

NORM HOLDİNG A.Ş. FAALİYET RAPORU

1 Ocak 2024 - 31 Aralık 2024





// *Önce kalpleri
kazanacaksınız!* //

Kurucumuz

Nedim UYSAL

İÇİNDEKİLER

NORM HOLDİNG HAKKINDA

Kilometre Taşları	8
Bir Bakışta Norm Holding	10

YÖNETİM KURULU

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

KURUMSAL YÖNETİM

İç Kontrol Sistemi, İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	36
Pay Sahipleri	37
Genel Kurul	37
Etik Çalışma Kuralları	38
Etik Hat ve Etik Kurul	39
Kar Dağıtım Politikası	40
Tazminat Politikası	40
Menfaat Sahipleri Politikası	40
Bilgilendirme Politikası	41
Kurumsal İnternet Sitesinde Yapılan Bilgilendirme	42
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çerçevesinde Açıklamalar	42
Bağımsız Denetçi Raporu	44
Faaliyet Dönemi ve Sonrası Önemli Gelişmeler	50

İCRA KURULU

İcra Kurulu	56
Organizasyon Şeması	57
Rakamlarla 2024	60

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

İnsana Değer	64
Dünyaya Değer	72
Çalışmaya Değer	74
Teknolojiye Değer	75

Global Ayak İzimizi Genişletiyoruz	76
Bağlantı Elemanları	
Norm Fasteners Cıvata-Vida	79
Norm Fasteners Somun	81
Ar-Ge Merkezi ve Mühendislik	83
Fikri ve Sinai Mülkiyet Hakları Faaliyetleri	85
"Tek İş Ortağı" İş Modeli (FSP)	86
Yurt Dışı Faaliyetler	
Amerika	87
Almanya	88
Romanya	89
Polonya	89
Fransa	89
Sıcak Dövme	
Norm Forging	91
Ticaret	
Standart Cıvata	93
Best Kale	95
Kimya	
Norm Coating	97
Kalıp ve Talaşlı İmalat	
Norm Tooling	101
Ar-Ge Merkezi ve Mühendislik	103
Sac Şekillendirme	
Norm Stamping	105
Eklemeli İmalat	
Norm Additive	107
Norm 3D	109
Teknoloji	
Norm Digital	111
Makine ve Otomasyon	
NRM Mühendislik	115
Metridata	116
Tarım ve Gıda	
Nordes	119

NORM HOLDİNG HAKKINDA

Kilometre Taşları	8
Bir Bakışta Norm Holding	10

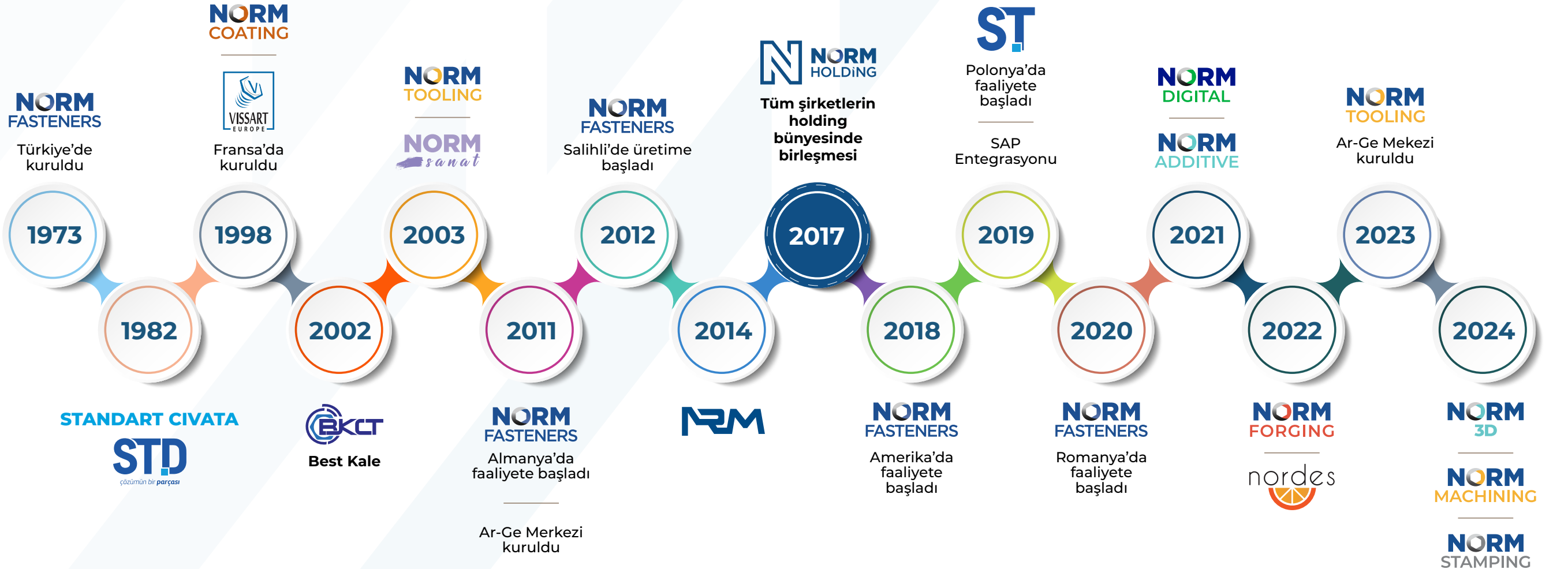
KİLOMETRE TAŞLARI

Norm Holding, yaklaşık 3.800 kişilik uzman kadrosu, 10 farklı sektörde faaliyet gösteren 23 şirketi, 22 üretim tesisi ile güçlü bir endüstriyel yapılanmaya sahiptir. Türkiye merkezli operasyonlarının yanı sıra, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, Polonya, Romanya ve Çin'deki yatırımlarıyla küresel ölçekte değer üretmeye devam etmektedir.

Yarım asrı aşkın deneyimiyle bağlantı elemanları sektöründe liderliğini sürdüren Norm Holding; ticaret, sıcak dövme, kimya, kalıp ve talaşlı imalat, sac şekillendirme, eklemeli imalat, teknoloji ve otomasyon, makine üretimi, tarım ve gıda gibi çok çeşitli alanlarda entegre çözümler sunarak sürdürülebilir büyümesini kararlılıkla sürdürmektedir.

Sahip olduğu **3 Ar-Ge ve Tasarım Merkezi** ile yenilikçi çözümler geliştiren Norm Holding; ürün ve süreç inovasyonlarıyla sanayiye katma değer sağlamaktadır.

Yıllık ortalama **67 milyon Euro seviyesindeki kombine yatırımlarıyla** hem üretim kapasitesini hem de küresel rekabet gücünü artıran Norm Holding bünyesindeki iki şirket, **Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından hazırlanan "Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı" listesinde yer alma** başarısını göstermiştir.



BİR BAKIŞTA NORM HOLDİNG

Misyonumuz

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

Vizyonumuz

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



Norm Holding – Vizyon 2025

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

YÖNETİM KURULU

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

YÖNETİM KURULU BAŞKAN MESAJI

Değerli Paydaşlarımız,

2024 yılı hem küresel hem de yerel düzeyde ekonomik ve politik belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı, piyasa dinamiklerinin yeniden şekillendiği bir dönem olarak hafızalarda yerini aldı. Norm Holding olarak bu zorlu dönemi; riskleri doğru okuyarak, stratejik kararları zamanında alarak ve maliyet-verimlilik dengesini gözeterek yönettik. Kararlılıkla sürdürdüğümüz dönüşüm yolculuğumuzda, tüm paydaşlarımız için uzun vadeli değer üretmeye devam etmekteyiz.

Küresel Dalgalanmalar ve Bölgesel Etkiler

Avrupa kıtasında, 2023 yılının son çeyreğinde sinyalleri alınan durgunluk, 2024'ün ikinci çeyreği itibarıyla etkisini daha derinlemesine göstermeye başladı. Özellikle otomotiv sektöründeki yavaşlama, doğrudan OEM'lerle çalışan bir üretici olarak Norm Holding'i de etkiledi. Birçok Avrupa otomotiv üreticisinin elektrikli araç projelerinde geri adım atması, üretim adetlerinde düşüşlere yol açtı.

Türkiye'de ise yüksek enflasyonla mücadele kapsamında uygulanan sıkı para politikaları, yatırım iştahını baskılarken iç talepte daralmaya sebep oldu. Finansal kaynaklara erişimdeki zorluklar ve artan iflas/konkordato bildirimleri, sanayi ve ticaret ekosisteminin genelinde dikkatle yönetilmesi gereken bir tabloyu beraberinde getirdi.

Bu belirsizlik ortamında Norm Holding olarak, finansal yapımızı istikrarlı şekilde korumayı hedefleyen temkinli bir yaklaşım benimsedik. Operasyonel nakit akışlarımızı önceliklendirerek likidite yönetiminde güçlü bir kontrol mekanizması oluşturduk. Borçluluğu sınırlı tutmaya, öz kaynaklarımızı sağlıklı seviyelerde muhafaza etmeye

ve finansman kaynaklarımızı çeşitlendirmeye özen gösterdik.

Kısa vadeli yükümlülüklerimize karşı duyarlılıkla hareket ederken, sürdürülebilir büyümeyi destekleyecek finansal dengeyi korumaya odaklandık. Küresel ölçekte dalgalanmaların sürdüğü bu dönemde, mali disiplinimizi koruyarak ihtiyatlı ancak kararlı bir yönetim anlayışıyla ilerlemeyi sürdürdük.

Proaktif Yönetim ve Stratejik Uyum

Bu zorlu piyasa koşulları karşısında Norm Holding olarak stratejik esneklik anlayışımızla hareket ettik. Mevcut teminatlı satış yapımız sayesinde tahsilat riskimizi yönetilebilir düzeyde tutarak, nakit akışımızda öngörülebilirliği koruduk.

Yatırımlarımızı daha seçici hale getirerek kaynaklarımızı önceliklendirdik; bu kapsamda 2024 yılı yatırımlarımızın yaklaşık %20'sini dijitalleşme, otomasyon ve verimlilik artırıcı projelere yönlendirdik. Böylece, hem operasyonel etkinliğimizi artırmayı hem de sürdürülebilir maliyet avantajı yaratmayı hedefledik.

Fiyatlama, kur riski ve maliyet yönetimi gibi başlıklarda çok yönlü aksiyonlar alırken, süreçlerimizi gözden geçirme ve sadeleştirme adımlarıyla organizasyonel çevikliğimizi artırdık. Özellikle iş süreçlerini yeniden ele alma, iç kontrol sistemlerini güçlendirme ve kaynakların doğru kanallara yönlendirilmesi, 2024 yılı boyunca önceliğimiz oldu.

Küresel Pazarlarda Yeni Olanaklar

2024 yılında Avrupa pazarında yaşanan yavaşlamaya karşılık, Amerika pazarının canlılığını koruması stratejik yönelimimizi etkiledi. Amerika'daki

müşterilerimize odaklanarak pazar payımızı artırmaya yönelik önemli adımlar attık. Gelişen tedarik ağı, hızlanan lojistik süreçleri ve artan müşteri memnuniyeti ile bu pazarda derinleşmeyi sürdürüyoruz.

2025 yılı için ise hedefimiz, Amerika'daki güçlü varlığımızı pekiştirmenin yanında Ortadoğu ve bugüne kadar sınırlı faaliyet gösterdiğimiz pazarlarda da daha etkin bir şekilde yer almak olacak. Bu kapsamda yeni bölgesel yapılanma ve iş geliştirme çalışmalarını başlatmış bulunmaktayız.

Verimlilik, Tasarruf ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yeni Dönem

2025 yılında tüm faaliyetlerimizde "daha az kaynakla daha fazla değer yaratmak" anlayışıyla hareket edeceğiz. Otomasyon teknolojileriyle iş gücü verimliliğini artırırken, üretim süreçlerinde yalınlaşma ve sürdürülebilirlik odaklı iyileştirmelere öncelik vereceğiz. Ticari faaliyetlerimizi optimize etmek amacıyla belirli iş kollarında yeniden yapılanmaları hayata geçirmeyi, yeni pazarlara açılmak, ürün ve hizmet portföyümüzü daha da güçlendirmek adına stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri geliştirmeyi hedefliyoruz.

Norm Holding olarak tüm çalışanlarımızdan beklentimiz, her bir süreci kendi sorumluluğunda sahiplenerek işini daha verimli, daha ekonomik ve daha katma değerli hale getirmek için çaba göstermeleridir.

Zorluklarla dolu bu yılda gösterdikleri özveriyle, üretimden yönetime, satıştan Ar-Ge'ye kadar tüm süreçlerde değer yaratan çalışanlarımıza teşekkür ediyorum.

2025 yılında da sorumlu üretim anlayışımızla, sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu bir gelecek inşa etmeye devam edeceğiz. Tüm paydaşlarımızın güveni ve desteği ile Norm Holding'i daha ileriye taşıyacağımıza olan inancım tamdır.

Saygılarımla,

Mehmet Fatih UYSAL
Yönetim Kurulu Başkanı



YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ MESAJİ

Değerli Paydaşlarımız,

2024 yılı, küresel ölçekte ekonomik ve jeopolitik dengenin yeniden tanımlandığı, iş dünyasının belirsizlik ortamında daha çevik, daha dirençli ve daha stratejik hareket etmeye mecbur kaldığı bir yıl oldu. Küresel enflasyon baskısı, artan enerji ve hammadde maliyetleri, tedarik zinciri kırılganlıkları ve işgücü piyasalarındaki dalgalanmalar, sanayi ve üretim şirketlerinin önceliklerini yeniden belirlemesine neden oldu. Norm Holding olarak bu zorlu tabloya, köklü kurumsal kültürümüz, stratejik kararlılığımız ve uzun vadeli vizyonumuzla yanıt verdik.

2024 yılı boyunca faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda; istikrar, değer üretimi ve sürdürülebilirlik temelinde ilerlemeyi sürdürdük. Bağlantı elemanları, kalıp üretimi, yüzey kaplama, lojistik, otomasyon ve yazılım gibi birbirini besleyen çok sayıda sektörde gösterdiğimiz faaliyetler hem iş modelimizin dayanıklılığını hem de entegre yapımızın sağladığı esnekliği bir kez daha ortaya koydu.

Bu yılın öne çıkan başlıklarından biri, verimlilik ve dijitalleşme odaklı dönüşüm adımları oldu. Fabrikalarımızda hayata geçirdiğimiz ileri otomasyon projeleri, MES ve ERP sistem entegrasyonları, veri analitiği yatırımları ve yapay zekâ destekli süreç iyileştirme çalışmaları sayesinde üretim kalitemizi artırırken kaynak kullanımında da önemli tasarruflar sağladık.

Sürdürülebilirlik alanında ise çevresel etkilerimizi azaltmaya yönelik sistematik adımlar attık. Karbon ayak izimizi ölçümleyen altyapılar oluşturduk, yeşil enerji kullanımı oranını artırdık ve atık yönetimi sistemlerini daha verimli hale getirdik. Geri dönüşüm odaklı uygulamalarımızı genişlettik ve döngüsel

ekonomi prensiplerine uygun projeleri teşvik ettik. Aynı zamanda ISO 14001 gibi çevre yönetimi standartlarına uyumumuzu güçlendirdik.

İnsan kaynağımız, bu başarı yolculuğunun en temel yapı taşı olmayı sürdürdü. Çalışan bağlılığını ve gelişimini önceliklendiren İK politikalarımız çerçevesinde, eğitim ve yetkinlik gelişim programlarını yaygınlaştırdık. Kadın istihdamını destekleyici uygulamalar, genç yetenek programları ve kurum içi girişimcilik platformlarıyla iş gücümüzü geleceğe hazırladık.

Küresel pazarlardaki büyüme hedeflerimiz doğrultusunda ihracat pazarlarımızı çeşitlendirdik, stratejik iş birlikleri geliştirdik ve yeni pazarlarda daha etkin bir varlık göstermeye başladık. Avrupa'daki tedarik zinciri ortaklıklarımızı güçlendiren adımlar, global ölçekteki entegrasyonumuzu pekiştirdi.

Ayrıca kurumsal risk yönetimi, bilgi güvenliği ve etik uyum alanlarında da sistemlerimizi daha ileriye taşıdık.

Bu dönüşüm süreci, yalnızca üretim kabiliyetimizle değil, aynı zamanda iş yapış biçimimizdeki kurumsal olgunlukla da farklılaştığımızı göstermektedir.

Değerli Paydaşlarımız,

Bu yıl, Norm Holding için stratejik bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Uzun yıllardır sürdürdüğüm CEO görevini, 2025 yılı itibarıyla Sayın Mahmut Öztürk'e devrediyorum. Bu geçiş, yalnızca bir görev değişimi değil; Norm Holding'in kurumsallaşma yolculuğunda ulaştığı güçlü bir eşik ve yönetim anlayışındaki olgunlaşmanın da somut bir göstergesidir.

Yönetim Kurulu olarak bu süreci, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda titizlikle planladık ve hayata geçirdik. Bu kapsamda, tamamı alanında deneyimli profesyonellerden oluşan bir İcra Kurulu yapılanmasına geçtik. Pay sahipleri olarak, yürütme fonksiyonlarından tamamen çekilerek, stratejik yönetim ve denetim rolümüze odaklandık. Bu yeni yapı, Norm Holding'in sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda kurumsallığı esas alan yönetim modelimizi daha da pekiştirmiştir.

Yeni dönemde, Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak, stratejik rehberlik ve kurumsal denetim sorumluluklarına odaklanarak bu dönüşümün sürekliliğini desteklemeye devam edeceğim.

Sayın Mahmut Öztürk'ün liderliğinde, Norm Holding'in köklü birikimini daha da ileri taşıyacağına olan inancım tamdır. Bugüne kadar birlikte değer yarattığımız tüm çalışma arkadaşlarıma, iş ortaklarımıza ve paydaşlarımıza gönülden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nedim UYSAL
Yönetim Kurulu Başkan Vekili



CEO MESAJI

Değerli Paydaşlarımız,

Norm Holding gibi köklü, vizyoner ve güçlü bir yapının İcra Kurulu Başkanlığı görevini devralmaktan onur ve heyecan duyuyorum. Bu görevi Sayın Nedim Uysal'dan devralmak, benim için yalnızca bir sorumluluk değil; aynı zamanda yıllardır birlikte inşa ettiğimiz bu büyük yapının gelecek vizyonuna liderlik etme fırsatıdır. Kendisine hem kurumumuz hem de şahsım adına içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Norm Holding'in başarı yolculuğu, sağlam temeller üzerine kurulu, stratejik vizyonla desteklenen ve kararlılıkla sürdürülen bir dönüşümün ürünüdür. Bugün geldiğimiz noktada, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, insan kaynağı ve inovasyon odaklı gelişim stratejilerimizle hem Türkiye'de hem de global pazarlarda güçlü bir konuma sahibiz. Bu başarı, yalnızca doğru kararların değil, aynı zamanda ortak bir hedefe inanan ekip ruhunun sonucudur.

Son yıllarda hayata geçirdiğimiz yatırımlar, bu vizyonun somut bir yansıması niteliğindedir. SAP entegrasyonu, Norm Dijital ve Norm Additive ile teknoloji üretiminde aktif rol üstlenmemiz, Norm Coating'in grup dışına açılarak rekabetçiliğini artırması, Norm Forging, Norm 3D, Norm Machining ve Norm Stamping gibi yeni şirketlerimizle üretim kabiliyetlerimizi genişletmemiz, bu vizyonun kilometre taşlarını oluşturmuştur.

Tüm bu adımların yanında, sürdürülebilirlik alanında da kararlı bir yolculuk yürütüyoruz. UN Global Compact imzacısı olarak, çevresel ve toplumsal sorumluluğumuzu uluslararası düzlemde taahhüt

altına aldık. EcoVadis ve Deloitte gibi saygın platformlarda elde ettiğimiz başarılar, bu alandaki liderliğimizin bir göstergesidir.

Bununla birlikte, Norm Holding olarak finansal raporlama, risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinde uluslararası standartlara uyumla, şeffaflığı ve hesap verebilirliği esas alıyoruz.

Yeni Dönem, Yeni Hedefler

Önümüzdeki dönemde, stratejik odağımızı daha da keskinleştirerek üç temel başlık altında ilerlemeyi hedefliyoruz:

• **Dijitalleşme ve Teknolojik Yetkinlik:** Veriye dayalı karar alma, Endüstri 4.0 çözümleri ve yalın üretim prensipleriyle operasyonel verimliliği artırarak yatırım geri dönüş sürelerini kısaltmayı hedefliyoruz.

• **Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm:** Yenilenebilir enerji yatırımlarımızı artırarak çevresel etkimizi azaltacak, kaynak verimliliği sağlayacak, döngüsel ekonomi prensiplerine uygun sistemleri yaygınlaştıracamız.

• **İnsan Odaklı Yönetim:** Çalışan gelişimini ve refahını odağa alan uygulamalarla, bireysel potansiyelin ortaya çıkmasını destekleyen bir kültür yaratacağız. Etkileşimi ve birlik duygusunu artıran, iş-özel yaşam dengesini gözetten politikalar geliştireceğiz.

Norm Holding olarak finansal disiplinimizi, güçlü bilanço yönetimimizi ve sürdürülebilir nakit akışı odağımızı korumaya devam edeceğiz.

Norm Holding'in geleceğini; dijital, çevik ve

sürdürülebilir değerler üzerine kurulu bir sistemle daha da yukarı taşıyacağımıza inancım tam. Bu yolculukta, geçmişten gelen mirasımızdan güç alarak, geleceği hep birlikte inşa edeceğiz.

Tüm çalışma arkadaşlarıma, iş ortaklarımıza ve kıymetli paydaşlarımıza gösterdikleri güven ve destek için teşekkür ediyorum. Yeni dönemde birlikte daha büyük başarılarla imza atacağımıza yürekten inanıyorum.

Saygılarımla,

Mahmut ÖZTÜRK
İcra Kurulu Başkanı - CEO



NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU YAPISI

Şirket Yönetim Kurulu'na ilişkin düzenlemeler esas sözleşmede belirlenmiş olup Norm Holding ve bağlı şirketlerinde şirket işleri Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir. Yönetim Kurulu'na şirket ortağı olmayan ilk Yönetim Kurulu üyesi 2020 yılında dahil olmuş, 2021 ve 2023 yıllarında diğer ortak olmayan üyeler Yönetim Kurulu'na katılmıştır.

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

Adı, Soyadı	Görevi	Görev Süreleri	Sorumluluk Durumu	Görev aldığı Komiteler	Diğer Görevleri
Mehmet Fatih UYSAL 1	Başkan	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı değil, Ortak	-	Holding İçi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği
Nedim UYSAL 2	Başkan Vekili, CEO	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı değil, Ortak	Yatırım Komitesi	Holding İçi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği
Duygu UYSAL SİMROOĞLU 3	Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı değil, Ortak	Sürdürülebilirlik Komitesi	-
Muhittin BİLGET 4	Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı değil, Ortak değil	• Denetimden Sorumlu Komite • Kurumsal Yönetim Komitesi • Riskin Erken Saptanması Komitesi • Yatırım Komitesi	Holding İçi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Ceyhun ARAZ 5	Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı değil, Ortak değil	• Kurumsal Yönetim Komitesi • Denetimden Sorumlu Komite • Sürdürülebilirlik Komitesi	Holding İçi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Mustafa Sabri DOĞRUSOY 6	Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı değil, Ortak değil	• Kurumsal Yönetim Komitesi • Denetimden Sorumlu Komite • Riskin Erken Saptanması Komitesi • Sürdürülebilirlik Komitesi	Holding İçi ve Holding Dışı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Erkut ULUDAĞ 7	Yönetim Kurulu Danışmanı	-	Danışman	• Riskin Erken Saptanması Komitesi • Yatırım Komitesi	-

(*) CEO, görevini 01.01.2025 tarihi itibarıyla Mahmut ÖZTÜRK'e devretmiştir.



YÖNETİM KURULU

Mehmet Fatih UYSAL

 Fatih Uysal

Yönetim Kurulu Başkanı

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 1983 yılında mezun olan M. Fatih Uysal, profesyonel kariyerine 1982 yılında Norm Holding şirketlerinden STD'de Genel Müdür olarak başladı. 1995 yılında Norm Fasteners Cıvata'da Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olan Uysal, 2013 yılı itibarıyla görevine Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak devam etmektedir. Uysal; TAYSAD

ve Ege İhracatçı Birlikleri'nde Yönetim Kurulu Üyesi, Türk Eğitim Vakfı'nda Yürütme Kurulu Üyesi, İzmir Ticaret Odası Eğitim ve Sağlık Vakfı'nda Mütavelli Heyet Üyesi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde Meclis Üyesi ve TÜSİAD, TİM, TAİDER, KALDER, ESİAD, EGİAD, Salihlililer Kültür ve Dayanışma Derneği üyesidir.

Nedim UYSAL

 Nedim Uysal

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

İzmir Amerikan Koleji'nden mezun olan Nedim Uysal, üniversite eğitimini Michigan State Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamladı. Ortaokul yıllarından itibaren Norm Fasteners Cıvata şirketinin başta üretim olmak üzere farklı birimlerinde staj yapan Uysal, 2009 yılında Norm Holding bünyesine katıldı.

2019 yılının son çeyreğinde İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi. Uysal, bağlantı elemanlarında yeni coğrafyalarda yapılacak yatırımların yanı sıra; gelir kaynaklarının risk yönetimi ile maksimize edilmesine

odaklanarak Norm Holding ve markalarının global arenadaki varlığının güçlendirilmesi, stratejik yapılanma, kurumsal yönetim, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik alanında başarılı çalışmalara imza attı.

Halen Norm Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevine devam eden Nedim Uysal; aynı zamanda BESİAD, EGİAD ve TAİDER bünyesindeki çalışmalarını aktif olarak sürdürmektedir.

Duygu UYSAL SİMROOĞLU

 Duygu Simrooğlu

Yönetim Kurulu Üyesi

Lisans eğitimini New York Üniversitesi Tiyatro Edebiyatı ve Sanatları Bölümü'nde tamamlayan Duygu Uysal Simrooğlu; 2018 yılından bu yana devam ettiği dans eğitiminin yanı sıra, profesyonel olarak çeşitli dans türleri ve görsel sanatlarla ilgilenmekte. Duygu Uysal Simrooğlu, 2023 yılı Eylül ayında İKSEV İzmir Avrupa Caz Festivali kapsamında sahnelenen

Feminen dans projesinin yapımcılığını ve sanat yönetmenliğini üstlendi. 2021-2023 yılları arasında, Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanlığı görevi ile şirketin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin liderliğini üstlenen Simrooğlu, 2017 yılından bu yana Norm Holding Yönetim Kurulu Üyeliği'ne devam etmektedir.

Muhittin BİLGET

Yönetim Kurulu Üyesi

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Muhittin Bilget, yüksek lisansını ABD'de Vanderbilt Üniversitesi Ekonomi Anabilim Dalı'nda tamamladı. 1979-1993 yılları arasında T.C. Başbakanlık Bankalar Yeminli Murakıbbı ve Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapan Bilget, kamuda son olarak 1993-1995 yılları arasında T.C. Ottawa (Kanada) Büyükelçiliği Ekonomi ve Ticaret Müşavirliği görevinde bulundu. 1996 yılından

bu yana özel sektörde üst düzey yöneticilik yapan Bilget, Yeminli Mali Müşavir ve Bağımsız Denetçi Lisansı sahibidir. 2019 yılından bu yana Norm Holding'de görev alan Bilget; aynı zamanda Salihli Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanlığı, İBB Ekonomik Kalkınma ve Koordinasyon Kurulu Üyeliği, Ege Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği'nde Ekonomi, Maliye ve Finans Yuvarlak Masası Başkanlığı görevlerini sürdürmektedir.

Doç. Dr. Ceyhun ARAZ

 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 kazandı. Araz, 2010 yılında Yardımcı Doçent unvanını alarak Manisa Celal Bayar Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü

kurdu. 40'ın üzerinde akademik yayını ve 1.500'ün üzerinde uluslararası atfı bulunan Araz, 2018 yılında Endüstri Mühendisliği alanında Doçent Doktor unvanını aldı. Çeşitli sanayi ve teknoloji şirketlerinde yönetim kurulu üyelikleri bulunan Araz, 2015 yılından itibaren Norm Holding'de görev almaktadır.

Mustafa Sabri DOĞRUSOY

 Mustafa S. Doğrusoy

Yönetim Kurulu Üyesi - Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı

Mustafa Sabri Doğrusoy, Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik lisans eğitiminin ardından İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi hızlandırılmış lisans eğitimi ve yüksek lisans eğitimi tamamlayarak MBA derecesini aldı. Eş zamanlı Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisansüstü eğitimine devam etti. 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, Sermaye Piyasası mevzuatlarına uygun olarak 2012 yılından bu yana birden çok borsa şirketinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve birçok şirkette Yönetim Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev almaktadır. 2020 yılından itibaren Norm Holding'de görev almaktadır.

Erkut ULUDAĞ

 Erkut Uludağ

Yönetim Kurulu Danışmanı

Erkut Uludağ, Kadıköy Anadolu Lisesi'nin ardından İTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Michigan Üniversitesi'nden, İnşaat Mühendisliği yüksek lisans derecesi ve MBA İşletme yüksek lisans derecelerini aldı. Çalışma hayatına 1993 yılında ABD'de otomotiv sektöründe başlayan Uludağ, 1997-2004 yılları arasında global danışmanlık firması Kearney'nin Şikago ofisinde global firmalara operasyonel ve maliyet iyileştirme, birleşmeler, strateji geliştirme ve özel sermaye fonlarına sektörel yatırımları için

danışmanlık hizmeti verdi. 2004-2012 yılları arasında Roland Berger stratejik danışmanlık firmasında yönetici ortak olarak görev aldı. Uludağ, 2013 yılında kurmuş olduğu EU Kurumsal Danışmanlık firması ile 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.

NORM HOLDİNG KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU

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

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

Norm Holding'in, raporun 2025'te hazırlandığı tarihe kadar Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum gereğince, iyi yönetim örneği olarak uygulamaya aldığı politikalar şu şekildedir:

- Genel Kurul İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu Çalışma Esasları
- İcra Kurulu Çalışma Esasları
- Denetimden Sorumlu Komite Çalışma Esasları
- Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları
- Riskin Erken Saptanması Komitesi Çalışma Esasları
- Sürdürülebilirlik Komitesi Çalışma Esasları
- Ücret ve Aday Gösterme Komitesi Çalışma Esasları
- Yatırım Komitesi Çalışma Esasları
- Mali İşler ve Finans Komitesi Çalışma Esasları
- İş Geliştirme Komitesi Çalışma Esasları

- Satınalma Komitesi Çalışma Esasları
- Kurumsal Yönetim Politikaları
 - Bağış ve Yardım Politikası
 - Bilgi Güvenliği Politikası
 - Bilgilendirme Politikası
 - Çıkar Çatışması Politikası
 - Entegre Yönetim Sistemleri Politikası
 - Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası
 - Etik Çalışma Kuralları
 - Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası
 - Fikri ve Sınai Mülkiyet Politikası
 - Hediye ve Ağırlama Politikası
 - İç Denetim Yönetmeliği
 - İhbar ve Bildirim Politikası
 - İnsan Hakları Politikası
 - Kalite Politikası
 - Kâr Dağıtım Politikası
 - Kişisel Veri Koruma Yönetim Sistemi Politikası
 - Menfaat Sahipleri Politikası
 - Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
 - Sorumlu Satın Alma Politikası
 - Sosyal Medya Politikası
 - Tazminat Politikası
 - Ticari Bilgi ve Sır Saklama Politikası
 - Yönetim Kurulu Kadın Üye Politikamız
 - Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerinin Ücretlendirme Politikası
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Aydınlatma Beyanı

Norm Holding Yönetim Kurulu Çalışmaları

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun göstermiş olduğu performans yıllık frekansta ölçümlenmekte, Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi yapılmakta

ve sonuçları Yönetim Kurulu tarafından şeffaflıkla incelenmektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevleri farklı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu bünyesinde, şirket ortağı olmayan üye oranı 2022 yılında %40 olup, 2023 yılı Mart ayı itibarıyla bu oran %50'dir.

Yönetim Kurulu Üyeleri, şirket işlerindeki sorumluluklarına engel olmayacak şekilde şirket dışında da başka görevlerde bulunabilirler. İş deneyimleri ve tecrübeleri şirket Yönetim Kurulu yapısını güçlendiren durumdadır. Yönetim Kurulu yetkinlik matrisi düzenli olarak her yıl yapılmakta ve skorunun gelişimi takip edilmektedir.

Yönetim Kurulu 2024 yılı başında hedeflerini belirlemiş ve yılsonunda Yönetim Kurulu verimlilik raporu hazırlayarak pay sahiplerine sunmuştur. 2024 yılında on bir Yönetim Kurulu toplantısı yapılmıştır.

Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından toplantı gündemi ve gündeme ilişkin bilgilendirme dokümanları toplantı öncesinden dağıtılmakta, toplantı karar ve takip notları tüm Yönetim Kurulu paydaşlarına sunulmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri 2024 yılı içerisinde Yönetim Kurulu toplantılarına %100 katılım sağlamıştır.

Yönetim Kurulu, her ser sene gözden geçirdiği

operasyonel ve finansal performans hedeflerini takip etmiş, 2024 yılına ilişkin değerlendirmeyi 25 Şubat 2025 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında yapmış ve sonuçlarını pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.

Yönetim Kurulu, İcra Kurulu'nun performansını takip etmektedir. 2024 yılı başında belirlenen Scorecard kriterlerine göre mevcut durumu her çeyrekte izlemiş, yılsonunda ulaşılan operasyonel ve finansal hedeflere göre değerlendirilmiştir.

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

Şirket Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri için 2024 yılına ilişkin "Yönetici Sorumluluk Sigortası" bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerine Türk Ticaret Kanunu madde 395'e göre Genel Kurul'dan izin almadan şirketle kendisi veya başkası adına işlem yapma yetkisi verilmiştir.

Ayrıca, Yönetim Kurulu üyeleri, şirketin bağlı ortaklıklarının Yönetim Kurulları'nda yer alabilmektedir.



NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim Kurulu Komiteleri

Denetimden Sorumlu Komite

Kurumsal Yönetim Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Sürdürülebilirlik Komitesi

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Yatırım Komitesi

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getirmesi amacıyla Yönetim Kurulu Komiteleri 2021 yılında oluşturulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Norm Holding halka açık bir şirket olmaması nedeniyle sermaye piyasası mevzuatına tabi değildir. Holding'in kurumsallaşma stratejisi kapsamında; Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkeleri düzenlemelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere, iyi yönetim uygulaması ve şirket yönetim kodlarına uygun, sınırları Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş şekilde uyum sağlaması hedeflenmektedir. Yukarıda belirtilmiş olan kapsamda Holding bünyesinde Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Ücret ve Aday Gösterme Komitesi ve Yatırım Komitesi yer almaktadır. Tüm komitelerin çalışma esasları yazılı hale getirilmiştir.

Kurumsal yönetim açısından, dünya genelinde örnek alınan iyi yönetim uygulamalarıyla tanınan şirketler arasına girmek hedeflenmiştir. Lokal ve global düzeyde en iyi yönetim pratiklerini sürekli izleyerek,

hem Türkiye'nin yasal düzenlemelerine hem de OECD'nin global kurumsal yönetim prensiplerine uygun güncellemeler düzenli olarak entegre edilmekte ve şirket politikalarına uyarlanmaktadır.

Komitelerin olağan toplantı sıklıkları, tarihleri sene başında belirlenir. Toplantı sıklıkları, gerekli görüldüğünde, gündem yoğunluğuna göre komite kararıyla arttırılabilir veya olağanüstü toplantılar yapılabilir. Toplantı gündemlerini Komite Başkanı hazırlar, komite üyeleri toplantı gündemine alınmasını istedikleri konuları, Komite Başkanı'na iletebilir. Gündem, üyelere Norm Holding Genel Sekreterlik ofisi tarafından dağıtılır. Komite çalışmaları yazılı hale getirilir ve kayıt altına alınır. Toplantı sonuçlarını içeren raporlar Yönetim Kurulu'na sunulur. Komiteler, her yıl sonunda komite çalışmaları konusunda faaliyet raporu hazırlar. Komite görev ve çalışma esasları dokümanını gözden geçirir; güncellenmesi gereken noktaları Norm Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunar.

Komitelerde gerek duyulması halinde, Yönetim Kurulu üyesi olmayan Norm Holding yöneticilerinin

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

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

ve diğer mali gereksinimleri her komitenin kendine ait bütçesi dahilinde şirket tarafından karşılanmaktadır. Komitelerin görevlerini yerine getirmesi için gereken her türlü kaynak ve destek Norm Holding Yönetim Kurulu tarafından sağlanır.

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

Denetimden Sorumlu Komite

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

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin muhasebe, mali raporlama, iç kontrol ile ilgili sistemlerinin işleyişi ve yeterliliği ile iç ve dış denetim süreçlerinin uygulama kontrolleri Norm Holding bünyesinde 2021 yılında kurulan Denetimden Sorumlu Komite tarafından yürütülmektedir.

Denetimden Sorumlu Komite; Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türk Ticaret Kanunu, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Türkiye Denetim Standartları Kurumu, Türkiye Muhasebe Standartları ve diğer mevzuatlara göre, yönetim açısından uyumunu izler ve gerektiğinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici çalışmalara ilişkin öneriler sunar. Aynı zamanda mali tabloların ve diğer finansal bilgilerin doğruluğunu, şeffaflığını, mevzuata ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetleyen bağımsız denetim kuruluşunun seçimi; bu kapsamda ilgili sözleşmelerin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları ile koordinasyonu sağlar. Bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir.

Denetimden sorumlu komite çalışma esasları Norm Holding internet sitesinde yer almaktadır.

Komite, şirketin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 397-406 arası Denetleme bölümü ve Madde 407-451 arası Genel Kurul bölümündeki hususlara uyumunu takiple sorumludur. Norm Holding ve bağlı şirketleri ile pay sahipleri arasında mali ve finansal konularda yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında Norm Holding Yönetim Kurulu adına öncü rol oynar. Mali raporun hazırlanmasında Norm Holding ve bağlı şirketlerin yöneticilerine destek verir. Mali raporda yer alan bilgilerin Komite'nin sahip olduğu bilgilere göre doğru ve tutarlı olup olmadığını kontrol eder. Bağımsız Denetim şirketinden gelen raporu öncelikle inceler ve Norm Holding ve bağlı şirketlerin Yönetim Kurulları'na sunar.

Ayrıca Bağımsız Denetim Şirketi ile ilgili iletişim izlenmekte, raporlamalar ve çalışmalar takip edilmektedir. Bununla birlikte Kurumsal Risk Yönetimi çalışmaları da ilerletilmektedir.

2023 yılında Holding bağlı şirketlerinde başlatılan Kurumsal Risk Yönetimi, 2024 yılında diğer Holding şirketlerine yaygınlaştırılmıştır.

Denetimden Sorumlu Komite toplantılarında iç denetim tarafından sunulan raporlar incelenmekte; bulguların risk seviyesine göre takibi yapılmaktadır.

Komite, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre toplanır. 2024 yılında 7 (yedi) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte

Yönetim Kurulu, Denetimden Sorumlu Komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Denetimden Sorumlu Komite, 2024 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 25 Şubat 2025 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Norm Holding 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
N. Belgin TUNÇEL EVCİMEN	Üye	Marka ve Kurumsal İletişim Direktörü

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını verimli olarak yerine getirmesini sağlamak, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlara, yönetim açısından uyumunu izleyerek gerektiğinde iyileştirici çalışmalar yapmak amacıyla Kurumsal Yönetim Komitesi 2021 yılında kurulmuştur.

Komite aynı zamanda, şirket performansını artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesinde, bağlı şirketlerin oluşturduğu veya oluşturacağı sistem ve süreçlerin gözden geçirilmesinde etkin rol oynar, yönetim uygulamalarına ait altyapının sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve yönetim tarafından desteklenmesi konularında Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur.

Şirket bünyesinde kurulması gereken komiteleri Yönetim Kurulu'na önerir ve uygun görülen komitelerin hayata geçirilmesini koordine eder.

Kurumsal Yönetim Komitesi çalışma esasları Norm Holding internet sitesinde yer almaktadır.

Komite; şirketlerin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 359-396 arası Yönetim Kurulu bölümü ve Madde 407-451 arası Genel Kurul bölümündeki hususlara uyumunu takip eder. Norm Holding ve bağlı şirketleri ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında Yönetim Kurulu adına öncü rol oynar. Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Yönetim Kurulları yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar. Performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve kamuyu aydınlatma konularında çalışır. Bu kapsamda ilke ve uygulama esaslarını belirleyerek, bunların gözetimini yapar ve Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunar.

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

Komite, iki ayda en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı,



çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir. Komite, Norm Holding 2024 Faaliyet Raporu hazırlanmasına katkı sağlamıştır. Norm Holding 2024 Sürdürülebilirlik Raporu hazırlanmasında, Sürdürülebilirlik Komitesi'ne ve Norm Holding İcra Kurulu'na destek sağlamıştır.

2024 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Hedefleri dokümanını hazırlamış, Yönetim Kurulu'nun bilgi ve onayına sunmuştur.

2024 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Performans Değerlemesi kriterlerini hazırlamış ve Yönetim Kurulu üye ve katılımcıları tarafından doldurulması sonunda değerlendirmesini yapmış ve Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

2024 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Verimlilik Raporu'nu hazırlamış ve Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları süreci, Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş ile takip edilmiş, 15 Aralık 2023'te 9,19 olan puanımız, 24 Aralık 2024'te 9,26'ya yükselmiştir.

Komite, İcra Kurulu Performans Değerlemesi kriterlerini hazırlamış, İcra Kurulu üye ve katılımcıları ile İcra Kurulu'nun değerlendirilmesini sağlamıştır.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Yönetim Kurulu

ve İcra Kurulu ayrıştırılması, toplantı konuları, toplantı sıklıkları belirlenmesinde Norm Holding İcra Kurulu'na destek vermiştir.

2024 yılında 5 (beş) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2024 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 25 Şubat 2025 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Norm Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Erkut ULUDAĞ	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Tevfik Gani ERPULAT	Üye	Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyesi
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	İcra Kurulu Başkanı*

*01.01.2025 tarihi itibarıyla

2021 yılında faaliyete geçen Riskin Erken Saptanması Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Kurumsal Risk Yönetimi konusunda gerekli görülen yöntem ve uygulamalarının yapılması, oluşturulan sistem ve süreçlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesini gerçekleştirir. Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Finansal Riskler, Stratejik Riskler, Operasyonel Riskler ve Dış Çevre Riskleri başlıklarında riskleri takip eder. Riskin Erken Saptanması Komitesi çalışma esasları, Norm Holding internet sitesinde yer almaktadır.

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

Komite, üç ayda en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı,

çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

Komite çalışmaları yazılı hale getirilir ve kayıt altına alınır. Toplantı sonuçlarını içeren raporları Yönetim Kurulu'na sunar.

2024 yılında 3 (üç) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2024 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 25 Şubat 2025 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Sürdürülebilirlik Komitesi

Norm Holding 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

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlara, Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedefleri'ne uyumunu izlemek, gerektiğinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici çalışmalara ilişkin öneriler sunmak amacıyla 2021 yılında kurulmuştur. Aynı zamanda, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin stratejileri ve geleceğe ulaşmasındaki

hedeflerinin şirket öz kaynakları ve ülke kaynaklarının daha verimli kullanılarak gerçekleştirilmesinde etkin rol oynar. Norm Holding ve bağlı şirketlerinin geleceğinin; maddi varlıklar ve insan kaynakları kadar ekonomik, çevresel, toplumsal ve kültürel boyutlarıyla ele alınmasında ve doğru programlanmasında öncülük yapar.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

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

Komite bunlara ek olarak; Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Türkiye'de Sürdürülebilirlik konularında çalışmalar yapan yerel ve uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları faaliyetlerini takip eder, Yönetim Kurulu'nu bilgilendirir. Üye olduğumuz Sivil Toplum Kuruluşları etkinliklerine, toplantılarına katılım sağlar.

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

Norm Holding sürdürülebilirlik politikası, hedefleri ve uygulamalarının Norm Holding ve bağlı şirketleri çalışanlarına bilgilendirilmesini sağlar ve sürdürülebilirlik konularının çalışanlar tarafından

içselleştirilmesi için çalışmalar yapar. Norm Holding sürdürülebilirlik politikasının Norm Holding'in tüm paydaşları tarafından benimsenmesi için iletişim ve katılım koordinasyonunu gerçekleştirir.

Çalışmaların etkinliğinin sağlanması amacıyla, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde takip edilecek Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne göre aksiyon almak için Yönetim Kurulu bilgisine sunarak, Norm Holding bünyesinde alt çalışma grubu/grupları kurarak yetkilendirmesini ve koordinasyonunu sağlar. Çalışma Grupları sürdürülebilirlik konusunda yeterli tecrübe ve bilgi sahibi kişilerden oluşur. Çalışma Grupları, Komite'de belirlenen konularda çalışmalar yapar.

Çalışma Grupları, Komite'de alınan kararlara uygun olarak hedef belirlenmesi, sürdürülebilirlik çalışmalarının uygulama ve izlenmesi, revizyonların yapılması ve Komite'nin verdiği sürdürülebilirlik konusunda tüm görevleri yerine getirir.

Çalışma Grupları, çalışmalarını ve raporlarını Komite'ye iletir. Çalışma Grupları üyeleri, gerektiğinde Komite çalışmalarına da katılır ve katkı sağlar. Komite veya alt çalışma grupları, üyesi olunan, ülkemizde Sürdürülebilirlik konularında çalışmalar yapan yerel ve uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları'nda aktif olarak çalışmalara katılır. Üye olunmayan kuruluşlardaki tüm gelişmeleri izler ve Norm Holding ve bağlı şirketlerinin



yararına olabilecekleri Yönetim Kurulu'na sunar.

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

Komite, her ay en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir. Sürdürülebilirlik Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Sürdürülebilirlik çalışmalarının etkin ve sonuç odaklı yürütülmesinde öncülük yapmıştır.

Sürdürülebilirlik hedeflerini saptamış, çalışma grupları kurmuş ve her iş birimindeki gelişmeleri takip etmiştir. 2023 yılından bu yana, Norm Holding'in Sürdürülebilirlik Raporlarını hazırlamakta ve kamuoyu ile paylaşmaktadır. Norm Holding Sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkıda bulunması amacıyla, UN Global Compact Network Türkiye faaliyetlerine yoğun olarak katılım sağlamaktadır.

2024 yılında 12 (on iki) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. Sürdürülebilirlik Komitesi, 2024 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 25 Şubat 2025 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Norm Holding Ücret ve Aday Gösterme Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mahmut ÖZTÜRK	Başkan	İcra Kurulu Başkanı*
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü

*01.01.2025 tarihi itibarıyla

Norm Holding bünyesinde 2021 yılında kurulan, Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı Alt Komite olarak çalışacak Ücret ve Aday Gösterme Komitesi, şirket ücret politikasına uygun olarak çalışmalar yapmak, müdür ve üzeri kademelerdeki üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneticileri saptamak, seçmek, önermek görevlerini yerine getirir.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kurumsal Yönetim Komitesi adına; ücretlendirme konularında yılda en az 2 (iki) kere olmak üzere Ekim-Aralık aylarında ve çalışmaların etkinliği için gerekli görülen zamanlarda toplanarak Norm Holding şirketleri üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneticileri saptamak, seçmek ve önermek,

- Müdür ve üzeri kademelerdeki üst düzey ve yönetsel sorumlulukları olan yöneticiler görevlerine atanmadan önce Yönetim Kurulu'nun görüşünü almak.

Komite Başkanı'nın çağrısı ile Komite üyeleri olağanüstü olarak da toplantıya çağrılabilir. Toplantı gündemi İnsan Kaynakları Direktörü ve Yönetim Kurulu Sekreteri tarafından belirlenir, toplantı çağrıları ve toplantı gündemi Yönetim Kurulu Sekreteri tarafından duyurulur.

Yatırım Komitesi

Norm Holding Yatırım Komitesi		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Erkut ULUDAĞ	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	İcra Kurulu Başkanı*
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü

*01.01.2025 tarihi itibarıyla

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin tüm birimlerinde mevcut işlerin geliştirilmesi için yatırım amaçlı makine, ekipman, yenileme konuları ile her ölçekte yeni yatırım yapılmasını, yatırımlarda tüm mevzuatlara uyulmasını inceler. Teşvik, hibe dahil finansman modellerinin araştırılması, kullanımı için Yönetim Kurulu'na öneriler sunmak amacıyla 2021 yılında kurulmuştur.

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Şirket yatırım programlarını oluşturmak, iç ve dış gelişmelere göre gerekli revizyonları yapmak,
- Performans ölçütleri ile takibi sağlayacak sistemin işlerliğini gözetmek,
- Küresel ve bölgesel bazda ekonomik, sosyal ve siyasal çevredeki gelişmeleri takip etmek,
- Bu gelişmelerin mevcut faaliyetlere etkilerini değerlendirerek şirketin rekabet gücünü artırıcı

stratejileri belirlemek veya revizyonlarının yapılmasını sağlaması için Yönetim Kurulu'na görüş bildirmek.

Komite, üç ayda en az bir kez toplanır. Çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir. Norm Holding ve bağlı şirketlerinin yapılacak her türlü yatırımı için İcra Kurulu'ndan gelen önerileri değerlendirir.

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

Yatırımların mevcut faaliyetleri etkileyebilecek önemli hukuki gelişmelerini ve etkilerini değerlendirir.

KURUMSAL YÖNETİM

İç Kontrol Sistemi, İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	36
Pay Sahipleri	37
Genel Kurul	37
Etik Çalışma Kuralları	38
Etik Hat ve Etik Kurul	39
Kar Dağıtım Politikası	40
Tazminat Politikası	40
Menfaat Sahipleri Politikası	40
Bilgilendirme Politikası	41
Kurumsal İnternet Sitesinde Yapılan Bilgilendirme	42
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çerçevesinde Açıklamalar	42
Bağımsız Denetçi Raporu	44
Faaliyet Dönemi ve Sonrası Önemli Gelişmeler	50

İÇ KONTROL SİSTEMİ, İÇ DENETİM VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Norm Holding İç Denetim Departmanı, Norm Holding faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacı ile bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti sunarak Norm Holding'in stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmayı misyon edinmiştir. Norm Holding'in risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, Norm Holding'in temel kalite politikası, süreklilik ve karlılık hedeflerine uygun şekilde güvenli, huzurlu, şeffaf, demokratik bir organizasyon olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda İç Denetim Departmanı, Denetimden Sorumlu Komite'den aldığı yetki ile Norm Holding'in normal işleyişinin devamını sağlamak suretiyle hak ve çıkarlarını korumak; Norm Holding'in büyümesine, gelişmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunmak ve üst yönetimin karar alma mekanizmasının hızlı ve etkin işletilmesine yardımcı olmak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

İç denetim faaliyetleri kapsamında Norm Holding ve bağlı şirketlerinin tüm sistem ve süreçleri, yönetim ve kontrol yapıları risk odaklı bakış açısı ile değerlendirilerek gerekli denetim çalışmaları planlanmaktadır. İç Kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliği sürekli olarak incelenerek değerlendirilmektedir. Norm Holding'in faaliyet ve işlemlerinin; Yönetim Kurulu ve Denetimden Sorumlu Komite kararlarına, iç yönetmelik, prosedür

ve talimatlara, ulusal ve uluslararası mevzuata, sektör standartlarına, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, plan ve bütçe hedeflerine uygunluğu sürekli olarak değerlendirilmektedir. Norm Holding Üst Yönetimi'nin belirlediği stratejik kararlar çerçevesinde kaynak kullanımları, faaliyet ve işlemlerin etkinliği ve verimliliği kontrol edilmektedir. Norm Holding varlıklarının yeterli derecede korunması için gerekli tedbirler gözden geçirilmektedir. Tespit edilen risklere karşı öneriler geliştirilerek raporlanmaktadır. Kararlaştırılan aksiyonlar düzenli bir şekilde takip edilerek sistem ve süreçlerin sürekli gelişimine katkı sağlanmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları sayesinde Risk Yönetimi ve İç Kontrol faaliyetlerinin kurum içerisinde yaygınlaştırılması, risk farkındalığının artırılması ve ortak risk algısı oluşturulması hedeflenmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi faaliyetleri ile iş süreçlerindeki riskler belirlenmekte, risklerin gerçekleşmesini engellemek ya da etki ve olasılığını azaltmak amacıyla iç kontrol ortamının sürekli gelişimi sağlanmaktadır. Risk değerlendirmeleri sonrasında oluşturulan aksiyon planları ve bu aksiyonların takip süreçleri merkezi olarak yürütülmektedir. Risk Yönetimi anlayışımız; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisine, tespit edilen riskler ile ilgili gerekli önlemlerin uygulanmasına ve risklerin merkezi bir yapıda yönetilmesine imkan sağlamaktadır.

PAY SAHİPLERİ

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

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

tutanakların, oylama sonuçlarının ve hazırlanmış cetvelinin arşivlenmesi görevlerini Kurumsal Yönetim Komitesi gözetiminde gerçekleştirir.

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

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

GENEL KURUL

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

Gündem hazırlanırken, pay sahiplerinin şirketin Pay Sahipleri ile ilişkileri de yürüten Genel Sekreterlik ofisine yazılı olarak ileterek, gündemde yer almasını istedikleri konular, yönetim kurulu tarafından dikkate alınır. Yönetim kurulunun pay sahiplerinin gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri genel kurul toplantısında açıklanır. 2024 faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul'da böyle bir gelişme olmamıştır.

Genel Kurul süresince gündemde yer alan ve detaylı ön bilgilendirme yapılan konular tarafsız, şeffaf ve detaylı bir şekilde açık ve anlaşılabilir bir yöntemle pay sahiplerine aktarılır; pay sahiplerine eşit koşullar altında fikirlerini açıklama ve soru sorma imkânı verilerek sağlıklı bir tartışma ortamı oluşturulmasına özen gösterilir. Pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma olanağı verilir. Sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması veya hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması halinde, sorulan soru en geç 15 iş günü içerisinde Pay Sahipleri ile ilişkileri yürüten birim tarafından yazılı olarak yanıtlanır.

2024 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel

Kurul'da, pay sahiplerinden herhangi ilave bilgi talebi veya soru olmamıştır.

Genel Kurul tarafından onaylanan politika doğrultusunda dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve bir sonraki yıl üst sınırının belirlenmesi, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Ücretlendirme Politikası kapsamında yapılan ödemeler hakkında bilgi verilmesi, Türk Ticaret Kanunu ve Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu düzenlemeleri gereğince, Yönetim Kurulu tarafından ilgili hesap döneminde denetçi olarak belirlenen bağımsız denetim şirketi onaylanması, Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum gereğince dönem içinde güncellenen politikaların pay sahiplerinin bilgisine ve onayına sunulması, Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddeleri gereğince; İlgili faaliyet döneminde Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrı hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi gibi işlemleri ile ilgili bilgi verilmesi gibi konular ayrı ayrı gündem maddeleri halinde Genel Kurul'da ortakların bilgisine ve onayına sunulur.



Gündemde özellik arz eden konularla ilgili Yönetim Kurulu Üyeleri, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve bağımsız denetçi gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere Genel Kurul toplantısında hazır bulunurlar. Genel Kurul Ticaret Bakanlığı Temsilcisi gözetiminde yapılmaktadır.

Şirket 2024 yılı içerisinde bir adet Olağan Genel Kurul toplantısı düzenlemiştir. Anılan toplantı yürürlükteki mevzuata, Şirket Esas Sözleşmesi'ne ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak 15.11.2024 tarihinde şirket merkezinde gerçekleştirilmiştir. 2023 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul toplantısında, şirket sermayesinin tamamı temsil edilmiştir. Genel Kurul toplantısına tüm Yönetim Kurulu Üyeleri'nin tamamı katılmıştır. Ayrıca Denetçi ve diğer şirket yetkilileri de fiziken katılım sağlamıştır. Şirket Genel Kurul gündem maddeleri, açık ve farklı yorumlara yer açmayacak şekilde ifade edilmiştir.

Genel Kurul Oy Hakları ve Kâr Dağıtım

Norm Holding pay sahipleri arasında, bağlı şirket veya başka bir tüzel kişi yoktur. Şirket esas sözleşmesinde pay sahiplerine temsilci atama veya oy kullanmak için vekalet verme hakkı mevcuttur. Bunları engelleyebilecek bir hüküm yer almamaktadır.

Sermaye A ve B Grubu paylardan oluşmaktadır.

A Grubu payların Yönetim Kurulu'na aday gösterme ve kâr dağıtımında imtiyazı bulunmaktadır.

Norm Holding Kâr Dağıtım

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

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

Genel Kurul toplantısında kârın dağıtılıp dağıtılmayacağı, ne şekilde ve ne zaman dağıtılacağı hususları görüşülüp karara bağlanır. Mevzuata uygun olarak tüm bildirimler yasal süreleri içerisinde yerine getirilir. Şirket, kâr dağıtımı ve yedek akçe ayrılması konusunda Türk Ticaret Kanunu, Kamu Gözetim Kurulu ve diğer ilgili mevzuatlarda yer alan düzenlemelere uyar.

Norm Holding Kâr Dağıtım Politikası; [www. normholding.com](http://www.normholding.com) internet sitesinde yer almaktadır.

ETİK ÇALIŞMA KURALLARI

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

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

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

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

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

ETİK HAT VE ETİK KURUL

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

Etik Çalışma Kuralları'nın ihlâl edildiği düşünülen

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

Norm Holding Etik Çalışma Kuralları; [www. normholding.com](http://www.normholding.com) internet sitesinde yer almaktadır.

Norm Holding Etik Kurulu		
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 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

*01.01.2025 tarihi itibarıyla



KAR DAĞITIM POLİTİKASI

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

Kar dağıtım politikası hususunda Türk Ticaret Kanunu ve Ortaklar Sözleşmesi, Vergi Mevzuatı ve Esas Mukavelemizde yer alan hükümler çerçevesinde Yönetim Kurulu kar dağıtım teklifini hazırlayıp Genel Kurulun onayına sunar. Genel Kurul Toplantısında karın dağıtılıp dağıtılmayacağı ve ne şekilde ve ne zaman dağıtılacağı hususları görüşülüp karara bağlanır. Mevzuata uygun olarak tüm bildirimler yasal süreleri içerisinde yerine getirilir. Şirket, kar dağıtımı ve yedek akçe ayrılması konusunda Türk Ticaret Kanunu, Kamu Gözetim Kurulu ve diğer ilgili mevzuatlarda yer alan düzenlemelere uyar. Kar dağıtım politikasında

pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında dengeli bir politika izlenir. Dağıtılmasına karar verilen karın hak sahiplerine ödenme zamanı ve şekli Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine Genel Kurul tarafından kararlaştırılır. Şirketin net dönem kârı, faaliyet dönemi sonunda tespit edilen gelirlerden, yapılmış her çeşit giderlerin çıkarılmasından ve şirket tarafından ödenmesi ve ayrılması zorunlu olan miktarlar ile şirket tüzel kişiliği tarafından ödenmesi gereken vergiler çıkarıldıktan sonra yıllık bilançoda görülen net dönem karından varsa geçmiş yıl zararları indirildikten sonra, yürürlükteki mevzuat hükümlerine uygun olarak hesaplanır.

Norm Holding Kar Dağıtım Politikası; [www. normholding.com](http://www.normholding.com) internet sitesinde yer almaktadır.

TAZMİNAT POLİTİKASI

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde tazminat ödeme süreçleri için gereken standart, ilke ve kuralları belirlemek üzere Tazminat Politikası mevcuttur. Norm Holding ve bağlı şirket çalışanlarına yönelik Tazminat Politikası'nda yürürlükteki 4857 sayılı İş Kanunu ile 1475 sayılı eski İş Kanunu'nun yürürlükte olan 14'üncü maddeleri esas alınmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda ya da ilgili mevzuatta değişiklik olması halinde yürürlüğe girecek olan ilgili kanun ve ilgili

mevzuat hükümleri uygulanmaktadır.

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

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

MENFAAT SAHİPLERİ POLİTİKASI

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yönelik aşağıdaki esaslar belirlenerek Menfaat Sahipleri Politikası oluşturulmuştur.

Menfaat Sahipleri

Pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamu

kurumları, aracı kurumlar, potansiyel yatırımcılar ve sivil toplum kuruluşları gibi Norm Holding'in faaliyetleriyle ilgisi olan kişi ve gruplardır

Hakların Korunması

İlişkiler yazılı sözleşmelerle düzenlenir ve mevzuat çerçevesinde korunur. Mevzuat veya sözleşme ile

düzenlenmeyen durumlarda, menfaat sahiplerinin hakları iyi niyet kuralları çerçevesinde korunur.

Bilgilendirme

Menfaat sahipleri eşitlik, doğruluk ve zamanlama prensipleri çerçevesinde bilgilendirilir. Açık iletişim ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda, bilgilendirmeler zamanında ve anlaşılır şekilde yapılır.

Yönetime Katılım

Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine doğrudan katılımı öngörülmemektedir, ancak bağımsız üyeler

bulunur. Çalışan memnuniyeti, itibar araştırması ve öneri sistemleri aracılığıyla çalışanların görüşleri dikkate alınır.

Müşteri ve Tedarikçi İlişkileri

Müşteri memnuniyeti ön plandadır ve gerekli tedbirler alınır. Kalite politikası çerçevesinde ürün kalitesi sürekli geliştirilir ve ticari sırların gizliliğine özen gösterilir.

Norm Holding Menfaat Sahipleri Politikası; [www. normholding.com](http://www.normholding.com) internet sitesinde yer almaktadır.

BİLGİLENDİRME POLİTİKASI

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

Kamuoyunu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek, finansal yönetim ve raporlamadan sorumlu yöneticiler ile Marka ve Kurumsal İletişim Departmanı'nın sorumluluğundadır. Söz konusu yetkililer, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu ile yakın iş birliği içerisinde bu görevlerini yerine getirirler.

Norm Holding adına yukarıda belirtilen amaç ve kapsam çerçevesinde yapılacak açıklama ve bilgilendirmeler, imza sirküleri uyarınca imzalanan form, beyan ve raporlar dışında, Yönetim Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili başta

olmak üzere tüm Yönetim Kurulu Üyeleri, İcra Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Üyeleri ve Kurumsal İletişim Direktörü tarafından yapılır.

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

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



KURUMSAL İNTERNET SİTESİNDE YAPILAN BİLGİLENDİRME

- Misyon, Vizyon ve Değerlerimiz
- Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu
- Bilgi Toplumu Hizmetleri'ne ilişkin; Esas Sözleşme Ticaret Sicil Bilgileri, Denetçi Bilgileri, Genel Kurul Bilgileri
- Yönetim Kurulu Üyeleri
- Ortaklık Yapısı
- Genel Kurul İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu Komiteleri, Yapısı, Çalışma Esasları
- Denetimden Sorumlu Komite
- Kurumsal Yönetim Komitesi
- Riskin Erken Saptanması Komitesi
- Sürdürülebilirlik Komitesi
- Ücret ve Aday Gösterme Komitesi
- Kurumsal Yönetim Politikaları
- Bağış ve Yardım Politikası
- Bilgi Güvenliği Politikası
- Bilgilendirme Politikası
- Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası
- Entegre Yönetim Sistemi Politikası
- Etik Çalışma Kuralları
- Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası
- Hediye ve Ağırlama Politikası
- İnsan Hakları Politikası
- Kalite Politikası
- Kâr Dağıtım Politikası
- Kişisel Veri Koruma Yönetim Sistemi Politikası
- Menfaat Sahipleri Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Sorumlu Satın Alma Politikası
- Tazminat Politikası
- Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerinin Ücretlendirme Politikası
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Aydınlatma Beyanı

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM ÇERÇEVESİNDE AÇIKLAMALAR

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

15 Kasım 2024 yılında yapılan 2023 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Türk Ticaret Kanunu madde 395 ve madde 396'ya uygun olarak faaliyette bulunmalarına izin verilmiştir.

Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin, bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıklar ile çıkar çatışmasına

neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi ve benzeri diğer konu ve işlemler gerçekleştiğinde Genel Kurul'a bilgi verilir.

15 Kasım 2024 yılında yapılan 2023 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda böyle bir durum gerçekleşmemiştir.

Ayrıca 2023 yılında Genel Kurulu'nca verilen izin çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketle veya başkası adına yaptığı işlemler ile Rekabet Yasağı kapsamındaki herhangi bir işlem gerçekleşmediği

konusunda Genel Kurul'a bilgi verilmiştir.

15 Kasım 2024 yılında yapılan 2023 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası kapsamında yapılan ödemeler hakkında pay sahiplerine bilgi verilmiştir.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; Olağanüstü Genel Kurul yapılmamıştır.

Norm Holding'in doğrudan veya dolaylı herhangi bir iştiraki bulunmamakta olup, Norm Holding şirketlerinde, Norm Holding pay sahiplerinin ortaklığı mevcuttur. Denetimden Sorumlu Komite'nin 23 Ağustos 2023 tarih ve 2023/04 sayılı toplantısında aldığı karara ve Yönetim Kurulu'na önermesiyle, 2024 yılı hesap dönemi için denetçi olarak PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. seçilmiş ve 15 Kasım 2024 tarihinde yapılan 2023 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerinin oy birliği ile kabul edilmiştir.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; bağımsız denetim hizmeti alınan PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin görüş bildirmekten kaçındığı, şartlı görüş bildirdiği ya da imza atmadığı durumlar olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; şirket aleyhine açılan ve şirketin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikte herhangi bir dava mevcut değildir.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Yönetim Kurulu Üyeleri ve çalışanları aleyhine açılan herhangi bir dava mevcut olmayıp, idari veya adli yaptırım söz konusu olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle şirket veya Yönetim Kurulu Üyeleri hakkında uygulanan idari ve adli herhangi bir yaptırım olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; şirket faaliyetlerini önemli bir şekilde etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde;

şirketimizin Sermaye Piyasası araçları (tahvil, bono) ile herhangi bir işlemi olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraki bulunmamaktadır.

Norm Holding, işlem ve faaliyetlerinde Menfaat Sahipleri Politikası çerçevesince menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına almaktadır. 01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; menfaat sahipleri ile herhangi bir şikâyet/dava olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; Norm Holding yönetiminin ve komitelerinin bağımsız uzman görüşünden faydalandıkları ve hizmet aldıkları kuruluşlar ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmamıştır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; bağımsız denetim hizmeti alınan PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. ve bu kuruluştaki istihdam edilen denetim elemanları ile diğer personelden bedelli danışmanlık hizmetleri alınmamıştır. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerimizle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmuştur.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti aldığı Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş ile herhangi bir çıkar çatışması ve uyumsuzluğu yoktur. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmaktadır. 01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; kredi derecelendirme hizmeti aldığı JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. ile herhangi bir çıkar çatışması ve uyumsuzluğu yoktur.

Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmaktadır.

01 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 dönemi içerisinde; ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine hassasiyetle özen gösterilmiştir.

Norm Holding yatırım danışmanlığı hizmeti almamaktadır.



BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Norm Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Görüş

Norm Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un **31** Aralık 2024 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine **ait** konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

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



3. Kilit Denetim Konuları

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

Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
İlişkili olmayan taraflardan ticari alacakların geri kazanılabilirliği (Bakınız Dipnotlar 2 ve 6) 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla 4.537 milyon TL tutarındaki ilişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar konsolide finansal durum tablosunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte, ilişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar için hesaplanan değer düşüklüğü karşılıkları, müşterilerden alınan teminatlar, müşterilerin geçmiş ödeme performansları ve kredibilite bilgileri ile alacak bakiyelerinin vade analizleri göz önünde bulundurularak yapılan tahminler sonucu muhasebeleştirilmektedir. Bu sebeplerle söz konusu alacakların geri kazanılabilirliği Tarafımızca kilit denetim konusu olarak değerlendirilmiştir.	Denetimimiz sırasında, ilişkili olmayan taraflardan ticari alacakların geri kazanılabilirliği ile ilgili aşağıdaki denetim prosedürleri uygulanmıştır: - Grup'un kredi limit yönetimi dahil olmak üzere alacak takibi ve kredi risk yönetimi politikası anlaşılmış ve değerlendirilmiştir. - İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyeleri örneklem yoluyla doğrulama mektupları gönderilerek test edilmiştir. - İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyelerinin yaşlandırılması analiz edilmiştir. - Müteakip dönemde yapılan tahsilatlar örneklem yoluyla test edilmiştir. - Müşterilerden alınan teminatlar örneklem yoluyla test edilmiştir. - İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyelerinin tahsilatına ilişkin herhangi bir anlaşmazlık veya dava olup olmadığı araştırılmış ve hukuk müşavirlerinden devam eden davalara yönelik yazılı değerlendirmeleri alınmıştır. - Grup yönetimi ile yapılan görüşmeler çerçevesinde değer düşüklüğü hesaplamalarına baz teşkil eden temel varsayım ve diğer yargılar değerlendirilmiştir. - İlişkili olmayan taraflardan ticari alacakların geri kazanılabilirliğine ilişkin konsolide finansal tablo dipnotlarında yer alan açıklamaların TFRS'ye uygunluğu ve yeterliliği değerlendirilmiştir.



Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
Arazi ve arsalar, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenlen ile makine, tesis ve cihazların gerçeğe uygun değer tespiti (Bakınız Dipnotlar 2 ve 9) Dipnot 2'de açıklandığı üzere Şirket, konsolide finansal tablolarında TMS 16 "Maddi Duran Varlıklar" standardının ilgili hükümlerine göre, arazi ve arsalar, yeraltı ve yerüstü düzenlen, binalar ile tesis, makine ve cihazlar gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirmektedir. İlişikte yer alan konsolide finansal tabloların 2 ve 9 numaralı dipnotlarında açıklandığı üzere, Grup yönetimi tarafından atanan bağımsız profesyonel değerlendirme kuruluşunun 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla yaptığı değerlemeler sonucunda arazi ve arsalar, yeraltı ve yerüstü düzenlen, binalar ile tesis, makine ve cihazların taşınan değerlerindeki toplam değer artışı vergi öncesi 791 milyon TL olup 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla söz konusu varlıkların toplam taşınan değerleri 18.358 milyon TL'dir. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla arazi ve arsalar, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenlen ile makine, tesis ve cihazların toplam değerinin Grup'un varlıklarında önemli bir paya sahip olması ve uygulanan değerlendirme tekniklerinin önemli tahmin ve varsayımlar içermesi sebebiyle, söz konusu varlıkları gerçeğe uygun değer tespiti Tarafımızca kilit denetim konusu olarak değerlendirilmiştir. 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla arazi ve arsalar, yeraltı ve yerüstü düzenler, binalar ile tesis, makine ve cihazların toplam değerinin Şirket'in varlıklarında önemli bir paya sahip olması ve uygulanan değerlendirme tekniklerinin, emsal fiyatlar ile m2 başına inşaat maliyetleri, ilgili varlıkların durumu ve konumu gibi önemli tahmin ve varsayımlar içermesi sebebiyle, söz konusu varlıkları gerçeğe uygun değer ölçümleri Tarafımızca kilit denetim konusu olarak değerlendirilmiştir.	Denetim çalışmalarımızda arazi ve arsalar, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenlemeleri ile tesis ve cihazlar için yapılan değerlendirme çalışmaları ile ilgili olarak aşağıdaki denetim prosedürleri uygulanmıştır: - Grup yönetimi tarafından atanan bağımsız profesyonel değerlendirme kuruluşunun yetkinliği, yeterliliği ve bağımsızlığı ilgili denetim standartları uyarınca değerlendirilmiştir. - Grup yönetimi tarafından atanan bağımsız profesyonel değerlendirme kuruluşunun kullandığı verilerin tutarlılığı, Grup'un kayıtları ile örnekleme dayalı olarak gerçekleştirilen eşleştirme çalışması ile kontrol edilmiştir. - Grup yönetiminin ve Grup yönetimi tarafından atanmış bağımsız profesyonel değerlendirme kuruluşunun kullandığı varsayım ve yöntemlerin değerlendirilmesi amacıyla, örneklem yoluyla seçilen değerlendirme raporlarının incelenmesi için denetim ekibimize bağımsız gayrimenkul değerlendirme kuruluşu dış uzman olarak dahil edilmiş ve gerçekleştirilen seçimler sonucunda kullanılan değerlendirme yöntemlerinin ve tahminlerin uygunluğu değerlendirilmiştir. - Söz konusu varlıkların gerçeğe uygun değerlerine ilişkin ilişikte yer alan finansal tablo dipnotlarında yer alan açıklamaların TFRS açısından uygunluğu ve yeterliliği değerlendirilmiştir.

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

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

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

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

5. Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

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

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

Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekarlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.



Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.

Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.

Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız halinde, raporumuzda, finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.

Konsolide finansal tabloların açıklamaları dahil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtır yansıtmadığı değerlendirilmektedir.

Grup konsolide finansal tabloları hakkında oluşturulacak görüşe dayanak teşkil edecek şekilde, Grup bünyesindeki işletme veya işletme birimlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek amacıyla Grup denetimi planlanmakta ve yürütülmektedir. Grup denetiminin amaçları açısından yapılan denetim çalışmasının yönlendirilmesinden, gözetiminden ve gözden geçirilmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

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

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



B. Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2024 hesap döneminde defter tutma düzeninin, kanun ile şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.

- TTK'nın 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve istenen belgeleri vermiştir.
- TTK'nın 398. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 26 Eylül 2025 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

PwC Bağımsız Denetim ve

Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

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



Serdar İnanc, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 26 Eylül 2025

FAALİYET DÖNEMİ VE SONRASI ÖNEMLİ GELİŞMELER

Norm Holding Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 9,26'ya Yükseltildi

İlk kez değerlendirildiği 2022 yılında 9,04 bir sonraki dönemde ise kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,19 olan Norm Holding'in Türkiye'nin önde gelen kurumsal derecelendirme şirketlerinden Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş tarafından hazırlanan 2024 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu'nu okumak için [tıklayın](#).



Future of AI & Cloud Summit Awards'tan Talep Tahmini Projesi'ne Ödül

Norm Holding, CXO Medya ve Future of Consultancy tarafından düzenlenen Future of AI & Cloud Summit Awards programında, Norm Digital'in STD için geliştirdiği Talep Tahmini Projesi ile



Best Data & Advanced Analytics kategorisinde ödüle layık görülmüştür. Yapay zeka ve makine öğrenimi teknolojilerini kullanarak geliştirilen bu projeyle; geleneksel yöntemlere kıyasla, geleneksek yöntemlere kıyasla %54,24 oranında daha başarılı tahmin sonuçları sunularak önemli bir dönüşüm sağlanmıştır.

Norm Fasteners "Anadolu'nun En Büyük 500 Şirketi" Arasında

Ekonomist Dergisi tarafından her yıl gerçekleştirilen ve merkezi Ankara, İzmir, İstanbul dışındaki kentlerde bulunan şirketlerin dahil olduğu "Anadolu 500" araştırmasında Norm Fasteners Cıvata Salihli 217'nci sırada yer aldı.



Norm Holding, New York'ta Gerçekleşecek Liderler Zirvesi'nde Türkiye'yi Temsil Etti

Norm Holding ekibi, 6 ay boyunca online eğitimler



ve inovasyon kamplarında yer alarak çözüm önerilerini projelendirdikleri sunumuyla Dünyanın en kapsayıcı sürdürülebilirlik platformu olan UN Global Compact'ın 19 farklı ülkeden "Yenilikçi" genç profesyonellerin katılımıyla New York'ta düzenlediği, Liderler Zirvesi'nde Türkiye'yi temsil etmiştir.

Salihli Ticaret ve Sanayi Odası'ndan Norm Holding Şirketlerine 12 Ödül

Salihli Ticaret ve Sanayi Odası tarafından 25 Aralık'ta en çok ihracat yapan ve en çok istihdam sağlayan üyelerin ödüllendirildiği Salihli Ekonomi Ödülleri Töreni'nde, Norm Fasteners, Norm Coating ve Nordes toplam 12 ödüle layık görülmüştür.



Norm Additive'den Sektörün Global Öncüleri ile İki Büyük İşbirliği

Norm Additive'in eklemeli imalat alanındaki gücünü Türkiye'nin köklü firmalarından 3DDT ile birleşerek kurduğu Norm 3D dünya devi EOS GmbH'nin Türkiye satış ortağı olmuştur.



Türkiye En-Verim 100 Araştırması'nda Norm Holding 3 Şirketiyle Yer Aldı

Turkishtime ve EYODER iş birliğiyle, Türkiye'de enerji verimliliğine ve yönetimine en fazla harcama yapan sanayici ve ihracatçı firmaların listelendiği Türkiye En-Verim 100 Araştırması'nda Norm Fasteners Cıvata Salihli 22'nci, Somun 34'üncü ve Cıvata İzmir 46'ncı sırada yer almıştır.



Norm Digital, En Hızlı Büyüyen Teknoloji Şirketleri Listesinde İlk 10'a girdi

Türkiye'nin en hızlı büyüyen ilk 50 teknoloji şirketinin belirlendiği Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2024 listesinde Norm Digital 9'uncu sırada yer almıştır.



Norm Holding İnsan Kaynakları Direktörü Filiz Ergin “Top Chro” Listesinde Yer Aldı

Genç yetenek platformu Toptalent tarafından düzenlenen Top CHRO Awards 2024 sonuçlarına göre Norm Holding İnsan Kaynakları Direktörü Filiz Ergin, “Türkiye'nin En İyi İK Liderleri” listesinde yer almıştır.



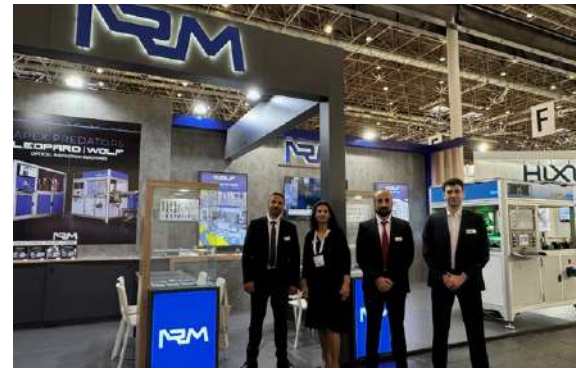
2024 Fuar Katılımları

Norm Holding ve bağlı şirketleri, 2024 yılı boyunca yurt içi ve yurt dışında düzenlenen sektörel fuarlarda aktif olarak temsil edilmiştir. Katılım sağlanan organizasyonlar, kurumsal itibarın güçlendirilmesine, küresel iş birliklerinin geliştirilmesine ve yenilikçi çözümlerin uluslararası platformlarda tanıtılmasına katkı sağlamıştır.

Konya Tarım Fuarı / 5-9 Mart / STD



Wire Düsseldorf / 15-19 Nisan / NRM Mühendislik – Norm Tooling



Fastener Expo Eurasia / 9-12 Mayıs / Norm Fasteners, STD, Norm Tooling, Norm Coating, Norm Forging



Fastener Fair USA / 22-23 Mayıs / Norm Fasteners



IZB (International Suppliers Fair) / 22-24 Ekim / Norm Fasteners



Formnext Frankfurt / 19-22 Kasım / Norm Additive



WIN EURASIA / 5-8 Haziran / NRM Mühendislik



Avrasya Pencere Fuarı / 16-19 Kasım / STD



İstanbul Hirdavat Fuarı / 20-23 Kasım / STD



İCRA KURULU

İcra Kurulu	56
Organizasyon Şeması	57
Rakamlarla 2024	60

İCRA KURULU



*01.01.2025 tarihi itibarıyla

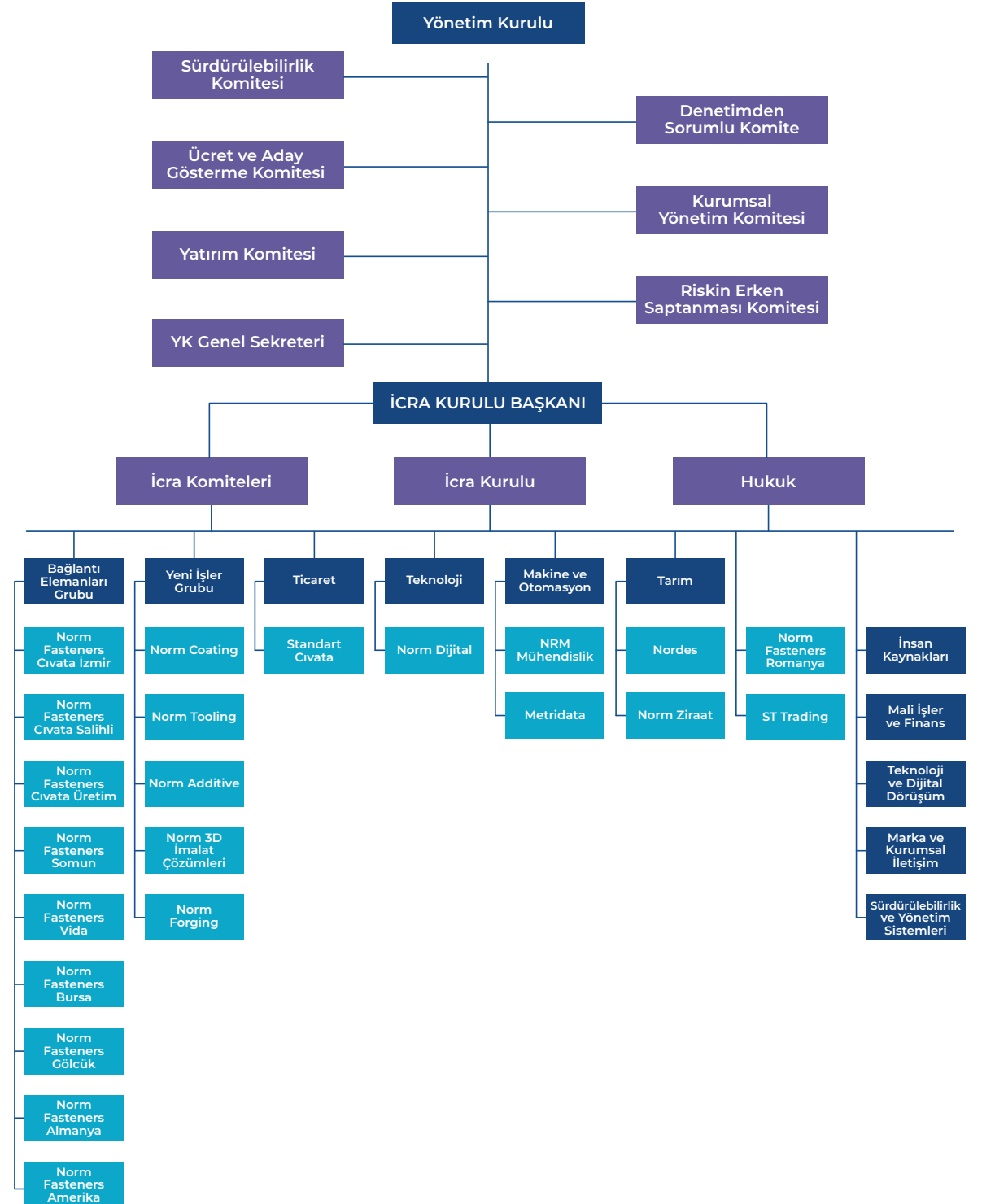
İcra Kurulu Komiteleri

Satınalma Komitesi

İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi

İnovasyon Komitesi

İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi



Norm Holding'de, İcra Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi amacıyla İcra Kurulu Komiteleri oluşturulmuştur. Norm Holding, halka açık bir şirket olmamakla birlikte sermaye piyasası mevzuatına tabi değildir. Ancak kurumsallaşma stratejisi kapsamında; Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve bu kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere, iyi yönetim uygulamaları ve şirket yönetim kodlarına uygun şekilde, sınırları Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş biçimde uyum sağlanması hedeflenmektedir.

Komitelerin görev ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanmış ve Norm Holding pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Şirket, kurumsal yönetim anlayışını güçlendirmek amacıyla iyi yönetim uygulamaları sergileyen şirketler arasında yer alma hedefiyle çalışmalarını sürdürmektedir. Komite üyeleri, bilgi, birikim ve deneyimlerine göre belirlenmektedir.

Komitelerin olağan toplantı sıklıkları yılın başında planlanır. Gündem yoğunluğuna göre toplantılar artırılabilir ya da olağanüstü toplantılar yapılabilir. Toplantı gündemleri Komite Başkanı tarafından hazırlanır; üyeler gündeme alınmasını istedikleri konuları Komite Başkanı'na iletebilir. Gündemler, Norm Holding Genel Sekreterliği tarafından komite

üyelerine dağıtılır.

Komite çalışmaları yazılı olarak kayıt altına alınır. Toplantı sonuçları İcra Kurulu'na sunulur ve uygun görülen konular Yönetim Kurulu'na iletilir. Her yılın sonunda komiteler, faaliyetlerini içeren bir rapor hazırlayarak Komite Görev ve Çalışma Esasları dokümanını gözden geçirir; gerekli güncellemeleri Yönetim Kurulu'nun onayına sunar.

Komitelerde, ihtiyaç duyulması halinde Yönetim Kurulu üyesi olmayan Norm Holding yöneticileri ya da kurum dışından, alanında uzman kişiler geçici olarak görev alabilir. Ayrıca komiteler, şirket çalışanlarını, ilişkili kişi veya kuruluşların temsilcilerini ve uzman kişileri toplantılarına davet ederek görüşlerinden faydalanabilir.

İcra Kurulu, 2024 yılı hedeflerini yılın başında belirleyerek Yönetim Kurulu'nun onayına sunmuştur. Yılın sonunda ise 2024 yılına ait İcra Kurulu Verimlilik Raporu hazırlanarak Yönetim Kurulu ve pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Komiteler, faaliyetleri kapsamında ihtiyaç duyulan durumlardışıarıdanprofesyoneldanışmanlık hizmeti alabilir, bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilir, özel yönetsel incelemeler gerçekleştirebilir ve bu süreçlerde danışman atayabilir. Komiteler, kendi yetki



ve sorumlulukları dahilinde hareket eder ve gerekli gördükleri konularda karar vericilere tavsiyelerde bulunur. Nihai karar ve sorumluluk, her zaman Norm Holding İcra Kurulu'na aittir.

Satınalma Komitesi

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin tüm satın alma süreçlerini takip ederek maliyetleri optimize etmeyi, kaliteyi artırmayı ve tedarik süreçlerini etkinleştirmeyi hedefler. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları yazılı olarak İcra Kurulu'na sunulmaktadır.

İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi

2022 yılında kurulan komite; Norm Holding ve bağlı şirketlerinin, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen stratejiler doğrultusunda farklı sektörlerdeki iş geliştirme ve yatırım fırsatlarını analiz ederek değerlendirmelerini İcra Kurulu'na raporlamaktadır.

İnovasyon Komitesi

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak amacıyla teknoloji, ürün ve süreç inovasyonlarını destekler. Gerçekleştirilen çalışmaların analiz ve değerlendirmeleri İcra Kurulu'na yazılı olarak sunulmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde, yönetim ve çalışanların iş birliğiyle “önleyici yaklaşım” temelinde güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı oluşturmayı hedefler. Sıfır iş kazası, sıfır meslek hastalığı ve sıfır yangın prensibiyle yürütülen faaliyetlerin sonuçları İcra Kurulu'na raporlanmaktadır.



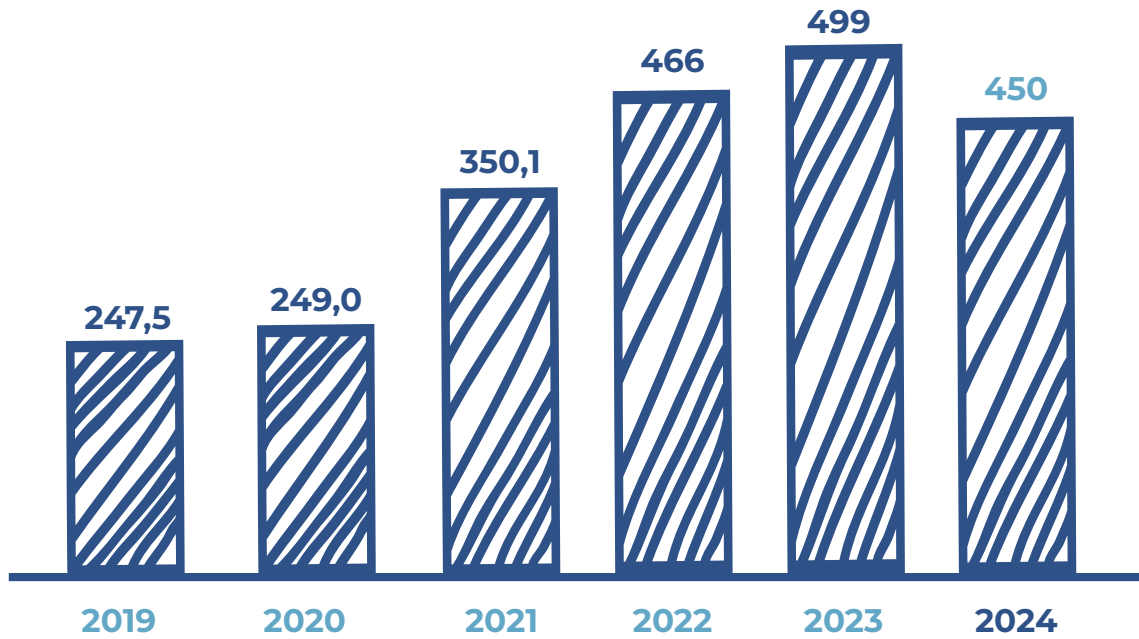
RAKAMLARLA 2024

KONSOLİDE

Net Satışlar

Milyon €

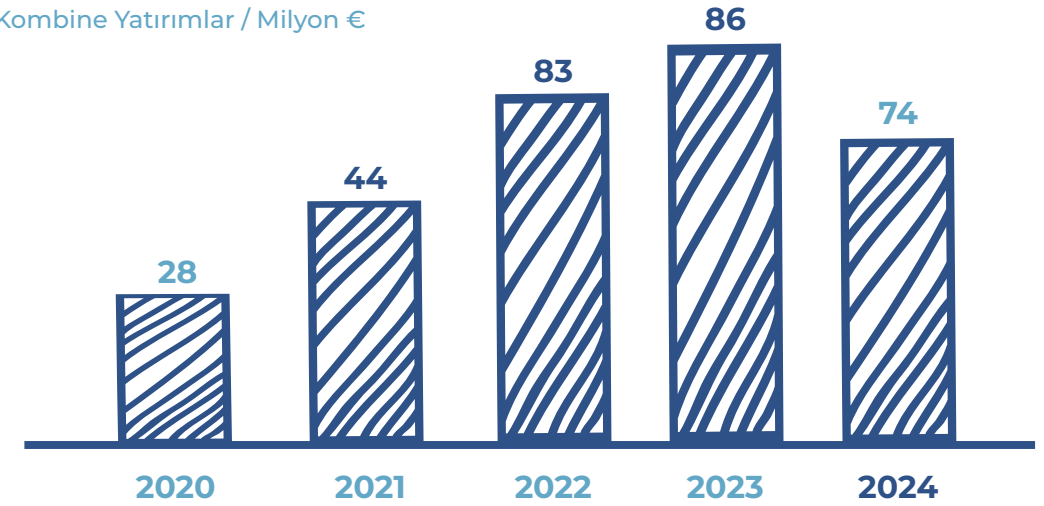
450 Milyon €



	31.12.2023	31.12.2024
Toplam Varlıklar / Özkaynak	1,61	1,53
Cari Oran	1,69	1,55
Asit - Test Oranı	1,07	0,84

Kombine Yatırımlar

Kombine Yatırımlar / Milyon €



“

NORM
FASTENERS
JCR Kredi Notu

A-
(Yüksek Kredi Kalitesi)

”

NORM CIVATA SAN. VE TİC. AŞ | UZUN VADELİ ULUSAL KURUM JCR KREDİ NOTU A

NORM SALİHLİ VİDA VE CIVATA MAK. SAN. VE TİC. AŞ | UZUN VADELİ ULUSAL KURUM JCR KREDİ NOTU A-

NORM SOMUN SAN. VE TİC. AŞ | UZUN VADELİ ULUSAL KURUM JCR KREDİ NOTU A-

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Norm Holding, gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için tüm iş yapış biçimlerini organize etmektedir.

Geleceğe Değer

Norm Holding, sürdürülebilirlik stratejisini "Geleceğe Değer" yaklaşımıyla tanımlamakta; bu yaklaşımı şeffaf kurumsal yönetim, güçlü ekonomik performans ve entegre risk yönetimi üzerine inşa etmektedir. Bu kapsamda, faaliyetlerinin tamamında etik, hesap verebilir ve izlenebilir bir yönetim anlayışını benimsemekte; uzun vadeli başarıyı sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde yönlendirmektedir.

Sürdürülebilirlik Yönetimi

Norm Holding sürdürülebilirlik stratejisini, 2023-2024 strateji çalışmaları sonucunda çatı strateji olarak tanımlamış ve 2024-2028 dönemini kapsayan Sürdürülebilirlik Stratejisi'ni oluşturmuştur. Stratejinin uygulanmasından, 2021 yılında oluşturulan Sürdürülebilirlik Komitesi sorumludur. Komite, Ar-Ge ve İnovasyon, Çevre ve Enerji, İnsan ve Toplum, Tedarik Zinciri olmak üzere dört odak grubuyla çalışmalarını sürdürmektedir.

2024 yılında Komite, UNGC programlarına katılım sağlamış, SKDM ve Ecovadis gibi uluslararası süreçleri yönetmiş ve 35 tedarikçi için ESG değerlendirme programını yaygınlaştırmıştır. Karbon ayak izi ölçümlerini 19 tesiste tamamlayan Norm

Holding Sürdürülebilirlik Komitesi, karbon azaltım yol haritasını belirlemiş ve farklı sürdürülebilirlik programlarından elde edilen geri bildirimleri stratejik planlara entegre etmiştir.

NORM SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ VE ALT ÇALIŞMA GRUPLARI YAPISI

GELECEĞE DEĞER



Çalışmaya Değer

Sorumlu Yatırımlar

Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti

Ürün Kalitesi ve Güvenliği



Dünyaya Değer

İklim Krizi

Su ve Atık Yönetimi



Teknolojiye Değer

Dijitalleşme ve Otomasyon

Ar-Ge ve İnovasyon



İnsana Değer

Yetenek Yönetimi

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

İş Sağlığı ve Güvenliği

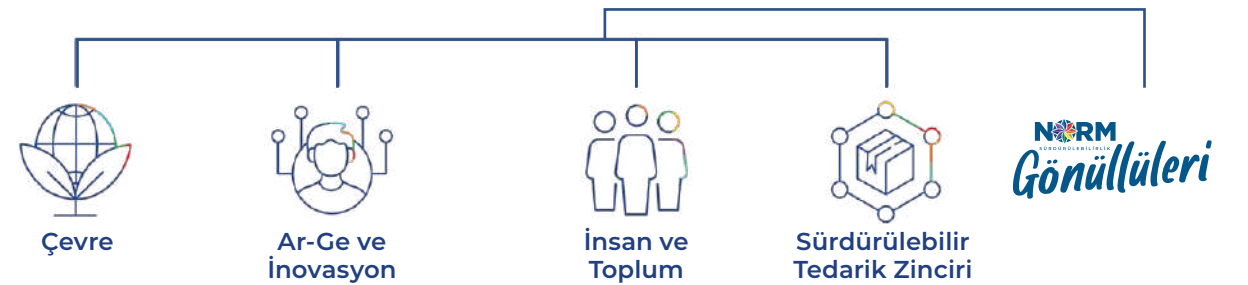
TEMELLER

KURUMSAL YÖNETİM

EKONOMİK PERFORMANS

ENTEGRE RİSK YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik Komitesi



NORM
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
Gönüllüleri

İnsana Değer

Norm Holding, “Sıfır İş Kazası” hedefi doğrultusunda tüm faaliyetlerinde iş sağlığı ve güvenliğini önceliklendirmektedir. Kadın çalışan oranını artırmak amacıyla 2030 yılına kadar STEM pozisyonlarında %50, üst yönetimde %30 hedefleri belirlenmiştir. 2024 yılı itibarıyla üst yönetimde kadın oranı %21 olarak gerçekleşmiştir.

Holding, farklı eğitim ve gelişim programlarıyla çalışanların teknik ve kişisel yetkinliklerini artırmakta, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekte ve herkese kapsayıcı bir iş ortamı sunmayı hedeflemektedir.

İnsan Kaynakları

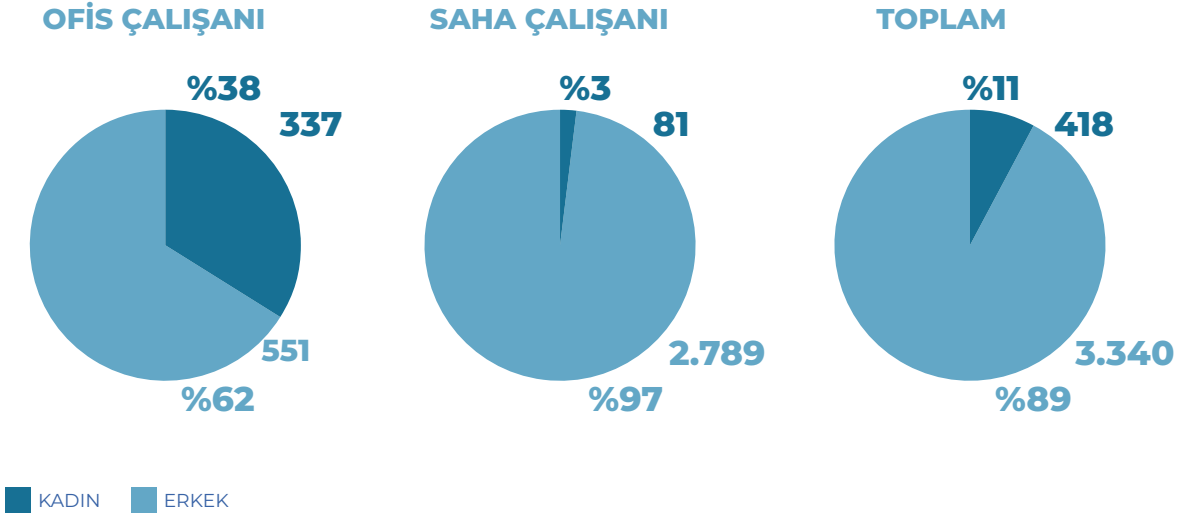
Norm Holding, insan kaynakları süreçlerini “İnsana Değer” anlayışıyla şekillendirmekte; çalışanlarının gelişimini, motivasyonunu ve bağlılığını merkeze

alan uygulamalarıyla işin geleceğine yön vermeyi hedeflemektedir. Dijitalleşme, çeşitlilik, fırsat eşitliği ve sürdürülebilir başarı ilkeleri doğrultusunda geliştirilen insan kaynakları politikalarıyla hem çalışanlarına hem de kuruma katma değer yaratmaktadır.

Norm Holding İnsan Kaynakları Politikası

Norm Holding, kurum kültürünü insan odaklı bir anlayışla yapılandırmakta; çalışanlarına adil, eşit ve gelişim odaklı bir çalışma ortamı sunmaktadır. Performans ve kariyer yönetim süreçleriyle yeteneklerin sürekli gelişimi desteklenirken, farklı ihtiyaçlara yönelik sosyal ve yan haklarla çalışan memnuniyeti güçlendirilmektedir.

Organizasyonel Yapılanma-Çalışan Demografisi



Jenerasyon	Yüzde
X Jenerasyonu	%7,88
Y Jenerasyonu	%77,04
Z Jenerasyonu	%15,09
Toplam	%100,0

Yaş Aralığı	Ofis %	Saha %
18-25	%11,15	%23,66
26-31	%31,98	%30,42
32-40	%38,51	%31,25
41-50	%14,30	%12,86
51+	%4,05	%1,81
Toplam	%100	%100

Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi

Potansiyel Belirleme Süreci

Yetkinlik değerlendirmeleri, geçerliliği kanıtlanmış araçlarla gerçekleştirilmekte; gelişim alanları çalışanlarla birebir görüşmelerle paylaşılmakta ve aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Yetenek Yönetimi

Çalışanlar, “Performans-Potansiyel Matrisi” doğrultusunda değerlendirilmekte; gelecekteki liderlik rollerine yönelik yedekleme planlamaları yapılmakta, objektif kriterlerle ilerleme süreçleri yönetilmektedir.

Gelişim Faaliyetleri

2024 yılı boyunca farklı kategorilerde toplam **73.723 saat** eğitim verilmiştir. Eğitim programları aşağıdaki başlıklar altında yürütülmüştür:

- Revolutio’N Projesi Eğitimleri:** Dijital yetkinliklerin artırılması amacıyla Power BI eğitimleri.
- Etik Kurallar Eğitimi:** Tüm çalışanlara etik ilke ve davranışların aktarılması.
- Çıraklık Gelişim Programı:** Öğrenciler, öğretmenler ve ailelere yönelik gelişim destekleri.
- Sahanın Gücü, Norm’un Gücü:** İlk kademe

yöneticilere yönelik liderlik eğitimleri.

- Norm Online Gelişim Platformu:** Zorunlu ve kişisel gelişim eğitimlerinin dijital platformda sunulması.
- Mesleki ve Teknik Eğitimler**
- Yüksek Lisans, Doktora, Sertifika ve Yabancı Dil Eğitimleri**

Yeni Aday Seçim ve Lider Geliştirme

İşe Alım Süreci:

Adaylar, dijital araçlar ve testlerle değerlendirilmekte; Vinter platformu üzerinden sürdürülen süreçlerde bilimsel yöntemlerle uygun aday seçimi sağlanmaktadır. 2024 yılında 41 iç ilan yayınlanmış, 30 çalışan iç rotasyonla farklı pozisyonlara atanmıştır.

Genç Yetenek Programları:

- Rise N Grow Yeni Mezun Programı:** 6 aylık liderlik gelişim programı.
- N’Talent:** Yarı zamanlı üniversite öğrencileri için beceri geliştirme modeli.
- DigiConnect:** Online proje ve gelişim programı.
- SAP Academy:** SAP alanında kariyer hedefleyen yeni mezunlara yönelik program.
- Norm Staj Programı:** Lise ve üniversite öğrencilerine yönelik yaz/uzun dönem staj imkânı.

Liderlik Gelişim Programları:

- **En Lider Sensin:** Ödüllü liderlik gelişim programı.
- **ReNorm Tersine Mentörlük Programı:** Genç çalışanların mentörlük rolü üstlendiği nesiller arası etkileşim modeli.
- **NorMentor:** Üst düzey yöneticilerle bilgi paylaşımına dayalı klasik mentörlük süreci.

Performans Yönetimi

Performans değerlendirme süreçleri, OKR (Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisiyle yapılandırılmıştır. Norm Digital iş birliğiyle geliştirilen performans platformları, hem ofis hem saha çalışanları için adil ve objektif değerlendirme ortamı sunmaktadır. Performans çıktıları, yetenek yönetimi ile ilişkilendirilerek gelişim planlarına dönüştürülmektedir.

OKR Koçları

Kurum stratejileri ile bireysel hedeflerin hizalanması için bölüm bazlı OKR Koçları ile çalışmalar sürdürülmektedir.

Çalışan Bağlılığı

İki yılda bir bağımsız bir araştırma şirketi ile yürütülen "Çalışanların Görüşleri Anketi" ile çeviklik, liderlik ve memnuniyet gibi başlıklarda geri bildirim alınmaktadır. Sonuçlara göre gelişim alanları belirlenmekte ve aksiyon planları oluşturulmaktadır. Norm Holding, çalışan odaklı insan kaynakları politikalarıyla sadece bugünün değil, geleceğin de ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir gelişim, dijital dönüşüm ve yetenek yönetimi uygulamaları ile kurum kültürünü güçlendiren Holding; çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırarak başarılarını kalıcı hale getirmeyi hedeflemektedir.

İnsan kaynakları politikası hakkında daha detaylı bilgiye www.normholding.com adresinden ulaşılabilir.

Norm Fest: Yarım Asırlık Gururla

Norm Holding'in 50. kuruluş yılı, köklü geçmişine ve kurumsal değerlerine yakışır şekilde, tüm çalışanların katılımıyla düzenlenen büyük bir organizasyonla kutlanmıştır. Kurucusu ve Onursal Başkanı Nedim Uysal öncülüğünde 1973 yılında başlayan mükemmellik yolculuğu, 2024 yılında düzenlenen Norm Fest ile taçlandırılmıştır.



İzmir Fuar Alanı'nda gerçekleşen bu özel etkinlik, İzmir, Manisa, İstanbul, Kocaeli ve Ankara'daki üretim ve ofis noktalarında görev yapan çalışanların katılımıyla hayata geçirilmiştir. Öğle saatlerinde başlayan festival, çeşitli yarışmalar ve oyunlarla dinamik bir atmosferde başlamış; gün boyunca süren etkinlikler, çalışanların keyifli vakit geçirmesine olanak tanımıştır.

N'Aktif çatısı altında faaliyet gösteren Müzik Kulübü ve Dans Kulübü üyeleri tarafından sahnelenen performanslar, katılımcılar tarafından ilgiyle karşılanmış ve etkinliğe sanatsal bir zenginlik kazandırmıştır. 25 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlar için düzenlenen kıdem töreni ise, Norm Holding'in emek ve bağlılığa verdiği önemin bir göstergesi olarak anlamlı bir yer edinmiştir.



Müzik Kulübü

Etkinlik, akşam saatlerinde sahne alan ünlü sanatçıların konserleri ve ardından gerçekleştirilen DJ performansıyla sona ermiştir. Tüm çalışanları bir araya getiren bu özel gün, Norm Holding'in yarım asırlık tecrübesini kutladığı; kurumsal bağlılık, birlik duygusu ve topluluk ruhunun pekiştirildiği unutulmaz bir organizasyon olmuştur.

Spor Takımları

Norm Holding, çalışanlarını sağlıklı ve aktif bir yaşama teşvik etmek amacıyla voleybol, futbol ve basketbol branşlarında kurumsal spor takımlarını desteklemektedir. Yıl boyunca düzenli antrenmanlarla hazırlanan takımlar, şirketler arası turnuvalarda sergiledikleri üstün performansla çeşitli kategorilerde şampiyonluklar kazanmıştır. Elde edilen bu başarılar, kurum kültüründe takım ruhu, dayanışma ve sporun birleştirici gücünün önemini ortaya koymaktadır.



N'AKTİF: Norm'da Aktif Yaşam Kültürü

Norm Holding bünyesinde 2024 yılı itibarıyla hayata geçirilen N'Aktif, çalışanların iş dışı ilgi alanlarını desteklemek, sosyal bağlarını güçlendirmek ve kurum içi aidiyet duygusunu pekiştirmek amacıyla yapılandırılmış bir sosyal kulüpler platformudur. Çalışan odaklı yönetim anlayışının bir yansıması olarak hayata geçirilen N'Aktif, fiziksel, zihinsel ve sosyal iyi oluşu destekleyen uygulamalarıyla üretkenlik ve iş motivasyonuna katkı sağlamayı hedeflemektedir.

N'Aktif çatısı altında faaliyet gösteren kulüpler yıl

boyunca farklı lokasyonlarda çok sayıda etkinlik gerçekleştirilmiştir.

İyi Yaşam Kulübü, “Matını Al-Gel Yoga” buluşmaları ve online ofis yoga seansları ile beden-zihin dengesini desteklemiş; ayrıca “Zihinsel Dayanıklılık”, “Psikolojik Denge ve Sağlıklı İletişim” temalı psikolog destekli webinar serileri ile iş yaşamındaki zorluklara yönelik farkındalık yaratmıştır. Diyetisyen eşliğinde düzenlenen “Sağlıklı Beslenme” oturumları ve yıl boyunca gerçekleştirilen toplam on farklı iyi yaşam webinarına 1.000’in üzerinde çalışan katılmıştır.



İyi Yaşam Kulübü

Koşu Kulübü, yıl içinde düzenli antrenmanlarla takım olma ruhunu güçlendirmiş; çeşitli maratonlara katılmıştır. “Dünya Arabasız Günü” kapsamında düzenlenen koşu etkinliği ile farkındalık artırılmıştır. Bisiklet Kulübü ise “Dünya Bisiklet Günü” gibi özel



Koşu Kulübü



Bisiklet Kulübü

günlerde gerçekleştirdiği sürüşlerle hem fiziksel aktiviteyi hem de sürdürülebilir ulaşımı teşvik etmiştir.

Kendin Yap Kulübü, “Mum Atölyesi” ile başlayan etkinlik serisini, sürdürülebilir yaşama katkı için “Kompost Yapımı” etkinliği ile devam etmiştir.



Kendin Yap Kulübü

Dans Kulübü, halk oyunları ve modern dans performanslarıyla Normfest kapsamında sahne almış, Müzik Kulübü, Norm Band’in ilk sahne performansını sergileyerek büyük beğeni toplamıştır. İyi Yaşam Kulübü, festival alanında açtığı standta sağlıklı yaşamı teşvik eden ikramlarla yer almış; Organizasyon Kulübü ise festivalin planlama ve koordinasyon süreçlerinde aktif rol almıştır.

Kuruluşunun ilk yılında yüzlerce çalışanı bir araya getirmeyi başaran N’Aktif, Norm Holding’in kurum kültürünü güçlendiren, çalışan memnuniyetine



Dans Kulübü

ve sürdürülebilir çalışma ortamına katkı sağlayan güçlü bir sosyal platform haline gelmiştir.

İSG, Çevre Çalışmaları, Kalite Yönetim Sistemi

Norm Holding, “Sıfır İş Kazası” hedefi doğrultusunda, iş sağlığı ve güvenliği süreçlerini yalnızca yasal yükümlülüklerle sınırlı tutmayarak kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Tüm çalışanların ve paydaşların sağlığını önceliklendiren yaklaşımıyla, iş güvenliği her zaman öncelikli ilke olarak benimsenmektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Olay Bildirim Modülü

İSG ile ilgili uygunsuzlukların sistematik olarak izlenmesi amacıyla QDMS sistemi üzerinden “Olay Bildirim Modülü” aktif hale getirilmiştir. 2024 yılı itibarıyla bu modül aracılığıyla 1.388 aksiyon açılmış; bunların %80’i başarıyla kapatılmıştır.

Kaza Analizleri ve Aksiyon Planları:

2023 yılında, Holding genelinde son üç yılın kaza verileri analiz edilerek en sık karşılaşılan kaza türleri ve nedenleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan aksiyon planları tüm şirketlerde uygulanmış ve kaza sıklık ve ağırlık oranlarında iyileşme sağlanmıştır.

İSG Yönetim Sistemi Belgelendirmeleri

TS 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme çalışmaları kapsamında;

- **Belge yenilemeleri:**
 - Norm Fasteners Cıvata (İzmir)
 - Norm Coating (İzmir)

- Norm Fasteners Somun (İzmir ve Salihli)
- Norm Fasteners Cıvata (Salihli)
- Norm Fasteners Vida

- **İlk kez belgelendirme:**
 - Norm Tooling

Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları

İş sağlığı ve güvenliği kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılması ve tehlikeli davranışların önlenmesi için eğitim faaliyetleri kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda hem yüz yüze hem de dijital ortamda düzenlenen eğitimler 2024 yılında toplam **24.496 saat** olarak gerçekleştirilmiştir.

Verilen eğitim başlıkları:

- Temel İSG eğitimi
- Acil durum eğitimi
- Tek nokta eğitimi
- Talimat ve prosedür eğitimleri

İSG Kurulları ve Toplantılar

Norm Holding, tüm şirketlerinde tehlike sınıfına uygun şekilde İSG kurulları oluşturarak düzenli toplantılar gerçekleştirmektedir. 2024 yılı boyunca bu kurullarda toplam **422 karar alınmış**, kararların **%76’sı uygulanarak kapatılmıştır**.

Ekipman Güvenliği ve Periyodik Kontroller

Tesislerdeki makine, ekipman ve tesisatların güvenli kullanımını sağlamak amacıyla düzenli periyodik kontroller yapılmaktadır. 2024 yılında toplam **5.286 adet ekipmanın** kontrolü gerçekleştirilmiş; tespit edilen uygunsuzlukların **%97’si giderilmiştir**.

Acil Durum Yönetimi

İşletmelerin bulundukları bölgelere ve üretim özelliklerine göre yangın, deprem, sel gibi risklere yönelik acil durum planları hazırlanmıştır.

2024 yılı uygulamaları:

- Acil durum ekiplerine **2.400 saat eğitim** verilmiştir.
- Tesislerde toplam **39 acil durum tatbikatı** gerçekleştirilmiştir.

Norm Holding, iş sağlığı ve güvenliğini sadece yasal bir zorunluluk değil, kurum kültürünün vazgeçilmez bir unsuru olarak görmekte ve bu doğrultuda sürekli gelişim hedeflemektedir. Proaktif uygulamaları, veri odaklı analizleri ve çalışan katılımını esas alan yaklaşımıyla, “Sıfır İş Kazası” hedefine kararlılıkla ilerlemektedir.

Topluma Katkı Anlayışı

Norm Holding, içinde bulunduğu topluma karşı duyduğu sorumluluğu; eğitim, kültür ve sanat alanlarında gerçekleştirdiği projelerle somutlaştırmaktadır. Holding, toplumsal yatırımlarını planlarken hem küresel hem de yerel ölçekte stratejik öncelikleriyle örtüşen ortak sorun alanlarına odaklanmakta, faaliyet gösterdiği bölgelerde sosyoekonomik kalkınmayı desteklemeyi hedeflemektedir.

Eğitime Katkı

Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi



Norm Holding'in kurucusu ve Onursal Başkanı Nedim Uysal'ın adıyla kurulan Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 2014 yılından bu yana sanayiye yön verecek genç mühendis adaylarının yetişmesine katkı sağlamaktadır.

Tam donanımlı atölye ve laboratuvarlarda, %100 burslu eğitim alan öğrenciler; endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri alanlarında bilgi ve becerilerini geliştirmektedir.

Norm Holding, eğitimin yalnızca teknik donanım değil, toplumsal sorumluluk bilinciyle de desteklenmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlarına ve gençlere toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği ve iklim değişikliği gibi alanlarda eğitim ve seminerler düzenlemekte; böylece yüksek toplumsal farkındalık düzeyine sahip bir topluluk oluşturmaya hedeflemektedir.

Norm Mesleki Eğitim Birimi

Norm Holding, mesleki eğitimi yalnızca kurum içi bir gelişim alanı değil, toplumsal katkının bir parçası olarak ele almaktadır.



2007 yılında İzmir'de ve 2015 yılında Salihli'de kurulan çıraklık eğitim merkezleri aracılığıyla, öğrenim hayatına devam edemeyen gençlere mesleki beceriler kazandırılmaktadır.

- Bugüne kadar 207 öğrenci mezun olmuş, bunların 90'ı Norm Holding bünyesinde çalışmaya devam etmektedir.
- 2024 yılı itibarıyla merkezlerde eğitim gören toplam öğrenci sayısı 204'tür.
- Öğrencilerin gelişimi, mevcut müfredatın yanı sıra teknik ve kişisel gelişim programları ile desteklenmektedir.

Eğitimle İlgili İyi Uygulama Örneklerinin Yaygınlaştırılmasına Yönelik Çalışmalar

Norm Holding, 24 Kasım Öğretmenler Günü'nü, Mesleki Eğitim Birimi mezunlarından Mehmet Kocakulak'ın eğitim yolculuğunu konu alan özel bir film ile kutlamıştır. Bu çalışma ile eğitimde fırsat eşitliğinin ve öğretmenlerin rolünün önemine dikkat çekilerek eğitime yönelik desteklerle ilgili iyi uygulamaların yaygınlaştırılması için ilham vermek hedeflenmiştir.

Filmi izlemek için [tıklayın](#).

NORM SANAT

Sanatla Dolu Yirmi Bir Yıl

Norm Holding bünyesinde faaliyet gösteren Norm Sanat, 2003 yılından bu yana Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan galerisiyle sanatı desteklemeye devam etmektedir. Bugüne kadar 150'den fazla sergiye ev sahipliği yapan Norm Sanat, aynı zamanda yetişkinlere yönelik desen, yağlı boya, akrilik boya ve özgün baskı tekniklerinde sanat eğitimleri sunmaktadır.



2023-2024 dönemi boyunca Norm Sanat, sanatı geniş kitlelere ulaştırmak ve sanatçılara destek olmak amacıyla çok sayıda etkinlik ve iş birliğine imza atmıştır.

"Cesaretin İvmesi" Sergisi



8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü kapsamında, "Cesaretin İvmesi" temalı sergi 7 Mart – 7 Nisan 2024 tarihleri arasında Norm Sanat Galerisi'nde sanatseverlerle buluşmuştur. Küratörlüğünü Norm Sanat eğitimcilerinden Gültekin Yıldız'ın üstlendiği sergi, farklı kültür ve perspektiflerden sanatçıların eserleriyle çağdaş sanatın kapsayıcı ve evrensel diline odaklanmıştır.

2023-2024 Sene Sonu Kursiyer Sergisi

Norm Sanat tarafından düzenlenen sanat kurslarına katılan kursiyerlerin eserlerinin yer aldığı geleneksel "Sene Sonu Sergisi", 10 Haziran 2024 tarihinde açılış kokteyli ile sanatseverlerle buluşmuştur. Yağlı boya, akrilik boya ve özgün baskı teknikleriyle üretilen eserler, Norm Fasteners Somun üretim tesisinde yer alan Norm Sanat Galerisi'nde sergilenmiştir. Sergi,



Norm Sanat'ın 21. yılına özel olarak düzenlenmiş ve 15 Temmuz'a kadar ziyarete açık kalmıştır.

Norm Sanat x BASE İş Birliği



Sanatın yeni nesil temsilcilerini desteklemek amacıyla her yıl düzenlenen BASE sergisi, 2024 yılında "Sanat Ne Yapar?" temasıyla gerçekleştirilmiştir. İstanbul Ritz Carlton'da düzenlenen etkinlikte, Norm Sanat özel bir alanda yer alarak BASELECTED Koleksiyoner Edisyonu kapsamında önceki BASE edisyonlarında yer alan 11 genç sanatçının güncel eserlerini sanatseverlerle buluşturmuştur. Bu iş birliğiyle Norm Sanat, genç sanatçılarla koleksiyonerleri bir araya getirerek yaratıcı bir sanat ekosisteminin gelişimine katkı sunmuştur.

Sanatın Geleceğine Destek: Müzik İş Birlikleri

Genç müzisyenlerin gelişimini desteklemek amacıyla İzmir doğumlu piyanist Emre Yavuz ve Çellist Jamal Aliyev ile iş birlikleri gerçekleştirilmiştir. Norm Sanat, sanatın birleştirici gücüne olan inançla; sanatçılar, izleyiciler ve müzik dünyasıyla iş birlikleri geliştirerek kültürel katkısını sürdürmektedir. 2024 yılı boyunca gerçekleştirilen sergiler, iş birlikleri ve eğitim programlarıyla sanatın yaygınlaşmasına katkı sağlamaya devam etmiştir.

Dünyaya Değer

Norm Holding, “Dünyaya Değer” anlayışıyla; iklim değişikliğiyle ortak mücadeleye aktif katılım ve desteği sağlamayı, sırayla tüm kapsamlarda karbon ayak izi ve emisyonları azaltmayı, enerji verimliliğine yönelik çalışmaları hızlandırmayı, tatlı suyu korumayı ve buna bağlı olarak atık yönetimini daha etkin bir şekilde uygulamayı hedeflemektedir.

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.

İklim nötr bir gelecek için, Norm Holding 2024 yılı içerisinde üretim parkuru yenileme, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerjiye 17,4 milyon Euro yatırımda bulunmuştur.

Güneş enerjisi santralleri yatırımları ile 2024'te yaklaşık 7 milyon kwh'den fazla yenilenebilir enerji elde eden Norm Holding'in mevcutta İzmir ve Salihli'de 43,8 MW GES kurulu kapasitesi bulunmaktadır.

Atık ısı geri dönüşümü ile Norm Holding; ısıtım hattındaki ısısının geri dönüştürülmesi ile toplam 55.000 m² alanın ısıtılmasını sağlamaktadır.

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.

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

Karbon ayak izi ölçümleri yapılarak, salınımı azaltmak üzere fosil yakıt tüketimi azaltma ve enerji verimliliği temelinde karbonsuzlaştırma haritası oluşturulmaktadır.

Atık yönetimi ile atıkların kaynağında azaltılması prensibine bağlı kalarak atıklar yönetilmektedir.

Norm Gönüllüleri



Norm Holding çatısı altında 2024 yılı sonunda kurulan Norm Gönüllüleri platformu, sürdürülebilirlik odaklı gönüllülüğe dayalı bir katılım kültürü oluşturmayı hedeflemektedir. Tamamen gönüllü 100'e yakın çalışanın yer aldığı bu yapı, Norm Holding'in öncelik verdiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda, Kurumsal İletişim koordinasyonu ile eğitim, çevre, sokak hayvanları, engelli bireyler gibi alanlarda toplumsal fayda yaratan projeler geliştirmiştir.



Çalışmaya Değer



Norm Holding, sürdürülebilir bir büyümeyi ancak çevreye ve topluma değer katan bir üretim modeliyle mümkün görmektedir. Bu kapsamda, tüm yatırımlarını sosyal ve çevresel etkilerle birlikte değerlendirmekte; ürün kalitesi, operasyonel mükemmeliyet ve tedarik zinciri verimliliğini sürekli iyileştirme odağında çalışmalar yürütmektedir.

2024 yılında toplam 33 tedarikçi ESG değerlendirmesine tabi tutulmuş, "Sürdürülebilir Satınalma Politikaları" yayınlanmış ve finansal etki alanının ötesine geçecek şekilde döngüsel ekonomi odaklı yatırımlara fon sağlanmıştır.

Sorumlu Yatırım

Holding, üretimden destek süreçlerine kadar tüm iş yapış biçimlerini daha verimli, izlenebilir ve geleceğe dayanıklı hâle getirmek amacıyla dijital dönüşüm projelerine yönelik stratejik yatırımlar gerçekleştirmiştir. Sorumlu yatırım anlayışı doğrultusunda, yatırım kararlarını çevresel ve sosyal etkilerle birlikte ele alan Norm Holding'de ikiz dönüşüm, döngüsel ekonomi, düşük karbon

emisyonlu ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri, yenilenebilir enerji kullanımı, enerji ve operasyonel verimlilik ile tesis geliştirme yatırımları, yatırım öncelikleri arasında yer almaktadır.

Yenilenebilir enerji dönüşümünün bir parçası olarak gerçekleştirilen GES (Güneş Enerjisi Sistemleri) yatırımlarına 2024 yılında toplam 15,5 milyon Euro ayrılmıştır. Bu yatırımlar, enerji maliyetlerini düşürmenin yanı sıra sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlama açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Müşteri Memnuniyeti

Norm Holding'in müşteri memnuniyetine yaklaşımı; kalite ve güvenliği esas alan, müşteriye özel teknolojik ve yenilikçi çözümler sunmaya odaklıdır. Bu yaklaşım, dijitalleştirilmiş süreçler aracılığıyla müşteri deneyimini sürekli iyileştirmeyi hedeflemektedir. 2024 yılı müşteri memnuniyeti ölçümlerine göre, yurt içi puanı 4,30'dan 4,47'ye; yurt dışı puanı ise 3,75'ten 4,13'e yükselmiştir.

Teknolojiye Değer



Türkiye'nin önde gelen Ar-Ge yatırımcıları arasında yer alan Norm Holding faaliyetlerini sürdürülebilirlik odağında şekillendirmekte; çevresel etkisi düşük, katma değeri yüksek ürünler geliştirmeye öncelik vermektedir.

Norm Holding, sürekli gelişen ve değişen sektör dinamiklerine uyum sağlamak, müşterilerinin beklentilerini karşılamak ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için teknolojik yenilikleri ve inovatif yaklaşımları iş süreçlerine entegre etmektedir. Ar-Ge yatırımlarında, enerji verimliliğinden çevresel sürdürülebilirliğe, üretim süreçlerinin iyileştirilmesinden dijital dönüşüme kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen ve planlanan projeler ile Holding'in geleceğe yönelik vizyonunu ve sürdürülebilir büyüme hedeflerini desteklemektedir.

Norm Holding, teknoloji odaklı sürdürülebilirlik stratejisiyle, Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarını 2024

yılında %10 oranında artırmıştır. RPA robotu Normie aracılığıyla 2021-2024 yılları arasında toplam 30.000 saatten fazla ek iş gücü kazanımı sağlanmıştır.

Ar-Ge merkezlerinde düşük karbonlu ürün ve süreç tasarımı yönelik projeler önceliklendirilmektedir. Teknoloji tabanlı bu yaklaşım, dijital dönüşümle birlikte İkiz Dönüşüm hedeflerine katkı sağlamaktadır.

Güneşten Gelen Enerjiyle Üretiyoruz.

 **281.678**
Ağaç / Tree

Aylık / Monthly

242 mwh

Toplam / Total

38.492 mwh



BAĞLANTI ELEMENLARI

NORM FASTENERS CIVATA-VİDA

Dijitalleşme, Otomasyon, Verimlilik ve Yeşil Dönüşüm

Norm Fasteners Civata- Vida, 2024 yılını dijitalleşme, otomasyon ve sürdürülebilirlik odaklı stratejileri doğrultusunda başarıyla tamamlamıştır. Norm Holding bünyesindeki en yüksek üretim kapasitesine sahip şirket olarak, İzmir ve Salihli'deki toplam üç üretim tesisinde faaliyet göstermektedir. Otomotiv ana ve yan sanayi için standart ve özel bağlantı elemanları üreten firma, 2024 yılında makine yatırımlarıyla üretim kapasitesini artırmıştır.

Dijital Dönüşüm ve Otomasyon

- 2021 yılında başlatılan Kağıtsız Fabrika projesi, tüm üretim tesislerinde tam entegrasyonla genişletilmiştir.
- Üretim takip sistemleri, bakım yönetimi, kalite kontrol ve iş emirleri dijital platformlara taşınarak süreç verimliliği artırılmıştır.
- Üretim hatlarında veri analiziyle makine performansı anlık olarak izlenmektedir.
- Enerji takip analizörleri ile enerji ve hava tüketimi detaylı şekilde analiz edilmiştir.
- AI destekli önleyici bakım sistemleri üzerine çalışmalar sürmektedir.
- Otomasyon projeleriyle manuel işlemler insansız hale getirilmiş; verimlilik ve ergonomide artış sağlanmıştır.

Verimlilik ve Üretim Performansı

- 2024 yılında üretim ve satış tonajı hedeflerin üzerine çıkarak büyüme ivmesi sürdürülmüştür.
- Yeni otomasyon sistemleri ve süreç iyileştirme projeleri devreye alınarak maliyetler optimize edilmiştir.
- Tonaj bazında satışlar: %56 yurt içi, %44 ihracat,
- Ciro bazında satışlar: %51 ihracat, %49 yurt içi olarak gerçekleşmiştir.

Yatırımlar ve Yeşil Dönüşüm

- İzmir fabrikasında yapılan layout çalışmalarıyla süreçler yalınlaştırılmış, ara stoklar ve taşıma mesafeleri azaltılmıştır.
- Yeni nesil hibrit ısı işlem fırınları devreye alınarak enerji tasarrufu sağlanmıştır.
- Karbonsuz üretim hedefi doğrultusunda GES sistemleriyle entegre çalışacak elektrikli ısıtım fırınları planlanmaktadır.
- GES Tarla Projesi geliştirilmiş ve tüm tesislerde uygulanması için çalışmalar başlatılmıştır.
- Amerika'daki yeni depo yatırımı tamamlanarak operasyonel süreçlerde verimlilik artırılmıştır.

Sürdürülebilirlik ve Lojistik Dönüşüm

- Karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik lojistik projeler geliştirilmiş; iç taşımacılıkta otonom ve elektrikli araçlar devreye alınmıştır.
- Otomatik taşıma ve depolama sistemlerinin ilk fazı devreye alınmış, ikinci fazın 2025'in ilk yarısında tamamlanması planlanmaktadır.
- 10 adet motor, enerji verimliliği yüksek motorlarla değiştirilmiştir.
- Fırın tuğla ve enerji verimliliği projeleri tamamlanmıştır.

Operasyonel Mükemmellik

- 2024 yılında üç lokasyondan gelen 1.598 önerinin 913'ü değerlendirilmiş, 296 öneri için kaizen çalışmaları gerçekleştirilmiştir.
- 11 farklı üretim sürecinde toplam 851 iş etüdü yapılarak iş gücü standartları oluşturulmuştur.
- Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) projeleri yaygınlaştırılarak hata oranı azaltılmış, çalışanlar katma değerli işlere yönlendirilmiştir.



2025 Yılı Hedefleri

- Yeni üretim teknolojilerinin mevcut sistemlere entegrasyonu sürecektir.
- İzmir tesislerindeki layout çalışmaları, AMR sistemlerine uygun olarak tamamlanacaktır.
- Makine veri entegrasyonu ile süreç izlenebilirliği artırılacaktır.
- Makine öğrenmesi tabanlı kalite kontrol projeleri geliştirilecektir.
- Otonom lojistik çözümleri tüm tesislerde yaygınlaştırılacaktır.
- Görev bazlı mesleki eğitim sisteminin devreye alınması planlanmaktadır.
- Sürekli geliştirme faaliyetleri tüm çalışanların katılımıyla sürdürülecektir.
- Yalın üretim yaklaşımıyla görsel ve ölçülebilir projeler geliştirilecektir.

Norm Fasteners Cıvata-Vida, dijitalleşme, otomasyon, verimlilik, sürdürülebilirlik ve operasyonel mükemmellik alanlarında yürüttüğü projelerle 2025 ve sonrasında da sektördeki liderliğini pekiştirmeyi hedeflemektedir.

NORM FASTENERS SOMUN

Norm Fasteners Somun yatırımlarına 2023 yılında da devam etmiş ve sektör lideri olma ana hedefiyle faaliyetlerini başarıyla sürdürmektedir.

Norm Fasteners Somun, İzmir ve Salihli'de yer alan iki üretim tesisinde faaliyet göstermekte olup, başta otomotiv ana ve yan sanayi olmak üzere birçok sektöre yönelik standart ve özel bağlantı elemanları üretmektedir.

Üretim Performansı

2024 yılında toplam üretim tonajı 38.531 ton olarak gerçekleşmiş ve planlanan kapasitenin %94'üne ulaşılmıştır. İzmir Somun Tesisi 17.046 ton, Salihli Somun Tesisi 21.485 ton üretim gerçekleştirmiştir. Ürün grubuna göre dağılımda en büyük payı %52 ile otomotiv sektörüne yönelik flanşlı ve fiberli somunlar oluşturmuştur.

Teknoloji ve Yatırımlar

Dijital Dönüşüm Çalışmaları

Norm Fasteners Somun, 2024 yılında dijitalleşme faaliyetlerine hız vererek Ocea'N sisteminde önemli iyileştirmeler gerçekleştirmiştir:

- Otonom Bakım Formları:** Vardiya başlarında kağıtla doldurulan formlar tabletlere aktarılmış, QR kod sistemi ile sahada bakım süreçleri kolaylaştırılmıştır.
- SPC Takibi:** Üretim makinelerine entegre edilen ekranlarla kontrol sıklığı dijital olarak izlenmeye başlanmış, manuel takip ihtiyacı azaltılmıştır.
- Tel Çekme Takibi:** İzmir Somun tesisinde tel çekme bölümü iş emirleri ve hammadde takibi tablet uygulaması üzerinden izlenmeye başlanmıştır. Projenin tüm sahaya yaygınlaştırılması 2025'te planlanmaktadır.
- Dijital Numune Tecrübe Formları:** İlk üretimlerde edinilen bilgiler dijital ortamda arşivlenmeye başlanmış, erişilebilirlik ve süreç verimliliği artırılmıştır.

- Kalite Hata Bildirimi:** SAP üzerinden alınan kalite verileri, operatörlere anlık görsel ve yazılı bildirimlerle iletilerek üretim süreçlerinde dikkat düzeyi artırılmıştır.
- Kaizen Dijitalleşmesi:** Önce-Sonra Kaizen formları dijital ortama taşınarak daha etkin süreç takibi ve arşivleme sağlanmıştır.

Yatırımlar

- Salihli Somun'da 2. etap üretim tesisine yönelik altyapı ve makine yatırımları tamamlanmış, diş açma ve çapak alma hatları kurulmuştur.
- İzmir Somun'da polimer kumlama tesisi devreye alınmıştır.
- Her iki tesiste otomasyon destekli makinelerle üretim hatları yenilenmiş; atölye ve depo alanlarında düzenlemeler yapılmıştır.

İnsan Kaynağı

2024 yılında beyaz yaka çalışan sayısı sabit kalırken, üretimde verimlilik projeleriyle mavi yaka çalışan sayısı 689 kişiye gerilemiştir.

Tesis	2023 Ofis Çalışanı	2023 Saha Çalışanı	2023 Ofis Çalışanı	2023 Saha Çalışanı
Somun İzmir	51	315	51	304
Somun Salihli	26	393	26	385

Sürdürülebilirlik Uygulamaları

- Salihli Somun 2. etap üretim tesisinde çatı GES sistemi kurulmuş, enerji izleme altyapısı tamamlanmıştır.
- İzmir Somun üretim tesisinde kimyasal bazlı yüzey temizleme prosesi yerine çevreci

AR-GE MERKEZİ VE MÜHENDİSLİK

Norm Holding'in "Yarınlara Sözümüz Var!" vizyonu doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, 2024 yılında da sektöre ve geleceğe değer katan projeleriyle ön plana çıkmıştır. Müşteri ve sektör ihtiyaçlarına odaklanarak geliştirdiği yenilikçi ürünler ve çözümler sayesinde hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmayı başarmıştır.

Yıl boyunca sürdürülen Ar-Ge projeleri kapsamında; soğuk şekillendirme süreçlerinde kalıp dayanımını artırmaya yönelik sonlu elemanlar destekli analizler gerçekleştirilmiş, plazma nitrasyon yöntemiyle kalıp ömrü uzatılmış ve yaklaşık 150.000 EUR/yıl tasarruf sağlanmıştır. Elektrikli araç üreticilerinin ihtiyacına yönelik olarak, yüksek kalite standartlarına sahip ve korozyona dayanıklı paslanmaz çelik cıvataların seri üretimine geçilerek hem dışa bağımlılık azaltılmış hem de inovasyon odaklı büyüme stratejisi desteklenmiştir. Otomotiv sektörünün ihtiyaç duyduğu ultra yüksek dayanımlı bağlantı elemanları için ısıtım işlem reçeteleri ve optimizasyon

çalışmaları tamamlanmıştır.

Norm Fasteners'ın patentli ürünü HEXLIGHT®, Ford'un İngiltere'deki test merkezinde başarılı sonuçlar elde etmiş ve bazı versiyonları Ford Otosan Kamyon üretim hatlarında kullanılmaya başlanmıştır. İnovatif bağlantı elemanları tasarımları kapsamında ağırlığı %12 azaltılmış ürünler geliştirilmiş, yeni nesil çakma cıvatalar için patent başvurusu yapılmış, hibrit cıvata tasarımı ile de özel sıkma aparatına ihtiyaç duymadan montaj yapılabilen çözümler sunulmuştur.

kumlama tesisi devreye alınmıştır.

- Blower sistemine geçilerek enerji tüketiminde iyileşme sağlanmış, çevresel etkiler azaltılmıştır.

- Tesisler arası lojistik süreçlerin verimliliği için AMR (akıllı taşıma sistemleri) devreye alınacaktır.

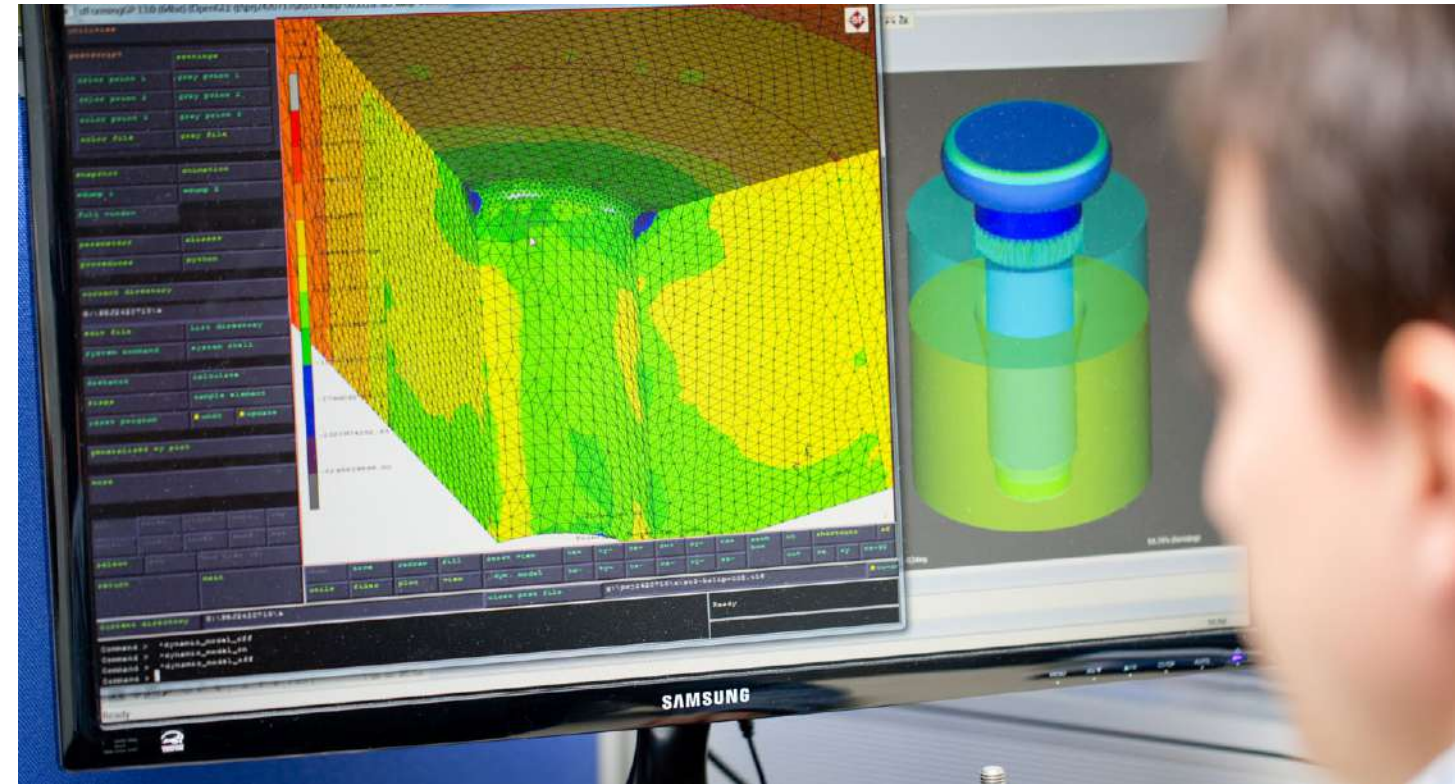
Operasyonel Mükemmellik ve Sürekli İyileştirme

- 2024 yılında 1.619 öneri alınmış, 534'ü kabul edilerek 316 Kaizen uygulaması hayata geçirilmiştir.
- Tüm proseslerde zaman etütleri ve norm kadro hesaplamaları tamamlanmıştır.
- RPA çalışmaları ile süreçlerin kişiden bağımsız hale getirilmesine yönelik projeler yürütülmektedir.

2025 Yılı Hedefleri

- SAP IBP ve PPDS modüllerinin devreye alınmasıyla daha etkin üretim planlaması yapılması hedeflenmektedir.
- Salihli Somun 2. Etap üretim tesisinin faaliyete geçmesiyle üretim kapasitesinde önemli artış sağlanacaktır.
- İzmir Somun'da başlatılan modernizasyon projesi 2025'te tamamlanacaktır.

Norm Fasteners Somun, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, operasyonel mükemmellik ve teknoloji yatırımları ekseninde 2024 yılında güçlü bir performans sergilemiştir. 2025 yılında bu başarıyı ileriye taşıyacak projelerle, kurumsal hedeflerine kararlılıkla ilerlemektedir.



Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, 2024 yılı boyunca yerli ve uluslararası firmalarla yürüttüğü sanayi iş birlikleri ile Ar-Ge yetkinliğini daha da güçlendirmiştir. TİRSAN KARDAN ile ortak ürün tasarımları gerçekleştirilmiş, Dönmez Debriyaj ile yürütülen testlerde NORMEST® civatalarının performansı onaylanmıştır. Ayrıca TÜPRAŞ, Ford, Renault ve Arçelik gibi sektör liderleriyle projeler geliştirilmiş; TÜBİTAK 1832 ve 1505 programları kapsamında Döksen Isıl İşlem ve Dokuz Eylül Üniversitesi iş birlikleriyle sürdürülebilir ve yüksek dayanımlı ürünlere odaklanan araştırma projeleri başlatılmıştır.

Mühendislik Faaliyetleri

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, Ford Otosan fabrikalarında gerçekleştirdiği hat analizleri sonucunda, kaplama değişiklikleri ve ürün tasarımı iyileştirmeleri ile maliyet avantajı sağlayacak yeni çözümler önermiştir. Stellantis'in önemli otomotiv projelerinde yer alarak güvenlik parçası üretimi gerçekleştirilmiş ve PPAP süreçleri başarıyla tamamlanmıştır. Müşteri teknik eğitimleri çerçevesinde BMC, Ford ve Vestel gibi sektörünün öncü firmalarına yerinde eğitimler sunulmuş;

üniversite-sanayi iş birlikleri kapsamında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi ile yapay sinir ağlarına yönelik çalışmalar başlatılmış, Sabancı Üniversitesi ve Bergamo Üniversitesi ile de iş birliği görüşmeleri yürütülmüştür.

ZF, Vestel ve Dönmez Debriyaj gibi firmaların Ar-Ge merkezlerine yapılan ziyaretlerle karşılıklı deneyim paylaşımı artırılmış; bu etkileşimler, sektördeki güncel ihtiyaçların daha doğru şekilde analiz edilmesini sağlamıştır.

2024 yılında sürdürülebilirlik, verimlilik ve yenilikçiliği merkeze alan projeleriyle öne çıkan Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, TurkishTime 2024 verilerine göre Türkiye'nin en büyük 250 Ar-Ge merkezi arasında 231. sırada yer almıştır.

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, uluslararası iş birlikleri ve TÜBİTAK destekli projelerle konumunu daha da güçlendiren merkez, yenilikçi ürün geliştirme, sürdürülebilir üretim ve küresel rekabet gücünü artırma hedefleri doğrultusunda çalışmalarına kararlılıkla devam edecektir.

FİKRİ VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI FAALİYETLERİ

2024 yılı itibarıyla Norm Holding, Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları kapsamında toplam 6 yeni patent başvurusunda bulunmuştur. Başvurular, Norm Fasteners Cıvata İzmir (3), Norm Coating (2) ve Norm Tooling (1) birimleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

- Norm Fasteners Cıvata İzmir, malzeme akışını ve sıkıştırma etkisini artıran, çakma kuvvetlerini azaltarak yüksek tork dayanımı sağlayan özel lob yapısına sahip bir çakma cıvata, standart altı köşe tahrik aparatlarıyla uyumlu, ağırlığı azaltılmış ve yüksek mukavemetli bir bağlantı elemanı ile hibrit yapıya sahip, enerji kaybını azaltan iki parçalı bir bağlantı elemanına yönelik üç başvuru gerçekleştirmiştir.
- Norm Coating, elektrokimyasal süreçlerden elde edilen atıklarla tekrar kaplama kimyasalı elde etmeye yönelik geri kazanım yöntemi ile erken sertleşme problemini önleyen floropolimer bazlı termoplastik kaplama çözümü geliştirmiştir.
- Norm Tooling, fonksiyonel geçişli malzeme içeren hem sertlik hem tokluk sağlayarak operasyonel verimliliği artıran bir soğuk şekillendirme kalıbına yönelik patent başvurusu yapmıştır.

Tescillenen Patent ve Faydalı Model Başvuruları

- NORMAX® ticari markalı ürün, ISO 7380-2 standartlarına uygun şekilde dayanımı artırılmış bağlantı elemanları kapsamında faydalı model tescil belgesi almıştır.
- Norm Fasteners Somun ve Norm Fasteners Cıvata İzmir iş birliğiyle geliştirilen, kendinden dış açan lobular yapıya sahip somun ürününün patent başvurusu tescillenmiştir. Bu buluş,

özellikle otomotiv sektörü için hızlı ve güvenli montaj imkânı sunmaktadır.

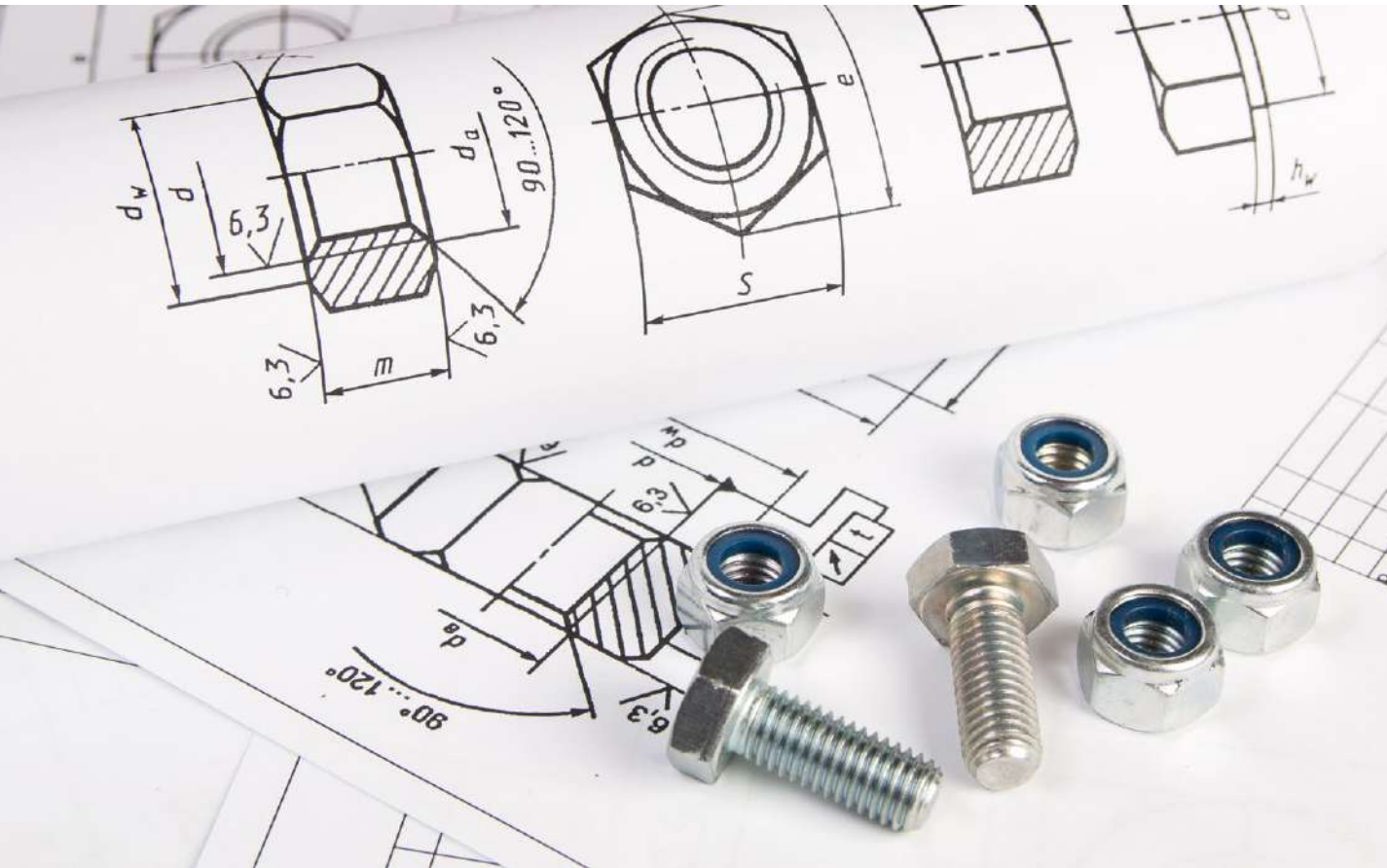
- Norm Fasteners Vida ve Norm Fasteners Cıvata İzmir tarafından ortaklaşa geliştirilen "Profil Bağlantısı" başlıklı faydalı model tescillenmiştir. Buluş, düşük torkta hızlı dış açma ve güvenli merkezleme sağlayarak deformasyon riskini azaltmaktadır.

Uluslararası Patent Başvuruları

- NORMSELF® ticari ürününe ilişkin Amerika ve Avrupa (EP) patent başvuruları, robotik montaj uygulamalarındaki eksen kaçıklığı problemlerine çözüm sunmak ve küresel pazarlarda rekabetçiliği artırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.
- 2023 yılında ulusal düzeyde başvurusu yapılan; düşük torkla dış açan dört loblu bağlantı elemanı ve ağırlığı azaltılmış NOW®LIVE™ tasarımına ait patentler için uluslararası PCT başvuruları tamamlanmıştır.

Ticarileşen Buluşlara Yönelik Yönerge

Norm Fasteners Cıvata İzmir Ar-Ge Merkezi tarafından Finans, Bütçe & Raporlama ekipleriyle iş birliği içerisinde hazırlanan ve QDMS sistemi üzerinden yayınlanan yönerge, buluşların ticarileşmesi halinde çalışanlara yapılacak ödemelere ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir.



"TEK İŞ ORTAĞI" İŞ MODELİ (FSP)

Türkiye'nin en büyük bağlantı elemanı üreticisi konumundaki Norm Holding, 2021 yılında imzalanan FSP (Full Service Provider) anlaşmalarıyla kapsamlı bir dönüşüm sürecine girmiştir. Tam Hizmet Sağlayıcı unvanını alan ilk Türk şirketi olarak üretim alanındaki liderliğini pekiştirmiş; C-Parça (C-Parts) ürün gruplarında tüm tedarik süreçlerini üstlenerek global pazarda prestijli markalar arasında yerini almıştır.

FSP iş modeli, tüm paydaşlara sürdürülebilir verimlilik sunmayı hedeflemektedir. Otomotiv endüstrisinin zanaatkârlıktan seri üretime, oradan da yalın üretim anlayışına uzanan gelişim süreci, uzmanlaşma ve verimlilik odaklı yaklaşımların önemini ortaya koymuştur. Bu çerçevede, Norm FSP ekipleri; mühendislik, tedarik zinciri, depo yönetimi, kalite, insan kaynakları, finans ve program yönetimi gibi farklı disiplinlerde uzmanlaşmış profesyonellerden oluşmakta ve uçtan uca entegre hizmet sunmaktadır.

C-Parça grubundaki ürünler, nihai üretimde toplam maliyetin yaklaşık %5'ini oluşturmasına rağmen yüksek parça sayısı ve tedarikçi çeşitliliği nedeniyle operasyonel açıdan ciddi bir karmaşıklık barındırmaktadır. Ana sanayi firmalarının bu süreçlere önemli ölçüde kaynak ayırdığı bilinmektedir. Norm Holding tarafından sunulan FSP iş modeli, tedarik sürecindeki bu karmaşıklığı yöneterek üreticilerin stratejik süreçlere daha fazla odaklanmasına imkân sağlamaktadır.

2023 yılında devreye alınan Ford Transit (v710) projesi, Avrupa hafif ticari araç segmentinde "2024 Uluslararası Yılın Van'ı" ödülünü kazanarak dikkat çekmiştir. Aynı platformda üretilen Volkswagen Transporter (J74) modelinin tüm numune süreçleri başarıyla tamamlanmış olup, seri üretim süreci de FSP modeliyle yönetilmektedir.

FSP iş modelinin başarıyla uygulandığı bir diğer önemli proje ise TOGG T10X programıdır. 2024 yılı içerisinde, bu iş birliğinin kapsamı genişletilmiş ve TOGG T10F programının da FSP modeliyle yürütülmesi için resmi anlaşma imzalanmıştır.

Norm Holding, yalnızca operasyonel mükemmeliyet alanında değil, sektörel gelişim ve bilgi paylaşımı konusunda da sorumluluk üstlenmektedir. Bu kapsamda, çeşitli üniversitelerle iş birliği içinde, MBA programları kapsamında akademik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

- FSP Şirketinde C-Parça Yönetimi ve Yönetim Organizasyonunun Kavramsal Tasarımı Üzerine Örnek Uygulama (Tunalı, 2023)
- Bağlantı Elemanları Sektöründe Tedarikçi Seçimi için Analitik Hiyerarşi Süreci Yönteminin Uygulanması (Özkan, 2024)

Yaklaşık 41 kişilik uzman kadro ile yürütülen Norm Holding FSP iş modelinde, Tier-1 seviyesinin ötesine geçilerek, Tier-0.5 tedarikçi yaklaşımı benimsenmektedir. Bu kapsamda, programların fikir aşamasından itibaren tasarım ve fizibilite süreçlerine aktif katılım sağlanmakta, program ömrü boyunca verimlilik odaklı hizmet çözümleri sunulmaktadır.

2025 yılı itibarıyla, elektrikli sedan, SUV ve hafif ticari araç segmentlerine ek olarak, kamyon ve tarım araçları alanlarında da FSP iş modelinin uygulanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda Norm Holding FSP, bilgi birikimi ve sektörel deneyim doğrultusunda yeni alanlarda da katma değer yaratmayı öncelikleyen faaliyetlerini sürdürecektir.

YURT DIŞI FAALİYETLER

Amerika, Almanya, Polonya, Romanya ve Fransa'daki satış ve lojistik merkezleri aracılığıyla Norm Fasteners, müşterilerinin ihtiyaçlarına hızlı çözümler geliştirerek müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir.

AMERİKA

Norm Fasteners Amerika, 2018 yılında Michigan eyaletinde kurulmuş olup, başta otomotiv ve tarım aletleri sektörlerinin ana ve yan sanayilerine yönelik bağlantı elemanları tedariki, mühendislik çözümleri, lojistik ve satış sonrası hizmetler alanında faaliyet göstermektedir. 2024 yılı, şirketin stratejik genişleme adımlarıyla birlikte istikrarlı büyümesini sürdürdüğü bir dönem olmuştur.

Finansal Performans ve Büyüme

2024 yılı boyunca küresel tedarik zincirindeki aksamalar ve projelerdeki ötelemelere rağmen, Norm Fasteners Amerika bir önceki yıla kıyasla %12 ciro artışı elde etmiştir. Bu performans, müşteri memnuniyetini temel alan hizmet anlayışı ve sürdürülebilir büyüme stratejilerinin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir.

Lojistik ve Depolama Altyapısının Güçlendirilmesi

1 Aralık 2024 itibarıyla şirket, 2.673 metrekarelik ve 2.616 palet kapasiteli mevcut deposundan 6.564 metrekarelik ve 6.141 palet kapasiteli yeni deposuna taşınmıştır. Yeni yerleşim planı, gerektiğinde 11.397 palete kadar genişletilebilir yapısıyla esnek ve

büyümeye açık bir altyapı sunmaktadır.

Yeni İş Birlikleri ve Pazar Genişlemesi

Elektrikli araç üreticileri başta olmak üzere, otomotiv ana sanayi firmalarıyla yapılan iş birliklerinde önemli kazanımlar elde edilmiştir. 2025 yılı için 2.500 Mton'luk yeni iş hacmi öngörülmekte, ilgili projelerin validasyon süreçleri aktif olarak sürdürülmektedir.

Norm Fasteners Amerika, lojistik altyapısını genişleterek ve stratejik iş birlikleri geliştirerek bölgesel gücünü artırmaktadır. Artan müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve esnek çözümler sunma hedefiyle hareket eden şirket, 2025 ve sonrasında da büyümesini sürdürerek, Kuzey Amerika pazarındaki etkinliğini artırmayı hedeflemektedir.

Norm Fasteners, Kanada Automotive Parts Manufacturer Association (APMA) tarafından geliştirilen sıfır emisyonlu elektrikli araç olan Arrow 2.0 projesi için ön onaylı tedarikçiler arasına seçilmiştir.



ALMANYA

Avrupa'nın en büyük otomotiv üretim merkezlerine yakın konumda yer alan Norm Fasteners GmbH, 2012 yılında Almanya'nın Baden-Württemberg eyaletine bağlı Spaichingen'in merkezinde Norm Schraubenhandel Export und Import GmbH adı altında kurulmuş ve 1 Ocak 2016 yılında bugünkü faaliyet merkezi olan Krefeld'e taşınmıştır.

2019 yılından bu yana ana faaliyet olarak otomotiv endüstrisinin ana ve yan sanayileri için bağlantı elemanları teminini, depolanmasını ve dağıtımını sağlamaktadır. Yaklaşık 3.910 m² ve 5.517 palet kapasiteli lojistik merkezi alanına sahip şirketin en büyük satış pazarı ise Almanya ve Avrupa bölgesidir.

2024 yılında IATF 16949 yerinde denetiminde bir kez daha başarıyla gecen şirket, ayrıca otomotiv endüstrisinde bilgi güvenliği değerlendirmeleri için oluşturulmuş TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange) sertifikasına sahiptir.

2024 yılında otomotiv ve yan sanayi sektörü her ne kadar bazı zorluklar içerse de Norm Fasteners GmbH başarılı performansını sürdürmüştür.

2024 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi hizmet verdiği müşterilerin tamamından "A Performans Puanı" almıştır. 2022 yılında SAP geçişini tamamlayarak, 2024 yılında dijitalleşme sürecini sürdürmüştür. Müşterilerin SAP entegrasyonu yanı sıra yeni RPA projelerini devreye alınmıştır. EDI ve ASN entegrasyonu, portal entegrasyonu, EDI sipariş analizleri, siparişlerin otomatik aktarımı projeleri ve depo optimizasyon projeleri devam etmektedir. 2025/2026 döneminde devreye alınması planlanan; iş sağlığı ve güvenliğinin yanı sıra verimlilik ve operasyonel mükemmeliyet açısından önem taşıyan elleçleme otomasyon makinesi için proje süreci devam etmektedir.

Başta otomotiv sektörü olmak üzere birçok endüstriye yüksek hizmet kalitesi, esnek lojistik çözümleri ve geniş ürün portföyüyle doğrudan hizmet sunmaktadır.

ROMANYA

Kurulduğu günden bu yana, her yıl cirosunu kayda değer şekilde artıran Norm Fasteners Romanya, 2024 yılında cirosunu bir önceki yıla göre euro bazında %44 oranında artırmıştır.

Norm Holding bünyesinde satış ve pazarlama alanında faaliyet gösteren Norm Fasteners Romanya, 2019 yılında Romanya'nın Ilfov şehrinde kurulmuştur. 2.450 m² kapalı alanda 3.500 palet kapasitesiyle faaliyetlerini sürdüren Norm Fasteners Romanya, Otomotiv'in kalbi Pitesti ve Craiova şehirlerine stratejik yakınlığı, geniş OEM ürün yelpazesi, hizmet kalitesi, çözüm odaklı partnerlik yaklaşımı ile; otomotiv firmalarının tercih sebebi olmuştur.

Norm Fasteners Romanya, Norm Holding bünyesinde üretilen ürünlerin yanı sıra kaliteli ve rekabetçi tedarikçilerin ürettiği ürünlerden oluşan geniş bir ürün portföyüyle ağırlıklı olarak otomotiv sektörü olmak üzere Romanya pazarına özel lokal satış ekibinin desteğiyle, tarım, inşaat, mobilya ve pvc sektörlerindeki müşterilerine bağlantı elemanlarının satışını gerçekleştirmektedir.

2024 yılında stratejik genişleme hedefleri doğrultusunda çeşitli sektörlerde çalışmalarını sürdüren Norm Fasteners Romanya, bağlantı elemanları dışındaki sektörlerde de genişlemesini sürdürmüştür.

POLONYA

Yaklaşık 2.500 m² kapalı alanı ve 4.150 paletlik depo kapasitesiyle başta tarım, otomotiv, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerine hizmet sağlamaktadır.

Yerel operasyon ekibi sayesinde teknik destek, hızlı teslimat ve satış sonrası süreçlerde yüksek performans sergilenmektedir.

FRANSA

Fransa'nın Lognes bölgesinde yer alan depo ve geniş ürün yelpazesiyle başta otomotiv, çelik yapı ve endüstriyel üretim sektörlerine hizmet vermektedir. Farklı kaplama türlerinde ve 4 mm'den 56 mm'ye kadar boyut seçeneklerinde ürün sunulmakta; ISO 9001 ve ISO 14001 belgeleri ile kalite ve çevre yönetimi konusunda da yüksek standartlar korunmaktadır. 20 yılı aşkın sektörel deneyime sahip yapı, 2014 yılından bu yana uluslararası pazarlara da hizmet vermektedir. 24 ila 48 saat içinde teslimat kapasitesi ile bölgedeki müşteri taleplerine hızlı ve etkili çözümler sağlamaktadır.

8 ülkedeki 15 satış ve lojistik merkezi aracılığıyla 4 kıtada, 50'nin üzerinde ülkeye ürün ulaştıran Norm Fasteners; yalnızca satış ve dağıtım hizmeti değil; aynı zamanda mühendislik desteği, teknik danışmanlık ve müşteri ilişkileri yönetimini de aktif olarak yürütmektedir. Bu yaklaşım, şirketin global pazarlardaki esnekliğini ve sürdürülebilir büyüme hedeflerini desteklemektedir.

Üretimden dağıtıma uzanan entegre yapısı, yerel pazarlara yakınlığı ve hızlı yanıt verme kabiliyetiyle Norm Fasteners, bağlantı elemanları sektöründe uluslararası ölçekte güvenilir bir çözüm ortağı olarak konumlanmaya devam etmektedir.



SICAK DÖVME

NORM FORGING

Norm Holding'in sıcak dövme alanındaki uzmanlık ve üretim kapasitesini güçlendirmek amacıyla 2021 yılında kurulan Norm Forging, yenilikçi yatırım anlayışı ve dijital dönüşüm odaklı stratejileriyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Manisa Salihli Organize Sanayi Bölgesi'nde 4.500 m² kapalı alana sahip tesislerinde konumlanan şirket, başta otomotiv sektörü olmak üzere; makine, enerji, tarım, ağır iş makineleri ve madencilik gibi çeşitli sektörlerle hizmet sunmaktadır.

Üretim ve Teknoloji Yatırımları

Norm Forging, 2021 ve 2022 yıllarında devreye aldığı 800, 1000, 1600 ve 2.500 tonluk sıcak dövme pres hatlarının yanı sıra, 2023 yılında 200 ve 500 tonluk pres hatları ile 1.500 kg kapasiteli Isıl İşlem Tesisini faaliyete geçirmiştir. Bu yatırımlarla birlikte, M24'ten M64'e kadar ve 1 metre boya kadar çeşitli geometrilerde dövme parça üretimi gerçekleştirmektedir.

Şirket, müşteri taleplerine özel dövme prototiplerden talaşlı imalat süreçlerine kadar geniş ürün yelpazesıyla üretim yapmaktadır.

Dijitalleşme ve Otomasyon

Norm Forging, dijital dönüşüm yolculuğunda önemli bir adım atarak 2023 yılı itibarıyla tüm süreçlerini SAP sistemi üzerinden yönetmeye başlamıştır. 2025 yılında anlık veri akışı sağlayacak üretim izleme sisteminin devreye alınması ve üretim hatlarında robot otomasyon ile otomatik transfer sistemlerine yönelik yatırımlar planlanmaktadır.

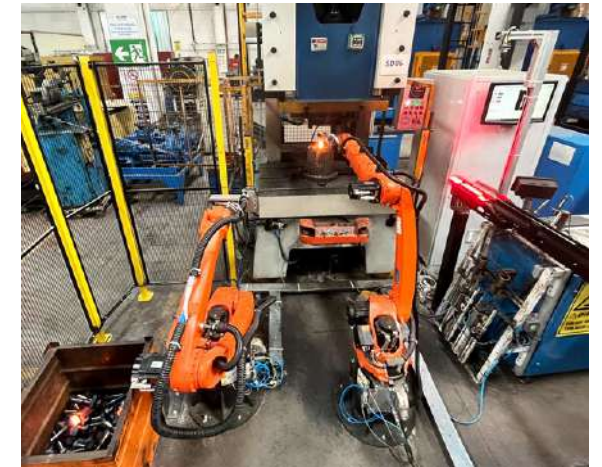
Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir üretimi önceliklendiren Norm Forging, üretim sürecinden kaynaklanan çapak hurdaları ayrı kasalarda toplayarak geri dönüşüme kazandırmaktadır. 2024 yılı planlamaları kapsamında;

- Geri dönüştürülebilir ambalajların kullanımı,
- Atık kâğıt ve karton tüketiminin azaltılması,
- Tehlikeli atık ve yağ kullanımının düşürülmesi,
- Düşük emisyonlu, verimli invertörlü motorların pres hatlarında kullanımı hedeflenmiştir.

2025 Hedefleri

Norm Forging, 2025 yılı için dört yeni hat yatırımını içeren üretim kapasitesi artışı planını oluşturmuş olup önümüzdeki beş yıl içerisinde toplam 20 bin tonluk üretim kapasitesine ulaşmayı hedeflemektedir.



STD STANDART CIVATA

çözümün bir parçası

1982 yılında Norm Holding bünyesinde kurulan STD, 170 kişilik uzman kadrosuyla inşaat, tarım, otomotiv, beyaz eşya, enerji, mobilya, PVC, solar, telekomünikasyon, maden, denizcilik ve makine gibi birçok sektöre hizmet sunmaktadır. İzmir, Manisa, Kocaeli ve Ankara'daki toplam 45.000 palet kapasiteli depolama alanı ve yaklaşık 150.000 ton hazır stoğuyla STD, yurt içinde 67 şehirde aktif faaliyet göstermekte, 50'den fazla ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

Norm Holding bünyesinde üretilen bağlantı elemanlarının yanı sıra; rondela, dübel, paslanmaz parçalar, özel bağlantı elemanları ve hırdavat ürünleri de portföyünde yer almaktadır.

Küresel ve yerel ekonomik belirsizliklerin etkili olduğu 2024 yılı boyunca STD, proaktif yaklaşımları ve stratejik adımlarıyla operasyonel verimliliğini artırmayı başarmıştır. Dijitalleşme yatırımları, tedarik zinciri esnekliği ve ürün portföyünün genişletilmesi ile güçlü pazar konumunu korumuş, müşteri memnuniyetine odaklı süreç iyileştirmeleri ve sürdürülebilirlik projeleriyle uzun vadeli değer yaratmayı sürdürmüştür.

Ürün çeşitliliğini artırma hedefi doğrultusunda; kaynak makineleri, jeneratörler, taşıma arabaları,

manyetik kalıp ayırıcılar ve tarım sektörüne yönelik "S" ayakları portföye dahil edilmiştir.

Verimlilik ve Dijitalleşme

2024 yılında pazarlama ve satış departmanlarının ayrılması ile her birimin kendi uzmanlık alanına odaklanması sağlanmış, müşteri memnuniyetini artıracak süreç iyileştirmeleri hayata geçirilmiştir. Kampanyalarla pazar payı artırılmış, operasyonel verimlilik için iş akışları optimize edilmiştir.

Dijital görünürlüğü artırmaya yönelik arama motoru optimizasyonu (SEO) ve web trafiği artırıcı çalışmalar yapılmıştır. Katılım sağlanan hırdavat ve bağlantı elemanı fuarları ile müşteri ağı genişletilmiştir.

Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynağı

Marka bilinirliğini artırmak amacıyla sosyal medya faaliyetlerine ağırlık verilmiş; müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verebilen bir iletişim yapısı kurulmuştur.

Çalışanların mesleki gelişimi desteklenmiş, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlenmiştir. Performans yönetim sistemi uygulamaya alınarak bireysel gelişim düzenli olarak takip edilmiştir. Bu doğrultuda çalışan bağlılığı ve iç verimlilik

TİCARET





BKCT BEST KALE

2002 yılında bağlantı elemanları sektöründe faaliyet göstermeye başlayan Best Kale, Esenyurt ve Gebze'de bulunan toplam 5.000 palet kapasiteli depoları ve 600'ü aşkın müşteri portföyüyle hizmet vermeye devam etmektedir.

Best Kale, çevre dostu üretim anlayışıyla polimer bazlı üretim metodu sayesinde çevresel atık oluşturmayan proses geliştirmiş ve bu alanda Türkiye'de bir ilke imza atmıştır.

2022 yılında Kırklareli'nde devreye alınan soğuk tel çekme tesisiyle, sektördeki bağlantı elemanı üreticilerine de tedarik hizmeti sunmaya başlanmıştır.

Best Kale, 70'i aşkın çalışanıyla, ürün gamına eklediği yeni hırdavat çeşitleriyle birlikte iç ve

dış pazarda %100 müşteri memnuniyeti ilkesiyle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Rekabetçi fiyat politikası ve çevreye duyarlı üretim anlayışıyla sektördeki konumunu güçlendiren Best Kale, büyüme stratejisi doğrultusunda yeni pazarlara ve ürün segmentlerine yönelmektedir. Bu kapsamda, ürün gamına dahil ettiği ankraj, eldiven, ayakkabı, transpalet, kilit, aybolt ve bant gibi ürünlerle pazardaki varlığını genişletmeyi hedeflemektedir.

artırılmıştır.

2025 Yılı Hedefleri

2025 yılı, STD için sürdürülebilirlik ve verimliliği odağına alan bir büyüme yılı olarak planlanmaktadır.

Bu kapsamda;

- Dijitalleşme ve organizasyonel süreçlerde sürdürülebilir büyüme hedeflenmekte,
- Çevresel etkilerin azaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması önceliklendirilmekte,
- Tedarik zinciri yönetiminde yenilikçi çözümlerle rekabet avantajı sağlanması amaçlanmaktadır.

Yeni sektörlere giriş ve ürün gamının genişletilmesi, saha ekiplerinin coğrafi olarak büyütülmesi ve global markalarla yapılacak iş birlikleri ile ihracatın iki katına çıkarılması hedeflenmektedir.

B2B sisteminde yapay zekâ entegrasyonu ve kullanıcı dostu arayüzler geliştirilecek, Inflow, Power BI ve C4C gibi sistemlerle süreç entegrasyonları güçlendirilecektir. Kanban hizmet modeli ile

müşterilerin stok yükü azaltılacak; özellikle mobilya, inşaat ve iş güvenliği alanlarındaki ürün portföyü tamamlanarak müşterilere tek noktadan tedarik çözümü sunulacaktır.

Bu stratejik adımlar doğrultusunda, STD sektöründeki liderliğini pekiştirmeyi ve küresel pazarda daha güçlü bir konuma ulaşmayı hedeflemektedir.



KİMYA

NORM COATING

1998 yılında kurulan Norm Coating, İzmir, Salihli ve Sakarya olmak üzere 3 farklı şehirde bulunan 6 üretim tesisi ile ulusal ve uluslararası pazarlarda, otomotiv ana ve yan sanayi başta olmak üzere yedek parça, beyaz eşya, elektronik, mobilya, inşaat ve makine sektörlerinde kullanılan bağlantı elemanlarının kaplanması alanında faaliyet göstermektedir.

Dijitalleşme ve Kağıtsız Fabrika Uygulamaları

2024 yılında “Kağıtsız Fabrika” projesi kapsamında Kaplama İş Biriminde ana veri çalışmaları gerçekleştirilmiş ve üretim süreçlerine ait tüm formların (üretim takibi, bakım, teknik resimler, iş emirleri vb.) dijital ortama aktarılması hedeflenmiştir.

Doruk Otomasyon sisteminin tüm tesislerde verimli şekilde kullanılması amacıyla Ocea’N Tablet Projesi devreye alınmış; yıl sonuna kadar sistemin yaygınlaştırılması planlanmıştır.

Süreç Takibi ve Değişim Yönetimi

EYS denetimleri kapsamında değişikliklerin takibi süreçlerinde tespit edilen iyileştirme ihtiyacı doğrultusunda, değişim sürecinin Inflow sisteminde dijital olarak izlenmesi için çalışmalar başlatılmıştır. Coating Metot Ekibi liderliğinde yürütülen çalışmanın kavramsal aşaması tamamlanmış olup, canlıya geçiş hedefi 2025 Nisan ayı olarak belirlenmiştir.

Sürecin otomatik tetiklenmesi amacıyla SAP entegrasyonu üzerinde de ayrıca çalışmalar sürmektedir.

Öneri ve Kaizen Dijitalleşmesi

Tüm çalışanların QDMS üzerinden öneri sunabildiği sistem, 2024 yılında kaizen dönüşüm süreciyle genişletilmiştir. Kaizen çalışmalarının dijital takibi için altyapı hazırlıkları başlatılmıştır.





Yeni Yatırımlar

Sakarya Kataforez ve Toz Boya Tesisi

2024 Aralık ayında devreye alınan tesislerde 2025 Ocak itibarıyla üretime başlanmış, Mart ayında iki vardiya sistemine geçilmiştir.

- Gelişmiş otomasyon ve farklı malzemelere uygun yağ alma banyoları sayesinde çok çeşitli sektörlerde hizmet verilebilmektedir.
- Box tipi fırınlar sayesinde konveyör ayarlamalarına gerek kalmadan yüksek verimli üretim sağlanmaktadır.
- Doğalgaz yerine alternatif enerji kaynaklarının tercih edilmesiyle karbon ayak izi azaltılmıştır.
- Tesis, her 10 dakikada bir 40 m² kaplama kapasitesi ile sektördeki talepleri karşılamada önemli bir rol üstlenmektedir.

Salihli WMV PULZ Kaplama Tesisi

2024 Temmuz ayında devreye alınan tesis, yılda 7.000 ton lamelli kaplama kapasitesi sunmaktadır.

- Sürekli proses yapısı ile ön işlem, üst lak ve kürleme süreçleri entegre edilmiştir.
- 32g yüksek santrifüj kuvveti sayesinde küçük ve kompleks bağlantı elemanlarında yüksek kaplama kalitesi sağlanmaktadır.
- M3'ten M10'a kadar küçük parçalarda dahi yüksek korozyon direnci sunularak müşteri

beklentilerine çözüm üretilmektedir.

Operasyonel Mükemmellik

- 2024 yılı sonunda Norm Coating bünyesinde 1.581 öneri sunulmuş, bunların %50'si (791 adet) kaizeneye dönüştürülmüştür.
- İzmir, Salihli ve Sakarya tesislerinde toplam 735 kaizen çalışması gerçekleştirilmiştir (628 Önce-Sonra Kaizen, 107 Odaklanmış Kaizen).
- İSG, çevre ve enerji politikalarını kapsayan sürekli iyileştirme çalışmaları, saha çalışanlarının katılımıyla performans değerlendirme sistemine entegre edilmiştir.

Dijital Entegrasyon ve Süreç Takibi

- Norm Dijital çatısı altında süreçlerin ortaklaştırılması ve kişiden bağımsız hale getirilmesi hedeflenmiştir.
- Salihli ve İzmir fabrikalarımızda bakım tabletleri devreye alınmıştır. Ocea'N sistemi ile entegre çalışarak açılan arıza kayıtları bakım ekibine SMS yoluyla iletilmektedir.
- Ayıklama ve paketleme bölümlerinde Doruk sistemleri aktif hale getirilmiş, bu sayede elde edilen verilerle aylık pareto analizleri yapılmakta ve gerekli noktalarda kaizen uygulamaları hayata geçirilmektedir.

Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

Norm Coating, yıl boyunca hedef odaklı iletişim çalışmalarını sürdürmüştür. Yurt dışı sektörel yayınlarda toplam 2 adet, yurt içi sektörel yayınlarda ise 7 adet ilan çalışmasıyla yer almıştır. Ayrıca farklı platformlarda ücretsiz yayınlanan basın bültenleri ile 176.320 TL reklam eşdeğeri elde edilmiştir. Yıl içerisinde Taysad Basından Otomotiv Haberleri e-bülteninde Norm Coating banner kullanımı gerçekleştirilmiştir.

2025 Yılı Hedefleri

Norm Coating, 2025 yılında inovasyon odaklı kurum kültürünün güçlendirilmesini, stratejik hedeflerin Norm Holding vizyonu ile uyumlandırılmasını ve yönetsel/mesleki yetkinliklerin artırılmasını amaçlamaktadır.

- Tüm süreçlerin sürdürülebilirlik ilkeleriyle entegre edilmesi, mevcut durum analizleri ve iyileştirme projeleri ile desteklenecektir.
- Karbonsuzlaşma hedefi doğrultusunda çevresel etkiyi azaltacak projeler hayata geçirilecektir.
- Otomasyon ve dijitalleşme çalışmalarıyla yeni üretim teknolojileri mevcut süreçlere entegre edilecektir.
- Eski yazılımların modernize edilmesi ve kağıtsız fabrika uygulamalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
- Dijital raporlama ve kontrol tablolarının tüm proseslere entegrasyonu ve dijital okuryazarlığın geliştirilmesi önceliklendirilecektir.



KALIP VE TALAŞLI İMALAT

NORM TOOLING

Norm Tooling, 20 yılı aşkın üretim tecrübesi, geniş ürün yelpazesi ve uzman kadrosuyla hem yurt içinde hem de yurt dışında bağlantı elemanları sektörünün ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmektedir. Otomotiv başta olmak üzere; tarım, beyaz eşya, enerji, elektrik, makine ve savunma sanayi gibi birçok sektöre hizmet sunan şirket, 2024 yılında pazar payını artırma ve global ölçekte rekabet gücünü pekiştirme hedefiyle faaliyetlerini sürdürmüştür.

Norm Tooling stratejik yatırımların hayata geçirildiği ve pazarda büyümenin ivme kazandığı bir yılı geride bırakmıştır. Soğuk şekillendirme kalıpcılığı, talaşlı imalat ve sac şekillendirme alanlarında hem yurt içi hem de yurt dışındaki müşteri sayısı artırılmış; Almanya, Amerika, Fransa, İsviçre, İtalya ve Arjantin gibi pazarlarda satış hacmi genişletilmiştir.

Talaşlı imalat bölümünde, ikincil işlemler hacmi artırılmış; kayar otomat yatırımları ile üretim adetlerinde yaklaşık %300 artış sağlanmıştır. Otomasyon projeleri sayesinde üretimde otomasyon oranı %90 seviyesine ulaşmıştır. MES sistemleri ile OEE performansı anlık olarak izlenebilir hale getirilmiş, üretim sahasında insan kaynağı optimizasyonu sağlanarak %20 oranında iş

gücü verimliliği elde edilmiştir.

2024 yılında üretim kapasitesindeki artışa paralel olarak, müşteri özel taleplerine uygun hat tasarımları gerçekleştirilmiş; başta Avrupa olmak üzere birçok yeni pazara açılım sağlanmıştır. 2022 yılına göre ciroda %32 oranında artış kaydedilmiştir.

Operasyonel Mükemmellik

2025 itibarıyla kurulan Operasyonel Mükemmellik Birimi; yalın üretim, maliyet iyileştirme, metot geliştirme ve sürekli gelişim faaliyetlerini tek çatı altında toplamaktadır.

- 2024 yılı Öneri-Kaizen süreci kapsamında 439 öneri değerlendirilmiş, çalışan katılımı ödül törenleriyle teşvik edilmiştir.
- 5S denetimleri her çeyrek düzenli olarak yapılmış, iyileştirme aksiyonları uygulanmıştır.

Sürdürülebilirlik

Norm Tooling, sürdürülebilirlik vizyonunu “Geleceğe Değer” anlayışı ile şekillendirmektedir.

Entegre Yönetim Sistemleri

- ISO 14001, ISO 45001 ve ISO 50001 sertifikaları alınmıştır.
- Enerji yönetim sistemi kapsamında 93.989



kWh enerji tasarrufu sağlanmış; ortak alanlarda hareket sensörlü aydınlatma sistemleri devreye alınmıştır.

- Erozyon bölümünde yapılan malzeme iyileştirmesiyle atık oranı %12 oranında azaltılmıştır.

İSG Faaliyetleri

- Yangın söndürme sistemleri uluslararası standartlara uygun şekilde yenilenmiştir.
- Kalıp bölümünde pergel vinç uygulaması ile ergonomi artırılmıştır.
- Talaşlı imalat hattında 27 CNC makinede yağ buharı emiş sistemleri devreye alınmıştır.

Eğitim ve Gelişim

- Tüm birimlerde %100 katılımı ile çevrimiçi ve yüz yüze eğitimler gerçekleştirilmiştir.
- İşbaşı eğitim programları ile yeni başlayan çalışanlara Temel Yetkinlik çerçevesinde farkındalık ve beceri kazandırılmıştır.

Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

Norm Tooling, yıl boyunca yurt içi ve uluslararası sektörel yayınlarda görünürlüğünü artırmaya devam etmiştir. Yurt dışında 1 adet, yurt içinde ise 3 adet ilan çalışması yayınlanmıştır. Ayrıca sektörel dergilerde advertorial çalışmaları gerçekleştirilmiş ve Fastener Fixing Magazine web sitesinde page skin reklam çalışması yapılmıştır. TAYSAD Basından

Otomotiv Haberleri e-bülteninde Norm Tooling banner kullanımı gerçekleştirilmiştir.

2025 Yılı Hedefleri

Norm Tooling, 2025 yılında %100 otomasyon destekli bir üretim sistemine geçiş yapmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda aşağıdaki sistemlerin entegrasyonu planlanmaktadır:

- Otomatik besleme sistemleri
- Kartezyen robot sistemleri
- Görüntü işleme ve kalite kontrol otomasyon sistemleri
- Vibratörlü ve giyontinli besleme sistemleri
- Flow Tray sistemleri

Talaşlı imalat fabrikasında makine gruplandırma, operatör doluluk planlaması, görsel fabrika uygulamaları ve 5S standartları ile üretim alanlarının verimliliği artırılacaktır. AS9100 belgesi alınarak havacılık ve savunma sanayi projelerine odaklanılacaktır. 2025 yılı ihracat hedefi 3,5 milyon EUR, uzun vadeli hedef ise 15 milyon EUR olarak belirlenmiştir.

Norm Tooling, Amerika, Kanada, Polonya ve Romanya'daki lojistik operasyonlarıyla hizmet seviyesini artırmayı, Almanya başta olmak üzere Avrupa'daki müşteri portföyünü genişletmeyi hedeflemektedir.

AR-GE MERKEZİ VE MÜHENDİSLİK

Norm Tooling, 2023 yılında Ar-Ge Merkezi statüsünü kazanarak, talaşlı imalat, soğuk şekillendirme kalıpcılığı ve progresif sac kalıpcılığı alanlarında yenilikçi çözümler geliştirmeye yönelik faaliyetlerini sürdürmektedir. 2024 yılı boyunca yürütülen çalışmalarla sektördeki rekabet gücü artırılmış, yüksek kalite standartlarında ürünler geliştirilmiştir.

Ar-Ge Merkezi bünyesinde; yüksek lisans ve doktora derecesine sahip mühendisler ile deneyimli teknisyenlerden oluşan 20 kişilik uzman bir ekip görev almaktadır. 2024 yılı itibarıyla TÜBİTAK 1505 ve TÜBİTAK 1832 projeleri dahil olmak üzere toplam 12 proje başlatılmıştır.

Ar-Ge Merkezi Yapılanması

Ar-Ge Merkezi; Proje Yönetimi, Test Birimi ve Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) olmak üzere üç ana yapıdan oluşmaktadır. 2024 yılında yürütülen projeler arasında:

- TÜBİTAK 1832 – Sanayide Yeşil Dönüşüm Çağrısı,
- TÜBİTAK 1505 – Üniversite-Sanayi İş Birliği Programı,
- Norm Tooling bünyesinde geliştirilen 10 adet iç proje yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm

Norm Tooling, çevresel etkileri minimize etmeye yönelik projeleri destekleyerek sürdürülebilir teknolojilerin geliştirilmesini önceliklendirmektedir. Bu doğrultuda:

- Yerel iş birlikleri ile çevreci teknoloji kapasitesi artırılmış,
- Uluslararası ortaklıklarla küresel ölçekte inovatif çözümler hayata geçirilmiş,
- Uzun vadeli, ekonomik sürdürülebilirliği destekleyen projeler geliştirilmiştir.

Fikri Haklar ve Patent Başvuruları

2024 yılı itibarıyla, Ar-Ge projeleri kapsamında 2 patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Bu başvurular, Norm Tooling'in teknoloji odaklı büyüme stratejisinin ve inovasyon kapasitesinin

somut göstergeleri arasında yer almaktadır.

Eğitim ve Etkinlik Katılımları

2024 yılı boyunca yurt içi ve yurt dışında toplam 34 eğitim, seminer, kongre ve fuara katılım sağlanmıştır. Bu katılımlar:

- Sektörel gelişmelerin yakından takip edilmesine,
- Ar-Ge projelerinin global standartlara taşınmasına,
- Ar-Ge ekibinin teknik ve bilimsel gelişimini desteklemeye katkı sağlamıştır.

Üniversite ve Sanayi İş Birlikleri

Norm Tooling Ar-Ge Merkezi; yenilikçi, sürdürülebilir ve çevik çözümler üretmek amacıyla üniversiteler ve araştırma kurumları ile iş birlikleri gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda:

- Kâtip Çelebi Üniversitesi, Celal Bayar Üniversitesi ve Gaziantep Üniversitesi ile stratejik iş birlikleri kurulmuştur.
- Ulusal ve uluslararası projelerle bilgi paylaşımı ve sektörel gelişmelere katkı sağlanmıştır.
- Ar-Ge süreçlerinin çeviklik kazanması ve katma değer yaratması hedeflenmiştir.

2025 Yılı Hedefleri

2025 yılında Ar-Ge çalışmalarının odak noktaları arasında otomasyon, dijitalleşme ve ileri üretim teknolojilerinin mevcut sistemlerle entegrasyonu yer almaktadır. Bu kapsamda:

- Robot destekli otomasyon sistemleri ile hassas üretim süreçlerinin güçlendirilmesi,
- Yeni nesil üretim tezgâhlarıyla talaşlı imalat yetkinliğinin artırılması,
- Üniversite ve sanayi iş birlikleriyle ürün ve proses geliştirme projelerinin yaygınlaştırılması,
- Müşteri memnuniyetine ve ürün kalitesine doğrudan katkı sağlayacak üniversite temelli ortak projelerin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.



SAC ŞEKİLLENDİRME

NORM STAMPING

Norm Holding bünyesinde faaliyet gösteren Stamping Bölümü, kurulduğu günden bu yana üretim kapasitesini artırarak müşteri taleplerine hızlı, esnek ve kaliteli çözümler sunmayı hedefleyerek faaliyetlerini sürdürmektedir. Başlangıçta yalnızca rondela üretimiyle sınırlı olan üretim yapısı, bugün otomotiv, beyaz eşya ve mobilya sektörlerine yönelik sac parça üretimini kapsayan geniş bir ürün gamına ulaşmıştır.

2024 yılı itibarıyla ürün kod sayısı 25'ten 250'ye çıkarılmış, üretim adetleri 2022 yılına kıyasla %150 artırılmıştır. Bu büyüme, üretim süreçlerinde uygulanan kalıp optimizasyonları, fire azaltma aksiyonları ve yüksek teknoloji yatırımları sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Ürün Grubu ve Üretim Kabiliyetleri

Stamping bölümünde üretilen başlıca ürün grupları:

- Standart Rondela
- Yaylı Rondela
- Otomotiv Sac Parçaları
- Beyaz Eşya Sac Parçaları
- Mobilya Sektörüne Yönelik Somun Ürünleri

2024 itibarıyla üretim alt yapısı

- 20 Pres Makinesi
- 8 Ayıklama Makinesi
- 3 Çapak Alma Hattından oluşmaktadır.

Bu altyapı sayesinde, yüksek hassasiyetli üretim gerçekleştirilmekte; akıllı üretim sistemleriyle hatalar minimize edilmekte, verimli malzeme yönetimi ve kalıp tasarımıyla sürdürülebilir üretim süreçleri sürdürülmektedir.

Operasyonel Mükemmellik

Norm Stamping 2025 yılı itibarıyla Operasyonel Mükemmellik Bölümü kurulması çalışmalarına başlamış ve bu sayede; yapı, yalın üretim, metot geliştirme, maliyet iyileştirme ve sürekli gelişim faaliyetlerini tek bir çatı altında toplamayı hedeflemektedir.

2024 yılında yürütülen öneri-Kaizen süreci kapsamında toplam 154 öneri alınmış, çalışan katılım oranı %74 olarak gerçekleşmiştir. Süreç içerisinde aşağıdaki kategorilerde ödüllendirme

gerçekleştirilmiştir:

- 5S Şampiyonu Olan Takım
- Öneri Şampiyonu
- Kaizen Puantaj Şampiyonu
- A Sınıfı Seçilen Kobetsu Kaizen & Önce-Sonra Kaizen Ekipleri

Ayrıca yıl boyunca çeyrek dönem bazlı 5S denetimleri gerçekleştirilmiş ve belirlenen aksiyonlar ile sürekli iyileştirme hedeflenmiştir.

Sürdürülebilirlik ve İSG Faaliyetleri

Norm Stamping, faaliyetlerini çevresel, sosyal ve yönetim ilkeleri doğrultusunda şekillendirmektedir. 2024 yılı boyunca gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamaları:

- Ergonomik ve güvenli üretim alanları için tezgâh iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.
- Risk analizlerine bağlı olarak, iş sağlığı ve güvenliği açısından riskli görülen makine ve ekipmanlarda iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir.
- Tüm çalışanlara yönelik teknik ve kişisel gelişim eğitimleri hem yüz yüze hem çevrim içi formatlarda gerçekleştirilmiş, eğitim katılım oranı %100 olmuştur.
- Yeni başlayan çalışanlar için işbaşı eğitim süreçleri Temel Yetkinlik başlığı altında yapılandırılmıştır.

2025 Yılı Hedefleri

Norm Stamping, büyüme ve modernizasyon hedefleri doğrultusunda aşağıdaki stratejik planları devreye alacaktır:

- 2025 yılında yeni fabrikaya geçiş gerçekleştirilerek, üretim süreçleri otomasyon destekli sistemlerle modernize edilecektir.
- Kod sayısı ve ürün çeşitliliği artırılarak müşterilere daha kapsamlı çözümler sunulacaktır.
- 2026 yılı itibarıyla lazer kesim, abkant büküm ve kaynaklı imalat gibi ileri üretim teknolojilerine yatırım yapılacaktır.
- Bu yatırımlarla birlikte, otomotiv ve beyaz eşya sektörlerinde katma değerli üretim hedeflenmektedir.

Norm Stamping, kalite, inovasyon ve sürdürülebilir büyüme ilkeleri doğrultusunda yatırımlarına devam ederek, sektördeki liderliğini pekiştirme kararlılığıyla çalışmalarını sürdürmeyi hedeflemektedir.

EKLEMELİ İMALAT

NORM ADDITIVE

Norm Holding'in eklemeli imalat alanındaki yatırımı olan Norm Additive, 2021 yılında kurulmuş olup; otomotiv, havacılık, beyaz eşya, makine, medikal ve savunma gibi birçok sektöre hizmet sunmaktadır. Yüksek teknolojiye dayalı üretim altyapısıyla kısa sürede önemli bir mühendislik ve üretim merkezi haline gelmiştir. 2024 yılı hem üretim kapasitesinin hem de sektörel etkisinin güçlendiği bir dönem olmuştur.

Teknolojik Yatırımlar ve Üretim Genişlemesi

Geçmiş yıllarda devreye alınan polimer ve metal eklemeli imalat sistemleri, 2024 itibarıyla olgunluk seviyesine ulaşarak seri üretim süreçlerine entegre edilmiştir. Alman üretici **EOS GmbH** ile yapılan iş birliği çerçevesinde makine parkına üç yeni sistem eklenmiştir:

- **M290-1KW (Metal Yazıcı):** 1KW lazer gücü ile metal üretim için,
- **P770 (Plastik Yazıcı):** 70W çift lazer sistemi ile geniş hacimli plastik üretimi,
- **P110 (Plastik Yazıcı):** 30Q lazer sistemi ile hassas plastik üretimi.

Bu yatırımlarla birlikte **metal alaşımlarında (AlSi10Mg, 316L, CuCp, MS1) ve plastik malzemelerde (PA12, PA2200, TPU1301, PA3200GF)** geniş bir malzeme portföyü oluşturulmuştur.

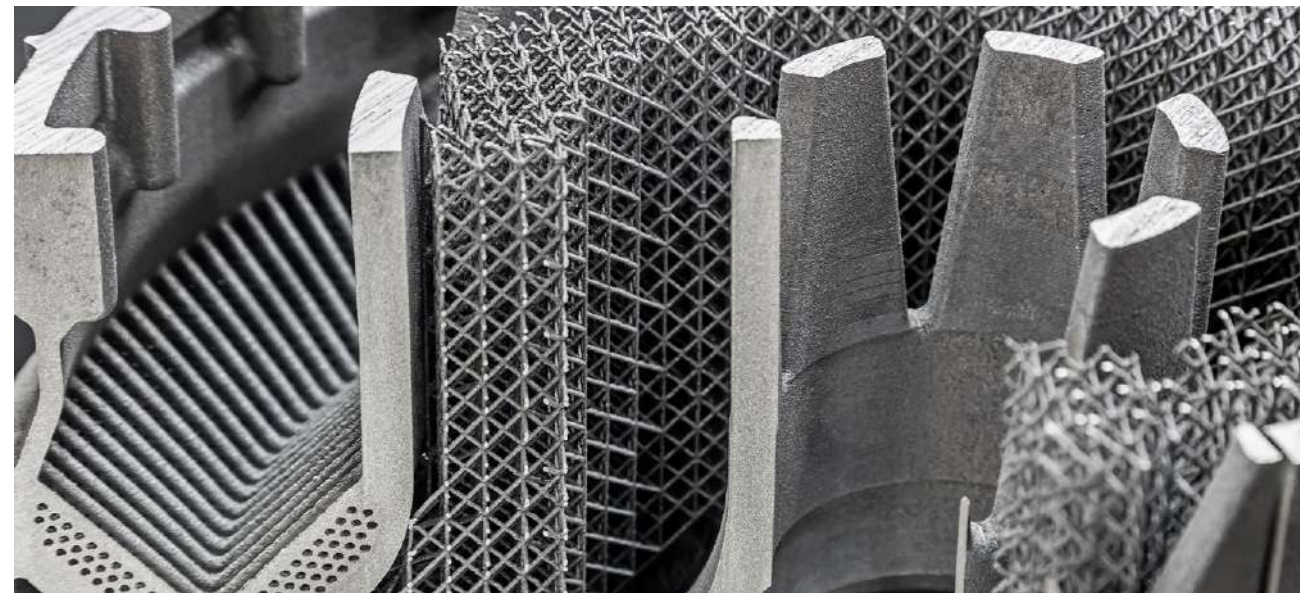


Kalite Kontrol ve Tersine Mühendislik

2024 yılında kurulan kalite kontrol departmanı ile üretimdeki tüm parçalar **CMM** ve **3D tarama sistemleri** ile denetlenerek ölçüm raporlarıyla birlikte teslim edilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda tersine mühendislik hizmetleri de sunulmaya başlanmıştır.

Üretim ve Eğitim Faaliyetleri

2024 yılında yaklaşık **62.000 adet parça** üretilmiş; farklı sektörlerden gelen projelerde aktif görev





alınmıştır. İzmir ve diğer şehirlerde gerçekleştirilen eğitim programları ile müşteri mühendislik ekiplerine eklemeli imalat teknolojileri aktarılmış, **360 firmanın yerinde ziyareti** gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası temsil

Norm Additive, 2024 yılında ilk kez uluslararası fuara katılım göstermiştir. Kasım ayında Frankfurt'ta düzenlenen **FORMNEXT'24 Fuarı'nda** stantlı katılım sağlanmış, endüstriyel ürünler ve özel tasarım projeler büyük ilgi görmüştür.

Sektörel Strateji ve Sürdürülebilirlik

Sektörel Uygulamalar ve Kalite Sistemleri

Polimer üretimlerde ardıl işlemler ve montaj kabiliyetleri artırılarak; sivil havacılık ve drone sektörlerine yönelik seri üretim projeleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçlerde kalite kontrol, mekanik test ve ölçüm raporlarıyla desteklenmiştir.

Sürdürülebilir Üretim

Eklemeli imalat süreçlerinde atık miktarının minimize edilmesi sağlanmış, kullanılan polimer hammaddelerin %90'ı geri dönüştürülerek üretim yapılmıştır. Toz salınımını önleyici özel emiş sistemleri ile çevresel etki azaltılmıştır.

2025 Yılı Hedefleri

Norm Additive, 2025 yılında hem metal hem de plastik tarafında büyük ölçekli projelere odaklanarak; kalıpcılık, indüksiyon sistemleri, makine imalatı ve havacılık sektörlerinde güçlü çözümler sunmayı hedeflemektedir. Ar-Ge yatırımlarının artırılması ve üretim süreçlerinin daha da dijitalleşmesiyle, yüksek kalite ve sürdürülebilirlik standartlarında büyüme hedeflenmektedir.

NORM 3D

2024 yılında kurulan Norm 3D, Türkiye'de eklemeli imalat teknolojilerinin yaygınlaştırılmasına öncülük etmek amacıyla faaliyetlerine başlamış; EOS GmbH ile yapılan stratejik iş birliği sayesinde, markanın Türkiye'deki tek yetkili distribütörü olmuştur.

Satış ve Servis Altyapısının Güçlendirilmesi

Norm 3D, 2024 yılı boyunca Türkiye genelinde gerçekleştirdiği 360'tan fazla firma ziyareti ile eklemeli imalat çözümlerini tanıtmış, satışını yaptığı makinelerin kurulum, eğitim ve bakım süreçlerini başarıyla yönetmiştir. Servis ekibinin yetkinlikleri artırılmış ve tüm kullanıcılar için yüksek hizmet kalitesi sunulmuştur.

Eğitim ve Danışmanlık

Müşteri ekiplerine teknik danışmanlık ve uygulamalı eğitim hizmetleri sağlanmış; eğitimler Türkiye'nin çeşitli noktalarında partner firmalarla birlikte gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası temsil

Kasım ayında Almanya'nın Frankfurt şehrinde düzenlenen FORMNEXT'24 Fuarı'na EOS ile birlikte katılım sağlanmış ve uluslararası iş birlikleri için güçlü temaslar kurulmuştur.

Mevcut Pazarlar ve Sektörel Stratejiler

Norm 3D, yalnızca yazıcı satışıyla sınırlı kalmayarak; sürdürülebilir, entegre ve katma değerli çözümler sunmayı hedeflemektedir. Sivil havacılık, savunma sanayii, otomotiv, makine ve medikal sektörlerinde yürütülen projeler ile geniş bir müşteri tabanı oluşturulmuştur.

Servis yatırımları artırılmış, yazıcıların yüksek verimlilikle kullanılması sağlanmıştır. Teknik danışmanlık hizmetleriyle üretim süreçlerinin verimliliği artırılmıştır.

Sürdürülebilirlik

Norm 3D, 2024 yılı boyunca eklemeli imalat malzemelerinin geri dönüşümüne yönelik çalışmalar yürütmüş ve çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik sürdürülebilir üretim uygulamalarını desteklemiştir.

2025 Yılı Hedefleri

Norm 3D, 2025 yılında daha büyük ölçekli projeler üstlenerek sektörün öncü teknoloji sağlayıcılarından biri olmayı hedeflemektedir. Kalıpcılık, makine imalatı, indüksiyon sistemleri ve havacılık gibi alanlara özel çözümler geliştirilecek; eğitim ve danışmanlık hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.

Servis altyapısının güçlendirilmesi ve ileri teknolojiye sahip makinelerin sunulmasıyla, Türkiye'deki kullanıcıların ihtiyaçlarına daha etkin çözümler sağlanacaktır. Ar-Ge ve stratejik yatırımlar doğrultusunda, Norm 3D'nin uluslararası pazardaki konumu daha da güçlendirilecektir.

NORM DIGITAL

Norm Holding'in teknoloji alanındaki iştiraki Norm Digital, 2024 yılında güçlü bir büyüme ivmesi yakalayarak marka konumunu pekiştirmiş ve ulusal çapta geniş bir müşteri ağına ulaşmıştır. Yıl sonunda çalışan sayısı 150'ye, dış müşteri sayısı 110'a ve hizmet verilen sektör sayısı 30'a ulaşmıştır. İstanbul, Ankara, Bursa, Kayseri ve Gaziantep gibi farklı bölgelerde yürütülen projelerle Türkiye genelinde yaygınlık kazanılmıştır.

Norm Digital, 2024 yılı içinde SAP Gold Partner seviyesine ulaşarak sektördeki uzmanlığını tescillemiş; 15'in üzerinde iş ortağıyla yeni projelere imza atarak dijital dönüşüm, yapay zekâ ve kurumsal yazılım çözümlerinde öncü konumunu güçlendirmiştir.

Hizmet Alanları

- Akıllı Otomasyon Teknolojileri
- Yazılım ve Yapay Zekâ Geliştirme
- SAP/ERP Danışmanlık
- Sistem ve Network Hizmetleri
- Proje Yönetimi

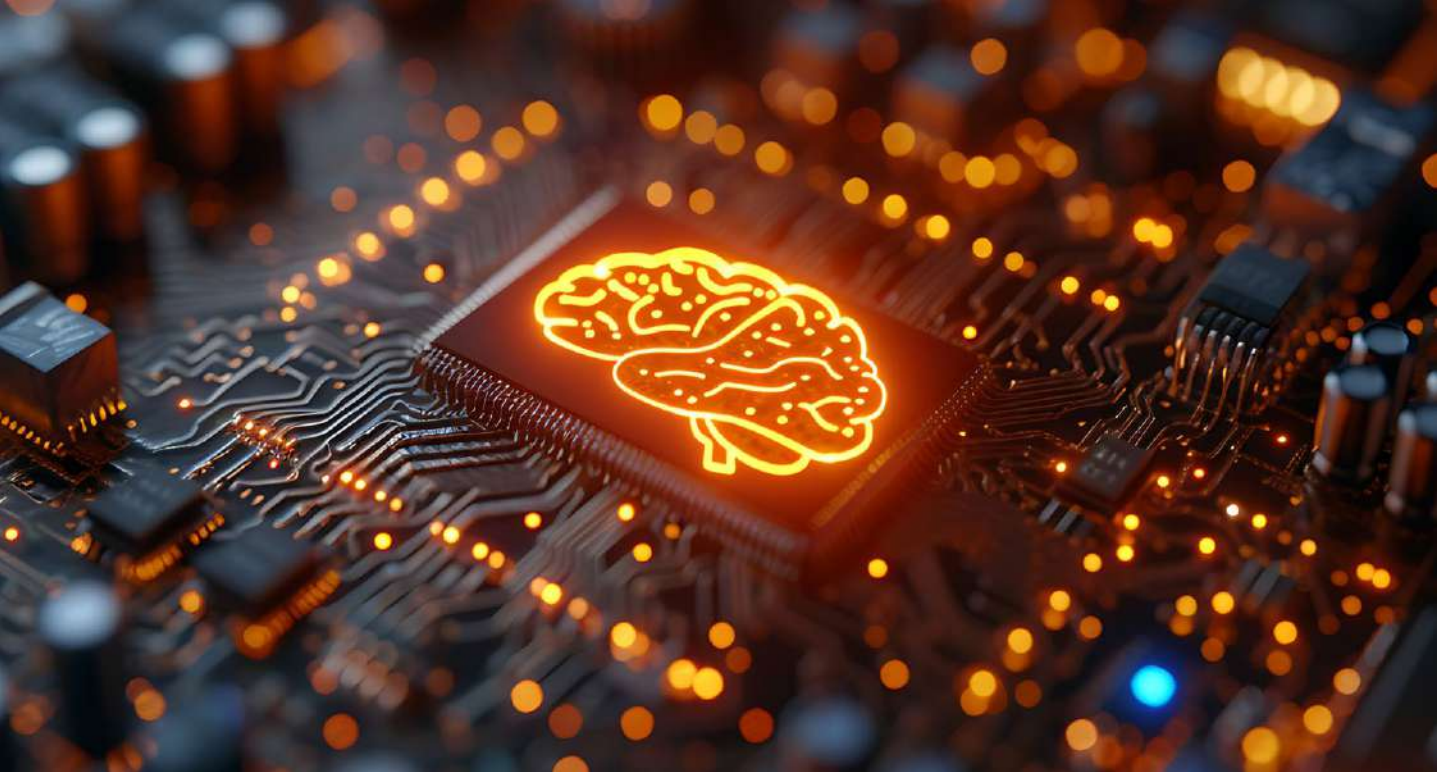
Stratejik İş Birlikleri ve Etkinlikler

2024 yılında Norm Digital, hem yerel hem uluslararası düzeyde çok sayıda etkinlik ve iş birliği ile marka bilinirliğini artırmıştır:

- İlk C'Summit Etkinliği – İzmir Arkas Arcademia (29 Şubat)
- Palo Alto ile Siber Güvenlik Çözümleri Etkinliği – İzmir (6 Mart)
- İkinci C'Summit – İzmir Arkas Arcademia (15 Mayıs)
- Ege CIO Summit (Bulutistan & IBM ile birlikte) – Swiss Otel İzmir (6 Haziran)
- Dijital Dönüşüm Zirvesi (EGİAD-ESİAD) – Ana sponsor olarak katılım
- IDC CIO Summit Türkiye – NG Enjoy Sapanca (29-30 Mayıs)
- KalDer Mükemmelliği Arayış Sempozyumu – (5 Haziran)
- Kuika Hackathon (Normtelligence Takımı 2. oldu) – (29-30 Haziran)
- IDC Future of Work Xchange (Málaga, İspanya)
- London Tech Week (10-14 Haziran)
- Uluslararası Akademik Forum 2024 (TİDE & MÖDAV)

TEKNOLOJİ





Başarılı SAP Projeleri

- Sarıgözoğlu: SAP Projesi ve Enflasyon Muhasebesi canlıya alındı.
- Europap Tezol: SAP S/4HANA geçişi başarıyla tamamlandı.
- Gökçelik: SAP EWM Projesi ile süreçler dijitalleştirildi.
- Coante: SAP Public Cloud Projesi sektörde ilk olarak devreye alındı.

Ödüller ve Başarılar

- “Yılın En İyi CIO’su” Ödülü – Future of CIO & Awards
- “Best Data & Advanced Analytics” Ödülü – Talep Tahmini Projesi ile
- Deloitte Teknoloji Fast 50 – 9. Sıra
- RPA alanında liderlik – Tungsten Automation iş ortaklığıyla

Norm Holding Dijital Dönüşüm Projeleri

Ocea’N MES Sistemi

- 2024 itibarıyla 440 tablet aktif olarak kullanılıyor.
- Sistem, İzmir ve Salihli fabrikalarında uygulanıyor.
- 1000+ kullanıcı, kağıtsız üretim yönetim sistemini aktif kullanıyor.

RPA Uygulamaları

- 165 süreç dijitalleştirilmiş, 84 kişilik iş gücü eşdeğeri robot görevlerine aktarılmıştır.
- SAP Geçiş Projeleri
- SAP RISE Private Cloud çözümüne hatasız geçiş sağlanmıştır.

2024 Dijital Projelerden Örnekler:

- E-Invoice (Norm Fasteners Romanya)
- InFlow Kılavuz ve Magazin Süreçleri
- Akıllı Eldiven (Digital Depo)
- Yeni Veri Merkezi Kurulumu ve Geçişi
- SAP HR Bütçe ve İdari İşler Dönüşüm Projeleri
- Mubiko Mikro İhracat Uygulaması
- EDI Dalgalanma Raporu
- Norm Coating Tekliflendirme Projesi
- Üretim Siparişleri Dijital Arşivleme
- Norm CRM (C4C) Yaygınlaştırma
- Doruk MES Entegrasyon Projesi
- Buy_Part Tekliflendirme Projesi
- InFlow Öğrenilmiş Dersler Dijitalleştirme
- Norm Defter (IFRS Uyumlu)
- YP Depo Dijitalleştirme (Norm Coating)
- Reklamasyon Yönetimi Dijitalleştirme
- Tedarik Takip Raporlama
- SAP PPDS Modülü Devreye Alma
- Norm Holding Dış Ticaret Paketi (2025'te devam edecek)

Sistem Altyapısı ve Destek Hizmetleri

- 12 lokasyon, 27 tesis, 1500+ Microsoft hesabı, 2850+ BT cihazı ile sistem yönetimi sağlanmaktadır.
- İzmir lokasyonunda ağ yedekliliği, uzak lokasyonlarda sunucu optimizasyonu ve DR projeleri devreye alınmıştır.
- SASE ve Zero Trust güvenlik altyapısı projeleri yürütülmektedir.

2024 yılı Norm Digital’in inovatif gücünü, teknolojik yetkinliklerini ve sektörel liderliğini pekiştirdiği bir yıl olmuştur. SAP danışmanlığı, dijital dönüşüm uygulamaları, yapay zekâ projeleri ve RPA çözümleriyle hem Norm Holding içindeki hem de grup dışı iş ortaklıklarında güçlü sonuçlar elde edilmiştir. Norm Digital 2025 yılında da veri, teknoloji ve inovasyon odaklı yapısını güçlendirerek, dijital geleceğe liderlik etme vizyonu ile faaliyetlerini sürdürmeyi hedeflemektedir.



MAKİNE VE OTOMASYON

2023 yılında elde ettiği istikrarlı büyümenin ardından NRM Mühendislik, 2024 yılına yönelik stratejik hedeflerini kararlılıkla uygulamaya koymuştur. Teslim edilen projelerin çeşitliliği ve yüksek kalitesi, şirketin sektördeki konumunu pekiştirmiş; tüm çalışanların katkısıyla sürdürülen müşteri odaklı yaklaşım, geleceğe yönelik adımların temelini oluşturmuştur.

Yıl boyunca yurt dışı satışların toplam cirodaki payı %8 seviyelerine ulaşmış; Avrupa pazarına yönelik montaj makineleri satışına başlanmıştır. Almanya merkezli iş ortağı ile satış ve satış sonrası hizmet süreçleri güçlendirilmiştir. Wolf, Leopard ve Cheetah gibi optik kalite kontrol makineleri ailesi müşteri taleplerine göre özelleştirilebilir hale getirilmiş, bununla birlikte otomatik ve yarı otomatik paketleme makineleri geliştirilmiş ve standartlaştırılmıştır.

2024 yılı içerisinde sağlık sektörüne yönelik makine satışı gerçekleştirilmiş olup, söz konusu ürünün 2025 yılında sahaya kurulması planlanmaktadır.

Dijitalleşme ve Süreç İyileştirmeleri

NRM Mühendislik, üretimden tasarıma ve montaja kadar tüm operasyonlarını dijital projelerle desteklemiştir. 2023 yılında başlatılan otomatik veri toplama, ERP ve CAD sistem entegrasyonları, operasyonel süreçlerin izlenebilirliğini ve verimliliğini artırmıştır. Gerçek zamanlı veri paylaşımı sayesinde hata payı azaltılmış, bilgi akışı kesintisiz hale getirilmiştir.

Pazarlama İletişimi Faaliyetleri

NRM Mühendislik, yurt içi ve yurt dışı yayınlarda güçlü bir iletişim faaliyeti yürütmüştür. Yurt dışında 2 adet, yurt içinde ise 3 adet ilan çalışması yayınlanmıştır. Ayrıca sektörel dergilerde advertorial çalışmaları ile görünürlük artırılmıştır. TAYSAD Basından Otomotiv Haberleri e-bülteninde NRM Mühendislik banner kullanımı gerçekleştirilmiştir.

2025 Yılı Hedefleri ve Stratejik Yaklaşım

2025 yılı hedefleri arasında ilaç sektörüne yönelik montaj ve kalite kontrol makineleri geliştirmek, Avrupa satışlarının toplam ciro içindeki payını %20'ye çıkarmak ve hem Türkiye'de hem Avrupa'da etkin satış kanalları oluşturmak yer almaktadır. NRM Mühendislik, bu hedeflere ulaşmak adına inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanmakta, müşteri odaklı ürün geliştirme anlayışıyla pazardaki rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir.

Gelecek Vizyonu

NRM Mühendislik, önümüzdeki beş yıl içinde Avrupa pazarında optik kamera ve kalite kontrol sistemlerinde ilk beş firma arasında yer almayı amaçlamaktadır. Bu vizyon doğrultusunda Ar-Ge yatırımları, pazar stratejileri ve ürün geliştirme süreçleri entegre bir yapı içinde yönetilmektedir. Dijital dönüşüm, inovasyon ve operasyonel mükemmeliyet odaklı yaklaşımıyla NRM Mühendislik, sürdürülebilir büyümeyi öncelikli hedefi olarak belirlemiştir.



METRIDATA

Endüstriyel Dijitalleşmenin Yeni Adresi

Metridata, Ekim 2024'te resmî olarak kurulmuş, Aralık 2024 itibarıyla ticari faaliyetlerine başlamıştır. Norm Holding iştiraklerinden NRM Mühendislik A.Ş. ile kurulan ortaklık yapısı sayesinde güçlü, esnek ve sürdürülebilir bir organizasyon altyapısına sahiptir.

Endüstriyel veri toplama, işleme ve kalite kontrol süreçlerinde insan bağımlılığını azaltan, hatta ortadan kaldıran ileri teknoloji çözümler geliştiren Metridata, yapay zekâ destekli sistemler ve gelişmiş algoritmalar aracılığıyla, endüstriyel standartlara uygun otomasyon projeler tasarlamakta ve anahtar teslim çözümler sunmaktadır.

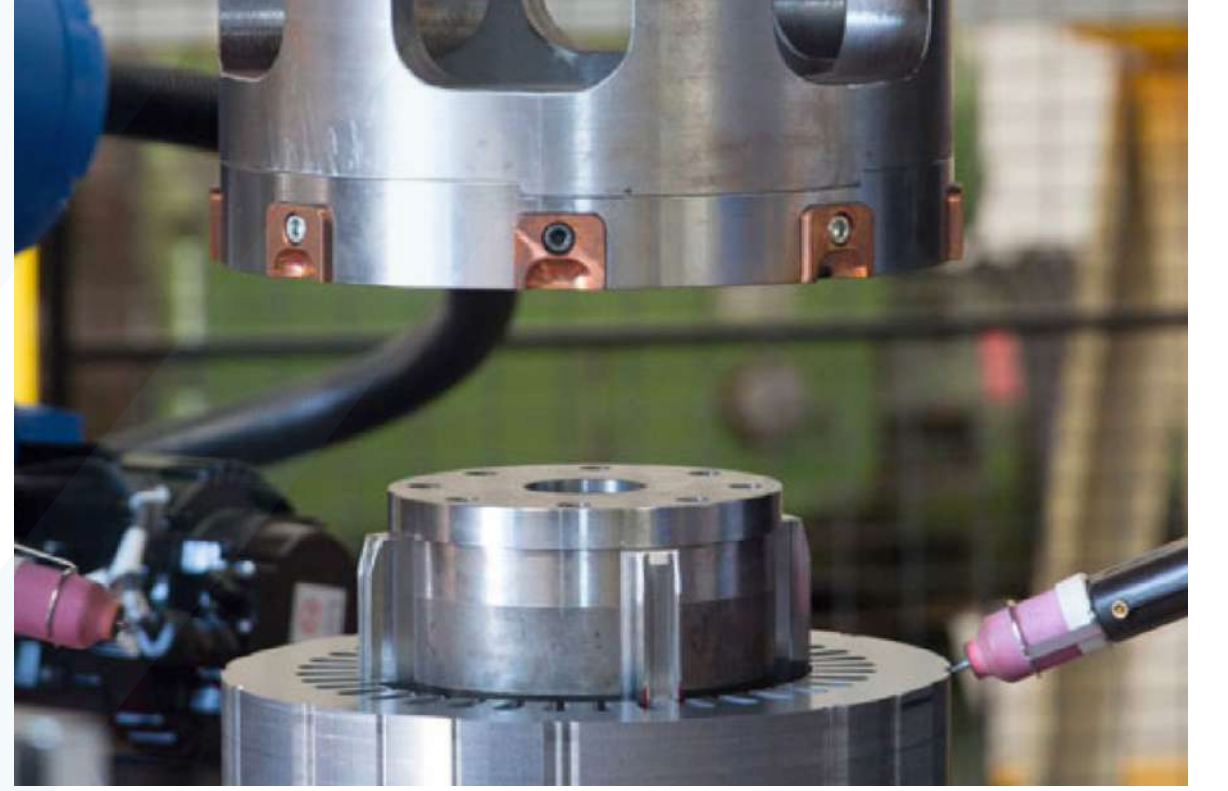
Vizyon

Metridata, endüstriyel otomasyon ve kalite kontrol alanında global ölçekte öncü bir mühendislik firması olmak; yapay zekâ ve ileri görüntü işleme teknolojileriyle sektörde standartları belirleyen, inovasyonu destekleyen ve sanayinin dijital dönüşümüne yön veren bir teknoloji şirketi olarak fark yaratmak ve Norm Holding'in gücünden aldığı destekle, sürdürülebilir ve akıllı üretim süreçlerinin geleceğini şekillendirmek vizyonu ile hedeflerini belirlemiştir.

Faaliyet Alanları

Metridata, yapay görme sistemlerinden yapay zekâ destekli görüntü işleme çözümlerine kadar geniş bir teknoloji yelpazesinde faaliyet göstermektedir. Endüstriyel veri toplama ve anlamlandırma teknolojileri ile üretim süreçlerinde yüksek verimlilik ve doğruluk sağlarken, test ve kontrol sistemleri tasarımıyla kalite standartları yükseltilmektedir. Endüstri 4.0 tabanlı proje geliştirme çalışmaları ile sanayinin dijital dönüşümüne katkı sunan Metridata, sunduğu eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle sektördeki bilgi birikimini yaygınlaştırmakta ve dönüşüm süreçlerine rehberlik etmektedir.

Geliştirdiği yüksek teknoloji çözümlerle çeşitli sektörlerde katma değer sağlayan Metridata; başta otomotiv, bağlantı elemanları ve savunma sanayi olmak üzere; gıda, ilaç, enerji, cam ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren firmalara özel çözümler sunmaktadır. Farklı sektörlerin ihtiyaçlarına yönelik özelleştirilmiş sistem tasarımlarıyla üretim süreçlerinde kalite, hız ve verimlilik artışı sağlanmakta; müşterilere rekabet avantajı sağlanmaktadır.



Öne Çıkan Uygulamalar ve Katılım

Yüksek çözünürlüklü kamera sistemleri ve özel ışık tasarımı ile sahip optik kalite kontrol makineleri ile üretimdeki en küçük kusurlar dahi tespit edilerek kalite kontrol süreçlerinde yüksek hassasiyet sağlanmaktadır. Metridata çözümleri, otomotivden enerjiye kadar pek çok sektörde üretim güvenliğini artırmaktadır.

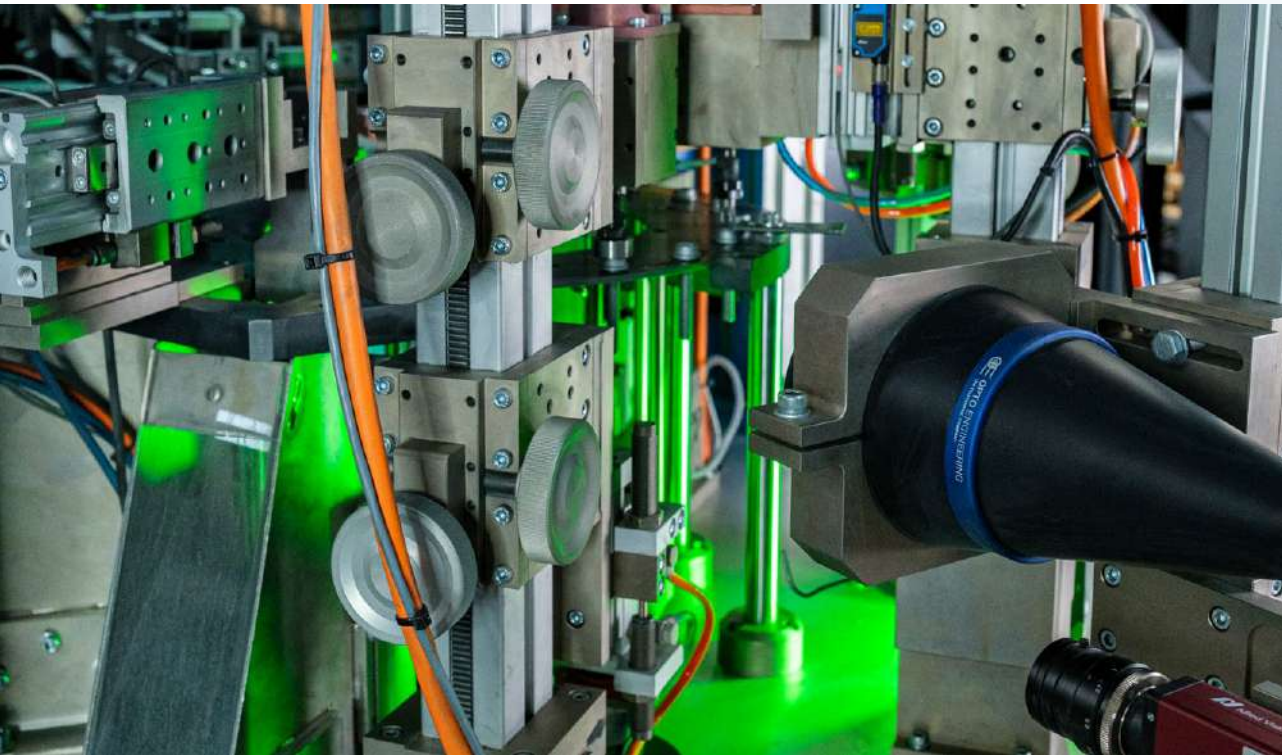
Metridata, 2024 yılı içinde Doğa Koleji tarafından düzenlenen Liderlik Akademisi Girişimcilik ve İnovasyon Semineri'nde "Yapay Zekânın Endüstride Kullanım Alanları" başlıklı sunumuyla yer almıştır. Genç girişimci adaylarıyla bir araya gelerek yapay zekâ teknolojilerinin sanayi üzerindeki etkisine dair deneyim paylaşımında bulunulmuştur.

Dijital Dönüşüm Yolculuğu

Metridata, Endüstri 4.0 ve yapay zekâ tabanlı teknolojilerle üretim süreçlerini dönüştürme

vizyonu ile çalışmalarını dört temel adımda sürdürmektedir. İlk olarak, insan bağımlılığını azaltmak ve kaliteyi artırmak amacıyla stratejik hedefler belirlenmektedir. Ardından, yüksek hassasiyet gerektiren test ve ölçüm projeleri tasarlanmakta; bu çözümler üretim hatlarına entegre edilmekte ya da anahtar teslim olarak sunulmaktadır. Sürecin son aşamasında ise, Ar-Ge yatırımları ile inovasyon kapasitesi sürekli olarak geliştirilmekte ve teknoloji tabanlı katma değer yaratılmaktadır.

Bu yolculukta Metridata, sanayinin dijitalleşmesine öncülük eden, sürdürülebilir ve akıllı üretim modelleriyle geleceği şekillendiren bir teknoloji şirketi olma hedefiyle stratejik planlamasını tamamlamıştır.



TARIM VE GIDA



2024 yılı, Norm Holding çatısı altında faaliyetlerini sürdüren Nordes Gıda için stratejik gelişmelerin yaşandığı verimli bir dönem olmuştur. Üretim kapasitesini artıran, yeni pazarlara açılan ve kalite standartlarını yükselten Nordes Gıda, sektördeki konumunu daha da güçlendirmiştir.

İhracat Yapılanması ve Uluslararası Operasyonlar

2024 yılında kurulan ihracat departmanı ile uluslararası pazarlara açılım süreci başlatılmış, müşteri görüşmeleri ve deneme üretimleri sonucunda başta Almanya ve Birleşik Krallık olmak üzere birçok Avrupa ülkesine 88 konteyner meyve konservesi (mandalina, çilek, kayısı, kiraz, erik ve üzüm) ihracatı gerçekleştirilmiştir. Lojistik süreçlerde yapılan optimizasyon çalışmalarıyla operasyonel verimlilik artırılmıştır.

Organizasyonel Yapılanma

Şirketin büyüme hedefleri doğrultusunda yapılanma güçlendirilmiş, 15 yıllık sektör deneyimine sahip Ceren Uybat, Norm Cıvata İthalat Müdürü görevinden Ticaret Direktörlüğü görevine atanmıştır.

Kurumsal temsil ve Tanıtım Faaliyetleri

Marka bilinirliğini artırmaya yönelik faaliyetler kapsamında; mart ayında IFE İngiltere Fuarı, Ekim ayında ise SIAL Paris Gıda Fuarı ziyaret edilmiştir. Aynı zamanda müşteri ziyaretleri ve denetimler gerçekleştirilerek iş birlikleri pekiştirilmiştir.

Kalite ve Belgelendirme Süreçleri

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında yürütülen belgelendirme çalışmaları sonucunda,

- BRC derecesi B Sınıfından A Sınıfına yükseltilmiş,
- İlk kez girilen IFS denetimi ise “Higher Grade” notu ile tamamlanmıştır.
- Bu başarılar, Nordes Gıda’nın uluslararası gıda güvenliği standartlarındaki yetkinliğini belgelemektedir.

Şirket Yapılanması

2024 yılı ağustos ayında Sardes Gıda ile ortaklık sona ermiş ve Nordes Gıda, faaliyetlerine

tamamıyla Norm Holding iştiraki olarak devam etmeye başlamıştır.

2025 Yılı Hedefleri

Nordes Gıda, 2024 yılında elde ettiği kazanımlar doğrultusunda 2025 yılına dört kat büyüme hedefi ile girmektedir. Bu kapsamda;

- 350 konteyner üretim ve satış hedeflenmektedir,
- Ürün çeşitliliği artırılarak farklı pazarlara açılım sağlanacaktır,
- İhracat departmanı güçlendirilerek yeni müşteri portföyleri oluşturulacaktır,
- Uluslararası fuar katılımları sürdürülecektir (Foodex Japonya, Anuga Almanya, Summer Fancy Food ABD),
- Kalite sistem belgelerinin sürdürülebilirliği sağlanacak; denetim süreçleri, habersiz denetim uygulamalarını da kapsayacak şekilde geliştirilecektir,
- Müşteri memnuniyetini artırmak adına düzenli denetim ve ziyaretler planlanacaktır,
- Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde etkinliğin artırılması için optimizasyon projeleri genişletilecektir.

Nordes Gıda, Norm Holding’in sürdürülebilir büyüme vizyonu doğrultusunda hareket ederek, 2025 yılında da ihracat kapasitesini artırmayı, global pazarda daha güçlü bir konuma ulaşmayı ve kalite odaklı üretim anlayışıyla sektörde fark yaratmayı hedeflemektedir.



Norm Holding A.Ş.

Ticaret Sicil Numarası: 198267

Mersis No: 0631078677800001

İLETİŞİM

Adres

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

Telefon

+ 90 (232) 376 7610 (PBX)

Fax

+ 90 (232) 376 7613

www.normholding.com[normholding](https://www.facebook.com/normholding)[normholding](https://www.instagram.com/normholding)[normholding](https://www.linkedin.com/company/normholding)



www.normholding.com