



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU



İÇİNDEKİLER

Rapor Hakkında

- 04 Rapor Hakkında
- 05 Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı
- 06 Grup CEO Mesajı
- 07 Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Mesajı

Norm Hakkında

- 09 Norm Holding Hakkında
- 10 Rakamlarla 2023
- 11 Kilometre Taşları
- 12 Bir Bakışta 2023 Ekonomik Performansı
- 13 Norm Holding ve Bağlı Şirketleri
- 17 İş Birlikleri ve İnisiyatifler
- 17 Ödüller ve Başarılar

Kurumsal Yönetim

- 20 Norm Holding Kurumsal Yönetim
- 20 Yönetim Kurulu ve Organizasyon Yapımız
- 22 Yönetim Kurulu Bünyesindeki Komiteler
- 24 İcra Kurulu ve İcra Kurulu Komiteleri
- 25 Organizasyon Yapısı
- 26 Kurumsal Risk Yönetimi
- 26 İş Etiği ve Uyum
- 27 İç Denetim
- 27 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele
- 27 Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele
- 27 Bilgi Güvenliği
- 27 Vergi Yaklaşımı

Geleceğe Değer

- 29 Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular
- 31 Norm Holding Değer Zinciri
- 32 Sürdürülebilirlik Yaklaşımı
- 34 Sürdürülebilirlik Stratejisi
- 34 Sürdürülebilirlik Yönetimi
- 35 Sürdürülebilirlik Hedefleri

İnsana Değer

- 40 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık
- 41 Çalışan Memnuniyeti
- 41 Yetenek Yönetimi
- 44 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 44 Toplumsal Faaliyetler

Dünyaya Değer

- 47 Dünyaya Değer
- 47 Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi
- 49 Su Yönetimi
- 50 Atık Yönetimi ve Döngüsellik

Teknolojiye Değer

- 52 Teknolojiye Değer
- 52 Ar-Ge ve İnovasyon
- 54 İkiz Dönüşüm

Çalışmaya Değer

- 57 Çalışmaya Değer
- 57 Ekonomik Performans
- 57 Sorumlu Yatırım
- 58 Müşteri Memnuniyeti
- 58 Ürün Kalitesi ve Güvenliği
- 59 Operasyonel Mükemmellik
- 60 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Ekler

- 62 Çevresel Performans Göstergeleri
- 64 Sosyal Performans Göstergeleri
- 66 Ekonomik Performans Göstergeleri
- 67 GRI Endeksi

Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda
her gün daha iyisini yapmak için
çalışıyoruz.



RAPOR HAKKINDA

2023 Sürdürülebilirlik Raporu, Norm Holding A.Ş. (Norm Holding) ve bağlı şirketlerinin 1 Ocak-31 Aralık 2023 arasındaki faaliyetlerini kapsamaktadır. Raporu Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik stratejileri, hedefleri ve performansları paydaşlarına sunulmaktadır. Ancak, önceki senelerde olduğu gibi Vissart Europe, Sardeon ve 2024 yılında kurulan Norm 3D, Norm Machining ve Norm Stamping şirketleri 2023 Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilmemiştir.

2023 Sürdürülebilirlik Raporu, Holdingin dördüncü sürdürülebilirlik raporu olup Küresel Raporlama Girişimi (GRI) standartlarıyla uyumlu olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, Norm Holdingin 2021 yılında imzacısı olduğu Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nation Global Compact-UNGC) gelişim raporları kapsamındaki bilgiler ve Norm Holdingin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na olan katkısı da raporda sunulmaktadır.

Norm Holding 2023 Sürdürülebilirlik Raporu, Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki farklı dilde hazırlanmış ve bağımsız denetime tabi tutulmamıştır.

Sürdürülebilirlik raporunda yer verilen veriler aksi belirtilmedikçe Norm Holding ve bağlı şirketlerinin 2023 yılına ait performansını yansıtmaktadır.

Rapor ve sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin her türlü soru ve görüşlerinizi sustainability@normholding.com adresine iletebilirsiniz.



Değerli Paydaşlarımız ve Çalışma Arkadaşlarımız,

Geçtiğimiz yıl yaşadığımız deprem, hepimiz için derin bir acı yarattı. Bu yıkıcı afette hayatını kaybedenlerin yasını tutarken, dayanışmanın ve birlik olmanın ne kadar hayati bir önem taşıdığını bir kez daha derinden hissettik. Depremin yol açtığı yıkımın etkilerini hafifletmek ve bölgenin uzun vadeli iyileşme süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla Norm Holding olarak, tüm çalışanlarımızın katkısıyla AÇEV ve Darüşşafaka ile beraber çalıştık. Bölge halkının yaşamına devam etmesini sağlamak amacıyla Ford Otosan'ın yürüttüğü konteyner ev projesine destek verdik.

Türkiye, eşsiz doğal güzelliklere sahip bir ülke. Ancak, ülkemizin bu avantajlı konumuna rağmen, hem deprem gibi önlenemez doğal afetlerle hem de iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybı gibi çevresel tehditlerle başa çıkmak zorundayız. 2000'li yıllardan itibaren artan orman yangınları, seller, dolular, su baskınları ve toprak kaymaları maalesef hayatımızın bir parçası haline geldi. Dünya Bankası'nın 2022 yılında yayımladığı rapora göre, iklim değişikliğinin etkileri ve sosyo-ekonomik kırılganlıklar göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye en riskli ülkeler arasında yer alıyor. Bu sebeple, doğayla uyumlu, sürdürülebilir bir kalkınma modeline geçmek Türkiye için çok kritik.

Geçmiş yıllarda kazandığımız deneyimler ışığında geleceği şekillendirmeye ve sürdürülebilir bir yarın inşa etmeye kararlıyız. Hem şirketimizin geleceği hem de dünyanın sürdürülebilirliği için sorumluluk olarak çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Sürdürülebilirliği bütüncül bir perspektifle ele alarak, **Geleceğe Değer** yaklaşımımız kapsamında Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı (SKA) temel alıyoruz.

Her yatırımımızda çevresel ve sosyal etkimizi, sürdürülebilir kalkınmaya olan katkımızı değerlendirerek hareket ediyoruz. Kalite ve güvenlik standartlarını her gün yükselttiğimiz, iş etiğine ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlı bir değer zinciri oluşturmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, iş ortaklarımızla iş birliği içinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Paris Anlaşması'nın hedefleri doğrultusunda, 2030 yılı itibarıyla kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonlarımızı %50 oranında azaltmayı, yenilenebilir enerji üretimini %50 artırmayı ve 2050 yılında net sıfıra ulaşmayı taahhüt ediyoruz. 2023 yılında da enerji verimliliği ve yenilenebilir enerjiye geçiş yatırımlarımıza devam ettik. Kapsamlı bir karbonsuzlaşma projesi yürütüyoruz. Tatlı su kaynaklarının korunması, kaynak verimliliği ve atıkların azaltılması konularında çalışıyoruz.

Yeşil dönüşüm projelerimize devam ederken, **ikiz dönüşüm** ile **döngüsel süreç ve ürün tasarımı**na yatırım yapıyoruz. Dijital dönüşüm ve yeşil dönüşümün birbirini destekleyecek şekilde hizalanarak yürütülmesi olan **ikiz dönüşüm**; kurumların ve toplumların rekabet güçlerini arttırıp yeni istihdam alanları yaratırken, çevresel etkilerini azaltabilecekleri olanaklar sunuyor. Dijital dönüşüm sağladığı verimlilik ve öngörü olanaklarıyla yalnızca yeşil dönüşümü hızlandırmakla kalmıyor; aynı zamanda otomasyonla iş gücünün daha kalifiye işlere yönlendirilmesini, çalışan refahının artmasını ve dijital yetkinliklerle geleceğe hazırlanmasını da teşvik ediyor. Bu doğrultuda, Norm Holding olarak, yıllardır yürüttüğümüz dijital dönüşüm çalışmalarını yeşil dönüşüm ve sosyal etki stratejilerimizle hizaladık.

Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızı döngüsel ürün ve süreç tasarımı odağında yürütüyoruz. Bu kapsamda, 2023 yılında piyasanın ihtiyacı olan kaliteli ve güvenli, ağırlığı düşürülmüş, emisyonları ve çevresel etkileri azaltılmış yenilikçi ürünleri piyasaya çıkarttık. Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızı aldığımız patentlerle destekliyoruz. Net sıfır hedefimiz doğrultusunda önümüzdeki yıllarda da bu alanda yatırımlarımıza devam edeceğiz.

Sürdürülebilir kalkınmanın ilk adımı bireylerin ve toplumun güçlendirilmesidir. Sürdürülebilirlik stratejimizin temelinde, çevresel etkilerimizi azaltmak kadar, insan kaynakları uygulamalarımız, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri ve sosyal sorumluluk projelerimizle sosyal etkimizi artırmak da yer alıyor. Değer zincirimizde çeşitliliği gözetken, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen, herkesin yetkinliklerini ve potansiyelini kullanabildiği kapsayıcı bir ortam yaratmak için çalışıyoruz.

Nitelikli eğitim ile geleceğe hazır bir toplum için çalışıyor; sektörümüzün ihtiyaç duyduğu teknik yetkinliklere sahip iş gücünün eğitimi için güçlü teknolojik altyapıya sahip mesleki eğitim kurumlarını destekliyoruz. Ayrıca, dijital yetkinliklerin geliştirilmesi için hem çalışanlarımıza hem de gençlerimize araçlar ve fırsatlar sunuyoruz.

2023 yılını sürdürülebilirlik çalışmalarımızda elde ettiğimiz tatmin edici sonuçlarla başarılı bir şekilde tamamlamanın gururunu yaşıyoruz. 2023 yılındaki performansımıza katkı ve destekleri için, başta çalışma arkadaşlarımız olmak üzere, tüm paydaşlarımıza en içten teşekkürlerimi sunarım. 2024 yılında da aynı azim ve güçle sürdürülebilirlik yolculuğumuza devam edeceğiz.

Mehmet Fatih UYSAL

Yönetim Kurulu Başkanı



Saygıdeğer Paydaşlarımız ve Çalışma Arkadaşlarımız,

Türkiye için çok zorlu geçen bir yıldır. Yaşadığımız yıkıcı depremin etkilerinin üstesinden gelmek için büyük bir dayanışmayla çalıştık. Komşu coğrafyalarımızda savaşılar ve çatışmalar bölgeyi etkiliyor, bunlardan doğan toplumsal hareketler gerginliklere sebep oluyor. Faaliyette bulunduğumuz ülkelerdeki ekonomik koşullar uzun zamandır olmadığı kadar zorlu.

Bütün zorluklara karşın, Norm Holding olarak 2023 yılında yatırımlarımızı ve sürdürülebilir büyümemizi devam ettirdik. Ciromuzu 499 milyon Euro'ya yükselttik. Çalışan sayımız 4.129'a ulaştı. İhracat yaptığımız ülke sayısını 50'nin üzerine çıkardık. 4 kıta ve 9 ülkede, 24 şirket ve 20 üretim tesisimizle büyüyoruz. Tarım, mühendislik ve e-ticaret alanlarına yaptığımız yatırımlarımıza devam ediyoruz.

2023 yılında JCR Eurasia Rating tarafından yapılan değerlendirmede, Norm Fasteners Cıvata Salihli ve Norm Fasteners Somunun kredi notları AA- (Çok yüksek kredi kalitesi) belirlendi. Norm Fasteners Cıvata İzmir ise A+ (Yüksek kredi kalitesi) olarak derecelendirildi.

Tüm bu başarılarımızın ardında, bütüncül bir bakış açısıyla **Geleceğe Değer** yaklaşımımızı iş stratejimizin temelini entegre etmiş olmamız yatıyor.

Yalnızca finansal başarı ve pazar payına odaklanmak yerine, çevre ve toplum üzerinde yarattığımız etkiyi değerlendiriyor; bunun orta vadede hem kurumlar hem de toplum nezdinde kritik öneme sahip olduğunu düşünüyoruz.

Norm Holding olarak, sürdürülebilirliği yalnızca düşük karbon ekonomisine geçiş ve çevresel etkiyle sınırlamıyoruz. Sürdürülebilirliğin güçlü bir kurumsal yönetim yapısı üzerine inşa edilmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu doğrultuda, Norm Holding olarak, yönetim mekanizmamızı kurumsal yönetim ilkelerine ve iş etiğine uygun olarak oluşturduk. 2023 yılında yapılan derecelendirmede Norm Holding'in kurumsal yönetim notunun 9,04'ten 9,19'a yükseltildiğini açıklamaktan gurur duyuyorum.

Dünyaya Değer yaklaşımıyla düşük karbonlu ekonomiye geçiş için enerji ve kaynak verimliliği, atık azaltımı projeleri ve yenilenebilir enerji yatırımlarımızı hız kesmeden sürdürüyoruz. 2023 yılında Norm Holdingin altı şirketinde GES kurulumunu tamamladık. Arazi tipi lisanssız ve çatı tipi GES yatırımlarımız önümüzdeki yıllarda da devam edecek.

Karbonsuzlaşma çalışmalarımız kapsamında elektrifikasyona yönelik yatırımlarımızın bir kısmını hayata geçirdik. Bu kapsamdaki çalışmalarımız 2024'te de sürecek. Tatlı su tüketimi ve atık azaltımına yönelik projelerimize ve makine yatırımlarımıza devam ediyoruz. 2023 yılında yeşil dönüşüm kapsamında 4,2 milyon Euro yatırım yaptık.

Yeşil dönüşümün inovasyon ve dijital dönüşüm olmadan hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi mümkün değil. Norm Holding olarak, **Dünyaya Değer, Çalışmaya Değer ve Teknolojiye Değer**'in keşişim noktasında iki ana strateji olduğuna inanıyoruz: **İkiz dönüşüm ile döngüsel ürün ve süreç tasarımı**. Bu yaklaşımla, 2023'te Ar-Ge ve ikiz dönüşüme toplam 9 milyon Euro yatırım gerçekleştirdik.

Döngüsel ürün ve süreç tasarımına yönelik Ar-Ge çalışmalarımız sonucunda, ağırlığı azaltılmış, daha az kaynak tüketen, daha az atık çıkaran ve daha düşük emisyonu sebep olan yenilikçi **EXTREMELIGHT®, NOW® LIVETM, NORMSELF®, Hexlight®** ürün gruplarımızı piyasaya sürdük. Bu ürün grupları çevresel etkimizi azaltmanın yanı sıra, müşterilerimizin yeni ihtiyaçlarına yüksek kalite ve güvenlik standartlarıyla cevap vererek pazarda yeni açılımlar sağlıyor.

Norm Dijitalin liderliğinde uzun süredir Holding şirketlerimizde yürüttüğümüz dijitalleşme programını yeşil dönüşümle hizalayarak **ikiz dönüşümü** ana yatırım odaklarımızdan biri haline getirdik. 2022 yılında 54,765 olan **dijital olgunluk seviyemizi, 2023 yılında 55,95'e yükselttik**. İkiz dönüşüm kapsamında, Kâğıtsız Fabrika ve Ofis projelerimizle, pek çok süreci dijital platformlara aktararak hem kağıt kullanımını önemli ölçüde azalttık hem de takip ve planlama süreçlerini etkin hale getirerek kaynak verimliliği sağladık. Dinamik yazılım robotu Normie sayesinde hem çalışanlarımızı daha yüksek katma değeri olan işlere yönlendirdik hem de bu işler için harcanan zaman ve kaynağı azalttık. Ayrıca, veri analitiği projelerimizle planlama süreçlerini daha etkin hale getiriyor, yarattığımız enerji ve kaynak verimliliğiyle emisyonlarımızı düşürüyoruz.

İkiz dönüşümün en önemli unsuru insan. Dijitalleşme ve yeşil dönüşümün etkileriyle şekillenen bir ekonomi, çalışan refahı ve sürdürülebilir kalkınma için pek çok olanak barındırıyor, yeni istihdam alanları yaratıyor. Ancak, iş gücünün yetkinliklerinin yeni ekonomik modelin ihtiyaçlarına hazır olması gerekiyor. **İnsana Değer ve Teknolojiye Değer**'in ortak paydasında çalışanlarımızın ve toplumun dijital yetkinliklerinin artırılması, geleceğe hazır, rekabet gücü yüksek bir iş gücü oluşturulması yer alıyor. Bu amaçla önceki yıllarda çalışanlarımız için hayata geçirdiğimiz dijital yetkinlik programlarımıza devam ediyoruz. Çalışanlarımızın yanı sıra, toplumun dijital yetkinlikler geliştirebilmesi

amacıyla 2020'de uygulamaya aldığımız öğrencilere yönelik **DigiConnect Online Gelişim Programı**mıza ve 2022 yılında kurduğumuz **SAP Academy**'ye olan katılım her sene artıyor.

İnsana Değer kapsamında mesleki eğitime olan desteğimizi de teknolojik altyapısı güçlü okullar kurarak, staj ve yeni mezun programlarımızla sürdürüyoruz.

Nitelikli eğitim kadar önemli bir diğer konu da çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık. Norm Holding olarak, toplumsal cinsiyet eşitliğini aktif olarak destekliyor; değer zincirimizde çeşitliliği destekleyen, kapsayıcı bir ortam oluşturmak için çalışıyoruz.

Geleceğe Değer kapsamındaki çalışmalarımızın detaylarını tüm şeffaflığıyla 2023 Sürdürülebilirlik Raporumuzda paydaşlarımıza sunmaktan gurur duyuyorum. Gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakabilmek üzere, sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için çalışmaya devam edeceğiz. Bu uzun ve zorlu yolda başarıyla ilerlememizi sağlayan tüm çalışma arkadaşlarımıza ve iş ortaklarımıza yürekten teşekkür ederim.

Nedim UYSAL

Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı ve CEO



Değerli Paydaşlarımız,

2023 yılı makroekonomik belirsizliklerin yüksek olduğu, bölgemizde savaş ve çatışmaların etkisini arttırdığı, küresel düzlemde ülkeler arası ve toplumlar içinde gelir adaletsizliği ve eşitsizliklerin derinleştiği, zorlu bir yıl oldu. Depremin yarattığı büyük yıkım karşısında örnek bir dayanışma sergiledik. Ancak daha depremin etkilerini atlamaadan sellerle, büyük orman yangınlarıyla mücadele etmemiz gerekti.

Doğal felaketler, iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybının etkilerine karşı hazırlanmak, kronik hale gelen sosyal sorunları çözebilmek istiyorsak, hemen şimdi sürdürülebilir kalkınma için harekete geçmemiz gerekiyor. Gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak için **Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)** ve kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hareket eden kurumlara ihtiyacımız bulunuyor.

Norm Holding olarak, SKA'ları temel aldığımız **Geleceğe Değer** yaklaşımımızla **İnsana Değer, Dünyaya Değer, Teknolojiye Değer** ve **Çalışmaya Değer** odaklarında sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Paris Anlaşması hedeflerine uygun olarak, 2030'da kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı %50 düşürmeyi, 2050 yılında net sıfır olmayı taahhüt ediyoruz. Bu doğrultuda, **SKA 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim** ile **SKA 13: İklim Eylemi** çerçevesinde üretim süreçlerimizin ve değer zincirimizin çevresel etkisini azaltmak için çalışıyoruz. Bu amaçla 2022 yılında 4,17 milyon Euro ve 2023 yılında 4,2 milyon Euro çevresel yatırım gerçekleştirdik. Düşük karbon ekonomisine geçişi hızlandırmak için karbonsuzlaşma projelerimizi derinleştirdik. **SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji** kapsamındaki GES yatırımlarımızı sürdürürken, üretim tesislerinde yürüttüğümüz elektrifikasyonla doğal gaz tüketimimizi azalttık. 2026 yılına kadar elektrik tüketimimizin %40'ünün güneş enerjisinden karşılanmasına yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

En önemli rekabet avantajımız her zaman Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımız oldu. **Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı** ile **İkiz Dönüşüm** çalışmalarımız yeşil dönüşümümüzü hızlandırırken, rekabet gücümüzü her geçen gün daha da artırıyor. 2022 ve 2023 yıllarında piyasanın ihtiyaç duyduğu kaliteli, güvenli ve ağırlığı azaltılmış, düşük emisyonlu ürünleri geliştirdik. 2023 yılında 9 patent başvurusu yaparak, toplam patent sayımızı 40'a ulaştırdık.

İkiz dönüşümü **Geleceğe Değer** hedeflerimize ulaşmamızı hızlandıracak temel stratejilerden biri olarak görüyoruz. 2023 yılında Kâğıtsız Fabrika ve Ofis kapsamındaki projelerimizin sayısını artırdık. 2022 yılında 73 ve 2023'te 135 sürecimizi metal yakalı çalışanımız Normie'ye aktararak toplam 208 sürecimizi otomatik hale getirerek aylık 12.600 saatlik iş gücü kazandık. Planlama, satış, stok yönetimi süreçlerimizi de Normie ile dijitalleştirdik.

Bizim için sürdürülebilirlik her şeyden önce **İnsana Değer** demektir. **SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme** ve **SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması** çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları uygulamalarımız ve çalışan refahını iyileştirmek için çalışıyoruz.

Yalnızca Holding bünyesinde değil, tüm değer zincirimizde **SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık için çalışıyoruz. 2030 yılına kadar Holding ve bağlı şirketlerimizde çalışan kadın oranlarını STEM pozisyonlarında %50'ye, üst yönetimde %30'a, alt yönetimde %35'e ve tüm yönetim pozisyonlarında %33'e yükseltmeyi taahhüt ediyoruz. Bu amaçla, kadınların kariyer gelişimini destekleyen mentorluk programları, liderlik eğitimleri ve projelerde sorumluluk alma fırsatları sunuyoruz. 2023 yılında STEM pozisyonlarında çalışan kadın oranımız %34, üst yönetimdeki kadın oranımız %25 ve kadın yönetici oranımız %23,8'e ulaştı. Sektörde kadın istihdamını arttırmak amacıyla 2023 yılında, 50 kız öğrenciyi Genç Yetenek Programlarımıza dâhil ederek staj imkânı sağladık.

SKA 17: Amaçlar için Ortaklık olmadan sürdürülebilirlik yolculuğumuzda başarıya ulaşamayız. Bu sebeple iş ortaklarımız ve uluslararası kurumlarla iş birliklerine önem veriyoruz. Tüm değer zincirimizde adil, güvenli ve insana yakışır bir iş ortamı yaratmayı, çevresel etkimizi azaltmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda 2023 yılında başlattığımız **Tedarikçi Sürdürülebilirlik Programı** ile tedarik zincirimizde ESG denetimlerine başladık. Değerlendirme sonuçlarına göre tedarikçilerimizi sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirmeleri için destekliyoruz.

2022 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UNGC) **İklim Hedefi Hızlandırma Programı**'na dâhil olduk. Bir diğer **UNGC** programı olan **Genç Profesyoneller için SKA İnovasyonu** kapsamında ekiplerimizin sunduğu projeye **2024 UNGC Liderler Zirvesi**'nde Türkiye'yi temsil edeceğiz. 2024 yılında UNGC **Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği** programına girdik. Program kapsamındaki çalışmalar 2025 yılına kadar **Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS)** imzacısı olmamızı destekleyecek.

Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda her gün daha iyisini yapmak için çalışıyoruz. Bu uzun yolculukta kazandığımız başarılar ve takdir bizi motive ediyor. 50.000'den fazla şirketin sürdürülebilirlik performansını değerlendiren EcoVadis'in 2023 çalışmaları kapsamında ilk %25'lik dilime giren Norm Fasteners'in **Gümüş Madalya** ile ödüllendirildiğini duyurmaktan gurur duyuyorum.

Norm Holding olarak, dördüncü sürdürülebilirlik raporumuzu siz değerli paydaşlarımız ve kamuoyuyla paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Bizlere destek veren değerli çalışma arkadaşlarımıza, müşterilerimize, tedarikçilerimize, iş ortaklarımıza ve tüm paydaşlarımıza değerli katkıları için teşekkür ediyoruz.

Duygu UYSAL SİMROOĞLU

Yönetim Kurulu Üyesi



50 yıllık deneyimimiz ve toplam 24 şirketimizle **50'nin üzerinde** **ülkeye ihracat** yapıyoruz.



NORM HOLDİNG HAKKINDA

Norm Holding 1973 yılında başlayan yolculuğunda, bugün kaliteden ödün vermeyen, inovasyon ve teknoloji temelli vizyonuyla küresel piyasada rekabet eden daha güçlü bir konuma gelmiştir.

Norm Holding, 4.000'den fazla çalışanı, 8'i yurt dışında olmak üzere toplam 24 şirket ve 20 üretim merkezi ile ulusal ve küresel pazarlarda bağlantı elemanları, bilgi teknolojileri, ticaret, teknoloji, eklemeli imalat,

kalıp sac şekillendirme, talaşlı imalat, kimya, makine ve otomasyon, sıcak dövme, tarım ve gıda alanlarında faaliyet göstermektedir. 50'nin üzerine ülkeye ihracat yapmaktadır.

Holding, üretim kapasitesi, kalite ve güvenlik odağı, teknoloji yatırımları, sürdürülebilirlik yaklaşımı ve yenilikçi insan kaynakları perspektifiyle Türkiye'nin lider kuruluşlarından biridir.

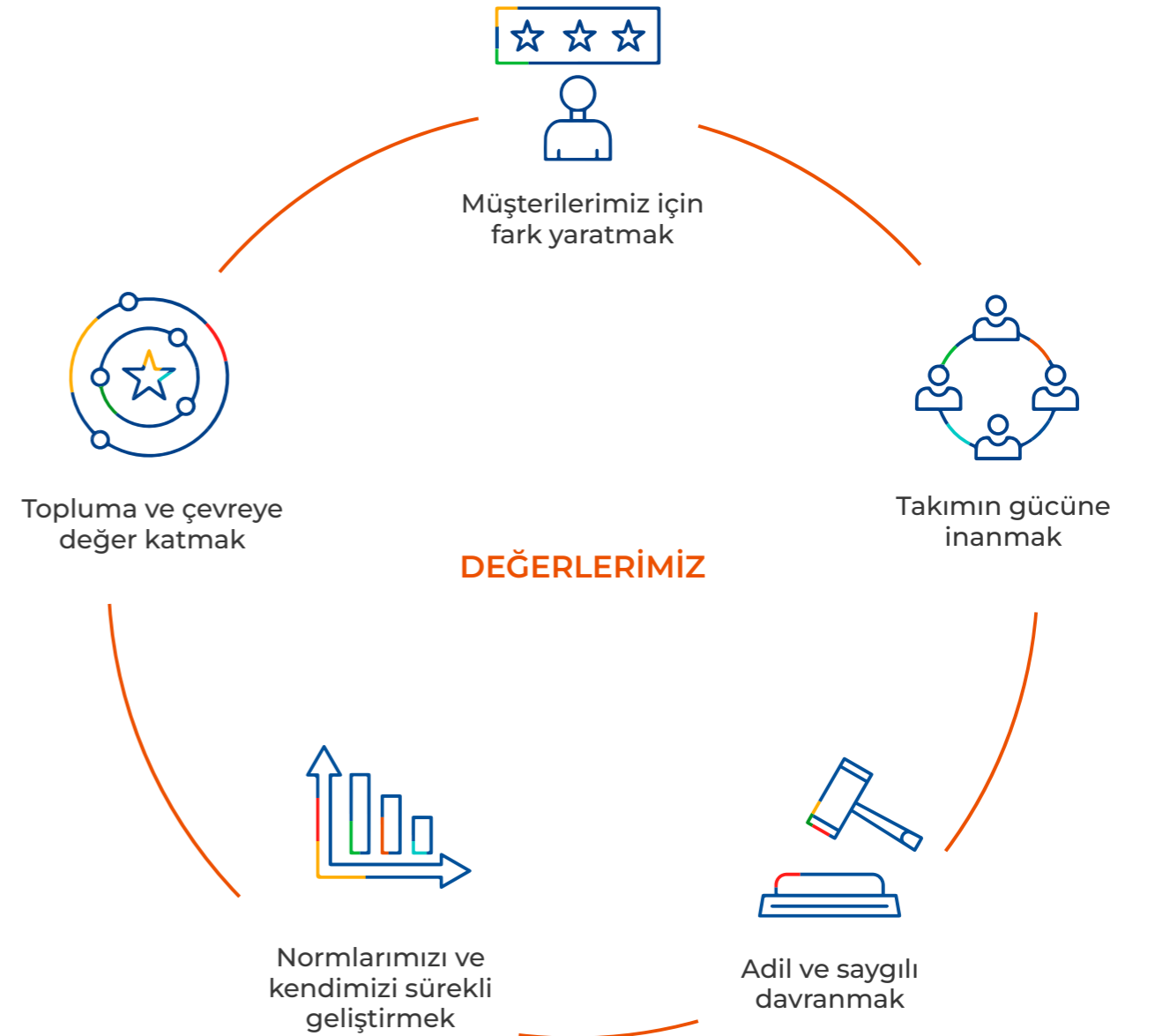


VİZYON

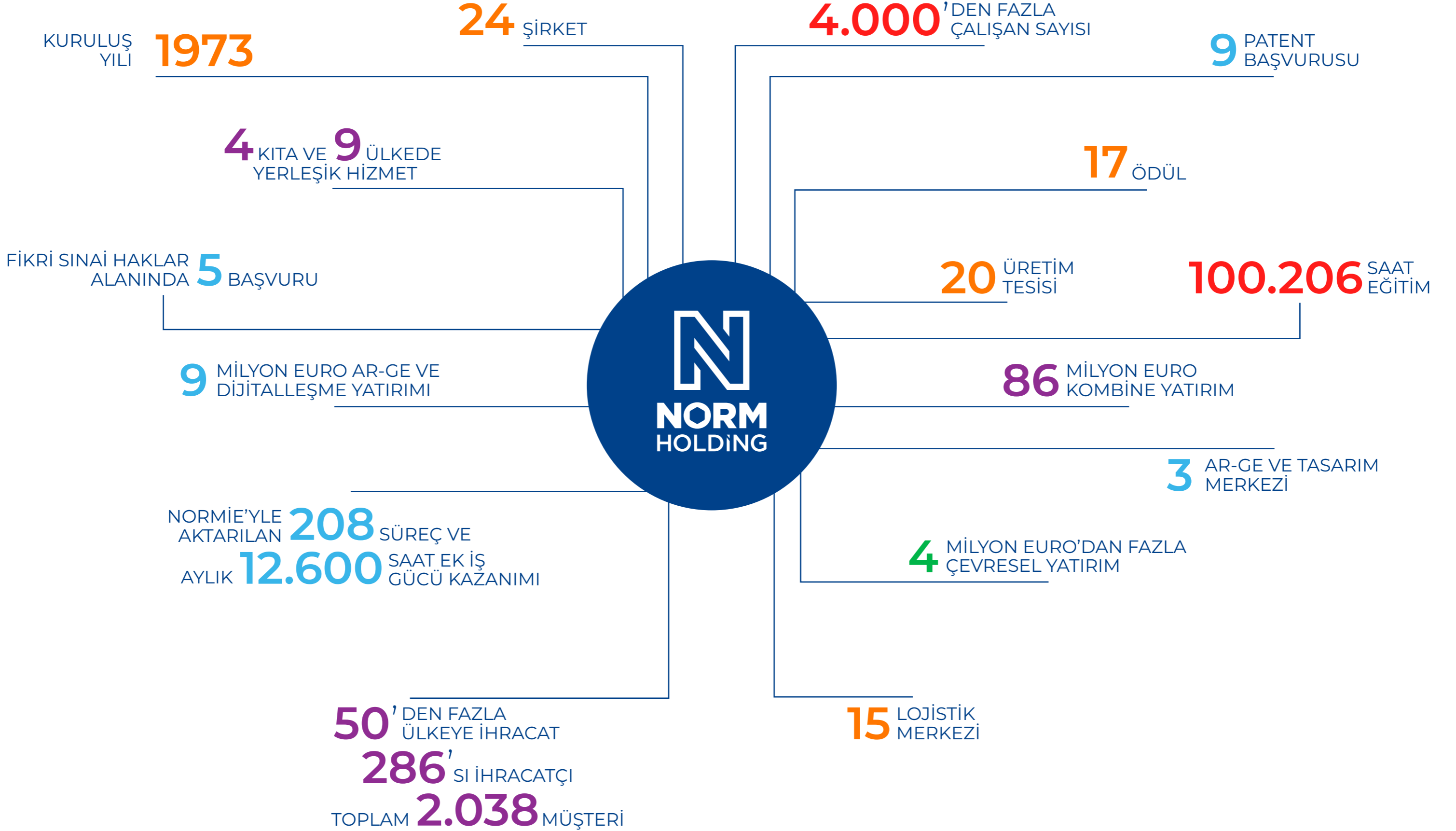
Çalışanları ile birlikte mükemmelliğin peşinde koşan, küresel bir firma olmak.

MİSYON

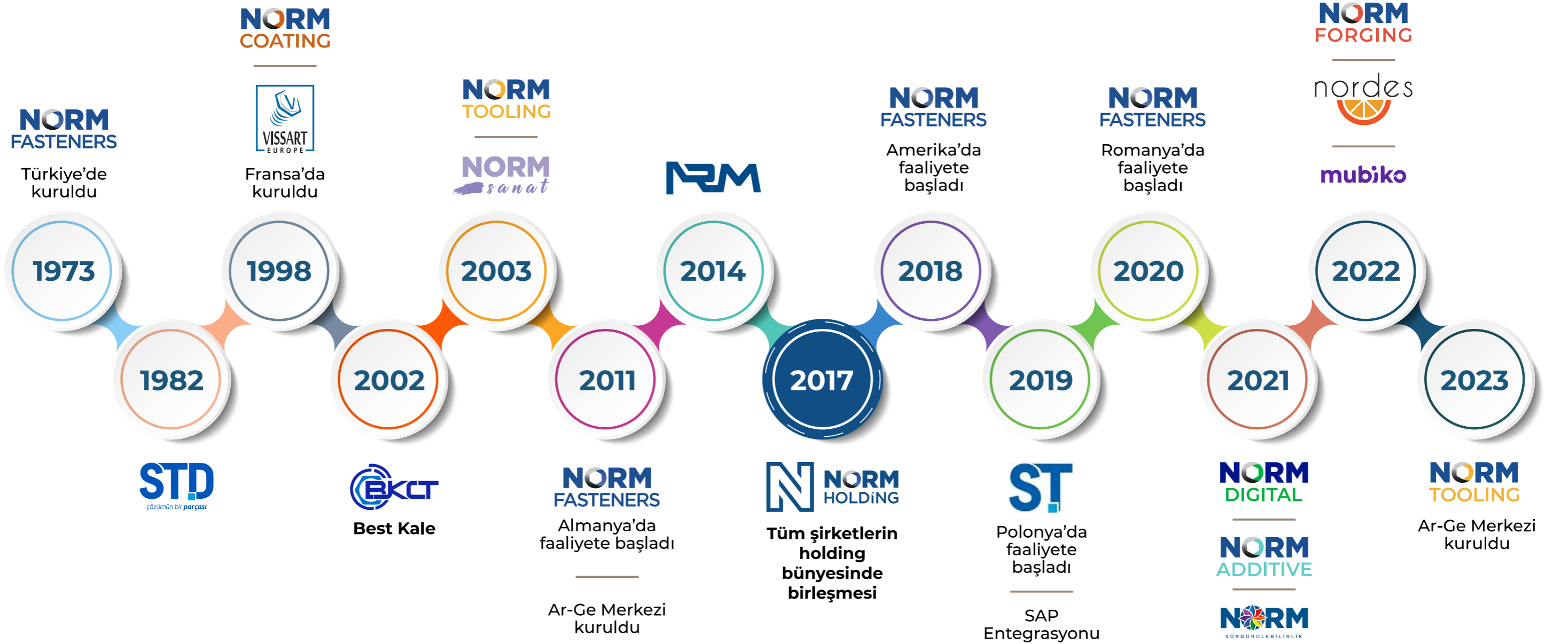
Paydaşlarına değer yaratan, her zaman güvenilen ve tercih edilen küresel çözüm ortağı olmak.



RAKAMLARLA 2023



KİLOMETRE TAŞLARI



2014 İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Nedim Uysal Anadolu Teknik Lisesi açıldı.

2017 Norm Fasteners Somun Tasarım Merkezi kuruldu.

2018 Norm Akademi kuruldu.

2021 Norm Sürdürülebilirlik Komitesi kuruldu ve ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlandı.

Norm Holding, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC) imzacısı oldu.

ISO 14064'e göre kurumsal karbon ayak izi hesaplanmaya başlandı.

2022 Norm Holding, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) tarafından 5.'si düzenlenen Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Programı kapsamında Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödülünü kazandı.

2023 Norm Holding, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 9,19'a yükseltildi.

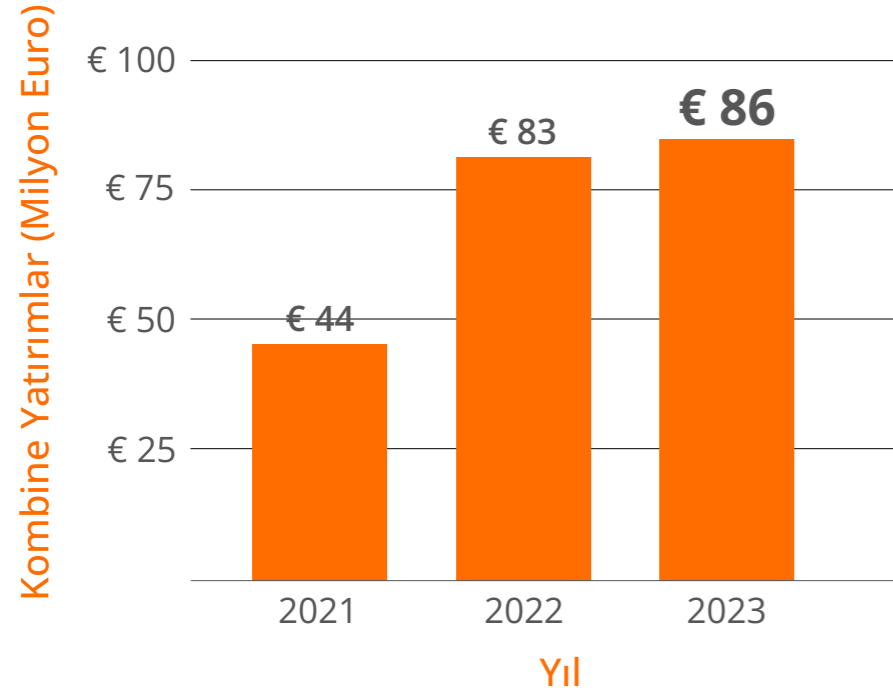
Norm Fasteners, Ecovadis platformundaki şirketler arasında ilk %25 içerisinde yer alarak, Gümüş Madalyaya layık görüldü.

Deloitte tarafından Norm Holdinge En İyi Yönetilen Şirketler ödülü verildi.

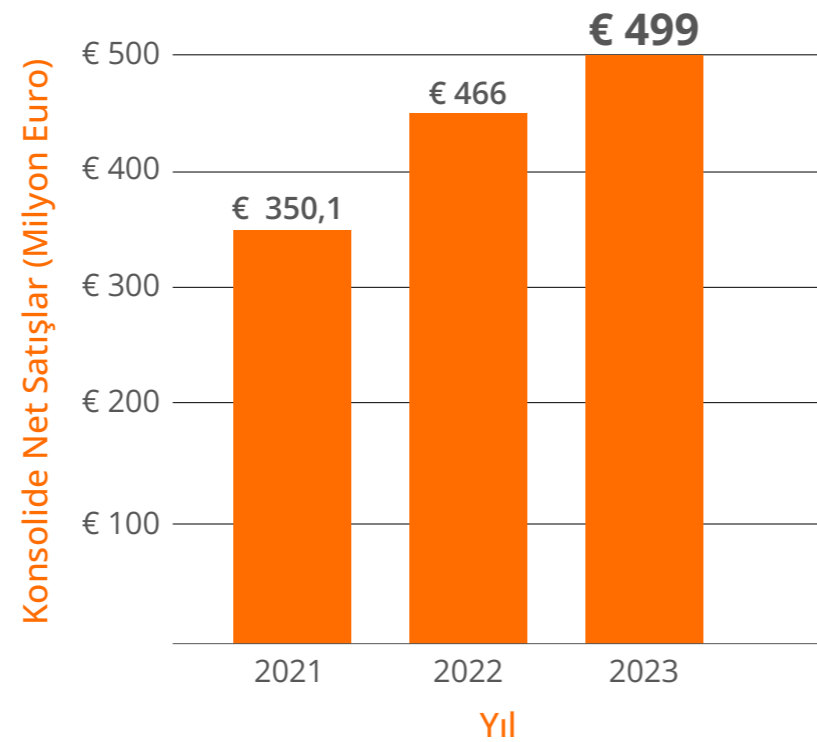
* Vissart Europe, Norm Tarım, Sardeon, Nordes, Mubiko ve 2024 yılında kurulan Norm 3D, Norm Machining ve Norm Stamping bağlı şirketleri 2023 Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilmemiştir.

BİR BAKIŞTA 2023 EKONOMİK PERFORMANSI

Kombine Yatırımlar



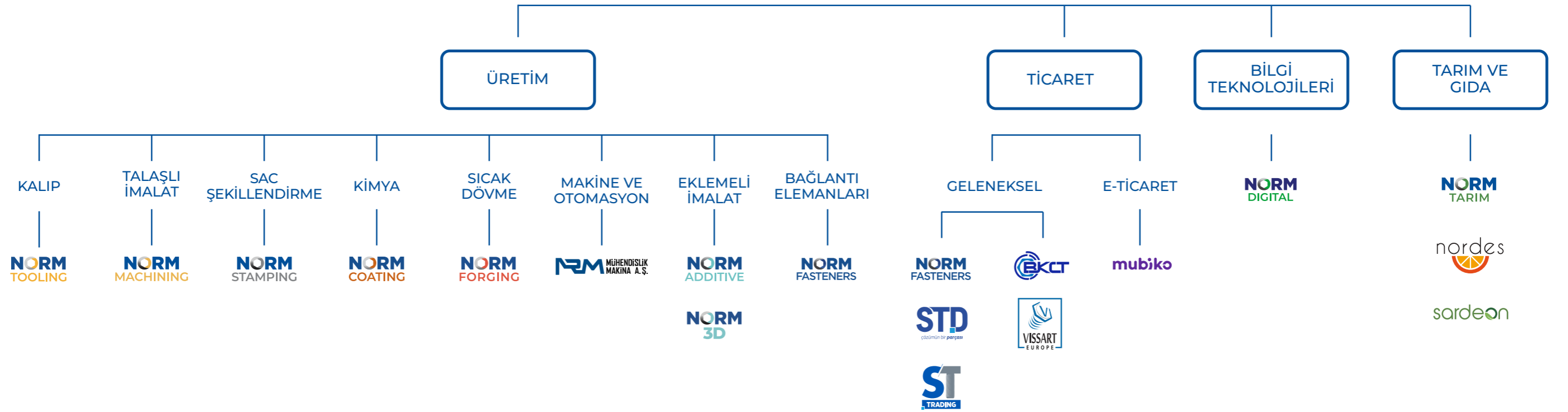
Konsolide Net Satışlar



* Norm Holding yurt dışı bağlı şirketleri hariç net satışlardan oluşmaktadır.



NORM HOLDİNG VE BAĞLI ŞİRKETLERİ



* Vissart Europe, Norm Tarım, Sardeon, Nordes, Mubiko, ve 2024 yılında kurulan Norm 3D, Norm Machining ve Norm Stamping bağlı şirketleri 2023 Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilmemiştir.

ÜRETİM

Norm Fasteners Cıvata ve Vida

Norm Fasteners Cıvata ve Vida, 1973 yılında İzmir Bornova'da cıvata üretimine başlamıştır. 1994 yılında İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde (İAOSB) inşaatı tamamlanan modern tesise taşınmıştır.

İzmir ve Salihli'de ikisi cıvata ve biri vida olmak üzere toplam üç farklı üretim tesisi bulunmaktadır. Norm Holding bünyesindeki en yüksek üretim kapasitesine sahiptir. Ağırlıklı olarak otomotiv ana ve yan sanayilerine standart ve özel bağlantı elemanları tedarik etmektedir.

Norm Fasteners 2023 yılında yaptığı yatırımlarla cıvata ve vida üretimini 106.002 tona çıkartmış ve üretim hedefini %95 oranında gerçekleştirmiştir.

Norm Fasteners Somun

Norm Fasteners Somun, İzmir ve Salihli'de iki üretim tesisinden oluşmaktadır. Otomotiv ana ve yan sanayilerine standart ve özel bağlantı elemanları tedarik etmektedir. Şirket, özel kaynak somunları ve burçlar gibi otomotiv sektörüne özgü ürünlerin üretiminde Türkiye'nin lider üretici konumundadır.

2023 yılında yapılan yatırımlarla toplam üretim kapasitesi 50.000 tonun üzerine çıkarılmıştır. Ayrıca Salihli tesisinde 3 tabanlı tavlama tesisi kurulmuştur.

2023 yılı toplam üretim miktarı 41.652 tondur ve üretim hedefi %100 gerçekleştirilmiştir.

Norm Fasteners Amerika

2018'de Michigan'ın başkenti Lansing'de kurulmuş olan Norm Fasteners Amerika, 2019'da Dimondale'e taşınmıştır. Şirket, 2.500 m² kapalı alana sahiptir. 2.448 palet kapasiteli lojistik merkeziyle otomotiv ve tarım aletleri endüstrilerinin ana ve yan sanayilerine bağlantı elemanları tedarik etmektedir. Ayrıca depolama, mühendislik ve satış sonrası destek hizmetleri sunmaktadır. Kuzey Amerika'daki müşterilere yerinde hizmet sunan şirket, elektrikli araç üreticileri başta olmak üzere uluslararası otomotiv ana ve yan sanayi üreticileriyle ilişkilerini güçlendirmeyi ve yeni ilişkiler kurmayı hedeflemektedir.

Şirket müşterilerine daha hızlı hizmet sunabilmek, tedarik zinciri risklerine karşı önlem almak ve pazar payını artırmak amacıyla 50 milyon Amerikan doları tutarında yatırımla Norm Holdingin yurt dışındaki ilk üretim tesisini kurmayı planlamaktadır. Tesisin 2025 yılı sonunda üretime başlaması hedeflenmektedir. İlk aşamada 7.500 tonluk kapasiteyle üretime başlayacak tesisin uzun dönemde kapasitesi 20.000 tona çıkarılacaktır. Firma ayrıca kaliteli ve zamanında ürün teslimatı ile artan talebi karşılamak için 6.000 m²'lik yeni bir depo inşaatına başlamıştır.

Şirket, 2023 yılında %100 büyümeye hedeflerini başarıyla gerçekleştirmiştir. Ayrıca, IATF 16949 yerinde denetimini tamamlamıştır.

Norm Fasteners Almanya

Norm Fasteners Almanya, 2012'de Spaichingen'de kurulmuş ve 2016'da Krefeld'e taşınmıştır. Otomotiv endüstrisi için bağlantı elemanları temini ve depolama hizmetleri sunan şirket, 5.424 palet kapasiteli lojistik merkeziyle 3.910 m² kapalı alanda faaliyet göstermektedir.

Şirket 2023 yılında cirosunu %32 arttırmıştır. Müşteri sayısında %20'lik bir artış sağlayan Norm Fasteners Almanya, 2022 ve 2023'te, müşterilerinden üst üste iki yıl "A Performans Puanı" almıştır. Müşterilerinin büyük bir kısmı Avrupa Birliğinde (AB) olan şirket diğer pazarlara yönelik satışlarını da arttırmıştır.



**NORM
FASTENERS**

Norm Tooling

Norm Tooling 2003 yılında kurulmuş, 2006'da bağlantı elemanları için kalıp ve talaşlı imalat özel parça üretimine başlamıştır. 5.000 m²'si kapalı olmak üzere, 10.000 m² faaliyet alanında soğuk şekillendirme kalıp üretimi, talaşlı imalat ve sac şekillendirme alanlarında otomotiv, beyaz eşya, havacılık ve makine imalatı sektörlerine parça üretimi ve mühendislik hizmeti sunmaktadır.

Norm Tooling, sahip olduğu TS:ENISO9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine ek olarak, 2023 senesinde IATF16949 almıştır, AS9100 planlamalarına başlamıştır. Ayrıca, 2023 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından onaylı "Ar-Ge Merkezi" unvanını almıştır.

2023 yılında üretim parkurunu yenileyen Norm Tooling, üretim kapasitesini %25 arttırmıştır. Talaşlı imalat tesisinde ise CNC Torna Makine yatırımlarıyla işleme kapasitesini %25 oranında yükseltmiştir.

Genişlettiği müşteri portföyü ve yeni ürün gruplarıyla birlikte 2023 yılında satış gelirlerinde %50 artış yaşanmıştır.



Norm Coating

1998 yılında faaliyete geçen Norm Coating İzmir, Salihli ve Sakarya'da toplam 6 üretim tesisiyle faaliyet göstermektedir. Bağlantı elemanları sektörüne kaplama hizmeti sunan şirket, otomotiv ana ve yan sanayileri başta olmak üzere, yedek parça, beyaz eşya, elektronik, mobilya, inşaat ve makine sektörlerine yönelik üretim yapmaktadır. Şirket MacDermid, Dörken MKS, Magni ve NOF (Geomet) lisanslı çinko, çinko-nikel, fosfat ve lamelli kaplama tesislerine sahiptir.

Norm Coating İzmir fabrikası spre ve yağ boya hizmeti vermektedir. Sakarya fabrikası OEM TR1-TR2 özel çalışmakta ve Norm Coating Salihli Rack tesisiyle beraber grup dışı hizmet sunmaktadır.

Norm Coating 2020 yılında ayıklama ve paketleme tesislerini bünyesine katmıştır. 2022'de Norm Coating Sakarya fabrikasında kurulumuna başlanan tam otomatik askı çinko ve askı çinko-nikel tesisleri, 2023'te tamamlanarak devreye alınmıştır. Aynı yıl başlatılan fren diski boya hattı projesinin kurulum çalışmaları devam etmektedir.

2022 yılında Norm Coating Salihli fabrikasında başlayan ayıklama ve paketleme tesislerinin taşınması ile çinko-nikel tesislerinin kurulum çalışmaları devam etmektedir.

Norm Coating Salihli, 2024'te devreye alınacak Pultz yatırımıyla, çinko lamelli kaplama alanında dünyada 2. Tesis olacaktır. Yatırımla üretim kapasitesi ayda 1.400 tondan 2.000 tona çıkarılacaktır. Bu yatırımla toplam üretim kapasitesinde %43 artış sağlanacaktır.

Norm Coating fabrikalarında OHSAS denetimleri 2023 içinde tamamlanmıştır. Norm Coating İzmir entegre yönetim sistemleri ISO14001, ISO45001 ve 50001 belgelerini almış, diğer tesislerin belgelendirilmeleri 2024 yılında tamamlanacaktır.

**NORM
COATING**

Norm Forging

Norm Forging, 2021 yılında Manisa/Salihli Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur. Otomotiv, madencilik, makine, savunma sanayii, enerji, tarım makineleri, kamyon ve ağır iş makineleri gibi çeşitli sektörlerle yönelik sıcak dövme kalıp tasarımı, kalıp simülasyon çalışmaları ve parça üretimi yapmaktadır. Şirket 800, 1.000, 1.600 ve 2.500 tonluk sıcak dövme pres hatlarına ek olarak 200 ve 500 tonluk pres hatları ile 1.500 kg kapasiteli ısıl işlem tesisi yatırımlarını gerçekleştirmiştir. 2023 yılında sıcak dövme endüstrisinde teknoloji odaklı bir lider olma vizyonuyla stratejik planlamasını tamamlamıştır.

**NORM
FORGING**



NRM Mühendislik

2014 yılında kurulmuş olan NRM Mühendislik, bağlantı elemanları sektöründe %100 ürün kontrolü sağlayan kalite kontrol makineleri geliştirmekte ve özel makine tasarımı yapmaktadır. Bağlantı elemanları sektörü için robotik otomasyon sistemleri üreten şirket, robot uygulamaları, yapay görme test ve ölçüm ekipmanları, ürün kontrol sistemleri, yağlama robotları, delta robotlar, robotik kaynak sistemleri, montaj aparatları ve makine uygulamaları alanlarında faaliyet göstermektedir. Sac kalıp için ayrı bir bölümü bulunan şirket, burada kalıp tasarımları yapmakta, progressive kalıplar ve çeşitli kesme, bükme ve form verme kalıpları üretmektedir.

NRM

NRM Mühendislik son 6 yıldır istikrarlı büyümesini devam ettirmektedir. 2023 yılı itibarıyla yurtdışı satışları, toplam cironun %8'ine ulaşmıştır. Gelecek yıllarda pazarda bilinirliği artırmak, ekipleri güçlendirmek ve Ar-Ge çalışmalarını yoğunlaştırmak

için stratejik adımlar atılmaktadır. 2024 yılında Avrupa müşteri ihtiyaçlarına uygun tasarımların hazırlanması, ürünlerin pazar uygunluğunun test edilmesi ve satış ile destek ekiplerinin güçlendirilmesi planlanmaktadır.

Norm Additive

2021 yılında kurulan Norm Additive otomotiv, beyaz eşya, havacılık, makine imalatı, genel imalat ve medikal sektörlerindeki firmalara hem metal hem de plastik parçalarda ileri eklemeli imalat yöntemleri ile üretim ve mühendislik hizmeti sunmaktadır.

Eklemeli imalatın en önemli avantajlarından biri atık miktarının çok az olmasıdır. Polimer ham maddeler üretim süreçlerinde %90 oranında geri dönüştürülerek atık miktarı neredeyse sıfırlanmıştır.

Tüm sistemlere özel emiş ve toplama mekanizmaları devreye alınarak toz salımı ortadan kaldırılmıştır.

**NORM
ADDITIVE**

İş ve işçi güvenliği kapsamındaki farkındalık projeleri ile Norm Additive 3. faaliyet yılını da sıfır iş kazası ile tamamlamıştır.

2023 yılında, GE Additive ile partnerlik sözleşmesi imzalayan Norm Additive, Türkiye'nin en büyük metal yazıcı satışını gerçekleştirmiştir. Şirket birçok firmaya metal yazıcı bakım ve servis hizmeti sunmaktadır.

**NORM
3D**

Norm Additive, eklemeli imalat alanında yatırım yapmak isteyen müşterilere makine, yedek parça, servis ve ham madde satışı yapmak üzere Norm 3D firmasını kurmuştur. Bu kapsamda, Almanya merkezli EOS GmbH ile Türkiye satış ve servis partnerliği sözleşmesi imzalanmıştır. Metal SLM ve polimer SLS teknolojileri ile 3B tarama sistemlerine yatırım yaparak Norm 3D'yi kurmuştur.

2023 yılında yaklaşık 40.000 adet parça üreten şirket, "Eklemeli İmalat Teknolojileri Maliyet Hesaplama Sistemi" başlıklı buluşu için Türkiye'de patent almış ve Patent İş Birliği Anlaşması (Patent Cooperation Treaty - PCT) kapsamında uluslararası patent başvurusunu tamamlamıştır.

TİCARET

Standart Cıvata (STD)

1982 yılında kurulan Standart Cıvata (STD) enerji, inşaat, tarım, mobilya, elektrik, iş güvenliği, savunma, ulaşım, otomotiv, beyaz eşya, makine ve madencilik sektörlerine yönelik yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sağlamaktadır. Cıvata, somun, vida, rondela, dübel, paslanmaz ürünler, perçinler, gazlı pistonlar, menteşeler, kimyasal ürünler, iş güvenliği ekipmanları ve el aletleri gibi geniş bir ürün yelpazesine sahiptir.

İzmir, Kocaeli ve Ankara'da bulunan depolarıyla toplam 40.000 palet kapasitesine sahip olan STD, yaklaşık 15.000 ton hazır stok ile 67 şehre ve 50'den fazla ülkeye ürünlerini ulaştırmaktadır.



Stratejik hedeflerini dijital altyapısı ile destekleyen STD, 2023 yılında yurt dışı müşterileri için B2B portalını Global B2B platformu olarak genişletmiştir. Platform müşterilerin stoklarını etkin bir şekilde yönetmelerine, geçmiş siparişlerini, ödeme durumlarını, faturalarını ve sevkiyatlarını tek bir platform üzerinden kolayca takip etmelerine olanak tanımaktadır. Böylelikle, STD hem operasyonel verimliliği artırmış hem de müşteri memnuniyetini güçlendirmiştir.

Şirket, 2023 yılında cirosunu %10 yükseltmiştir. Ayrıca, 2023 yılında iş ayakkabıları gibi yeni ürünleri portföyüne ekleyerek pazardaki varlığını güçlendirmiştir.

2024 yılında Salihli'de yapılacak yeni depo yatırımı ile palet kapasitesini %20 artırmayı hedefleyen STD Otomatik Yönlendirmeli Araçlar (AGV) projesiyle de operasyonel verimliliği artırmayı ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmayı planlamaktadır.

ST Trading

Norm Holding bünyesinde satış ve pazarlama alanında faaliyet gösteren ST Trading, 2019 yılında Polonya'nın Poznan şehrinde kurulmuştur. 2.500 m² kapalı depo alanı ve 4.250 palet kapasitesiyle hizmet veren şirket, Norm Holding bünyesinde üretilenlerin yanı sıra dünyanın çeşitli bölgelerinden tedarik edilen geniş bir ürün portföyüne sahiptir. Müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verebilmek için ürün yelpazesine 200 yeni ürün ekleyen şirket, toplam ürün çeşidini 4.500'e çıkartmıştır.



ST Trading, Polonya'da bulunan pazarlama ekibi ve merkez ofis personeli ile tarım, otomotiv, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerinde, 21 farklı ülkeye hizmet sunmaktadır. ST Trading stratejik konumu gereği Doğu Avrupa'daki sanayi bölgelerine hızlı lojistik desteği verebilmekte ve iş ortakları için etkin bir çözüm ortağı olmaktadır.

Global B2B platformu kullanımı ile müşterilerine daha etkin hizmet sunmayı hedefleyen ST Trading, 2024 yılında dijital dönüşüm kapsamında Norm Dijital ile yürüttüğü projelerle iş süreçlerini daha verimli hale getirerek rekabet gücünü artırmayı planlamaktadır.



Norm Fasteners Romanya

Satış ve pazarlama alanında faaliyet gösteren Norm Fasteners Romanya, 2019 yılında Romanya'nın Ilfov şehrinde kurulmuştur. Şirket 2.450 m² kapalı alanda 3.500 palet kapasitesiyle faaliyetlerini sürdürmektedir.



Norm Fasteners Romanya, müşterilerine Norm Holding bünyesinde üretilen ürünlerin yanı sıra kaliteli odaklı ve rekabet gücü yüksek tedarikçilerin ürettiği ürünleri de sunmaktadır. Şirket, hizmet sunduğu sektörleri çeşitlendirme stratejisiyle, otomotiv dışında, tarım, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerindeki müşterilerine de bağlantı elemanları satışı yapmaktadır.

Best Kale

2002 yılında İstanbul'da kurulan Best Kale, 4.500 m² kapalı alanda 8.250 palet kapasitesiyle satış ve lojistik hizmeti vermektedir. 70'i aşkın çalışanıyla iç ve dış pazarda 100% müşteri memnuniyetiyle faaliyet göstermektedir.



Şirkete bağlı olarak 2022'de Kırklareli'nde soğuk tel çekme tesisi açılmıştır. Şirket polimer bazlı üretim metoduyla çevresel atık bırakmadan, ince çap segmenti ürünlerde Türkiye'de bir ilki başarmıştır.

Şirket, 2023 yılında ankraj, eldiven, ayakkabı, transpalet, kilit, aybolt ve bant gibi yeni ürünleri stoklarına eklemiştir.

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

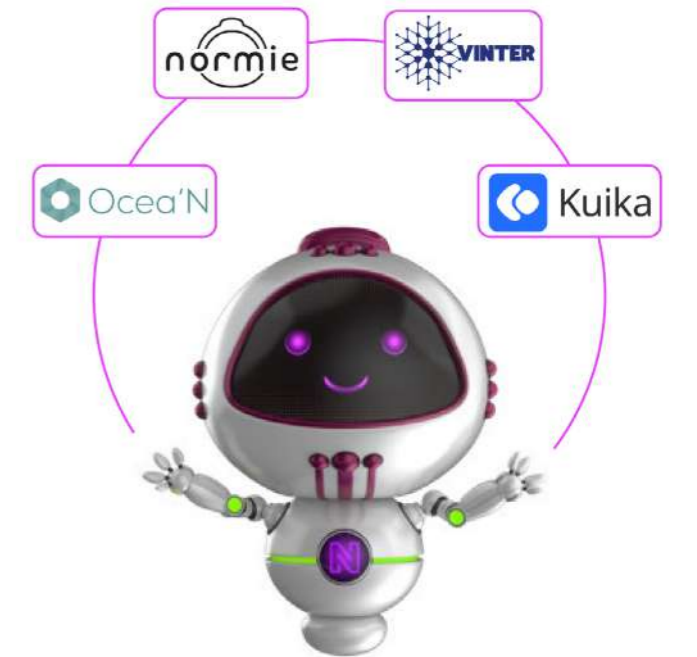
Norm Digital

Norm Digital, 2021 yılında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoparkında (DEPARK) kurulmuştur. İşletmelere dijital dönüşüm danışmanlığı sunan şirket robotik süreç otomasyonu (RPA), SAP uygulama danışmanlığı, sistem ve network danışmanlığı, bulut hizmetleri, güvenlik hizmetleri, nesnelerin interneti (IoT), yönetim danışmanlığı, proje yönetimi ve veri yönetimi gibi alanlarda hizmet vermektedir. 2022 yılında SAP Silver Partner olmuştur.



2023 yılında grup dışı müşteri sayısını 60'a çıkaran şirket, 20'den fazla sektörde faaliyet göstermektedir.

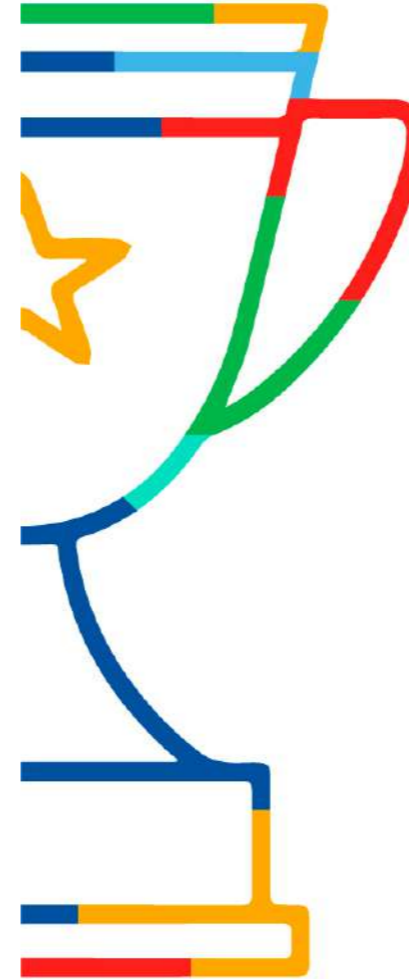
Şirketin önemli ürünleri arasında dinamik yazılım robotu Normie, üretim yönetim sistemi Ocea'N, yapay zekâ destekli işe alım platformu Vinter, 20'den fazla sektörde faaliyet göstermektedir.



İŞ BİRLİKLERİ VE
İNİSYATİFLER

Kurum Adı

Bağlantı Elemanları Sanayici ve İş İnsanları Derneği (BESİAD)
Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (BEYSAD)
Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)
Çatı Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ÇATI-DER)
Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi (ÇEV-MER)
EBSO – 44. Grup Diğer Metal Ürünleri Sanayi Meslek Komitesi
EcoVadis
Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)
Ege Demir ve Demirdışı Metaller İhracatçıları Birliği
Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD)
Ege İhracatçı Birlikleri (EİB)
Ege Sanayicileri ve İşinsanları Derneği (ESİAD)
İnşaat Malzemeleri Satıcıları Derneği (İMSAD)
İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB)
İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Eğitim ve Sağlık Vakfı (İAOSB)
İzmir Büyükşehir Belediyesi / İzmir Ekonomik Kalkınma Kurulu
İzmir Çiğli Rotary
İzmir Ticaret Odası (İZTO)
İZTO Eğitim ve Sağlık Vakfı
Pencere Üreticileri Kalite Birliği Derneği (PÜKAP)
Salihliler Kültür ve Dayanışma Derneği
Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği (TAYSAD)
TOBB Türkiye Otomotiv Tedarik Sanayi Meclisi
Tüm Asansör Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TASİAD)
Türk Eğitim Vakfı (TEV)
Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)
Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER)
Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD)
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)
Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği (TKSD)
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

ÖDÜLLER VE
BAŞARILAR

EcoVadis Gümüş Madalya Ödülü

50.000'den fazla şirketin sürdürülebilirlik performansının analiz edildiği, 2023'te açıklanan EcoVadis listesinde ilk %25'lik dilime giren Norm Fasteners Gümüş Madalya ile ödüllendirilmiştir.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme
Notunda Artış

2023 yılında Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından yapılan derecelendirmede Norm Holding'in kurumsal yönetim notu 9,04'ten **9,19'a** yükseltmiştir.

İnsana Saygı Ödülü

Norm Holding, Kariyer.net'in düzenlediği 2022-2023 İnsana Saygı Ödüllerinde aday başvurularına **%100 yanıt verme, en çok istihdam sağlama ve en çok iş başvurusu alma** alanında ödül almıştır.

Ar-Ge 250, Türkiye'nin En Çok Ar-Ge
Harcaması Yapan Şirketleri Listesi

Norm Fasteners Cıvata, 2023 yılında Türkishtime tarafından düzenlenen **Ar-Ge 250** kapsamında, **Türkiye'nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri** listesinde 201. sırada; **Ar-Ge Merkezinde Alınan Ulusal Patent Sayısına Göre İlk 50** listesinde 43. sırada ve **Ar-Ge Merkezinde Yürütülen Proje Sayısına Göre İlk 100** listesinde 77. sırada yer almıştır.

ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

Yılın SaaS Projesi Ödülü

Norm Holding, Future of Consultancy ve CXO Medya tarafından düzenlenen **Future of Cloud & AI Awards** etkinliğinde, **VINTER Yapay Zekâ Tabanlı İşe Alım Platformu** yazılımıyla **Türkiye'de Yılın SaaS Projesi Ödülü**nü kazanmıştır.



Otomotiv Sektöründe Yılın Dijital Dönüşüm Ödülü

Norm Holding, SAP Türkiye'nin düzenlediği **Yılın SAP Dönüşüm Ödüllerinde**, **Otomotiv Sektöründe Yılın Dijital Dönüşüm Ödülü**nü kazanmıştır.

Deloitte En İyi Yönetilen Şirketler Ödülü

Norm Holding ve bağlı şirketleri, Deloitte Private tarafından 45 ülkeyi kapsayan ve bağımsız jüri tarafından strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık, yönetim ve finansallar olmak üzere dört ana başlıkta yapılan değerlendirmeler sonucunda **En İyi Yönetilen Şirketler Ödülü**ne layık görülmüştür.

TİM İlk 1000 İhracatçı Listesi

Norm Fasteners, 2023'te açıklanan **Türkiye İhracatçıları Birliği (TİM) İlk 1000 İhracatçı** listesinde çelik sektörü sıralamasında 25. sırada yer almıştır. Genel sıralamada ise 48 sıra yükselerek 254. olmuştur.

İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu

Norm Fasteners **İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2023** listesinde 421. sırada yer almıştır.

İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu

İSO'nun Türkiye'nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2023 listesinde, Norm Fasteners Cıvata 390. sırada ve Norm Fasteners Somun 64. sırada yer almıştır.

İhracatın Yıldızları Ödülleri

Ege İhracatçı Birlikleri bünyesinde Ege Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği tarafından 2022 yılı ihracat performanslarına göre belirlenen **2023 İhracatın Yıldızları Ödül Töreninde** Norm Fasteners Cıvata, **Diğer Demir Çelik Ürünleri İhracatı Şampiyonu** olarak **Altın Kategori Ödülü**ne layık görülmüştür. Standart Cıvata ise **Bronz Kategori Ödülü**nü almıştır.



EBSO 100 Büyük Sanayi Kuruluşu

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) İzmir'in **100 Büyük Sanayi Kuruluşu 2022** listesinde Norm Fasteners Somun 45. Norm Coating 59. ve Norm Fasteners Cıvata 71. sıralarda yer almışlardır.

Future of CIO Summit & Awards

Norm Digital, CXO Medya ve FutureOF Consultancy tarafından 2023 yılında düzenlenen **Future of CIO Summit & Awards** etkinliğinde **Yılın Maliyet Tasarrufu Projesi** ödülünü kazanmıştır.

Salihli Ekonomi Ödülleri

Salihli Ticaret ve Sanayi Odası tarafından 2023 yılında düzenlenen **Salihli Ekonomi Ödülleri**nde, 2020 ve 2021 yıllarında en çok kurumlar vergisi ve gelir vergisi ödeyen, en çok ihracat yapan ve en fazla istihdam sağlayan üyeler ödüllendirilmiştir. Bu törende, Norm Holding ve Norm Fasteners ihracat ve istihdam alanlarında toplam sekiz ödül almışlardır.



Ford Otosan Tedarikçi Ödülleri

Norm Fasteners, Ford Otosan tarafından düzenlenen ve çalışanların oylarıyla belirlenen **Ford Otosan Tedarikçi Ödüllerinde** 2023 yılında **Bronz Yıldız** ödülüne layık görülmüştür. Ayrıca, Türkiye'yi etkileyen deprem felaketi sonrasında Ford Otosan liderliğinde gerçekleştirilen konteyner evlerin tamamlanması ve Kızılay'a teslim edilmesi projesine sağladığı destekten ötürü Ford Otosan tarafından teşekkür plaketi ile onurlandırılmıştır.



Tedarikçi Zirvesi – Kalite Ödülü

Ditaş Grup tarafından, tüm iş ortaklarının katılımıyla düzenlenen **2023 Tedarikçi Zirvesinde** Norm Fasteners sergilediği performans doğrultusunda **Kalite Ödülü**nü almıştır.

Bizim İzmir Homeros Ödülleri – Onur Ödülü

Bizim İzmir Medya tarafından 2023 yılında ikincisi düzenlenen **Homeros Ödüllerinde**, alanında uzman 70 kişilik jüri ekibinin değerlendirmesi sonucunda, Norm Holding Onursal Başkanı Nedim Uysal ekonomiye, eğitime ve sanata olan katkılarıyla **Onur Ödülü**ne layık görülmüştür.

TEGEP Öğrenme ve Gelişim Ödülleri

Norm Holding, 2015 yılından bu yana düzenlenen **TEGEP Öğrenme ve Gelişim Ödüllerinde** SAP Academy gelişim programlarıyla **İşe Başlangıç / Oryantasyon Programı** kategorisinde **Gümüş Ödül** kazanmıştır.



Gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak için **etik, adil, şeffaf, takip edilebilir ve hesap verebilir** bir kurumsal yönetim anlayışını temel alıyoruz.



NORM HOLDİNG KURUMSAL YÖNETİM

Norm Holding şeffaf, hesap verilebilir, takip edilebilir, etik ve adil bir kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda küresel en iyi uygulamaları takip etmektedir.

Norm Holdingin en üst yönetim organı Yönetim Kuruludur. Yönetim Kuruluna ilişkin düzenlemeler Holdingin esas sözleşmesinde belirlenmiştir. Yönetim Kurulu, Holdingin ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilir büyümesini destekleyecek stratejik hedeflerin belirlenmesi ve kurumsal yönetimin oluşturulmasından sorumludur. Sürdürülebilirlik, risk yönetimi ve uyum performansının denetlenmesiyle şeffaflık, takip edilebilirlik ve hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde açıklanması da Yönetim Kurulunun gözetimindedir.

Yönetim Kurulu, başkan, CEO ve bir Yönetim Kurulu danışmanı dâhil olmak üzere yedi üyeden oluşmaktadır. 2023 yılından itibaren Yönetim Kurulunda Norm Holding ve bağlı şirketlerinde ortaklığı bulunmayan üç Yönetim Kurulu üyesi yer almaktadır. Ayrıca, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir. Norm Holding, toplumsal cinsiyet eşitliği ile çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı yönetim kurulu seviyesinden başlayarak teşvik etmektedir. Yönetim Kurulunda yer alan kadın oranı %14,3 ve İcra Kurulunda yer alan kadın oranı %33,3'dür.

Yönetim Kurulu ayda en az bir kez toplanmaktadır. Gerekli görülen zamanlarda Başkanın çağırısı ile amaca özel toplanabilmektedir. Toplantılar, Yönetim Kurulu üyelerinin yanı sıra üç üst düzey yönetici ile genişletilmiş olarak yapılmaktadır. Toplantı gündeminin hazırlanması ve katılımcılarla önceden paylaşılması, toplantı karar ve takip notlarının tüm paydaşlara iletilmesi Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisinin sorumluluğundadır.

2023 yılında, üyelerin %100 katılımıyla on bir toplantı yapılmıştır.

Norm Holding Yönetim Kurulu her yılın başında stratejik hedefleri belirlemekte ve yıl sonlarında verimlilik raporlarını pay sahiplerine sunmaktadır. Yönetim Kurulu, İcra Kurulunun performansını sene başında belirlenen kriterlere göre her çeyrekte değerlendirmekte, ulaşılan sonuçları hedeflerle karşılaştırarak pay sahiplerinin bilgisine sunmaktadır.

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi yıllık olarak yapılmaktadır. Ayrıca, Yönetim Kurulu yetkinlik matrisi de her yıl çıkarılmakta ve skorunun gelişimi takip edilmektedir.

Norm Holding, kurumsal yönetim anlayışını sürekli geliştirerek sürdürülebilir ve şeffaf bir yönetim yapısı oluşturmayı hedeflemektedir. Yönetim Kurulunun etkin gözetimi ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı, Holding ve bağlı şirketlerinin uzun vadeli başarısını ve tüm paydaşları için değer yaratmasını sağlamaktadır. 2023 yılında, Holding adına, Hukuk Müşavirliğimiz takibi ve bilgisinde mevzuata aykırılık nedeniyle Yönetim Kurulu aleyhine açılan herhangi bir dava, kesinleşmiş idari veya adli yaptırım bulunmamaktadır.

Norm Holding Kurumsal yönetim yapısı, görevleri ve toplantı içeriklerine faaliyet raporuna entegre olarak yayımlanan **Yönetim Kurulu Çalışma Esasları** ve **Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum** Raporundan ulaşılabilmektedir.

YÖNETİM KURULU VE ORGANİZASYON YAPIMIZ

Yönetim Kurulu Yapısı

Adı, Soyadı, Görevi	Görev Süreleri, Sorumluluk Durumu	Görev aldığı Komiteler	Diğer Görevleri
Mehmet Fatih UYSAL Yönetim Kurulu Başkanı	22 Nisan 2021 - 15 Nisan 2024* İcracı değil, Ortak	-	Holding içi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği
Nedim UYSAL Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO	22 Nisan 2021 - 15 Nisan 2024* İcracı, Ortak	Yatırım Komitesi	Holding içi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği
Duygu UYSAL SİMROOĞLU Yönetim Kurulu Üyesi	22 Nisan 2021 - 15 Nisan 2024* İcracı değil, Ortak	Sürdürülebilirlik Komitesi	-
Muhittin BİLGET Yönetim Kurulu Üyesi	22 Nisan 2021 - 15 Nisan 2024* İcracı değil, Ortak	Denetimden Sorumlu Komite Kurumsal Yönetim Komitesi Riskin Erken Saptanması Komitesi Yatırım Komitesi	Holding içi ve Grup Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Ceyhun ARAZ Yönetim Kurulu Üyesi	22 Nisan 2021 - 15 Nisan 2024* İcracı değil, Ortak değil	Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite, Sürdürülebilirlik Komitesi	Holding içi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Mustafa Sabri DOĞRUSOY Yönetim Kurulu Üyesi	27 Şubat 2023 - 15 Nisan 2024* İcracı değil, Ortak değil	Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi	Holding içi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Erkut ULUDAĞ Yönetim Kurulu Danışmanı	Danışman	Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yatırım Komitesi	

* Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süreleri, 15.04.2024 - 15.04.2027 tarihleri boyunca devam edecektir.



YÖNETİM KURULU ÜYELERİ



Mehmet Fatih UYSAL

Yönetim Kurulu Başkanı

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 1983 yılında mezun olan Mehmet Fatih Uysal, profesyonel kariyerine 1982 yılında Norm Holding şirketlerinden STD'de Genel Müdür olarak başlamıştır. 1995 yılında Norm Fasteners Cıvata Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olan Uysal, 2013 yılından itibaren Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Uysal; TAYSAD, BESİAD ve Ege İhracatçı Birliklerinde Yönetim Kurulu Üyesi, İBB İzmir Ekonomik Kalkınma Kurulunda Koordinasyon Kurulu Üyesi, Türk Eğitim Vakfında Yürütme Kurulu Üyesi, İzmir Ticaret Odası Eğitim ve Sağlık Vakfında Mütevelli Heyet Üyesi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinde Meclis Üyesi ve TÜSİAD, TİM, TAİDER, KALDER, ESİAD, EGİAD, Salihlililer Kültür ve Dayanışma Derneği üyesidir.

 Mehmet Fatih UYSAL

Nedim UYSAL

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO

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

 Nedim UYSAL

Duygu UYSAL SİMROOĞLU

Yönetim Kurulu Üyesi

İzmir Amerikan Koleji'nden 2010 yılında mezun olan Duygu Uysal Simrooğlu, lisans eğitimini New York Üniversitesi Tiyatro Edebiyatı ve Sanatları Bölümü'nde tamamlamıştır. 2018 yılından bu yana çağdaş dans eğitimine devam eden Simrooğlu, profesyonel olarak dans ve görsel sanatlarla ilgilenmiştir. Simrooğlu, 2023 İKSEV İzmir Avrupa Caz Festivali kapsamında sahnelenen ve koreografisini Cansu Ergin'in üstlendiği Feminen dans projesinin yapımcılığını ve sanat yönetmenliğini yürütmüştür.

Simrooğlu, Norm Holding Yönetim Kurulu üyeliğinin yanı sıra 2023 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı olarak grubun sürdürülebilirlik faaliyetlerinin liderliğini yürütmüştür.

 Duygu UYSAL SİMROOĞLU

Muhittin BİLGET

Yönetim Kurulu Üyesi

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Muhittin Bilget, yüksek lisansını ABD'de Vanderbilt Üniversitesi Ekonomi Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. 1979-1993 yılları arasında T.C. Başbakanlık Bankalar Yeminli Murakıby ve Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapan Bilget, 1993-1995 yılları arasında T.C. Ottawa (Kanada) Büyükelçiliği Ekonomi ve Ticaret Müşavirliği görevinde bulunmuştur.

1996 yılından bu yana özel sektörde üst düzey yöneticilik yapan Bilget, Yeminli Mali Müşavir ve Bağımsız Denetçi Lisansı sahibidir. Bilget hâlen Salihli Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, İzmir Ekonomi Kalkınma ve Koordinasyon Kurulu Üyeliği, ESİAD'da Ekonomi, Maliye ve Finans Yuvarlak Masası Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

Ceyhun ARAZ

Yönetim Kurulu Üyesi

Lisans ve yüksek lisans öğrenimini Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamlayan Ceyhun Araz, tedarik zinciri yönetimi alanındaki doktora çalışmalarının ardından aynı üniversiteden doktor unvanını kazanmıştır. Araz, 2010 yılında Yardımcı Doçent olarak 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 yılında Norm Holding Yönetim Kuruluna katılmıştır.

 Ceyhun ARAZ

Mustafa Sabri DOĞRUSOY

Yönetim Kurulu Üyesi

Mustafa Sabri Doğrusoy, Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi lisans eğitimini tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ile eş zamanlı Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır. Strateji ve yatırım danışmanı olarak şirketlere yönetim, organizasyon, stratejik planlama, kurumsallaşma, kurum kültürü oluşturma gibi konularda danışmanlık vermektedir. Misafir öğretim görevlisi olarak üniversitelerin lisansüstü ve doktora programlarında ders vermekte olan Doğrusoy, hâlen bir Vakıf üniversitesinde Danışma Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde 2015-2019 yıllarında yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Doğrusoy, 2012 yılından bu yana birden çok borsa şirketinde, Sermaye Piyasası mevzuatlarına uygun olarak, Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır. Doğrusoy, 2020 yılından itibaren Norm Holdingde hizmet vermektedir.

Doğrusoy, Norm Holding Yönetim Kurulu üyeliğinin yanı sıra, 2024 yılından itibaren Holdingin Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı olarak görev alacaktır.

 Mustafa Sabri DOĞRUSOY

Erkut ULUDAĞ

Yönetim Kurulu Danışmanı

Erkut Uludağ, Kadıköy Anadolu Lisesi'nin ardından İTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Michigan Üniversitesi'nden İnşaat Mühendisliği ve MBA İşletme yüksek lisans derecelerini almıştır.

Çalışma hayatına 1993 yılında ABD'de otomotiv sektöründe başlayan Uludağ, 1997-2004 yılları arasında küresel danışmanlık firması Kearney'nin Şikago ofisinde çokuluslu firmalara operasyonel verimlilik ve maliyet iyileştirme, birleşmeler, strateji geliştirme ve özel sermaye fonlarına sektörel yatırımları için danışmanlık hizmeti vermiştir. 2004-2012 yılları arasında Roland Berger stratejik danışmanlık firmasında yönetici ortak olarak görev almıştır. 2013 yılından itibaren kendi şirketi EU Kurumsal Danışmanlık firmasıyla satın almalar, birleşmeler ve strateji geliştirme alanlarında danışmanlık hizmeti vermektedir.

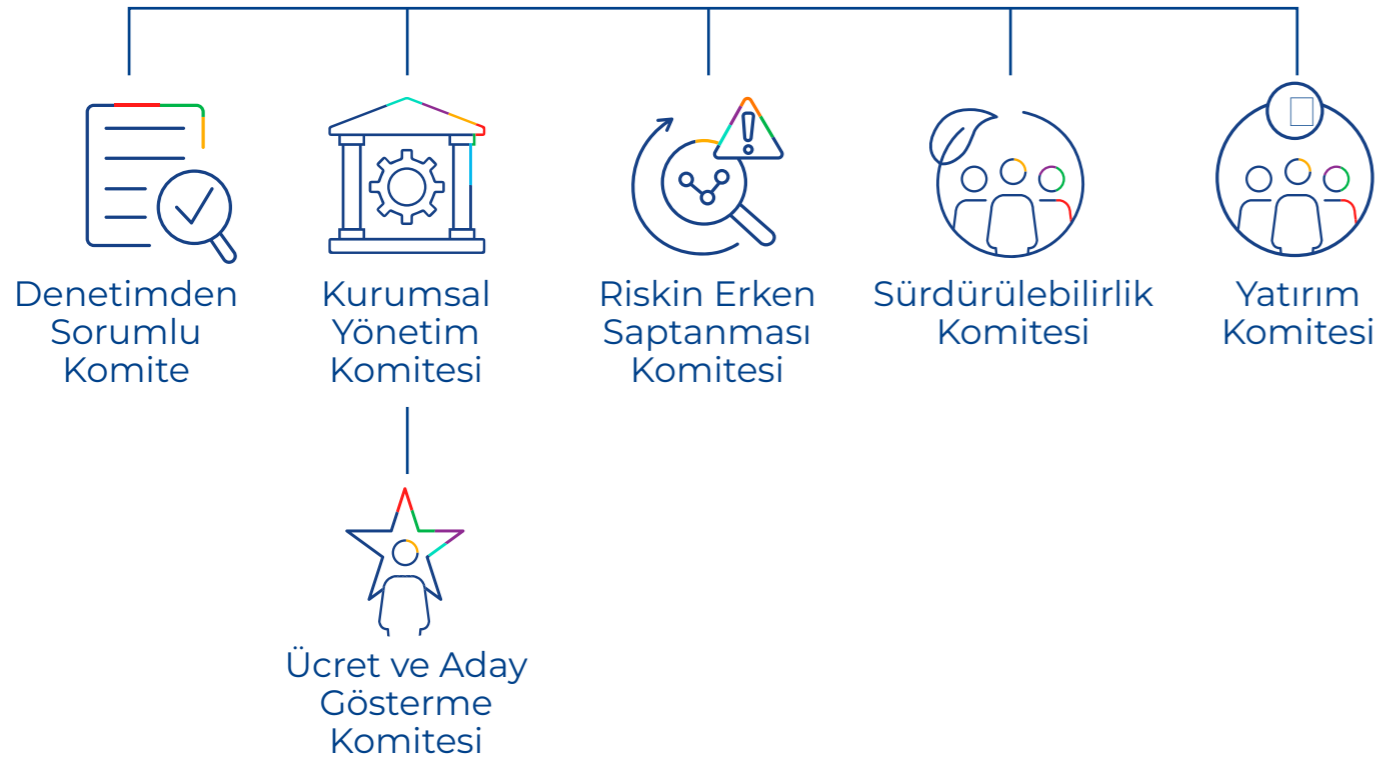
Çeşitli sanayi şirketlerinde yönetim kurulu üyelikleri bulunan Uludağ, 2018 yılından itibaren Norm Holding Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev almaktadır.

 Erkut ULUDAĞ

YÖNETİM KURULU BÜNYESİNDEKİ KOMİTELER

Norm Holdingin kurumsallaşma stratejisi kapsamında, Sermaye Piyasası Kanunu ve OECD'nin Kurumsal Yönetim Prensipleri temelinde, Yönetim Kurulu bünyesinde altı komite oluşturulmuştur.

Yönetim Kurulu



Komiteler, kendi yetki ve sorumlulukları dâhilinde karar verme mekanizmalarına tavsiyelerde bulunmaktadır. Nihai karar ve sorumluluk her zaman Norm Holding Yönetim Kuruluna aittir. Komitelerin kapsamı, görev ve sorumlulukları Komite Çalışma Esaslarında tanımlanmıştır ve [Norm Holding internet sitesinden](#) ulaşılabilir.

Komitelerin toplantı sıklıkları ve tarihleri sene başında belirlenmektedir. Toplantı gündemlerini Komite Başkanı hazırlamaktadır ve gündem, üyelere Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından dağıtılmaktadır. Toplantılar, gerekli görüldüğünde, gündem yoğunluğuna göre komite kararıyla arttırılmakta veya olağanüstü toplantılar yapılabilmektedir. Toplantı sonuçları Yönetim Kuruluna sunulmakta ve her yılsonunda komite çalışmaları konusunda faaliyet

raporu hazırlanmaktadır. Ayrıca, komiteler görev ve çalışma esasları dokümanlarını gözden geçirmekte; güncellenmesi gereken noktaları Norm Holding Yönetim Kurulunun onayına sunmaktadır.

Komitelerde gerek duyulması halinde, Yönetim Kurulu üyesi olmayan Holding yöneticilerinin veya Holding ve bağlı şirketlerinde görev almayan uzman kişilerin geçici olarak görev alabilmesi mümkündür. Ayrıca komiteler; faaliyetleriyle ilgili olarak gerekli görülen konularda dışarıdan profesyonel danışmanlık alabilmekte, bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilmekte ve yönetsel konularda özel incelemeler yapabilmektedir.

Denetimden Sorumlu Komite

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

Denetimden Sorumlu Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin muhasebe, mali raporlama, iç kontrol ile ilgili sistemlerinin işleyişi ve yeterliliği ile iç ve dış denetim süreçlerinin uygulama kontrollerini yürütmektedir. Denetimden Sorumlu Komitenin çalışma esaslarına [Norm Holding internet sitesinden](#) ulaşılabilir.

Komite, başkan dâhil olmak üzere 3 üyeden oluşmaktadır. İki ayda bir toplanan Komite gerekli görüldüğünde toplantı sıklığını arttırabilmektedir. 2023 yılında 6 komite toplantısı yapılmış ve her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. Komitenin 2023 yılındaki çalışmalarına ilişkin faaliyet raporu Nisan 2024'te Yönetim Kuruluna sunulmuştur.

Komite;

- Norm Holding ve bağlı şirketlerinin başta Türk Ticaret Kanunu olmak üzere, tüm yasal düzenlemelere, Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkelerine, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu düzenlemelerine, Türkiye Denetim Standartlarına ve Türkiye Muhasebe Standartlarına uyumunu izlemektedir.
- İç denetim süreçlerinde tespit edilen bulguların risk seviyesine göre takibine ilişkin raporlar iki ayda bir gerçekleşen toplantılarda komiteye sunulmaktadır.
- Holding ve bağlı şirketlerindeki bağımsız denetim süreçlerinin etkin ve verimli şekilde yürütülmesini ve koordinasyonunu sağlamaktadır. Bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü Yönetim Kuruluna yazılı olarak bildirmektedir.
- Mali ve finansal konularda yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde, mali raporun hazırlanmasında ve raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğunun denetlenmesinde rol oynamaktadır. Gerekli durumlarda Yönetim Kuruluna iyileştirici çalışmalara ilişkin öneriler sunmaktadır.
- Kurumsal Risk Yönetimi çalışmalarını yürütmektedir. 2023 yılında Holding bağlı 3 şirkette, kurumsal risk yönetimi mekanizması hayata geçirilmiş olup 2024 yılında diğer Norm Holding şirketlerinde yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Filiz ERGİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi, İnsan Kaynakları Direktörü
Belgin TUNCEL EVCİMEN	Üye	Marka ve Kurumsal İletişim Direktörü

Kurumsal Yönetim Komitesi, Holding ve bağlı şirketlerinin faaliyetlerinin Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri ve yerel mevzuat açısından uyumunu izlemektedir. Holding performansının iyileştirilmesini sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi, pay sahipleriyle etkin iletişimin sağlanması, sistem ve süreçlerin gözden geçirilmesi ve uygun görülen komitelerin hayata geçirilmesinin koordine edilmesinde rol oynamaktadır. Performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve kamuoyunu aydınlatma konularında çalışmakta, ilke ve uygulama esaslarını belirlemekte, gözetimini yapmakta ve Norm Holding Yönetim Kuruluna sunmaktadır. Kurumsal Yönetim Komitesi çalışma esaslarına Norm Holding internet sitesinden ulaşılabilir.

Komite, başkan dâhil olmak üzere 5 üyeden oluşmaktadır. 2023 yılında 4 komite toplantısı yapılmıştır. Her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Komite, 2023 yılında Yönetim Kurulu Hedefleri, Yönetim Kurulu Performans Değerlemesi ve Yönetim Kurulu Verimlilik Raporunu hazırlamış ve Yönetim Kuruluna sunmuştur. Bunların yanı sıra, İcra Kurulu Performans Değerlemesini yürütmüş, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulunun ayrıştırılması, toplantı konuları ve sıklıklarının belirlenmesinde İcra Kuruluya çalışmıştır. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporunun hazırlanmasında Sürdürülebilirlik Komitesi ve İcra Kuruluna destek vermiştir.

Bağımsız ve akredite kurumsal yönetim ve kredi derecelendirme kuruluşu tarafından OECD ve SPK ilkelerini temel alarak yapılan 2023 değerlendirmesinde, Norm Holding "Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum" açısından 10 üzerinden 9,19 puan almıştır.

Komitenin 2023 yılı çalışmalarına ilişkin faaliyet raporu Nisan 2024'te Yönetim Kuruluna sunulmuştur.

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mahmut ÖZTÜRK	Başkan	İcra Kurulu Üyesi, Endüstri Grubu Başkanı
Caner MELEK	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Ticaret Grubu Başkanı
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi, İnsan Kaynakları Direktörü

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesinin alt komitesi olarak çalışmaktadır. Norm Holding ve bağlı şirketlerinde üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan pozisyonları belirlemekte, bu pozisyonlar için atama önerileri getirmektedir. Ücret politikasının oluşturulması ve uygulanmasını koordine etmektedir.

Komite, başkan dâhil olmak üzere, 4 üyeden oluşmaktadır. Komitenin düzenli toplantıları Ekim ve Aralık aylarında yapılmaktadır. Gerekli görülen durumlarda amaca özel toplantılar yapılabilmektedir. Toplantı gündemi İnsan Kaynakları Direktörü ve Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından belirlenmekte, toplantı çağrılar ve toplantı gündemi Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından duyurulmaktadır.



Riskin Erken Saptanması Komitesi

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Erkut ULUDAĞ	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Tevfik Gani ERPULAT	Üye	Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyesi
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	Endüstri Grubu Başkanı
Caner MELEK	Üye	Ticaret Grubu Başkanı

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Kurumsal Risk Yönetimi mekanizmasının kurulması ve uygulanmasından sorumludur. Bu kapsamda Holding ve bağlı şirketlerinde oluşturulan sistem ve süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini yönetmektedir. Komite, ekonomik, çevresel ve sosyal, jeopolitik ve teknolojik riskleri takip etmektedir.

Başkan dâhil 5 üyeden oluşan Komite üç ayda bir toplanmaktadır. Toplantı sıklığı gündem yoğunluğuna göre arttırılabilmektedir. Toplantı gündemi Komite Başkanı tarafından belirlenmekte ve üyelere Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından dağıtılmaktadır. Riskin Erken Saptanması Komitesi çalışma esasları, [Norm Holding internet sitesinde](#) yer almaktadır.

Komite çalışmalarının ve toplantı tutanaklarının yer aldığı raporları Yönetim Kuruluna düzenli olarak sunmaktadır. 2023 yılında 5 komite toplantısı yapılmış ve her çeyrekte Yönetim Kurulu, Komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. 2023 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporu Nisan 2024'te Yönetim Kuruluna sunulmuştur.



Sürdürülebilirlik Komitesi

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Başkan*	Yönetim Kurulu Üyesi
Ceyhun Araz	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Üye*	Yönetim Kurulu Üyesi

* Duygu Uysal Simrooğlu 1 Ocak – 31 Aralık.2023 tarihleri arasında komite başkanlığını yürütmüştür. 1 Ocak 2024 tarihinden itibaren Komite Başkanlığı görevini Mustafa Sabri Doğrusoy devralmıştır.

Sürdürülebilirlik Komitesi, 2021 yılında, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla (SKA) uyumlu olarak çevresel, sosyal ve yönetim alanındaki performansını iyileştirmek ve şirketin sürdürülebilir büyümesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Komitenin Çalışma Esasları'na [Holdingin internet sitesinden](#) ulaşılabilir.



Komite, başkan dâhil olmak üzere, 3 üyeden oluşmaktadır. Komite her ay toplanmaktadır. Komite kararıyla toplantı sıklığı arttırılabilmektedir. 2023 yılında 12 toplantı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu Komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Komite, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu olarak Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik strateji ve hedeflerinin belirlenmesi süreçlerini yönetmektedir. Norm Holding sürdürülebilirlik politikasının oluşturulması ve çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlarla iletişiminin koordinasyonunu Komite tarafından yürütülmektedir. İş Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği düzenlemeleri ile çevre mevzuatına tam uyumun sağlanması ve küresel iyi uygulamalar çerçevesinde Holding ve bağlı şirketlerinin performansının iyileştirilmesi için Yönetim Kuruluna öneriler sunmaktadır.

Komite iyi uygulamaları yakından takip etmek ve sürdürülebilirlik çalışmalarının etkinliğini arttırmak için Türkiye ve dünyada sürdürülebilirlik üzerine çalışan sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri yapmaktadır. Bu doğrultuda, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) Türkiye faaliyetlerine yoğun olarak katılım sağlanmaktadır.

Holdingin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için, yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip kişilerin görev aldığı çalışma grupları oluşturulmuştur. İlk etapta Ar-Ge ve İnovasyon, Çevre, Dijital Dönüşüm, İnsan ve Toplum ve Kurumsal Yönetim olarak 5 çalışma grubu belirlenmiştir. 2024'te yürütülen strateji çalışmaları kapsamında, 4'e indirilen çalışma grupları **Çevre, Ar-Ge ve İnovasyon, İnsan ve Toplum ile Sürdürülebilir Tedarik Zinciri** olarak güncellenmiştir.

Komitenin koordinasyonu altında çalışan gruplar, aksiyon planlarının oluşturulması ve uygulanması, performansın izlenmesi, gerekli durumlarda aksiyonların güncellenmesi ve Komitenin verdiği tüm görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Çalışma gruplarının planlaması yıllık olarak yapılmaktadır. Her bir grubun yıllık çalışma planı detaylı bir şekilde ele alınmakta, yıl boyunca gerçekleştirilecek etkinlikler belirlenmekte ve görev dağılımları yapılmaktadır.

Komite çalışmaları kapsamında 2020 yılından beri her sene **Norm Holding Sürdürülebilirlik Raporu** kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

2023 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporu Nisan 2024'te Yönetim Kuruluna sunulmuştur.



Yatırım Komitesi

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Erkut ULUDAĞ	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Endüstri Grubu Başkanı
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Mali İşler ve Finans Direktörü

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin yatırım talepleri Yatırım Komitesinin değerlendirmesinden geçmektedir. Komite yatırım taleplerini hem mevzuat açısından hem de finansal olarak değerlendirilmektedir. Yatırımların

mevcut faaliyetlere etkisi ve yasal düzenlemelere uyumu da analiz edilmektedir. Teşvik ve hibeler dâhil olmak üzere finansman modellerinin araştırılmasını da Komite yönetmektedir. Değerlendirmeler Yönetim Kuruluna sunulmaktadır.

Holdingin rekabet gücünü artıracak stratejileri belirlemek, yatırım programları oluşturmak, yatırımların performanslarının belirlenen ölçütlerle takip edileceği sistemleri oluşturmak komitenin sorumlulukları arasındadır. Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen strateji ve projelerin yönetiminin takibi de Komite tarafından izlenmektedir.

Yatırım Komitesi başkan dâhil 5 kişiden oluşmaktadır. Komite, üç ayda bir toplanmaktadır. Toplantı sıklığı komite kararına göre arttırılabilmektedir.



Norm Holding ve bağlı şirketlerinde operasyonel mükemmellik kapsamındaki robotik ve otomasyon yatırımları 2023 yılında da sürdürülmüştür.

İCRA KURULU VE İCRA KURULU KOMİTELERİ

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO
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
Erkan YENİÇARE	Üye	Teknoloji ve Dijital Dönüşüm Direktörü

Holding İcra Kurulunun görev ve sorumlulukları **İcra Kurulu Çalışma Esasları** dokümanında tanımlanmıştır. İcra Kurulu hedefleri sene başında Yönetim Kurulunun onayıyla belirlenmektedir. Her yılsonunda İcra Kurulu verimlilik raporu hazırlanarak Yönetim Kurulunun ve pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

İcra Kurulu ve İcra Kurulu Komiteleri



Kurula bağlı olarak **Mali İşler ve Finans Komitesi, İş Geliştirme Komitesi ve Satın Alma Komitesi** oluşturulmuştur. Komiteler kendi yetki ve sorumluluklarında hareket etmekte ve gerekli görülen hususlarda karar verme mekanizmalarına tavsiyelerde bulunmaktadır. Nihai karar ve sorumluluk her zaman Norm Holding İcra Kuruluna aittir.

Komite görevlendirmeleri, potansiyel üyelerin bilgi birikimleri ve deneyimleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Tüm komitelerin görev ve çalışma esasları yazılı hale getirilmiştir.

Komitelerin olağan toplantı dönemleri sene başında belirlenmektedir. Komite kararıyla toplantı sıklığı gündem yoğunluğuna göre arttırılabilmektedir. Toplantı

gündemlerini Komite Başkanı belirlemektedir. Komite üyeleri toplantı gündemine alınmasını istedikleri konuları, Komite Başkanı'na iletmektedir. Toplantı gündemi üyelere Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından dağıtılmaktadır.

Komite çalışmaları yazılı hale getirilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Toplantı sonuçlarını içeren raporlar İcra Kuruluna sunulmakta ve uygun görülen raporlar Yönetim Kuruluna seviyesine taşınmaktadır.

Komiteler her yılsonunda faaliyet raporu hazırlamaktadır. Komite görev ve çalışma esasları dokümanını gözden geçirmekte ve güncellenmesi gereken noktaları Norm Holding Yönetim Kurulunun onayına sunmaktadır. Gerek duyulması halinde, komite toplantılarına Holding ve bağlı şirkette çalışanları ya da dışarıdan uzmanlar davet edilebilmektedir. Komite kararıyla, Yönetim Kurulu Üyesi olmayan Norm Holding yöneticileri veya dışarıdan uzmanlar komitelerde geçici olarak görev alabilmektedir.

Mali İşler ve Finans Komitesi

Mali İşler ve Finans Komitesi kurulduğu 2022 yılından itibaren Norm Holding ve bağlı şirketlerinin finansal durum başta olmak üzere değerlendirme ve görüşlerini İcra Kuruluna yazılı olarak sunmaktadır.

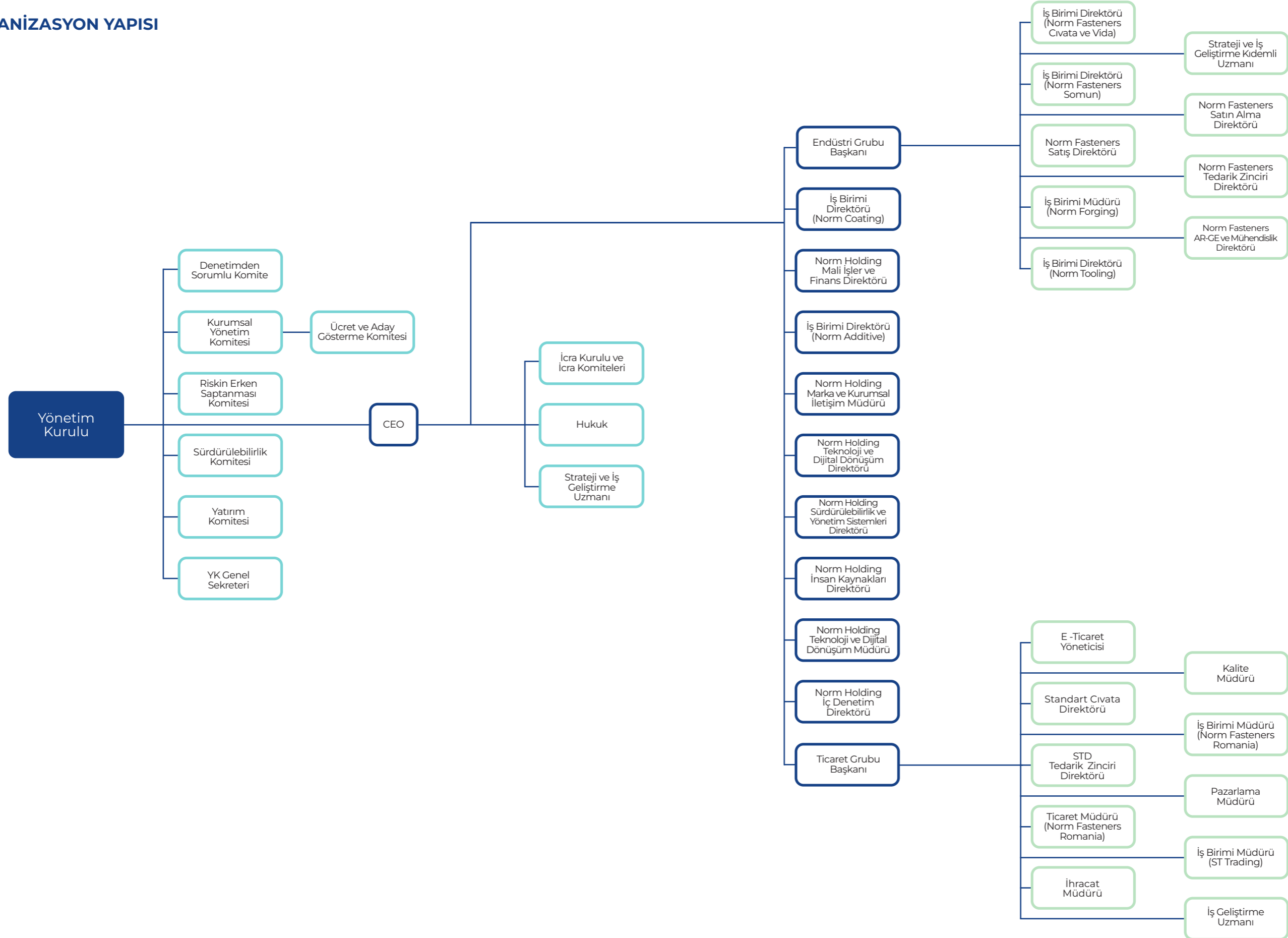
İş Geliştirme Komitesi

İş Geliştirme Komitesi kurulduğu 2022 yılından itibaren Norm Holding ve bağlı şirketlerinin stratejileri doğrultusunda iş geliştirme fırsatlarını araştırarak, analiz ve değerlendirmelerini İcra Kuruluna yazılı olarak sunmaktadır.

Satın Alma Komitesi

Satın Alma Komitesi Norm Holding ve bağlı şirketlerinin, tüm satın alma süreç ve işlem takiplerini yaparak maliyetleri optimize etmek, kaliteyi artırmak ve tedarik süreçlerinin etkinliğini artırmak için çalışmaktadır.

ORGANİZASYON YAPISI



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarından sorumlu en üst seviyedeki birim Yönetim Kuruluna bağlı olarak çalışan Riskin Erken Saptanması Komitesidir. Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin risk ve fırsatlarını değerlendirirken, Denetimden Sorumlu Komite tarafından görevlendirilen İç Denetim Departmanı da kurum içi riskleri periyodik olarak incelemekte ve raporlamaktadır. Komite kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol faaliyetlerinin kurum içerisinde yaygınlaştırılması, risk farkındalığının artırılması ve ortak risk algısı oluşturularak izlenebilirliğin sağlanmasını hedeflemektedir.

Komite her sene finansal, ekonomik, jeopolitik, çevresel ve sosyal konulardaki risk değerlendirmesini gözden geçirmektedir. Çalışmada küresel riskler, ülke riskleri ve şirket riskleri ele alınmaktadır. Komite risk ve fırsatları belirlerken, başta World Economic Forum (WEF) Risk Raporu olmak üzere, küresel ve yerel analizlerle iş birimleri ve fonksiyonlardan gelen geri bildirimleri değerlendirmektedir.

2023 yılında yapılan çalışmada 26 potansiyel risk belirlenmiştir. Olasılık-etki analizine göre içlerinden 17'si kritik risk olarak sınıflandırılmış ve ilgili birimler tarafından aksiyon planları oluşturulmuştur. Aksiyon planlarına ilişkin ilerleme raporları her çeyrekte Komiteye sunulmuştur. Düşük seviyedeki risklere ilişkin olarak da risk puanları ve trendler üç ayda bir Komite toplantılarında gözden geçirilmiştir. Ayrıca, çevre, İSG ve enerji yönetim sistemleri kapsamında risk değerlendirmeleri yapılmaktadır.

2023 yılında Holdingin risk yönetimi çalışmaları kapsamında, faaliyet gösterilen coğrafyalarda deprem analizleri ve aksiyon çalışmaları da yapılmıştır. Deprem riski kritik risk seviyesinde izlenmektedir. Temmuz 2023'te başlatılan çalışmalarla Holding bünyesindeki binaların depreme dayanıklılık kontrolleri yapılmaktadır. Çalışmalar 2024 yılında da sürecektir. Deprem anında yapılacaklara yönelik AKUT ile yapılan iş birliğiyle tüm sahalarda eğitimler verilmiş, arama kurtarma ekipleri için gerekli malzeme listeleri ve maliyetler belirlenmiştir. Tesis bazında yangın, deprem, sel vb. konularda acil durum planları oluşturulmuştur.

Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) Alanındaki Risklerin Yönetimi

2023 risk ve fırsat çalışmasında sürdürülebilirlikle ilgili en önemli risk, iklim değişikliği sebebiyle hava koşullarında yaşanan akut ve kronik değişiklikler olarak belirlenmiştir. Hava koşullarındaki değişim emtia fiyatlarının, küresel enflasyonun ve arz sıkıntısının artması riskini doğurmaktadır.

Riskin Holding faaliyetleri üzerindeki etkisinin en aza indirilmesi amacıyla, tüm ürün gruplarında tedarik kaynakları, coğrafi ve jeopolitik olarak çeşitlendirmiş, alternatif lojistik çözümleri değerlendirmiştir.

Çalışmada, başta Avrupa Birliği'nin (AB) Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ve ilgili düzenlemeleri olmak üzere, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecindeki riskler de değerlendirilmiştir. Geçiş risklerinin yönetilmesi kapsamında, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları ile düşük karbon emisyonlu ürünler geliştirilmesi için Ar-Ge yatırımları önceliklendirilmektedir. Norm Holdingin bu konudaki projeleri ve performansına raporun **Dünyaya Değer** ve **Teknolojiye Değer** bölümlerinden ulaşabilirsiniz.

Bu kapsamda, UNGC tarafından düzenlenen İş ve İnsan Hakları Hedef Hızlandırma programına katılım sağlanmıştır. Değer zincirindeki etik ve insan hakları risklerinin tespitine yönelik durum tespiti süreci ile ilgili risk değerlendirmelerine başlanmıştır.

Sosyal risklere ilişkin çalışmalarda, değer zincirinde etik ve insan hakları ihlallerine ilişkin riskler öne çıkmaktadır. Etik ve İnsan Hakları Risk Değerlendirmesi süreci Sürdürülebilirlik, İK, İç Denetim departmanları ile Etik Kurulun iş birliğiyle yürütülmektedir. Proje kapsamında, riskler ve kök nedenleri belirlenmektedir. Riskler, olasılık ve etki açısından değerlendirilmekte ve etkilenen paydaş grupları tespit edilmektedir. Risklerin önlenmesi veya etkilerinin en aza indirilmesi için aksiyon planı oluşturulmaktadır. Projeye ilişkin çalışmaların 2024 yılında da devam etmesi planlanmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi Projesi

Holding, 2022 yılında risk analizi süreçlerinin iş süreçlerine entegre edilmesini amaçlayan **Kurumsal Risk Yönetimi Projesini** başlatmıştır. 2022 yılında pilot şirketler olarak belirlenen Norm Fasteners Somun İzmir, Norm Tooling ve STD'de yürütülen projeye 2023 yılında Norm Fasteners Cıvata İzmir, Norm Fasteners Somun Salihli ve Norm Coating İzmir dâhil edilmiştir. Projeler 2023 yılında tamamlanmıştır.

Proje kapsamındaki şirketler iş süreçlerindeki riskleri belirleyerek, risklerin olasılığını ve etkisini ortadan kaldırmak, bu mümkün değilse, azaltmak amacıyla kontrol ortamı oluşturmaktadırlar. İş süreçlerinde tanımlanan potansiyel riskler için kök neden analizi ve etki-sonuç değerlendirmesi yapılarak gerekli aksiyon planları belirlenmektedir. Riskler ve aksiyon planları Entegre Yönetim Sistemi (QDMS) üzerinden takip edilmektedir. Projenin 2024 yılında tüm holdingde yaygınlaştırılmasına devam edilecektir.

İŞ ETİĞİ VE UYUM

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Başkan Vekili	Yönetim Kurulu Üyesi
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Endüstri Grubu Başkanı
Caner MELEK	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Ticaret Grubu Başkanı
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi, Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi, İnsan Kaynakları Direktörü
Fatih ÖZGÜR ÇAYIR*	Kurul Sekreteri	İç Denetim Yöneticisi
Yıldız SEHER ÜÇER*	Kurul Sekreteri	İç Denetim Yöneticisi

*Yıldız Seher Üçer 01.06.2024 tarihinden itibaren görevi Fatih Özgür Çayır'a devretmiştir.

Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası Norm Holding ve bağlı şirketlerinde etik yaklaşımı tanımlamaktadır. Politikanın gerektiğinde güncellenmesinin sağlanması Holding İç Denetim Departmanının sorumluluğundadır. Tüm güncellemeler İcra Kurulunun değerlendirmesi sonrasında Yönetim Kurulu onayı ile yapılmaktadır.

Politika Çıkar Çatışması Politikası, Hediye ve Ağırlama Politikası, İhbar ve Bildirim Politikası, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası ile desteklenmektedir. Politika'ya [Norm Holding internet sitesinden](#) ulaşılabilir.

İnsana yakışır, saygılı, dürüst ve sorumlu iş ilişkileri oluşturmak, güvenli ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için uyulması gereken kurallar Etik Çalışma Kuralları dokümanında belirlenmiştir.

Çalışanların **Etik Çalışma Kuralları**'na ve ilgili politikalara uygun davranmasını sağlayacak yönlendirmeyi yapmaktan ve etik ihlallerine dair bildirimler geldiğinde, konunun soruşturulması ve neticelenmesinden Holding Etik Kurul sorumludur. Etik Kurul başkan, başkan yardımcısı, 4 üye ve sekreterden oluşmaktadır. Kurul 3 ayda bir toplanmakta ve toplantı gündemi sekreter tarafından paylaşılmaktadır. Ayrıca, sekreter etik hattına gelen tüm bildirimleri vaka bazında kayıt altına almakta, Etik Kurula ve Yönetim Kuruluna raporlamakta ve arşivlemektedir.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde herhangi bir etiğe aykırılıktan şüphelenilmesi durumunda Holdingin etik hattı üzerinden bildirimde bulunulabilmektedir.

Etik Hat

Etik İlke ve Değerlerin Güvencesi

etikhat.com.tr  444 Etik (3845)

Bildirimler e-posta (normholding@etikhat.com.tr) veya telefon (444 3845) yoluyla yapılabilmektedir. Yapılan bildirimler gizlilik esaslarına uygun olarak incelenmektedir. Etik hattının çalışma prensiplerine ilişkin bilgi Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'nda yer almaktadır.

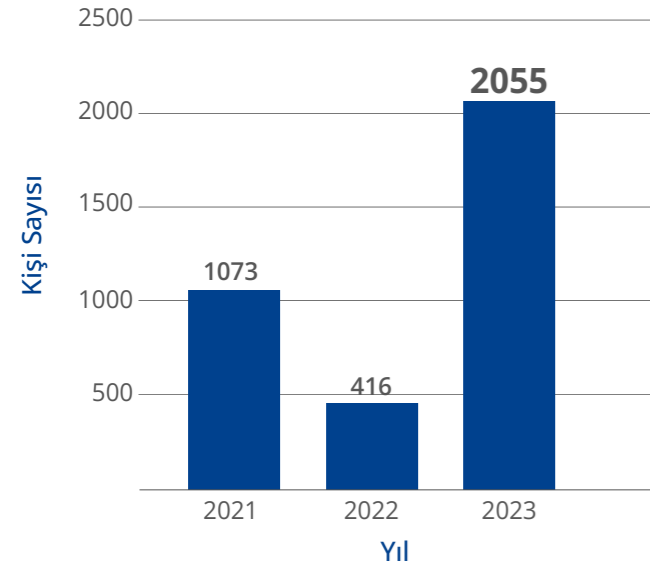
Etik hattı bağımsız bir hizmet sağlayıcısı tarafından yönetilmektedir. Gelen bildirimler Norm Holding Etik Kurula bildirilmektedir. Kurul Sekreteri tarafından kurula, ihbarda bulunan kişiye ve bildirim içeriğine bağlı olarak ilgili yöneticiye takip edilecek süreçle ilişkin bilgilendirme yapılmaktadır. Bildirimin içeriği bir soruşturmayı gerektiriyorsa, İç Denetim Departmanına yönlendirilmektedir. Kurul üyelerinden herhangi biriyle ilgili bir bildirimde bulunulması durumunda, konu ilgili üyenin olmadığı bir toplantıda değerlendirilerek süreç başlatılmakta ve CEO'ya bildirilmektedir. CEO ile ilgili bir bildirim olması durumunda, konu Yönetim Kurulu Başkanına iletilmektedir. Değerlendirmenin sonucu Yönetim Kuruluna raporlanmaktadır. Bildirime ilişkin en geç bir ay içinde Etik Kurul tarafından tavsiye kararı oluşturulmakta ve aksiyon alınması için ilgili şirket yetkililerine iletilmektedir. Bildirimi yapana da konuya ilişkin bilgi verilmektedir.

Etik hattı aracılığıyla gelen tüm bildirimlerin neticelenmesinden Kurul Sekreteri sorumludur. Kurul Sekreteri, aynı zamanda kurulun operasyonlarının yürütülmesi, toplantı materyallerinin gündeme bağlı olarak toplantıdan önce üyelere dağıtılması, gizlilik esasına göre tutulması ve saklanmasını sağlamaktadır.

2023 yılı raporlama döneminde Etik Kurula 39 adet bildirim ulaşmış ve tümü çözümlenmiştir. Bunların arasında ayrımcılıkla ilgili bir bildirim bulunmamaktadır.

Norm Holding etik yaklaşımının ve kurallarının içselleştirmesi amacıyla, 2023 yılında Holding ve bağlı şirketlerinde 2.055 kişiye etik eğitimi verilmiştir.

Etik Eğitimi Tamamlayan Kişi Sayısı



İÇ DENETİM

Denetimden Sorumlu Komitenin görevlendirmesiyle Norm Holding İç Denetim Departmanı tarafından yürütülen iç denetim süreçleri, Holding ve bağlı şirketlerinin faaliyetlerinin etkinliği, mali veri ve raporlamalarının güvenilirliği ve mevzuata uyum konusunda bağımsız ve nesnel güvence sağlamaktadır.

İç Denetim Departmanı yapılan risk analizlerine dayanarak, Holding ve bağlı şirketlerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmektedir. Denetimde yolsuzluk riskleri de dikkate alınmaktadır.

Denetimlerde tespit edilen bulgular için denetçiler tarafından etki ve olasılık dikkate alınarak risk derecelendirmesi yapılmaktadır. Ayrıca, tespit edilen her bulgu özelinde süreç sahipleriyle aksiyon planları üzerinde mutabık kalınmakta ve bulgunun düzeltilmesi için hedef tarih (termin) belirlenmektedir. Aksiyon planları QDMS sistemine girilerek sistem üzerinden takip edilmektedir.

Denetimlerde tespit edilen bulgular ile mutabık kalınan aksiyonlara ilişkin güncel durum dört ayda bir İç denetim departmanı tarafından Denetimden Sorumlu Komiteye raporlanmaktadır. İhtiyaç görülen durumlarda süreç sahipleri Denetimden Sorumlu Komiteye davet edilmekte, bulguya ilişkin aldıkları aksiyonların detaylarını sunmaları talep edilmektedir.

2023 yılında 6 süreç denetimi gerçekleştirilmiştir.

RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Norm Holdingin rüşvet ve yolsuzluğa karşı "Sıfır Tolerans" tutumunu Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'nın yanı sıra **Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası** ile desteklenmektedir. Holding Politika'da rüşvetle mücadele düzenlemelerine ve ilkelerine bağlılığını beyan etmekte ve tam uyum taahhüdünde bulunmaktadır. Politika, ayrıca, muhtemel rüşvet ve yolsuzluk durumlarının tanımlanması ve önlenmesi için bir rehber niteliğindedir. Politikanın gerekli durumlarda güncellenmesi Etik Kurul ve İç Denetim Departmanından görüş alınarak, İcra Kurulunun değerlendirmesi sonrasında Yönetim Kurulu onayı ile İnsan Kaynakları Birimi tarafından yapılmaktadır.

Politika uyarınca, Norm Holding ve bağlı şirketlerindeki çalışanları, iş ilişkilerinde bir avantaj elde etmek, karşı tarafın kararını uygunsuz şekilde etkilemek vb. amaçlarla hediye, yemek, seyahat veya ağırlama sağlayamamaktadır. **Hediye ve Ağırlama Politikası**'nda belirtilen bazı özel koşullar dışında, bir kamu görevlisine hediye verilmesi veya üçüncü bir tarafça verilen bir hediye kabul edilmesine izin verilmemektedir. Ayrıca, bir kamu görevlisini uygunsuz şekilde etkilemek veya bir menfaat elde etme karşılığında hibe veya bağış yapılması yasaklanmıştır.

Norm Holding ve bağlı şirketleri adına hareket eden üçüncü kişiler ile yapılan sözleşmeler, yürürlükteki tüm rüşvet ve yolsuzlukla mücadele düzenlemelerine riayet edilmelidir. Ayrıca, Holding ve bağlı şirketlerinin çalışanlarının üçüncü taraflarla bireysel finansal ilişkiye girmesi kesinlikle yasaktır.

Rüşvet ve yolsuzluk riskini azaltmak için, kurulması muhtemel ortaklıklar, satın alma ve diğer stratejik yatırımların öncesinde risk temelli durum tespiti yapılmaktadır. Satın alma süreçlerinde de tedarikçilerle iş ilişkisi kurulmadan önce ve iş ilişkisi boyunca risk temelli durum tespiti çalışması yapılmaktadır. Temin edilecek hizmet veya ürünler için meşru bir iş gereksinimi duyuluyorsa, sağlanacak hizmet fiyatı piyasa değerinin üstünde değilse ve üçüncü kişi üzerinde rüşvet ve yolsuzluk perspektifi ile yapılan durum tespiti çalışması olumlu sonuçlanırsa iş ilişkisi tesis edilmektedir.

Yolsuzlukla mücadele ve etik prensipler çerçevesinde, Holding ve bağlı şirketlerin finansal tabloları küresel muhasebe ilkelerine, finans ve vergi düzenlemelerine uygun olarak, şeffaf ve takip edilebilir şekilde raporlanmaktadır. Tablolarda gerçeğe aykırı bir durum veya tutarsızlık tespit edilmesi halinde konu İç Denetim Departmanı ve Etik Kurula iletilmektedir.

Norm Holding Disiplin Yönetmeliği'nde belirtildiği üzere, işverenin güvenini kötüye kullanma, hırsızlık ve benzeri davranışlar iş akdinin haklı fesih sebepleri arasında yer almaktadır. Bu tip bir durumla karşılaşıldığında disiplin süreci ve yasal süreç başlatılmaktadır.

Tüm etik ihlallerinde olduğu gibi, rüşvet ve yolsuzluk şüphesi oluşması durumunda da Norm Holdingin etik hattına bildirim yapılabilir. Ayrıca, otomotiv sektörü tedarik zincirine özgü ek güvenlik önlemleri belirlenmekte ve temel bilgi güvenliği kontrolleri uygulanarak müşteri gereksinimleri karşılanmaktadır. Norm Holdingin temel ve destekleyici iş faaliyetlerinin mümkün olan en az kesintiyle sürdürülmesi için iyileştirmeler ve aksiyonlar planlanmaktadır.

Raporlama döneminde rüşvet ve yolsuzlukla ilgili herhangi bir kamu davası bulunmamaktadır.

REKABETE AYKIRI DAVRANIŞLA MÜCADELE

Etik Çalışma Kuralları kapsamında, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde adil rekabet ilkeleri benimsenmektedir. Adil rekabet ve fikri mülkiyetin korunması ilkeleri ile Rekabet Hukuku kapsamındaki düzenlemeler çerçevesinde, çalışanların ve iş ortaklarının hakları korunmaktadır. Holding bünyesinde, piyasa koşullarını haksız bir şekilde bozacak tekelleşme, gruplaşma gibi faaliyetlerle haksız rekabet ve yasal düzenlemelere aykırılığa hoşgörü gösterilmemektedir.

Holdingin **Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Politikası** çalışanların fikri veya sınai mülkiyet haklarının korunmasıyla ilgili esasları, hak ve yükümlülükleri tanımlamaktadır.

2023 yılında, Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle veya başkası adına yaptığı işlemler ile Rekabet Yasağı kapsamında herhangi bir ihlâl vakası bulunmamaktadır.

BİLGİ GÜVENLİĞİ

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde çalışan, müşteri, tedarikçi ve diğer iş ortaklarının kişisel bilgileri ulusal ve uluslararası düzenlemelerin belirlediği kurallar doğrultusunda kayıt altına alınmakta ve korunmaktadır. Holdingin bilgi güvenliği ile ilgili yaklaşımı ve kuralları **Bilgi Güvenliği Politikası** ile **Bilgi Güvenliği Roller ve Sorumluluklar Prosedürü**'nde tanımlanmıştır.

2016 yılında alınan ISO 27001 sertifikasına uygun olarak bilgi güvenliği yönetim sistemi oluşturulmuştur. Programlar, ağlar ve klasörler sadece konuyla ilgili yetkili çalışanın erişim sağlayabileceği şekilde tasarlanmıştır. Kişisel ve ticari bilgilerin üçüncü kişiler ile paylaşımı bilgilerin gizlilik ilkesiyle korunmaktadır.

Bilgi güvenliği yönetim sistemi kapsamında iş süreçlerine yönelik bilgi güvenliği riskleri tespit edilmekte ve sistematik olarak yönetilmektedir. Ayrıca, otomotiv sektörü tedarik zincirine özgü ek güvenlik önlemleri belirlenmekte ve temel bilgi güvenliği kontrolleri uygulanarak müşteri gereksinimleri karşılanmaktadır. Norm Holdingin temel ve destekleyici iş faaliyetlerinin mümkün olan en az kesintiyle sürdürülmesi için iyileştirmeler ve aksiyonlar planlanmaktadır.

Bilgi güvenliği farkındalığını artırmak amacıyla teknik ve davranışsal yetkinlikleri geliştirecek eğitimler gerçekleştirilmektedir. Herhangi bir ilke ihlali durumunda disiplin süreci ve yasal süreç yürütülmektedir.

VERGİ YAKLAŞIMI

Norm Holding hesap verebilirlik ve şeffaflık kapsamında, yerel düzenlemelere tam uyum sağlamakta, vergi yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmektedir. Kamu otoriteleriyle etkin bir iş birliği yürütmektedir.

Holdingin tüm finansal faaliyetleri, yeminli mali müşavirler ve bağımsız denetçiler tarafından denetlenmektedir. Denetim süreci mali tabloların doğruluğunu ve güvenilirliğini temin ederken, finansal raporlamalarda şeffaflığı arttırmaktadır.

2022 yılında İcra Kuruluna bağlı olarak kurulan Mali İşler ve Finans Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin finansal durumunu değerlendirip teşviklerin performans etkilerini analiz ederek stratejik kararların alınmasını desteklemektedir. Vergi stratejisi ve uygulamaları Mali İşler ve Finans Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu bölüm, vergi mevzuatını sürekli izleyen, değişikliklere hızla yanıt veren ve gerekli aksiyonları zamanında uygulayan uzmanlardan oluşmaktadır.

Kâr dağıtımı ve yedek akçe ayrılması vergi düzenlemeleri ile Türk Ticaret Kanunu ve Ortaklar Sözleşmesi'ne uygun olarak yapılmaktadır. Yönetim Kurulunun hazırladığı kâr dağıtım teklifi, Genel Kurulun onayına sunulmakta ve kârın nasıl ve ne zaman dağıtılacağı Genel Kurul tarafından belirlenmektedir. **Kâr Dağıtım Politikası**'na Norm Holding web sitesinden ulaşılabilir.

Sürdürülebilirliği **bütüncül bir perspektifle** ele alarak, Geleceğe Değer yaklaşımımız kapsamında Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı (SKA) temel alıyoruz.



NORM HOLDİNG VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: GELECEĞE DEĞER

PAYDAŞ KATILIMI VE ÖNCELİKLİ KONULAR

Paydaş Katılımı

Paydaşlarla etkin bir işbirliği ve iletişim stratejisi doğrultusunda, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından oluşturulan Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri benimsenmektedir. Açık, şeffaf ve yapıcı bir ilişki yaklaşımıyla paydaşların değerlerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin, Holding hedefleriyle uyumlu şekilde dengelenmesi amaçlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik stratejileri ve hedefleri belirlenirken, Norm Holding tüm paydaşların görüş ve beklentilerini dikkate almaktadır.

Çeşitli platformlar ve araçlar kullanılarak paydaşlarla sürekli ve etkili bir iletişim sürdürülmektedir. Bağlı şirketlerin iletişim stratejilerinin belirlenmesi ve uygulaması için paydaş analizi yapılmaktadır. Tüm bağlı şirketlerin özgün ihtiyaçlarına göre paydaş iletişim stratejileri belirlendikten sonra, Holding genelinde konsolide bir paydaş iletişim haritası oluşturulmaktadır.



Paydaş İletişim Haritası

Paydaşlar	Sıklık	İletişim Platformları
Çalışanlar	Hafta içi her gün	Mailing Intranet (mobil ve web)
	3 ayda 1	N'Haber dergi
	Her gün	Ekranlar
	2 yılda 1 (ÇGA)	Çalışan bağlılığı araştırması ve anketler Her ay çıkarılan farklı konulardan oluşan anketler
	3 ayda 1	Odak gruplar
	Her ay	Ödül sistemi (kıdem ödülleri)
	Yılda 4 kez	Performans Yönetim Sistemi (PYS)
Medya	Senede 1	Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu
	Ayda 2	Basın bültenleri
	Ayda 1	Röportajlar ve söyleşiler
	2 ayda 1	Toplantı ve görüşmeler
	Gerektiğinde	Özel durum açıklamaları
	Sürekli	Eğitim ve teknik destekler Sponsorluklar
Meslek Okulları, Üniversiteler ve Akademi	Yılda 1	Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu
	Sürekli	Akademik kongreler ve seminerler Toplantı ve görüşmeler Ortak projeler Makale ve yayınlar Ortak araştırmalar
	Senede 1 kez	Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu
	Sürekli	Çalışma grupları Proje ortaklıkları
	Senede 1 kez	Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu Denetimler
Kamu Kuruluşları	Gerektiğinde	Toplantı ve görüşmeler Eğitimler
	Yılda en az 1 kez	Ortak projeler (TÜBİTAK-İBB)
	Senede 1 kez	Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu
Tedarikçiler ve Taşeronlar	Gerektiğinde	Norm Holding Çalışma İlkeleri Birebir görüşmeler
	2 ayda 1	İSG komiteleri
	Sürekli	Ödül töreni
	Senede 1 kez	Eğitimler
	Sürekli	Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu çalışma grupları, komite ve yönetim kurulu üyelikleri Üyelikler Ortak proje ve inisiyatifler Toplantı ve görüşmeler

Öncelikli Konular

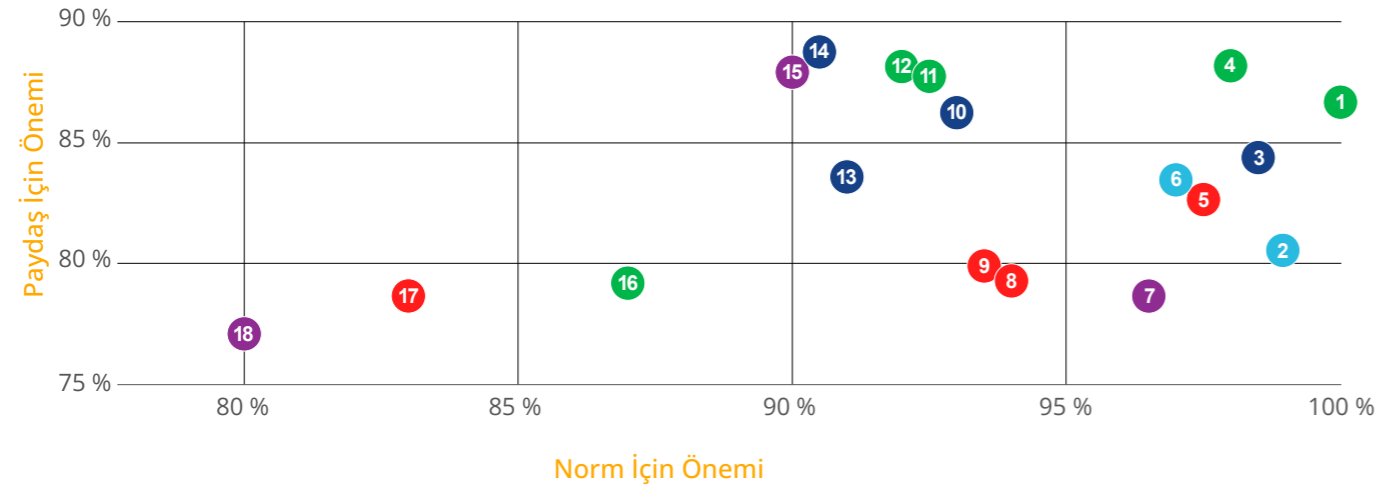
Holding, paydaş katılımı ve önceliklendirme matrisi çalışmalarıyla tüm paydaşları ve ekosistemi için önemli sürdürülebilirlik konularını ve etki unsurlarını belirlemektedir. Bu analiz sonuçları, şirketin sürdürülebilirlik stratejisine, hedeflerine, planlarına ve raporlama yön vermektedir.

2021 yılında gerçekleştirilen paydaş katılımı ve önceliklendirme matrisi, 2024 yılında güncellenmiştir. Gerçekleştirilen analizde SASB Katılım Rehberi (SASB – Sustainability Accounting Standards Board Engagement Guide), sektörel ve endüstriyel gelişmeler, akran kuruluşlar, sürdürülebilirlik raporlama standartları, bir önceki dönemin sürdürülebilirlik öncelikleri, küresel

organizasyonların raporları ve iyi uygulama örnekleri detaylı olarak incelenmiş ve paydaş katılımı için 18 konu belirlenmiştir.

Paydaşlar ve etki potansiyelleri yapılan haritalama çalışmasıyla tespit edilmiştir. Çevrim içi anketler aracılığıyla paydaşların görüşleri toplanmıştır. Beyaz yakalı çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, tedarikçiler, akademi ve finansal kurumlar çalışmaya dâhil edilmiştir. 18'i yurt dışı paydaşlardan olmak üzere toplamda 246 paydaş çalışmaya katılmıştır.

Önceliklendirme matrisi ESG konularının **Paydaşlar İçin Önemi** ve **Norm Holding İçin Önemi** eksenlerinde puanlanarak oluşturulmuştur.



Çok Yüksek Öncelikli	Yüksek Öncelikli	Orta Öncelikli
1 Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş	8 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	16 Biyoçeşitliliğin Korunması / Ekolojik Etki
2 İkiz Dönüşüm (Dijital ve Yeşil Dönüşüm)	9 İnsan Hakları	17 Sosyoekonomik Kalkınmaya Katkı
3 Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık	10 Bilgi Güvenliği	18 Sorumlu Yatırım Yaklaşımı
4 Kaynakların Verimli Kullanılması	11 Hava Kalitesi	
5 İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışan Refahı	12 Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi	
6 Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon	13 İş Modelinin Dayanıklılığı ve Risk Yönetimi	
7 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	14 İş Etiği	
	15 Müşteri Memnuniyeti	

Çok Yüksek Öncelikli Konu

İlgili Bölüm

İlgili SKA'lar

1. Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş

Enerji ve Emisyon Yönetimi



2. İkiz Dönüşüm (Dijital ve Yeşil Dönüşüm)

Teknolojiye Değer



3. Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık

Kurumsal Yönetim



4. Kaynakların Verimli Kullanılması

Dünyaya Değer



5. İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışan Refahı

İnsana Değer



6. Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon

Sorumlu Yatırımlar
Dünyaya Değer
Teknolojiye Değer

7. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi



Yüksek Öncelikli Konular	İlgili Bölüm	İlgili SKA'lar
8. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	6 TOPLUMSAL ETKİNLİKLER, 8 İNSANA YAKINLIK VE EKONOMİK YATIRIM, 10 EĞİTİM VE BEKLENTİLER, 17 AMAÇLARIN ÖZETİ
9. İnsan Hakları	İnsana Değer	6 TOPLUMSAL ETKİNLİKLER, 8 İNSANA YAKINLIK VE EKONOMİK YATIRIM, 10 EĞİTİM VE BEKLENTİLER, 17 AMAÇLARIN ÖZETİ
10. Bilgi Güvenliği	Bilgi Güvenliği	8 İNSANA YAKINLIK VE EKONOMİK YATIRIM, 9 SAKLAMA VE KORUMA, 12 SORUMLU ÖZETİM VE YATIRIM, 17 AMAÇLARIN ÖZETİ
11. Hava Kalitesi	Dünyaya Değer	11 SORUMLU ÖZETİM VE YATIRIM
12. Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi	Su Yönetimi	6 TEMİZ SU VE SANAYİ, 12 SORUMLU ÖZETİM VE YATIRIM
13. İş Modelinin Dayanıklılığı ve Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi	6 TEMİZ SU VE SANAYİ, 12 SORUMLU ÖZETİM VE YATIRIM
14. İş Etiği	İş Etiği ve Uyum	8 İNSANA YAKINLIK VE EKONOMİK YATIRIM
15. Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Memnuniyeti	12 SORUMLU ÖZETİM VE YATIRIM
Orta Öncelikli Konular	İlgili Bölüm	İlgili SKA'lar
16. Biyoçeşitliliğin Korunması / Ekolojik Etki	Dünyaya Değer	13 HAYATİ YATIRIM, 15 KURUMSAL YATIRIM
17. Sosyo-Ekonomik Kalkınmaya Katkı	Toplumsal Faaliyetler	4 KURUMSAL YATIRIM, 5 TOPLUMSAL ETKİNLİKLER, 8 İNSANA YAKINLIK VE EKONOMİK YATIRIM, 10 EĞİTİM VE BEKLENTİLER, 17 AMAÇLARIN ÖZETİ
18. Sorumlu Yatırım Yaklaşımı	Sorumlu Yatırım	12 SORUMLU ÖZETİM VE YATIRIM, 17 AMAÇLARIN ÖZETİ

NORM HOLDİNG DEĞER ZİNCİRİ

Norm Yaklaşımı ve Girdiler

Holding değer zincirinin tüm aşamalarında kurumsal amaçlarının, iş etiği anlayışının ve hizmet kalitesi hedeflerinin net bir şekilde anlaşılmasını ve iş modeline entegre edilmesini amaçlamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede performansını düzenli olarak takip etmekte ve gelişim alanlarına yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

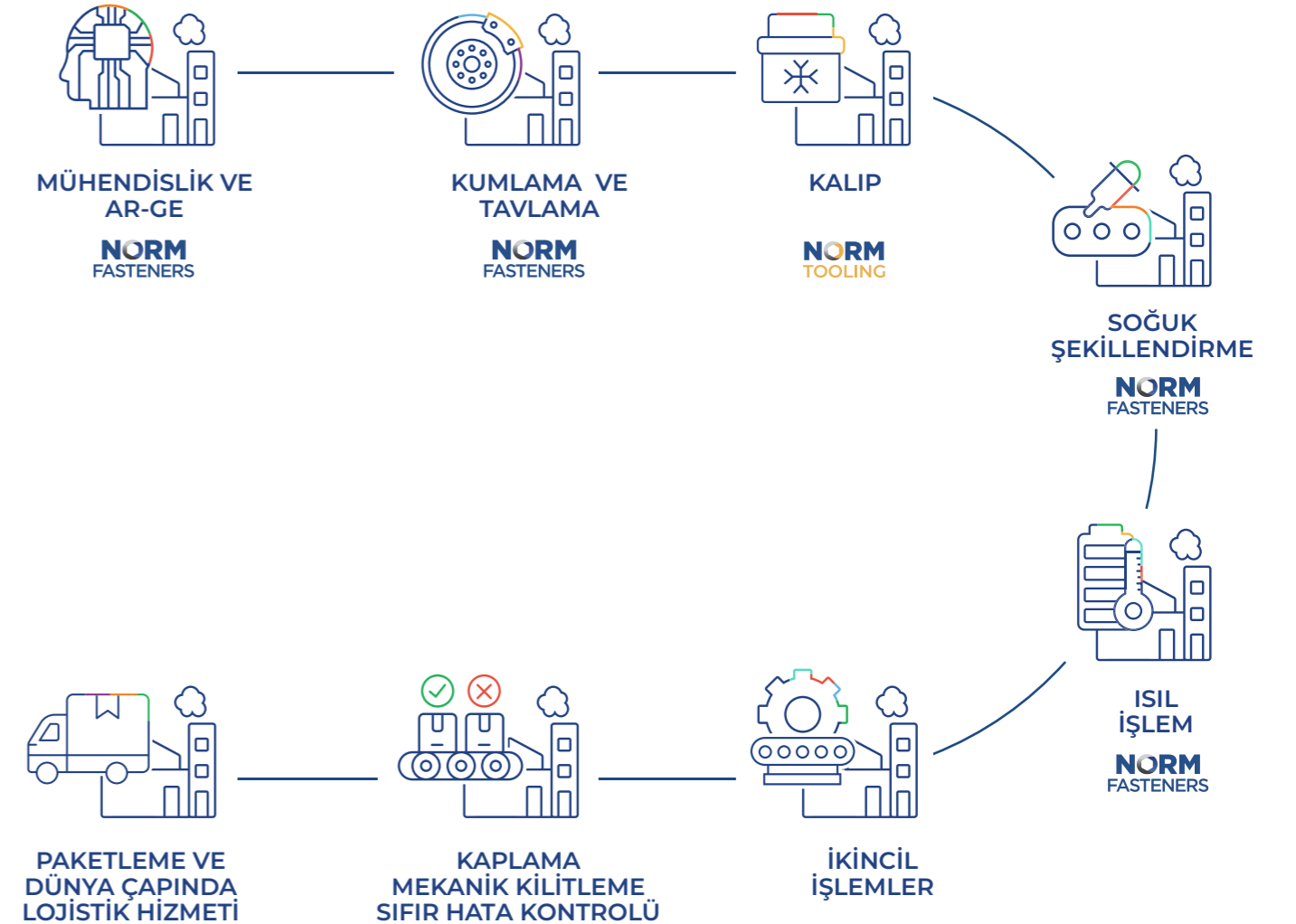
Çıktılar

Norm Holding, tüm değer zincirinde çevresel etkisini en aza indirmek, iklim nötr olmak, su kaynaklarını korumak ve atıklarını azaltmak adına bilimsel verilerle belirlenmiş atık ve enerji yönetimi ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalmaktadır.

Holding, ekosistemindeki tüm paydaşlarının teknolojinin şekillendirdiği geleceğe uyum sağlamaları ve rekabet güçlerini korumaları için gereken yetkinlikleri kazanmalarına öncelik vermektedir.

Norm Holding, değer zincirinde yarattığı etkileri bütüncül bir yaklaşımla yönetmeyi amaçlamaktadır.

Değer Üretimi ve Performans



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Geleceğe Değer

Norm Holdingin sürdürülebilirlik yaklaşımını kurumsal yönetim, ekonomik performans ve entegre risk yönetimi üzerine kurmuştur.

Kurumsal yönetim çerçevesinde, tüm değer zincirinde şeffaf, hesap verebilir, takip edilebilir ve etik değerlere bağlı yönetim anlayışını yaygınlaştırmaktadır.

Holding, aynı zamanda finansal başarısını ve sürdürülebilir büyüme potansiyelini sürekli olarak iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik önceliklerini stratejik kararlarına

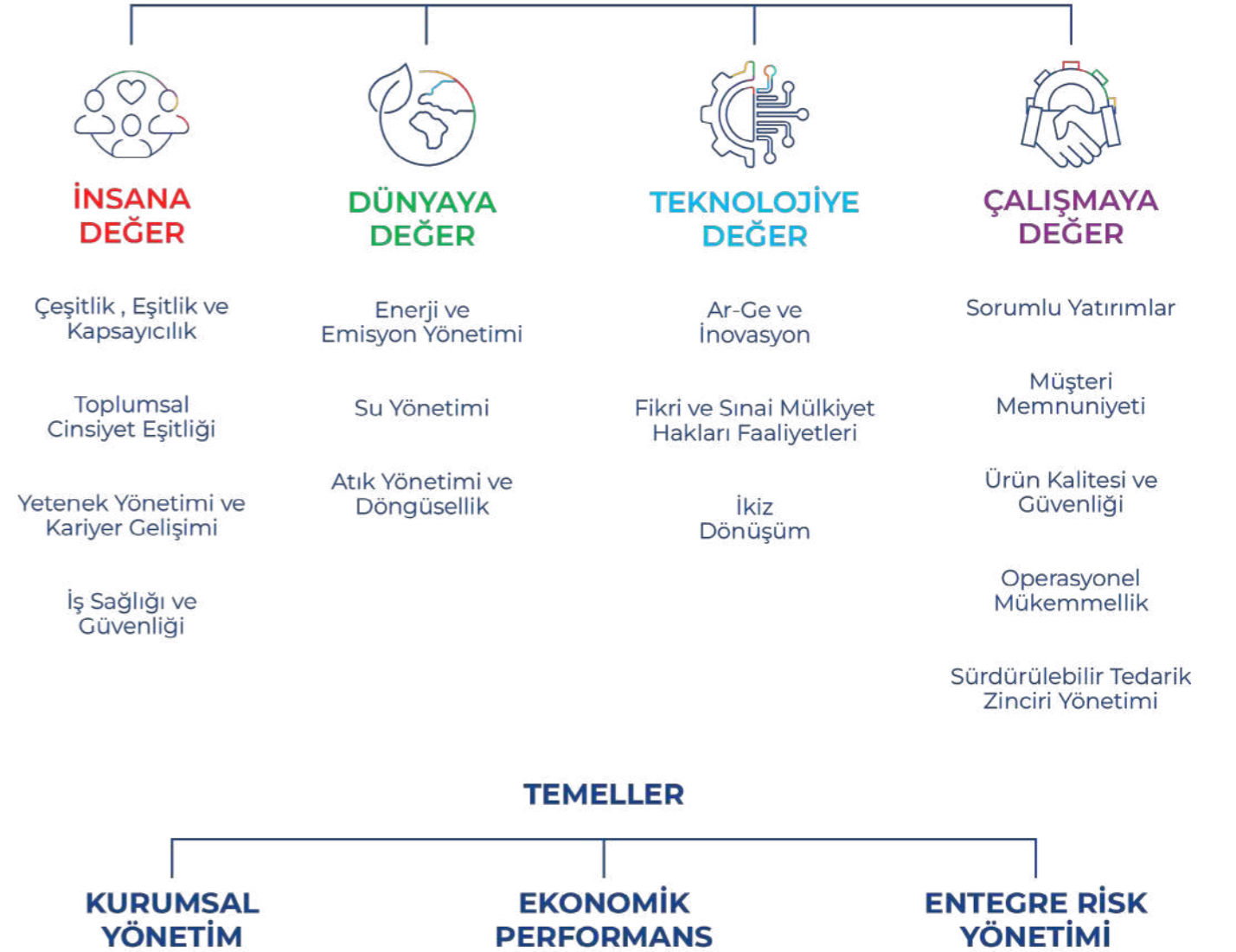
entegre ederek uzun vadeli başarıyı hedeflemektedir. Sürdürülebilir ve sorumlu yatırımlar ile değer yaratma, maliyet etkinliği ve rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır.

Entegre risk yönetimi sayesinde, karşılaşılabilecek potansiyel riskleri belirleyerek, bunları minimize etmeye yönelik stratejiler geliştirmekte ve sürdürülebilirlik risklerini yönetmektedir.

Norm Holding bu üç temel sacayağından yola çıkarak, sürdürülebilirlik yaklaşımını **Geleceğe Değer çerçevesinde İnsana Değer, Dünyaya Değer, Teknolojiye Değer ve Çalışmaya Değer**, başlıkları altında ortaya koymaktadır.



GELECEĞE DEĞER



İnsana Değer

Toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılıkla, nitelikli eğitime odaklanan Norm Holdingin İnsana Değer yaklaşımı, herkese eşit fırsat sunan, adil, güvenli, insana yakışır ve geleceğin ihtiyaçlarına yanıt verecek yetkinlikleri geliştirmiş bir ekosistem yaratılmayı amaçlamaktadır.

Norm Holding, sıfır iş kazası hedefiyle çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir ortam yaratmak için standartlarını sürekli yükseltmektedir. Çalışanlarının gelişimini programlar ve eğitimler aracılığıyla desteklenmektedir.

SKA 4: Nitelikli Eğitim'i aktif olarak destekleyen Holding, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak, sektörün mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyduğu kalifiye çalışanların yetiştirilmesini sağlamak için gençlerin eğitim ve istihdamına yatırım yapmaktadır.



Dünyaya Değer

Dünyaya Değer yaklaşımıyla, Norm Holding çevresel etkilerini en aza indirmeyi ve iklim değişikliğiyle mücadeleye aktif katılımında bulunmayı taahhüt etmektedir. Bu kapsamda, Holding, düşük karbon ekonomisine geçiş, tatlı su kaynaklarının korunması ve etkin su yönetimi, dögüsel ürün ve süreç tasarımlarıyla atık hiyerarşisine uygun atık yönetimi üzerine çalışmalarını sürdürmektedir.

Holding, SKA 13: İklim Eylemi'ne destek vermekte ve düşük karbon ekonomisine geçişi stratejisinin unsurlarından biri olarak görmektedir. Bu çerçevede, Norm Holding emisyon azaltım hedeflerini belirlemiştir. Enerji verimliliği projelerine hız veren Holding, yenilenebilir enerji kaynaklarına, düşük karbon emisyonlu ürün ve süreç tasarımına yatırım yapmaktadır. Kapsamlı bir karbonsuzlaşma stratejisi ve eylem planı üzerinde çalışmaktadır.



Teknolojiye Değer

Sürdürülebilir finansal başarı ve şirketlerin rekabet güçlerini arttırmalarının yolu teknoloji, Ar-Ge ve inovasyondan geçmektedir. Teknolojiye Değer yaklaşımıyla, Holding, ikiz dönüşüm, dögüsel ürün ve süreç tasarımı ile Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini ekosisteminde genişletmek için çalışmalarını yürütmektedir.

Teknolojiye Değer kapsamında, düşük karbon ekonomisine geçişten kaynaklı risklerin yönetilmesi amacıyla düşük karbon emisyonlu, dögüsel ürün ve süreç tasarımı çalışmalarına yatırım yapılmakta, Ar-Ge ve inovasyon kapasitesi arttırılmaktadır.

İkiz dönüşümle dijitalleşme ve yeşil dönüşümün birbirlerini destekleyecek şekilde yürütülmesi amaçlanmaktadır. Holding ikiz dönüşümü teknolojiye değer katma stratejisinin merkezine koymaktadır. Dijital teknolojiler ve otomasyon süreçleri üretim süreçlerini daha etkin hale getirerek kaynak ve enerji verimliliği sağlamaktadır.

Böylelikle, üretim ve dağıtım süreçlerinin çevresel etkisini azaltmaktadır. Öte yandan, ikiz dönüşüm ve sürdürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar iş gücünün yetkinliğini ve şirketlerin rekabet gücünü arttırmaktadır.



Çalışmaya Değer

Çalışmaya Değer, Norm Holdingin sorumlu üretim ve yatırım anlayışının yansımasıdır. Finansal başarıların ancak çevreye ve topluma değer katan bir üretim modelinin sonucunda sürdürülebilir olabileceğinden hareketle, Norm Holdingin Çalışmaya Değer yaklaşımının temel unsurları aşağıdaki gibidir:

- Sorumlu yatırım anlayışı çerçevesinde yatırımları çevresel ve sosyal etkileriyle değerlendirmek,
- Kurumsal yönetim ilkelerini değer zincirinde yaygınlaştırmak,
- Ürün kalite ve güvenliği standardını sürekli iyileştirmek,
- Müşteri beklenti ve memnuniyetini karşılamak için sürdürülebilir, teknolojik ve yenilikçi çözümler yaratmak,
- Operasyonel mükemmellik ve verimlilikte artış sağlamak,
- Değer zincirindeki çevresel etkiyi azaltmak ve sosyal performansı iyileştirmek için sürdürülebilir bir tedarik zinciri oluşturmak,
- Girdi kaynaklı emisyonları azaltmak,
- Ekosistemde paydaşlarının gelişimine destek olmak



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

Norm Holding 2023-2024 strateji çalışmalarında sürdürülebilirliği Holdingin çatı stratejisi olarak belirlemiştir. Holding stratejisi çalışmaları ve 2024'te güncellenen önceliklendirme matrisini temel alınarak, sürdürülebilirlik stratejisi yenilenmiş ve 2024-2028 Sürdürülebilirlik Stratejisini oluşturulmuştur.

İklim değişikliği ile mücadelenin acil ve beklenilemez bir konu olması sebebiyle **Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş** sürdürülebilirlik stratejilerinde öne çıkmaktadır. Karbon emisyonlarını düşürmek için yapılacak çalışmalar ve **Kaynak Yönetimi** Norm Holdingin maliyetlerini daha iyi yönetmesini sağlamanın yanı sıra SKDM gibi geçiş risklerinin etkisini de azaltacaktır. Öte yandan, daha hafif ve yeşil ürünler için artan talebi karşılayabilmek pazarda çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu doğrultuda, **Döngüsel ve Düşük Emisyonlu Ürün ve Süreç Tasarımına** yönelik Ar-Ge yatırımlarına devam eden Holdingin rekabet gücü bundan olumlu etkilenecektir.

İkiz Dönüşüm, dijital dönüşümün rekabet ve verimlilik avantajlarının yeşil dönüşümü destekleyecek şekilde kullanılmasını, ayrıca nitelikli bir iş gücü

yaratılmasını sağladığı için Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasını destekleyen bir stratejidir. Dijital geçişin yeşil dönüşüm perspektifiyle gerçekleştirilmesi yeşil dönüşümün ve iklim değişikliği ile mücadelenin ivme kazanmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda Norm Holding uzun süredir ekosisteminde yürüttüğü dijital dönüşüm faaliyetlerini yeşil dönüşüm çalışmalarıyla hizalamaktadır. İkiz Dönüşümün çıktıları **Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş, Kaynak Yönetimi, Tedarikçiler için Sürdürülebilirlik ve İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Refahı** stratejilerini de beslemektedir.

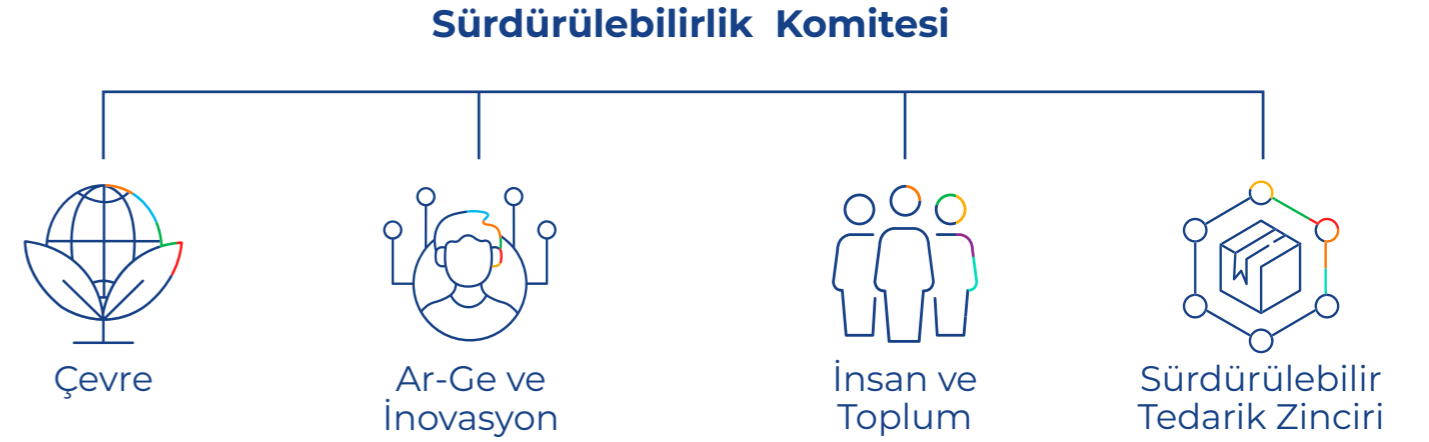
Norm Holding değerleri gereği yalnızca bağlı şirketlerinde değil, tedarikçileri ve ekosisteminde adil, güvenli ve insana yakışır bir iş ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, **Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık ile İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Refahı** sürdürülebilirlik stratejisinin temel unsurlarındandır.

Öncelik Sırası	Makro Temalar
1	Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş
2	Kaynak Yönetimi
3	İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Refahı
4	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık
5	Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon
6	İkiz Dönüşüm
7	Tedarikçiler için Sürdürülebilirlik



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik Komitesi Organizasyon Şeması



Norm Holdingin sürdürülebilirlik stratejinin uygulanması 2021 yılında Yönetim Kuruluna bağlı olarak oluşturulan Sürdürülebilirlik Komitesinin sorumluluğundadır. Komite alanlarında uzman ve sürdürülebilirlik konularına hâkim yöneticilerden oluşmaktadır. Komite ve üst yönetimin sürdürülebilirlik gündemine hâkim olmaları ve bilgilerini güncellemeleri için eğitim ve çalıştaylar organize edilmektedir. 2023 yılında da bu kapsamda üst yönetim ve Sürdürülebilirlik Komitesi üyeleri sürdürülebilirlik eğitimi almışlardır.

Komite bünyesindeki çalışma grupları aracılığıyla çalışmalarını sürdürmektedir. 2024 yılı strateji çalışmalarıyla çalışma grupları yeniden düzenlenmiştir. Bu kapsamda **Çevre, Ar-Ge ve İnovasyon, İnsan ve Toplum** ile **Sürdürülebilir Tedarik Zinciri** çalışma grupları oluşturulmuştur. Her çalışma grubu, kendi uzmanlık alanlarında yürüttüğü çalışmaları düzenli olarak Sürdürülebilirlik Komitesine raporlamakta ve stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması için gereken öneri ve aksiyonları sunmaktadır. Komite ve Çalışma Gruplarının çalışma esasları ve sorumluluklarına raporun **Kurumsal Yönetim** kısmından ulaşabilirsiniz.

Sürdürülebilirlik stratejilerinin etkin ve bütüncül bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla 2022 yılında CEO'ya doğrudan bağlı **Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri** Direktörlüğü oluşturulmuştur. Direktörlük, bünyesindeki farklı ekipler aracılığıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin koordinasyonundan, çevre ve enerji yönetiminden, kalite yönetim sistemlerinden, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) yönetiminden sorumludur.

Direktörlüğe bağlı olarak görev yapan Sürdürülebilirlik Uzmanı ve ekibi sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması, hedefleri gerçekleştirecek aksiyonların belirlenmesi ve performansın izlenmesini koordine etmektedirler. Sürdürülebilirlik Komitesinin koordinasyonu Sürdürülebilirlik Uzmanı tarafından sağlanmaktadır.

Holding genelinde sürdürülebilirlik bilincinin artırılması ve yaygınlaştırılması amacıyla eğitim ve farkındalık programları uygulanmaktadır. Her yıl Sürdürülebilirlik Komitesi, Çalışma Grupları ve sponsorların katılımıyla Sürdürülebilirlik Atölyesi gerçekleştirilmektedir. 2023 yılında 150 katılımcıyla Bahar Dönemi Sürdürülebilirlik Atölyesi'nde iki ayrı çalışma yapılmıştır; ilk kısımda, Norm Holding ve bağlı şirketlerindeki başarılı uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenirken, ikinci bölümde Holding dışı iyi uygulamalar incelenmiş ve Holding bünyesinde uygulanabilirlikleri değerlendirilmiştir. Yönetim Kurulundan ön onay alan önerilerden bütçeye ihtiyaç duymayanlar doğrudan hayata geçirilmektedir. Finansal kaynağa gerek duyan projeler bütçeye eklenmektedir. Süreç, iş birimi direktörleri tarafından yönetilmekte ve Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü tarafından takip edilip koordine edilmektedir.

SKA 17: Amaçlar için Ortaklık kapsamında, Norm Holding, yerel ve küresel sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri kurarak sürdürülebilirlik uygulamalarını güçlendirmektedir. 2021 yılından itibaren imzacısı olduğu UNGC Türkiye'nin faaliyetlerine aktif bir şekilde katılan Holding yıl düzenli olarak İlerleme Raporu (CoP) yayımlamaktadır. 2023 yılı raporu da ilgili beyan döneminde paylaşılarak, paydaşlara sunulmuştur.

2022 yılında UNGC'nin **İklim Hedefi Hızlandırma Programı**'na dâhil olunmuştur. Bu program küresel iyi uygulama örnekleri ve Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) metodolojilerinin aktarıldığı kapasite geliştirme oturumları, çevrimiçi eğitimler, paydaş iletişimi platformları gibi araçlarla net sıfır ve geçiş stratejilerinin geliştirilmesini desteklemektedir.

Holding, katıldığı bir diğer UNGC programı olan Genç Profesyoneller için SKA İnovasyonu kapsamında sunduğu projeye **2024 UNGC Liderler Zirvesi**'nde Türkiye'yi temsil edecektir. Holding 2024 yılında **UNGC Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Programı**'na da dâhil olmuştur.

İnsana Değer Hedefler



Öncelikli Konu	Hedef	Hedef Yılı	KPI	İlerleme Durumu
İş sağlığı ve güvenliği (İSG)	Sıfır İş Kazası	-	Kaza Ağırlık Oranı,% Kaza sıklık Oranı,% Meslek Hastalığı Oranı (ODR) İSG Eğitimleri (Çalışan başına/taşeron başına)	2023 yılı Kaza Sıklık Oranı % 10,05 (Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati), Kaza Ağırlık Oranı % 0,16 (Kayıp Gün x 1000) / Toplam Çalışma Saati), Meslek hastalığı oranı %0,00 (Meslek Hastalığı Sayısı x 1.000.000 / Çalışma Saati) olarak gerçekleşmiştir. 2023 yılında 23.152 saati yüz yüze, 19.502 saati uzaktan eğitimler olmak üzere toplamda 42.654 saatlik İSG eğitimi verilmiştir.
Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı	Çalışan Memnuniyeti Oranı'nı %90'a çıkarmak	2030	Çalışan memnuniyeti, % Kıdem Yılı	2023 yılında, çalışanların %80'inin katılımıyla yapılan Çalışan Görüşleri Anketi'nde çalışan memnuniyet puanı 73 olarak ölçülmüştür. Anket sonuçlarına göre oluşturulan Gönüllü Aksiyon Komiteleri, aksiyon planlarını belirlemiş ve bu planların uygulanması ile iyileştirme çalışmalarına başlamıştır.
	Çalışan Bağlılığı Oranı'nı %76'ya çıkarmak	2025	Çalışan bağlılığı %	2023 yılında, çalışanların %80'inin katılımıyla yapılan Çalışan Görüşleri Anketi'nde çalışan bağlılığı puanı 59 olarak ölçülmüştür. Anket sonuçlarına göre oluşturulan Gönüllü Aksiyon Komiteleri, aksiyon planlarını belirlemiş ve bu planların uygulanması ile iyileştirme çalışmalarına başlamıştır.
	Çalışan başına ortalama eğitim saati sayısını arttırmak	2024	Toplam ve kişi başı eğitim Saatleri	2023 yılında çalışanlara sağlanan eğitim saatleri, Mesleki Gelişim için 17.999,72 saat, Kişisel Gelişim için 1.612,24 saat, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) için 42.654,00 saat ve diğer konular için 37.994,23 saat eğitim verilmiştir. Ayrıca, çevre içerikli eğitimler kapsamında 1.661,56 saatlik eğitim sağlanmıştır. 2023 yılında çalışan başına düşen eğitim süresi 19 saattir.
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Kadın çalışan oranını %35'e çıkarmak STEM (science, technology, engineering, management) pozisyonlarında çalışan kadın oranı- %50 Üst yönetimde çalışan kadın oranı %30 Orta düzey yönetim pozisyonlarında %35 Tüm yönetim pozisyonlarında %33	2030	Kadın Çalışan Oranı, % Yeni istihdam sayısı Çalışma süresine göre çalışan sayıları Çalışan Devir Sayıları 30 yaş altı/30-50 yaş arası/50 yaş üstü İç Adaylarla Doldurulan Pozisyonların Sayısı Tüm açık pozisyonların sayısı Çalışanlar sayıları 30 yaş altı/30-50 yaş arası/50 yaş üstü, Kadın/Erkek, YK	2023 yılında kadın çalışan oranı: %9 STEM pozisyonlarında çalışan kadın oranı: %34 Üst Yönetim (başkan/direktör) kadın çalışan oranı %25 Orta Düzey Yönetim (fabrika müdürü/grup müdürü/müdür/yoneticisi) kadın çalışan oranı %24 olarak gerçekleşmiştir.
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Women Empowerment Principles (WEPs) imzacısı olmak	2025	Termine uyum WEPs	2024 yılında Kurumsal İletişim birimi temsilcilerinin katılımıyla UNGC'nin Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği programına dâhil olunmuştur. Bu süreçte, WEP Self Assessment Tool kullanılarak mevcut durumun değerlendirilmesi, iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve aksiyon planının hazırlanması planlanmaktadır.

Dünyaya Değer Hedefler



Öncelikli Konu	Hedef	Hedef Yıl	KPI	İlerleme Durumu
Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş	Net sıfır emisyon hedefi - Kapsam 1 ve 2 emisyonları	2050	Karbon Ayak İzi Ölçümleri (ton CO2eq)	2021 yılından itibaren kapsam 1 ve 2 emisyonları raporlanmaktadır. 2023 yılında kapsam 1 emisyonları 42.850 tCO2e ve kapsam 2 emisyonları 48.327 tCO2e olarak gerçekleşmiştir. Raporlama dönemi boyunca çevresel etki analiz edilmiştir. 1 Ekim 2023 tarihinde pilot uygulaması başlamış olan SKDM kapsamına giren ihracat ürünleri için raporlamalar yapılmaya başlanmıştır.
			Yenilenebilir Enerji Üretim Miktarı (MWh)	2023 yılında güneş enerjisi sistemleri (GES) için 2 milyon Euro yatırım gerçekleştirilmiştir. GES yatırımlarıyla 2026 yılına kadar elektrik tüketiminin %40'ının güneş enerjisinden karşılanması öngörülmektedir. 2023 yılında GES üretimiyle 4.5 milyon kWh enerji tüketimi gerçekleştirilmiştir.
	Karbon ayak izi emisyonlarının 2021'e göre %50 azaltılması - Kapsam 1 ve 2 emisyonları	2030	Karbon Ayak İzi Ölçümleri (ton CO2eq)	2022 yılında başlatılan karbonsuzlaşma yol haritası çalışmaları, 2023 yılında Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Salihli, Norm Fasteners Somun, Norm Coating ve Norm Fasteners Vida şirketleri için daha kapsamlı hale getirilmiştir. Karbonsuzlaşma çalışmaları 2024 yılında da devam etmektedir
	Yenilenebilir enerji üretiminin 2021 yılına göre %50 artırılması	2030	Yenilenebilir Enerji Üretim Miktarı (MWh)	Fosil yakıt kullanımımızı azaltmak için hibrit ve/veya elektrikli modellere yatırımı önceliklendirilmektedir. 2022 yılında GES ile 3,9 MW olan yenilenebilir enerji üretme kapasitesi, 2023 yılında 6,9 MW'a çıkarılmıştır. İzmir ve Salihli'de GES'ten elde edilen yenilenebilir enerji miktarı son 3 yıldır artarak devam etmektedir.
	Enerji verimliliğinin 2020 yılına göre ikiye katlanması	2030	Enerji Verimliliği %	2023 yılında enerji verimliliği projeleri kapsamında: Yüzen Top Projesiyle Norm Fasteners Somun fabrikasında %50 enerji tasarrufu ve ısı kaybında %80 düşüş hedeflenmektedir. Tambur tasarımı değişikliğiyle Norm Coating ürün başına elektrik tüketiminde %19 tasarruf sağlanmıştır. Kumlama makinelerinde IE3 verimli motorlara geçişle yıllık en az %15 elektrik tasarrufu sağlanması beklenmektedir. Işık Tüpleri Projesi ile Norm Tooling ve Norm Fasteners Cıvata İzmir tesislerinde aydınlatma için enerji tüketimi sınırlanmış, 1.460 kg CO2 salımı engellenmiştir. Lamelli Kaplama bölümünde atık ısı kullanımıyla kış aylarında doğalgaz tüketimi %15 azaltılmıştır. Norm Coating ve Norm Fasteners Somunda LED armatürlere geçilmiştir. Ofislerde floresan lambalar, hareket sensörlü lambalarla değiştirilmiştir. Norm Fasteners Cıvata İzmir tesisinde 4 fırının ısı yalıtımı projelendirilmiş olup %8 enerji tasarrufu öngörülmektedir. Uygulama 2024'te başlayacaktır.
	Üretim Başına Enerji Tüketimi 2021 yılına göre %33 azaltılması	2030	Enerji Yoğunluğu (TEP/ton)	2021 yılından itibaren enerji yoğunluğu ölçümleri gerçekleştirilmektedir. 2023 yılında Norm Fasteners Cıvata enerji yoğunluğu 2,00 MWh/ton, Norm Fasteners Vida 2,16 MWh/ton, Norm Fasteners Salihli 1,74 MWh/ton, Norm Fasteners Somun 1,13 MWh/ton ve Norm Coating 0,62 MWh/ton olarak gerçekleşmiştir.
Kaynak Verimliliği	Sıfır Atık Hedefi- (tehlikeli ve tehlikesiz atıklar)	2050	Tehlikeli Atık Miktarı (kg)	Norm Fasteners ve Norm Coating İzmir ve Salihli tesisleri Sıfır Atık belgesine sahip olup, çalışanlara bu konuda eğitimler verilmektedir. 2023 yılında 19.297,21 Tehlikesiz Atık (ton) ve 3.299,18 Tehlikeli Atık (ton) olarak gerçekleşmiştir.
			Tehlikesiz Atık Miktarı (kg)	
	2020 baz yılına kıyasla üretim tesislerinde ürün başına çekilen su miktarını %30 azaltmak	2030	Su Yoğunluğu (m3/ton)	2023 yılında su yoğunluğu Norm Fasteners Cıvata 1,32, Norm Fasteners Vida 2,21, Norm Fasteners Salihli 1,46, Norm Fasteners Somun 2,69, Norm Coating 5,37 olarak gerçekleşmiştir.

Teknolojiye Değer Hedefler



Öncelikli Konu	Hedef	Hedef Yılı	KPI	İlerleme Durumu
İkiz Dönüşüm	Dijital Olgunluk Seviyesi endeksini arttırmak	2025	Dijital Olgunluk Seviyesi Ölçümü	2022 yılında 54,76 olan Dijital Olgunluk Seviyesi, 2023 yılında özellikle satış süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve planlama süreçlerinin dijitalleştirilmesi çalışmaları sayesinde 55,95 seviyesine yükseltilmiştir.
	RPA süreç otomasyonlarını arttırmak	2025	Normie'ye devredilen süreçlerin sayısı (adet)	2022'de Normie'ye devredilen süreç sayısı 72 olup 6.500 saatlik ek iş gücü elde edilmiştir. 2023'te ise süreç sayısı 208'e çıkarılarak aylık 12.600 saatlik ek iş gücü sağlanmıştır.
Ar-Ge ve İnovasyon Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı	Ar-ge harcamalarını %2'e çıkarmak	2030	Ar-ge harcamalarının ciroya oranı, %	2023 yılında Ar-Ge harcamalarının ciroya oranı, Norm Tooling tesislerinde %3,85, Norm Fasteners Civatada %1,45, Norm Fasteners Somunda %0,296 olarak gerçekleşmiştir.
	Telif ve patent sayısını arttırmak	2030	Telif ve patent sayısı	2023 yılında yapılan 9 yeni patent başvurusu ile Norm Holdingin toplam patent başvurusu sayısı 40'a ulaşmış ve bunlardan 23'ü onaylanmıştır.
Ar-Ge ve İnovasyon Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı	Ar-ge merkezi proje sayısını arttırmak	2030	Ar-ge merkezi proje sayısı	2023 yılında, Ar-Ge merkezi ürünlerin ömrünü uzatmayı, malzeme verimliliğini artırmayı, atıkları azaltmayı ve enerji tüketimini optimize etmeyi amaçlayan projeler yürütmüştür. Dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımları için 9 milyon Euro harcanmış, üniversite iş birliğiyle 23 proje ve 8 tez tamamlanmıştır.



Çalışmaya Değer Hedefler



Öncelikli Konu	Hedef	Hedef Yılı	KPI	2023 İlerleme Durumu
Ürün güvenliği ve kalitesi	Girdi ürün kaynaklı emisyonların %50 azaltılması	2030	Geri dönüştürülmüş malzeme kullanım oranı, % Yeşil çelik kullanım oranı, % Kritik tedarikçilerin Çatışma Mineralleri Politikası'na 100% uymalarını sağlamak	2023 yılında kullanılan demir çelik hammaddelerinin %67'si EAF yöntemiyle üretilmiştir.
	Tedarikçi Geliştirme Programı kurulması	2024	Yüksek riskli bulunan tedarikçi adedi sürdürülebilir tedarik konusunda eğitilen alıcıların yüzdesi	2023 ESG değerlendirmesine dahil edilen tedarikçilerden; endüstri grubunda %40, ticaret grubunda %50'ye denk gelen tedarikçi orta ve yüksek riskli çıkmıştır. 2024 yılında riskli bulunan tedarikçilerden başlamak üzere ESH konularında eğitim vererek tedarikçi gelişimi hedeflenmektedir. İlgili ekiplerin OKR'lerinde yer alacaktır.
	Tedarikçi Sürdürülebilirlik (ESG) Performansı Değerlendirmesi	2023	Değerlendirmeye dahil olan tedarikçi oranı, %	2023 yılında Norm Holding Tedarikçi El Kitabı güncellenmiş ve genel puana 'Sürdürülebilirlik Puanı' eklenmiştir. Sürdürülebilirlik puanının belirlenmesi için, satın alma miktarına göre önceliklendirilmiş olarak, Endüstri grubundan 17 ve Ticaret grubundan 10 tedarikçiye ESG anketleri uygulanmış, ilgili kanıt dokümanlar incelenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda bir Sürdürülebilirlik puanı oluşturulmuş olup, kapsam genişletilerek değerlendirmelere devam edilecektir.
Müşteri beklentileri ve memnuniyeti	Müşteri Memnuniyeti Oranını 5 üzerinden 4,05 e çıkarmak	2023	Müşteri Memnuniyeti % , Potansiyel müşteri havuzu, Geçirilen Müşteri denetimi sayısı, alınan puanlar	2023 yılı anket sonuçlarına göre, Norm Holdingin müşteri memnuniyeti yurt içi müşterilerde 4,30 (%90), yurt dışı müşterilerde 3,75 (%78) ve genel memnuniyet puanı 4,09 (%86) olarak belirlenmiştir. 2023 yılı hedefinin 4,05 olduğu dikkate alındığında, Norm Holdingin müşteri memnuniyeti sonuçları hem hedefe ulaşıldığını hem de bu hedefin üzerinde bir performans sergilendiğini göstermektedir.
Sorumlu yatırım yaklaşımı	Yatırım sırasında ESG değerlendirmesi yapılması	2024	Çevresel Yatırımlara Bağlı Elde Edilen Tasarruf ve Azaltım	2024 yılında yatırım bütçelerine yeşil dönüşüme katkı kriteri eklenmiştir.
	Sorumlu Satın Alma Politikasının oluşturulması	2023		2023 yılında Sorumlu Satın Alma politikası oluşturularak, Norm Holding web sitesinde yayınlanmıştır. 2024 itibarıyla politikayı imzalayan tedarikçi sayısı KPI olarak takip edilecektir.
Kurumsal yönetim	Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu Hazırlanması	2025	Termine uyum	2023 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu tamamlanmıştır, Norm Holding web sitesinden ulaşılabilir. Norm Holding 2023 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum değerlendirmesinde 10 üzerinden 9,19 puan almıştır.
	Etik Tavsiye ve Raporlama Mekanizmalarının Geliştirilmesi	2023	Etik Eğitimleri Saati Etik bildirimlerin sayısı	2023 yılında Norm Holding ve bağlı şirketlerinde 2.055 kişiye etik eğitimi verilmiştir.

Değer zincirimizde **çeşitliliği** gözeten, **toplumsal cinsiyet eşitliğini** destekleyen, herkesin yetkinliklerini ve potansiyelini kullanabildiği **kapsayıcı** bir ortam yaratmak için çalışıyoruz.



İNSANA DEĞER

Norm Holding, **İnsana Değer** anlayışıyla, tüm paydaşlarına, çalışanlarına ve topluma yönelik sorumluluklarını gözeterek faaliyetlerini sürdürmektedir. İş stratejilerini belirlerken, çalışan refahını, profesyonel gelişimi ve toplumsal faydayı ön planda tutmaktadır.

İnsana Değer yaklaşımının temel öncelikleri

- İnsan haklarını saygılı, adil, ayrımcılığa yer vermeyen, eşitlikçi ve insan onuruna yakışır bir değer zinciri oluşturulması
- Yüksek iş sağlığı ve güvenliği standartlarının uygulanması,
- Çeşitliliği destekleyen, eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş ortamı yaratılması
- Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması
- Eğitimin ve ekosistemde teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek yetkinlik gelişiminin desteklenmesi
- Toplumun her kesiminin sanata erişiminin teşvik edilmesi

Holding **İnsan Hakları Politikası** şirketin çalışanları ve topluma karşı taahhütleriyle uygulama esaslarını detaylı olarak tanımlamaktadır. Holding değer zincirinde insan haklarını desteklemekte, küresel standartlar ve faaliyet gösterdiği ülkelerdeki yasal düzenlemelere tam uyum göstermektedir. Adil, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmakta, ayrımcılığa yer vermeyen, eşitlikçi ve insan onuruna saygı duyulan bir çalışma ortamı oluşturmak için çalışmaktadır. İnsan hakları risklerini tanımlamak ve önlemek için gerekli önemi göstermekte, olumsuz etkiler durumunda adil iyileştirmeler yapmayı taahhüt etmektedir.

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK

Holding yasal düzenlemeler doğrultusunda, çalışanlarının ve iş ortaklarının haklarını titizlikle korumaktadır. UNGC imzacısı olarak yaş, cinsiyet, din, dil, ırk, etnik köken, cinsel yönelim gibi kişisel özelliklere dayalı ayrımcılığa taviz vermemektedir. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ilkesi doğrultusunda işe alım, kariyer gelişimi, performans değerlendirmesi, terfi, eğitim ve ücretlendirme süreçlerinde çalışanlarına eşit imkânlar sunmayı taahhüt etmektedir.

Etik Çalışma Kuralları ve **İnsan Hakları Politikası** çerçevesinde Norm Holding ve bağlı şirketlerinde ayrımcılık ve tacize tolerans gösterilmemektedir. Ayrımcılık veya taciz vakalarında disiplin mekanizmaları ve yasal süreçler işletilmektedir. Çalışanların ayrımcılık ve taciz konularında farkındalığının artırılması amacıyla eğitimler düzenlenmektedir.

Holding bünyesinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık farkındalık programları geliştirilmiştir. 2023 yılında düzenlenen İşyerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitiminde toplumsal cinsiyetin tanımı, cinsiyete dayalı kalıplaşmış yargılar, cinsel kimlik ve cinsel yönelim kavramları ele alınmıştır. Ayrıca, kalıplaşmış yargıların aşmanın getirdiği faydalar üzerinde durulmuştur. Eğitime 413 kişi katılmıştır.

Doğum İzni Kullanan Kadın Çalışanlar	2021	2022	2023
Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	15	10	9
Doğum izni kullanan çalışanlar	15	10	9
Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	15	10	9
Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	14	7	8

Holding ve bağlı şirketlerinde, çalışanların yaşam kalitesinin arttırmak ve iş yerinde daha kapsayıcı bir ortam oluşturmak amacıyla, 2022 yılından itibaren yasal babalık iznine ek olarak 10 günlük ilave babalık izni uygulaması başlatılmıştır.

Doğum İzni Kullanan Erkek Çalışanlar	2021	2022	2023
Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	196	234	215
Doğum izni kullanan çalışanlar	196	234	215
Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	196	234	215
Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	166	181	166

2023 yılında doğum iznine hak kazanan 9 kadın çalışandan 8'i, 215 erkek çalışandan ise 166'sı doğum izninden sonra işe dönerek en az 12 ay çalışmaya devam etmiştir.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

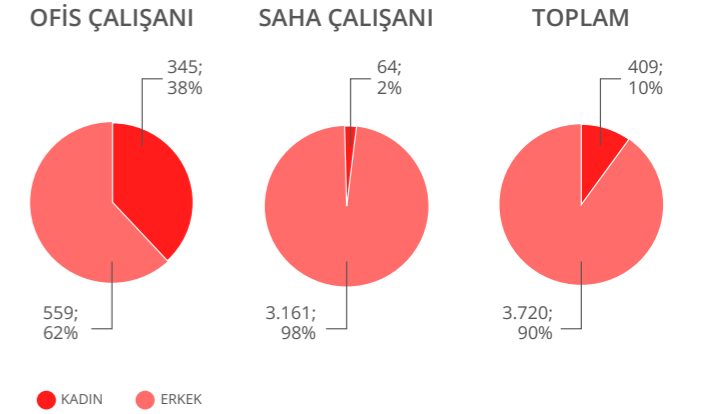
Norm Holding kadın çalışan oranını her yıl arttırmaktadır. Holding, 2030 yılına kadar STEM pozisyonlarında çalışan kadın oranını %50'ye, üst yönetimde %30'a, alt yönetim pozisyonlarında %35'e ve tüm yönetim pozisyonlarında %33'e yükseltmeyi taahhüt etmektedir.

Kadın çalışan oranını her yıl arttırmaya devam eden Norm Holding, 2025 yılına kadar UN Women Empowerment Principles (WEPs) imzacısı olmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda, 2024 yılında Kurumsal İletişim birimi UNGC'nin **Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği** programına katılmıştır. Program kapsamında WEP Self Assessment Tool kullanılarak mevcut durum değerlendirilecek, gelişim alanları belirlenecek ve aksiyon planları hazırlanacaktır.

Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı	Birim	2021	2022	2023
Erkek	Kişi	3062	3488	3720
	Oran	91,5%	91,0%	90,1%
Kadın	Kişi	283	343	409
	Oran	7,8%	8,2%	9,0%
TOPLAM		3345	3831	4129

Bu çalışmalar, 2025 yılına kadar WEPs imzacısı olma hedefine ulaşmayı destekleyecektir.

Kadınların kariyer gelişimini desteklemek amacıyla mentorluk programları, liderlik eğitimleri ve projelerde sorumluluk alma fırsatları sunulmaktadır. 2023 yılında, **50 kız öğrenci** genç yetenek programlarına dâhil edilmiş ve staj imkânı sağlanmıştır.

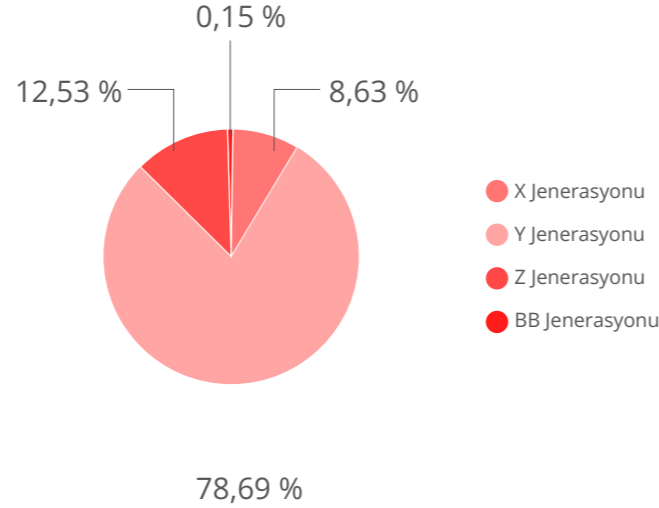


Yönetim Kategorisine Göre İş Gücü	Birim	2021	2022	2023
Üst Yönetim*	Kadın	4	4	5
	Oran	25,0%	23,5%	23,8%
	Erkek	12	13	16
Orta Düzey**	Oran	75,0%	76,5%	76,2%
	Kadın	15	16	13
	Oran	22,4%	22,9%	18,8%
Diğer***	Erkek	52	54	56
	Oran	77,6%	77,1%	81,2%
	Kadın	19	24	24
TOPLAM	Oran	23,5%	28,6%	28,2%
	Erkek	62	60	61
	Oran	76,5%	71,4%	71,8%
TOPLAM		164	171	175

* Üst Yönetim: Başkan, Direktör, ** Orta Düzey: Fabrika Müdürü, Grup Müdürü, Müdür, *** Diğer: Yönetici

Genç İstihdamı

2023 yılında işe alınan çalışanların %49'u genç istihdamı kategorisindedir. Norm Holding, genç yetenekleri bünyesine kazandırarak dinamik ve yenilikçi bir iş gücü oluşturmayı hedeflemektedir. Şirket, staj programları, mentorluk fırsatları ve çeşitli eğitimlerle gençlerin profesyonel gelişimini desteklemekte ve onların kariyer yolculuklarında yanlarında olmaktadır.



Yaşa Göre İstihdam Verileri

		2021	2022	2023
18 - 30 Yaş Arası	Kadın	98	133	178
	Oran	6,1%	7,1%	8,9%
	Erkek	1498	1743	1831
	Oran	93,9%	92,9%	91,1%
31 - 40 Yaş Arası	Kadın	129	145	163
	Oran	10,7%	10,8%	10,9%
	Erkek	1072	1195	1330
	Oran	89,3%	89,2%	89,1%
41 - 50 Yaş Arası	Kadın	47	52	54
	Oran	10,2%	10,2%	10,3%
	Erkek	415	460	468
	Oran	89,8%	89,8%	89,7%
51 - 60 Yaş Arası	Kadın	7	9	10
	Oran	12,3%	11,8%	13,5%
	Erkek	50	67	64
	Oran	87,7%	88,2%	86,5%
60 Yaş Üstü	Kadın	0	0	0
	Oran	0,0%	0,0%	0,0%
	Erkek	4	4	4
	Oran	100,0%	100,0%	100,0%
TOPLAM		3320	3808	4102

Engelli İstihdamı

Norm Holding, engelli bireylerin iş hayatına eşit fırsatlarla katılımını destekleyerek, erişilebilir iş ortamları ve özel programlarla bu çalışanların potansiyelini artırmayı hedeflemektedir. 2023 yılı itibarıyla toplam engelli çalışan sayısı 96'dır.

İşgücü		2021	2022	2023
Engelli	Kadın	10	14	14
	Erkek	56	75	82
	Toplam	66	89	96

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Norm Holding, stratejik hedeflerine ulaşırken en önemli değer olarak insanı görmektedir. Çalışan deneyimini iyileştirmek amacıyla, bağımsız araştırma şirketleriyle çalışılarak iki yılda bir Çalışan Görüşleri Anketi (ÇGA) yapılmaktadır.

2023 yılında, çalışanların %80'inin katılımıyla gerçekleştirilen ankette bağlılık, çeviklik, yetenek odağı, liderlik ve memnuniyet faktörleri değerlendirilmiştir. Anket sonucunda çalışan bağlılığı skoru 59, çalışan memnuniyeti skoru ise 73 olarak belirlenmiştir. Norm Holding, 2030 yılına kadar çalışan memnuniyeti oranını %90'a ve 2025 yılına kadar çalışan bağlılığı oranını %76'ya çıkarmayı hedeflemektedir.

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Skoru	2021	2023
Çalışan Bağlılığı	71	59
Çalışan Memnuniyeti	82	73

Anket sonuçlarının analiz edilmesi, raporlanması ve odak grup görüşmeleri ile aksiyon planlarının oluşturulması süreçleri, İnsan Kaynakları tarafından yürütülmektedir. Bu süreçlerin bir parçası olarak, eylem önerileri oluşturmak üzere Aksiyon Komiteleri oluşturulmaktadır. Hazırlanan öneriler, İnsan Kaynakları tarafından Yönetim Kuruluna sunulmaktadır. Yönetim Kurulu tarafından onaylanan öneriler yine İnsan Kaynaklarının koordinasyonunda ilgili iş birimlerince uygulamaya alınmaktadır.

2021 yılında gerçekleştirilen ÇGA'nın aksiyonlarının %97'si tamamlanmıştır. 2023 yılında gerçekleştirilen ÇGA'da elde edilen sonuçlar doğrultusunda iyileştirme çalışmalarına başlanmış olup çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırmak hedeflenmektedir.

Biz Bize Toplantıları

Çalışanlarla doğrudan iletişimi arttırmak için, Holding ve bağlı şirketlerinde her yıl düzenli olarak **Biz Bize toplantıları** gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar ve Holding liderlerinin bir araya geldiği toplantılarda şirketlerin stratejileri, hedefleri ve performansları hakkında bilgi paylaşmakta, çalışanların talepleri ve önerileri alınmaktadır.

2023 yılında Biz Bize kapsamında 10 çevrimiçi ve 35 yüz yüze toplantı düzenlenmiştir.

YETENEK YÖNETİMİ

Norm Holding, çalışanlarının potansiyellerini kullanmalarını sağlayacak, adil, eşitlikçi ve kapsayıcı bir yetenek yönetimini sürdürülebilir başarının temelinde görmektedir. Holdingin İnsan Kaynakları mottosu olan

Seninle birlikte

- Müşteri için fark yaratan,
- Takım gücünü önemseyen,
- Adil ve saygılı bir yaklaşım sergileyerek çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı ön planda tutan,
- İş modelini topluma ve çevreye değer katacak şekilde tasarlayan ve
- Sürekli gelişimi destekleyen bir takım yaratmayı amaçlamaktadır.

Yetenek Yönetimi süreci, İnsan Kaynakları Direktörlüğüne bağlı Yetenek Gelişim Birimi tarafından yönetilmektedir. Süreç liderlik bilgi birikiminin sürekliliğini sağlamak, kurumun bilgi ve deneyimini korumak ve geliştirmek, gelecekteki ihtiyaçları öngörmek ve pozisyonları yedekleyecek iş gücünü hazır bulundurmaya üzerine tasarlanmıştır. Sürdürülebilir bir organizasyon yapısı için tüm yönetim rolleri için adaylar belirlenmekte ve bu kişiler gelecekteki pozisyonlarına hazırlanmaktadır. Ayrıca, belirlenmiş kademe ilerleme kriterleri ile tüm çalışanlar objektif bir şekilde değerlendirilmekte ve süreç şeffaf bir biçimde ilerletilmektedir.

Yetenekli çalışanlar yıl boyunca performanslarına göre Performans-Potansiyel Matrisine yerleştirilmektedir. Bu matriste, çalışanların mevcut performansları ve gelecekteki potansiyelleri değerlendirilmektedir.

Kariyer Yönetimi süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde işlemesi Organizasyonel Gelişim Biriminin sorumluluğundadır. Kariyer Planlama ve Kademe İlerleme süreçleri Mart ve Ağustos aylarında yürütülmektedir. Yönetişel pozisyonlar için aday çalışmaları yapılmaktadır. Kısa, orta ve uzun vadeli listeler her yıl gözden geçirilmektedir. Bu uygulama, çalışanların kariyer yollarını belirlemeyi ve organizasyonun liderlik kapasitesini sürdürülebilir bir şekilde arttırmayı hedeflemektedir.

Holding içi geçiş ve kariyer fırsatları iç ilan sistemi **Kariyerine Yön Ver** üzerinden çalışanlarla paylaşılmaktadır. 2023 yılında 32 iç ilan yayımlanmış, 36 ofis çalışanına Holding içerisinde rotasyon fırsatı sunulmuştur.

2023 yılında başlatılan WTW Organizasyonel Etkinlik ve Kariyer Mimarisi Projesi ile insan kaynakları sistemlerinin modernize edilmesi ve organizasyonel etkinliğin artırılması hedeflenmiştir. Proje kapsamında, kariyer yönetimi ve kademelendirme sistemleri, şirket stratejileri doğrultusunda güncellenmiştir. Kariyer mimarisi çerçevesinde, tüm pozisyonlar için teknik yetkinlikler belirlenmiştir. Bu süreçte, toplam 19 toplantı düzenlenmiş ve 91 yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışmaları devam eden projede, iş gücü verilerinin takibi hedeflenmektedir. Proje çıktıları tüm beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır.

İşe Alım Süreçleri

Holding işe alım ve yerleştirme süreçleri İnsan Kaynakları Politikası'nın **Çeşitlilik ve Eşit İşe Alım Fırsatları** bölümünde belirtilmekte olup aşağıdaki değer ve prensipler üzerine kurulmuştur.

- Fırsat eşitliği: Adaylar, dil, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim gibi faktörlerden bağımsız olarak eşit fırsatlarla değerlendirilmektedir.
- Objektif değerlendirme: Pozisyonun gerekliliklerine uygun olarak objektif bir süreç izlenmektedir.
- Ayrımcılığa sıfır tolerans: Tüm süreçlerde ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikası uygulanmaktadır.
- Yetkinlik odaklılık: İşe alım, adayların yetkinlikleri ve deneyimlerine dayalı olarak yapılmaktadır.
- Şeffaflık: Süreç şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmekte, adaylara geri bildirim sağlanmaktadır.
- Gizlilik: Adayların kişisel bilgileri korunur, mahremiyete özen gösterilmektedir.

İşe alım süreçlerinin modernize edilmesi amacıyla 2022 yılında tasarlanan yeni nesil işe alım kurgusu 2023 yılında yeni araç ve entegrasyonlarla geliştirilmiştir.

Norm Digital tarafından geliştirilen **Vinter** adlı **yapay zekâ destekli işe alım platformu** adaylar ve insan kaynakları departmanları arasında yalın ve şeffaf bir süreç oluşturarak verimlilik sağlamaktadır. Ayrıca, aday deneyimini merkezine alarak yetkinliklerin objektif bir şekilde değerlendirilmesini ve doğru adayın doğru pozisyonda yer almasını desteklemektedir. Adaylardan alınan geri bildirimler, işe alım sürecinin etkinliğini artırarak sürekli gelişim hedeflerine katkıda bulunmaktadır.



Performans Yönetimi

Norm Holding, kurumsal başarının sürekliliğini güvence altına almak amacıyla performans yönetimini beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar olmak üzere iki ana grupta sistematik bir şekilde yürütmektedir. Bu süreç, İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından hazırlanan ve CEO tarafından onaylanan **Performans Yönetim Prosedürü** çerçevesinde yürütülmektedir. Çalışanların iş hedefleri, Holding ve bağlı şirketlerinin stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmekte ve Performans Yönetim Sistemi (PYS) aracılığıyla düzenli aralıklarla değerlendirilmektedir.

2021 yılından itibaren beyaz yakalı çalışanlar için Performans Yönetim Sistemi (PYS) kapsamında hedefler Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKR) metodolojisi kullanılarak belirlenmekte ve Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamanlı (S.M.A.R.T.) kriterlerine uygun olarak izlenmektedir. 2024 itibarıyla iş birimi direktörleri ve ilgili müdürlerin skor kartlarına sürdürülebilirlik metrik ve performans hedefleri de dâhil edilmektedir.

Holding ve bağlı şirketlerinin strateji ve hedeflerinin tüm çalışanlara yayılması, hizalanması ve performans değerlendirmelerine dâhil edilmesi için OKR Koçları eğitimler vermekte ve performans değerlendirme süreçlerine katkıda bulunmaktadır.

Performans değerlendirmesi kapsamında, çalışanlar yılda üç kere yöneticileriyle bire bir görüşme yapmaktadır. Performans değerlendirme süreci yılsonunda başlatılmakta ve düşük performans gösteren çalışanlar için iyileştirme planları uygulanmaktadır.

Mavi yakalı çalışanların performans değerlendirmesi hem takım hedefleri hem de bireysel hedefleri üzerinden yapılmaktadır. Hedefler ilgili iş birimi yöneticileri, metot ekipleri ve İnsan Kaynakları tarafından belirlenmektedir. Hedefler PYS platformuna aktarılmakta ve yılsonu değerlendirme döneminde, bireysel ve takım hedeflerinin gerçekleşme durumu metot ekipleri ve İnsan Kaynakları tarafından ölçülmektedir. Saha lideri tarafından yönetici takdiri altında değerlendirme yapılmakta ve yönetici onayı ile süreç tamamlanmaktadır. Süreç çıktıları yetenek yönetimi ile ilişkilendirilmektedir. Saha çalışanlarının performans değerlendirme süreçleri 2023 yılında Norm Digital tarafından geliştirilen performans platformuna taşınmıştır.

Ücretlendirme

Uzun vadeli stratejik hedefler, sürdürülebilir büyüme ve etik değerler doğrultusunda piyasa analizlerine dayalı adil ve rekabetçi bir ücret politikası uygulanmaktadır. Ücretler, makroekonomik veriler, sektörel politikalar, şirket büyüklüğü ve pozisyon iş büyüklükleri dikkate alınarak, yasal yükümlülüklerle uygun olarak belirlenmektedir.

Ücret politikası kapsamında, çalışanlara ayırım yapılmaksızın eşit gelir paketi uygulanmakta, sektöre ve yerel iş gücü piyasasına göre adil ücretler ve kapsamlı yan haklar sunulmaktadır. Çalışan temsilcisi yan haklar ve diğer ücret unsurları gibi konularda çalışanların görüşlerini dile getirerek adil ve şeffaf ücret politikalarının uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Ödemeler düzenli olarak kayıt altına alınmakta ve yasal yönetmeliklere uygun periyodik bildirimler yapılmaktadır.

Yönetim Kuruluna bağlı **Ücret ve Aday Gösterme Komitesi** üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan pozisyonların belirlenmesi, seçilmesi ve önerilmesi süreçlerini yönetmektedir. Bu süreçte adil, şeffaf ve rekabetçi bir ücretlendirme politikasıyla, yetenekli yöneticilerin şirketlere kazandırılması ve mevcut yöneticilerin motivasyonunun artırılması hedeflenmektedir.

Gelişim Faaliyetleri

Eğitim ve gelişim süreçleri İnsan Kaynakları Direktörlüğüne bağlı Yetenek Gelişim Birimi tarafından yönetilmektedir. Çalışanlar beceri ve yetkinliklerini üst seviyeye taşımaları için teknik eğitimler ve yetkinlik programlarıyla desteklenmektedirler. Eğitim ihtiyaçları, bölüm yöneticileri, yasal süreçler, kariyer planlaması ve gelişim planları doğrultusunda belirlenmektedir. Holding İnsan Kaynakları Departmanı bu ihtiyaçları konsolide ederek yıllık eğitim planlarını ve bütçesini oluşturmaktadır.

Holding çalışanlarının mevcut ve gelecekteki yetkinlik ve becerileri ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamak için kapsamlı bir strateji uygulamaktadır. Çalışan eğitimleri ve gelişim programları 2018'de kurulan **N'Academy** çatısı altında yürütülmektedir. N'Academy teknik ve zorunlu eğitimlerin yanı sıra çalışanları geleceğe ve teknolojik ilerlemeye de hazırlamaktadır. Küresel eğilimlere yönelik eğitimler ve yetkinlik gelişim programları sunmaktadır. Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi amacıyla liderlik gelişim ve koçluk programları yürütülmektedir. Genç istihdamını arttırmak ve sektörün iş gücü ihtiyacını karşılayabilmek için staj ve çıraklık programları bulunmaktadır.

2023 yılında devreye alınan Norm Online Gelişim Platformu zorunlu eğitimlerin yanı sıra liderlik, yetkinlik ve yetenek gelişimi, dijitalleşme ve teknik alanlarda kapsamlı eğitimler sunmaktadır. Platform çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine ve şirketin ihtiyaçlarına uygun beceriler kazanmalarına olanak tanıyarak, sürekli bir öğrenme ve gelişim ortamı sunmaktadır.

Tüm Eğitimler /Birim Saat*Kişi	2021	2022	2023
Mesleki Gelişim	14.111	18.671	17.999
Kişisel Gelişim	2.315	84	1.612
İSG	25.343	32.604	42.654
Diğer	30.115	28.944	37.994
Toplam Eğitim Saati	71.883	80.303	100.206

Çalışanlara Sağlanan Çevre İçerikli Eğitimler		2021	2022	2023
Eğitimler	Saat*Kişi	1.008	1.497	1.661
Eğitim alanlar	Kişi	699	883	1.263

GELİŞİM PROGRAMLARI VE EĞİTİMLER

N'Academy

En Lider Sensin

2020 yılında başlatılan En Lider Sensin Liderlik Gelişim Programı hibrit bir eğitim modeli ile yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Program sınıf içi eğitimlerin yanı sıra birebir ve grup koçlukları, dijital öğrenme platformları, 360 derece raporlar ve geribildirim görüşmeleri ile zenginleştirilmiş bir gelişim deneyimi sunmaktadır. İçerikler, kurum stratejileri ve hedefleri doğrultusunda her yıl güncellenmektedir.

Program Brandon Hall Group tarafından 2022 yılında **En İyi Liderlik Eğitimi** kategorisinde gümüş ödüle layık görülmüştür.

2023 yılında En Lider Sensin Liderlik Gelişim Programı kapsamında toplam 1.196 saat eğitim verilmiştir.

ReNorm Tersine Mentorluk Programı

Birebir mentorluk programlarının tersine bir model sunan **ReNorm Tersine Mentorluk Programı** nesiller arası etkileşimi arttırmayı hedeflemektedir. Bu programda, deneyimli çalışanlara genç çalışanların mentorluk yapmasını öngörülmektedir. Genç mentorlar, güncel deneyimlerini önceki nesil liderlerle paylaşarak, genç neslin dünyaya ve işe olan bakış açısını aktarmaktadırlar. Bu etkileşim, organizasyon içindeki iletişimi güçlendirerek, hem genç hem de deneyimli çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Programa Holdingin genç çalışanlarıyla birlikte Yetgen platformu öğrencileri de dâhil olmuştur.



Sahanın Gücü, Norm'un Gücü

2018 yılından bu yana devam eden proje saha ve takım lideri adaylarına ekip yönetimi, iletişim ve ilişki yönetimi konularında eğitimler sunarak liderlik yetkinliklerini artırmayı hedeflemektedir.

Mesleki ve Teknik Eğitimler

Çalışanların kendi alanlarında yüksek seviyede yetkinlik kazanmalarını sağlamak amacıyla mesleki ve teknik eğitimlere önem verilmektedir. Bu eğitimler, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapabilmelerine olanak tanıyan çeşitli alanlarda düzenli olarak sunulmaktadır.

Sürdürülebilirlik Eğitimleri

Holdingin sürdürülebilirlik stratejisini uygulayabilmesinin öncül adımı çalışanların farkındalığının artırılmasıdır. Bu doğrultuda 2023 yılında toplam 23.716 saat sürdürülebilirlik eğitimleri verilmiştir. Eğitimler arasında temel sürdürülebilirlik kavramları, **karbon ayak izi, Yeşil Mutabakat ve SKDM, etik ve iş yerinde toplumsal cinsiyet eşitliği** gibi önemli konular yer almıştır.

Dijital Yetkinliklerin Geliştirilmesi ve Revolutio'N Projesi Eğitimleri

2022 yılında dijital yetkinliklerin yaygınlaştırılması, çalışanların geleceğin ihtiyaçlarına yönelik beceriler kazanması ve inovasyonun desteklenmesi hedefiyle başlatılan **Revolutio'N Projesi** kapsamında ilk olarak temel ve ileri düzey Power BI eğitimleri verilmiştir. 2023 yılında RPA eğitimleri projeye dâhil edilmiştir.

Yüksek Eğitim, Sertifika ve Yabancı Dil Eğitim Destekleri

Bireysel gelişimin kuruma katkısını artırmak amacıyla, çalışanların yüksek lisans, doktora ve mesleki sertifika eğitimleri desteklenmektedir. Ayrıca, yabancı dil gelişimini teşvik eden programlar sunulmaktadır.

GENÇ YETENEK KAZANIM PROGRAMLARI

Genç yeteneklerin potansiyellerini keşfetmelerine, yetkinliklerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerini belirlemelerine destek olmak amacıyla üniversite ve lise öğrencilerine yönelik gelişim programları hayata geçirilmiştir.

Rise N Grow Yeni Mezun Programı

2023 yılında başlatılan ve 6 ay süren bu program, yeni mezun genç yetenekleri organizasyona kazandırmayı ve liderlik potansiyellerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılar, iş tecrübesi kazanmanın yanı sıra, proje çalışmaları, mentorluk ve çeşitli eğitimlerle desteklenmektedir. 2023 yılı itibarıyla programa 8 genç yetenek katılmıştır.

N'Talent Programı

N'Talent 2. sınıftan itibaren üniversite ve yüksek lisans öğrencilerine açık, yarı zamanlı çalışma modelidir. Program, genç yeteneklerin teorik bilgilerini pratikte uygulayabilmelerine, iş dünyasında becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Katılımcılar, haftanın 2-4 günü yarı zamanlı çalışırken, mentor rehberliğinde proje çalışmaları yapmakta, çevrimiçi/sınıf içi gelişim programlarına katılmaktadırlar.

2023 yılında **N'Talent Programına** toplam 34 genç yetenek katılmış ve başarıyla tamamlayan 14 kişi Norm Holding kadrosuna dâhil edilmiştir.

DigiConnect Online Gelişim Programı

Öğrencilere çevrimiçi öğrenme ve gelişim imkânı sunan program, 2020 yılından itibaren yaz ve kış dönemlerinde düzenlenmektedir. 2023 yılında programa toplam 18 öğrenci katılmıştır. Programı tamamlayan genç yetenekler, yeni mezun programlarında ve Norm Holdingin açık pozisyonlarında öncelikli olarak değerlendirilmektedir.

DigiConnect

SAP Academy

2022 yılında kurulan SAP Academy, genç profesyonellere SAP alanında kariyerlerine güçlü bir başlangıç yapma fırsatı sunmaktadır. Program kapsamında, 9 ay boyunca Norm Digital SAP Modül Danışmanlığı bölümlerinde kapsamlı teori, uygulama ve kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir. Süreç, gerçek iş deneyimi ve mentorluk ile desteklenmektedir.

Programa ilk sene 7 yeni mezun profesyonel katılmıştır. 2023 yılında 12 yeni profesyonel daha programa dâhil edilmiştir.

SAP Academy, 2022 yılında TEGEP İşe Başlangıç/ Oryantasyon kategorisinde Gümüş Ödül ile ödüllendirilmiştir.



Norm Staj Programı

Norm Staj Programı, meslek lisesi öğrencileri, üniversite 3. ve 4. sınıf ile yüksek lisans öğrencilerine yaz dönemi stajı ve uzun dönem staj fırsatları sunmaktadır. Programı başarıyla tamamlayan stajyerler, yeni mezun programları ve açık pozisyonlar için öncelikli olarak değerlendirilmektedir.

2023 yılında toplam 28 meslek lisesi öğrencisi ve 76 üniversite öğrencisi programa katılmıştır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

İş Kazaları	2021	2022	2023
KSO - Kaza Sıklık Oranı** (Kaza Sayısı x 1.000.000) /Toplam Çalışma Saati	16,50	10,70	10,05
KAO - Kaza Ağırlık Oranı** (Kayıp Gün x 1000)/Toplam Çalışma Saati	0,24	0,21	0,16
Meslek hastalığı oranı (ODR)** Meslek Hastalığı Sayısı x 1.000.000 /Çalışma Saati	0,00	0,00	0,00

*Norm Holding konsolide iş sağlığı ve güvenliği verileri Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Vida, Norm Fasteners Somun, Norm Coating, Norm Tooling, Norm Forging, NRM Mühendislik, STD şirketlerinin verilerini kapsamaktadır.

**ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) hesaplama metodolojisi kullanılmıştır.

Norm Holding iş sağlığı ve güvenliğini (İSG), yasal gerekliliklerin ötesinde, çalışanların ve tüm paydaşların sağlık ve güvenliğini ön planda tutan bir yaklaşımla ele almaktadır. 2022 yılında, şirketler arası koordinasyonu ve iş birliğini arttırmak amacıyla, İSG çalışmaları Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü altında merkezileştirilmiştir. 2024 yılı itibarıyla fabrikalardaki İSG çalışmaları, iş birimi direktörlüklerine bağlı saha İSG uzmanları tarafından yürütülmektedir. Merkezi faaliyetler ve yeknesaklaşma gerektiren konular ise Yönetim Sistemleri Direktörlüğüne bağlı Yönetim Sistemleri Müdürü ve İSG uzmanı tarafından koordine edilmektedir.

Holding, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikalandırma süreçlerine önem vermektedir. Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Norm Coating İzmir tesislerinde belge yenilenmesi, Norm Fasteners Somun İzmir, Norm Fasteners Somun Salihli, Norm Fasteners



Cıvata Salihli ve Norm Fasteners Vidada belgelendirme süreci tamamlanmıştır. Holdingin diğer şirketlerinin sertifikalandırılması 2024 yılında tamamlanacaktır.

İSG riskleri 2023'te Entegre Yönetim Sistemi kapsamında oluşturulan Tehlikelerden Kaynaklı Risklerin Değerlendirilmesi Prosedürü çerçevesinde yönetilmektedir. İş kazaları detaylı bir şekilde analiz edilerek, en sık karşılaşılan kaza türleri ve kök nedenleri belirlenmekte; elde edilen veriler doğrultusunda, kaza sıklığını ve ağırlığını azaltmaya yönelik kapsamlı aksiyonlar uygulamaya alınmaktadır. İş güvenliği uzmanları ve sorumlularının katılımıyla düzenlenen çapraz fabrika gezileri, şirketlerimizdeki iyi uygulamaların yaygınlaştırılması ve sahalardaki risklerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi amacıyla sistematik olarak gerçekleştirilmektedir. Çapraz gezilerden elde edilen veriler doğrultusunda, yüksek riskli ve öncelikli konular belirlenmekte ve bu konulara yönelik aksiyon planları oluşturulmaktadır. Bu sayede, gerekli önlemler hızlı bir şekilde alınarak iş sağlığı ve güvenliği standartları yükseltilmektedir.

İş Kazalarının takibi ve tekrarlamaması adına gerekli aksiyonların takibi, Ramak Kala ve Tehlikeli Olay bildirimlerinin çalışanlar tarafından aktif bildirimiminin yapılabilmesi ve takip edilebilmesi için QDMS Olay Bildirim Modülü devreye alınmıştır. 2023 yılında toplam 761 kayıt açılmış ve bunların %71'i gerekli aksiyonlar alınarak kapatılmıştır.

Fabrika ve depo sahalarındaki makine ve ekipmanların daha güvenli kullanılması amacıyla periyodik kontroller yapılmakta ve bu kapsamda iyileştirme aksiyonları belirlenerek sistematik olarak takip edilmektedir. 2023 yılında toplam 2.330 makine, ekipman ve tesisatın periyodik kontrolü gerçekleştirilmiş olup bu kontrollerde ortaya çıkan uygunsuzlukların %92'si giderilmiştir.

Holding ve bağlı şirketlerinin tehlike sınıfı dikkate alınarak yasal sürelerle uygun İSG kurul toplantıları düzenlenmektedir. Düzenli olarak gerçekleştirilen İSG kurul toplantılarıyla İSG stratejileri ve uygulamalarında yeknesaklık sağlanmaktadır. 2023 yılında bu toplantılarda alınan 395 kararın %73'ü başarıyla uygulanmış ve kapatılmıştır. Norm Holding ve bağlı şirketlerinin bulunduğu bölgenin coğrafi şartları, üretim yöntemleri ve çalışan sayısı gibi faktörler dikkate alınarak acil durum planları hazırlanmaktadır. 2023 yılında acil durum ekiplerine toplam 1.490 saat eğitim verilmiş ve 25 acil durum tatbikatı gerçekleştirilmiştir.

Düzenli olarak muayene yapılmakta ve sağlık hizmetleri sağlanmaktadır. Her fabrikaya doktor, ilk yardım, yangın önleme ve İSG sorumluları atanmaktadır.



İSG ile ilgili iç denetimler, merkezi İSG birimi tarafından Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının talep ettiği evraka ilişkin kontroller ve saha düzenlemeleri kontrolü olmak üzere iki aşamalı yapılmaktadır. Tespit edilen uygunsuzluklar QDMS sistemi üzerinden takip edilmektedir.

Holding yasal düzenlemelerle belirlenen eğitimlerin yanı sıra İSG kültürünü korumak, yaygınlaştırmak ve geliştirmek adına, kapsamlı programlar uygulamaktadır. Düzenli olarak temel İSG, acil durum yönetimi, talimat ve tek nokta eğitimleri gerçekleştirilmektedir. 2023 yılında 23.152 saati yüz yüze, 19.502 saati çevrimiçi olmak üzere toplamda 42.654 saatlik İSG eğitimi verilmiştir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri	2021	2022	2023
Şirket Çalışanları Sayısı	3284	3758	4053
Alt İşveren Çalışanları Sayısı	149	187	176
Toplam Katılımcı Sayısı	3284	3758	4053
Toplam İSG Eğitimleri (Kişi*Saat)	25.343	32.604	42.654

*Norm Holding konsolide İSG eğitimleri Norm Holding, Norm Fasteners Vida, Norm Tooling, Norm Fasteners Bursa, Norm Fasteners Cıvata İzmir, Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Digital, Norm Additive, Norm İç Diş Tic. Norm Forging, Norm Fasteners Somun, NRM Mühendislik, STD, Norm Coating şirketlerinin verilerini kapsamaktadır.

TOPLUMSAL FAALİYETLER

Holding, faaliyet gösterdiği bölgelerde, toplumsal projeler aracılığıyla yarattığı katma değeri arttırmayı ve sosyoekonomik kalkınmayı desteklemeyi hedeflemektedir. Holding toplumsal yatırım stratejilerini belirlerken, değerleriyle uyumlu olarak, Türkiye ve dünyadaki ortak sorunlara odaklanmaktadır. Nitelikli eğitim, kültür ve sanatın toplumun her kesimi için erişilebilir olması ve daha parlak bir gelecek inşa etmek için çeşitli projeler geliştirmektedir.

6 Şubat Depreminden Etkilenen Bölgelerde Destek ve Yardım Faaliyetleri

6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremler, ülkemizde yaşanmış en büyük felaketlerden biri olarak, birçok şehri etkileyip tüm ülkeyi derinden sarsmıştır.

Depremin yol açtığı yıkımın etkilerini hafifletmek ve bölgenin uzun vadeli iyileşme süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla Norm Holding, AÇEV ve Darüşşafaka gibi saygın sivil toplum kuruluşları (STK) aracılığıyla bağışta bulunmuş ve tüm çalışanlarının katılımıyla çeşitli aynı yardım kampanyaları düzenlemiştir.

Bölge halkının yaşamına devam etmesini sağlamak amacıyla Ford Otosan liderliğinde gerçekleştirilen konteyner ev projesine destek verilmiştir.



Nitelikli Eğitime Verilen Destek

Özel İzmir Atatürk OSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

2014 yılında İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB) Yönetimi tarafından kurulan **Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi** Norm Holdingin Kurucusu ve Yönetim Kurulu Onursal Başkanı Nedim Uysal'ın adını taşımaktadır. Endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri gibi alanlarda yetkin ve donanımlı mühendis adayları yetiştirmek amacıyla kurulan okulda, teknolojiyle donatılmış atölye ve laboratuvarlarda, 24 kişilik tam donanımlı dersliklerde, %100 burslu öğrenciler eğitim görmektedir.



Norm Mesleki Eğitim Merkezi

Sektöre nitelikli iş gücü yetiştirmek ve gençlere mesleki beceriler kazandırmak amacıyla, 2007'de İzmir'de ve 2025'te Salihli'de Norm Mesleki Eğitim Merkezleri kurulmuştur.

Bu merkezlerden, bu bugüne kadar toplam 186 öğrenci bu merkezlerden mezun olmuştur. **Mezunların 99'u halen Norm Holding bünyesinde istihdam etmektedir.** 2023 yılında, toplam 178 öğrencinin eğitim aldığı merkezlerde, öğrencilerin gelişimi titizlikle takip edilmektedir. 2024 yılında bu sayının 200'e çıkarılması hedeflenmektedir. Mevcut müfredata ek olarak Çıracılık Gelişim Programı ile öğrenciler teknik ve kişisel gelişim alanlarında ek dersler alarak yetkinliklerini arttırmaktadırlar.



Çıracılık Gelişim Programı

Norm Holding 2022 yılından itibaren çıracılık eğitimini desteklemek için kapsamlı bir gelişim programını hayata geçirmiştir.

Çıracık öğrenciler için kişisel gelişim eğitimleri, teknik eğitimler, seminerler, proje çalışmaları ve teknik geziler düzenlenirken, öğretmenler için de kişisel gelişim eğitimleri ve teknik geziler organize edilmektedir. Çıracık öğrencilerin aileleri ve öğretmenleri bu programa dâhil edilerek, kolektif bir gelişim süreci oluşturulmaktadır. Ayrıca, farkındalık seminerleri ve veli toplantıları aracılığıyla, çıracık öğrencilerin aileleriyle iş birliği güçlendirilmektedir.

Herkes için Sanat

Sanatın gelişimi ve sanatçıların desteklenmesi amacıyla 2003 yılında İAOSB'de kurulan Norm Sanat plastik sanatlar, müzik ve modern dansı desteklemektedir. Kurum, sanatçıları desteklerken, sanatı toplumun tüm kesimleri için daha erişilebilir kılmayı amaçlamaktadır.

Kurulduğu günden bu yana 150'den fazla sergiye ev sahipliği yapmış olan Norm Sanat desen, yağlı boya, akrilik boya ve özgün baskı gibi yetişkinlere yönelik kapsamlı sanat eğitimi programları düzenlemektedir.

NORM

sanat

2023 Faaliyetleri

5-16 Mayıs 2023 tarihleri arasında Mavi Kelebek Kültür Sanat Derneği ile iş birliğiyle çeşitli sanatçılardan oluşan karma eser koleksiyonu **Smyrna Mozaik Sergisi** sanatseverlere sunulmuştur. Sergi sanatsal çeşitliliğin teşvik edilmesi amacıyla önemli bir platform oluşturmuştur.



Norm Sanat **2022-2023 dönemi kursiyerlerinin eserlerinin yer aldığı sergi** Haziran 2023 boyunca ziyarete açık kalmıştır.

Ekim 2023'te Tarihi Havagazı Fabrikasında düzenlenen **Cumhuriyet'in 100. Yılı Resepsiyonunda** Norm Sanatın desteklediği Çellist Jamal Aliyev ve Ece Dağıstan sahne almıştır.



30. İzmir Avrupa Caz Festivali



Norm Holding, 14-27 Eylül 2023 tarihleri arasında İzmir Ahmed Adnan Saygun Sanat Merkezinde düzenlenen 30. İzmir Avrupa Caz Festivalinin destekçilerindedir. Festivalde, Norm Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Duygu Uysal Simrooğlu'nun Genel Sanat Yönetmenliğini üstlendiği **Feminen Çağdaş Dans Projesi** sahnelenmiştir.

Çevresel etkimizi azaltmak ve **ekosistemin korunmasına katkıda bulunmak** için yatırım yapıyoruz.



DÜNYAYA DEĞER

Norm Holding çevresel etkilerini minimize etmek ve ekosistemin korunmasına katkıda bulunmak amacıyla strateji geliştirmekte ve projeler üretmektedir. **Dünyaya Değer** yaklaşımı altında, Holdingin çevre yönetiminin odak noktaları:

- Düşük karbonlu ekonomiye geçiş,
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Döngüsel ürün ve süreç tasarımı ile inovasyon,
- İkiz dönüşümdür.

Holding sera gazı emisyonlarını ve çevresel etkisini azaltmak için 2022'de **4,17 milyon Euro** ve 2023 yılında **4,2 milyon Euro** yatırım yapmıştır.

Çevre ve enerji yönetimi sürdürülebilirlik, İSG ve kalite yönetim sistemleriyle (KYS) beraber Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü altında 12 çalışan ile yürütülmektedir.

Entegre Yönetim Sistemi Politikası ve **Etik Çalışma Kuralları** dokümanında yer alan Çevre başlığı altında emisyonlar, su ve atık yönetimi ile döngüsellik, kimyasal ve tehlikeli madde yönetimi, yasal şartlara uyum ve kaynakların verimli kullanımına ilişkin Holding prensipleri ve kuralları tanımlanmıştır. Holding ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standardına uygun olarak çevresel etkisini sürekli olarak izlemekte ve iyileştirmektedir. Bu kapsamda tehdit-fırsat ile çevre boyut analizleri ve iç denetimler yapılmaktadır.

Analiz ve denetimlerin bulguları QDMS üzerinden takip edilmektedir. 2023 yılında QDMS üzerinden çevre ile ilgili toplam 529 aksiyon açılmıştır. Bu aksiyonların 57'si tehdit fırsat analizinden, 26'sı çevre boyut analizinden, 446'sı denetim-tetkik bulgularından gelmektedir. 2023 yılı sonunda bu aksiyonların %68,8'i kapatılmıştır.

2023 yılında çevre düzenlemelerine uyumsuzluktan dolayı herhangi bir ceza alınmamıştır.

ENERJİ VE SERA GAZI EMİSYONLARININ YÖNETİMİ

Holding enerji yönetimini ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikasının gerekliliklerine paralel olarak kurgulamıştır. Yasal zorunluluk gereği, enerji tüketimi yıllık 1000 TEP'i (ton eşdeğer petrol) geçen fabrikalarda ISO 50001 sistemleri kurulmuş olup enerji yöneticileri bulunmaktadır. Hâlihazırda 5 Holding şirketinde ISO 50001 sertifikası bulunmaktadır. 2024 yılında

Norm Tooling ve Norm Coating Salihli-2 olmak üzere toplam 2 şirketin daha sertifikasyon sürecinin tamamlanması planlanmaktadır.

Yasal düzenlemelere uygun olarak, enerji verilerinin enerji yöneticisi sertifikasına sahip kişiler tarafından hazırlanması gerekmektedir. Düzenlemeye hazırlık kapsamında gerçekleştirilen eğitimlerle 2023 yılında toplam sertifikalı enerji yöneticisi sayısı 11'e çıkarılmıştır.

Enerji Tüketim Verileri

Enerji	Birim	2021	2022	2023	
Doğrudan Enerji	Benzin	litre	6.886	76.988	170.342
	Mazot /Motorin	litre	377.72	297.958	377.72
	Doğal Gaz	m3	18.542.355	18.401.118	18.814.351
Dolaylı Enerji	Şebeke Elektrikçi	kWh	97.456.604	108.620.043	120.323.140
	GES Üretimi	kWh	1.767.189	3.105.442	4.557.529



Enerji Yoğunluğu Verileri

Enerji Yoğunluğu (MWh/ton)	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata	1,97	2,14	2,00
Norm Fasteners Vida	1,86	2,06	2,16
Norm Fasteners Salihli	1,82	1,63	1,74
Norm Fasteners Somun	1,21	1,18	1,13
Norm Coating	0,56	0,58	0,62

Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve İklim Değişikliği ile Mücadele

Sera gazı emisyonları ISO 14064-1'e uyumlu şekilde hesaplanmakta ve raporlanmaktadır. Karbon emisyonları hesaplamaları Sürdürülebilirlik Ekibi tarafından koordine edilmektedir. 2021 yılından itibaren kapsam 1 ve 2 emisyonları raporlanmaktadır. Ek olarak, 1 Ekim 2023 tarihinde pilot uygulaması başlamış olan SKDM kapsamına giren ihracat ürünleri için raporlama yapılmaktadır. Bu kapsamda 2023 yılında tedarikçi şirketlerin emisyon verileri toplanmıştır. SKDM kapsamındaki raporlamalarda tedarikçi verileri kullanılarak daha hassas bir raporlama yapılacaktır.

Sera Gazı Emisyonları*	Birim	2021	2022	2023
Kapsam 1 Emisyonları	tCO2e	37.878,08	38.447,05	41.557,21
Kapsam 2 Emisyonları	tCO2e	41.272,56	47.349,33	48.327,18

* 2023 yılı emisyon raporlamasına 2022 yılında hesaplamada yer almayan Best Kale ve Norm Fasteners Gölcük dâhil edilmiştir.

Karbon Yoğunluğu (Kapsam 1 & 2) tonCO2e / ton ürün	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata İzmir	0,47	0,52	0,55
Norm Fasteners Salihli	0,44	0,42	0,44
Norm Fasteners Vida	0,53	0,61	0,55
Norm Fasteners Somun	0,32	0,32	0,31
Norm Coating	0,19	0,20	0,18

Holding iklim değişikliği ile mücadele kapsamında,

- **2030 yılı itibarıyla kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonlarını %50 oranında azaltmayı,**
- **2030 yılına kadar yenilenebilir enerji üretimini %50 artırmayı,**
- **Paris İklim Anlaşması'nın hedefleri doğrultusunda, 2050 yılında "net sıfır" emisyonu ulaşmayı taahhüt etmektedir.**

Karbonsuzlaşma hedefleri doğrultusunda, enerji yönetim stratejilerini sürekli olarak geliştiren Holding enerji verimliliği, elektrifikasyon, yenilenebilir enerji kaynaklarının toplam tüketimdeki payının artırılması ve düşük karbon emisyonlu ürün ve süreç tasarımı odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, Holding bünyesinde 2022 yılından itibaren karbonsuzlaşma çalışmaları başlatılmıştır.



Yenilenebilir Enerjiye Geçiş

2021 yılında başlayan ve 2023 yılında 2 milyon Euro bütçeyle sürdürülen GES yatırımlarıyla, Holdingin 6 şirketinde GES kurulumu yapılmıştır. 2022 yılında GES ile 3,9 MW olan yenilenebilir enerji üretme kapasitesi, 2023 yılında 6,9 MW'a çıkarılmıştır. 2024 yılı sonuna kadar tamamlanacak olan çatı tipi GES projelerinin kapasitesi 7 MW, lisanssız arazi tipi GES projelerinin kapasitesi ise 29,5 MW olacaktır. Bu projeler sonucunda, 2024 yılı sonunda kalan kurulu güç ihtiyacı 35,1 MW olacaktır. **2026 yılına kadar elektrik tüketiminin %40'ının güneş enerjisinden karşılanması öngörülmektedir.**

Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı ile Düşük Karbon Emisyonlu Ürünler

Norm Fasteners Cıvata sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, ağırlığı azaltılmış ve ham madde kullanımının azaltılmasına bağlı olarak daha düşük karbon emisyonlu **Hexlight@, NOW@LIVETM, EXTREMELIGHT@** ve **Hold&Drive** markalarını geliştirmiştir.

Elektrifikasyon Çalışmaları

2022'den itibaren ısıtma fırınlarının yenilenmesi çalışmalarına başlanmıştır. 2022 ve 2023'te Norm Fasteners Cıvata Salihli tesislerinde iki fırın ve Norm Fasteners Vida fabrikasında 2 fırın Powermax hibrit fırınlarla değiştirilmiştir.

Norm Fasteners Cıvata Salihli tesislerinde ton başına 40 m³ daha az doğal gaz tüketilmiştir. Norm Fasteners Vidada ise doğal gaz tüketimi ton başına 45-55 m³ düşmüştür. Hibrit fırınların ton başına enerji tüketimlerinin yaklaşık %30 daha verimli olduğu belirlenmiştir.



Enerji Verimliliği

- Norm Fasteners Somun fabrikasında gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmaları kapsamında, yüzey işlem tesisi için **Yüzen Top Projesiyle** %50 enerji tasarrufu ve ısı kaybında %80 düşüş hedeflenmiştir.
- **Tambur tasarım değişikliğiyle** elektrolitik kaplama tesislerindeki elektrik ve su tüketiminin azaltılması hedeflenmiştir. Norm Coating tesisinde en yoğun elektrik tüketiminin olduğu çinko-nikel kaplama tesisinde tambur tasarımı değiştirilerek birim yüzeydeki akım yoğunluğu düşürülmüştür. İyileştirme sonrasında dört adet elektrik iletim noktası ikiye düşürülmüş, temassızlık kaynaklı kayıplar %50 düşürülmüştür. Ürün başına elektrik tüketiminde %19 tasarruf sağlanmıştır.
- Kumlama makinelerinin 15 kW IE2 türbin motorlarının IE3 verimli motorlarla değiştirilmesinin yıllık en az %15 elektrik tasarrufu sağlaması beklenmektedir.
- Norm Tooling ısıtma tesisinde enerji tasarrufu amaçlı **Işık Tüpleri Projesi** başlatılmıştır. Bu yolla doğal ışık aydınlatma için kullanılmış ve gün içinde aydınlatma için enerji tüketimi sıfırlanmıştır. Uzun ömürlü ve bakım gerektirmeyen ışık tüpleri kullanılarak 1.460 kg CO2 salımı engellenmiştir. Proje Norm Fasteners Cıvata İzmir tesisinde uygulamaya alınmıştır.
- Lamelli Kaplama bölümünde **ortam ısıtması** için atık ısı kullanımına geçilmiştir. Projeye kış aylarında ortalama doğalgaz tüketiminin %15 azaltılması hedeflenmiştir. Doğalgaz tüketimlerinde yaklaşık olarak ayda 750 m³ tasarruf sağlanmıştır.
- Norm Coating 2'nin aydınlatmalarının %80'i LED armatürlerle değiştirilmiştir. Norm Fasteners Somunda da led armatürlere geçilmiştir. Projenin geri dönüş süresi 2,5 yıl olarak hesaplanmıştır.
- Ofislerde floresan lambalar, enerji tasarrufu için hareket sensörlü lambalarla değiştirilmiştir.
- Norm Fasteners Cıvata İzmir tesisinde 4 fırının ısı yalıtımı projelendirilmiştir. Yalıtım sonrasında %8 enerji tasarrufu öngörülmektedir. Uygulama 2024'te başlayacaktır.
- 2024 yılında Norm Fasteners Cıvata İzmir, Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Fasteners Somun, Norm Coating ve Norm Fasteners Vida şirketleri için karbonsuzlaşma yol haritası çalışmaları başlayacaktır. Proje, emisyon analizi, akran analizi ve karbonsuzlaşma senaryo çalışmalarını kapsamaktadır.

SU YÖNETİMİ

Holdingin su yönetimi tatlı su kaynaklarının korunması, suyun verimli kullanımı ve yeniden değerlendirilmesi hedeflerine odaklanmaktadır. Holding, 2030 yılına kadar, 2020 temel yılına kıyasla ürün başına çekilen su miktarını %30 azaltmayı hedeflemektedir. Ayrıca, 2030 yılına kadar su geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranını %50'ye çıkarmayı taahhüt etmektedir.

	2021	2022	2023
Su Tüketimi (m3)	731.415,47	780.447,10	863.470,42
Atık Su (m3)	660.382,56	620.158,23	777.123,38

Artezyen Su Miktarı (m3)	2021	2022	2023
Norm Fasteners Salihli	29,549.50	21,462	20,108
Norm Fasteners Somun Salihli	41,478.00	65,645	29,995
Norm Coating Salihli	-	61,938	98,130

Su Yoğunluğu (m3/ton)	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata	1,43	1,52	1,32
Norm Fasteners Vida	4,20	2,93	2,21
Norm Fasteners Salihli	1,77	1,38	1,46
Norm Fasteners Somun	2,12	2,83	2,69
Norm Coating	4,60	4,59	5,37



Holdin bünyesindeki üretim tesislerinde soğutma kulelerinden kaynaklanan blöf suları, ters ozmos kaynaklı atık sular ile evsel nitelikli atık sular bulunmaktadır. Atık sular Organize Sanayi Bölgesinin (OSB) kanalizasyon hattına deşarj edilmektedir. Norm Fasteners ve Norm Coating fabrikalarında ön arıtma tesisleri bulunmaktadır.

SKA 17: Amaçlar için Ortaklık çerçevesinde, Holding tatlı su kaynaklarının korunması ve atık su miktarının azaltılması konusunda ekosistemde iş birliğine önem vermektedir. Faaliyet gösterdiği OSB'lerin su yönetimi projelerine veri ve bilgi sağlamak, uygulama projelerine destek vermek ve iş birliğine aktif olarak katkıda bulunmaktadır.

Atık Su Arıtma Tesis Yenileme Projeleri

2022 yılında Norm Coating İzmir atık su arıtma tesisinde yenileme çalışmaları gerçekleştirilmiş, 2023 yılında Norm Coating İzmir tesisinde atık su arıtma tesisi yeniden yapılmış, Norm Coating Salihli 1 fabrikasındaki tesis yenilenmiştir. 2024'te de Norm Coating Salihli 2 fabrikasındaki tesisin devreye alınması planlanmaktadır. Atık su arıtma tesisi yenilemeleri kapsamında, arıtmaya yardımcı kullanılan kimyasalların değiştirilmesi, filter press yenilenmesi gibi çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Hava Soğutmalı Sistemlere Geçiş

2023 yılında Norm Fasteners Cıvata Salihli fabrikasında, 8 adet fırınının sulu plakalı eşanjör sistemi havalı soğutma sistemine değiştirilmiştir. Bu değişiklikte ayda yaklaşık 1.500 m³ su tasarrufu sağlanmıştır.

Norm Fasteners Cıvata İzmir fabrikasında ısıtma bölümünde fırın yatakları, atmosfer fanları, sulama ve karartma yağları sulu sistemler yerine hava soğutma sistemlere geçilmiştir. Yüksek su tüketiminin yanında, havuz için kullanılan kimyasal miktarı da elimine edilmiştir. Fırın bakımlarının planlaması doğrultusunda hava soğutmalı sistemler sırayla devreye alınmaktadır.

Norm Fasteners Vida Salihli fabrikasında soğutma sisteminin yalınlaştırılmış, sistem girdileri minimize edilmiş ve soğutma sisteminde kullanılan suyun yerine hava soğutma sistemine geçiş yapılmıştır. Yılda 3600 m³ su, 1.225 kg havuz kimyasalı ve 533.952 kWh elektrik tasarrufu sağlanması beklenmektedir.

Kapalı Devre Soğutma Sistemi Projesi

Çinko-nikel tesisinde akım kontrolü için kullanılan ön işlem redresörleri sulu soğutma sistemine sahiptir. Bu sistem açık devreye sahip olduğu için sürekli olarak su tüketimine neden olmaktadır. Redresör soğutma sistemi tesisatı, devir daim yapacak şekilde değiştirilmiş ve hatta hali hazırda kaplama banyolarında kullanılan soğutma grubuna eklenmiştir. Böylece redresörden çıkan su, soğutulup tekrar geri beslenebilmektedir. Proje sonucunda yıllık 26.956,80 m³ su tasarrufu sağlanmıştır.



Sıfır Deşarj Projesi

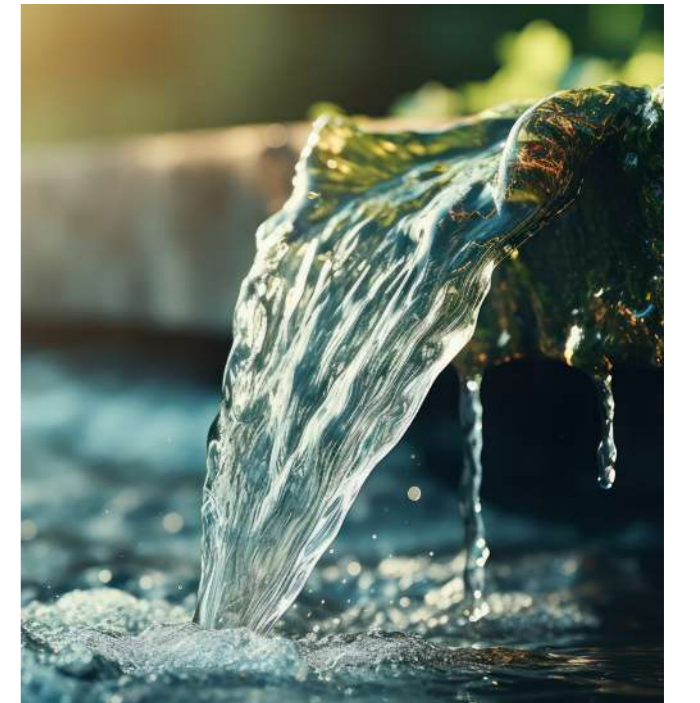
2023 yılında Norm Coating Sakarya tesisinde proses atık sularının evaporatörler aracılığıyla arıtılarak distile su olarak geri kullanılması projesi başlatılmıştır. Proje su verimliliği sağlamak, atık su ve emisyonu azaltmakta, ayrıca enerji ve atık bertaraf maliyetlerini düşürmektedir.

Atık Sudan Çinko Kazanımı Projesi

TÜBİTAK 1505 - Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı kapsamında, 2023 yılında Kâtip Çelebi Üniversitesi ile başlatılan projede, atık su içindeki kirlilik yükünün kimyasal oksit dönüşümü ve karbotermal indirgeme yöntemiyle düşürülüp atık çamurdan saf çinko maddesinin geri kazanımının sağlanması hedeflenmektedir.

İkincil Kalite Suya Toleransla Çalışabilecek Tesisler

Üretim süreçlerinin yüksek kaliteli su gerektirmesi tatlı su tüketimini arttırmaktadır. Arıtılmış su kullanımına uygun tesislere yönelik başlatılan çalışmaların tatlı su kaynaklarından yapılacak tüketimi azaltması hedeflenmektedir.



ATIK YÖNETİMİ VE DÖNGÜSELLİK

Norm Holding döngüsellığı desteklemek ve çevresel etkisini azaltmak için, 2030 yılına kadar

- Ürün başına toplam atık miktarını %15 azaltmayı
- Ambalaj atıklarını %50 düşürmeyi,

Holdingle ve bağlı şirketlerinde atık yönetimi yerel düzenlemelere uygun olarak yürütülmektedir. Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Salihli, Norm Fasteners Somun İzmir ve Salihli, Norm Coating İzmir Salihli Sıfır Atık belgesi sahibidir. Bu konuda çalışanları bilinçlendirmek ve farkındalık kazandırmak için eğitimler düzenlenmektedir.

Holdingle bağlı fabrikalarda hava kirleticilere ilişkin izinler çerçevesinde, akredite laboratuvarlar tarafından düzenli olarak gerçekleştirilen emisyon analizleri sonucunda, CO, SO₂, NO_x, TOC, VOC gibi parametrelerin ölçülen tüm değerlerinin yasal emisyon limitlerinin altında olduğu tespit edilmiştir. Bu raporlar, mevzuata uygun sürelerde yapılmakta olup çevre düzenlemelerine tam uyum sağlanmaktadır.

Atık Türleri	2021	2022	2023
Tehlikesiz Atık (ton)	18.878,63	19.989,95	19.297,21
Tehlikeli Atık (ton)	2.108,86	1.402,52	3.299,18

Bertaraf Yöntemine Göre(ton)	2021	2022	2023
Geri kazanım	20.515,84	21.389,62	22.596,31
Diğer Bertaraf Yöntemi	471,66	2,86	0,09
Toplam (ton)	20.987,50	21.392,48	22.596,39

Holdingle atık hiyerarşisini temel alarak, başta tehlikeli atıklar olmak üzere, atıkları önlemek ve azaltmak, daha sonra yeniden kullanım, geri dönüşüm ve geri kazanım oranlarını arttırmak için çalışmalar sürdürmektedir.



Kumlama Yüzey Temizleme Tekniği Modernizasyon Çalışması

Norm Fasteners Somun İzmir tesisinde gerçekleştirilen projede, atık miktarının ve çeşitliliğin azaltılması amacıyla fosfatlama işlemi polimer kaplamayla değiştirilmiştir. Geri dönüşümü mümkün olmayan fosfat çamuru yerine yeni sürecin atıkları için TÜBİTAK analizleri ile geri dönüşüm ve yeniden kullanım atık kodları alınmıştır. 2024 yılında Salihli Somunda da tesisin kurulumu planlanmaktadır.



Erozyon Reçine Atığı Projesi

2023 Şubat ayında başlanan proje kapsamında yıllık reçine atığı %12 oranında azaltılmıştır.

Soğuk Şekillendirme Yağ Buharı Önleme Projesi

Norm Fasteners Somun 1 fabrikasında yürütülen çalışmalarda, kullanılan yağ miktarında %25 düşüş ve hava kirlenici emisyonunda %65 azaltım hedeflenmektedir. Tüm fabrikaya bu uygulamanın yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Soğuk Dövme Kalıplarında Tasarım ve Simülasyon Çalışmaları:

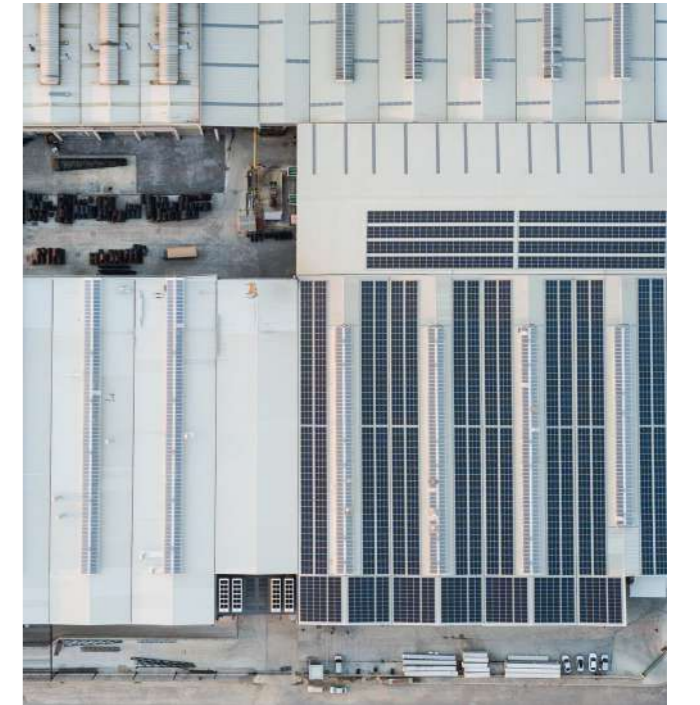
En fazla sarfiyat olan kalıplarla yürütülen tasarım ve simülasyon çalışmalarında, kalıp sarfiyatında sağlanan tasarruf ve üretimdeki kalıp kaynaklı duruşların azalmasıyla birlikte önemli bir verimlilik artışı elde edilmiştir.

Kalıp Çekirdeklerinin Dayanıklılığının Arttırılması

2023 yılında Boehlerit Sert Metal Ürünleri firmasıyla beraber geliştirilen projede kalıp çekirdeklerinin daha dayanıklı, daha sağlam ve daha uzun ömürlü olması amaçlanmaktadır.

Buhar Emiş Sistemleri Projesi

Metal işleme buharlarının personellere zarar vermemesi için CNC hattındaki 27 makinede yağ buharı emiş sistemleri devreye alınmıştır. Bu sistemler kirli havayı çekip filtreleyerek ortama temiz hava sağlamakta, iş kazalarını önlemekte ve makine performansını korumaktadır.



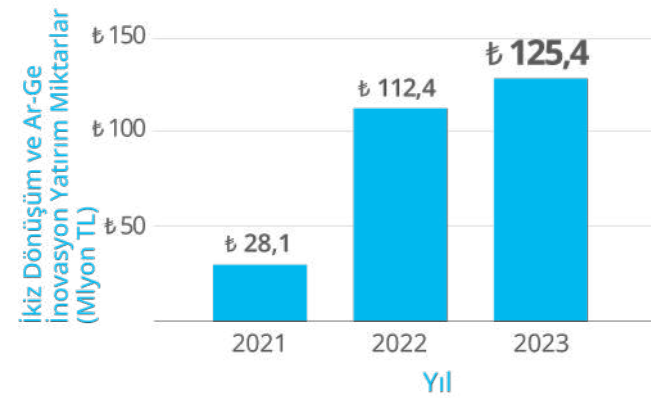
Yeşil dönüşüm projelerimize devam ederken, **ikiz dönüşüm** ile dögüsel süreç ve ürün tasarımına yatırım yapıyoruz.



TEKNOLOJİYE DEĞER

Norm Holding, **Teknolojiye Değer** yaklaşımıyla ekosisteminde ikiz dönüşümü desteklemekte, Ar-Ge ve inovasyon ile döngüsel ürün ve süreç tasarımı sonraki nesillere daha yaşanır bir dünya bırakırken, Holdingi ve paydaşlarını geleceğe hazırlamanın anahtarı olarak görmektedir. Teknolojiye Değer kapsamındaki faaliyetler Sürdürülebilirlik Komitesine bağlı **Ar-Ge & İnovasyon** çalışma grubu tarafından koordine edilmektedir.

2030 yılına kadar Holding cirosuna oranla Ar-Ge harcamalarının %2'ye çıkartılması ve bu kapsamdaki yatırımların %30'unun doğrudan sürdürülebilir ürün projelerine yönlendirilmesi hedeflenmektedir.



Ar-Ge Yatırımlarının Ciroya Oranı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun	%0,381	%0,234	%0,296
Norm Fasteners Cıvata	%1,20	%1,36	%1,45
Norm Tooling	%0,7	%2,87	%3,85

İnovasyonun teşvik edilmesi için, Holding 2022 yılında oluşturduğu Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) Politikası çerçevesinde, Ar-Ge faaliyetleri kapsamında geliştirilen yeni ürünler ve çözümler için patent haklarını alırken, çalışanlarının fikri ve sınai haklarını da gözetmektedir.

AR-GE VE İNOVASYON

Türkiye'nin en çok Ar-Ge yatırımı yapan kurumlarından olan Norm Holding, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarında katma değeri yüksek, sürdürülebilir ve patent potansiyeline sahip ürünlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Norm Holding, döngüsel ürün ve süreç tasarımı ile ürünlerinin ve süreçlerinin çevresel etkilerini azaltmayı hedeflemekte ve bu doğrultuda çeşitli stratejiler geliştirmektedir.

Bu stratejiler,

- Ürünlerin yaşam ömrünün uzatılması
- Malzeme verimliliğini artırmak ve ürünlerin ağırlığının azaltılması
- Atıkların azaltılması ve sürdürülebilir malzeme kullanımı
- Enerji tüketiminin optimize edilmesi

2023 itibarıyla Holdinge bağlı Ar-Ge merkezi sayısı Norm Tooling Ar-Ge Merkezi için alınan onayla beraber dört olmuştur. Ayrıca, 2023 yılında Norm Ar-Ge Uygulama Merkezi Volkswagen tarafından IfEP aracılığıyla düzenlenen 22VW 60252_Axial vibration test sürecinde test merkezi olarak onaylanmıştır.

Ar-Ge Merkezleri doktora ve yüksek lisans derecesine sahip mühendislerden oluşan bir ekip tarafından yönetilmektedir. Çalışanların gelişimi desteklenmektedir. 2023 yılı boyunca Ar-Ge ekipleri 13 teknik eğitime katılmıştır.

Ar-Ge Çalışan Sayısı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun Ar-Ge Merkezi	19	19	19
Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi	48	51	55
Norm Tooling Ar-Ge Merkezi	19	20	21

Bilimsel ve teknolojik bilgi birikimini sürekli olarak artırmayı ve bu yaklaşıma dayalı bir kültür oluşturmayı amaçlayan Norm Holding ulusal ve uluslararası üniversiteler, Ar-Ge ve tasarım merkezleri, araştırma kurumları ve çeşitli firmalarla iş birlikleri kurmaktadır.

Üniversite İşbirliği Sayıları	2021	2022	2023
Projeler	3	4	13
Tezler	10	14	8

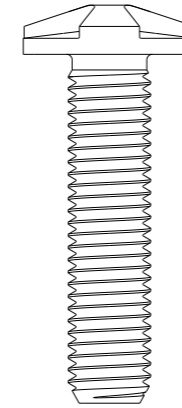
2023 AR-GE VE İNOVASYON PROJELERİ

EXTREMELIGHT® Ürün Grubu

Etki:

- Kaynak Verimliliği
- Kapsam 3 Emisyonlarının Azaltılması

Otomotiv sektöründeki ağırlık azaltma çalışmaları kapsamında geliştirilen EXTREMELIGHT® ürünü geleneksel bağlantı elemanlarına göre daha az ağırlığa sahip olacak şekilde özel olarak tasarlanmıştır. Otomotiv sektöründe önemli bir yenilik olarak kabul edilmektedir.



NOW® LIVE™ Ağırlığı Azaltılmış Sökülemez Bağlantı Elemanı Çalışması

Etki:

- Kaynak Verimliliği
- Kapsam 3 Emisyonlarının Azaltılması
- Atıkların Azaltımı

Proje otomobillerdeki bağlantı elemanlarını daha hafif, verimli ve sürdürülebilir hale getirilmesi, ayrıca atıkların azaltılmasını amaçlamaktadır. Özellikle elektrikli ve hidrojenle çalışan araçlarda ağırlık azaltımı oldukça önemlidir.

2023 yılında patent başvurusu yapılan Now@Live™ ürünü, özel bir bağlantı elemanı ve montaj aparatı sunmaktadır. Bu ürün, araç ağırlığını azaltarak enerji verimliliğini artırmakta, karbon salımını düşürmekte ve geleneksel kesme cıvataların neden olduğu montaj sonrası atığı ortadan kaldırmaktadır.

NORMSELF® ürününün Dog Point versiyonu

Etki:

- Kaynak Verimliliği
- Atıkların Azaltımı

2022 yılında ticari üretimine başlanan NORMSELF® serisinde, elektrikli araç üreticisi bir müşterinin yaşadığı probleme çözüm olarak, Dog Point versiyonu geliştirilmiştir. Bu yeni ürün, montaj bölgesindeki plakaların konumsal toleransındaki sorunları çözmektedir.

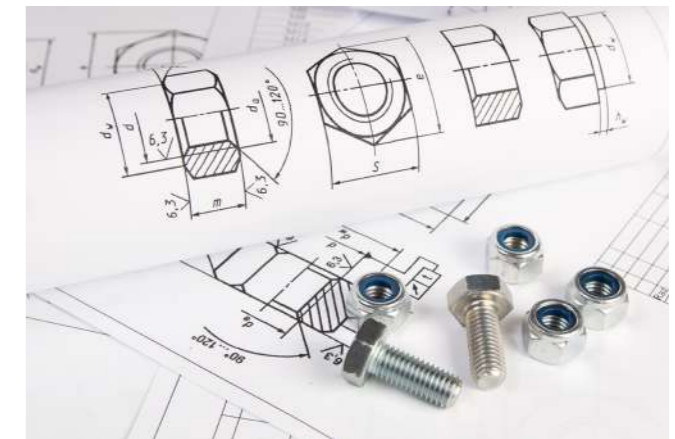
Hexlight® Ürününün Devreye Alınması

Etki:

- Kaynak Verimliliği
- Atıkların Azaltımı

Otomotiv sektörü için üretilen ve 2022 yılında patenti alınan, ağırlığı azaltılmış Hexlight® ürünlerinden M10x35 menteşe cıvatalarının güvenlik ve kalite testleri tamamlanıp ticari üretimine başlanmıştır.

2022 yılında numune üretimi yapılan ve Hold&Drive sıkım yöntemiyle montajlanan M16-M18 ürünlerinin retention ve FST10 testleri başarılı bir şekilde devam etmektedir. 2024 yılında, M16 ürün grubunda seri üretime geçilmesi planlanmaktadır.



Paslanmaz Çelik Cıvata Üretimi

Etki:

- Atıkların Azaltılması

Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi, paslanmaz çeliklerin yüksek mukavemeti nedeniyle artan talebi yanıtlamak amacıyla A2-70 standardında ürünler üretmektedir. Elektrikli araçların yaygınlaşmasıyla bu malzemelerin önemi artmıştır. Merkez, ürün yelpazesini genişleterek flanşlı altı köşe cıvata üretimine başlamıştır. Bu sayede iç ve dış pazar payında artış hedeflenmektedir.

Ultra-Yüksek Dayanıma Sahip Bağlantı Elemanı Üretimi

Etki:

- Atıkların Azaltılması

2023 yılında ultra-yüksek dayanımlı bağlantı elemanlarına olan talep artışını karşılamak amacıyla, ISO 898-1 standardındaki yüksek dayanım sınıflarının ötesinde, 14.8 ve 14.9 dayanım sınıfları için üretim reçeteleri oluşturulmuş, 16.9 ile 17.9 dayanım sınıfındaki bağlantı elemanlarının prototipleri üretilmiştir. Seri üretime geçiş için çalışmalar devam etmektedir. Çalışmalarda, farklı malzemeler ve ısı işlem yöntemleri kullanılarak yüksek performanslı ve dayanıklılığı yüksek bağlantı elemanları elde edilmiştir.

2023'ün Diğer Ar-Ge ve İnovasyon Projeleri

Proje	Etki	Proje Detayı
Soğuk Dövme Kalıplarında Tasarım ve Simülasyon Çalışmaları	- Kaynak Verimliliği - Kapsam 3 Emisyonlarının Azaltılması	Kalıpların aşınma, yorulma ve bakım eksiklikleri nedeniyle hurda haline gelmesi, maliyet ve zaman kaybına yol açmaktadır. 2023 yılında, Ar-Ge merkezi soğuk dövme kalıplarında verimliliği artırmak amacıyla kapsamlı bir proje gerçekleştirmiştir. Tasarım ve simülasyon çalışmaları sonucunda, kalıp sarfiyatında 167.257 Euro tasarruf sağlanmış ve üretim süresinde 376,5 saatlik bir kazanç elde edilmiştir.
Kumlama Polimer Ham Madde Yüzey Temizleme Tesisi Kurulumu	- Su Tüketiminin Azaltılması - Atıkların Azaltılması	Norm Fasteners Somun İzmir tesisinde, ham madde yüzey temizleme sürecinin çevresel etkisini azaltmak ve İSG risklerini azaltmak amacıyla yürütülen projede kumlama polimer ham madde yüzey temizleme tesisi kurularak atık üretimi ve su tüketimi önemli ölçüde azaltılmıştır. Ayrıca, atıkların bertaraf edilmesi yerine TUBİTAK analizleriyle geri dönüşüm için uygun atık kodları belirlenmiştir. 2024'te Salihli fabrikasında da benzer bir tesis kurulması planlanmaktadır.
Kalıp Çekirdeklerinin Dayanıklılığının Artırılması	- Kaynak Verimliliği - Kapsam 3 Emisyonlarının Azaltılması	2023 yılında Norm Tooling Ar-Ge merkezi ve Boehlerit Sert Metal Ürünlerinin iş birliğiyle geliştirilen projede, tungsten karbür kobalt malzemesinin özellikleri fonksiyonel olarak iyileştirilmektedir. Bu geliştirme, kalıp çekirdeklerinin daha dayanıklı, sağlam ve uzun ömürlü olmasını sağlayarak üretim verimliliğini artırmayı, maliyetleri azaltmayı ve müşteri memnuniyetini yükseltmeyi hedeflemektedir.
Yüzey İşlem Yüzen Top Projesi	- Emisyonların Azaltılması - Atıkların Azaltılması - İSG Performansının İyileştirilmesi	Ocak 2023'te Norm Fasteners Somunda başlanan projede %50 enerji tasarrufu, %80 oranında çevresel etkilerin azaltılması ve %45 oranında maliyetlerde düşüş ve İSG metriklerinde iyileşme amaçlanmıştır.
Soğuk Şekillendirme Yağ Buharı Önleme Projesi	- Emisyonların Azaltılması - Atıkların Azaltılması	Aralık 2023'de Norm Fasteners Somun fabrikasında başlatılan projede, soğuk şekillendirme bölümünde üretim hatlarında havalandırma hattı olmayan bölümlerde yağ buharı yoğunlaştırılarak makineye geri kazanımı yapılmaktadır. Bu sayede, yağ miktarında %25 oranında düşüş ve %65 oranında emisyon azaltımı hedeflenmektedir.
Dış Sardırma Performansı Ölçüm Düzeneği	- Kaynakların Verimli Kullanımı	NORMSELF® ürünlerinin kalite kontrolü için tasarlanan test düzeneği dış sardırma performansının ölçülmesinin gerektiği tüm bağlantı elemanlarının kalite kontrolünde kullanılmaya uygundur. Düzenek bağlantı elemanlarının güvenilirliğini artırarak, üretim sürecindeki kalite kontrolünü daha etkili hale getirmeyi hedeflemektedir.

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Faaliyetleri

Entelektüel sermayesinin sürdürülebilir bir şekilde artırılması, Holdingin rekabet gücünün korunması ve inovasyonun desteklenmesi için 2022 yılında kapsamlı bir **Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) Politikası** oluşturmuştur.

2023 yılı sonu itibarıyla Norm Holding bünyesinde yapılan Endüstriyel Tasarım başvurularının sayısı 10 olup, tamamı tescillenmiştir. Bu tasarımlardan 1'i uluslararası, 9'u ise ulusal tasarımlar olarak tescil edilmiştir.

Politika, yeni ürün ve çözümlerin fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunmasına ilişkin Holding bünyesinde uygulanması gereken esasları, hak ve yükümlülükleri, mevzuata uygun şekilde takip edilmesi gereken süreçleri düzenlemektedir.

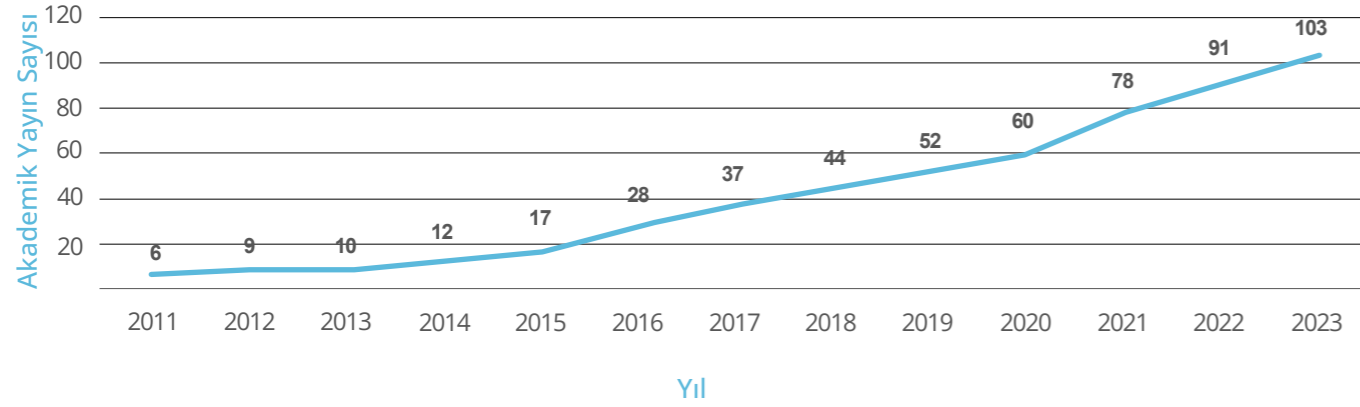
2023 yılı sonu itibarıyla Norm Holding bünyesinde yapılan patent başvuru sayısı 37'ye yükselmiştir.

Norm Holding şirketlerinin Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Kapsamındaki Toplam Başvuru ve Tescil Sayıları

Norm Holding	Toplam Başvuru Sayısı	Toplam Tescil Sayısı	Ulusal Tescil Sayısı	Uluslararası Tescil Sayısı
Patent Başvuru	37	18	12	6
Faydalı Model	8	7	7	0
Endüstriyel Tasarım	10	10	9	1



2023 yılında 12 bilimsel yayın yapılmıştır. Bilimsel yayın sayısının 2025 yılına kadar yıllık 20'ye çıkarılması hedeflenmektedir.



Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezinin tüm FSMH başvurularının yer aldığı bir 50. yıl portföy kitapçığının hazırlıklarına başlanmıştır. 2024 yılı itibarıyla Ar-Ge Merkezi kaynakları arasında yer alması planlanan bu kitapçık, şirketin FSMH konusundaki kapsamlı çalışmalarını bir araya getirecektir.

Patent Başvuru Sayısı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata	2	4	6
Norm Fasteners Somun	0	0	1*
Norm Tooling	0	0	1
Norm Coating	0	0	1
Norm Additive	0	1	0

*Norm Holding bağlı şirketlerinden Norm Fasteners Cıvata ile Norm Fasteners Somun ortak patent başvurusudur.

Üretilen Yeni Ürün Sayısı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun	535	533	440
Norm Fasteners Cıvata	2241	2591	1372
Norm Tooling	0	0	1

2023 Patent Başvuruları

- Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi tarafından geliştirilen ve otomotiv sektöründe önemli bir yenilik olarak kabul edilen ağırlığı azaltılmış NOW@ LIVE@™ için patent süreci başlatılmıştır.
- Montaj sırasında dış sardırması olmadan bağlantı sağlayan NORMSELF® ürünü için PCT kapsamında uluslararası patent ve Amerika Birleşik Devletleri Patent ve Ticari Marka Tescil Ofisi (USPTO) başvuruları yapılmıştır.
- Temmuz 2023'de NORMSELF® ürünlerinin kalite kontrolü için tasarlanan test düzeneği için patent başvurusu yapılmıştır.
- Nisan 2023'te EXTREMELIGHT® ürününün patent başvurusu Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından tescil edilmiştir. Eylül 2023 itibarıyla, EXTREMELIGHT® ürününün Avrupa Patent Sözleşmesi (EPC) ve USPTO başvuruları gerçekleştirilmiştir. Bu başvurular, Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi tarafından Avrupa ve ABD'de yapılan ilk patent başvurularıdır.

İKİZ DÖNÜŞÜM

Dijitalleşme ve otomasyon, modern iş dünyasının dinamiklerini yeniden şekillendirirken, sürdürülebilirlik hedeflerimize ulaşmada da büyük bir rol oynamaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesi, işletmelere operasyonel verimliliklerini artırma, enerji ve kaynakları daha etkili bir şekilde yönetme, değer zincirinde şeffaflık ve takip edilebilirlik fırsatı sunmaktadır.

Dijital ve yeşil dönüşümlerin birbirlerini destekleyecek şekilde yürütülmesini öngören ikiz dönüşüm stratejisi kurumların ve toplumların rekabet güçlerini artırırken çevresel etkilerini azaltarak daha sürdürülebilir bir model yaratmalarına olanak sağlamaktadır. Norm Holding ikiz dönüşümü stratejisinin bir parçası haline getirmiştir.

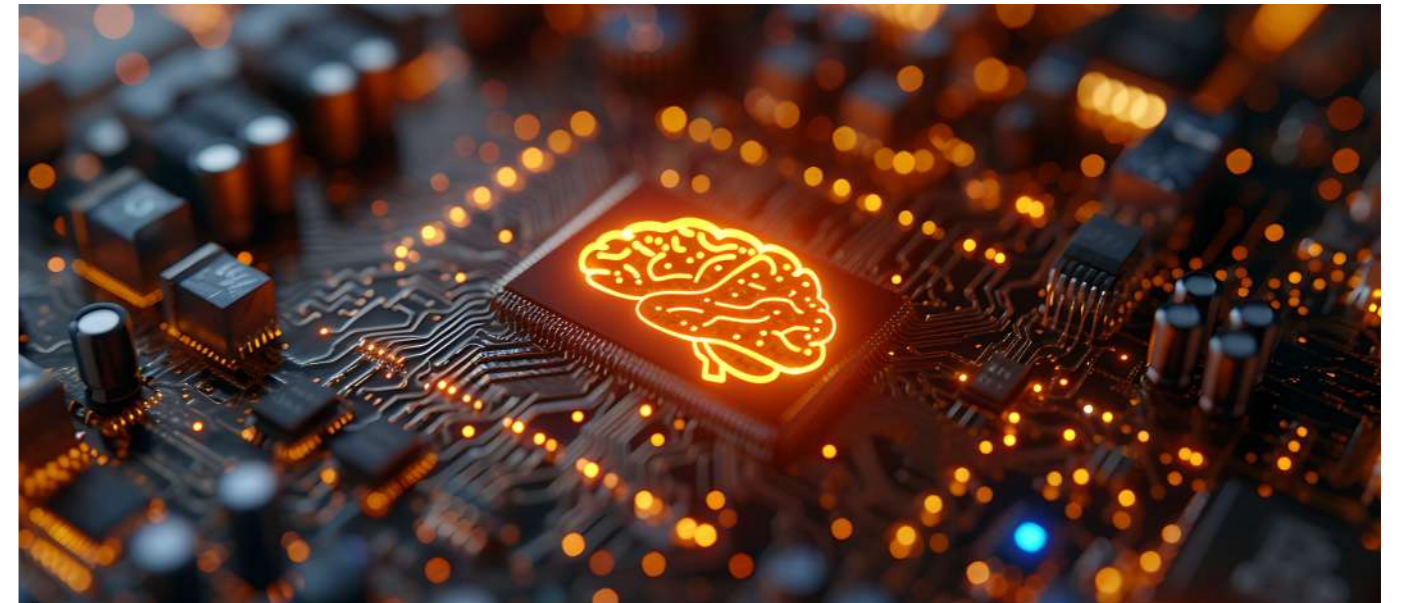
Veri analitiği, robotik süreç otomasyonu (RPA) ve nesnelerin interneti (IoT) uygulamalarının olanak verdiği veri ve süreçlerin anlık takibi sorunlara hızlı müdahale edilebilmesi, stok ve sipariş planlaması, rota optimizasyonu gibi çözümler sürdürülebilirlik performansını artırılmakta; sağladığı maliyet düşüşü ve kalite artışının yanında, atık azaltımı, enerji ve kaynak verimliliği, şeffaflık ve takip edilebilirlik sağlayarak sürdürülebilirlik dönüşümünü hızlandırmaktadır. Dijitalleşme ayrıca, İSG performansını da iyileştirmektedir. Kurumlar dijitalleşmeye yatırım yaparken yalnızca yeşil dönüşümü hızlandırmakla kalmamakta, hem çalışanları için daha güvenli bir iş ortamı oluşturabilmekte hem de dijital yetkinlikleri artmış bir iş gücü oluşturarak toplumun geleceğe hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Holdingin ikiz dönüşüm stratejisi veri analitiği, RPA, IoT, sistem ve network geliştirmesi, akıllı otomasyon teknolojileriyle üretim süreçlerinin otomasyonu, yapay zekâ ve veri analitiği, SAP ve dijital platformların entegrasyonunu üzerine yoğunlaşmaktadır. Holding bünyesindeki ikiz dönüşüm projelerinin yönetimi ve uygulaması 150 çalışanı bulunan Norm Dijital tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalarda, **Holdingin dijital robot yazılımı Normie platformunda 2022'de 73 olan süreç sayısı, 2023 yılında 208'e çıkarılmıştır. Bu sayede aylık 12.600 saatlik iş gücü kazanılmıştır.**

İkiz dönüşüm temel taşlarından biri iş gücünün dijital yetkinliklerinin artırılmasıdır. Holding dijital olgunluk seviyesinin yükseltilmesi ve dijital yetkinliklerin artırılması amacıyla Dijital Dönüşüm Akademisini kurmuştur. Akademinin faaliyetlerinin de katkısıyla, **2022 yılında 54,765 olan Dijital Olgunluk seviyesini 2023 yılında 55,95'e yükseltmiştir.** 2025 yılına kadar Dijital Dönüşüm Akademisi eğitimlerinin tamamlanması hedeflenmektedir.

Holding, **İnsana Değer** ve **Teknolojiye Değer** yaklaşımlarının kesişim noktası olan genç yeteneklerin geleceğe hazırlanması kapsamında dijital yetkinlikleri destekleyen çeşitli programlar sunmaktadır.

- **SAP Academy**, SAP alanında kariyer yapmak isteyen genç yeteneklere 9 aylık bir eğitim ve mentorluk sunmaktadır.
- **DigiConnect Online Gelişim Programı** gençlere ve öğrencilere dijital yetkinliklerini artırmaları ve kariyer gelişimi için çevrimiçi eğitimler sunmaktadır.



2023 Dijital Dönüşüm Projeleri

Kâğıtsız Fabrika ve Ofis Projeleri

2021 yılında pilot olarak başlatılan **Kağıtsız Fabrika ve Ofis Projesinin** yaygınlaştırılması kapsamında 2022 ve 2023 yıllarında tüm üretim formları dijital platformlara aktarılmıştır. Proje kapsamında, tabletler aracılığıyla mühendislik ve üretim verilerine, verimlilik bilgilerine, bakım taleplerine ve QDMS doküman sistemine anlık erişim sağlanarak verimlilik, zaman tasarrufu, kağıt tüketiminin azalması ve süreçlerin iyileştirilmesi gibi önemli kazanımlar elde edilmiştir. 2023 yılında ofis süreçlerinin dijital ortama aktarılmasına devam edilmiştir.

- Seyahat talep ve takip süreçlerinin dijitalleştirilmesi
- Masraf ve avans süreçlerinin dijital ortama taşınması
- Elektronik imza ile banka talimatlarının ve bağımsız belgelerin dijital ortamda onaylanması
- Ndigicard uygulaması ile firma tanıtım materyallerinin dijital ortama taşınması

Planlama Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi

Planlama süreçlerinin dijitalleştirilmesi sayesinde, analizlerin ve tahminlerin kalitesi artırılmış, verimlilik ve süreç standardizasyonu sağlanmıştır. İş süreçlerindeki şeffaflık artmış ve etkin bir kontrol mekanizması oluşturulmuştur.

- **Stok projeksiyon ve kârlılık analizi projesi:** 2023 yılında hayata geçirilen projenin sürekli geliştirilmesi kapsamında 2024 yılında da çalışmalar sürmektedir.
- **Tahmin doğruluğu projesi:** Sipariş öngörüsü paylaşmayan veya sipariş öngörülerini kısa dönemli paylaşan müşterilerin talep planlaması için makine öğrenmesi kullanılarak talep tahmini yapılmaktadır. 2024 yılında geliştirme çalışmaları devam etmektedir.
- **Soğuk Şekillendirme PPDS çalışmaları:** Soğuk şekillendirme süreçlerindeki planlama faaliyetleri için PPDS'in devreye alınması çalışmaları yürütülmektedir. 2024 yılında projeye ilişkin geliştirme yapılmaktadır.
- **S&OP döngüsünde lokasyonlar arası taşıma hesabı:** IBP çıktısı olarak lokasyonlar arası taşıma hesaplarının yapılmasına ilişkin geliştirmeler 2024'te de devam etmektedir.

• Satış Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi

Finansal süreçlerde sunulan anlık raporlama ve analiz olanakları satış süreçleri için de kurgulanmıştır.

- **Yurt dışı şirketler Global B2B platformu:** Norm Fasteners Romanya, Polonya ve STD'nin yurtdışındaki müşterilerine yönelik olarak Global B2B platformu geliştirilmiştir.
- **B2B platformunda performans geliştirmeleri ve sürüm güncellemesi çalışmaları:** STD'nin Türkiye ve ST Trading Polonya B2B platformu özelinde sürüm güncellemesi yapılarak operasyonların hızı ve etkinliği artırılmıştır.

• Saha Operasyonlarının Dijitalleştirilmesi

Saha operasyonlarının dijitalleştirilmesiyle, operasyonel verimliliğin yanı sıra standardizasyon sağlanmıştır.

- **Özel stok ve cross hareketler düzenleme çalışmaları:** Panel kontrolleri ve yetkilere ilişkin geliştirmeler yapılmıştır. Proje kapsamında saha çalışanlarına eğitimler verilmiştir.
- **Akıllı eldiven ile müşteri etiketi doğrulaması ve elleçleme operasyonlarında KPI takibi (Dijital Depo):** Etiketleme kaynaklı hataları önleyerek müşteri şikâyetlerinin azaltılmasını ve günlük elleçleme operasyonlarının performansının KPI'larla takip edilebilmesinin sağlanmasına yönelik olarak yürütülen proje 2024 yılında da devam etmektedir.
- **Cep telefonu kamerasıyla civataların üretildiği standartların ölçülmesi:** Kalybe.AI firmasıyla geliştirilmiş olan mobil uygulama, görüntü işleme ve yapay zekâyı kullanarak, farklı açılardan çekilen anlık fotoğraflar üzerinden kalite standartlarına ilişkin tahmin yapmaktadır. Proje Fastener Fixing Dergisinin **Road to Fastener Innovation 2023** yarışmasında finale kalmıştır.
- **STD tedarikçi değerlendirme sisteminin kurulması (Supply Chain Visibility):** Tedarikçilerin paketleme, termin süresi, kalite standartları, uyum, ESG kriterleri gibi pek çok alanda değerlendirilmesi ve takip edilmesine olanak tanıyan sisteme ilişkin çalışmalar 2024 yılında da sürmektedir.
- **Norm Tooling kalıp iş listelerinin sahada dijital olarak yansıtılması:** Kalıp üretim planlarının dijital ortamda yapılıp sahadaki kiosk ve tabletlere yansıtılmasına yönelik çalışma 2024 yılında da devam edecektir.

Ofis Süreçlerinin Yalınlaştırılması

Ofis süreçlerinin yalınlaştırılması projelerinde, bilgi teknolojileri altyapısı sadeleştirilmiş, iş süreçlerindeki tekrarlanan işler azaltılarak insan kaynakları daha stratejik alanlara yönlendirilmiş ve organizasyonun genel performansı artırılmıştır.

- **Nakliye yönetim uygulaması:** Malzeme alım ve gönderim için oluşturulan yurt içi nakliye taleplerinin InFlow yönetim sistemi üzerinden yürütülmesi projesidir.
- **İnsan kaynakları talep yönetim uygulaması:** İnsan Kaynakları ve İdari İşler talep süreçlerinin dijital ortama taşınmasıyla taleplerin farklı onay akışlarında takip edilebilmesi ve raporlanabilmesi sağlanmıştır.
- **Müşteri ve tedarikçi oluşturma, değiştirme, genişletme talep ve takip uygulaması:** Müşteri ve tedarikçi cari kart tanımlarının ilgili birimlerde kontrollerden geçerek dijital ortamda onaylanabilmesi ve kayıt altında tutulabilmesi için InFlow yönetim sistemine taşınmıştır.
- **Norm Holding Doküman Yönetim Sistemi:** Microsoft SharePoint tabanlı Norm Doküman Yönetim Sistemi hayata geçirilmiştir. Bu sistem, dosya hiyerarşisini sadeleştirerek yönetilebilirliği artırırken, kurumsal bilgi bütünlüğünü koruyarak verimlilik ve güvenlik sağlamaktadır.

- **RPA ile uçtan uca dijital süreçler:** Proje ile süreçler uçtan uca dijitalleşip verimlilik artışı sağlanmıştır. Fatura kesilmesi, müşterilere belge gönderilmesi, kurye takılan teslimatların tespiti ve düzeltilmesi gibi süreçler otomatize edilmiştir. 2021-2023 arasında toplam 207 süreç RPA ile dijitalleştirilmiş ve 48 iş gücü tasarrufu elde edilmiştir.

2023 yılında 142 süreç için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 36 çalışan iş gücü tasarrufu sağlanarak daha verimli alanlara aktarılmıştır.

- **SAP Entegrasyon Çalışmaları:** Norm Holding SAP projeleri kapsamında, S/4HANA, SuccessFactors, Sales and Commerce Cloud ve it.mdsADD çözümleriyle bilgi teknolojileri altyapısını sadeleştirerek süreçleri hızlandırıp verimlilik artışı sağlamıştır.
- **SAP RISE geçişi:** 2023 yılında SAP'nin yeni platformu olan RISE'a geçiş projesi kapsamında, SAP sistemlerinin buluta taşınması gerçekleştirilmektedir. RISE'a geçişi için yapılan hazırlıklar 2023 Eylül ayında başlamış olup 2024'te projenin tamamlanması öngörülmüştür.
- **Norm CRM uygulamasının yaygınlaştırılması:** Norm Holdingin 2023 stratejik hedeflerinden biri olan ortak bir CRM yapısı oluşturma projesi Mayıs 2023'te başlatılmıştır. 2024 yılı ilk yarısında tamamlanarak devreye alınması planlanmıştır.



Her yatırımımızı, **sürdürülebilir**
kalkınmaya olan katkımızı
değerlendirerek gerçekleştiriyoruz.



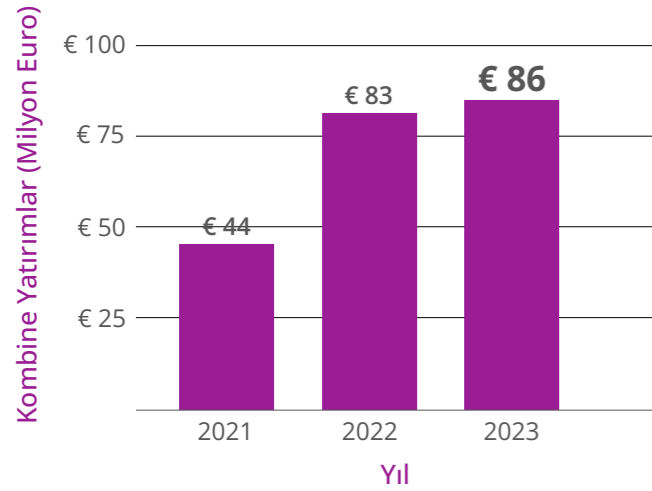
ÇALIŞMAYA DEĞER

Norm Holding **Çalışmaya Değer** yaklaşımıyla, müşterileri, çalışanları, toplum ve gelecek nesillere gelişmiş, adil, yaşanabilir bir dünya bırakmak için sürdürülebilir kalkınmayı aktif olarak desteklemektedir. Holding iş modelinin temeline

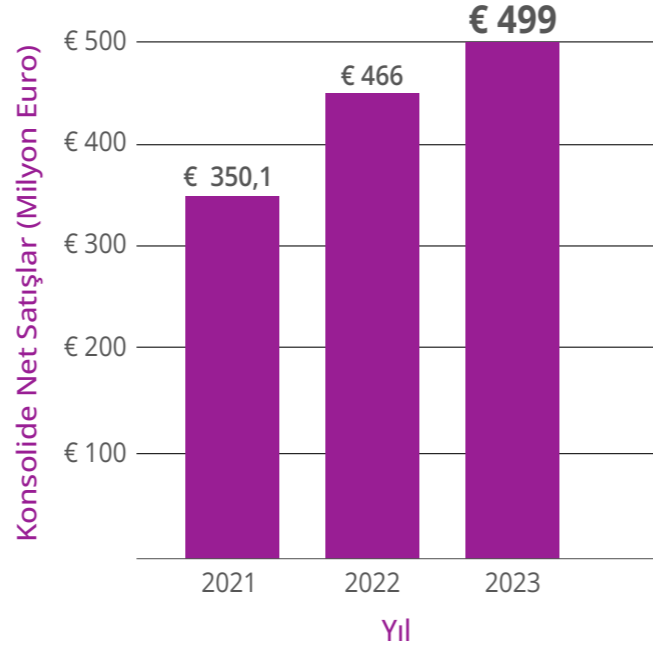
- Katma değeri yüksek, kaliteli, güvenli ve yenilikçi ürünler geliştirmeyi,
- Sorumlu yatırımı,
- Kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalmayı,
- Üretim süreçleri ve değer zincirinde çevresel etkinin ve sera gazı emisyonlarının azaltılmasını,
- Sürdürülebilir bir tedarik zinciri oluşturmayı,
- Olumlu bir sosyal etki ve teknolojik gelişmelere ayak uyduran, yetkin bir iş gücü yaratmayı koymaktadır.

EKONOMİK PERFORMANS

Kombine Yatırımlar



Konsolide Net Satışlar



*Norm Holding yurt dışı bağlı şirketleri hariç net satışlardan oluşmaktadır.

2023 yılında küresel ve yerel alanda yaşanan enflasyon, parasal sıkılaşma, jeopolitik krizler ve finansmana erişim zorluklarının yanı sıra Türkiye'de yaşanan doğal afetlerin etkisi ekonomik büyümeyi sekteye uğratmıştır. Bölgedeki jeopolitik krizler tedarik zincirlerinde gecikmelere, ham madde temininde sorunlara ve maliyetlerde yükselişe neden olmuştur. Bu süreçte, üretim süreçlerinin modernleştirilmesi, teslimat sürelerinin kısaltılması, yeni üretim tesislerine yatırım yapılması ve müşterilere teknik destek sağlanması gibi stratejik adımlar, tedarik zincirindeki bu zorlukların üstesinden gelmek için kritik hale gelmiştir.

AB Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması gibi çevresel düzenlemeler ve standartların güçlenmesi sürdürülebilirlik stratejilerinin rekabet gücü üzerindeki etkisini güçlendirmiştir. Çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri içeren bütünsel bir yaklaşım geliştirmenin önemini artırmıştır. Holdingin lokomotif sektörü olan bağlantı elemanları üretiminde ikiz dönüşüm, karbonsuzlaşma ve tedarik zinciri yönetimi öne çıkan küresel eğilimlerdir.

Pandemiyle beraber başlayan kalifiye iş gücü sıkıntıları da halen etkisini sürdürmektedir. Öte yandan, gelişen teknoloji ve hızlı dijitalleşme yeni yetkinliklere olan ihtiyacı arttırmaktadır. İş gücünün nitelikli eğitimlere erişiminin sağlanması ve yetkinlik açığının kapatılması sektörün sürdürülebilirliği için elzemdir.

Küresel ve yerel zorluklara rağmen güçlü finansal yönetimi ve sermaye yapısıyla, Holdingin 2023 yılı başarılı geçmiştir.

Norm Fasteners Cıvata Salihli ile Norm Fasteners Somun 2022 yılı için A+ (Yüksek Kredi Kalitesi) olan kredi derecelendirme notlarını 2023 yılında AA- (Çok Yüksek Kredi Kalitesi) seviyesine yükseltirken, Norm Fasteners Cıvata İzmir A+ (Yüksek Kredi Kalitesi) kredi notunu korumuştur.

2023 yılında bir önceki seneye göre, satış miktarını %3,6, net satış gelirlerini de %7,5 artırmıştır. Holdingin 2023 konsolide net satışları **499 milyon Euro** olarak gerçekleşmiştir.

SORUMLU YATIRIM

Holding ve bağlı şirketlerinin yatırım stratejileri ve programları, Yönetim Kuruluna bağlı Yatırım Komitesi tarafından yürütülmektedir. Yatırım Komitesinin çalışma esaslarına raporun **Yönetim Kurulu Bünyesindeki Komiteler** bölümünden ulaşabilirsiniz.

Holding, sorumlu yatırım yaklaşımı çerçevesinde, yatırım kararlarını çevresel ve sosyal etkileriyle birlikte değerlendirmektedir. İkiz dönüşüm, döngüsel ve düşük karbon emisyonlu ürün ve süreç tasarımı, Ar-Ge ve inovasyon, yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve operasyonel verimlilik projeleri ile tesis geliştirme yatırımların odağını oluşturmaktadır.

2022 yılında 83 milyon Euro olan kombine yatırımlarını 2023 yılında 86 milyon Euro'ya, çevre yatırımlarını da 4 milyon Euro'ya çıkartmıştır.



2023 Yatırımları

- Norm Coating, Norm Fasteners Somun, Norm Fasteners Vida, Norm Fasteners Cıvata Salihli ve Norm Tooling şirketlerinde, 2021 yılında başlatılan çatı tipi güneş enerjisi sistemleri (GES) yatırımları 2023 yılında **2 milyon Euro** bütçeyle sürdürülmüştür. GES yatırımlarına ilişkin detaylı bilgiye raporun **Dünyaya Değer** bölümünden ulaşabilirsiniz.
- 2022 yılında başlatılan karbonsuzlaşma yol haritası çalışmaları, 2023 yılında Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Salihli, Norm Fasteners Somun, Norm Coating ve Norm Fasteners Vida şirketleri için daha kapsamlı hale getirilmiştir. Karbonsuzlaşma çalışmaları 2024 yılında da devam etmektedir.
- 2023 yılında toplam **9,4 milyon Euro** tutarında **bina inşaat ve tadilat yatırımı** yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar, üretim kapasitesini artırmayı, verimliliği yükseltmeyi ve tesislerin teknolojik altyapılarını modernize etmeyi hedeflemektedir. Bu yatırımlar sayesinde, operasyonel süreçlerde daha yüksek performans ve kaliteye ulaşılması amaçlanmaktadır.
- Holding bünyesindeki üretim tesislerinde **1 milyon Euro bakım-onarım** yatırımı gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımlar kaynak ve enerji verimliliği sağlayarak maliyetleri düşürmekte, karbon ayak izini küçültmekte ve iş güvenliğini arttırmaktadır.
- **İkiz dönüşüm** çerçevesinde, Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Salihli, Norm Fasteners Somun ve Norm Fasteners Vidada toplam **946 bin Euro** yatırım yapılmıştır. Yatırımlar kapsamında geliştirilen otomasyon sistemleriyle üretim süreçlerinde verimliliği artırılmış, veri analitiği çözümleriyle iş süreçleri daha öngörülebilir ve yönetilebilir hale getirilmiş, dijital platformların entegrasyonu ile tüm operasyonlar daha şeffaf ve bütüncül yönetilmeye başlanmıştır. İkiz dönüşüm projelerinin detayına raporun **Teknolojiye Değer** bölümünden ulaşabilirsiniz.
- **Holding, sürdürülebilir projelere fon sağlayan finans araçlarına yatırım yaparak, kendi değer zincirinin ötesinde de etki yaratmaktadır. Bu strateji kapsamında, cinsiyet eşitliği ve döngüsel ekonomi modellerini destekleyen projelere fon sağlayan sürdürülebilir mevduat ürünlerine yatırım yapmaktadır.**

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Norm Holding Endüstri Grubu 2023'te müşteri sayısını 353'e yükseltmiştir. Müşterilerinin 221'i ihracatçıdır. Ticaret Grubunun ise 65'i ihracatçı olan 1.685 müşterisi bulunmaktadır.

Holdingin müşteri memnuniyeti yaklaşımının temelini yüksek kalite ve güvenlik standartları, müşteri özelindeki ihtiyaçlara inovatif ve teknolojik çözümler, dijital süreçlerle optimize edilmiş ve iyileştirilmiş müşteri deneyimi oluşturmaktadır.

Müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla kurulmuş olan Key Account Management (KAM) birimi, OEM sektörü başta olmak üzere, müşterilere tek bir iletişim noktası sağlayarak, müşteri talep ve beklentilerine hızlı bir şekilde dönüşmesini sağlamaktadır. Cinsiyet eşitliği prensipleri dikkate alınarak oluşturulan KAM ekibi, 2018'de %29 olan ciro içindeki satış payını 2023'te %35'e çıkartmıştır.

Müşteri memnuniyeti yaklaşımını iş kültürüne entegre etmek amacıyla 2020 yılında En Lider Sensin yönetici eğitimi programı devreye alınmıştır.

Müşteri deneyimini iyileştirmek, taleplere dönüşleri hızlandırmak ve takip edilebilirliği artırarak hem müşteri hem de Holding açısından verimliliği artırmak amacıyla 2019 yılında geliştirilen müşteri portalı dinamik yazılım robotu **Normie** müşterilere otomatik sipariş ve takip imkânı sunmaktadır.

Müşterilerin ve menfaat sahiplerinin yasal ve akdi haklarının korunmasına yönelik usul ve esaslar **Norm Holding Menfaat Sahipleri Politikası**'nda tanımlanmıştır. Müşteri ve menfaat sahiplerinin şikâyet ve bildirimleri Holdingin web sitesinde yer alan **iletişim formu** üzerinden alınmaktadır. Şikâyetler etkin bir şekilde yönetilmekte, çözüm önerileri sunulmakta ve sürekli iyileşmeyi desteklemektedir. Raporlama döneminde Menfaat Sahipleri Politikası kapsamında, müşterilerden herhangi bir şikâyet alınmamıştır.

Müşterin ticari sırları Holdingin **Bilgi Güvenliği Politikası** kapsamında, yasal düzenlemeler ve sektör standartlarına uygun olarak korunmaktadır. Raporlama döneminde müşteri gizliliğinin ihlaline ilişkin herhangi bir vaka yaşanmamıştır.

2023 Müşteri Memnuniyeti Anketi

Norm Holding, 2018 yılından beri her yıl bağımsız araştırma kuruluşlarıyla çalışarak Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Somun ve Norm Fasteners Vida müşterilerine yönelik memnuniyet anketleri düzenlemektedir. Anketlerde beşli Likert Ölçeği kullanılmaktadır.

2023 yılı anket sonuçlarına göre, yurt içi müşterilerde genel memnuniyet 4,30 puan (%90), yurt dışı müşterilerde ise 3,75 puan (%78) olarak ölçülmüştür. Genel memnuniyet puanı ise 4,09 (%86) olarak belirlenmiştir.

Yıl	Müşteri Memnuniyeti Anket Sonuçları
2020	4,10
2021	4,08
2022	4,21
2023	4,09

Müşteri memnuniyeti anketi sonuçları, Yönetim Kurulunun katılımıyla değerlendirilmektedir. Gelişim alanları tespit edilmekte ve belirlenen aksiyon planları Yönetim Kuruluna sunulmaktadır. Belirlenen aksiyonlar ilgili birimlerle paylaşılmakta ve gelişmeler yakından takip edilerek düzenli olarak raporlanmaktadır.



ÜRÜN KALİTESİ VE GÜVENLİĞİ

Holding **Kalite Politikası**, yerel düzenlemelerin yanında küresel yönetim sistemleri ve sertifikaların gerekliliklerini temel almaktadır. Politika kapsamında, yasal gerekliliklere uyum, güvenli çalışma ortamı oluşturulması, olağanüstü durumlara hazırlıklı olma, çevre kirliliğini önleme, sürdürülebilir kaynak kullanımı, enerji verimliliği ve teknolojik gelişmelere adaptasyona odaklanılmaktadır. Küresel pazardaki ihtiyaçlara yanıt verilebilmesi için teknoloji, Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapılmaktadır. Çalışan katılımı sağlanarak İSG, çevre ve enerji performansının sürekli olarak iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri **Entegre Yönetim Sistemi Politikası** kapsamında bütünsel bir yaklaşımla uygulanmaktadır. Holding ve bağlı şirketleri başta ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikaları olmak üzere, yüksek standartları olan OEM sektörünün talep ettiği pek çok sertifikanın sahibidir. Ürünlerin her aşamasında kalite kontrol süreçlerini ISO 9001 gerekliliklerine uygun olarak yürütmektedir. Ayrıca, ürün güvenliği süreçlerinde IATF 16949 Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 3918 sertifikaları gereklilikleri takip edilmektedir.

Entegre Yönetim Sistemleri

		IATF 16949	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 50001	ISO 27001	YYS
Norm Fasteners	Norm Fasteners Cıvata İzmir	Δ	Δ	Δ	Δ*	Δ		
	Norm Fasteners Cıvata	Δ	Δ				Δ	Δ
	Norm Fasteners Somun	Δ	Δ	Δ*	Δ*	Δ		
	Norm Fasteners Cıvata Salihli	Δ	Δ	Δ*	Δ*	Δ		
	Norm Fasteners Vida	Δ	Δ	Δ*	Δ*	Δ		
	Norm Fasteners Bursa	Δ	Δ					
	Norm Fasteners Almanya	Δ	Δ					
	Norm Fasteners Gölçük	Δ						
	Norm Fasteners Amerika	Δ	Δ					
	Norm Coating	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ		
Norm Tooling	Δ	Δ						
Norm Additive		Δ						
Norm Forging		Δ				Δ		
Ticari Grup	NRM							
	Norm Digital						Δ	
	STD		Δ				Δ	Δ
	Norm Fasteners Romanya		Δ					
	ST Trading		Δ	Δ				

*Sertifikasyon denetimleri 2023 yılında tamamlanmış sertifika 2024 yılında alınmıştır.

İÇ DENETİMLER VE MÜŞTERİ DENETİMLERİ

Norm Holding ve bağlı şirketleri sahip olduğu sertifikalar gereği, üretim süreçlerine yönelik etkin bir iç denetim mekanizması oluşturmuştur. CE, TSE, IATF 16949 ve ISO 9001 belgelendirme denetimleri gibi standart denetimler de yapılmaktadır. Ayrıca, hizmet verdiği sektörlerin yüksek kalite ve güvenlik standartları doğrultusunda, her yıl çok sayıda müşteri denetimi geçirmektedir.

2023 yılında CE ve TSE belgelendirmeleri, IATF 16949 ve ISO 9001 kapsamında toplam 25 adet standart denetimi gerçekleştirilmiştir.

16 IATF 16949 ve 4 ISO 9001 denetimi toplam 39,5 günde tamamlanmıştır. 2023'te Holding bünyesindeki 15 fabrika IATF denetimine girmiştir. 2023 içerisinde gerçekleşen bölünmenin bir sonucu olarak Norm Fasteners Cıvata İzmir ve destek sahalarının (Norm Amerika, Norm Almanya, Norm Gölçük ve Norm Bursa) IATF belgelendirme denetimleri Aralık ayında yenilenmiştir. Ayrıca, Norm Forgingin ISO 9001 belgelendirmesi gerçekleşmiştir.

Holding ve bağlı şirketlerindeki iyi uygulamaların yaygınlaştırılması ve sahalardaki uygunsuzlukların tespit edilmesi amacıyla iç denetçilerin katılımıyla çapraz denetimler sistematik olarak yapılmaktadır. Bu kapsamda, 2023 yılında toplam 312 iç denetim yapılmıştır. Denetimler sonucunda tespit edilen bulgular ve aksiyon planlarının takibi QDMS üzerinden yapılmaktadır.

Ağırlıklı olarak beyaz eşya ve otomotiv sektöründen olan müşteriler 2023 yılında 38 denetim gerçekleştirmişlerdir. Denetimler toplam 49 günde tamamlanmıştır. Ayrıca, müşterilerden gelen 32 adet öz değerlendirme talebine yanıt verilmiştir.



OPERASYONEL MÜKEMMELLİK

2022 yılında hayata geçirilen **Operasyonel Mükemmellik Sistemi** sürdürülebilirlik ve standartlaşma ilkelerine dayalı olarak sürekli iyileşmeyi ve sektördeki yenilikçi uygulamalara öncülük etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Holdingin **ikiz dönüşüm** stratejisi operasyonel mükemmellik çalışmalarının da ayrılmaz bir parçasıdır. Sistem, iletişim ve takım ruhunu güçlendirirken, şeffaflık, iş birliği ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.

Sistem aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır:

- Sürdürülebilirlik ve standartlaşma
- Maksimum paydaş memnuniyeti
- Sürekli iyileşme
- Sektörde yeni uygulamalara öncülük etme
- İletişim ve takım ruhu
- Şeffaflık
- İşbirliği ve takım çalışması
- Maksimum hizmet düzeyi
- İnovasyon ve teknoloji

2023 yılında Norm Fasteners şirketleri için kapsamlı bir **Operasyonel Yönetim Prosedürü** geliştirilmiştir. Bu prosedür İSG, çevre ve enerji yönetimini ile taşeron ve tedarikçi uygulamalarını kapsamakta ve risk değerlendirilmesi, çevresel etki analizi, enerji verimliliği ve yasal düzenlemelerle küresel standartlara uyuma odaklanmaktadır.

Holding ve bağlı şirketlerinde **Başarıya Birlikte** yaklaşımıyla operasyonel mükemmellik bir takım performansı olarak ele alınmakta ve Kaizen yöntemiyle desteklenmektedir. Kaizen uygulamaları kapsamında, QDMS mobil ve web uygulamaları aracılığıyla çalışan önerileri toplanmaktadır. Değerlendirmeler sonucunda kabul edilen öneriler uygulamaya alınmaktadır. Öneriler **Takdir ve Ödüllendirme Prosedürü** çerçevesinde puanlanmakta ve her çeyrek ödüllendirilmektedir. Bu uygulama, çalışanların sürekli iyileştirmeye katılımını teşvik ettiği ölçüde, çalışan motivasyonunu da yükseltmektedir.

2023 Yılı Kaizen Verileri

İş yeri	Öneri Sayısı	Tamamlanan Kaizen Sayısı	Devam Eden Kaizen Sayısı
Norm Coating İzmir	766	169	746
Norm Coating Sakarya	123	12	79
Norm Coating Salihli	702	166	523
Norm Fasteners Cıvata İzmir	597	60	387
Norm Fasteners Cıvata Salihli	493	172	41
Norm Fasteners Somun İzmir	646	218	175
Norm Fasteners Somun Salihli	943	243	144
Norm Fasteners Vida	196	70	126
Norm Tooling	562	53	269

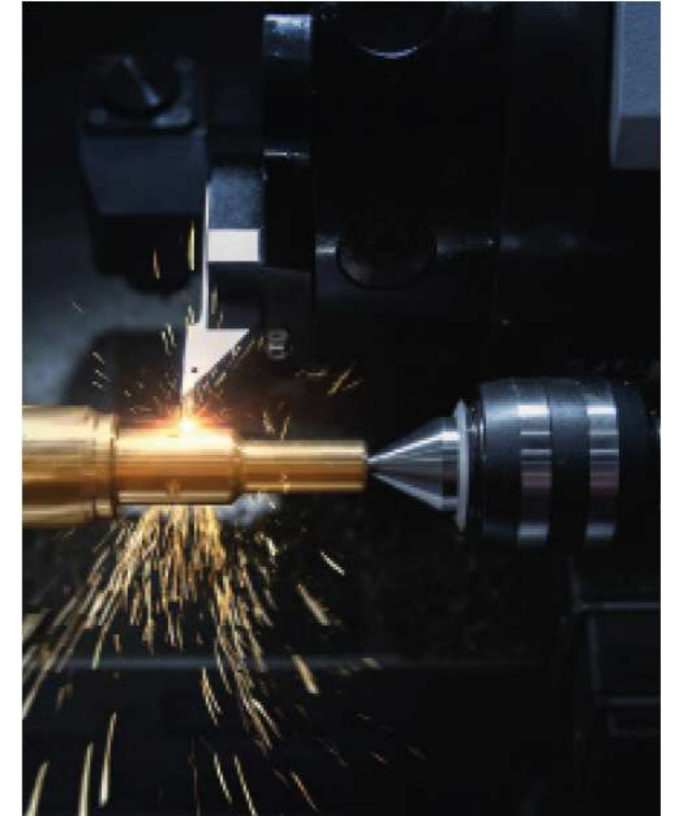
2023 Operasyonel Mükemmellik Projeleri

ÜRETİMDEN VERİ TOPLAMA PROJESİ (İBAPDA – LİON)

Norm Fasteners Cıvata İzmir tesisinde gerçekleştirilen veri analitiği projesiyle üretim tesisinde veri toplama ve izleme sistemleri kurulmuştur. Bu sayede, üretim süreçlerinde olası sorunların erken tespit edilmesi sağlanmıştır. Proje kapsamında süreç parametreleri ile üretim verileri eşleştirilerek, takip edilebilirlik ve verimlilik artırılmıştır.

Üretim Yönetim Sistemi (O'cean MES)

Norm Digitalin geliştirdiği Ocea'N sistemi ile Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Salihli ile Norm Fasteners Somun şirketlerinde dijital saha yönetimi hayata geçirilmiştir. Bu sistemle kâğıt kullanımı azaltılmış, anlık raporlama ve analiz imkânlarıyla süreçler izlenebilir ve daha verimli hale getirilmiştir. 2023 yılı itibarıyla sistemin 304 tabletle 725 kullanıcısı bulunmaktadır. 2024 yılı için ham madde hazırlık, ikinci işlem ve atölye bölümlerinde uygulamanın genişletilmesi planlanmıştır.



SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Norm Holding, etik ve insan haklarına dayalı, çevreye ve topluma saygılı, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bir değer zinciri oluşturmak amacıyla sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini benimsemektedir.

2023 yılında, Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından **Sorumlu Satın Alma Politikası** oluşturulmuştur. Politika insan hakları, çalışma koşulları, İSG kriterleri, iş etiği, çevre, tedarikçi yönetimi, sorumlu ham madde alımı, fikri mülkiyet, bilgi güvenliği, çalışma mineralleri ve ticari sırların korunması konularında tedarik zinciri yönetiminin uyması gereken esasları tanımlamaktadır. Ayrıca, Norm Holding tedarikçisi olunabilmesi için en az ISO 9001:2015 belgesine veya IATF 16949:2016'nın son düzenlemesine göre IAF MLA üyesi bir kurum tarafından akredite edilmiş bir belgeye sahip olunması gerekmektedir.

2023 yılında Ticaret Grubu, 173'ü yerel ve 37'si yurt dışından olmak üzere toplam 210 tedarikçiyle işbirliği kurmuştur. Endüstri Grubu ise 1.048'i yerel ve 139'u yurt dışından olmak üzere toplam 1.187 tedarikçiyle çalışmıştır.

Ticaret Grubu 2023 Satın Alma Verileri

Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Dağılımı	Birim	2021	2022	2023
İthalat Miktarı	%	9	11	8
Yurt İçi Satın Alma Miktarı	%	91	89	92
İthalat Tedarikçisi Sayısı	Adet	62	40	37
Yurt İçi Tedarikçi Sayısı	Adet	150	155	173
Toplam Tedarikçi Sayısı	Adet	212	195	210

Endüstri Grubu 2023 Satın Alma Verileri

Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Dağılımı	Birim	2021	2022	2023
İthalat Miktarı	%	47	46	37
Yurt İçi Satın Alma Miktarı	%	53	54	63
İthalat Tedarikçisi Sayısı	Adet	126	160	139
Yurt İçi Tedarikçi Sayısı	Adet	1.140	1.091	1.048
Toplam Tedarikçi Sayısı	Adet	1.266	1.251	1.187



Tedarikçi Değerlendirme Mekanizması ve ESG Performansı

2021'de oluşturulan **Tedarikçi El Kitabı** 2023'te güncellenmiştir. Güncellenmiş el kitabı, daha kapsamlı bir tedarikçi değerlendirme mekanizması oluşturmuş ve ESG kriterlerine ilişkin uygulamaları geliştirmiştir. Değerlendirme kriterleri %45 tedarikçi performans puanı, %45 kalite puanı ve %10 sürdürülebilirlik puanı olarak belirlenmiştir.

2023 yılında **Tedarikçi Sürdürülebilirlik Programı** kapsamında Endüstri Grubundan 17, Ticari Gruptan 10 tedarikçi ESG öz değerlendirme kapsamına alınmıştır. Çevre, enerji, çatışma mineralleri, sera gazı emisyonları ile yönetim ve sosyal alanlarda hazırlanan beş anketin tedarikçiler tarafından doldurulmasının ardından doğrulama görüşmeleri gerçekleştirilerek öz değerlendirme süreci tamamlanmıştır.

Tedarikçilerin sürdürülebilirlik seviyeleri beşli skalada değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre %70'in altında başarı gösteren tedarikçiler **Tedarikçi Sürdürülebilirlik Gelişim Programı**'na dâhil edilmektedir. Bu program kapsamında, tedarikçilerden kaynaklanan sürdürülebilirlik risklerini belirlemek ve minimize etmek amacıyla, tedarikçilerin sürdürülebilirlik konusunda desteklenmesi ve kapasitelerinin artırılması hedeflenmektedir.

Sürdürülebilirlik Seviyesi	Puan Aralığı
Mükemmel	100 - 900
İyi	89 - 70
Kabul Edilebilir	69 - 50
Orta Risk	49 - 30
Yüksek Risk	29 - 0

Gelecek yıllarda programın genişletilmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda;

- ESG değerlendirmesinin tüm tedarikçilere uygulanması,
- Yeni tedarikçi seçimlerinde ESG kriterlerinin entegre edilmesi,
- Mevcut tedarikçi uygunsuzluklarının raporlanması,
- Yüksek riskli tedarikçilere farkındalık iyileştirici faaliyetlere ilişkin eğitimler sunulması,
- Çatışma yönetimi ve iş haklarına ilişkin olarak toplanan verilerin değerlendirileceği mekanizmaların oluşturulması,
- Tedarikçi profillerinin dijital platformlara taşınması hedeflenmektedir.

Dijital Tedarik Zinciri Yönetimi

Norm Holding diğer süreçlerde olduğu gibi, tedarik zinciri yönetimini de dijitalleştirmek için yoğun çalışmalar sürdürmektedir. Bu çalışmalarda tedarik zincirinin hem Holding hem de tedarikçiler açısından verimli bir şekilde yönetilmesi, kalite ve güvenlik standartlarının takip edilebilmesi, çevresel ve sosyal etkisinin ölçülebilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, hızlı ve etkin veri erişimi ile taleplerin ve süreçlerin optimize edilmesi hedeflenmektedir.

- 2023 yılında, entegre bir tedarikçi yönetim ve takip platformu oluşturulmuştur. Senaryo analizleri, stok projeksiyonu ve kârlılık analizleri gibi faaliyetlere izin veren SAP IBP Response & Supply ve SAP IBP S&OP modülleri kullanılarak tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetleri için bütüncül bir yapı oluşturulmuştur.
- Tedarik Zinciri Stok ve Üretim Bütçe-Gerçekleşen Raporları PowerBI platformuna taşınarak, otomatik raporlama ve canlı veri erişimi sağlanmıştır. Ayrıca, yapay zekâ ve makine öğrenmesi kullanılarak müşteri davranışları, talep eğilimleri ve piyasa koşulları ışığında talep tahminleri yapılmaktadır. Proje kapsamında çalışmalar devam etmektedir.
- STD'de Demand Driven Material Requirements Planning (DDMRP) yöntemi ile sistemsel stok ve sipariş yönetimi uygulanmış, geçmiş veriler ve termin sürelerine dayalı otomatik sipariş önerileri oluşturulmuştur. Veri analitiği kullanılarak talep tahmini doğruluk oranları arttırılmıştır. Tedarik zinciri raporları PowerBI ekranlarına taşınarak anlık ve canlı veri erişimi sağlanmıştır.



EKLER

PERFORMANS GÖSTERGELERİ
GRI ENDEKSİ

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Enerji Tüketim Verileri

Enerji Tüketim Verileri		Birim	2021	2022	2023
Doğrudan Enerji	Benzin	litre	6.886	76.988	170.342
	Mazot /Motorin	litre	377.72	297.958	377.72
	Doğal Gaz	m3	18.542.355	18.401.118	18.814.351
Dolaylı Enerji	Şebeke Elektrikliği	kWh	97.456.604	108.620.043	120.323.140
	GES Üretimi	kWh	1.767.189	3.105.442	4.557.529

Enerji Yoğunluğu Verileri

Enerji Yoğunluğu (MWh/ton)	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata	1,97	2,14	2,00
Norm Fasteners Vida	1,86	2,06	2,16
Norm Fasteners Salihli	1,82	1,63	1,74
Norm Fasteners Somun	1,21	1,18	1,13
Norm Coating	0,56	0,58	0,62

Kapsam 1 ve 2 Sera Gazı Emisyonu Verileri

Sera Gazı Emisyonları*	Birim	2021	2022	2023
Kapsam 1 Emisyonları	tCO2e	37.878,08	38.447,05	41.557,21
Kapsam 2 Emisyonları	tCO2e	41.272,56	47.349,33	48.327,18

* 2023 yılı emisyon raporlamasına 2022 yılında hesaplamada yer almayan Best Kale ve Norm Fasteners Gölcük dâhil edilmiştir.

Şirket Kırılımlı Sera Gazı Emisyon Verileri

Sera Gazı Emisyonları (CO2e/ton üretim)	2021 Kapsam 1	2021 Kapsam 2	2022 Kapsam 1	2022 Kapsam 2	2023 Kapsam 1	2023 Kapsam 2
Norm Fasteners Cıvata Salihli	12.703,07	8.603,21	13.131,30	10.716,21	13506,34	12381,44
Norm Coating	3.997,16	14.279,42	4.433,05	16.586,73	5107,08	14246,63
Norm Fasteners Cıvata İzmir	11.460,98	6.719,31	11.078,96	7.238,71	11521,83	6451,28
Norm Fasteners Somun	6.148,10	6.895,55	5.582,29	6932,55	5672	7473,74
Norm Fasteners Vida	2.544,39	3.264,86	3.278,40	3.893,70	3810,32	4694,08
Norm Tooling	222,79	1.019,07	184,45	1.425,25	185,72	1888,86
Standart Cıvata (STD)	560,38	193,03	537,2	208,95	597,23	215,48
Norm Fasteners Almanya	31,39	18,66	36,7	31,66	42,28	26,19
NRM Mühendislik	29,21	93,75	28,56	122,87	20,22	119,07
Norm Fasteners Amerika	18,94	137,45	15,19	136,08	17,2	139,28
ST Trading	72,23	19,56	64,18	23,22	77,4	19,3
Norm Bursa	42,15	18,45	36,93	19,89	70,71	18,71
Norm Fasteners Romanya	47,28	10,24	39,84	13,51	47,69	13,94
Norm Fasteners Gölcük	0,00	0,00	0,00	0,00	469,13	28,09
Best Kale	0,00	0,00	0,00	0,00	412,11	611,07
Toplam	37.878,08	41.272,56	38.447,05	47.349,33	41.557,21	48.327,18

* 2023 yılı emisyon raporlamasına 2022 yılında hesaplamada yer almayan Best Kale ve Norm Fasteners Gölcük dâhil edilmiştir.

Karbon Yoğunluğu Verileri

**Karbon Yoğunluğu (Kapsam 1 & 2)
tonCO2e / ton ürün**

	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata İzmir	0,47	0,52	0,55
Norm Fasteners Salihli	0,44	0,42	0,44
Norm Fasteners Vida	0,53	0,61	0,55
Norm Fasteners Somun	0,32	0,32	0,31
Norm Coating	0,19	0,20	0,18

Su ve Atık Su Verileri

Su ve Atık Su Verileri

	2021	2022	2023
Su Tüketimi (m3)	731.415,47	780.447,10	863.470,42
Atık Su (m3)	660.382,56	620.158,23	777.123,38

Artezyen Su Kullanımı Verileri

Artezyen Su Miktarı (m3)

	2021	2022	2023
Norm Fasteners Salihli	29.549,50	21.462	20.108
Norm Fasteners Somun Salihli	41.478,00	65.645	29.995
Norm Coating Salihli	-	61.938	98.130

Su Yoğunluğu Verileri

Su Yoğunluğu (m3/ton)

	2021	2022	2023
Norm Fasteners Cıvata	1,43	1,52	1,32
Norm Fasteners Vida	4,20	2,93	2,21
Norm Fasteners Salihli	1,77	1,38	1,46
Norm Fasteners Somun	2,12	2,83	2,69
Norm Coating	4,60	4,59	5,37

Atık Verileri

Atık Türleri

	2021	2022	2023
Tehlikesiz Atık (ton)	18.878,63	19.989,95	19.297,21
Tehlikeli Atık (ton)	2.108,86	1.402,52	3.299,18

Bertaraf Yöntemine göre Atık Verileri

Bertaraf Yöntemine Göre (ton)

	2021	2022	2023
Geri Kazanım	20.515,84	21.389,62	22.596,31
Diğer Bertaraf Yöntemi	471,66	2,86	0,09
Toplam (ton)	20.987,50	21.392,48	22.596,39

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İstihdam Türüne Göre Çalışan Sayısı

İstihdam Türü	Cinsiyet	2021	2022	2023
Beyaz Yaka	Kadın	240	288	345
	Erkek	467	522	559
Mavi Yaka	Kadın	42	55	64
	Erkek	2596	2966	3161
TOPLAM		3345	3831	4129

Sözleşme Türüne Göre Çalışan Sayısı

Sözleşme Türü	Cinsiyet	2021	2022	2023
Belirsiz Süreli	Kadın	283	343	409
	Erkek	3062	3488	3720
Belirli Süreli	Kadın	0	0	0
	Erkek	0	0	0
TOPLAM		3345	3831	4129

Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı

Cinsiyet	Birim	2021	2022	2023
Erkek	Kişi	3062	3488	3720
	Oran %	91,5	91,0	90,1
Kadın	Kişi	283	343	409
	Oran %	7,8	8,2	9,0
TOPLAM		3345	3831	4129

Diğer Gruplar Çalışan Sayısı

Diğer Gruplar	Cinsiyet	2021	2022	2023
Engelli	Kadın	10	14	14
	Erkek	56	75	82
Toplam		66	89	96

Yaşa Göre Çalışan Sayısı

Yaşa Göre*	Cinsiyet	Birim	2021	2022	2023
18 - 30 Yaş Arası	Kadın	Sayı	98	133	178
		Oran %	6,1	7,1	8,9
	Erkek	Sayı	1498	1743	1831
		Oran %	93,9	92,9	91,1
31 - 40 Yaş Arası	Kadın	Sayı	129	145	163
		Oran %	10,7	10,8	10,9
	Erkek	Sayı	1072	1195	1330
		Oran %	89,3	89,2	89,1
41 - 50 Yaş Arası	Kadın	Sayı	47	52	54
		Oran %	10,2	10,2	10,3
	Erkek	Sayı	415	460	468
		Oran %	89,8	89,8	89,7
51 - 60 Yaş Arası	Kadın	Sayı	7	9	10
		Oran %	12,3	11,8	13,5
	Erkek	Sayı	50	67	64
		Oran %	87,7	88,2	86,5
60 Yaş Üstü	Kadın	Sayı	0	0	0
		Oran %	0,0	0,0	0,0
	Erkek	Sayı	4	4	4
		Oran %	100,0	100,0	100,0
TOPLAM		3320	3808	4102	

Yönetim Kategorisine Göre Çalışan Sayısı

Yönetim Kategorisi	Cinsiyet	Birim	2021	2022	2023
Üst Yönetim*	Kadın	Sayısı	4	4	5
		Oran %	25,0%	23,5%	23,8%
	Erkek	Sayısı	12	13	16
		Oran %	75,0%	76,5%	76,2%
Orta Düzey*	Kadın	Sayısı	15	16	13
		Oran %	22,4%	22,9%	18,8%
	Erkek	Sayısı	52	54	56
		Oran %	77,6%	77,1%	81,2%
Diğer*	Kadın	Sayısı	19	24	24
		Oran %	23,5%	28,6%	28,2%
	Erkek	Sayısı	62	60	61
		Oran %	76,5%	71,4%	71,8%
TOPLAM		164	171	175	

* Üst Yönetim: Başkan, Direktör, ** Orta Düzey: Fabrika Müdürü, Grup Müdürü, Müdür, *** Diğer: Yönetici

İş Sağlığı ve Güvenliği

İş Kazaları	Birim	2021	2022	2023
KSO - Kaza Sıklık Oranı** (Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati	Oran	16,50	10,70	10,05
KAO - Kaza Ağırlık Oranı** (Kayıp Gün x 1000) / Toplam Çalışma Saati	Oran	0,24	0,21	0,16
Meslek hastalığı oranı (ODR)** Meslek Hastalığı Sayısı x 1.000.000 / Çalışma Saati	Oran	0,00	0,00	0,00

*Norm Holding konsolide iş sağlığı ve güvenliği verileri Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Vida, Norm Fasteners Somun, Norm Coating, Norm Tooling, Norm Forging, NRM Mühendislik, STD şirketlerinin verilerini kapsamaktadır.

**ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) hesaplama metodolojisi kullanılmıştır.

Doğum İzni Kullanan Kadın Çalışanlar

Cinsiyet	Doğum İzni Kullanan Çalışanlar	2021	2022	2023
Kadın	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	15	10	9
	Doğum izni kullanan çalışanlar	15	10	9
	Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	15	10	9
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	14	7	8

Doğum İzni Kullanan Erkek Çalışanlar

Cinsiyet	Doğum İzni Kullanan Erkek Çalışanlar	2021	2022	2023
Erkek	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	196	234	215
	Doğum izni kullanan çalışanlar	196	234	215
	Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	196	234	215
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	166	181	166

Memnuniyet Skoru

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Skoru	Birim	2021	2023
Çalışan Bağlılığı	Puan	71	59
Çalışan Memnuniyeti	Puan	82	73

Tüm Eğitimler /Birim Saat*Kişi	2021	2022	2023
Mesleki Gelişim	14.111	18.671	17.999
Kişisel Gelişim	2.315	84	1.612
İSG	25.343	32.604	42.654
Diğer	30.115	28.944	37.994
Toplam Eğitim Saati	71.883	80.303	100.206

Çalışanlara Sağlanan Çevre İçerikli Eğitimler	2021	2022	2023	
Eğitimler	Saat*Kişi	1.008	1.497	1.661
Eğitim alanlar	Kişi	699	883	1.263

Tüm Eğitimler (Türüne Göre)	2021	2022	2023
Etik Eğitimi tamamlayan kişi sayısı	1073	416	2055

EKONOMİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Yaratılan Ekonomik Değer	Birim	2021	2022	2023
Konsolide Net Satışlar	Milyon Euro	350,1	466	499

* Norm Holding yurt dışı bağlı şirketleri hariç net satışlardan oluşmaktadır.

Kombine Yatırım	Birim	2021	2022	2023
Kombine Yatırımlar	Milyon Euro	44	83	86

İkiz Dönüşüm ve Ar-Ge & İnovasyon Yatırım Miktarları	Birim	2021	2022	2023
İkiz Dönüşüm ve Ar-Ge & İnovasyon Yatırım Miktarları	Milyon TL	28,1	112,4	125,4

Ar-Ge Yatırımlarının Ciroya Oranı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun	%0,381	%0,234	%0,296
Norm Fasteners Cıvata	%1,20	%1,36	%1,45
Norm Tooling	%0,7	%2,87	%3,85

Ar-Ge Çalışan Sayısı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun Ar-Ge Merkezi	19	19	19
Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi	48	51	55
Norm Tooling Ar-Ge Merkezi	19	20	21

Üniversite İşbirliği Sayıları	2021	2022	2023
Projeler	3	4	13
Tezler	10	14	8

Patent Başvuru Sayısı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun	0	0	1
Norm Fasteners Cıvata	2	4	6
Norm Tooling	0	0	1

Üretilen Yeni Ürün Sayısı	2021	2022	2023
Norm Fasteners Somun	535	533	440
Norm Fasteners Cıvata	2241	2591	1372
Norm Tooling	0	0	1

Ticaret Grubu Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Dağılımı	Birim	2021	2022	2023
İthalat Miktarı	%	9	11	8
Yurt İçi Satın Alma Miktarı	%	91	89	92
İthalat Tedarikçisi Sayısı	Adet	62	40	37
Yurt İçi Tedarikçi Sayısı	Adet	150	155	173
Toplam Tedarikçi Sayısı	Adet	212	195	210

Endüstri Grubu Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Dağılımı	Birim	2021	2022	2023
İthalat Miktarı	%	47	46	37
Yurt İçi Satın Alma Miktarı	%	53	54	63
İthalat Tedarikçisi Sayısı	Adet	126	160	139
Yurt İçi Tedarikçi Sayısı	Adet	1.140	1.091	1.048
Toplam Tedarikçi Sayısı	Adet	1.266	1.251	1.187

GRI ENDEKSİ

GRI 1: Temel 2021	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 2: Genel Beyanlar 2021	2-1 Organizasyonel bilgiler	Norm Holding Hakkında	9-18
	2-2 Organizasyonun sürdürülebilirlik raporlamasına dahil edilen kuruluşları	Norm Holding Hakkında	9-18
	2-3 Raporlama dönemi, sıklığı ve irtibat noktası	Rapor Hakkında	4
	2-4 Önceki raporlara göre yeniden düzenlenen bilgi	Yeniden düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-
	2-5 Dış denetim	Rapor Hakkında	4
	2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri	Norm Holding Hakkında Norm Holding ve Bağlı Şirketleri Norm Holding Değer Zinciri	9, 13, 31
	2-7 Çalışanlar	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41
	2-8 Taşeron firmaya ait çalışanlar	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41
	2-9 Yönetişim yapısı ve bileşimi	Yönetim Kurulu ve Organizasyon Yapımız	20
	2-10 En yüksek yönetim organının üyelerinin yetkinlik ve yeterliliklerinin belirlenme süreci	Yönetim Kurulu ve Organizasyon Yapımız	20
	2-11 En yüksek yönetim organının başkanı	Yönetim Kurulu ve Organizasyon Yapımız	20
	2-12 En yüksek yönetim organının kuruluşun faaliyetleri kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesindeki rolü	Sürdürülebilirlik Yönetimi	34
	2-13 Faaliyet kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesinde sorumluluk iradesi	Sürdürülebilirlik Yönetimi	34
	2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetim organının rolü	Sürdürülebilirlik Yönetimi	34
	2-15 Çıkar çatışmalarını engelleyen süreçler	İş Etiği ve Uyum	26
	2-16 Kritik konuların en yüksek yönetim organına aktarılması süreci	Kurumsal Risk Yönetimi	26
	2-17 En yüksek yönetim organının yeterlilikleri	Yönetim Kurulu ve Organizasyon Yapımız	20
	2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi	Yönetim Kurulu ve Organizasyon Yapımız	20
	2-19 Ücretlendirme politikaları	Yetenek Yönetimi	41-42
	2-20 Ücret belirleme süreci	Yetenek Yönetimi	41-42
	2-21 Yıllık toplam ücret oranı	Kurumsal gizlilik politikası gereğince paylaşılmamaktadır.	-
	2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama	Sürdürülebilirlik Yaklaşımı	32-33

GRI 1: Temel 2021	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı	
GRI 2: Genel Beyanlar 2021	2-23 Politika taahhütleri	https://normholding.com/kurumsal-yonetim-ve-politikalarimiz/	-	
	2-24 Politika taahhütlerinin uygulanması	https://normholding.com/kurumsal-yonetim-ve-politikalarimiz/	-	
	2-25 Olumsuz etkileri iyileştirmeye yönelik süreçler	Kurumsal Yönetim, Kurumsal Risk Yönetimi, İç Denetim, Öncelikli Konular, İş Etiği ve Uyum, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele	20, 26, 27, 30	
	2-26 Etik ve yasal davranışlar ile ilgili konular hakkında öneri alınması ve endişelerin dile getirilmesine yönelik mekanizmalar	İş Etiği ve Uyum	26	
	2-27 Yasa ve yönetmeliklere uygunluk	İş Etiği ve Uyum	26	
	2-28 Kurumsal üyelikler	İş Birlikleri ve İnisiyatifler	17	
	2-29 Paydaş katılımı	Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular	29	
	2-30 Toplu iş sözleşmesine tabi çalışan oranları	Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır.	-	
	GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular	29-31
		3-2 Öncelikli konuların listesi	Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular	29-31
		3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sürdürülebilirlik Yaklaşımı, Sürdürülebilirlik Stratejisi, Sürdürülebilirlik Hedefleri	32, 34, 35-38

GRI 200: Ekonomik Standartlar Serisi	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Çalışmaya Değer Ekonomik Performans	57
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Çalışmaya Değer Ekonomik Performans	57
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Çalışmaya Değer Ekonomik Performans	57
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	201-1 Üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer	Ekonomik Performans Sorumlu Yatırım	57
	201-2 İklim değişikliğinin finansal sonuçları ve diğer riskler ve fırsatlar	Kurumsal Risk Yönetimi, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) Alanındaki Risklerin Yönetimi	26
	201-3 Tanımlanmış fayda planı yükümlülükleri ve diğer emeklilik planları	-	-
	201-4 Devletten alınan finansal destekler	Kurumsal gizlilik politikası gereğince paylaşılmamaktadır.	-

Pazar Durumu	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Çalışmaya Değer Ekonomik Performans Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Çalışmaya Değer Ekonomik Performans Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Çalışmaya Değer Ekonomik Performans Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
GRI 202: Pazar Durumu 2016	202-1 Cinsiyete göre standart giriş seviyesi ücretinin yerel asgari ücrete oranları	Kurumsal gizlilik politikası gereğince paylaşılmamaktadır.	-
	202-2 Yerel toplumdaki işe alınan üst düzey yönetimin oranı	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-

Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Ekonomik Performans Sorumlu Yatırım Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Ekonomik Performans Sorumlu Yatırım Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Ekonomik Performans Sorumlu Yatırım Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	203-1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri	Ekonomik Performans Sorumlu Yatırım Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52
	203-2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler	Ekonomik Performans Sorumlu Yatırım Ar-Ge ve İnovasyon	57, 52

Satın Alma Uygulamaları	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
GRI 204: Satın Alma Uygulamaları 2016	204-1 Yerel tedarikçilere yapılan harcamaların oranı	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60

Yolsuzlukla Mücadele	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-1 Yolsuzlukla ilgili riskler bakımından değerlendirilen operasyonlar	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
		Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
	205-2 Yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürleri ile ilgili iletişim ve eğitim	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
		Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26
205-3 Teyit edilmiş yolsuzluk olayları ve alınan önlemler	Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele İş Etiği ve Uyum	27, 26	

Rekabete Aykırı Davranış	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	27
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	27
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	27
GRI 206: Rekabete Aykırı Davranış 2016	206-1 Rekabete aykırı davranışlara, antitröstleşme ve tekelleri uygulamalar için yasal işlemler	Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	27

Vergi	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Vergi Yaklaşımı	27
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Vergi Yaklaşımı	27
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Vergi Yaklaşımı	27
GRI 207: Vergi 2022	207-1 Vergi Yaklaşımı	Vergi Yaklaşımı	27
	207-2 Vergi yönetimi, kontrolü ve risk yönetimi	Vergi Yaklaşımı	27
	207-3 Vergi ile ilgili paydaş etkileşimi ve yönetimi	Vergi Yaklaşımı	27
	207-4 Ülke bazında raporlama	Vergi Yaklaşımı	27

GRI 300: ÇEVRESEL STANDARTLAR SERİSİ

Malzemeler	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Ar-Ge ve İnovasyon	52-54
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Ar-Ge ve İnovasyon	52-54
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Ar-Ge ve İnovasyon	52-54
GRI 301: Malzemeler 2016	301-1 Ağırlık veya hacim olarak kullanılan malzemeler	Ar-Ge ve İnovasyon	52-54
	301-2 Kullanılan geri dönüştürülmüş girdi malzemeleri	Ar-Ge ve İnovasyon	52-54
	301-3 Geri kazanılmış ürünler ve bunların ambalaj malzemeleri	Ar-Ge ve İnovasyon	52-54

Enerji	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
GRI 302: Enerji 2016	302-1 Kurum içi enerji tüketimi	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	302-2 Kurum dışı enerji tüketimi	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	302-3 Enerji yoğunluğu	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	302-4 Enerji tüketiminin azaltılması	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	302-5 Ürün ve hizmetlerin enerji gereksinimlerinde azalma	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48

Su	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Su Yönetimi	49
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Su Yönetimi	49
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Su Yönetimi	49
GRI 303: Su Tüketimi ve Deşarj 2018	303-1 Ortak bir kaynak olan su ile etkileşimler	Su Yönetimi	49
	303-2 Su deşarjına bağlı etkilerin yönetimi	Su Yönetimi	49
	303-3 Kaynağından çekilen su	Su Yönetimi	49
	303-4 Su deşarjı	Su Yönetimi	49
	303-5 Su tüketimi	Su Yönetimi	49

Biyçeşitlilik	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Öncelikli konular	30-31
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Öncelikli konular	30-31
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Öncelikli konular	30-31
GRI 304: Biyçeşitlilik 2016	304-1 Koruma altındaki alanlarda ve koruma altındaki alanların dışındaki yüksek biyçeşitlilik değerine sahip alanların içinde veya bitişiğinde sahip olunan, kiralanılan, yönetilen operasyonel alanlar	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-
	304-2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli etkileri	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-
	304-3 Korunan veya restore edilen habitatlar	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-
	304-4 Operasyonlardan etkilenen alanlarda yaşam alanları bulunan IUCN Kırmızı Liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türler	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-

Emisyonlar	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
GRI 305: Emisyonlar 2016	305-1 Doğrudan (Kapsam 1) sera gazı emisyonları	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	305-2 Dolaylı (Kapsam 2) sera gazı emisyonları	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	305-3 Diğer dolaylı (Kapsam 3) sera gazı emisyonları	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	305-4 Emisyon yoğunluğu	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	305-5 Sera gazı emisyonlarının azaltılması	Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi	47-48
	305-6 Ozon tabakasını incelten maddelerin emisyonları	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-
	305-6 Azot oksit (NOX), sülfür oksit (SOX) ve diğer önemli hava emisyonları	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50

Atık	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
GRI 306: Atıklar 2020	306-1 Atık üretimi ve atıkla ilgili önemli etkiler	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
	306-2 Atık kaynaklı önemli etkilerin yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
	306-3 Atık üretimi	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
	306-4 Bertaraftan uzaklaştırılan atık	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50
	306-5 Bertaraf edilen atık	Atık Yönetimi ve Döngüsellik	50

Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirmesi

Değerlendirmesi	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
GRI 308: Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirmesi 2016	308-1 Çevresel kriterler bakımından değerlendirilen yeni tedarikçi sayısı	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	308-2 Tedarik zincirindeki belirgin ölçekte mevcut ve olası olumsuz çevresel etkiler ve alınan önlemler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60

GRI 400: SOSYAL STANDARTLAR SERİSİ

İstihdam	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41
	401-2 Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ancak tam zamanlı çalışanlara sağlanan faydalar	İnsana Değer	40-41
	401-3 Doğum/Ebeveyn izni	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40-41

Çalışan/Yönetim İlişkileri	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	İnsana Değer	40
	3-2 Öncelikli konuların listesi	İnsana Değer	40
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	İnsana Değer	40
402: Çalışan/Yönetim İlişkileri 2016	402-1 Operasyonel değişikliklerle ilgili asgari bildirim süreleri	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-

İş Sağlığı ve Güvenliği	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	3-2 Öncelikli konuların listesi	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-2 Yaralanma türleri ve yaralanma oranları, meslek hastalıkları, kayıp günler, devamsızlık ve işle bağlantılı ölüm sayısı	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-4 İş sağlığına ve güvenliğine çalışanların katılımı, danışma ve iletişim	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışan eğitimi	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-6 Çalışan sağlığının teşvik edilmesi	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-7 İş ilişkileriyle doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılması	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-9 İş kaynaklı yaralanmalar	İş Sağlığı ve Güvenliği	44
	403-10 İş kaynaklı hasta vakaları	İş Sağlığı ve Güvenliği	44

Eğitim ve Öğretim	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Yetenek Yönetimi	41-43
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Yetenek Yönetimi	41-43
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Yetenek Yönetimi	41-43
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	Yetenek Yönetimi	41-43
	404-2 Çalışan gelişimini destekleyen yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları	Yetenek Yönetimi	41-43
	404-3 Düzenli performans gelişim değerlendirmelerinden geçen yüzdesi	Yetenek Yönetimi	41-43

Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1 Yönetişim organlarının ve çalışanların çeşitliliği	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
	405-2 Taban maaş oranı ve kadınların ücretlerinin erkeklere oranı	-	-

Ayrımcılığın Önlenmesi	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40
GRI 406: Ayrımcılığın Önlenmesi 2016	406-1 Ayrımcılık vakalarının ve alınan düzeltici önlemlerin toplam sayısı	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	40

Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır.	-
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır.	-
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır.	-
GRI 407: Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı 2016	407-1 Örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkının risk altında olabileceği operasyonlar ve tedarikçiler	Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır.	-

Çocuk İşçiliği	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 408: Çocuk İşçiliği 2016	408-1 Çocuk işçiliği vakaları için önemli risk taşıyan faaliyetler ve tedarikçiler	Kurumsal Risk Yönetimi Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	26, 60

Zorla veya Cebren Çalıştırma	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 409: Zorla veya Cebren Çalıştırma 2016	409-1 Zorla veya zorunlu çalıştırma olayları için önemli risk altındaki operasyonlar ve tedarikçiler	Kurumsal Risk Yönetimi Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	26, 60

Güvenlik Uygulamaları	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 410: Güvenlik Uygulamaları 2016	410-1 İnsan hakları politikaları veya prosedürleri konusunda eğitim almış güvenlik personeli	Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.	-

Yerel Toplular	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Sorumlu Yatırım Toplumsal Faaliyetler	57, 44-45
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Sorumlu Yatırım Toplumsal Faaliyetler	57, 44-45
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sorumlu Yatırım Toplumsal Faaliyetler	57, 44-45
	413-1 Yerel toplum katılımı, etki değerlendirmeleri ve gelişim programlarının uygulandığı operasyonlar	Sorumlu Yatırım Toplumsal Faaliyetler	57, 44-45
	413-2 Yerel toplumlar üzerinde önemli gerçek veya potansiyel negatif etki oluşturan faaliyetler	Raporlama döneminde olumsuzluğa ilişkin düzenlenen bir bilgi bulunmamaktadır.	-

Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
GRI 414: Tedarikçilerin Sosyal Değerlendirmesi 2016	414-1 Sosyal açıdan izlenen/denetlenen yeni tedarikçiler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60
	414-2 Tedarik zincirinde görülen olumsuz sosyal etkiler ve alınan önlemler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	60

Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016	416-1 Ürün ve hizmet kategorilerinin sağlık ve güvenlik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	416-2 Ürün ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkileri ile ilgili uyumsuzluk vakaları	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58

Pazarlama ve Etiketleme	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme 2016	417-1 Ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme için gereklilikler	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	417-2 Ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme ile ilgili uyumsuzluk vakaları	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58
	417-3 Pazarlama iletişimleriyle ilgili uyumsuzluk vakaları	Müşteri Memnuniyeti Ürün Kalitesi ve Güvenliği	58

Müşteri Gizliliği	Açıklama	Başlıklar	Sayfa Sayısı
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci	Bilgi Güvenliği	27
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Bilgi Güvenliği	27
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Bilgi Güvenliği	27
GRI 418: Müşteri Gizliliği 2016	418-1 Müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybı ile ilgili doğrulanmış şikâyetler	Bilgi Güvenliği Müşteri Memnuniyeti	27, 58



Norm Holding A.Ş.

Ticaret Sicil Numarası: 198267
Mersis No: 0631078677800001

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

Telefon: + 90 (232) 376 7610 (PBX)
Fax: + 90 (232) 376 7613

www.normholding.com

Rapor ve sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin her türlü soru ve görüşlerinizi sustainability@normholding.com adresine iletebilirsiniz.

Sürdürülebilirlik ve Rapor Danışmanı
KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

Tasarım
Redgrapes

Yasal Uyarı

Norm Holding A.Ş.("Norm Holding") ve bağlı şirketlerinin Sürdürülebilirlik Raporu (Rapor), Global Reporting Initiative (GRI) Raporlama İlkelerine uygun kapsamda hazırlanmıştır. Sadece Norm Holdingin ve bağlı şirketlerinin paydaşlarını bilgilendirmek amacıyla hazırlanan bu Rapor'da yer alan içerik ve bilgiler, raporun hazırlandığı zaman diliminde doğru ve güvenilir olduğuna inanılan bilgiler ve kaynaklar kullanılarak oluşturulmuştur.

Şirket, yöneticileri, çalışanları ve raporun üretiminde katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu raporda yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar.

Raporda yer alan bilgi ve içerik herhangi bir beyan, garanti ve/veya taahhüt olarak yorumlanamayacağı gibi, bilgi ve içeriğin eksiksiz ve değişmez olduğu garanti edilmemektedir.

Raporun her hakkı Norm Holdinge aittir.



www.normholding.com

