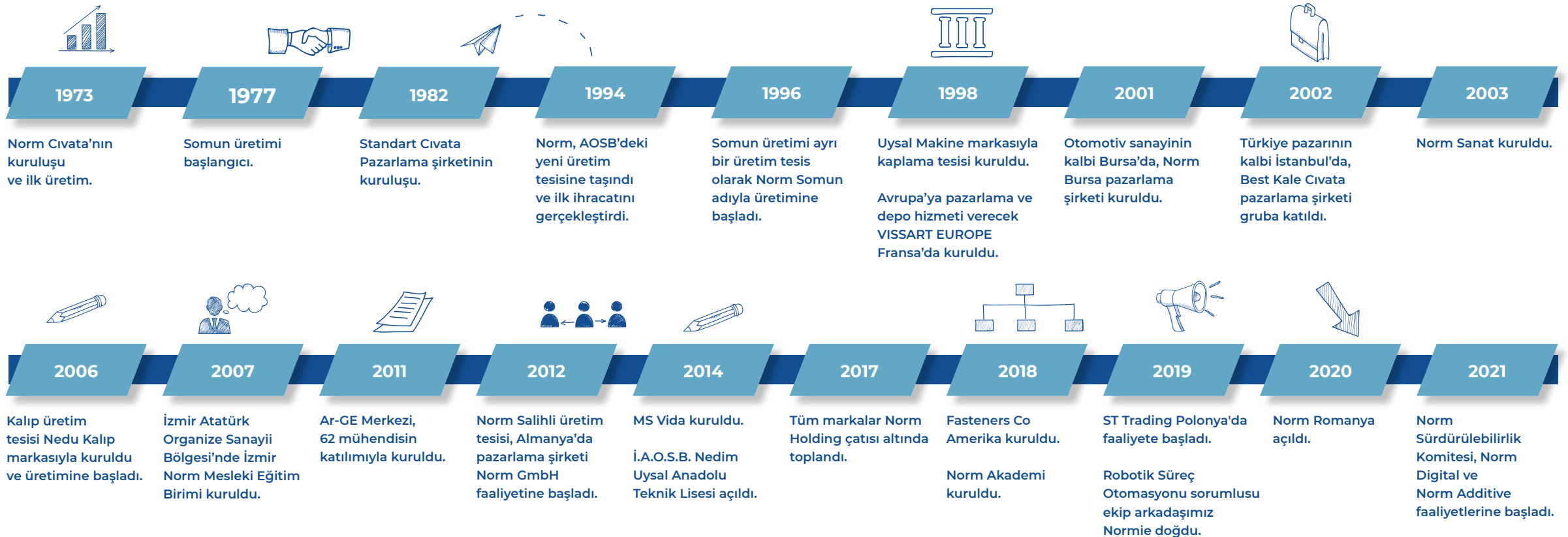
# Kilometre Taşları

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.

3000'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.



# Rakamlarla Norm Holding

**3000**'den fazla çalışan

**7** ülkede yerleşik hizmet

**20** şirket

**12** üretim merkezi

**11** lojistik merkezi

**4** Ar-Ge ve tasarım merkezi

**50**'den fazla ülkeye ihracat

Tescillenen **13 patent, 6 faydalı model, 6 endüstriyel tasarım**

**70.000.000 TL**'den fazla çevresel yatırım

**28.000.000 TL**'den fazla Ar-Ge ve inovasyon yatırımı

**5** ödül

Tüm şirketlerimizde **2200**'den fazla müşteri

Tehlikesiz atıkların **%100** geri dönüşümü

Normie ile **3.500** saat ek işgücü

**%23,1** yönetici pozisyonunda çalışan kadın oranı

**%33,9** beyaz yakalı kadın çalışan oranı

**26.196 saat** İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi

# İşbirlikleri ve İnisiyatifler

## Üyelikler ve Desteklediğimiz Girişimler

2021 yılında, sürdürülebilir ve kapsamlı bir küresel ekonomiyi hedefleyen Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (United Nation Global Compact- UNGC) imzaladık. Norm Holding olarak sürdürülebilir kalkınma sağlamak amacıyla Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin on temel evrensel ilkesine uymayı taahhüt ediyoruz. Norm Holding, Standart Cıvata ve Norm Cıvata İzmir şubesi olarak İzmir Ticaret Odası'na üyeyiz. Nedu Bağlantı Elemanları, Standart Cıvata ve Norm Cıvata olarak Ege Bölgesi Sanayi Odası'na, Norm Holding olarak TOBB Türkiye Otomotiv Tedarik Sanayi Meclisi'ne üyeliğimiz bulunuyor.

### Üyesi Olduğumuz Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar

ESİAD	EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ
EGİAD	EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ DEMİR VE DEMİR DIŞI METALLER
TÜSİAD	İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ / İZMİR EKONOMİK KALKINMA KURULU
TAİDER	ÇEVMER
BESİAD YÖNETİM KURULU	İAOSB VAKFI MÜTEVELLİ HEYETİ
ORGANİZE BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	İZMİR ÇİĞLİ ROTARY
KALDER	SALİHLİLER KÜLTÜR VE DAYANIŞMA DERNEĞİ
IYTE DANIŞMA KURULU TOPLANTILARI (İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü)	TASİAD (TÜM ASANSÖR SANAYİCİLERİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ)
TEV YK TOPLANTILARI (Türk Eğitim Vakfı)	PÜKAP (PENCERE ÜRETİCİLERİ KALİTE BİRLİĞİ DERNEĞİ)
TİCARET ODASI	İMSAD (İNŞAAT MALZEMELERİ SANAYİCİLERİ DERNEĞİ)
TOBB	ÇATI-DER (ÇATI SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ)
TİM	TAYSAD Yönetim Kurulu Üyeliği
EBSO	Salihli Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Üyeliği

EBSO-44.Grup Diğer Metal Ürünleri Sanayi Meslek Komitesi



**KATILIMCI / PARTICIPANT**

Sorumlu iş uygulamalarının geliştirilmesi, bu uygulamaların hayata geçmesi ve açıklanması için tüm dünyada yer alan ve gönüllü liderlik platformu olan **UN Global Compact**'e katıldığımızı açıklamaktan mutluluk duyarız.

Bu duyuru ile hepimizin istediği dünyayı yaratmak için sorumlu iş eylemleri gerçekleştirmeye kendini adanmış binlerce şirketin arasında yerimizi aldık.

**UN Global Compact**; şirketleri, operasyonlarını ve stratejilerini insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında evrensel olarak kabul edilmiş on ilkeyle uyumlu hale getirmeye ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda adım atmaya çağırır.

Girişimin bir katılımcısı olarak, **UN Global Compact** web sitesindeki profilimizi buraya tıklayarak ziyaret edebilir ve en son sürdürülebilirlik çalışmalarımız hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz.




**Kadınlara yönelik şiddete #KayıtsızKalmayın**

Siz de [atesbocekleri.info](http://atesbocekleri.info) adresine girin, sesinizi kaydedin. Kadınlar ve şiddetin arasında mesafe koyun, şiddete engel olun.



# Ödüller ve Başarılar

Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerimiz,  
2021 yılında 5 ödül,  
2022 yılında da 14 ödül aldı.

Norm Holding olarak 2021 yılında SAP tarafından verilen **SAP Kalite Ödülü**'nde bronz ödüle layık görüldük.

TÜSİAD SD2 Proje Ödül Töreni'nde **Özel Başarı** Kategorisi ödülünü aldık.

Norm Holding bünyesinde yaptığımız Ar-Ge çalışmalarısıyla OSB'nin Yıldızları Ödül Töreni'nde en çok **"Ar-Ge yatırımı yapan 33. şirket"** ve **"en çok patent alan 17. şirket"** olarak ödüllendirildik.

KINCENTRIC Best Employers Ödül Töreni'nde Norm Fasteners Vida, Norm Coating ve Norm Tooling şirketlerimiz **"Türkiye'nin En İyi İşyeri"** ödülünü alarak başarıya imza atmıştır.

Norm Holding olarak İnsana Değer anlayışımızla 2021 yılında Kariyer.net'in **"İnsana Saygı 2020"** ödülüne layık görüldük.

# Faaliyet Dönemi Sonrası Gelişmeler

## 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.



**"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.





# Faaliyet Dönemi Sonrası Gelişmeler

## 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.



## 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 Vida şirketleri için A+ Uzun Vadeli Ulusal Kurum Kredi Notu olarak, kredi kalitesi en yüksek rating grubunda yer almaya hak kazandı.



## 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.



## 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.



# Faaliyet Dönemi Sonrası Gelişmeler

## UN Global Compact Türkiye Tarafından Düzenlenen İmza Törenine Katılım Sağladık

Norm Holding olarak Global Compact Türkiye'nin çalışmalarına verdiğimiz destek kapsamında, 2021-2022 döneminde Türkiye'den UN Global Compact'a katılan kurumlar için düzenlenen imza törenine katıldık. 25 Mart 2022 tarihinde InterContinental Hotel'de gerçekleşen törende, şirketimiz adına Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Duygu Uysal Simrooğlu imza attı.



## 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.



## 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. Ağırlıklı olarak kadın çalışanların görev alacağı şirket; dönemsel değişiklik göstermekle birlikte 460-500 kişiye kadar istihdam yaratacak. Nordes'in üretim sahasının 2023 ilk çeyreğinde tamamlanarak, 2023 3. çeyreğinde üretime başlanması bekleniyor.

nordes

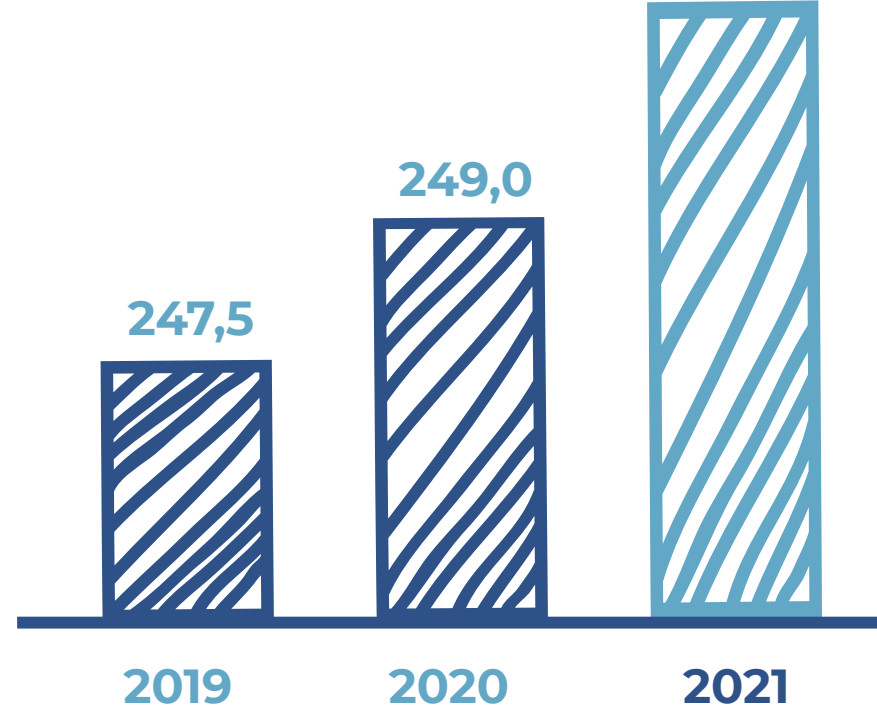
# Ekonomik Performans

## Konsolide Net Satışlar

Milyon €

**350,1 Milyon €**

**350,1**



# Ekonomik Performans

2021 yılında bir önceki yıla göre konsolide gelirimizi artırarak 350,1 milyon Euro toplam gelir elde ettik. Sürdürülebilir büyüme kapsamında Ar-Ge ve inovasyona önem veriyor, teknolojiyle gelişme anlayışını benimsiyoruz. Toplam gelirimiz artarken Ar-Ge ve inovasyona yaptığımız yatırımları 4 kat artırdık ve toplamda yaklaşık 28 milyon TL yatırım yaptık. Norm Cıvata şirketimizde bu yıl %1,2 Ar-Ge yatırımı gerçekleştirdik. Ayrıca Norm Cıvata A+ JCR derecelendirme puanına sahiptir. 2021 yılında "Dünyaya Değer" anlayışımızla 70 milyon TL çevre yatırımı yaptık. İnsan için değer yaratma isteğimizle 2021 yılında yaklaşık 300 bin TL toplumsal yatırım yaparak topluma katkı sağladık.

**Norm Fasteners** için 2021 yılı, tüm üretim tesislerinde modernizasyon çalışmalarının ve yeni yatırımların devreye alındığı başarılı bir sene olmuştur.

**Norm Coating** ise 2021 yılında bir önceki yıla oranla %64,54 büyüme göstererek 130.000 ton ürün kaplamıştır. 2021 yılında Norm Kaplama bünyesinde yapılan işlerin %99,83'ünü grup içi (cıvata, somun, vida) müşteriler oluşturmuştur. 2021 yılında Norm Coating bünyesinde 13,98 milyon euro yatırım yapılmıştır. Sakarya ve İzmir lokasyonlarında yaş boya tesisi, Sakarya askı çinko-nikel ve kataforez tesisleri bu yatırımlar arasında yer almaktadır.

**Norm Tooling** de pek çok teknolojik yatırımı hayata geçirerek kalıp üretimini 2021 yılında bir önceki yıla göre %70 artışla 184.512 adet olarak

gerçekleştirmiştir. İkincil işlem bölümünde 2020 yılında 12.809.664 adet üretim yapılırken 2021 yılında %40 oranında artış gerçekleştirilerek 17.870.782 adet üretim yapılmıştır.

**Norm Additive**, 2021 yılında kurulmuştur ve 2028 yılına kadar özellikle metal ve polimer pazarında sırasıyla %12 ve %13,3 büyümesi beklenmektedir. Bu iki malzemenin pazar hacminin 24 milyar dolar civarında olması öngörülmektedir.

**NRM Mühendislik** 2021 yılını, bir önceki yıla oranla %167'lik bir büyüme ve 47,1 milyon TL ciro ile kapatmış, 9 milyon TL yatırım gerçekleştirmiştir.

**Norm Digital**, 2021 yılında kurulmasının hemen ardından Ar-Ge çalışmalarına başlamış, son teknoloji çözümleri sunan

ve bir kısmını kullanıma aynı yıl çıkardığı ürünler üretmiştir. Norm Digital, global ortaklıkları, işbirlikleri ve alanında lider çözüm ortaklarının lisansları ile çalışmakta, bu alanlara yatırım yapmaktadır.

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

# Kurumsal Yönetim

## 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.



# Kurumsal Yönetim

## 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 Murakıbbı 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.

# Yönetim Kurulu Danışmanları



**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 yapılandırmaları 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.

# Yönetim Kurulu Danışmanları



**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.



# Kurumsal Yönetim

Sorumlu, hesap verebilir, adil, etik ve şeffaf bir kurumsal yönetim anlayışı benimsiyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgelerde etkileşimde olduğumuz paydaşların çıkarlarını gözetmeyi önemsiyoruz. İlişki içerisinde olduğumuz iş kollarında kurduğumuz güçlü işbirliklerinin kalıcı olması ve sürdürülebilir değer yaratımı için çaba sarf ediyoruz. Kurumsal yönetim anlayışımız, holdinge bağlı şirketlerimizde sürdürülebilirliği sağlamanın temellerinden birini oluşturmaktadır. Yönetim yapımız sayesinde risk ve fırsatları, alınan aksiyon ve belirlenen hedefleri Yönetim Kurulu seviyesinde takip ediyoruz. Üst yönetimin ve çalışanların performans göstergelerinin finansal sonuçlarla sınırlı kalmasının yeterli olmadığına, iklim değişikliği ve tedarik zinciri gibi alanlarda oluşturulacak şirket hedeflerini de içermesi gerektiğine inanıyoruz.

Holding ve holdinge bağlı şirketlerimizde stratejik hedefleri tanımlamak, kurumsal

yönetimi belirlemek, ihtiyaç duyulan insani ve finansal kaynakları tespit etmek, yönetimin performansını denetlemek, faaliyetlerimizin mevzuata, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetmek gibi görevlerden sorumlu en yüksek yönetim organı Yönetim Kurulu'dur.

## *Norm Holding Kurumsal Yönetim Uyum Raporu*

Norm Holding, payları borsada işlem gören bir şirket olmamakla birlikte, 6322 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uygun olarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenen ve halen yürürlükte olan Kurumsal Yönetim İlkeleri II-17.1 tebliğine uyum göstermeyi 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 uygulamalarını; yönetsel, teknik ve hukuki



altyapı çalışmalarını her geçen gün iyileştirmekteyiz. 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 bünyesinde 2021 yılında ve raporun 2022'de hazırlandığı tarihe dek Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum gereğince, iyi yönetim örneği olarak uygulamaya aldığımız 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

# Kurumsal Yönetim

- Etik Çalışma Kuralları
- Kâr 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 gösterdiği performans, yıllık frekansta ölçümlenerek sonuçları kurul tarafından şeffaflıkla incelenmektedir. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve CEO'luk görevleri farklı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu bünyesinde, şirket ortağı olmayan üye

oranı %40'tır. Yönetim Kurulu üyeleri, şirket işlerinde gösterdikleri katkılar göz önünde bulundurularak şirket dışında başka görevlerde bulunabilirler. Bu üyelerin iş deneyimleri ve tecrübeleri, şirketin Yönetim Kurulu yapısını güçlendiren bir seviyededir. Yönetim Kurulu yetkinlik matrisi skor değerleri düzenli olarak gözlemlenmektedir. Yönetim Kurulu, 2021 yılı başında hedeflerini belirlemiş ve yıl sonunda Yönetim Kurulu Verimlilik Raporu'nu hazırlayarak pay sahiplerine sunmuştur. 2021 yılında on iki Yönetim Kurulu toplantısı yapılmıştır. Yönetim Kurulu üyeleri 2021 yılı içerisinde Yönetim Kurulu toplantılarına %100 katılım sağlamıştır. 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. İmza yetkileri, Türk Ticaret Kanunu madde 367 ve madde 371/7'ye 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.

## Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında Norm Holding Yönetim Kurulu bünyesinde toplamda 6 komite bulunmaktadır. Ücret ve Aday Gösterme Komitesi'nin görev ve sorumlulukları, Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

1. Denetimden Sorumlu Komite
2. Kurumsal Yönetim Komitesi
3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

4. Sürdürülebilirlik Komitesi
5. Ücret ve Aday Gösterme Komitesi
6. Yatırım Komitesi

## Yönetim Kurulu'nun Komitelerin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmesi

Yönetim Kurulu'nca oluşturulan komiteler, kendi görev ve çalışma esaslarında belirtilen konularda görev ve sorumluluklarını yerine getirmişler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen sıklıkta toplanmaya özen göstermişlerdir. Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek Yönetim Kurulu tarafından sağlanmıştır. Komiteler, yaptıkları çalışmalar hakkında Yönetim Kurulu'nu yazılı ve sözlü olarak bilgilendirmiştir.

## Denetimden Sorumlu Komite

Norm Holding ve şirketlerinin muhasebe, mali raporlama, iç kontrolle ilgili sistemlerinin işleyişi ve yeterliliği ve iç ve dış denetim süreçlerinin uygulama kontrolleri Denetimden Sorumlu

# Kurumsal Yönetim

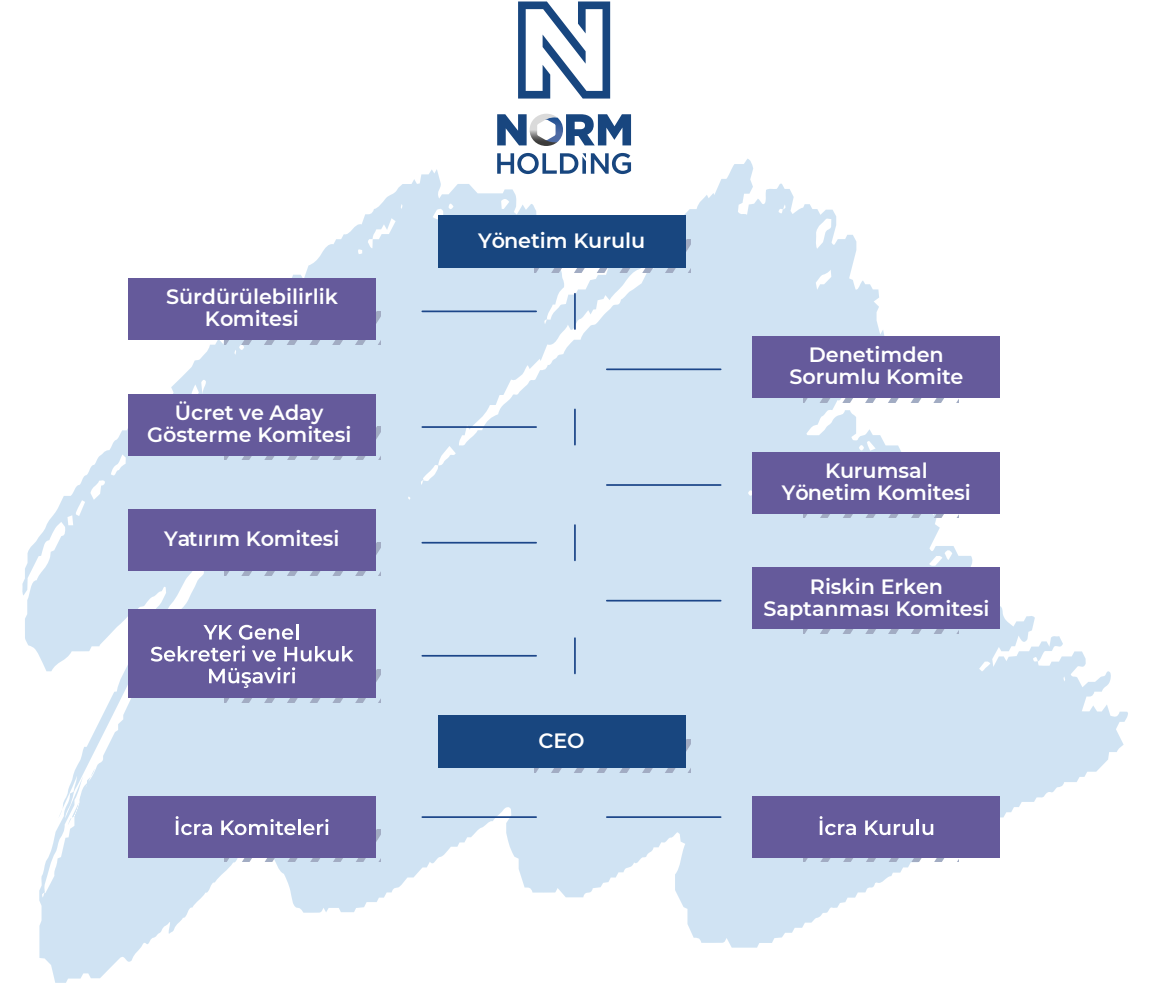
Komite tarafından yürütülmektedir. Denetimden Sorumlu Komite; Norm Holding ve şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türk Ticaret Kanunu, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Türkiye Denetim Standartları Kurumu, Türkiye Muhasebe Standartları ve diğer mevzuatlara 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 seçimi; 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.

Denetimden Sorumlu Komite, 2021 yılı faaliyetleriyle ilgili olarak 5 kez toplanmıştır.

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.

## Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi, 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 kurulmuştur. Komite aynı zamanda, şirket performansını artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesinde, bağlı şirketlerin oluşturduğu veya oluşturacağı sistem ve



# Kurumsal Yönetim

süreçlerin gözden geçirilmesinde etkin rol oynar. Şirket bünyesinde kurulması gereken komiteleri Yönetim Kurulu'na önerir ve uygun görülen komitelerin hayata geçirilmesini koordine eder. Kurumsal Yönetim Komitesi, 2021 yılı faaliyetleriyle ilgili olarak 6 kez toplanmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 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.

## *Riskin Erken Saptanması Komitesi*

Bu komite, Norm Holding ve şirketlerinin Kurumsal Risk Yönetimi konusunda gerekli gördüğü yöntem ve uygulamaların yapılması, oluşturulan sistem ve süreçlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesi amacıyla kurulmuştur. Riskleri önceliklendirir, bu riskleri Finansal Riskler, Stratejik Riskler, Operasyonel

Riskler ve Dış Çevre Riskleri başlıklarında saptar, risk haritasının takibini yapar, risk ekipleri kurar, risk yönetiminin işlemesi ve çalışanlar tarafından anlaşılması için Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur.

Bu kapsamda, Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2021 yılı faaliyetleriyle ilgili olarak 3 kez toplanmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 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.

## *Sürdürülebilirlik Komitesi*

Bu komite, Norm Holding ve şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlara, Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedefleri'ne 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 öz kaynakları 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. Sürdürülebilirlik Komitesi'nin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Sürdürülebilirlik Komitesi, Norm Holding ve şirketlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları maddelerinden “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” ve “Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi” konularında çalışmalar yapar; bu konularda süreç ve faaliyetlere ilişkin prosedürleri güncel



# Kurumsal Yönetim

tutar, sürdürülebilirliğe ilişkin iletişim uygulamalarını belirler.

- Holding ve holdinge bağlı şirketlerin yerel ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarına 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 uygulamaları konusunda Norm Holding ve şirketlerindeki çalışanların 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 Amaçları'na göre aksiyon almak için Yönetim Kurulu bilgisine sunarak Norm Holding bünyesinde alt çalışma grubu/grupları kurarak bu grupların yetkilendirmesini ve koordinasyonunu sağlar. Bu çalışma grupları sürdürülebilirlik konusunda yeterli tecrübe ve bilgi sahibi kişilerden oluşur. Çalışma grupları, komitede belirlenen konularda çalışmalar yapar. Çalışma gruplarının konu ve amaçları komitede saptanarak, insan kaynağı konusunda şirket ve departmanlarına göre saptanan isim ve görevleriyle ilgili görüş ve önerileri almak üzere Norm Holding İcra Kurulu'na iletilir.
- Çalışma grupları, komitede alınan kararlara uygun olarak hedef belirlenmesi, sürdürülebilirlik çalışmalarının uygulama ve izlenmesi,

revizyonların yapılması ve komitenin verdiği sürdürülebilirlik görevlerini yerine getirir. Çalışmalarını ve raporlarını komiteye 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 olduklarının aktif çalışmalarına katılır. Üye olmadığı sivil toplum kuruluşlarındaki tüm gelişmeleri izler ve Norm Holding ile şirketlerinin yararına olabilecek çalışmaları Yönetim Kurulu'na sunar.
- Komite, Norm Holding ve şirketlerinde sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalar hakkında Norm Holding Yönetim Kurulu'na düzenli değerlendirmeler yapar, iyileştirici önerilerde bulunur. Çalışmaların Norm Holding sürdürülebilirlik politikaları ve Norm Holding beklentileriyle örtüşmesini sağlar.

Komite, her ay en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre artırılabilir.

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

## Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı alt komite olarak çalışan Ücret ve Aday Gösterme Komitesi; şirket ücret politikasına uygun çalışmalar yürütmek, direktör ve üzeri kademelerde üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneticileri saptamak, seçmek ve önermek konularında görevlerini yerine getirir.

## Yatırım Komitesi

Norm Holding ve şirketlerinin tüm birimlerinde mevcut işlerin geliştirilmesini,

# Kurumsal Yönetim

yatırım amaçlı makine, ekipman, yenileme konuları ile her ölçekte yeni yatırım yapılmasını, yatırımlarda tüm mevzuatlara uyulmasını inceler, iç ve dış gelişmelere göre gerekli revizyonları yapar, teşvik, hibe dahil finansman modellerinin araştırılması ve kullanımı için Yönetim Kurulu'na öneriler sunar. Performans ölçütleriyle birlikte takibi sağlayarak sistemin işlerliğini gözetmek, küresel ve bölgesel bazda ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmelerin mevcut faaliyetlere etkilerini değerlendirerek şirketin rekabet gücünü artırıcı stratejileri belirlemek de bu komitenin görevleri arasındadır. Yatırım Komitesi, Norm Holding ve şirketlerinin her türlü yatırımı için İcra Kurulu'ndan gelen önerileri değerlendirir, iç analizlerle şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, dış analizlerle fırsat ve tehditleri izler, Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen strateji ve projeleri takip eder, faaliyetlerin hukuki gelişmelerini ve etkilerini değerlendirir.

Komite, en az üç ayda bir kez toplanır. Çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararınca bu sayı artırılabilir.

Bu kapsamda, Yatırım Komitesi, 2021 yılı faaliyetleriyle ilgili olarak 3 kez toplanmıştır.

## *Risk ve Fırsat Yönetimi*

Risk yönetimi anlayışımız; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhis edilmesi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve risklerin merkezi bir yapıda yönetilmesine imkân sağlamaktadır. 2021 yılında Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerimizin maruz kalabileceği riskleri erken teşhis etmek, izlemek, kontrol altına almak ve risk idaresi ile ilgili süreçlerin etkinliğini artırmak amacıyla Norm Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi'ni kurduk. Riskin Erken Saptanması Komitesi, Norm Holding Yönetim Kurulu üyelerimiz



tarafından belirlenen en az beş üyeden oluşmaktadır.

Risk ve fırsat analizlerinin iş süreçlerine entegrasyonu amacıyla, 2022 yılında Kurumsal Risk Yönetimi Projesi'ni tamamlamayı hedefliyoruz. Projeyi yürütmek üzere 3 pilot şirket (Norm Fasteners Somun, Norm Tooling, STD) seçtik. Projede yürütülen çalışmaların sürdürülebilir olması ve kurumsal hafızanın sağlanabilmesi adına 2021 yılı içerisinde web tabanlı çalışan Kurumsal Risk Yönetim Sistemi'ni kurduk. Kurumsal Risk Yönetim Sistemi, Norm Holding tarafından kullanılan Entegre Yönetim Sistemi (QDMS) üzerinde tanımlanmış tüm şirket süreçleri ile entegre şekilde çalışan bir sistemdir ve QDMS'te mevcut olan süreçlerin risk kayıtlarının

oluşturulması ve takip edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İlgili risk kayıtlarını Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nde kayıt altına alıp sistemsel olarak izleyerek raporluyoruz. Risk değerlendirmeleri sonrasında oluşturulan aksiyon planları ve bu aksiyonların takip süreçlerini de Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi üzerinden yapıyoruz. Pilot şirketlerimiz için proje başlatılmış olup projenin "aksiyon planlama" ve "aksiyon takibi" aşamaları devam etmektedir. Projenin yaygınlaştırılmasıyla 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.

# Kurumsal Yönetim

## Etik ve Şeffaf Bir Yönetim Anlayışı

GRI: 102-40

Norm Holding olarak şirketlerimizde; çalışanlara ve kurumlara 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. Bu kuralların amacı, uyulması gereken etik kurallara, çalışanların bu konudaki sorumluluklarına ve etik kurallara uygun olmayan durumlarda yapılması gerekenlere ilişkin bilgi vermek ve hatırlatma yapmaktır.

Norm Holding olarak etik çalışma kurallarımızı İnsan Hakları, İş Sağlığı ve Güvenliği, Etik Davranış Kuralları ve Çevre olmak üzere 4 ana başlık altında ifade ediyor; temel olarak yasal yönetmeliklere uyum, kişisel haklara saygı, eşitlik, dürüstlük, çevreye duyarlılık ve adil rekabet ilkelerini benimsiyoruz. Etik Çalışma Kuralları Operasyonları

Politikası kapsamında belirlediğimiz etik anlayışımızı; Çıkar Çatışması Politikası, Hediye ve Ağırlama Politikası, İhbar ve Bildirim Politikası ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'yla destekliyoruz. Tüm çalışanlarımızı ve iş ortaklarımızı kapsayan kurumsal sosyal sorumluluklarımız kapsamında ilk görevimiz, çalışanlarımıza ve müşterilerimize saygı göstermek ve profesyonel bir iş ortamı oluşturmaktır. Norm Holding Etik Çalışma Kuralları'nı iş hayatımızın her alanında hatırlamak ve uygulamak Norm Holding çalışanları olarak hepimizin en temel sorumluluğudur. Norm Holdingli olmak; çalışanlara, müşterilerine, tedarikçilerine, tüm paydaşlarına ve topluma karşı “iş ahlakı” genel ilkelerine uygun tutum ve davranışlar içinde olmak ve bu ilkelerin tüm taraflar tarafından yaygınlaşarak benimsenmesi için sorumluluk üstlenmek demektir.

Çalışanlarımızın haklarını korumak ve



onlar için güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak amacındayız ve zorla çalıştırma, çocuk işçiliği, insan kaçakçılığı, taciz ve şiddet, hakaret, ayrımcılık (milliyet, ırk, cinsiyet, etnik köken, din, dil, medeni hal, fiziksel veya zihinsel engel, politik yönelim), yolsuzluk, rüşvet, şantaj, suistimal, kişisel ve kurumsal verilerde gizlilik ihlali ve çıkar çatışması konularını kesinlikle kabul etmiyoruz. Rekabet durumlarında, piyasa koşullarını bozmayacak şekilde davranmak ilkimizdir. Etik kuralları kurumsal yapıların bir parçası haline getirmenin, şirketlerin kârlılıklarını artırmakla birlikte büyümelerini de sürdürülebilir kılmalarına ve bunun da ötesinde yasal ve sosyal risklerden de hızla uzaklaşmalarına imkân sağladığına inanıyoruz. UN Global Compact üyesi olarak sürekli iyileştirme politikamız

gereği etik ilkelerimiz doğrultusunda hareket etmeyi, çalışanlarımızın haklarını koruyarak onlara güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı üst yönetim başta olmak üzere tüm Norm Holding olarak taahhüt ediyoruz.

Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'nda, yapılan işin etik olup olmadığını değerlendirmek veya etik olmadığı düşünülen bir durumla karşılaşılması durumunda başvurmak amacıyla bir Etik Kurul oluşturduk. Etik Kurulumuz, çalışanların etik kurallara uygun davranmasını sağlayacak yönlendirmeyi yapmaktan ve etik kuralların ihlal edildiğine dair bildirimler geldiğinde, konunun soruşturulmasını ve neticelendirilmesini gözetmekten sorumludur.

# Kurumsal Yönetim

## Norm Holding Etik Kurulu

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	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

Çalışanlarımız ve iş ortaklarımız, benimsediğimiz ilkeler doğrultusunda her türlü etik ihlalini bildirmek için ihbar ve yönlendirme hattımıza **(444 3845)** ve e-posta adresimize **(normholding@etikhat.com.tr)** ulaşabilir. Norm Holding Etik Kurulumuz, ihlallerin değerlendirilmesi ve gerekli reaksiyonun alınması sorumluluğuyla çalışır. Etik çalışma kurallarımız hakkında detaylı bilgiye buradan ulaşabilirsiniz.

Norm Holding olarak etik ilkelerimiz konusunda:

- Norm Fasteners Cıvata şirketimizde 141 saat
- Norm Fasteners Somun şirketimizde 102 saat
- Norm Fasteners Bursa şirketimizde 4 saat
- Norm Coating şirketimizde 339 saat
- Norm Tooling şirketimizde 78 saat
- NRM Mühendislik şirketimizde 26 saat
- Norm Digital şirketimizde 1 saat
- STD şirketimizde 4 saat olmak üzere

toplam 695 saat eğitim verdik.

## Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi

GRI: 102-40

Rüşvet ve yolsuzluk, Norm Holding ilkelerimize aykırıdır ve kesinlikle yasaktır. Herhangi bir rüşvet ve yolsuzluğu tespit durumunda, çalışanlarımız ve iş ortaklarımız tarafından ulaşılabilen ve bağımsız bir hizmet sağlayıcısı tarafından yönetilen bir ihbar hattımız ve Etik Kurulumuz bulunmakta olup bu kurulun çalışma esasları Norm Holding Etik Kuralları Operasyonları Politikası'nda tanımlanmıştır. Ayrıca, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası ile Norm Holding, ilgili rüşvetle mücadele yasalarına uyum ilkelerine bağlılığını beyan etmekte, itibarını ve dürüstlüğünü korumak adına muhtemel rüşvet ve yolsuzluk faaliyetlerinin tanımlanması ve önlenmesi için bir rehber oluşturmayı amaçlamaktadır.

Norm Holding Rüşvet ve Yolsuzlukla

Mücadele Politikası'nda da belirtildiği gibi Norm Holding bünyesinde hiçbir surette rüşvet alınıp verilemez. İş sebebiyle ilişkide olunan kurum ve kuruluşlardan Norm Holding Hediye ve Ağırlama Politikası'nda belirtildiği durumlar haricinde hediye alınıp verilemez. Şirketin itibarını sarsacak, çıkar çatışması yaratacak, yasal olmayan, kayıt dışı herhangi bir hediye kabul edilemez ve verilemez. Herhangi bir yolsuzluk veya rüşvet tespiti durumunda ise disiplin süreci ve adli süreç başlatılmaktadır. Resmi rakamlar üzerinde hiçbir şekilde değişiklik yapılamaz. Analiz ve kayıtlarda tutarsızlık tespit edilmesi durumunda da iç denetim ekibi ve Etik Kurul bilgilendirilir.



# Norm Holding ve Sürdürülebilirlik: Geleceğe Değer



## Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri

Norm Holding olarak Geleceğe Değer başlığı altında sürdürülebilirlik anlayışımızı, üç temel üzerine inşa ettik.

Bu üç temel, etik iş anlayışımıza bağlı olarak; tüm değer zincirimizde yaygınlaştırdığımız kurumsal yönetim anlayışımız, artışıyla ortak geleceğimizin daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir şekilde tesisine olanak sağlayacak ekonomik performansımız ve bu performansın gezegenin ve kaynaklarının korunarak aynı zamanda iklim eylemine de destek verecek şekilde sergilenmesine imkân verecek entegre risk yönetimimizdir.

## Çalışmaya Değer



Norm Holding olarak gelişimimizi, küresel ölçekte sorumlu yatırımcılık anlayışının temelini oluşturan ESG (Çevre, Sosyal ve Yönetim) kriterlerine uygun şekilde, paydaş katılımı etkin risk ve fırsat analizleriyle

sürdürmekteyiz.

Faaliyetlerimiz sonucunda ürettiğimiz değer, müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirilmesi, kaliteli ve güvenli bir şekilde paydaşlarımıza sunulması ana amacımız ve bu amacı destekleyen motivasyon unsurumuzdur.

“Çalışmaya Değer” iş anlayışımızda; ürün güvenliği ve kalitesinin artırılması amacıyla girdi kaynaklı emisyonları azaltmayı, tedarikçilerin gelişimlerine destek olmayı, operasyonel mükemmellik ve verimlilikte artış sağlamayı, müşteri memnuniyetini artırmayı ve sorumlu bir anlayışla tüm yatırımların ESG değerlendirmelerini yapmayı ve etik iş anlayışımızı kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporuyla paydaşlarımıza aktarmayı hedeflemekteyiz.

*Geleceğe değer çerçevesi altında belirlediğimiz dört farklı alanda sürdürülebilirlik yaklaşım ve taahhütlerimizi ortaya koyuyoruz.*





### Dünyaya Değer



Norm Holding olarak insanlığın karşı karşıya kaldığı en büyük riskin iklim değişikliği olduğunun farkındayız. Bu değişimin, gezegenin doğal dengesini bozmayacak ve biyoçeşitlilik kaybını artırmayacak şekilde kontrol altına alınmasının yolu ise iklim eylemine destek vermektir. Faaliyetlerimizi iklim değişikliğini önleyecek, yaşanacak olası değişikliğe karşı da değer üretim ve paylaşım faaliyetlerimizin iklim dirençliliğini sağlayacak şekilde planlıyor, bu yönde stratejik uygulamalar yapıyor, performansımızı takip ediyor ve raporluyoruz.

“Dünyaya Değer” iş anlayışımızda; iklim değişikliğiyle ortak mücadeleye aktif katılım ve desteği sağlamayı, sırayla tüm kapsamlarda karbon ayak izi ve sair emisyonları azaltmayı, enerji verimliliğine yönelik çalışmaları hızlandırmayı, tatlı suyu korumayı ve buna bağlı olarak atık

yönetimini daha etkin bir şekilde uygulamayı hedeflemekteyiz.

### Teknolojiye Değer



Ortak geleceğimizi riske atan sorunların çözümü için bilimsel temellere dayalı bir iş anlayışı geliştirmemiz gerektiğinin bilincindeyiz. Bu nedenle tüm faaliyetlerimizi, bilimsel gerçeklere uyumlu olacak şekilde hayata geçiriyoruz.

Faaliyetlerimizi planlarken ve yönetirken bilimsel olarak izahı yapılmış konulara dikkat ediyor, ortak amaçlara ulaşılmasına olanak sağlayacak net hedefler belirliyoruz. Teknolojimizi geliştirirken aynı zamanda dijitalleşen dünyaya da uyum sağlamaya önem veriyor ve bu yöndeki çabamızı sürekli olarak takip ediyoruz.

“Teknolojiye Değer” iş anlayışımızda; Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızla paydaşlarımızın

daha verimli ve dayanıklı ürünlere erişmesini sağlamayı, düşük karbon ekonomisine geçişin kolaylaştırıcı aktörlerinden birisi olmayı, bu amaçla teknolojimizi sürekli olarak iyileştirerek ve dijitalleştirerek küresel pazarla uyumlu hale gelmeye odaklanmaktayız.

### İnsana Değer



Sürdürülebilir bir gelişim başarısı elde etmenin, geleceği anlayan ve geleceğin beklentileri ile ihtiyaçlarını karşılayan bir ekosistem yaratmanın ve bu ortamdaki iç paydaşlar başta olmak üzere değer zincirimizdeki tüm paydaşların insani gelişimlerini desteklemenin önemine inanıyoruz.

Değer zincirimizdeki her paydaşın bireysel yetenek ve yetkinliklerini artırmaya destek olmanın kurumsal sorumluluğumuz olduğunun farkındayız. Bu sorumluluğumuzu herkes için daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir

*Fırsat eşitliği, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğe odaklanıyoruz.*

iş ortamı yaratarak ve bunu tüm değer zincirimizde yaygınlaştırarak yerine getirmekteyiz.

“İnsana Değer” iş anlayışımızda; Sıfır İş Kazası hedefine tüm faaliyet alanlarımızda ulaşmayı ve belgelendirmeyi, tüm çalışanlarımızın kurumsal bağlılıklarını nesnel bir zemine oturtmayı ve çalışanlarımızın yetenek ve yetkinliklerini geleceğin ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde artırarak herkes için kapsayıcı ve eşitlikçi bir fırsat ortamı oluşturmayı hedeflemekteyiz.

# GELECEĞE DEĞER



## Çalışmaya Değer

Sorumlu Yatırımlar

Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti

Ürün Kalitesi ve Güvenliği



## Dünyaya Değer

İklim Krizi

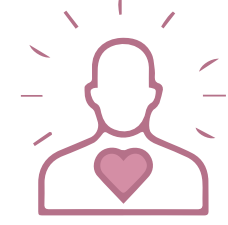
Su ve Atık Yönetimi



## Teknolojiye Değer

Dijitalleşme ve Otomasyon

Ar-Ge ve İnovasyon



## İnsana Değer

Yetenek Yönetimi

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

İş Sağlığı ve Güvenliği

## TEMELLER

KURUMSAL YÖNETİM

EKONOMİK PERFORMANS

ENTEĞRE RİSK YÖNETİMİ



## Sürdürülebilirlik Yönetimi

**2021 yılında sürdürülebilirlik yol haritamızı belirledik ve yıl boyunca bu yolculukta pek çok adım attık.**

**Öncelikli konuları dikkate alarak Sürdürülebilirlik Komitesi, İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu'nun katılımıyla Norm Holding ve holdinge bağlı şirketler için hedef belirleme çalışmalarını tamamladık ve eylem planları oluşturduk.**

Norm Holding ve şirketlerinde sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaların 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 planlamakta ve bu eğitimleri yürütmektedir.

Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi'nde, Yönetim Kurulu üyeleri ve Yönetim Kurulu danışmanları arasından seçilen en az üç üye bulunmaktadır ve gerekli durumlarda da komitede, Yönetim Kurulu üyesi olmayan Norm Holding yöneticileri, Norm Holding ve şirketlerinin komite konuları ilgili bölümlerinden profesyonel yöneticiler ve Norm Holding bünyesinde çalışmayan, ancak konusunda uzman kişiler geçici olarak görev yapabilmektedir. Komitenin koordinasyonunu Marka Yönetimi ve Kurumsal İletişim Müdürü sağlar. 2021 yılında komitede CEO, iki Yönetim Kurulu üyesi, bir Yönetim Kurulu danışmanı, Yönetim Kurulu Genel Sekreteri ve Kurumsal İletişim Müdürü görev yapmıştır. 2022 yılı faaliyet döneminde ise Sürdürülebilirlik Uzmanı komite üyeleri arasına eklenmiştir.

Komitede 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 birikimlerini tüm çalışanlarla paylaşmak
- Projelerin ve iyi uygulamaların yayılımını sağlamak, gerçekleştirildiğini taahhüt etmek
- İş birimleri arası hizalanma takibi yapmak
- Hedeflere uygunluğun takibinden sorumludur.

2021 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yürüttüğü çalışmalar aşağıdaki gibidir:

- Dünyadaki gelişmeler de dikkate alınarak "Sürdürülebilirlik Öncelikleri" güncellendi.
- Sürdürülebilirlik hedeflerin belirlendi ve

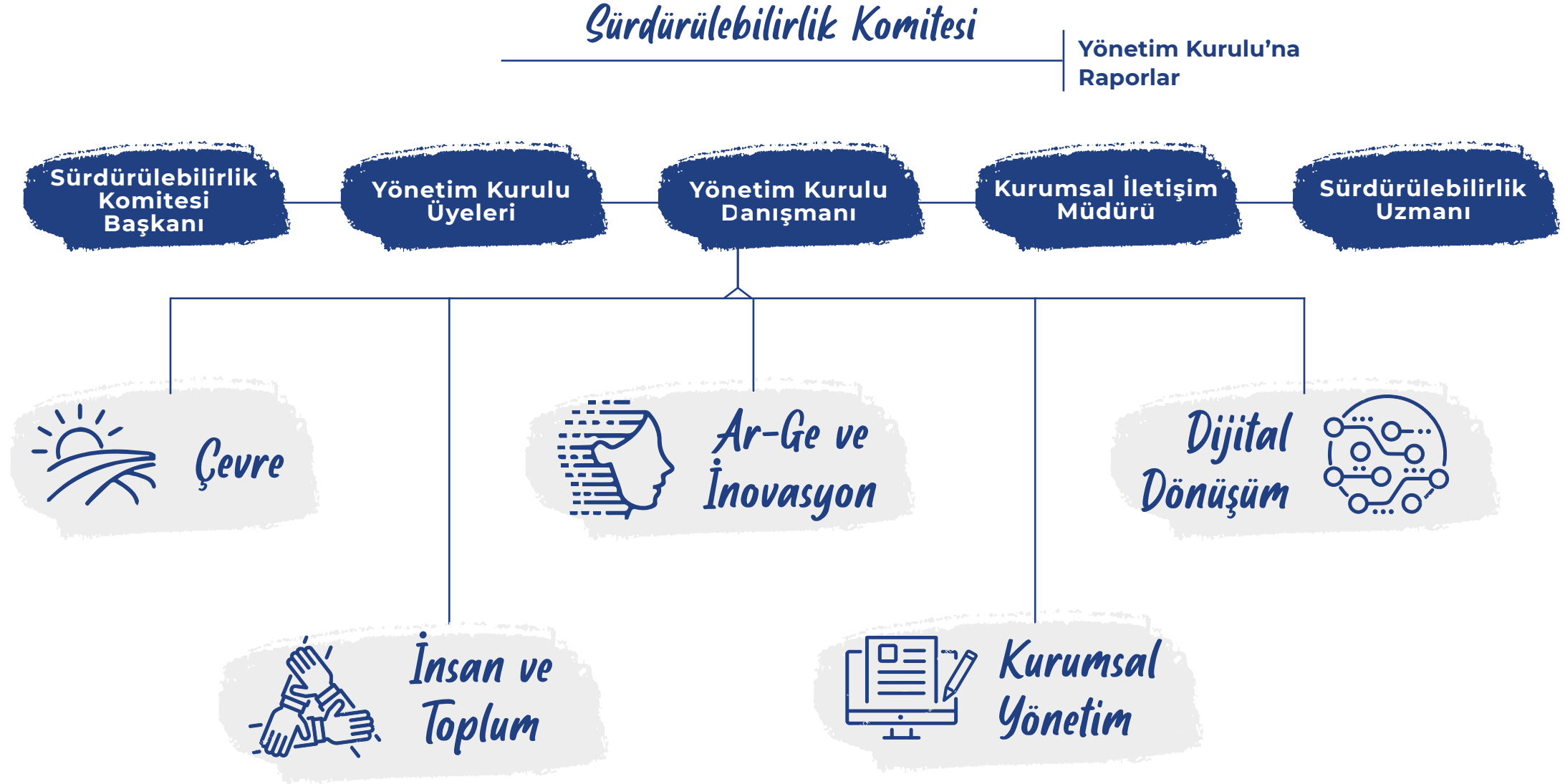
eylem planlarının oluşturuldu.

- United Nation Global Compacy imzacısı olundu. UNGC katılımı ile tüm çalışanlara panel düzenlendi. ESIAD Sürdürülebilirlik Komitesi ve UNGC işbirliğinde düzenlenen Sürdürülebilirlik Lansmanı'na konuşmacı olarak katılım sağlandı.
- Kurumsal karbon ayak izi ölçümü için danışman firma belirlendi.
- 2020 yılı Norm Holding Sürdürülebilirlik Raporu yayınlandı.
- Sürdürülebilirlik Eğitimleri verildi.

## Katılım gösterilmiş olan Webinar ve Paneller

<p><b>ŞUBAT</b></p> <p><b>FBN</b> World Investment Forum-Family Business Conference</p>	<p><b>MART</b></p> <p><b>Uludağ Zirvesi</b> Sürdürülebilir Yönetim</p>	<p><b>NİSAN</b></p> <p><b>S360 &amp; BCORP</b> Better Business</p>	<p><b>NİSAN</b></p> <p><b>TÜSİAD</b> Avrupa Yeşil Mutabakatı Söyleşileri VI: Sanayinin Uyum İhtiyacı</p>	<p><b>NİSAN</b></p> <p><b>SKD</b> Reporting Matters</p>	<p><b>MAYIS</b></p> <p><b>Bilgi Üniversitesi</b> Türkiye'de potansiyel karbon vergisine verilen desteği etkileyen faktörler</p>	<p><b>MAYIS</b></p> <p><b>Sürdürülebilir Ekonomi ve Finans araştırmaları derneği</b> Uzun Dönemli Strateji Perspektifinden Avrupa Yeşil Mutabakatı Çalıştayı Notları</p>	<p><b>HAZİRAN</b></p> <p><b>TÜSİAD</b> Avrupa Yeşil Mutabakatı</p>	<p><b>HAZİRAN</b></p> <p><b>UNGC</b> Global Summit</p>
<p><b>HAZİRAN</b></p> <p><b>Plastic Oceans International</b> "The True Value of Healthy Oceans"</p>	<p><b>HAZİRAN</b></p> <p><b>UNDP Turkey</b> Conversations in Climate-İsh - Towards the Climate Summit in Glasgow</p>	<p><b>EYLÜL</b></p> <p><b>Business Plastic Initiative</b> İş Dünyası Plastik Girişimi İPG Plastik Taahhütleri Rehberi Lansmanı</p>	<p><b>KASIM</b></p> <p><b>TARKEM</b> Kentimiz İzmir Derneği Yönetim Kurulu ile, Kontak'ta Yenilikçi Öğrenme Merkezi</p>	<p><b>KASIM</b></p> <p><b>UNGC</b> 4th Briefing on Regulatory Trends in the EU and at the International Level</p>	<p><b>KASIM</b></p> <p><b>Dünya Gazetesi</b> Ege Ekonomik Forum 2021</p>	<p><b>KASIM</b></p> <p><b>HBR</b> Sürdürülebilirlik Zirvesi 2021</p>	<p><b>KASIM</b></p> <p><b>BEYSAD</b> Sürdürülebilir İş Modellerinin Önemi</p>	<p><b>KASIM</b></p> <p><b>UNGC</b> How to Advance Women's Leadership in Climate Action</p>

## NORM SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ VE ALT ÇALIŞMA GRUPLARI YAPISI





## Sürdürülebilirlik Öncelikleri

GRI: 102-43, 102-44, 102-47

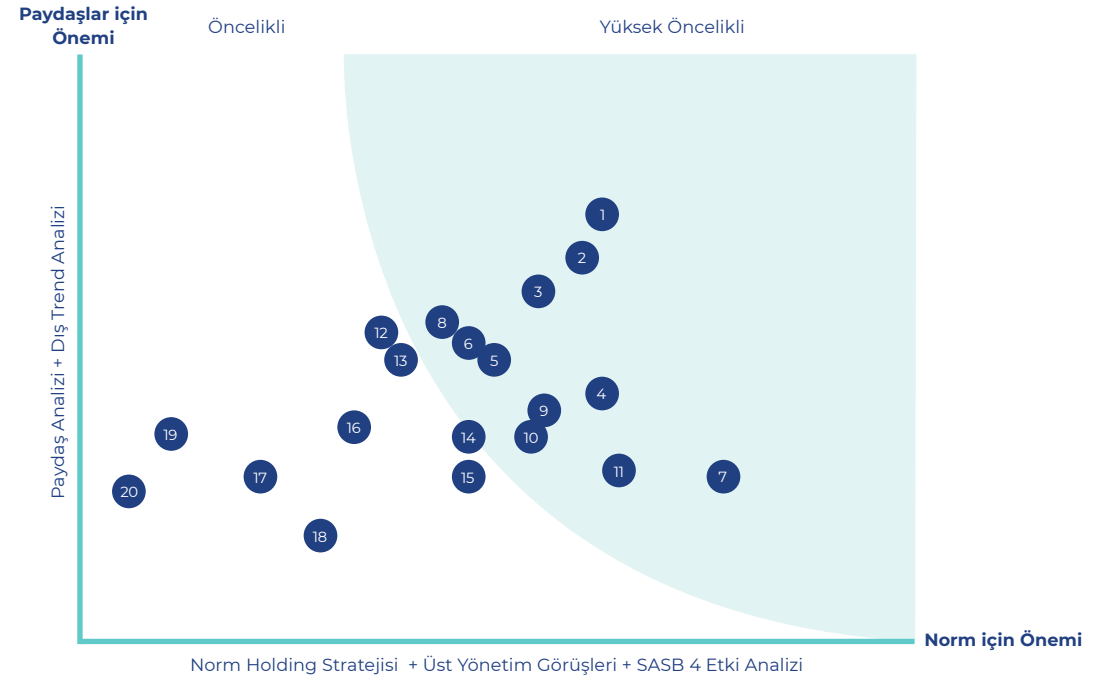
Stratejilerimizi ve hedeflerimizi, sürdürülebilirliğin ana göstergeleri olan konular temelinde belirlemenin önemini farkındayız. 2020 yılında Norm Holding'in 2 yıl süreyle geçerli olacak sürdürülebilirlik önceliklerini belirlemiştik. Bu çalışmayı gerçekleştirirken Norm Holding'in oldukça geniş bir paydaş ağı ve performansına etki eden birçok değişken olduğunun bilinciyle, sürdürülebilirlik konularını belirleme sürecini AA1000 Paydaş Katılım Standardı'na uygun biçimde yürütmüş, çok katmanlı bir öncelikli konular matrisi oluşturmuştuk.

Bu süreçte iç ve dış paydaş haritalandırmasını tamamladık, tüm paydaşların Norm Holding ile ilişkisini tanımladık. İç paydaşlar olarak sayılan çalışanlar, dış paydaş kategorisinde yer alan uluslararası organizasyonlar, üniversiteler, müşteriler, STK / dernekler, finansal kurumlar ve tedarikçilerden çevrimiçi soru

formu yoluyla geribildirimlerini topladık. Analizde paydaş geribildirimlerine ek olarak küresel sürdürülebilirlik trendlerini analiz ettik. Bu trendler içerisinde; 11. Kalkınma Planı, Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nun (Sustainability Accounting Standards Board-SASB) sektörlere özel hazırladığı öncelikli konular ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Endüstri Endeksi ile yerel ve küresel benzer şirketlerin öncelikli konuları yer almaktadır. Paydaşların öne çıkan önceliklerini, Norm Holding stratejisi ve Liderlik Çalıştayı kapsamında hazırladığımız raporu gözeterek analiz ettik. Bu sayede oluşturduğumuz Norm Holding sürdürülebilirlik öncelikleri matrisi, iş yapış biçimimizin temelini oluşturmaktadır.

2021 yılında öncelikli konular, Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından tekrar değerlendirilerek güncellenmiş ve **"Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik"** konusu

öncelikli grupta çıkmış olmasına rağmen komite kararıyla yüksek öncelikli konular grubunda değerlendirilmiştir.



- 1 İklim Değişikliği ve Enerji Tüketimi
- 2 Ürün Güvenliği ve Kalitesi
- 3 Ar-Ge ve İnovasyon
- 4 Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik
- 5 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 6 Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı
- 7 Dijitalleşme ve Otomasyon
- 8 Su ve Atık Yönetimi
- 9 Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti
- 10 Sorumlu Yatırım Yaklaşımı
- 11 Kurumsal Yönetim
- 12 Sorumlu Kaynak Yönetimi ve Satın Alması
- 13 İnsan Hakları ve Adil Çalışma Koşulları
- 14 Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
- 15 Risk Yönetimi
- 16 İş Etiği
- 17 Çok Paydaşlı Girişimler ve İş Birlikleri
- 18 Yerel Sosyo-Ekonomik Kalkınmaya Katkı
- 19 Biyoçeşitlilik
- 20 Toplumsal Yatırım Programları

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 iyileştirilmesi için proje ve uygulamalar geliştiriyoruz.
	Ar-Ge ve inovasyon	4 İFELİKLİ EĞİTİM	Yenilikçi ve sorumlu ürün ile üretim, rekabet için çok önemli bir yerde bulunuyor. Bu sebeple, araştırma-geliştirme çalışmalarına yatırım yapıyor, müşterilerimizin ve geleceğin ihtiyaçlarına yönelik ürünler geliştiriyoruz.
	Operasyonel mükemmellik ve verimlilik	7 ENERJİ VE TEMİZLEME	İş süreçlerini ve operasyonları iyileştirerek verimliliği ön plana çıkarıyor, rekabet avantajımızı artırırken çevresel etkimizi azaltıyoruz.
	İş sağlığı ve güvenliği (İSG)	8 İNSANA YAKERİS VERİMLİLİK VE GÜVENLİK	Tüm iş süreçlerinde çalışanların bedensel, zihinsel ve ruhsal sağlığının korunması hem işimiz hem de en değerli paydaşlarımız olan çalışanlar açısından en önemli konular arasında geliyor. Bu nedenle sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak için gerekli önlemleri alıyoruz.
	Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı	9 SANAYİ YENİLİKÇİLİK VE ALTYAPU	Yeni nesil yetenek ve yetkinliklerin Norm Holding şirketlerine kazandırılması, yeteneklerin elde tutulması, kişisel gelişim ve kariyer planlaması uygulamalarıyla yetenek ve yetkinliklerin geliştirilmesi için çalışıyoruz. Bu kapsamda, çalışanların bağlılık ve memnuniyet seviyelerini düzenli olarak ölçüyor, bu seviyelerin artırılması için proje ve uygulamalar yürütüyoruz.
	Dijitalleşme ve otomasyon	12 SORUMLU ÜRETİM VE TÜKETİM	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 önceliklendiriyoruz.
	Su ve atık yönetimi	13 SULU ETİKLİK	Üretime dayalı iş modelimizde atık yönetimi konusunda "Sıfır Atık" yaklaşımını benimsiyor, atık ve yan ürünlerin ekonomiyeye geri kazandırılmasını amaçlıyoruz. Buna ek olarak, su ve diğer değerli doğal kaynakların tüketiminin azaltılması ve çevresel kirliliğin önlenmesini amaçlıyoruz.
	Müşteri beklentileri ve memnuniyeti		En önemli paydaşlarımızdan olan müşterilerimizin etkin iletişim kanalları aracılığıyla beklenti ve geri bildirimlerini topluyor, kaliteli ürün ve hizmetlerle memnuniyetin yüksek tutulmasını sağlıyoruz.
	Sorumlu yatırım yaklaşımı		Yeni yatırım kararlarında çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ilkelerinin gözetilmesini amaçlıyoruz. Geliştirdiğimiz yeni ürün ve hizmetlerde toplumsal ve / veya çevresel fayda odağını gözetiyoruz.
Kurumsal yönetim		Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir kurumsal yönetim şekli benimsiyoruz.	

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 bizle beraber tedarikçilerimizin de gelişmesini hedefliyoruz.
	İnsan hakları ve adil çalışma koşulları		Tüm değer zinciri boyunca çalışan haklarının korunması, Norm Holding ve bağlı şirketleri 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 CİNSİYET EŞİTLİĞİ	Başta işe alım süreçleri olmak üzere, iş ortamında fırsat eşitliği ve çeşitliliği gözetiyoruz. Din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim ve engellilik konularında ayırım yapmıyoruz.
	İş etiği	8 İNSANA YAKERİS VERİMLİLİK VE GÜVENLİK	Norm Holding ve bağlı şirketlerini etik bir iş anlayışıyla yönetiyor ve haksız rekabeti önüyoruz.
	Risk yönetimi	10 SÜSÜTLÜLEŞİM KAZANIMLARI	Finansal ve finansal olmayan risklerin entegre bir biçimde yönetilmesi için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.
	Biyoçeşitlilik	12 SORUMLU ÜRETİM VE TÜKETİM	Faaliyet gösterdiğimiz bölgeler biyoçeşitlilik açısından önemli noktalar olmamakla birlikte tüm canlı türlerinin ve yaşam ortamlarının korunmasını önemsiyoruz.
	Toplumsal yatırım programları	17 AMAÇLARDAN ÖNE ÖRNEKLER	Hem Holding'e hem de topluma fayda sağlayan stratejik ve uzun vadeli sosyal sorumluluk programları geliştiriyoruz.
	Çok paydaşlı girişimler ve iş birlikleri		2021 Mart ayında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak imzacı üye olduk. Sürdürülebilirlik alanında daha büyük ölçekte değer yaratmak için yerel ve küresel girişimlere katılmaya 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.



# Geleceğe Değer Zincirimiz

GRI: 102-49

Norm Holding olarak sürdürülebilirlik anlayışımızın dört ana odak alanını tüm değer zincirimizde de yaygınlaştırılmış şekilde nesnelleştirmekte ve yaşama geçirmektediriz. Odak alanlarımızdaki performansımızı tüm değer zincirimiz boyunca her geçen gün kapsamını genişleterek takip etmekte, ölçülebilir kilit başarı hedefleri koyarak ölçümlemekte ve raporlamaktayız.

## 1. Halka: Dünyaya Değer

Faaliyetlerimizi gerçekleştirmek için gerekli olan tüm üretim girdilerinin gezegenin hassas dengelerinin korunmasına, sağlıklı ve güvenli olarak tedarikine ve iklim değişikliğine karşı verilen mücadeleye katkı sağlayacak şekilde üretilmiş olmasına özen göstermekteyiz.

İnsanlık olarak en sınırlı kaynağımız olan tatlı suyun korunması, faaliyetlerin tüm çevresel etkilerinin azaltılması ve bilimsel

çalışmalar ile çerçevesi belirlenmiş olan iklim nötr olunması için gerekli atık ve enerji yönetimi ilkelerine tüm kapsamlarda uyulmasını hedeflemekteyiz.

## 2. Halka: İnsana Değer

Hem işletmelerimizde hem de bu işletmelerin faaliyetlerine etki eden ve katkı sağlayan eko ve sosyal sistemimizin tüm aktörlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin koşulsuz uygulanmasına, herkes için eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş ortamı yaratılmış olmasına azami seviyede dikkat etmekteyiz.

Başta sektörümüz olmak üzere, ekosistemimizdeki tüm çalışanlarımızın ve dış paydaşlarımızın gelişen teknolojilerin biçimlendirdiği geleceğinde varlıklarını sürdüreceği şekilde ihtiyaç duyacakları yetkinlik ve yeterliliklerin sağlanmasını ve bu amaçla sürekli farkındalık ve yetenek

yönetimi eğitimlerinin verilmesini ana kilit başarılarımız arasında görmekte ve performansımızı takip etmekteyiz.

## 3. Halka: Teknolojiye Değer

Değer zincirimizin doğrudan yönetsel kontrol alanımızdaki hammaddeden ambarlarımıza kadar olan bölümünde, tüm süreçlerimizin en ileri teknolojiyle beslenmesi, bu alanın öncesi ve sonrasında kalan kısımlarının ise dijitalleştirilerek uyumlu hale getirilmesi konusunda çaba sarf etmekteyiz.

Her yıl Ar-Ge faaliyetlerimize daha fazla kaynak ayırarak, teknolojimizin iyileştirilmesine, otomasyon kapasitemizin artırılmasına ve ekosistemimizin dijitalleştirilmesine öncelik verirken inovatif projeler ile de geleceğin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktayız.

## 4. Halka: Çalışmaya Değer

Bugünden yarının ihtiyaçlarını analiz ederek, değer zincirimizde yaptığımız sorumlu yatırımlar ile müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya, bunu da yüksek kaliteli ve güvenli ürün ve hizmetlerle sağlamaya özen göstermekteyiz.

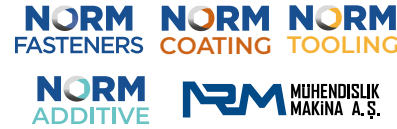
Değer zincirimizin tamamında kurumsal amaçlarımızın, iş etiği anlayışımızın, hizmet üretme kalitesi hedeflerimizin açıklıkla anlaşılmasını ve bu anlayış ile nihayetinde müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasını hedeflemekte, bu yöndeki performansımızı takip etmekte ve performansımızı her geçen gün daha da artırmaktayız.

# NORM HOLDİNG DEĞER ZİNCİRİ

GRI: 102-49

NORM YAKLAŞIMI VE GİRDİLER	DEĞER ÜRETİMİ VE PERFORMANS			ÇIKTILAR	SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞERLER
	Sanayi	Hizmet	Sanat		

Değer zincirimizin tamamında kurumsal amaçlarımızın, iş etiği anlayışımızın, hizmet üretme kalitesi hedeflerimizin açıklıkla anlaşılmasını ve bu anlayış ile nihayetinde müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasını hedeflemekte, bu yöndeki performansımızı takip etmekte ve her gün daha da arttırmaktayız.



İnsanlık olarak en sınırlı kaynağımız olan tatlı suyun korunması, faaliyetlerin tüm çevresel etkilerinin azaltılması ve bunun yanısıra bilimsel çalışmalar ile çerçevesi belirlenmiş olan iklim nötr olunması için gerekli atık ve enerji yönetimi ilkelerine tüm kapsamlarda uyulmasını hedeflemekteyiz. Başta sektörümüz olmak üzere, ekosistemimizdeki tüm paydaşlarımızın gelişen teknolojilerin biçimlendirdiği geleceğinde varlıklarını sürdüreceği şekilde ihtiyaç duyacakları yetkinlik ve yeterliliklerin sağlanmasına öncelik vermekteyiz.

## Çalışmaya Değer

Bugünden yarının ihtiyaçlarını analiz ederek, değer zincirimizde yaptığımız sorumlu yatırımlar ile müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya bunu da yüksek kaliteli ve güvenli ürün ve hizmetler ile sağlamaya özen göstermekteyiz.

7 Ülkede hizmet, 20 Şirket  
12 Üretim ve 11 Lojistik Merkezi  
Ürün Güvenliği ve Kalitesi  
Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik  
Sorumlu Yatırımcılık



50+ Ülkeye İhracat  
5 Ödül ve 2000+ Müşteri

Küresel ekonomiye Katkı  
Müşteri Memnuniyeti

## Dünyaya Değer

Faaliyetlerimizi gerçekleştirmek için gerekli olan tüm üretim girdilerinin, gezegenin hassas dengelerinin korunmasına, sağlıklı ve güvenli olarak tedarikine ve iklim değişikliğine karşı verilen mücadeleye katkı sağlayacak şekilde üretilmiş olmasına özen göstermekteyiz.

%100 Tehlikesiz Atık Geri Dönüşümü  
744.342 kWh Güneş Enerjisi Üretimi  
Enerji Tüketimi ve Verimliliği  
Su ve Atık Yönetimi  
İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dirençlilik



70 Milyon TL Çevre  
Yatırımı

Gezegen ile Uyumluluk  
Gelişime Destek

## İnsana Değer

Hem işletelerimizde, hem de bu işletmelerin faaliyetlerine etki eden ve katkı sağlayan eko ve sosyal sistemimizin tüm aktörlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin koşulsuz uygulanmasına, herkes için eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş ortamı yaratılmış olmasına azami seviyede dikkat etmekteyiz.

%23 Kadın Yönetici Pozisyonu  
%34 Kadın Beyaz Yakalı Çalışan  
İSG için 26.196 Saat Eğitim  
Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı  
Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik



3.000+ Çalışan  
Eşitlik ve Kapsayıcılık

İstihdama Katkı

## Teknolojiye Değer

Değer zincirimizin doğrudan yönetsel kontrol alanımızdaki hammaddeden ambarlarımıza kadar olan bölümünde tüm süreçlerimizin en ileri teknoloji ile beslenmesine, öncesi ve sonrasında kalan kısımlarının ise dijitalleştirilerek uyumlu hale getirilmesine çaba sarfetmekteyiz.

4 Ar-Ge ve Tasarım Merkezi  
Normie ile 3.500 Saat Ek İş Gücü  
Ar-Ge ve Yenilikçilik  
Dijitalleşme ve Otomasyon  
28 Milyon TL Ar-Ge Yatırımı



13 Tescilli Patent  
6 Faydalı Model  
6 Endüstriyel Tasarım

Teknolojik İlerleme  
İyi Teknolojiye Erişim

# Hedefler

GRI: 102-49



## Dünyaya Değer



Yüksek Öncelikli Konular	Holding Hedefleri	Hedef Yıl
İklim Değişikliği ve Enerji Tüketimi	Net sıfır emisyon hedefi-Kapsam 1 ve 2 emisyonları	2050
	Karbon ayak izi emisyonlarının 2021'e göre %50 azaltılması- Kapsam 1 ve 2 emisyonları	2030
	Yenilenebilir enerji üretiminin 2021 yılına göre Salihli yerleşkelerinde %100, İzmir yerleşkelerinde %50 artırılması	2030
	Enerji verimliliğini artırmak	2030
	Üretim başına enerji tüketimini azaltmak	2030
	Kömür tüketimini sınırlamak	2030
Su ve Atık Yönetimi	Sıfır Atık hedefi (tehlikeli ve tehlikesiz atıklar)	2050
	2020 baz yılına kıyasla üretim tesislerinde ürün başına çekilen su miktarını azaltmak	2030
	2020 baz yılına kıyasla su geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranını %50'ye çıkarmak	2030
	Ürün başına toplam atık miktarını azaltmak	2030
	Ambalaj atıklarında %50 azaltım sağlamak	2030
	Atık geri kazanımını %90'a çıkarmak	2023
	Ofis içi tek kullanımlık plastik ve tek kullanımlık bardak kullanımını tamamen kaldırmak	2025

# Hedefler

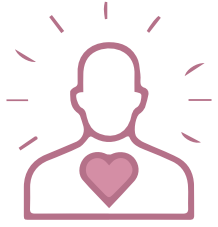


## Teknolojiye Değer



Yüksek Öncelikli Konular	Holding Hedefleri	Hedef Yıl
Ar-Ge ve İnovasyon	Ar-Ge harcamalarını %2'ye çıkarmak	2030
	Sürdürülebilir ürün projeleri oranını artırmak	2030
	Düşük karbon ekonomisine geçiş yol haritası oluşturmak: Enerji yoğunluğu düşük, ağırlığı azaltılmış, daha uzun ömürlü ürünler	2023
	Fikri ve sınai haklar başvurularını artırmak	2025
	Bilimsel yayın sayısını artırmak	2025
Dijitalleşme ve Otomasyon	Dijital olgunluk seviyesi endeksini artırmak	2025
	RPA süreç otomasyonlarını artırmak	2025
	Dijital Dönüşüm Akademisi eğitimlerini tamamlamak	2025

# Hedefler



## İnsana Değer



Yüksek Öncelikli Konular	Holding Hedefleri	Hedef Yılı
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	İş kazasını sıfırlamak	-
	Çalışan refahı ve esenlik programını oluşturmak	2023
Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı	Norm Çalışan Görüşü Anketi'nde iş-özel hayat dengesi skorunu artırmak	2023
	Çalışan bağlılığı oranını artırmak	2025
	Agile (Çevik) organizasyon yapısı için çalışmalar yapmak	2024
	Bireysel gelişim planları doğrultusunda gelişimler planlamak	2023
	Kadın çalışan oranını artırmak (STEM pozisyonlarında çalışan kadın oranı %50, üst yönetimde çalışan kadın oranı %30, alt yönetim pozisyonlarında %35, tüm yönetim pozisyonlarında %33)	2030
Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	UN Women Empowerment Principles'in imzacısı olmak	2025

# Hedefler



## Çalışmaya Değer



Yüksek Öncelikli Konular	Holding Hedefleri	Hedef Yılı
Ürün Güvenliği ve Kalitesi	Girdi ürün kaynaklı emisyonların %50 azaltılması	2030
	Üründe sıfır hatayı sağlamak	2025
	Kalitesizlik maliyetlerini azaltmak	2025
	Tedarikçi geliştirme programı kurmak	2024
	Tedarikçi sürdürülebilirlik (ESG) performansı değerlendirmesi yapmak	2023
Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik	Üretimde verimliliği artırmak	2025
	Üretim planına %100 uyum sağlamak	2025
Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti oranını artırmak	2030
	Müşteri bağlılık oranını artırmak	2030
	Mühendislik ofisi sayısını artırmak	2025
Sorumlu Yatırım Yaklaşımı	Yatırım sırasında ESG değerlendirmesi yapmak	2024
	Sorumlu satın alma politikası oluşturmak	2023
Kurumsal Yönetim	Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum raporu hazırlamak	2023*
	Enterprise Risk Management sistemini kurmak	2023
	Risk yönetimi metriklerini belirlemek	2023
	Etik tavsiye ve raporlama mekanizmalarını geliştirmek	2023**

\* Bu hedefe 2021 yılında ulaşılmıştır. Sonuçlar, 2021 yılı faaliyet raporu ve internet sitesinde kamuoyuyla paylaşılmıştır.

\*\* Bu hedefe 2022 yılında ulaşılmıştır. Etik Kurul 2022'de kurulmuştur, Etik Hat ise sürekli çalışmaktadır.



## Paydaş İlişkileri

GRI: 102-40, 102-42, 102-43

Dünya Ekonomik Forumu (WEF)'nin oluşturduğu Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri, şirketlerin yarattığı sürdürülebilir değerler konusunda şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin daha da artırılmasını amaçlıyor. Norm Holding olarak biz de sürdürülebilirlik stratejisiyle tedarik zincirinin etkin bir biçimde yönetilmesinin, tüm değer zincirinde sürdürülebilirliğin desteklenmesinin ve paydaş odaklı yaklaşımın ne kadar önemli olduğunun bilincindeyiz.

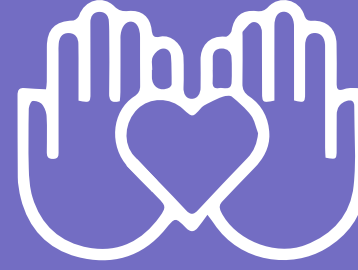
Bu doğrultuda tüm paydaşlarımızla çift yönlü iletişim kuruyoruz. Farklı diyalog platformları kullanarak paydaşlarımızla iletişimimizi sürekli açık tutuyor, paydaşlarımızın beklentilerini anlamamıza ve bu beklentilerini karşılamamıza yardımcı olan yüksek iletişim oranlarına ulaşabilmek için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Paydaş Grubu	İletişim Şekli
<b>Çalışanlar</b>	Mailing (Euromessage) Intranet Juno mobil uygulama N'Haber dergi Ekranlar Çalışan bağlılığı araştırması ve anketler Odak gruplar Ödül sistemi (Kıdem ödülleri) Performans Yönetim Sistemi (PYS)
<b>Medya</b>	Faaliyet Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporu Basın bültenleri Röportajlar ve söyleşiler Toplantı ve görüşmeler Özel Durum Açıklamaları
<b>Meslek Okulları, Üniversiteler ve Akademi</b>	Eğitim ve teknik destekler Sponsorluklar Faaliyet Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporu Akademik kongreler ve seminerler Toplantı ve görüşmeler Ortak projeler Makale ve yayınlar Ortak araştırmalar

Paydaş Grubu	İletişim Şekli
<b>Norm Holding Şirketleri</b>	Faaliyet Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporu Çalışma grupları Proje ortaklıkları
<b>Kamu Kuruluşları</b>	Faaliyet Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporu Denetimler Toplantı ve görüşmeler Eğitimler Ortak projeler (TÜBİTAK-İBB)
<b>Tedarikçiler ve Taşeronlar</b>	Faaliyet Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporu Norm Holding Çalışma İlkeleri Bire bir görüşmeler İSG Komiteleri Ödül töreni Eğitimler
<b>Sivil Toplum Kuruluşları</b>	Faaliyet Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporu Çalışma Grupları, Komite ve Yönetim Kurulu üyelikleri Üyelikler Ortak proje ve inisiyatifler Toplantı ve görüşmeler

<sup>1</sup>What Is Stakeholder Capitalism, World Economic Forum

# ÇALIŞMAYA DEĞER



*Başta müşterilerimiz olmak üzere toplumun ve iş dünyasının dönüşümünü ve gelişimini desteklemek için Çalışmaya Değer veriyoruz. Katma değeri yüksek, kaliteli, güvenli ve yenilikçi ürünlerle bu dönüşümü sağlarken, Holding olarak benimsediğimiz sorumlu yatırım yaklaşımı sayesinde faaliyet gösterdiğimiz sektörlerin ve bölgelerin gelişimini destekliyoruz.*



# Çalışmaya Değer



Norm Holding olarak, topluma değer katacak ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek iş yapış biçimimizle uzun süreli bir etki yaratmayı amaçlıyoruz. Bu kapsamda, iş ortaklarımızın, tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin beklentilerine yanıt vermek için çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında fayda sağlayan yatırımlar yapıyoruz. Üretimde temel aldığımız mükemmellik ve verimlilik sayesinde paydaşlarımız için değer yaratmayı amaçlıyoruz. Yaptığımız yatırımlar ve 2021 yılında bünyemizde kurulan şirketlerde dijitalleşme ve inovasyon prensibiyle çalışıyor, fırsatları öngörerek ilerliyoruz. Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızı hız kesmeden sürdürüyoruz. Dijital dönüşümün gücüne inanıyor ve bu doğrultuda çalışmalar yapıyoruz.

Sürdürülebilirlik Komitemiz liderliğinde; gelişen dünyaya uyum sağlamak, şu ana kadar sağladığımız katma değeri gelecek nesillere taşıyabilmek adına oldukça meşakkatli ve bir o kadar da keyifli bir yolculuğa **“Çalışmaya Değer”** diyerek Kurumsal Yönetim ve Ar&Ge ve İnovasyon çalışma grubumuzlarımızla adım atıyoruz. Çalışma gruplarımız; Sürdürülebilirlik Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İş Etiği Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, Bilgi Güvenliği, Müşteri Beklentileri ve Tedarik Zinciri alt çalışma gruplarından oluşmaktadır. Kurumsal Yönetim ve Ar&Ge ve İnovasyon çalışma grupları olarak amacımız; Norm Holding’i bugüne taşıyan yönetim sistemlerinin sürdürülebilirlik kavramı ile uyumlanmasını sağlayarak tüm paydaşlarımıza, ülke ve dünya ekonomisine sağladığımız katkıyı her geçen gün artırmaktır.



# Sorumlu Yatırımlar



Faaliyetlerimizin bulunduğu Ege bölgesi başta olmak üzere yakın coğrafyamızda yeni sektörlerde sorumlu yatırımların artmasını destekliyoruz. Kendimiz de bir yatırımcı olarak portföyümüzde sorumlu yatırımları önceliklendiriyor, mevcut portföyümüzün daha sorumlu hale gelmesi için çalışmalar yürütüyoruz. Norm Holding olarak, **“İleriyi gören adımlarımız, hep mükemmelin peşinde”** ilkemize uygun bir adım atarak 2021 yılında, ileri imalat yeteneğinin eklemeli imalat alanına da taşınması vizyonunu ortaya koyduk. Norm Additive şirketimizi bu bakış açısıyla kurduk. 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 kazanmayı ve bu pazarda söz sahibi olmayı hedefliyoruz. Dijital dönüşümü odağa alma vizyonu ile kurduğumuz Norm Digital ise, Türkiye’de RPA kullanan ilk 10 şirketten biridir. Norm Digital’in operasyonlarında şirkete hız kazandıran, sıfır hataya yönelten, global pazar ihtiyaçlarını karşılayan ve lider olan mekanizmasını güçlendirmek için odaklandığı sistem; network, siber güvenlik, yazılım, operasyonel mükemmellik ve süreç yönetimi ile teknolojik dönüşümün, robotik süreçler ile de en verimli ve en hızlı şekilde otomatikleştiren iş yapışının altyapısını oluşturmuştur. 2021 yılında kurduğumuz Norm Digital, yıl içerisinde gösterdiği birçok faaliyetle şirketlerimizin dijital

dönüşümünde önemli rol oynamıştır. Gelecekte bağlantı elemanları sektörü ile sınırlı kalmayıp daha pek çok sektöre açılmayı hedefliyoruz. Değer yaratma amacıyla çıktığımız bu yolculukta, başta otomotiv sektörü olmak üzere, ürünlerimizle sanayi ve lojistikte dönüşümü destekliyoruz. Romanya’da ve ABD’de açtığımız lojistik merkezlerimiz sayesinde müşterilerimize en yakından ve özel hizmet sunuyoruz.

*Faaliyetlerimizin bulunduğu Ege Bölgesi başta olmak üzere yakın coğrafyamızda yeni sektörlerde sorumlu yatırımların artmasını destekliyoruz.*

# Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti



2021 yılında, öncelikli alanlarımızdan biri olan müşteri odaklılık ve buna bağlı olarak uzun yıllardır devam eden müşteri memnuniyeti odağı ile sektörlerin ihtiyaçlarına cevap verdik. 2021 yılı itibarıyla 190'ı yerli olmak toplam 436 müşterimiz bulunmaktadır. Kurumsal müşteriler ağırlıklı olmak üzere, otomotiv ana sanayi (OEM), yurt içi ve yurt dışı toptancı ve dayanıklı tüketim aletleri gibi farklı sektörler için üretim gerçekleştiriyoruz. "ENLider Sensin" adlı yönetici eğitim programımız kapsamında müşteri ilişkileri konusunda eğitimler veriyoruz.

Norm Holding olarak, güçlü ve gelişime açık alanlarımızı tespit etmek ve müşteri hizmet kalitesinde mükemmelliği sağlamak için, her yıl bütün müşterilerimizi kapsayan memnuniyet ve bağlılık anketleri gerçekleştiriyor, müşterilerimizin hakkımızdaki görüşlerine önem veriyoruz. Yaptığımız bu anketler sayesinde düzenli olarak geribildirimler alıyor ve eksik alanlarda düzeltme çalışmaları yapıyoruz. 2021 yılında gerçekleştirdiğimiz memnuniyet anketine müşterilerin %25'i katıldı. Anket

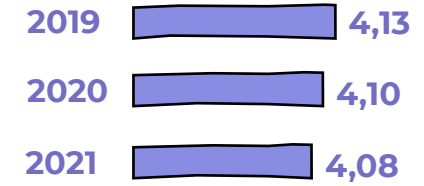
sonucunda yerli ve yabancı müşterilerimizin memnuniyet oranında 5 üzerinden 4,08 puana ulaştık. Müşteri bağlılığını ise Müşteri Memnuniyeti Anketi içerisinde yer alan net tavsiye skoru ile takip ediyoruz. Bu anketin sonucu %36 olarak ölçüldü. Her yıl düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz Müşteri Memnuniyeti Anketi sonuçlarını Yönetim Kurulu ile birlikte değerlendiriyoruz. Sonuçlara bakarak geçmiş yıllar ve hedef karşılaştırmaları yapıyor, iyileştirme için gerekli aksiyonları belirliyoruz. Sonuçlar doğrultusunda da performans gelişimini hedefliyoruz.

Çalışmalarımızı dijital dönüşüme verdiğimiz önemle gerçekleştiriyor, müşteri deneyimini ileriye taşımayı hedefliyoruz. Yeni müşteri portalımız olan dinamik yazılım robotu Normie ile otomatik sipariş girişine olanak tanıyor, hızlı bir şekilde sipariş teyidi yapabiliyoruz. Normie platformunu etkin bir şekilde kullanarak hem müşterilere hızlı dönüş sağlıyor hem de iş süreçlerindeki otomasyonun artması sonucunda iş gücü tasarrufu elde ediyoruz.

Yıllar içinde edindiğimiz tecrübe ve karşılaştığımız müşteri talepleri neticesinde, müşterilerimize daha iyi bir Norm deneyimi sunmak için müşteri segmentasyonu çalışmaları gerçekleştirmiş ve işlem hacmi en yüksek olan müşterilerin toplandığı KAM (Key Account Management) bölümünü organizasyonel yapımız içinde kurmuştuk. Bu bölüm aracılığıyla başta OEM olmak üzere, portföyümüzdeki müşterilere tek iletişim noktasından küresel hizmet vermeye başladık.

Ağırlıklı olarak A / A+ müşterilerimizin toplandığı KAM bölümümüz kurulduğundan bu yana; düzenli, yetkin ve etkili iletişim sayesinde daha üst seviyede hizmet verdik ve yeni kazanımlar elde ettik. Norm tarihinde ilk defa, OEM müşteri portföyüne Uzak doğu firmaları eklendi. ve Hyundai Assan müşteri portföyümüze kazandırıldı. Hem Norm Holding sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda hem de üzerinde yaşadığımız dünyaya ve doğaya olan borcumuzu ödeme motivasyonu ile, başta elektrifikasyon olmak üzere, yeşil ve

## Müşteri Memnuniyeti Anketi Sonuçları



yenilenebilir iş çözümleri üreten otomotiv firmaları ile montan gözetmeksizin görüşmelerimizi gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye de devam ediyoruz.

Toplumda ve her safhada cinsiyet eşitliğine inanan Norm Holding'in %50 çalışanı "kadın" olan KAM ekibinin gerçekleştirdiği satışların ciro içerisindeki payı, 2018 yılında %29 oranındayken, pandeminin ve çeşitli krizlerin yaşandığı 2020 yılında bu oran %31'e, 2021 yılında ise %32'ye yükseldi. Krizlerin halen devam ettiği 2022 yılında ise doğru strateji ve fiyat politikaları ile geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre ciromuzu %27 artırdık ve satışların içindeki payımızı %30 oranında koruyoruz.

# Ürün Kalitesi ve Güvenliği

Kaliteli ve güvenli ürünleri üretmeyi en yüksek öncelikli konular arasında ele alıyoruz. Yüksek kalite ve güvenlik koşullarını sağlamak için ulusal mevzuattan doğan yükümlülüklerin ötesine geçiyor, üretim süreçlerinde uluslararası yönetim standardı sertifikalarından yararlanıyoruz. Sahip olduğumuz standartların gereklerini yerine getirecek şekilde üretmeye ve gelişmeye özen gösteriyoruz. Özellikle Norm Fasteners bünyesindeki şirketlerimizde sahip olduğumuz sertifikalarla üretimde fark yaratarak; Norm Fasteners Somun, Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Fasteners Vida şirketlerimizde 2023 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikalarını almayı hedefliyoruz. Norm Fasteners bünyesindeki Norm Fasteners Cıvata şirketimizde 11 adet sertifika sahibiyiz. Norm Coating şirketimiz bünyesinde bulunan sertifikalara ek olarak 2022 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi

sertifikalarını almayı hedefliyoruz. Norm Tooling , 2023 yılında IATF 16949 Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi ve havacılık sektörüne giriş için önemli olan AS 9100 sertifikasını almak için de çalışmalara başlamıştır. ST Trading Polonya firmamıza ise ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgelendirmesini planımıza almış bulunuyoruz.



*Yüksek kalite ve güvenlik koşullarını sağlamak için ulusal mevzuattan doğan yükümlülüklerin ötesine geçiyoruz.*

		IATF 16949	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 50001	EN 14399-1	EN 15048-1	ISO 4032	ISO 4014	ISO 4017	TS EN ISO 13918	ISO 27001	YYS
<b>Norm Fasteners</b>	Norm Cıvata San. Tic. A.Ş.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Norm Somun San. Tic. A.Ş.	X	X				X	X	X					
	Norm Salihli Vida ve Cıvata Mak. San. Tic. A.Ş.	X	X							X	X			
	MS Vida Makina San. ve Tic. A.Ş.	X	X											
	Norm Bursa Birleştirme Elemanları ve Konstruksiyon San. Tic. A. Ş	X	X											
<b>Norm Coating</b>		X	X											
<b>Norm Tooling</b>			X											
<b>STD</b>			X										X	X
<b>Norm Fasteners Almanya</b>		X	X											
<b>Norm Fasteners Amerika</b>		X	X											

# Operasyonel Mükemmellik

GRI: 102-49

Kaizen yöntemi ile takip ettiğimiz fabrikalarımızda yaptığımız sürekli iyileştirmeler, tüm çalışanlarımızın katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Çalışanlarımız, verdiği öneriler ve tamamladığı kaizenler sonucunda her çeyrekte ödüllendirilmiştir. Cıvata üretiminde dakikada ortalama 120 adede yakın cıvata basıldığını düşündüğümüzde yapılan bir dakikalık iyileştirmenin bile yıllık olarak çok büyük kapasite kazancı sağladığı görülecektir.

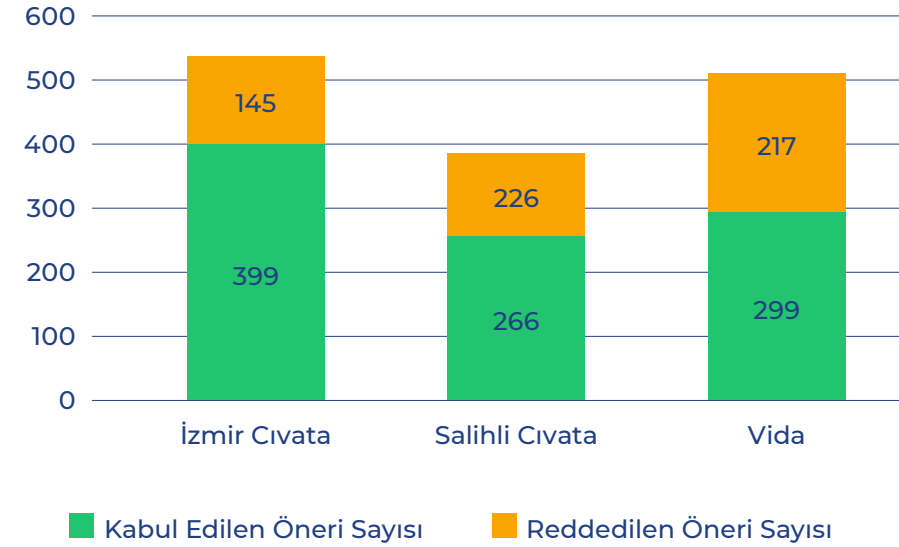
Cıvata üretim tesislerinde soğuk şekillendirme prosesinde kullanmakta olduğumuz Doruk Üretim Yönetim Sistemi (MES-Manufacturing Execution System) ile iyileştirme alanlarını net bir şekilde tanımlayabiliyoruz. Vida soğuk şekillendirme proseslerinde de Doruk Üretim Yönetim Sistemi kurulumu için çalışmalar 2021 yılında başlamıştır. 2022 yılında ise bu yönetim sistemi devreye alınacaktır.

Soğuk şekillendirme prosesinde 2021 yılında

devreye alınan ve kalite alanında operatör bazlı değişkenliklerin önüne geçen optik ölçüm sistemleri, üretim hollerinde çalışmaya başlanmıştır. Her referans için gerekli tanımlamalar sisteme girilmiş olup otomatik olarak ölçülen değerler spc datası olarak sisteme aktarılmaktadır. 2022 yılında tüm soğuk şekillendirme hollerinde yeni ölçüm metodunun kullanımı hedeflenmiştir.

Cıvataya mekanik özelliklerini kazandırdığımız ısıtma fırınlarında ise ürün bazlı reçeteler oluşturularak otomatik parametre ayarı yapılması için Salihli Cıvata pilot bölge seçilmiş olup bu uygulamayla operatör hatalarının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. 2021 yılında tamamlanan proje İzmir Cıvata fırınlarında 2022 yılında devreye alınacaktır. Böylece çok önemli bir tecrübe gerektiren fırın parametreleri her bir temel ürün için kayıt altına alınmış olacaktır.

## 2021 Cıvata İş Birimi Öneri Sayıları



# Tedarik Zinciri Yönetimi

GRI: 102-49

Kalite, ürünlerimizin global piyasada yer edinebilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur, tedarikçilerimizden temin ettiğimiz parçalar ise kalitemizi doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda kalite, teslimat, ürün ve prosesleri takip ediyor, sürekli iyileşme anlayışımızı tüm tedarik zincirinde uyguluyoruz. Ayrıca tedarikçilerimizden yasal mevzuatları takip etmelerini ve uygulamalarını bekliyoruz. Bu doğrultuda tedarikçilerimiz için oluşturduğumuz tedarikçi el kitabımız, rehber niteliğindedir.

2021 yılı itibarıyla 1.304'ü yerel olmak üzere toplam 1.476 tedarikçimiz bulunmaktadır. Tedarikçilerimizi Direkt Satın Alma Tedarikçileri, Teknik Malzeme Tedarikçileri ve Endirekt Alım Tedarikçileri olarak 3 şekilde sınıflandırıyoruz. Direkt Satın Alma Tedarikçileri; ürüne direkt etki eden hammadde gibi malzemelerin alındığı; Teknik Malzeme Tedarikçileri, fabrika işletmelerine hizmet eden makine yedek parça ve fabrika diğer alımların yapıldığı, Endirekt Alım Tedarikçileri ise hizmet, ofis malzemeleri, araç

kiralama, yemek gibi diğer hizmetleri tedarik ettiğimiz tedarikçiler olarak ayrılmaktadır. Türkiye, İtalya, Almanya, Hindistan, Kore, Tayvan, İspanya, Avusturya, Bosna ve Bulgaristan, belli başlı tedarik ülkelerimizdir. Çoğunlukla Türkiye'den gerçekleştirdiğimiz tedarike ek olarak hammadde, makine, yardımcı malzeme ve parça alımları için yurt dışı tedariki sağlıyoruz. Yerel tedarikçiler için yaptığımız harcama %48 iken yurt dışı tedarikçileri için yaptığımız harcama genelin %52'sidir.

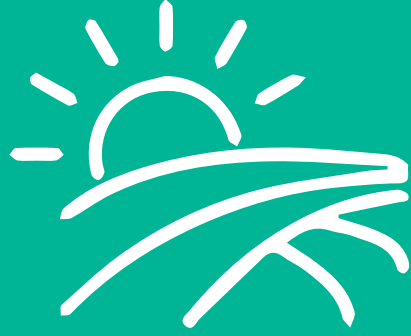
Tedarikçilerimiz Norm Holding tedarikçisi olabilmek için minimum ISO 9001:2015 belgesine, IATF 16949:2016'nın son düzenlemesine göre IAF MLA üyesi tarafından akredite bir kuruluş tarafından ya da direkt IAF MLA üyesi tarafından akredite bir belgeye sahip olmalıdır. Ayrıca kalite yönetim sisteminde; temin edilen ürün kalitesi, termin ve miktar performansı, düzeltici faaliyetlerin durumu, acil durumlar ve bunlara ilişkin faaliyetler ve faaliyetlerin etkinliği, iç ve dış ilgili tarafları, konuları

kapsayan risk analizleri ve bunlara ilişkin alınan faaliyetlerin etkinliği, uygun olmayan ürünün kontrolü ve ürünlere ait izlenebilirlik konularını takip ediyoruz. Değerlendirmeleri aylık olarak kalite, lojistik, termin puanlamaları halinde yapmaktayız. Yıllık denetim sonuçlarına göre de aksiyon tanımlamaları yapmaktayız. Ayrıca yaşanan hatalara ilişkin 8D faaliyetlerini de geliştirme kapsamında ele alıyoruz.

2023 yılına kadar yapacağımız kriterler çalışmamız ile, çevresel ve sosyal kriterlere uyan tedarikçilere öncelik vermek ana hedeflerimizdendir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik, yeşil çelik, yeşil enerji kapsamında yatırım yapan ve süreç geliştiren şirketlere öncelik vermeyi planlıyoruz. Bir diğer öncelikli hedefimiz de tedarik zincirimizi yerleştirerek maliyeti düşürmektir.



# DÜNYAYA DEĞER



*İklim krizinin etkilerini yavaşlatmak, değişen iklim koşullarına uyum sağlamak ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını yaygınlaştırmak için Dünyaya Değer diyor, bu konuda hızlı bir şekilde hareket etmenin önemine inanıyoruz.*

# Dünyaya Değer



İklim değişikliği; sağlığımız, ekosistemlerimiz ve ekonomimiz üzerinde çeşitli etkilere yol açmaktadır. Bu etkilerin gelecek yıllarda daha ciddi bir hale gelmesi söz konusudur. Ele alınmaması halinde bu etkiler, hastalık, ekosistemler üzerindeki olumsuz sonuçlar, mülke ve altyapıya verdiği hasarlar nedeniyle oldukça maliyetli olabilir.<sup>2</sup>

İklim değişikliğiyle birlikte meydana gelen aşırı sıcaklar (sıcak dalgaları dahil) 1950'lerden bu yana çoğu kara bölgesinde daha sık ve daha yoğun hale gelirken aşırı soğuklar (soğuk dalgalar dahil) daha az sıklıkta ve daha az şiddetli hale gelmiştir ve bunun ana sebebinin insan kaynaklı iklim değişikliği olduğu gözlemlenmiştir. Son on yılda gözlemlenen bazı aşırı sıcakların, iklim sistemi üzerinde insan etkisi olmadan meydana gelmesi son derece düşük bir ihtimaldir. Denizdeki ısı dalgalarının sıklığı 1980'lerden bu yana yaklaşık iki katına çıkmıştır ve büyük olasılıkla 2006'dan beri

insan etkisi buna büyük ölçüde katkıda bulunmuştur.<sup>3</sup>

Norm Holding olarak, üretim ve operasyonlarımızın devamlılığı konusunda bir risk oluşturan iklim kriziyle mücadele edebilmek için tümüyle değer zincirlerimize odaklanıyoruz. Dünyamızın ve kaynaklarının korunmasının birincil sorumluluğumuz olduğuna inanıyoruz. Bu kapsamda iklim kriziyle mücadele etmek amacıyla benimsediğimiz sürdürülebilirlik hedefimizle çevreyi ve geleceğimizi korumak için çalışıyoruz. Geliştirdiğimiz projelerle iş yapış biçimimizdeki çevresel etkimizi azaltmaya çalışıyor, sunduğumuz çözümlerle dolaylı olarak farklı sektörlerin çevre performansını ileriye taşımaya öncülük ediyoruz. Bu doğrultuda yeni yatırımlar için ÇED süreçleri kapsamında 5 adet ÇED başvurusu yaptık ve ÇED görüşleri aldık. Çevresel performansımızı yönetirken küresel gündemi yakından takip ediyor,

faaliyetlerimizin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkısını önemsiyoruz.

Çevre yönetimimizin kapsamını Norm Fasteners Cıvata'nın sahip olduğu ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi oluşturuyor. 2022 yılında Norm Coating, 2023 yılında da Norm Fasteners Somun, Norm Fasteners Salihli Cıvata, Norm Fasteners Vida şirketlerimizde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO

50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikalarını almayı hedefliyoruz. ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi Standardı kapsamında kendi kontrolümüz altındaki tesislerimizde, tanımlanmış süreçlere bağlı olarak ve her türlü hizmet ya da faaliyette yapılacak işin özelliğine göre; çevresel boyutları, önemli olumsuz çevresel etkileriyle ele alıyoruz. 2021 yılı içerisinde çevre mevzuatlarına uyumsuzluktan dolayı herhangi bir cezamız bulunmamaktadır.



<sup>2</sup> <https://www.eea.europa.eu/tr/publications/aca-isaretler-2015-degis-en-bir>

<sup>3</sup> IPCC Sixth Assessment Report



# Dünyaya Değer



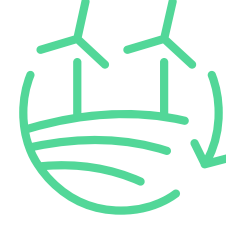
Sahip olduğumuz çevre politikamız sayesinde yönetim anlayışımızı sürdürülebilir hale getiriyoruz. Norm Holding bünyesindeki her bir firma, hammadde işleme ve üretim aşamalarında sürdürülebilir çevre ilke ve hedeflerine ulaşabilmek için gerekli teknik gelişmeleri uygulayarak çevresel riskleri önleyecek bir kaynak ve atık yönetimi sistemi ile sürekli gelişmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede;

- Her bir üretim ve nakliye aşamasında oluşabilecek atık miktarlarını ve emisyonları, kaynak tüketimimizi izleyerek mali ve teknik destek ile kaynağında azaltmayı ve geri kazanma konusunda çalışmalar yapmayı, geri dönüşüm ve/veya bertaraf işlemlerini çevreye mümkün olan en az zararla yerine getirmeyi,
- Enerji kaynaklarını ve oluşabilecek kaçakları yönetmeyi,
- Çevre ve atık yönetimi konusunda çalışanlarımızı bilinçlendirmeyi ve proaktif katılımlarını sağlamayı,
- Yasal şartlar, tedarikçilerimiz ve müşterilerimizden gelen diğer şartlar

- çerçevesinde uyum yükümlüklerimizi yerine getirmeyi, çalışanlar ile çevre hassasiyetimizin devamlılığı için sürekli iyileştirme çalışmaları yapmayı,
- Kalıcı çözümlerle çevre kirlenmesini önlemeye çalışmayı, iklim değişikliğinin azaltımı ve değişikliklerine uyum sağlamayı,
  - Sürdürülebilir kaynakların kullanımına önem vererek ekosistemlerin korunmasını sağlamayı,
  - Çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde çevreye karşı duyarlılığımızı yaymak için gerekli altyapının oluşturulmasına önem vermeyi,
  - Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı'nda belirtilmiş olan Entegre Yönetim Sistemi'ne uymayı ve bu sistemin optimal işlemesi için gerekli kaynakları sağlamayı yönetim olarak taahhüt ederiz.



# Enerji ve Emisyon Yönetimi



İklim değişikliğini hafifletmek ve bu değişikliğe uyum sağlamak, 21. yüzyılın ana zorlukları arasında yer almaktadır. Bu zorlukların temelinde ise enerji sorunu, daha net bir ifadeyle ise genel enerji tüketimimiz ve fosil yakıtlara olan bağımlılığımız yer almaktadır. Küresel ısınmayı sınırlandırmada başarılı olabilmek için, dünya hiç vakit kaybetmeden enerjiyi verimli kullanmalı ve aynı zamanda hareket, ısınma ve soğutma süreçlerini temiz enerji kaynakları kullanarak yürütmelidir. Bu enerji geçişini temin etmede Avrupa Birliği politikaları önemli bir rol oynamaktadır.<sup>4</sup>

Küresel olarak enerji kullanımı, insan faaliyetlerinden açığa çıkan sera gazı emisyonları arasında açık ara en büyük kaynağı temsil etmektedir. Küresel sera gazı emisyonlarının yaklaşık üçte ikisi, ısınma, elektrik, taşımacılık ve sanayide kullanılacak enerji için fosil yakıtların yanmasıyla ilişkilendirilmektedir. Enerji kullanımımız ve

üretimimiz, iklim üzerinde devasa bir etkiye sahiptir ve bu etkinin tersi de gittikçe daha fazla gerçek olmaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı; 2050 yılına kadar AB'yi, net sera gazı emisyonlarının olmadığı ve ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrıştırıldığı; modern, kaynak açısından verimli ve rekabetçi bir ekonomiye sahip, adil ve müreffeh bir topluma dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir büyüme stratejisidir. Bu mutakabatta, 2030 ve 2050 iklim hedeflerine ulaşabilmek için enerji sisteminin karbondan daha fazla arındırılmasının kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. İklim krizinin politik açıdan karşılığı olan Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı, bölgede ve Avrupa Birliği ile ticaret ilişkisi bulunan ülkelerde dünyamız için harekete geçmeyi zorunlu hale getirmektedir.<sup>5</sup>

Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerde

oluşturduğumuz enerji politikamız ile hammadde işleme ve üretimin her aşamasında;

- Enerji verimliliği, enerji kullanımı ve tüketimine ilişkin yasal şartlar ve ilgili taraflardan gelen diğer şartlar çerçevesinde uyum yükümlüklerimizi yerine getirmeyi,
- Tüm faaliyetlerimizde birincil ve ikincil enerji kaynaklarını verimli kullanmayı, yenilenebilir/alternatif enerji kaynaklarına yönelmeyi, atık enerjileri değerlendirmeyi ve oluşabilecek kaçakları yönetmeyi,
- Ulusal ve uluslararası platformlardaki teknolojik gelişmeleri takip ederek enerji verimli teknoloji ve metotları içeren ekipman ve hizmetleri satın almak için enerji normlarımızı oluşturmayı,
- Yeni yatırım ve iyileştirme projelerinde enerji verimliliğini ön planda tutmayı,
- Enerji verimliliği, enerji kullanımı ve tüketimine ilişkin tüm çalışanlarımızın, alt yüklenicilerimizin ve tedarikçilerimizin

farkındalığını artırmayı, enerji verimliliğimizi artırma çalışmalarını yürütmeyi,

- Enerji performansı/hedefleri ve Enerji Yönetim Sistemi'nin sürekli iyileştirilmesi için gerekli bilgi ve kaynakların varlığını sağlamayı
- tüm çalışanlarımız adına taahhüt ederiz.

Norm Holding olarak **Dünyaya Değer** anlayışımızla tüm faaliyetlerimizi çevresel etkimizi azaltmak için iklim krizi ile mücadele kapsamında gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda enerji verimliliğini artırmaya ve yenilenebilir enerji kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaya odaklanıyoruz.

Norm Holding sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında doğal kaynakların minimum seviyede kullanımını hedefleyerek iş birimi bazında yol haritaları oluşturduk. Makinelere elde ettiğimiz enerji tüketim verileri ile odak noktamızı netleştirerek

<sup>4</sup> European Environment Agency, Energy and Climate Change, 2021

<sup>5</sup> Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı



doğru iyileştirmeler yapmayı hedefliyoruz.

Yenilenebilir kaynaklardan enerji satın alımı için planlamalar yapıyor, rüzgâr ve güneş gibi kaynaklardan enerji üretimini artırmak ve yaygınlaştırmak için çalışmalar gerçekleştiriyoruz. 2021 yılında İzmir Cıvata için aldığımız ISO 50001 Enerji Yönetim Belgesi ile tesiste enerji analizörleri takarak tüketimleri kontrol etmeye başladık. Ayrıca ISO 50001 için gerekliliklerden biri olan enerji etüdünü yaptırarak enerji verimliliğini artırma projelerini belirledik. ISO 50001 Enerji Yönetim Belgesi'ne sahip firmalara verilen enerji kaynaklarının ve enerjinin kullanımında verimliliğin artırılmasına ilişkin teşvik kapsamında Norm Cıvata olarak kompresör değişimi, ikinci işlem blower kullanımı ve hızlı tel çekme makine imalatı başvurularını yaptık.

Salihli Somun tesisimizdeki güneş panelleri ile 2021 yılında toplam **744.342 kWh** enerji ürettik. Ayrıca fabrikada üretim yapılmayan yaz dönemi saat ve günlerinde, organize

sanayi bölgesi enerji hattına bu yıl toplamda 61.80 kWh'lik fazla enerjiyi sattık. Salihli Somun tesisimizde 2021 yılında toplam tüketilen elektrik enerjisinin %10'unu GES üzerinden elde edilen enerji ile karşıladık. Ayrıca Kasım 2022 tarihinde Salihli Somun tesisimizin yeni parselinde GES kurulumu yapmayı hedefliyoruz. İzmir Somun tesisine kurulacak 445 KWP'lık mono kristal güneş panellerini Mart 2022 tarihinde Isıl İşlem tesisi üzerinde aktif etmeyi hedefliyoruz.

Norm Additive şirketimizin yaptığı 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 seçilebilmektedir. Bu da enerji tüketimini azaltmakta ve dünyamıza değer kazandırmaktadır. Norm Digital şirketimizde 2021 yılı sonlarına doğru sahada oluşan verilerin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması ile makine ve proseslerin optimum seviyede çalışmasına yönelik bir PoC çalışmasına öncülük edilmiştir. Bu çalışmadaki önemli hedeflerden biri, enerji tüketimini

#### Doğal Gaz Tüketimi (MWh)

2019 **139.255**

2020 **144.591**

2021 **203.361**

#### Elektrik Tüketimi (MWh)

2019 **60.563**

2020 **69.092**

2021 **95.689**

azaltmaktır.

Küresel iklim gündemini desteklemek üzere AB, 2020 yılı için bağlayıcı iklim ve enerji hedefleri benimsedi, 2050 yılına kadar sera gazı emisyonlarını %80-95 oranında azaltma ve düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş için genel girişimlerinin bir parçası olarak 2030 yılına kadar bazı hedefler teklif etti. Bu hedeflere ulaşmak üzere benimsenen tedbirler, Avrupa'nın sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkıda bulunuyor. 2015 yılında AB'nin sera gazı emisyonları 1990 düzeyine kıyasla yaklaşık %22 daha azdı.

2020 sürdürülebilirlik hedeflerimizde yer alan sera gazı emisyonlarımızı takip ederek, çevre üzerinde yarattığımız olumsuz etkiyi azaltmak üzere yaptığımız 2021 yılı karbon ayak izi ölçüm çalışmalarını; 21'i yurt içi, 4'ü yurt dışı olmak üzere toplam 25 yerleşkede ve 13 şirkette başlattık: Norm Fasteners, Norm Coating, Norm Tooling, Standart Cıvata, NRM Mühendislik, ST Trading markalarımıza bağlı tüm şirketler ve lokasyonlarında ölçümümüzü gerçekleştirdik. Karbon ayak izi ölçüm çalışmalarımız sonucunda 2021 yılı Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı hesaplayarak raporlama dönemi içerisindeki emisyon bazında çevresel etkimizi belirledik. İklim krizi ile mücadele kapsamında 2022 yılı içerisinde bilim temelli azaltım hedefleri belirleme çalışmalarımızı, hesaplama süreçlerimizle eşzamanlı olarak devam ettiriyoruz.

#### Toplam Sera Gazı Emisyonu (ton CO<sub>2</sub>e)

Kapsam 1 **2021 41.399**

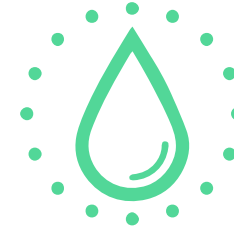
Kapsam 2 **2021 41.272**

# Su ve Atık Yönetimi

Su, iklim değişikliğinin etkilerini en fazla hissedeceğimiz kaynaktır. İklim değişikliğinin bir sonucu olarak su mevcudiyeti birçok yerde daha az tahmin edilebilir hale geliyor ve artan su baskını vakaları su noktalarını ve sanitasyon tesislerini tahrip etmekte ve su kaynaklarını kirletmekle tehdit ediyor. Bazı bölgelerde kuraklıklar su kıtlığını artırıyor ve dolayısıyla insanların sağlığını ve üretkenliğini olumsuz etkiliyor. Herkesin sürdürülebilir su ve sanitasyon hizmetlerine erişiminin sağlanması, önümüzdeki yıllar için kritik bir iklim değişikliği azaltma stratejisidir.<sup>6</sup>

Biz de bu gerçeğin bilinciyle çözümün bir parçası olmak için su tüketiminin yüksek olduğu ısıtma proseslerinde modernizasyon uygulamalarını araştırıp fizibilite çalışmalarını tamamladık. Atık yönetimi iyileştirme projeleri kapsamında İzmir Cıvata Fabrikası'nda ısıtma atık su yönetimi için ek bir tesis kurulumunu 2021 yılında tamamladık.

Ek arıtma tesisi tamamlandıktan sonra yaptığımız analizlere göre, AOSB deşarj kabul parametrelerinden yağ-gres parametresinde, kabul değerinin %75 altında değerler ölçülmüştür. Analiz sonuçlarında görülen iyileşme sonucunda Salihli Cıvata Fabrikası'nda da ek arıtma tesisini yaygınlaştırma kararı alarak, bu tesisin kurulumunu 2022 yatırım bütçesine ekledik. Mevcut sistemde yetersiz olan ısıtma tesisinde yer alan yıkama havuzları kaynaklı oluşan yağlı suyun arıtma sisteminde yapılan çözünmüş hava flotasyonu revizyonu ile %99 iyileştirme sağladık. Eş zamanlı olarak fırınlarda soğutma amaçlı kullandığımız su için alternatif çözümler araştırıp konuyla ilgili tedarikçi firmalar ile görüşerek su ve kimyasal kullanımını ortadan kaldırdık. Norm Fasteners Somun şirketimiz kapsamında yüzey işlem proseslerinde kullandığımız sülfürik asit, arıtma sisteminden çevreye zarar vermeyecek koşullarda OSB hattına bırakılmaktadır.



Eğer bu istenilen değerlerde çıkış yapılmaz ise OSB arıtmalarında zararlı hale gelip canlı bakterilerin ölmesine neden olabilmektedir.

## Şebeke Suyu Tüketimi (m<sup>3</sup>)

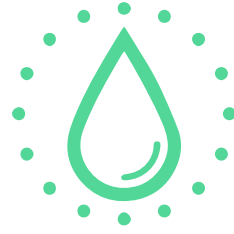
2019		607.231
2020		609.370
2021		674.668

## Atık Su Miktarı (m<sup>3</sup>)

2019		624.055
2020		563.164
2021		660.383



<sup>6</sup> <https://www.unwater.org/water-facts/climate-change/>



Geleceğimizin en önemli sorunlardan biri olabilecek su kaynaklarımızın azalması konusunda çalışmalar gerçekleştiriyor, atık yönetimi ile döngüsel ekonomiye katkı sağlıyor, tüm faaliyetlerimizde azaltma ve tekrar kullanımı destekleyici uygulamalar üzerine yaptığımız çalışmalarla da dünyamıza verdiğimiz zararı minimize etmeye çalışıyoruz. Bu doğrultuda Sıfır Atık uygulamasına ilişkin yönetmelik gereklilikleri kapsamında gerekli çalışmaları tamamlayarak; Norm Fasteners Cıvata İzmir, Norm Fasteners Somun İzmir, Norm Coating İzmir, Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Fasteners Somun Salihli ve Norm Coating Salihli tesislerimizde Sıfır Atık belgesi aldık. Norm Holding bünyesinde yer alan üretim tesislerimizde, yerel mevzuatlara göre, yasal süreler içerisinde atık beyanlarını ve GEKAP bildirimlerini yapıyoruz.

Norm Holding bünyesindeki Norm Fasteners Cıvata ve Vida İş Birimi, sürdürdüğü dijitalleşme çalışmalarıyla 2021 yılında öncelikle üretimde kullanılan

kâğıt formların dijital ortama taşınmasını hedeflemiştir. Kâğıtsız fabrika hedefi için pilot bölge olarak belirlediğimiz Salihli Cıvata üretim tesisimizde, 2021 yılında tablet kullanımına geçerek kâğıt formları dijital ortama taşıdık. 2022 yılı için İzmir Cıvata ve Vida fabrikaları için de tablet uygulamasını devreye alma çalışmalarını tamamlamayı hedefliyoruz. Norm Tooling şirketimizde geliştirilen ve 2021 yılı itibarıyla manuel yürütülen öneri sistemini dijital platform QDMS'e taşıyarak holding genelinde 2.000 tona yakın kâğıt israfını önleme, süreci hızlandırma, sistemsel olarak takip etme ve iyileştirme kültürünün yayılımını kolaylaştırdık. STD şirketimizde atık oluşumunu engellemek adına yapılan örnek bir uygulama olarak, tüm depolarda el terminalleri ve sistem üzerinden mal kabul, sipariş toplama ve sevkiyat işlemlerini gerçekleştirirken kâğıt tüketimi yapılmamaktadır. Tesislerimizde kâğıt-karton, metal talaşı ve ahşap palet atıklarının geri dönüştürmeye özen göstererek atık azaltılmasına önem veriyoruz.

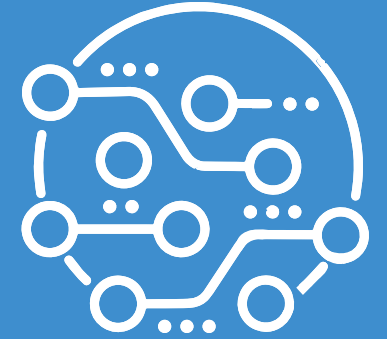
#### Atık Miktarları (ton)

			Geri Dönüştürülen Tehlikeli Atık Yüzdesi
Toplam Tehlikeli Atık	2019	2.062,58	%56,7
	2020	1.937,12	%54
	2021	2.108,87	%60,75
Toplam Tehlikesiz Atık	2019	9.406,16	
	2020	13.401,09	
	2021	18.904,70	

Bağlı şirketler içerisinde üretimde ağırlığı bulunan Norm Fasteners Cıvata ve Norm Fasteners Somun şirketlerimizde, 2021 yılındaki tehlikesiz atıkların %100'ünü geri dönüşüm tesislerine gönderdik. Norm Fasteners Cıvata'da tehlikeli atıkların %10'u enerji amaçlı geri kazanıma gönderilirken, %33'ü tekrar kullanım için geri kazanım tesislerine gönderilmiştir. Norm Fasteners Somun'da tehlikeli atıkların %12'si enerji

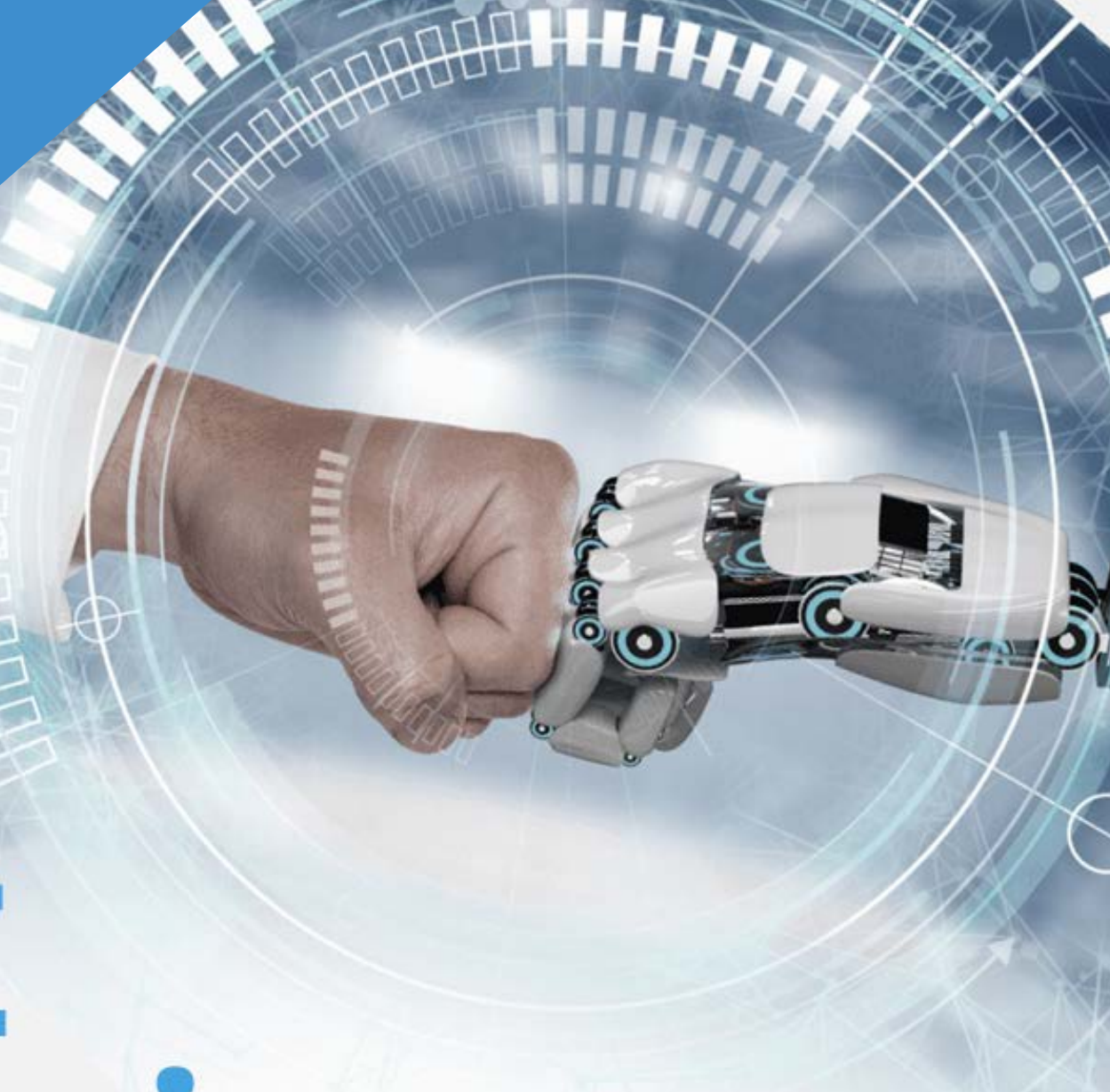
amaçlı geri kazanıma gönderilirken, %6'sı tekrar kullanım için geri kazanıma gönderilmiştir. Çevresel etkimizi, yaptığımız çalışmalarla azaltarak dünyamıza değer vermek önceliğimizdir.

# TEKNOLOJİYE DEĞER



*Günümüzdeki çevresel ve sosyal sorunlarla mücadele etmek, riskleri fırsatlara çevirmek ve geleceğin iş dünyasının ideal koşullarını yaratmak üzere Teknolojiye Değer diyor, gücümüzü araştırma, geliştirme ve yenilikçilikten alıyoruz.*

# Teknolojiye Değer



Teknolojinin getirdiği önceliklerden faydalıyor, nitelikli ve farklılaşma sağlayacak ürünleri geliştirirken tüketici memnuniyetini en üst seviyeye çıkartmaya çalışıyoruz. Bu kapsamda Ar-Ge ve inovasyon projelerimiz ile üniversite-sanayi işbirliklerini destekliyoruz. 2021 yılında Norm Holding ve holdinge bağlı şirketlerimizde üretimde pek çok teknolojik yatırımı hayata geçirerek önemli bir verimlilik ve performans artışı sağladık. Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızı yaparken ekonomik, sosyal ve yönetim konularındaki riskleri de göz önünde bulundurmaktayız.

Tedarik zincirlerimiz ve müşterilerimizle daha güçlü bir iletişimde bulunmak ve değişen tüketici alışkanlıklarına yanıt verebilmek için dijitalleşmeye ihtiyaç duyuyoruz. Bütün üretim süreçlerimizde dijitalleşmeye önem veriyor ve bu sayede çağın değişimlerine uyum sağlıyoruz. **"Teknolojiye Değer"** anlayışımızla, dünyanın gösterdiği değişime çevik şekilde yanıt vermek ve tüketicilerimizin

istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeniliklerden ve dijitalleşmeden güç alıyoruz. Norm Holding olarak gerçekleştirdiğimiz teknolojik yatırımlarla benimsediğimiz yenilikçilik anlayışına ve vizyonumuza değer kattığımızı düşünüyoruz.

# Ar-Ge ve İnovasyon



Norm Holding olarak Ar-Ge yatırımlarına büyük önem veriyor, bağlantı elemanları sektörünün en önemli teknolojik trendlerine yönelik alternatif tasarımlar geliştiriyor ve rekabet gücümüzü her geçen gün artırıyoruz. Farklı disiplinlerden gelen, alanında uzman, çoğu doktora ve yüksek lisans derecesine sahip mühendis ve temel bilimler mezunu araştırmacılar ile teknisyenlerden oluşan Ar-Ge Merkezimizde birçok farklı alanda projeler yürütüyoruz. Güçlü Ar-Ge altyapımız sayesinde çok sayıda inovatif çözüm geliştirmekteyiz. 2021 yılında Ar-Ge ve inovasyon kapsamında grup şirketlerimizden olan Norm Fasteners Cıvata 10, Norm Fasteners Somun 5 yurt dışı ve yurt içi etkinliğe katılarak çalışmalarına değer katmıştır.

Ar-Ge ve inovasyon kapsamındaki odak alanlarımız;

- Çözüm ortağı olarak ortak tasarımcı kimliğimizle müşterilerimize hizmet vermek ve bunun için gerekli fiziksel ve mühendislik altyapımızı kurmak,
- Üniversite ve Ar-Ge kuruluşları ile işbirliği yaparak katma değeri yüksek, çevreye duyarlı, ticarileşebilir, teknolojik ürünler geliştirmek, bu tip ürünlerin geliştirilmesi için nitelikli insan gücü, bilgi birikimi ve tecrübenin kazanılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak,
- İthal edilen ve yerli üretimi bulunmayan bağlantı elemanlarının ülkemizde üretilebilmesi için çalışmalar yaparak ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunmak,
- Bilimsel içeriği ve Ar-Ge niteliği onaylanmış ulusal ve uluslararası mali destekli Ar-Ge projelerinin toplam Ar-Ge projelerine olan oranını artırmak,
- Birim üretim maliyetlerimizi düşürerek, verimliliğimizi ve nihai ürün kalitemizi

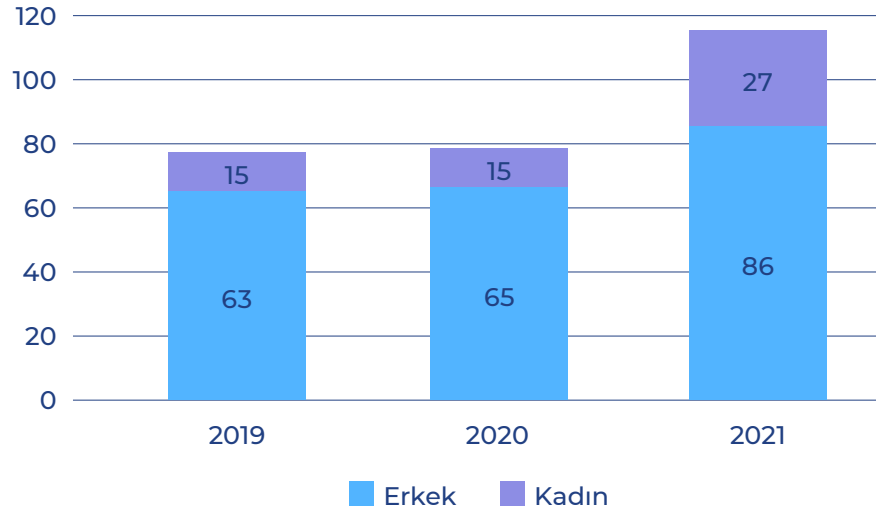
*Norm Holding, ulusal ve uluslararası üniversiteler, Ar-Ge ve tasarım merkezleri, araştırma kurumları ve firmalarla işbirlikleri kurarak bilimsel ve teknolojik bilgi birikimini sürekli geliştirmektedir.*

artıracak süreç iyileştirme ve / veya geliştirme faaliyetlerinde bulunmak,

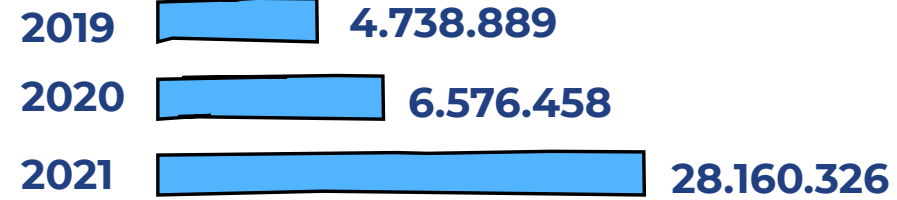
- Ar-Ge Merkezimizi bağlantı elemanlarının tasarım ve üretimde bir mükemmeliyet merkezi haline getirerek, sunduğu test ve mühendislik hizmetleri ile tüm bağlantı elemanı kullanıcıları ve üreticilerini müşteri portföyümüze katmaktır.



## Ar-Ge, Inovasyon, Dijitalleşme Departmanlarında Çalışan Sayısı



## Ar-Ge ve İnovasyona Ayrılan Toplam Bütçe (TL)



**Bünyemizde bulunan, Ar-Ge, İnovasyon ve Dijitalleşme departmanlarındaki çalışanlarımızın sayısı 2021 yılında Norm Digital'in kurulmasıyla birlikte önceki yıla göre %41,25 artış göstermiştir.**

2021 yılında çevre dostu, kaliteli ve güvenli ürünler üretmek, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkı sağlamak amacıyla Ar-Ge ve inovasyona yaptığımız yatırımlarımızı geçtiğimiz yıla göre yaklaşık 4 kat artırarak 28 milyon TL'den fazla yatırım yaptık. 2021 yılında Ar-Ge

ve inovasyon yatırımlarımız ciromuzun %0,77'sine karşılık geliyor ve 2030'da bu miktarı %2'ye çıkarmayı hedefliyoruz.

2030 yılında Ar-Ge ve inovasyon projelerimiz kapsamında yaptığımız harcamaların %30'unu sürdürülebilir ürün projeleri için kullanmayı planlıyoruz. 2025 yılında fikri ve sınai haklar başvurularını 8'e, bilimsel yayın sayısını ise 20'ye çıkarmayı hedefliyoruz.

### Kalıp Projesi

2021 yılının 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 olmasını sağlamayı ve her bir kalıp tipine göre özel AAİ metodu uygun akışkan kombinasyonunda macun geliştirmeyi hedefliyoruz. Kalıp tiplerine göre AAİ metodu üzerine know-how kazanmanın; el işçiliğinin ortadan kaldırılması, ithal edilen macunun yerleştirilmesi ve gelecekte yerli makine ve macunun pazara sunulması için bir referans oluşturacağını öngörüyoruz.

**Ağırlığı Azaltılmış Bağlantı Elemanı**

Sürdürülebilir bir dünya anlayışının oldukça önem kazanması ile Avrupa'nın yönetmeliklerde belirlediği CO<sub>2</sub> emisyonu hedefleri, Türkiye'de ve global ölçekteki otomotiv üreticilerinin sürdürülebilir bir üretim anlayışını benimsemelerini ve emisyonu azaltmak amacıyla daha hafif araçlar üretmelerini sağlamıştır. Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezimiz, **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 aparatını, bir süredir üzerinde çalıştığımız bir süreç sonucu ortaya çıkardık ve 2021 yılında

patent başvurusunu gerçekleştirdik. Söz konusu bağlantı elemanı ve tahrik aparatı tasarımına yönelik gerçekleştirdiğimiz 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.

CO<sub>2</sub> emisyonlarını azaltma stratejisi kapsamında, Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezimizde, elektrikli araçlar için gerekli olan yüksek menzillerin sağlanması amacıyla, otomotiv sektöründe hız kazanan ağırlık hafifletme çalışmalarına destek olmak için; özel tasarımı sayesinde bağlantı elemanının ağırlığının hafifletilmesinin yanı sıra, ultra yüksek mukavemetli bağlantı elemanları kullanarak daha düşük metrikte veya daha az sayıda bağlantı elemanına ihtiyaç

duyulması konusu üzerine de yoğun çalışmalar gerçekleştirdik. Sektörde bu konudaki ihtiyaç ve dünya çapındaki tedarikçilerin **ultra yüksek mukavemetli bağlantı elemanı** talebinin yüksek olması nedeniyle, bu konu 2021 yılında Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezimiz tarafından çalışılan öncelikli konular arasında yer aldı.

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

**AĞIRLIĞI AZALTILMIŞ ÜRÜNLERİMİZLE  
DAHA İLERİYE**

Elektrikli otomobillerde HexLight ürünlerinin kullanılması, sürücülerin daha uzun mesafeler kat edebilmesini sağlar.

**HexLight**

**NORM  
FASTENERS**

Norm Holding şirkettir. | AOSB 10007 Sokak No: 1/1 Çiğli 35620 İzmir, Türkiye | +90 232 376 76 10 | www.normfasteners.com

Otomotiv sektöründe 3 mm'den daha ince sac levhaların deformasyona uğramadan montajı için özel olarak tasarladığımız 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. Teknolojik gelişmelerle hızlı seri üretimin oldukça önem kazandığı günümüzde, Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezimizde geliştirdiğimiz **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 geliştirdik. Global ölçekteki firmaların ürünlerine rakip olarak geliştirilen ve performans testlerinin oldukça hassasiyet gerektirdiği bu inovatif ürünün test çalışmalarının in-house olarak gerçekleştirmek

amacıyla sanayi-sanayi işbirliği ile **özel test cihazı tasarımı** gerçekleştirdik ve geliştirilen cihazı Ar-Ge Merkezi Uygulama Laboratuvarı'na kazandırdık.

Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezimizde güçlü yazılım altyapımızla yoğun simülasyon çalışmaları gerçekleştirerek üretimi yapılan/yapılması planlanan ürünlere yönelik isabetli tahminler gerçekleştirmeyi amaçlıyoruz. 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 sonuçlarını kıyasladık.

**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 Cıvata Ar-Ge Merkezimiz, 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 Cıvata'nın ilk uluslararası proje 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 uzatılmasını, işlenen iş parçalarının yüzey kalitelerinin artırılmasını ve daha kısa sürede imalat işlemlerinin tamamlanmasını hedefliyoruz. 2019'da başlayan projede, konsorsiyumda yer alan Belçika, İspanya ve İsveç'ten ortaklarla birlikte bu amaca

yönelik gerçekleştirdiğimiz çalışmalara 2021 yılında da devam ediyoruz. 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, sürdürülebilirlik hedeflerimizle aynı doğrultuda olması nedeniyle ayrı bir öneme sahiptir.

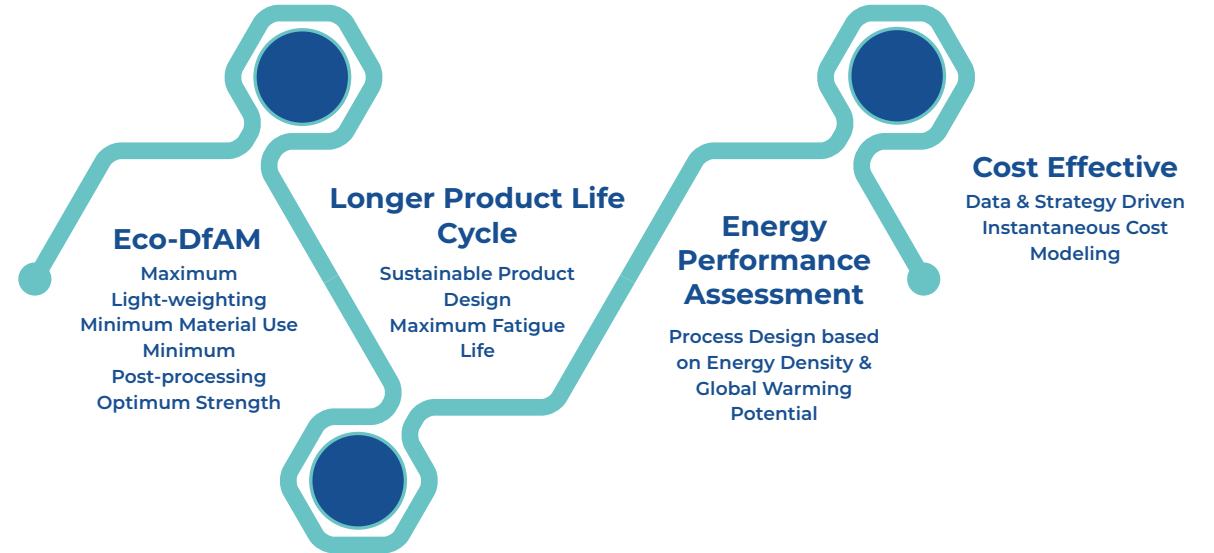
### Norm Eklemeli (Norm Additive) İmalat

**Teknolojileri A.Ş.** 2021 yılı içerisinde bünyemizde eklemeli (katmanlı) imalat teknolojileri üzerine odaklanacak yeni bir oluşum olarak hayata geçmiş, dört farklı yazılım ve hesap algoritması üzerinde çalışarak sonuca ulaşmıştır. 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. 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.



Norm Additive Design & Production Strategy is evaluated based on **sustainability**.



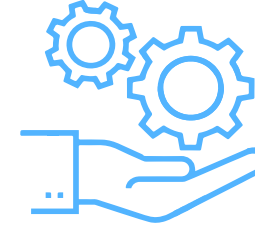
# Dijitalleşme ve Otomasyon

Norm Holding olarak başlattığımız dijital dönüşüm kapsamında yeni uygulama ve projeleri hayata geçiriyoruz. 2021 yılında dijital dönüşüm amacıyla kurduğumuz şirketler ve projeler ile çağın gerekliliklerine uyum sağlarken verimliliği artırıyoruz.

**Norm Fasteners** şirketimizde 2021 yılında üretimde kullanılan kâğıt formların dijital ortama taşınmasını hedefledik. Kâğıtsız fabrika hedefimize pilot bölge olarak belirlediğimiz Salihli Cıvata üretim tesisinde 2021 yılında ulaşılmıştır. Dijital dönüşümün diğer bir önemli projesi, “Light House” olarak adlandırdığımız veri toplama projesidir. 2021 yılında proje kapsamında pilot makineler belirlenmiş olup altyapı çalışmaları başlamıştır. Optimum proses parametrelerini belirlemek, anlık veya geriye dönük verilere ulaşarak proses analizlerini detaylı yaparak verimlilik, kalite, çevre ve enerji alanlarında iyileştirme noktalarını saptamak amacıyla sürdürülen proje için 2022 yılında pilot makinelerden veri toplanabilmesi öngörülmüştür.

**STD** şirketimizde RPA teknolojisini iş süreçlerine adapte ederek yinelenen işlerde maliyetlerin düşürülmesine odaklanıyoruz. 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 zekâsı eğitimlerini tamamlamayı hedefliyoruz.

Dünya genelinde hızla büyüyen otomasyon, robotik otomasyon, otonom cihazlar, otomatik kalite kontrol cihazları ürünleri pazarında faaliyet gösteren **NRM Mühendislik** şirketimiz, 2021 yılında teknoloji, altyapı ve operasyonel yatırımlara hız vererek, geleceğe hazırlanmıştır. 2022 yılı itibarıyla Solidworks entegrasyonu tamamlanarak Canias ERP sisteminin kullanılmaya başlanması hedeflenmektedir. Bunu takiben 2023 yılı içerisinde sahadan otomatik veri toplayan ve ERP ile birlikte çalışan Endüstri 4.0 çalışmalarının başlatılması planlanmaktadır. Norm Holding olarak, 2017 yılı başında



gelecek 10 yılda yapmayı planladığımız teknolojik altyapı ve araçları, yatırımlar ve dijital dönüşüm planı doğrultusunda SAP yatırımına karar vererek, tüm grup şirketlerimizi aynı anda SAP uygulamasına geçirdik. Bu karar Norm Digital'in kuruluşundaki önemli dönüm noktalarından biri olmuştur. Sürekli iyileştirme kültürünü benimseyen ve bunun için önemli ve büyük adımlar atan bünyemizde 2021 yılında kurulan **Norm Digital**, global bir şirket olma vizyonu ile hareket eden bir şirkettir.

## **Normie, Vinter, Ocea'N**

Norm Digital, 2021 yılında son teknoloji çözümleri sunan ürünler hayata geçirmiş, Normie, Vinter ve Ocea'N adlarıyla farklı alanlarda faaliyet gösteren ürünler geliştirmiştir.

**Normie**, dinamik yazılım robotu olarak, işletmelere en etkili sonucu sunmakta, çalışanları tekrarlı görevlerden kurtararak daha yaratıcı işlere odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Gelişen ve büyüyen organizasyonda Normie sayesinde aylık 3.500 saatlik ek iş

gücü kazanımı sağlanmıştır.

**Vinter**, insan kaynakları ile adayı dijital ortamda buluşturan, senkron/asenkron görüşme ortamı, uyarlanabilen bir süreç ve yapay zekâ ile desteklenen aday/ pozisyon uyumluluğu ileri analitikleri sunmaktadır. Cloud (bulut) tabanlı bir 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 sağlamaktadır.

**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, kâğıtsız fabrika hedefi ve verinin demokratikleşmesi mottosu birleşip değerli sonuçlar ortaya koymuştur.

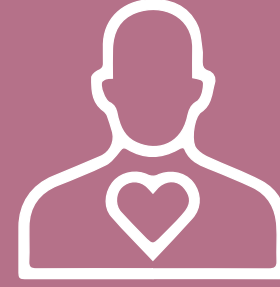
Norm Digital - 2021 Yılında Gerçekleştirdiğimiz Çalışmalar	
Proje adı	
<b>İş Akış Uygulaması – InFlow</b>	Tüm iş akış süreçlerinin çevrimiçi olarak yürütülebileceği, hızlı ve şeffaf şekilde çözümlenebileceği bir platform olan InFlow, canlı kullanıma alınmıştır. InFlow platformu süreç yönetimine ihtiyaç duyulan her alanda geliştirilmeye açık bir platformdur. Bu doğrultuda ihtiyaçlara yönelik sistem geliştirmelerimiz devam etmektedir. Hukuk görüş süreçleri yeni iş akışı platformu InFlow'a taşınmıştır.
<b>Dijital Saha Ekranları</b>	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 şikâyetleri, üretim tonajı ve OEE bilgileri, çalışan ve öneri sayıları gibi bilgilerin anlık olarak gerçek verilerle beslenerek yayınlanması sağlanmıştır. Toplam 11 yerleşkede, 51 adet ekran üzerinden anlık bilgilendirme mesajları yayınlanmaktadır. Kalite kontrol ekibinin SAP sistemine girdiği bildirimler hazırlanan fonksiyonlarla dijital saha ekranları sistemine entegre edilmiştir. Böylece kalite PPM müşteri şikâyetleri SAP ile tam entegre bir şekilde gösterilmekte, analizler bar grafikler şeklinde yorumlanabilir hale gelmektedir.
<b>Yeni Performans Yönetim Sistemi (Wokr-OKR)</b>	Yeni nesil performans yönetim sistemi olan OKR'ya (Object and Key Result) uygun Wokr uygulaması, SAP ile entegre edilerek canlı kullanıma alınmıştır. Tüm holding şirketlerimizdeki 2022 yılı performans hedefleri bu uygulama üzerinden eşzamanlı olarak girilebilmiştir.
<b>Norm Almanya SAP Yaygınlaştırma (Roll-out) Projesi</b>	Norm Fasteners GmbH'in SAP S/4 HANA Kurumsal Kaynak Planlama projesi, Norm Digital proje yönetimi ve danışmanlığında canlı kullanıma alınmıştır. Norm Holding şirketleriyle kapsamı genişletilmiş bir veri entegrasyonu sağlanan projede, mal kabul süreçlerindeki zaman kayıplarının en aza indirilmesi, müşteri siparişlerinin en az müdahale ile EDI akışları kullanılarak sisteme otomatik alınması, mali süreçlerin ERP kapsamında ele alınarak raporlanabilirliğinin artırılması ve banka entegrasyonları ile süreçlerin hızlandırılmasını hedefliyoruz. Proje, Norm Holding'in 2019'da canlıya alınan SAP projesi sonrasındaki en geniş kapsamlı Roll-out projesi olma özelliğini taşımaktadır.
<b>Norm Amerika SAP Yaygınlaştırma (Roll-out) Projesi</b>	Polonya ve Romanya'dan sonra, dijital dönüşüm yol haritasındaki SAP S/4 HANA yurt dışı yaygınlaştırma projeleri kapsamında, ABD'deki Norm Fasteners Amerika için de SAP geçiş çalışmaları tamamlanarak canlıya alınmıştır. SAP S/4 HANA projesi, aynı sistemi kullanan diğer grup şirketleriyle kapsamlı bir sipariş ve malzeme veri entegrasyonu imkânı yaratırken, özellikle otomotiv sektöründeki müşterilerce talep edilen EDI entegrasyonları için de sürdürülebilir bir altyapı sağlamıştır. Bu sayede Türkiye ile ABD arasındaki 8 saatlik farka rağmen iş süreçlerinde aksama yaşanmadan başarılı bir canlı geçiş gerçekleştirilmiştir.
<b>Depo Sayımları (3 Kitada Sayım)</b>	Asya (Norm Fasteners Civata İzmir, STD İzmir, Salihli, Ankara, Dilovası depoları), Avrupa (ST Trading ve Norm Fasteners Romanya) ve Amerika (Norm Fasteners Amerika) olmak üzere toplam 3 kitada eşzamanlı olarak sayım işlemleri yapılmıştır. Toplamda 9 adet mamul deponun sayım işlemlerinin tamamı SAP EWM modülü üzerinde el terminalleri 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.
<b>Kalite Doküman Yönetim Sistemi (QDMS) Uygulamasının Devreye Alınması</b>	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 getirilmiş ve 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 ve dokümanlarını takip edebilecektir.

## Norm Digital - 2021 Yılında Gerçekleştirdiğimiz Çalışmalar

## Proje adı

<b>Satınalma Portalı</b>	Satınalma portalları, satınalma yapan şirketlerin, iç süreçlerini halihazırda yönettiği sistemleri ile belirledikleri tedarikçileri aktif olarak bu süreçlere dahil ederek karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlayan yapıların genel adıdır. Bu yapılar, bulut ortamında çalışmaktadır. Portallar, entegrasyonu belirlenen verilerin süreç içerisindeki transferine dayalı web servisler üzerinden yürütülmektedir. Sabancı DX bünyesindeki Pratis portalı için anlaşmalar tamamlanmıştır. 3 faz halinde yapılması planlanan proje, talep değerlendirme ve entegrasyonu, e-teklif, e-ihale süreçlerinin yönetilmesi ve temel sipariş süreçlerinin tamamlanması ve entegrasyonu kapsamında tamamlanıp canlı kullanıma alınmıştır.
<b>Şirketlerimiz Arası Malzeme Transferleri (Cross Fason Süreçlerde El Terminali Kullanımı)</b>	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.
<b>DİR (Dahilde İşleme Rejimi) – DİİB (Dahilde İşleme İzin Belgesi)</b>	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, ihracat ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırmak ve ihracat ürünlerini çeşitlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Norm Holding şirketlerimizde DİİB süreçleri, şirket ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen uygulamalar ve yapılan uyarlamalar ile SAP üzerinde takip edilir hale getirilmiştir.
<b>RPA Ana Veri Programı &amp; Otomatikleştirme Projesi (Cıvata, Somun, FSP, Hammadde, Kaplama, Vida)</b>	Mühendislik ekibi ve ana veri ekibinin manuel olarak yaptığı rotaların (malzeme görünümleri, 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 RPA işlemini kendilerinin yapması sağlanmıştır.
<b>EDI (Electronic Data Interchange) – Elektronik Veri Değişimi</b>	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 müşteriye 50'den fazla yeni entegrasyon çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalarda en çok sipariş (teslimat planı), fatura, ASN (advanced shipping notice), teslimat siparişi (yükleme emri) tipindeki verilerin aktarımlarıyla ilgilenilmiştir. Mevcutta toplam 300 civarı müşteriyle EDI yöntemiyle iletişim kurulmaktadır.
<b>Üretim Yönetim Sistemi ile İlgili Çalışmalar</b>	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 geliştirdiği ProManage ürünü kullanılmaktadır.

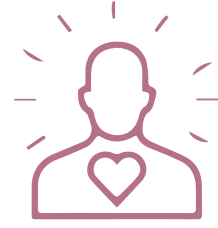
# İNSANA DEĞER



*Toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek, çeşitlilik ve kapsayıcılığın gücünden yararlanarak rekabet gücümüzü korumak, faaliyet gösterdiğimiz sektörler için yetkin çalışanlar yetiştirmek ve yerel istihdamı artırmak için insanı merkeze alan yaklaşımı benimsiyor. İnsan için Değer yaratmak istiyoruz.*



# İnsana Değer



*Çalışanları, işimizin en temel bileşenlerinden biri olarak görüyoruz.*

Norm Holding olarak “İnsana Değer” anlayışımızla kurum kültürümüzün temel odağında çalışanlarımız bulunuyor. Bu doğrultuda sürdürülebilir başarı için çalışanlarımıza değer veriyor ve onlara iyi bir çalışma ortamı sağlamak için çabalyoruz. İnsan kaynağımızı sürekli geliştirmek için yetenek, kariyer ve performans yönetim süreçleri yürütüyoruz.

Çalışanlarımıza adil, eşit ve verimli bir ortam sunuyoruz. Çalışanlarımızın fikir, öneri ve görüşlerine önem veriyoruz. Fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimseyerek stratejik hedeflerimizi gerçekleştirmemizin temelinde olan çalışanlarımıza eşit şekilde yaklaşıyor ve onların gelişimini daima destekliyoruz. Mevcut yeteneklerimizi yeni yetkinlikler

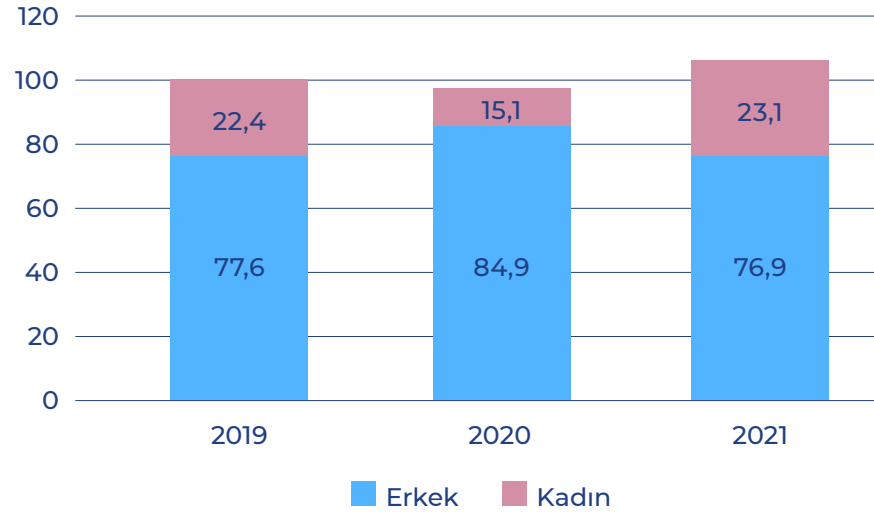
kazanmaları için gelişim programları ile destekliyor, aday yeteneklerimize ise kısa ve uzun dönemli staj imkanları sunarak gelişimlerine katkı sağlıyoruz. Başarılarla dolu geçirdiğimiz yılların temel unsurunun motivasyonu ve bağlılığı yüksek çalışanlarımız olduğuna inanıyoruz. İş Sağlığı ve Güvenliği Politikamız ile çalışanlarımıza güvenilir bir çalışma ortamı sunuyoruz.



# Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

Her bir çalışanın iş gücüne eşit katılımına önem veriyor, toplumsal cinsiyet eşitliği başta olmak üzere çalışanlarla kurduğumuz her ilişkide eşitlik ilkesini gözetiyoruz. Fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı bir çalışma gerçekleştiriyoruz. İşe alım dahil tüm iş yapış süreçlerimizde çalışanlarımıza yaş, cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken, cinsel yönelim, inanç, engellilik hali açısından ayrımcılık yapmama ilkesini benimsiyoruz. UN Global Compact üyesi olarak sürekli iyileştirme politikamız gereği etik ilkelerimiz doğrultusunda hareket ederek, çalışanlarımızın haklarını korumayı ve onlara güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı üst yönetim başta olmak üzere tüm Norm Holding olarak taahhüt ediyoruz. Özellikle kadınların ve gençlerin kariyer yolculuklarında karşılaşılabilecekleri zorlukları ortadan kaldırmayı amaçlayarak, herkesin eşit haklarda kariyer gelişimini sağlamasını hedefliyoruz.

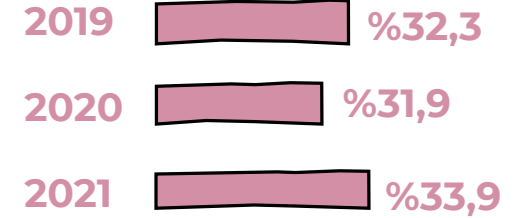
## Yönetici Pozisyonunda Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği (%)



2020 yılında %15,1 olan yönetici pozisyonunda çalışan kadın oranımızı 2021 yılında %23,1'e çıkardık ve bu pozisyonda toplam çalışan sayımızı artırdık. 3000'i aşkın mevcut çalışan sayımız içerisinde, 2021 yılında beyaz yaka kadın çalışan oranımız bir önceki yıla göre %2 artarak %33,9 olmuştur. Her yıl

kadın istihdamımızı artırıyor ve toplumsal cinsiyet eşitliğine verdiğimiz önemle kadın çalışan oranımızı her yıl artırmayı hedefliyoruz. Fırsat eşitliğine verdiğimiz önemle bu yıl %15'lik artışla engelli çalışan sayımızı 69'a çıkardık ve her türlü ayrımcılığın karşısında durma anlayışımızı gözetiyoruz.

## Beyaz Yakalı Kadın Çalışan Yüzdesi



# Yetenek Yönetimi



Norm Holding olarak, insana değer anlayışımızla odağımızda sürekli gelişimi tutarak insan kaynakları süreçlerimizi çevik ve dayanıklı bir hale getirmekteyiz. 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 ve tüm paydaşlarına yüksek katma değer üretmeyi hedefleyen uygulamalarımızla insan kaynakları faaliyetlerimizi yürütüyoruz. 2021 yılında insan kaynakları olarak yurt dışı ve yurt içinde katıldığımız konferans, kongre ve seminerlerle çalışanlarımıza değer katmayı amaçladık.

**Seninle Birlikte** mottomuz ile tüm çalışanlarımızla 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 değerlerimizle her gün mükemmelin peşinde olmaya devam etmekteyiz.

Geleceğe ve başarıya birlikte ilerlemeyi hedeflediğimiz gelişim yolculuğunda; öğrenme ve gelişim, yetenek yönetimi, kariyer gelişimi gibi insan kaynakları sistemlerinin temeline Norm değerlerini koyarak şirket kültürünün yaygınlaşmasını, yaşamasını ve gelişmesini sağlamaktayız. Çalışanlarımızı seçerken gösterdiğimiz özenli yaklaşımı çalışanlarımızın kariyerleri boyunca da sürdürmeyi, potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve yüksek performansa dönüştürmeyi hedefliyoruz. Yetenek yönetimi uygulamalarını, yeni nesil yeteneklerin beklentilerine cevap verebilecek, mevcut yetenekleri elde tutacak, yöneticileri ise sürekli yenilenen dünyanın ihtiyaçlarına hazırlayarak değişimi yöneten liderler haline getirecek bir anlayışla şekillendiriyoruz. Çalışanlarımız için kurduğumuz akademi,

merkez ve programlar aşağıdaki gibidir:

**Norm Akademi:** 2018 yılında stratejilerimize paralel olarak normları sürekli geliştirmek için hayata geçirdiğimiz 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 gelişimini desteklemiştir. Bir önceki yıla oranla eğitim saati %49 artarak toplamda 53.984 saat olarak gerçekleşmiştir.

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

**DigiConnect:** Genç yeteneklerin profesyonellerle birlikte proje geliştirip yeni fikirler ürettikleri, online öğrenme ve gelişim imkânları 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.



**DigiCampus:** Yeni yeteneklerin iş hayatını yakından tanınmasını, trendleri öğrenmesini amaçlayan dijital kariyer etkinliği olarak dört organizasyon düzenlenmiştir, kariyer ve gelişim fırsatları ile ilgili sorularına cevap bulmasını amaçlayan bir dijital kariyer etkinliği olarak çalışmalarını yürütmektedir. Çalışan mutluluğunun önemli bir parçası, çalışanın kariyer yönetiminin sağlıklı bir şekilde yapılmasıdır. Bu kapsamda Norm Holding olarak, yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi için kariyer yönetimi sürecini yürütmekteyiz. Sınırsız ve çok yönlü olarak kariyer yapısını destekleyen yapısıyla yönetici kademelerindeki rollerin yedekleri belirlenmektedir. Yıl içerisinde planlanan

bireysel gelişim programları ile çok yönlü çalışanlar yetiştirmek için rotasyon planları oluşturulmaktadır. Grup içinde açılan yönetim rollerinde öncelik grup içi çalışanlara verilerek kariyer yolculukları desteklenmektedir. 2021 yılında iç terfi oranı %40, yönetsel rollerde ise %82 olarak gerçekleşmiştir. Kariyer yönetimi uygulamalarımız aşağıdaki gibidir:

**Yetkinlik Değerlendirme:** Kariyer yönetimi süreçlerinde adil ve eşitlikçi yaklaşım temel alınmakta, yetkinlik değerlendirme uygulamaları bağımsız firmalarla yapılan işbirlikleriyle gerçekleştirilmektedir. Norm'un potansiyelini taşıyan, holdingin strateji ve hedeflerine ulaşmasında öncülük

edecek çalışanlar, Değerlendirme merkezi uygulaması ya da potansiyel envanteri ile belirlenerek bireysel gelişim planları ile geleceğe hazırlanmaktadır.

**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 geribildirim önemini bilerek ilerleyen Norm Holding, bir geribildirim platformu olan Norm'un N'leri uygulamasını 2021 yılında hayata geçirmiştir. Bu uygulama ile Norm Holding çalışanları, ekip arkadaşlarının gelişimine katkı sağlamak adına geribildirim vermek ve takdir etmek için rozet verebilmektedir.

### Liderlik Stilleri ve Çalışan Bağlılığı Yönetimi

**Norm Holding Liderlik Modeli:** 2021 yılında gücünü ekipten alan bakış açısıyla liderlik anlayışı ve liderlik modeli yeniden gözden geçirilerek güçlendirilmiştir. Norm Holding Liderlik Modeli, Norm liderinin ekip arkadaşlarına ilham vererek rol model olma amacını sonuç odaklı ve dönüşümcü yapısı ile birleştirmiştir.

**Yönetici Gelişimi:** Liderlik yolculuğunda, yöneticilerin sürdürülebilir liderlik başarısı 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.

### “ENLider Sensin” Liderlik Gelişim Programı

**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 tasarlanan sanal sınıflarla yöneticilerin



gelişimi desteklenirken birebir koçluk görüşmeleri, grup koçlukları, dijital öğrenme platformları, 360 derece raporlar ve geribildirim görüşmeleri ile gelişim yolculukları zenginleştirilmiştir.

**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 ölçülmektedir. Bu ölçümde Norm Holding; çalışanları tarafından çeviklik, yetenek odağı, bağlı kılan liderlik, bağlılık ve memnuniyet faktörlerine göre değerlendirilmektedir. Yapılan detaylı analizler sonucunda şirketin güçlü ya da gelişime açık yönleri ve eğilimleri üst yönetime raporlanmakta ve tüm çalışanlara toplantılar ile aktarılmaktadır. Anket sonucunda ortaya çıkan gelişim alanları şirketlerimiz yöneticileri tarafından yakından takip edilmektedir. Çalışanlarla

yapılan odak grup görüşmeleri aracılığıyla ise beklenti ve istekler toplanmaktadır. Çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin sürdürülebilir başarının ayrılmaz bir parçası olduğu inancıyla performans sisteminde liderlere hedefler belirlenerek bu hedefler öncelikli işler arasına dahil edilmektedir. Bu anketler sonucunda 2021 yılında çalışan bağlılığı oranımız %71 olarak ölçülmüştür.

**OKR Koçları:** OKR Koçları, Performans Yönetim Sistemi ile şirket stratejilerine hizmet edecek hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesini sağlarken; çalışanların katılımlarını adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Başarılı bir şekilde faaliyetlerine 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 imkânı 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.

# İş Sağlığı ve Güvenliği

Norm Holding olarak tüm faaliyetlerimizde, çalışanlarımızın sağlığını ve iş güvenliğini ön planda tutuyor, verdiğimiz eğitimlerle çalışanlarımızın İSG bilincini artırmayı hedefliyoruz. Faaliyetlerimiz esnasında İSG açısından risk teşkil eden durumları analiz ederek riskleri minimize ediyoruz. Bu sayede çalışanlarımıza ve ziyaretçilerimize daha emniyetli ortamlar sağlıyoruz. Bu kapsamda 2020 yılında devreye aldığımız OpenOHS yazılımını etkin olarak kullanmaya devam ediyor; iş kazası modülümüzle iş kazalarının, kök neden analizlerinin ve aksiyonlarının sistemden takibini yapıyor, eğitim modülümüzle eğitimlerin sistemden takibini ve raporlamalarını yapıyor, alt işveren modülümüzle taşeronların evraklarının kayıt ve takiplerini sağlıyor, sağlık modülümüzle de periyodik muayene, işe giriş muayeneleri, sağlık taramaları, e-reçete gibi tüm sağlık hizmetlerinin yönetimini gerçekleştiriyoruz.

Mevcut tüm yasal düzenlemelere uygun şekilde, ofis ve üretim alanlarımızda iş

sağlığı ve güvenliği uygulamalarını hayata geçiriyoruz. Bu uygulamalara İş Sağlığı ve Güvenliği Politikamız yön veriyor. Norm Holding olarak, hammaddenin temini, üretimi, nakliyesi ve diğer hizmetlerin her aşamasında güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarının sürekliliğini sağlamak amacıyla, gerekli teknik, mali ve insani desteklerini sağlamayı ve kayıpları en aza indirmeyi hedefliyoruz.



Bu çerçevede;

- İş kazaları ve meslek hastalıklarına neden olabilecek tehlikeleri ve bu tehlikelerden kaynaklanan riskleri belirlemeyi, önlemeyi, azaltmayı ve ortadan kaldırmayı,
- Risk ve fırsatları değerlendirerek sürdürülebilir iş sağlığı ve güvenliği bilincini en üst düzeye çekmeyi,
- İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında

- çalışanların ve çalışan temsilcilerinin danışma ve katılımını teşvik etmeyi ve açık iletişim ortamı sağlamayı,
- Yasal şartlar, tedarikçilerimiz ve müşterilerimizden gelen diğer şartlar çerçevesinde uyum yükümlüklerimizi yerine getirmeyi,
- İş sağlığı ve güvenliği hedefleri doğrultusunda proaktif ve sürekli iyileştirmeye açık bir yönetim sistemi oluşturmayı,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda tüm çalışanlarımızın, alt yüklenicilerimizin ve tedarikçilerimizin farkındalığını artırmayı,
- Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşabilmesi için eğitim ve diğer faaliyetlerle iş sağlığı ve güvenliğinin bir kurum kültürü haline gelmesini ve tüm personel tarafından ortak sorumluluk olarak benimsenmesini
- tüm çalışanlarımız adına taahhüt etmekteyiz.

Çalışanlarımızın sağlığına verdiğimiz önemle COVID-19'un 2021 yılında da

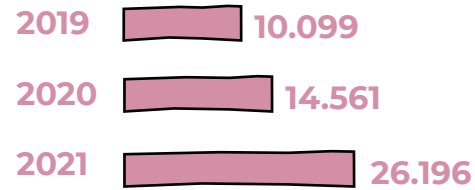


gündemde kalması kapsamında, 2020 yılında hazırladığımız COVID-19 önlemleri rehberini uygulamaya devam ettik. Tüm fabrikalarda yürüttüğümüz İSG faaliyetlerini yaygınlaştırma çalışmaları kapsamında aylık çapraz fabrika gezilerini başlattık.

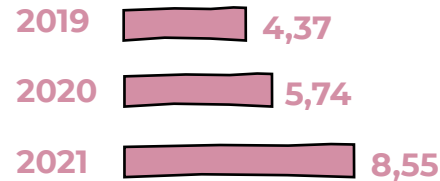
Grup şirketlerimizden Norm Fasteners Cıvata ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasına sahip olup bu standartlara göre çalışmalarını sürdürmektedir. 2021 yılında Norm Fasteners Cıvata İzmir tesislerinde ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi yenilenmiştir. 2021 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 TAYSAD benchmark verileri alınmıştır.). Yaşanan iş kazalarının kayıt ve takiplerini IOVA yazılımı ile yapıyoruz. Kullandığımız bu sistem sayesinde şirket içerisinde anlık olarak bildirim sağlayabiliyoruz. Kazalar iş güvenliği uzmanı tarafından

üç gün içinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bildiriliyor. İş sağlığı ve güvenliği risklerini proaktif bir şekilde yönetmek ve riskleri haritalandırmak üzere düzenli aralıklarla risk değerlendirme raporları hazırlıyoruz. Risk değerlendirme raporlarının aralıkları her bağlı şirkette ve yerleşkede tehlike sınıfına göre farklılık gösteriyor. Bundan sonraki süreçte de Sıfır İş Kazası hedefimizle çalışmalarımızı sürdürmeye devam edeceğiz.

#### Toplam İSG Eğitimi (kişi\*saat)



#### Çalışan Başına Yıllık Ortalama İSG Eğitimi



İSG bilincini ve kültürünü geliştirmenin en etkili yolunun çalışanlarımıza verdiğimiz eğitimler olduğunun bilincindeyiz ve bu eğitimleri artırmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda 2021 yılı

içerisinde çalışanlarımıza toplam 26.196 saat İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi vererek bir önceki yıla göre eğitim saatini %80 oranında artırdık. 2023 yılında da Çalışan Refahı ve Esenlik Programı oluşturmayı hedefliyoruz.



# Toplumsal Faaliyetler



Norm Holding ve bağlı şirketleri olarak faaliyet gösterdiğimiz bölgelerdeki yerel sosyo-ekonomik kalkınmayı desteklemek için yatırımlar gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda başta eğitim olmak üzere farklı alanlarda projeler geliştiriyoruz. 2021 yılında alanında uzman psikologlarla birlikte Anneler Günü ve Babalar Günü'nde düzenlediğimiz Toplumsal Cinsiyet Farkındalığı Olan Çocuklar Yetiştirmek semineriyle farkındalık

sağlamayı amaçladık. 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde Eşitliğin Gücü Norm'un Gücü Semineri ile toplumsal cinsiyet eşitliğine verdiğimiz önemi vurguladık.

## Özel İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB) Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

2014 yılında kurulan Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

ile geleceğin teknik yeteneklerini yetiştirmeyi hedefliyoruz. Verilen eğitim ile hem Ege bölgesi hem de ülke genelinde endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri alanlarında yetkin çalışanların yetişmesini hedefliyoruz. Verilen teorik derslere ek olarak atölyeler ve her teknik alana özel tasarlanmış laboratuvarlarla öğrencilerimize destek oluyoruz.

### Norm Mesleki Eğitim Merkezi

Sektöre nitelikli insan gücü yetiştirmek ve

gençlere mesleki beceriler kazandırmak amacıyla İzmir'de 2007 yılında ve Salihli'de 2015 yılında çıraklık eğitim merkezleri kurduk. Bu merkezlerden bugüne kadar toplam 162 öğrenci mezun oldu. Bunların 97'si halen Norm Holding bünyesinde çalışıyor. 2021 yılında toplam 104 öğrencinin öğrenim gördüğü bu merkezlerde, öğrencilerin gelişimini yakından takip ediyor, mevcut müfredata eklenen teknik ve kişisel gelişim programlarıyla gelişimlerine katkı sağlıyoruz.







*Sanatın her dalının insan ruhuna huzur verdiğini, kişileri farklı dünyalara götürdüğünü ve biz sanayicilerin ruhunda var olan üretim ateşini de tetiklediğini düşünerek, sanatseverlere her zaman güzellikler aktarmaya devam edeceğimizi aktarmak istiyorum.*

**NEDİM UYSAL**

NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU ONURSAL BAŞKANI

### **Norm Sanat**

Sektörde alanında tek örnek olarak, 2003 yılından bu yana Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Norm Sanat Galerisi aracılığıyla sanatı destekliyoruz. Bugüne kadar 150'den fazla sergiye sahiplik yapan Norm Sanat Galerisi ile sanata ve sanatçıya verdiğimiz destek ve değeri ortaya koyuyoruz. Aynı zamanda her yılın ekim-mayıs ayları arası yağlı boya, ağaç baskı, linol baskı gibi alanlarda sanat eğitimi almak isteyen yetişkinlere ve akademiye hazırlananlara yönelik kurslar düzenliyoruz. Bu kursları, Avrupa ve Türkiye'de yağlı boya ve baskı gibi alanlarda sanatçı kimlikleri ve eserleriyle tanınan sanatçı ve eğitmenler Gülperi

Çelik Yıldız ve Gültekin Yıldız'la işbirliği sağlayarak veriyoruz. Sanatın, insanın kendisini ve toplumu tanınmasına en çok yardımcı olan alanlardan biri olduğuna inanıyoruz. Toplumun gelişimine katkıda bulunmak adına, plastik sanatların yanı sıra çağdaş dansı da destekliyoruz. Bu alandaki çalışmalarımıza gelecek yıllarda da devam edeceğiz.



# PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Çevresel Performans Göstergeleri 83

Sosyal Performans Göstergeleri 83

## Çevresel Performans Göstergeleri

Enerji Tüketimi (MWh)	2019	2020	2021
Doğalgaz	139.255	144.591	203.361
Elektrik	60.563	69.092	95.689

\*Yurt dışı lokasyonlar hesaba alınmamıştır.

Toplam Sera Gazı Emisyonu (ton CO2e)	2019	2020	2021
Kapsam 1	-	-	41.399
Kapsam 2	-	-	41.272

\*Holding'e bağlı tüm şirketler ve tüm lokasyonların ölçüm sonucudur.

Su Kullanımı ve Atık Su (m³)	2019	2020	2021
Şebeke suyu	607.231	609.370	674.668

\*Yurt dışı lokasyonlar hesaba alınmamıştır.

Atık Su Miktarı (m³)	2019	2020	2021
	624.055	563.164	660.383

\*Yurt dışı lokasyonlar hesaba alınmamıştır.

Atık Miktarları (ton)	2019	2020	2021
Toplam Tehlikeli Atık	2.062,578	1.937,120	2.108,867
Toplam Tehlikesiz Atık	9.406,160	13.401,089	18.904,698

## Sosyal Performans Göstergeleri GRI: 102-41

Kategoriye Göre Çalışanlar	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Toplam çalışan sayısı	231	2257	234	2484	283	3.063
Beyaz yakalı çalışan sayısı	186	389	194	415	240	468
Mavi yakalı çalışan sayısı	45	1868	40	2069	43	2.595

Çalışma Süresine Göre Çalışanlar	2019		2020		2021	
	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı
Çalışma süresine göre çalışan sayısı	2.488	0	2.718	0	3.346	0
Beyaz yakalı çalışan sayısı	575	0	609	0	708	0
Mavi yakalı çalışan sayısı	1.913	0	2.109	0	2.638	0

Yaşa Göre Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	36	524	42	687	65	1191
30-50 yaş arası (30 ve 50 yaş dahil olmak üzere)	182	1635	182	1709	209	1795
50 yaş üstü	13	98	10	88	9	77

Yıl İçinde Yeni İşe Alınan Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
	43	338	28	357	75	805
30 yaş altı	15	184	11	214	32	586
30-50 yaş arası (30 ve 50 yaş dahil olmak üzere)	27	152	16	141	43	216
50 yaş üstü	1	2	1	2	0	3

## Sosyal Performans Göstergeleri

Ar-Ge, İnovasyon ve Dijitalleşme Departmanlarında Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
	15	63	15	65	27	86

Taşeron Çalışanlar	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Cinsiyete göre taşeron çalışan sayısı	42	71	47	73	58	91
	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı
Çalışma süresine göre taşeron çalışan sayısı	113	0	120	0	149	0

Performans Yönetimi	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Düzenli bir performans ve kariyer gelişim değerlendirmesine tabi tutulan toplam çalışan sayısı	231	2257	234	2484	283	3063

Çeşitlilik Ve Fırsat Eşit	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yönetici Pozisyonunda Çalışanlar						
30 yaş altı	0	0	0	1	0	0
30-50 yaş (30 ve 50 yaş dahil olmak üzere)	29	93	21	101	36	111
50 yaş üstü	4	21	1	21	2	15
Yönetim Kurulu'nda Yer Alan Kadın ve Erkek Sayısı	1	5	1	5	1	5
Cinsiyete göre engelli çalışan sayısı	10	52	10	50	13	56

## Sosyal Performans Göstergeleri

İstihdam	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Çalışan Devri						
İşten ayrılan toplam çalışan sayısı	47	302	28	201	27	350
İşten ayrılan 30 yaş altı çalışan sayısı	19	147	9	115	7	124
İşten ayrılan 30-50 yaş arası çalışan sayısı (30 ve 50 yaş dahil olmak üzere)	24	141	16	65	6	76
İşten ayrılan 50 yaş üstü çalışan sayısı	4	14	2	15	0	6
Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışanlar kapsanarak hesaplanan çalışan devir oranı	0,5%	5%	0,6%	5,6%	0,5%	7%
İç adaylarla doldurulan pozisyonların sayısı	26	90	7	17	14	41
Yıllara Göre Çalışan Sayısı	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
0-5 yıl süreyle çalışan sayısı	136	1305	139	1331	168	1.840
5-10 yıl süreyle çalışan sayısı	68	662	56	833	80	861
10 yıl ve üzeri süreyle çalışan sayısı	27	290	39	320	35	362
Doğum / Ebeveynlik İzni	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doğum / ebeveynlik izninden yararlanan çalışan sayısı	6	114	3	107	10	124
Doğum / ebeveynlik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	6	113	3	106	9	124

İSG Eğitimleri (saat)	2019	2020	2021
Toplam İSG eğitimi	10.099	14.561	26.196
Çalışan başına yıllık ortalama İSG eğitimi	4,37	5,74	8,55

## GRI İçerik İndeksi

GRI Standart	Açıklama/Bölüm Adı	Sayfa
<b>Kurumsal Profil</b>		
102-1	Kuruluşun adı	Rapor Kapsamı
102-2	Birincil markalar, ürünler ve hizmetler	Norm Holding Hakkında, Norm Holding Şirketleri
102-3	Kuruluşun genel merkezinin bulunduğu yer	<a href="https://normholding.com/iletisim/">https://normholding.com/iletisim/</a>
102-4	Kuruluşun faaliyet gösterdiği yerler	Rapor Kapsamı
102-6	Hizmet verilen pazarlar	Norm Holding Hakkında
102-7	Kuruluşun Ölçeği	Rakamlarla Norm Holding
102-8	Çalışanlar ile ilgili bilgiler	Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik, Sosyal Performans Göstergeleri
102-9	Tedarik Zinciri	Tedarik Zinciri Yönetimi
102-10	Kuruluş ve tedarik zinciriyle ilgili gerçekleşen değişiklikler	Tedarik Zinciri Yönetimi
102-11	İhtiyati yaklaşım veya ihtiyatlılık ilkesi	Etik ve Şeffaf Bir Yönetim Anlayışı, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi
102-12	Desteklenen Girişimler	Üyelikler ve Desteklediğimiz Girişimler
102-13	Üyelikler	Üyelikler ve Desteklediğimiz Girişimler
<b>Strateji</b>		
102-14	En üst düzey karar mercii beyanı	Yönetim Mesajları
<b>Etik ve Dürüstlük</b>		
102-16	Değerler, ilkeler, standartlar ve davranış normları	Değerlerimiz, Etik ve Şeffaf Bir Yönetim Anlayışı
<b>Yönetişim</b>		
102-18	Yönetişim Yapısı	Kurumsal Yönetim

## GRI İçerik İndeksi

GRI Standart	Açıklama/Bölüm Adı	Sayfa
<b>Paydaş Katılımı</b>		
102-40	Paydaş gruplarının listesi	Paydaş İlişkileri
102-41	Toplu iş sözleşmesi anlaşmaları	Sosyal Performans Göstergeleri
102-42	Paydaşların belirlenmesi ve seçilmesi	Paydaş İlişkileri
102-43	Paydaş katılımı yaklaşımı	Sürdürülebilirlik Öncelikleri, Paydaş İlişkileri
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
<b>Raporlama</b>		
102-45	Konsolide bilançolara veya eşdeğer belgelere dâhil edilen bütün kurumlar	Rapor Kapsamı
102-46	Rapor içeriği ve konu sınırlarının tanımlanması	Rapor Kapsamı, Geleceğe Değer
102-47	Öncelikli konuların listesi	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
102-48	Önceki raporlara göre yeniden düzenlenen bilgi	Çevresel Performans Göstergeleri
102-49	Raporlamadaki değişiklikler	Etik ve Şeffaf Bir Yönetim Anlayışı, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi, Geleceğe Değer Zincirimiz, Norm Holding Değer Zinciri, Hedefler, Operasyonel Mükemmellik, Tedarik Zinciri Yönetimi
102-50	Raporlama periyodu	Rapor Kapsamı
102-51	Önceki raporun tarihi	<a href="https://normholding.com/surdurulebilirlik/">https://normholding.com/surdurulebilirlik/</a>
102-52	Raporlama sıklığı	Raporlama sıklığı yıllık olarak belirlenmiştir.
102-53	Rapor ve içeriği ile ilgili sorular için iletişim bilgileri	Rapor Kapsamı
102-54	GRI Standartlarına göre seçilen uyumluluk seçeneği	Rapor Kapsamı
102-55	GRI içerik dizini	GRI İçerik İndeksi
102-56	Dış güvence	Dış denetim alınmamıştır.
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri
102-44	Kilit konular ve kaygılar	Sürdürülebilirlik Öncelikleri

## ÖNCELİKLİ KONULAR

## GRI 200 EKONOMİK STANDART SERİSİ

## GRI 201 Ekonomik Performans 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Ekonomik Performans	19-20
	201-1	Üretilen ve dağıtılan ekonomik değer	Ekonomik Performans	19-20

## GRI 203 Dolaylı Ekonomik Etki 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Ekonomik Performans	19-20
	203-2	Önemli dolaylı ekonomik etkiler	Ekonomik Performans	19-20

## GRI 204 Satın Alma Uygulamaları 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Tedarik Zinciri Yönetimi	54
	204-1	Yerel tedarikçilere yapılan harcamaların oranı	Tedarik Zinciri Yönetimi	54

## GRI 205 Rüşvet ve Yolsuzluk Karşıtlığı 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi	32
	205-1	"Yolsuzlukla ilgili riskler açısından değerlendirilen operasyonlar"	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi	32
	205-2	Yolsuzlukla mücadele politikaları ve prosedürleri hakkında iletişim	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi	32

## ÖNCELİKLİ KONULAR

## GRI 300 ÇEVRESEL STANDARTLAR SERİSİ

## GRI 301 Malzemeler 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Dünyaya Değer, Su ve Atık Yönetimi	56-57, 61
	301-2	Kullanılan girdi malzemelerin geri dönüştürülmesi	Su ve Atık Yönetimi	61
	301-3	Geri kazanılan ürünler ve ambalaj malzemeler	Su ve Atık Yönetimi	61

## GRI 302 Enerji 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Dünyaya Değer, Enerji ve Emisyon Yönetimi	56-57, 58-59
	302-1	Kuruluş içi enerji tüketimi	Enerji ve Emisyon Yönetimi	58-59
	302-4	Enerji tüketiminin azaltılması	Enerji ve Emisyon Yönetimi	58-59
302-5	Ürün ve hizmetlerde gerekli enerjinin azaltımı	Enerji ve Emisyon Yönetimi	58-59	

## GRI 303 Su ve Atık Sular 2018

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2018	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Dünyaya Değer, Su ve Atık Yönetimi	56-57, 60
	303-1	Kurumun Su Politikası ve Yönetim Yaklaşımı (Su Yönetimi)	Su ve Atık Yönetimi	60
	303-3	Kaynak bazında su kullanımı	Su ve Atık Yönetimi	60

## ÖNCELİKLİ KONULAR

## GRI 300 ÇEVRESEL STANDARTLAR SERİSİ

## GRI 305 Emisyonlar 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Dünyaya Değer, Enerji ve Emisyon Yönetimi	56-57, 58-59
	305-1	Direk (Kapsam 1) GHG emisyonları	Enerji ve Emisyon Yönetimi	59
	305-2	Dolaylı enerji (Kapsam 2) GHG emisyonları	Enerji ve Emisyon Yönetimi	59
	305-4	GHG emisyon yoğunluğu	Enerji ve Emisyon Yönetimi	59
	305-5	GHG emisyon azaltımı	Enerji ve Emisyon Yönetimi	59

## GRI 302 Enerji 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2020	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Dünyaya Değer, Su ve Atık Yönetimi	56-57, 61
	306-1	Atık oluşumu ve atıkla ilgili önemli etkiler	Su ve Atık Yönetimi	61
	306-2	Atıkla ilgili önemli etkilerin yönetimi	Su ve Atık Yönetimi	61
	306-3	Cinsine ve bertaraf yöntemine göre atıklar	Su ve Atık Yönetimi	61
	306-5	Bertarafa yönlendirilen atık	Su ve Atık Yönetimi	61

## ÖNCELİKLİ KONULAR

## GRI 400 SOSYAL STANDARTLAR SERİSİ

## GRI 401 İstihdam 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	74
	401-1	Yeni personel alımı ve personel değişim oranı	Sosyal Performans Göstergeleri	83-84
	401-3	Doğum izni	Sosyal Performans Göstergeleri	83-84

## GRI 403 İş Sağlığı ve Güvenliği 2018

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2018	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	İş Sağlığı ve Güvenliği	78-79
	403-2	Yaralanma türleri ve yaralanma oranları, meslek hastalıkları, kayıp günler,	İş Sağlığı ve Güvenliği	79

## GRI 404 Eğitim ve Öğretim 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Yetenek Yönetimi	75-77
	404-2	Kariyer, yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları	Yetenek Yönetimi	75-77
	404-3	Cinsiyete ve çalışan kategorisine göre düzenli performans ve kariyer gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi	Sosyal Performans Göstergeleri	84

## ÖNCELİKLİ KONULAR

## GRI 400 SOSYAL STANDARTLAR SERİSİ

## GRI 405 Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	74
	405-1	Yönetişim organlarının ve çalışanlarının çeşitliliği	Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	74

## GRI 413 Yerel Topluluklar 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Toplumsal Faaliyetler	80-81
	413-1	Yerel toplum katılımı, etki değerlendirmeleri ve gelişim programlarının uygulandığı operasyonların yüzdesi	Toplumsal Faaliyetler	80-81

## GRI 416 Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016

GRI 103 YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	Öncelikli konuların açıklanması ve sınırları	Sürdürülebilirlik Öncelikleri	39-40
	103-2	Yönetim yaklaşımı ve bileşenleri	Sürdürülebilirlik Anlayışımızın Temelleri, Sürdürülebilirlik Yönetimi	33-36
	103-3	Yönetim yaklaşımının değerlendirilmesi	Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti, Ürün Kalitesi ve Güvenliği	51-52
	416-1	Sağlık ve güvenlik etkilerinin iyileştirme amacıyla değerlendirildiği belirgin ürün ve hizmet kategorilerinin yüzdesi	Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti, Ürün Kalitesi ve Güvenliği	51-52





[www.normholding.com](http://www.normholding.com)