



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
RAPORU



# İÇİNDEKİLER

## Rapor Hakkında

- 08 Rapor Hakkında
- 10 Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı
- 12 CEO Mesajı
- 14 Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Mesajı

## Norm Holding

- 18 Norm Holding Hakkında
- 22 Rakamlarla 2024
- 24 Kilometre Taşları
- 26 Bir Bakışta 2024 Ekonomik Performansı
- 28 Norm Holding ve Bağlı Şirketleri
- 39 Kurumsal Üyelikler ve İş Birlikleri
- 40 Ödüller ve Başarılar

## Kurumsal Yönetim

- 44 Yönetim Kurulu ve Komiteler
- 52 İcra Kurulu ve İcra Kurulu Komiteleri
- 54 Organizasyon Yapısı
- 56 Kurumsal Risk Yönetimi
- 58 Risk ve Fırsat Yönetimi
- 60 İş Etiği ve Uyum
- 63 İç Denetim
- 64 Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele
- 65 Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele
- 65 Bilgi Güvenliği
- 65 Vergi Yaklaşımı

## Geleceğe Değer

- 68 Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular
- 72 Norm Holding Değer Zinciri
- 78 Sürdürülebilirlik Stratejisi
- 79 Sürdürülebilirlik Yönetimi
- 80 Sürdürülebilirlik Hedefleri

## İnsana Değer

- 90 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık
- 98 Çalışan Memnuniyeti
- 99 Yetenek Yönetimi
- 105 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 106 Toplumsal Faaliyetler

## Dünyaya Değer

- 112 Dünyaya Değer
- 113 Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi
- 116 Norm Holding Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Eylem Planı
- 118 Su Yönetimi
- 119 Atık Yönetimi ve Döngüsellik

## Teknolojiye Değer

- 122 Teknolojiye Değer
- 122 Ar-Ge ve İnovasyon
- 126 İkiz Dönüşüm

## Çalışmaya Değer

- 132 Çalışmaya Değer
- 134 Sorumlu Yatırım
- 135 Müşteri Memnuniyeti
- 136 Ürün Kalitesi ve Güvenliği
- 137 Operasyonel Mükemmellik
- 138 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

## Ekler

- 144 Yönetim Kurulu Özgeçmişleri
- 146 Kurumsal Üyelikler ve İş Birlikleri
- 148 Çevresel Performans Göstergeleri
- 152 Sosyal Performans Göstergeleri
- 156 Ekonomik Performans Göstergeleri
- 158 GRI Endeksi

Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda **sorumlulukla** hareket ediyor, **dönüşümü** destekleyen adımlar atıyor ve **kalıcı etki** yaratmaya odaklanıyoruz.



# RAPOR HAKKINDA

2024 Norm Holding Sürdürülebilirlik Raporu, Norm Holding A.Ş. (Norm Holding) ve bağlı şirketlerinin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) temellerine dayanan sürdürülebilirlik stratejisini, performansını ve öncelikli sürdürülebilirlik konularına yönelik yaklaşımını kapsamlı bir biçimde ortaya koymaktadır. Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetleri, yıllık olarak yayımlanan sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla paydaşların görüşlerine sunulmaktadır.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin beşinci sürdürülebilirlik raporu olan bu rapor, 1 Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 tarihleri arasında yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır. Rapor, GRI Standartları doğrultusunda hazırlanmıştır. Raporlama kapsamında, bilgilerine yer verilen bağlı şirketlerin detaylı listesi "Norm Holding" bölümünde yer almaktadır.

## Standartlar ve Çerçeveseler

Norm Holding 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nun hazırlanmasında GRI standartlarının yanı sıra uluslararası kabul görmüş sürdürülebilirlik inisiyatifleri ve çerçeveleri referans alınmıştır.

### BM Küresel İlkeler Sözleşmesi



United Nations  
Global Compact

### BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları



Sürdürülebilir Kalkınma İçin  
**KÜRESEL AMAÇLAR**

### BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN WEPs)

In support of

**WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the  
UN Global Compact Office

2024 Sürdürülebilirlik Raporu, hem Türkçe hem de İngilizce olarak yayımlanmış olup, bağımsız denetime tabi tutulmamıştır.

Raporda yer alan tüm veriler, aksi belirtilmedikçe Norm Holding ve bağlı şirketlerinin 2024 yılına ait performansına dayanmaktadır.

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

Değerli Paydaşlarımız ve Kıymetli Çalışma Arkadaşlarımız,

2024 yılı, küresel ve de yerel düzeyde ekonomik ile politik belirsizliklerin yoğunlaştığı ve piyasa dinamiklerinin yeniden şekillendiği bir dönem oldu. İklim değişikliğinin etkilerinin ise giderek daha görünür hale geldiği bir dönem oldu. Norm Holding olarak bu zorlu dönemi; riskleri doğru okuyarak, stratejik kararları zamanında alarak ve maliyet-verimlilik dengesini gözeterek yönettik. Piyasa dinamiklerinin yeniden şekillendiği bu ortamda, Norm Holding olarak sürdürülebilirlik alanındaki kararlı adımlarımızı, finansal dayanıklılığımızı koruyarak sürdürdük.

2024 yılı verileriyle hazırladığımız ve sizlerle paylaşmaktan gurur duyduğumuz 5'inci Sürdürülebilirlik Raporumuz; Sürdürülebilirlik Stratejimiz ve Politikalarımız aracılığıyla belirlediğimiz hedeflerimizi, taahhütlerimizi ve aksiyon planlarımızı kapsıyor. Bu raporu; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bütüncül bir yaklaşımla ele alan sürdürülebilirlik performansımızı ve uzun vadeli değer yaratma stratejimizi yansıtan kapsamlı bir yol haritası olarak görüyoruz.

Tüm paydaşlarımıza ve çalışanlarımıza uzun vadeli değer yaratarak ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlama hedefimiz, sürdürülebilirlik stratejimizin temelini oluşturuyor. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik hedeflerimizi Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu bir şekilde belirledik. BM SKA ve Paris Anlaşması'nın küresel ısınmayı 1,5°C ile sınırlandırma hedefi kapsamında, yeşil dönüşüm ve net sıfır yolculuğunda yürüttüğümüz çalışmalarımızı genişletiyor; bu adımları mali disiplin, güçlü likidite yönetimi ve seçici yatırım stratejileri ile destekliyoruz.

Deneyimlerimizi rehber alarak, insan ve gezegen için sürdürülebilir bir yarın inşa etmeye kararlıyız. Norm Holding'in ve dünyamızın geleceği için sorumluluk almayı sürdürüyoruz. "Geleceğe Değer" yaklaşımımız doğrultusunda dijitalleşme, yeşil dönüşüm ve insan odaklı stratejilerimizi birleştiren ikiz dönüşüm yolculuğumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz.

Her yatırımımızda çevresel ve sosyal etkimizi, sürdürülebilir kalkınmaya olan katkımızı değerlendirerek hareket ediyoruz. Kalite ve güvenlik standartlarını her geçen gün daha da yükselttiğimiz, iş etiğine ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlı bir değer zinciri oluşturmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, iklim dostu teknolojilere ve döngüsel üretim yaklaşımlarına öncelik verirken, iş ortaklarımızla iş birliği içinde sürdürülebilirlik hedeflerimizi birlikte gerçekleştirmek için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

2024 yılı boyunca Avrupa pazarında yaşanan yavaşlamaya karşılık, Amerika pazarındaki canlılıktan yararlanarak müşteri tabanımızı genişletmeyi ve lojistik süreçlerde hız kazanarak bu pazardaki derinleşmeyi devam ettirmeyi başardık. 2025 yılı için hedef pazarlar arasına Ortadoğu'yu da ekledik ve sürdürülebilir büyüme odağımız doğrultusunda Amerika'daki varlığımızı da güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Sürdürülebilir büyümemizin ve ülke ekonomisine sağladığımız katkının temelinde, inovasyona ve yeni teknolojilere hızlı adapte olabilme yeteneğimiz yer alıyor. Sürekli inovasyona dayanan iş modelimiz ve kalite çıktısını yukarıya taşıyan yeni ürünlerimiz sayesinde rekabet gücümüzü ve küresel pazar payımızı artırıyoruz. 2024 yılında yatırımlarımızın yaklaşık %20'sini dijitalleşme, otomasyon ve verimlilik odaklı girişimlere yönlendirdik. Bu yatırımlarla hem operasyonlarımızı daha etkin hale getirmeyi hem de sürdürülebilir maliyet avantajı elde etmeyi amaçladık. Bu yaklaşımın bir yansıması olarak Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşme çalışmalarına 2024 yılında 5,31 milyon euro kaynak ayırdık.

Çevre politikalarımız doğrultusunda, üretim faaliyetlerimizi sürdürürken tüm değer zincirimizde çevresel etkilerimizi en aza indirmeyi hedefliyoruz. Bu kapsamda yenilenebilir enerji kullanımı, su ve enerji verimliliği ve atık yönetimi odaklı çeşitli projeler geliştirerek bu alanlara yönelik önemli yatırımlar gerçekleştirdik. Çevresel hedeflerimizin yanında, sosyal kalkınma ve kapsayıcılık alanında da güçlü adımlar attık. İnsan haklarına saygılı, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen, çeşitlilikten güç alan bir kurum kültürünü geliştirmek için kararlılıkla çalıştık. Çalışan refahını artıran uygulamalarımızı sürdürürken; dijital ve teknik yetkinliklerin gelişimini destekleyen eğitim programlarımızla geleceğin iş gücünü bugünden hazırlamaya devam ettik.

Tüm bu çalışmalarımızın odağında ise birlikte değer üretme yaklaşımımız bulunuyor. Başarımızın temelinde, müşterilerimiz, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, iş ortaklarımız ve tüm toplumsal paydaşlarımızdan aldığımız güç yatıyor. Onların katkısı ve güveniyle, çevresel ve sosyal etkilerimizi dönüştürmeye; sürdürülebilirliği iş stratejimizin ayrılmaz bir parçası haline getirmeye devam ediyoruz.

Önümüzdeki dönemde tüm faaliyetlerimizde "daha az kaynakla daha fazla değer yaratma" hareket etmeyi esas alıyoruz. Otomasyon teknolojilerinin yaygınlaştırılmasıyla iş gücü verimliliğini artırmayı, üretim süreçlerinde yalınlaşmayı ve sürdürülebilirlik odaklı iyileştirmeleri öncelikli hale getirmeyi hedefliyoruz. Ticari faaliyetlerimizde uygun görülen iş alanlarında seçici yapılanmalara gidecek; yeni pazarlara erişimi ve ürün ve hizmet portföyümüzün güçlenmesini destekleyecek stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri üzerinde çalışacağız. Sorumlu üretim anlayışımız ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu yönetim yaklaşımımızla ilerlemeye devam edeceğiz.

2024 yılı boyunca gerçekleştirdiğimiz sürdürülebilirlik performansımızı ve geleceğe yönelik yol haritamızı bu rapor aracılığıyla sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyorum. Geleceğe değer katma hedefimiz doğrultusunda, 2025 yılında da aynı azim, sorumluluk ve iş birliği bilinciyle yol almaya devam edeceğiz. Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda başta çalışanlarımız olmak üzere bizi destekleyen tüm paydaşlarımıza en içten teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

**Mehmet Fatih UYSAL**

Yönetim Kurulu Başkanı



Saygıdeğer Paydaşlarımız ve Çalışma Arkadaşlarımız,

İş dünyasında dayanıklılığın ve dönüşümün ön planda olduğu bir yılı geride bıraktık. Küresel ölçekte artan kaynak kısıtları, yeşil finansmana erişimi şekillendiren yeni düzenlemeler, tedarik zinciri riskleri ve teknoloji temelli rekabet, kurumları stratejik olarak yeniden konumlanmaya yöneltti. Çevik yapımız ve güçlü politikalarımız sayesinde bu dönemi yönetmeyi başardık.

2024 yılında JCR Eurasia Rating tarafından yapılan değerlendirmede, Norm Fasteners'ın uzun vadeli ulusal kredi notları Norm Fasteners Cıvata'da A, Norm Fasteners Salihli Cıvata ve Norm Fasteners Somun'da A- olarak belirlendi. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerimizle, risklere karşı dirençli bir yapı oluştururken; sürdürülebilir büyüme hedefimizi çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) ilkeleri doğrultusunda şekillendirmeye devam ettik. Konsolide net satışlarımızı 450 milyon euro olarak gerçekleştirdik. Konsolide yatırımlarımızı ise 74 milyon euro olarak tamamladık. 2024 yılında elde ettiğimiz performans, Norm Holding'in çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda kararlı bir şekilde değer yaratmaya devam ettiğinin somut göstergesi oldu.

2024 yılı boyunca faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda istikrar, değer üretimi ve sürdürülebilirlik ekseninde ilerleme sağladık. Bağlantı elemanları, kalıp üretimi, yüzey kaplama, lojistik, otomasyon ve yazılım gibi birbirini besleyen alanlardaki varlığımız, iş modelimizin dayanıklılığını ve entegre yapımızın sağladığı esnekliği bir kez daha ortaya koydu.

Geleceğe Değer yaklaşımımız çerçevesinde, bu yıl finansal sonuçlarımıza odaklanmanın yanı sıra; çevresel ve toplumsal etkilerimizi de dikkate alarak uzun vadeli değer yaratma hedefimizi daha da ileriye taşıdık. İş stratejilerimizi iklim değişikliğiyle mücadele, insan sermayesinin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim temelleri üzerine inşa etmeye devam ediyoruz.

Sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda, Norm Holding Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Eylem Planı'nı hazırladık. 4 bağlı şirketimizi ve 7 üretim tesisimizi kapsayan bu strateji çerçevesinde; Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 sera gazı emisyonlarımızı azaltmaya yönelik projeleri belirledik. Bu projeleri destekleyecek yeni teknolojileri ve uygulama alanlarını detaylı biçimde analiz ettik. Elde ettiğimiz veriler doğrultusunda, gelecek senaryolarımızı oluşturarak yol haritamızı netleştirdik.

Çevresel etkilerimizi azaltmaya yönelik olarak 2023 yılında başlattığımız projeleri 2024 yılında ölçeklendirerek önemli ilerlemeler kaydettik. Yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen kurulu gücümüzü 2021 yılına göre en az %50 artırma hedefiyle yola çıktık. Bu doğrultuda, 2021 yılında 2,1 MW olan yenilenebilir enerji kurulu gücümüzü 2024 yılında 8,2 MW'a ulaştırarak hedefimizin ötesine geçtik. Bu doğrultuda, 2025 yılında

yenilenebilir enerji kurulu gücümüzü Holding'in toplam elektrik ihtiyacının %58'ini karşılayacak olan 43,8 MW kurulu güce ulaştırmayı hedefliyoruz.

GES yatırımlarımızla yenilenebilir enerji kapasitemizi artırırken, üretim süreçlerimizde elektrifikasyona yönelik yatırımlarımızı genişlettik. Dönem içerisinde devreye aldığımız enerji verimliliği projeleri sayesinde emisyon azaltımı sağladık. Bununla birlikte, kaynak verimliliği, atık yönetimi ve su tüketiminin azaltılmasına yönelik yürüttüğümüz sistematik çalışmalarla hem çevresel hem operasyonel risklerimizi azalttık.

Döngüsel ekonomi yaklaşımımız doğrultusunda, ürün ve süreç tasarımlarımızda malzeme ve atık azaltımı ile yeniden kullanımı odağa alan projelerimizi Ar-Ge merkezlerimizde geliştirilen çözümlerle destekledik. Bu doğrultuda 8 adet patent başvurusu gerçekleştirilen proje geliştirdik.

Dijitalleşme alanında, ikiz dönüşüm stratejimizin bir parçası olarak süreçlerimizi daha bütüncül ve veriye dayalı bir yapıya taşıdık. Normie yazılım robotumuzun kullanım alanlarını genişleterek operasyonel süreçlerde zaman ve kaynak verimliliği sağladık. Dijital olgunluk seviyemiz bir önceki yıla kıyasla geliştirmeye odaklanırken, veri analitiği ve otomasyon projelerimizle iklim ve kaynak verimliliği yönetimini daha etkin hale getirdik.

İnsana Değer yaklaşımımızla, çalışanlarımızın dönüşen iş dünyasına uyum sağlamasını önceledik. Çalışanlarımızın kişisel ve mesleki yetkinliklerinin artırılmasına yönelik eğitim çalışmalarımızı hız kesmeden sürdürdük.

2024 yılında Genç yetenek programlarımızın kapsamını genişleterek, mühendislik ve teknik pozisyonlarda yeni mezun istihdamını artırdık. Nitelikli eğitimin yanı sıra çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık temel önceliklerimiz arasındadır. Norm Holding olarak toplumsal cinsiyet eşitliğini kararlılıkla desteklemekte; değer zincirimiz boyunca çeşitliliği güçlendiren kapsayıcı bir çalışma ortamı geliştirmeye devam etmekteyiz. Kadın çalışan oranımızı artırma hedefimiz doğrultusunda yeni programlar başlattık.

Kurumsal yönetim alanındaki kararlılığımız da bu yıl güçlenerek devam etti. Bağımsız kuruluşlarca yapılan değerlendirmelerde yer alarak; şeffaflık, etik ilkelere bağlılık ve hesap verebilirlik temelinde yönetim yapımızı daha ileriye taşıdık. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notumuzu 2022'de 9,04 seviyesinden, bir sonraki değerlendirmede 9,19'a ve 2024'te 9,26'ya taşıdık. Bu sayede, paydaşlarımızla şeffaf, güvene dayalı ve sürekli gelişime açık bir iletişim ortamı tesis ediyoruz.

2024 yılında, bağımsız bir araştırma şirketiyle ilk Kurumsal İtibar Araştırmamızı gerçekleştirdik ve 11 farklı hedef kitlede toplam 1.686 kişiyle görüştük. Çalışma sonucunda tedarikçilerde 92 skor, yerel kanaat

önderlerinde 89 skor, mevcut müşterilerde 88 skor elde ettik. Yarı potansiyel müşterilerde 80, bölgede İzmir'de 78, Salihli'de 76; gençlerde meslek liselerinde 81, üniversitede 76; ulusal kanaat önderlerinde 76 skor yakaladık. Çalışan tarafında ise ofiste 74, sahada 70 skor ile durumumuzu net olarak ortaya koyduk.

Elde ettiğimiz bu sonuçlarla, tedarikçilerden müşterilere, çalışanlardan bölge halkına kadar tüm paydaş zincirinde Norm Holding'in güven, saygınlık ve değer üretimi açısından güçlü konumunu pekiştirmiş olduk. Bu güçlü itibar, sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışımızın somut bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. 2024 yılı boyunca, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde sürdürülebilirliği iş yapış şeklimizin ayrılmaz bir parçası haline getirerek; çevresel etkilerini yöneten, insana yatırım yapan ve teknolojiyle entegre olmuş bir organizasyon yapısını daha da güçlendirdik.

Değer zincirimizin her halkasıyla uyum içinde hareket ederek, tedarik zincirimizde çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği gözetiyoruz. Müşterilerimize kesintisiz bir deneyim sunarken memnuniyetlerini en üst düzeyde tutmaya önem veriyor, geri bildirimlerini titizlikle değerlendiriyoruz. Aynı zamanda, tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığını artıracak çalışmalar yürütüyoruz.

2024 yılı boyunca gerçekleştirdiğimiz projeler ve elde ettiğimiz başarılar, Norm Holding'in sürdürülebilir büyüme stratejisini sadece vizyon düzeyinde değil, sahadaki uygulamalarla da desteklediğini göstermektedir.

Bu dönüşüm yolculuğuna değerli çalışmalarıyla katkıda bulunan tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza ve paydaşlarımıza içtenlikle teşekkür ederim. Norm Holding olarak, gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma hedefiyle sürdürülebilir kalkınma için azimle çalışmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla,

**Mahmut ÖZTÜRK**

İcra Kurulu Başkanı



Değerli Paydaşlarımız,

2024 yılı, dünya genelinde çevresel ve sosyal zorlukların belirgin şekilde arttığı bir dönem oldu. İklim değişikliğinin yarattığı olumsuz etkiler, artan doğal afetler, biyoçeşitlilik kaybı, su kıtlığı ve sosyal eşitsizlikler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma çabalarının aciliyetini bir kez daha ortaya koydu. Dünyada ve bölgemizde devam eden jeopolitik gerilimler ve ekonomik belirsizlikler, iş dünyasını daha dirençli, çevreye duyarlı ve kapsayıcı bir geleceğe yönelmeye zorluyor. Türkiye’de 2024 yılı içerisinde yaşadığımız sel, yangın ve fırtına gibi iklim kaynaklı olaylar, hem toplumsal dayanışmanın hem de iklim adaptasyonunun ne kadar önemli olduğunu hepimize bir kez daha hatırlattı.

Norm Holding, “Geleceğe Değer” yaklaşım çerçevesinde; İnsana, Dünyaya, Teknolojiye ve Çalışmaya Değer odaklarını birleştirerek sürdürülebilir bir iş modeli inşa etmeye devam ediyor.

2024 yılında, paydaş katılımıyla güncellediğimiz önceliklendirme matrisi temelinde 2024–2028 dönemini kapsayan yeni ve bütüncül bir sürdürülebilirlik stratejisi oluşturduk. Yaklaşımımız yedi ana temadan oluşuyor: Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş, Kaynak Yönetimi, İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Refahı, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, Döngüsel Ürün–Süreç Tasarımı ve İnovasyon, İkiz Dönüşüm ve Tedarikçiler için Sürdürülebilirlik. Çalışmalarımızı bu çerçeveye göre yönlendiriyor, ilerlemeyi yakından izliyor ve elde ettiğimiz sonuçları her geçen gün daha ileriye taşıyoruz.

Paris İklim Anlaşması hedefleri doğrultusunda, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızı %50 azaltma ile SKA 13: İklim Eylemi kapsamında ve ülkemizin 2050 yılında net sıfır olma hedefiyle uyumlu olma taahhüdümüz doğrultusunda karbonsuzlaşma projelerimizi derinleştirdik.

2024 yılı itibarıyla Norm Holding Karbonsuzlaşma Yol Haritası’nı hazırlamış ve belirlenen strateji ile eylemleri Holding bünyesinde uygulamaya başlamış bulunuyoruz. Stratejimizi Norm Fasteners ve Norm Coating bünyesindeki 4 bağlı şirket ve 7 üretim tesisini kapsayacak şekilde kurguladık. Her tesisin emisyon profilini çıkardık, mevcut uygulamaları gözden geçirdik ve Kapsam 1, Kapsam 2, Kapsam 3 odağında uygulanabilir proje ve teknoloji setlerini belirledik. Karbonsuzlaşma stratejisi ve eylem planında, teknoloji hazırlık seviyesi, maliyet ve emisyon azaltım potansiyelini esas alarak önceliklerimizi belirledik. Yol haritası kapsamında enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, süreç elektrifikasyonu ve düşük karbon teknolojilerine odaklanan uygulamalar belirledik. Bu odak alanları, hızlı devreye alma olanağı, finansal fizibilite ve ölçülebilir emisyon azaltımı hedeflerimizle uyum göstermektedir.

2024 yılında 17,3 milyon euro tutarında çevresel yatırım gerçekleştirerek üretim süreçlerimizi düşük karbon

ekonomisine uyumlu hale getirmek için büyük adımlar attık. SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji kapsamında 15,5 milyon euro arazi GES yatırımı gerçekleştirirken, elektrifikasyon projelerimiz sayesinde doğal gaz tüketimimizi önemli ölçüde azaltmayı hedefledik.

Yeşil dönüşümdeki ilerlememizi dijitalleşme ile destekleyen ikiz dönüşüm projelerimiz kapsamında, Kâğıtsız Fabrika ve Ofis uygulamalarımızı genişlettik. 2024 yılında 139 yeni süreci metal yakalı çalışanımız Normie’ye aktararak toplamda 347 sürecimizi dijitalleştirdik ve aylık 19.170 saat iş gücü tasarrufu sağladık, bu doğrultuda SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı hedefini destekliyoruz. Planlama, stok yönetimi, kalite kontrol ve bakım süreçlerimizde yapay zekâ ve veri analitiği kullanarak karar alma hızımızı artırdık ve hata oranlarımızı azaltmayı hedefledik.

Çalışanlarımızın refahı, gelişimi ve fırsat eşitliği, sürdürülebilirlik stratejimizin vazgeçilmez unsurlarını oluşturuyor. İnsan odaklı yaklaşımımız doğrultusunda, iş yerinde çeşitliliği, kapsayıcılığı ve adil çalışma koşullarını teşvik eden politikalarımızı 2024 yılında daha da güçlendirdik. Tüm değer zincirimizde SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık için çalışıyoruz. 2030 yılına kadar Holding ve bağlı şirketlerimizde çalışan kadın oranlarını; STEM pozisyonlarında %50’ye, üst yönetimde %30’a, alt yönetimde %35’e ve tüm yönetim pozisyonlarında %33’e yükseltmeyi taahhüt ediyoruz. Bu hedefler doğrultusunda, kadınların kariyer gelişimini destekleyen mentörlük programları, liderlik eğitimleri ve sorumluluk alma fırsatları sunuyoruz. 2024’te kadın çalışan oranımız %11, STEM pozisyonlarında kadın oranımız %33 olarak gerçekleşti. Yönetim kademelerinde kadın temsiline; üst yönetimde %21,7, orta düzeyde %21,3, diğer yönetim seviyelerinde %21,5 ile ulaştık. Kadın temsilini büyütme için yürüttüğümüz programları yıl boyunca kararlılıkla sürdürdük. Hedef kapsamında göstergeleri düzenli izliyor ve ihtiyaç görülen alanlarda yeni aksiyonları devreye alıyoruz.

Norm Holding olarak 2021’de Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne (UNGC) imza attık. 2022’de UNGC İklim Hedefi Hızlandırma Programı’na dâhil olduk. 2024’te Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin (UNGC) Genç Profesyoneller için SKA İnovasyonu Programı kapsamında ekiplerimizin sunduğu projeyle 2024 UNGC Liderler Zirvesi’nde Türkiye’yi temsil ettik. Ayrıca 2024 yılında UNGC Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği programına katıldık. Bu program kapsamındaki çalışmalarımız, 2025 yılında Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ne (WEPs) imzacı olma hedefimizi destekliyor.

Tüm çalışanlarımızın potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmak amacıyla iş sağlığı ve güvenliği standartlarımızı yükselttik ve yetenek yönetimi programlarımızı genişlettik. Liderlik gelişim eğitimleri, mentörlük çalışmaları ve kapsayıcı işe alım politikalarıyla, farklı bakış açılarını ve yetkinlikleri kurum kültürümüzün ayrılmaz parçası haline getiriyoruz. 2024 yılında, çalışanlarımıza verdiğimiz toplam eğitim saatini

80.886’ya, çalışan başına düşen ortalama eğitim saatini ise 21,6’ya yükselttik.

Sürdürülebilirlik hedeflerimize ulaşmada en güçlü destekçilerimiz, stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri. Bu doğrultuda 2024 yılında, hem iş ortaklarımız hem de uluslararası kuruluşlarla yürüttüğümüz iş birliklerini daha da çeşitlendirdik. Değer zincirimizin tamamında adil, güvenli ve insana yakışır çalışma koşulları oluşturmayı, aynı zamanda çevresel etkilerimizi en aza indirmeyi temel önceliklerimizden biri haline getirdik. 2023’te başlattığımız Tedarikçi Sürdürülebilirlik Programı’nı 2024 yılında genişleterek, tedarik zincirimizdeki şirketleri ESG kriterleri çerçevesinde denetledik. Denetim sonuçları doğrultusunda, performansı iyileştirilmesi gereken tedarikçilerimize özel gelişim planları hazırlayarak teknik destek, eğitim ve kapasite artırıcı çalışmalar sunarak tedarik zinciri sürdürülebilirliğimizi daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim hedefi doğrultusunda, ESG değerlendirme sürecimizi tüm tedarikçilerimize yaygınlaştırmayı planlıyoruz. Yüksek riskli tedarikçilere yönelik özel eğitim ve farkındalık programları düzenleyerek sürdürülebilirlik bilincini artırmayı hedeflerken; çatışma yönetimi, yasaklı maddeler, iş etiği ve insan hakları gibi alanlarda izleme mekanizmalarımızı da geliştirmeye odaklanıyoruz. Tüm bu süreçlerin dijital sistemler aracılığıyla izlenebilirliğini sağlayarak daha şeffaf ve sürdürülebilir bir tedarik zinciri yapısı kurmayı amaçlıyoruz.

2024 yılında EcoVadis değerlendirmesinde ilk %16’ya girerek, iki yıl üst üste bronz madalya sahibi olduk ve bir sonraki basamak olan gümüş madalyaya sadece %1 uzaklıktayız. Bu ödül; çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki çalışmalarımızın uluslararası ölçekte takdir gördüğünün somut bir göstergesi.

Norm Holding, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda çevresel etkilerini azaltmayı ve dijitalleşme aracılığıyla iş yapış biçimlerimizi yenilemeyi sürdüreceğiz. Gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak için attığımız her adımın, paydaşlarımızın katkı ve desteğiyle daha güçlü hale geldiğine inanıyoruz.

Bizlere güvenen, iş birliği yapan ve bu yolculukta yanımızda olan tüm çalışma arkadaşlarımıza, müşterilerimize, tedarikçilerimize, iş ortaklarımıza ve değerli paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

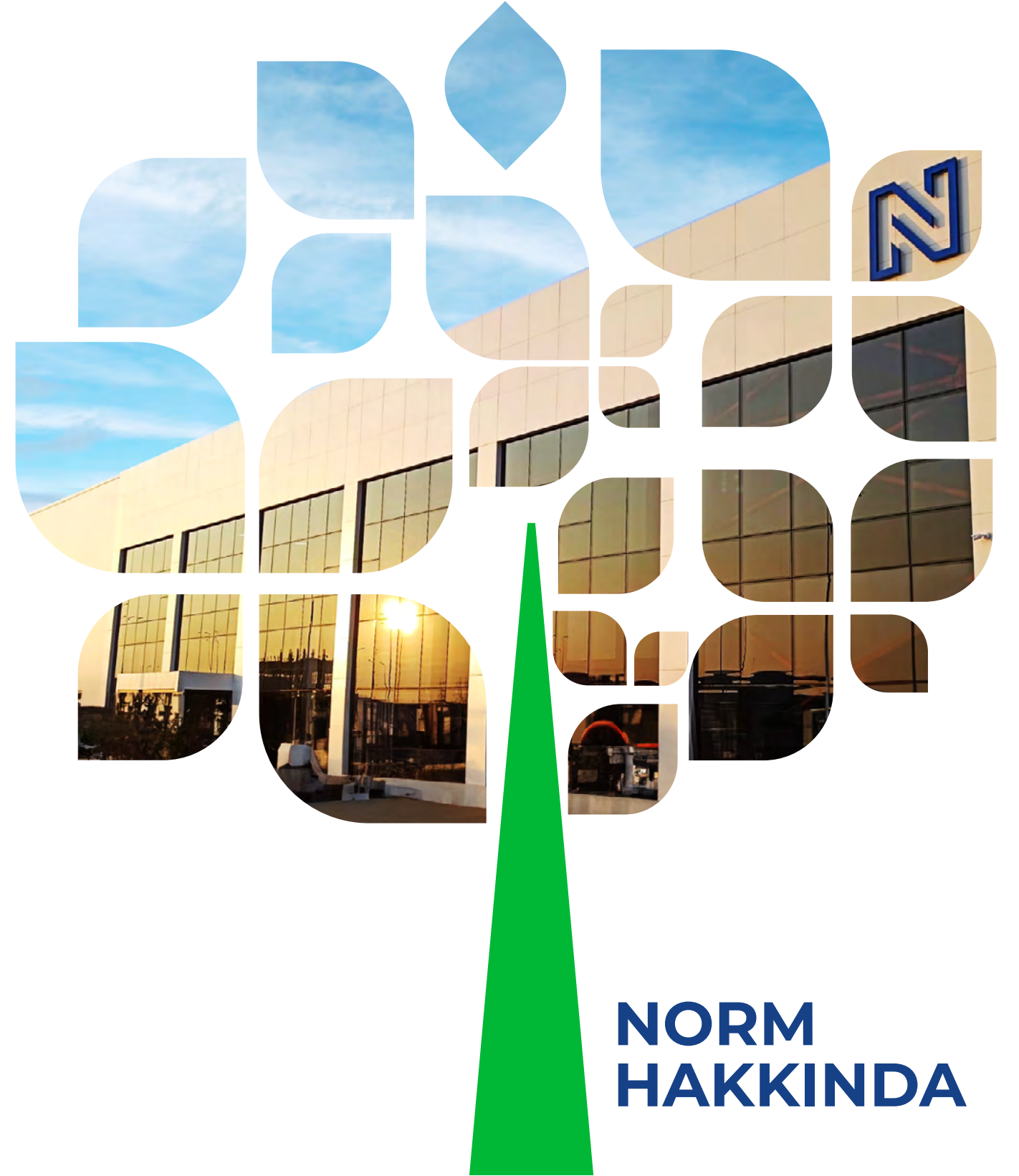
Saygılarımla,

**Mustafa Sabri DOĞRUSOY**

Yönetim Kurulu Üyesi ve  
Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı



Deneyimimiz ve stratejik vizyonumuzla  
**küresel ölçekte** değer üretiyoruz.



# NORM HOLDİNG HAKKINDA

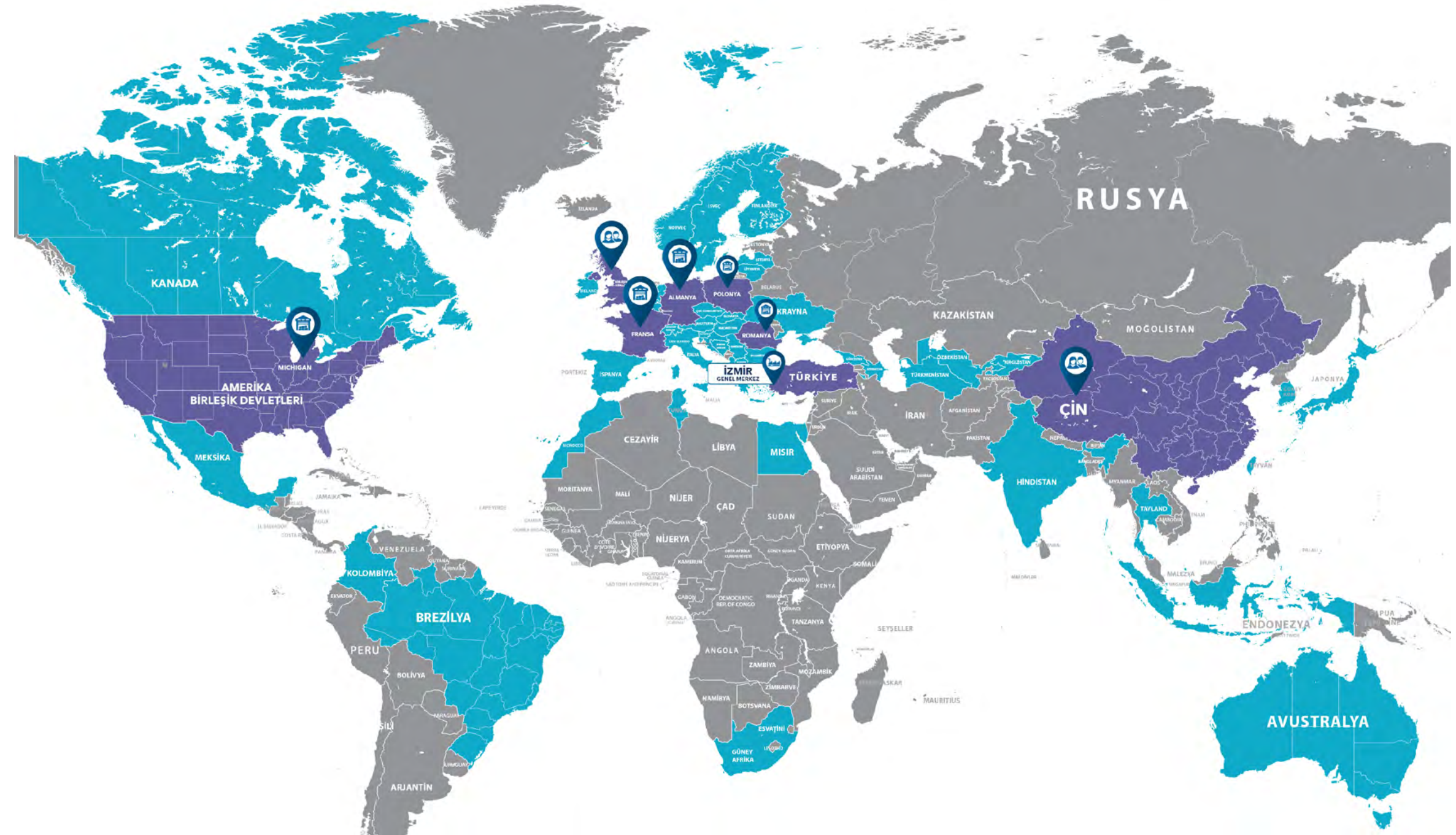
Norm Holding 1973 yılında başlayan yolculuğu boyunca kaliteden ödün vermeyen, inovasyon ve teknoloji temelli vizyonu sayesinde bugün küresel piyasada rekabet eden güçlü bir aktör konumundadır.

Norm Holding, 3.800 çalışanı, 10 farklı sektörde faaliyet gösteren 23 şirketi, 22 üretim tesisi ve 3 Ar-Ge ve tasarım merkezi ile Türkiye'nin yanı sıra; ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, Polonya, Romanya ve Çin'de faaliyet göstermektedir.

Bağlantı elemanları sektöründe 50 yılı aşkın bir deneyime sahip olan Norm Holding, ticaret, sıcak dövme, kimya, kalıp ve talaşlı imalat, sac şekillendirme, eklemeli imalat, teknoloji, makine ve otomasyon, tarım ve gıda alanlarında gerçekleştirdiği faaliyetlerle her geçen gün büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir.

2024 yılında kombine yatırım tutarı 74 milyon euro seviyesinde olan Norm Holding, 2 şirketiyle “TİM 1000, Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçısı” listesinde yer almaktadır.

Holding, üretim kapasitesi, kalite ve güvenlik odaklı yaklaşımı, teknolojiye yaptığı yatırımlar, sürdürülebilirlik anlayışı ve yenilikçi insan kaynakları vizyonu ile Türkiye'nin önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.



22

## ÜRETİM MERKEZİ



15

## LOJİSTİK VE SATIŞ MERKEZİ



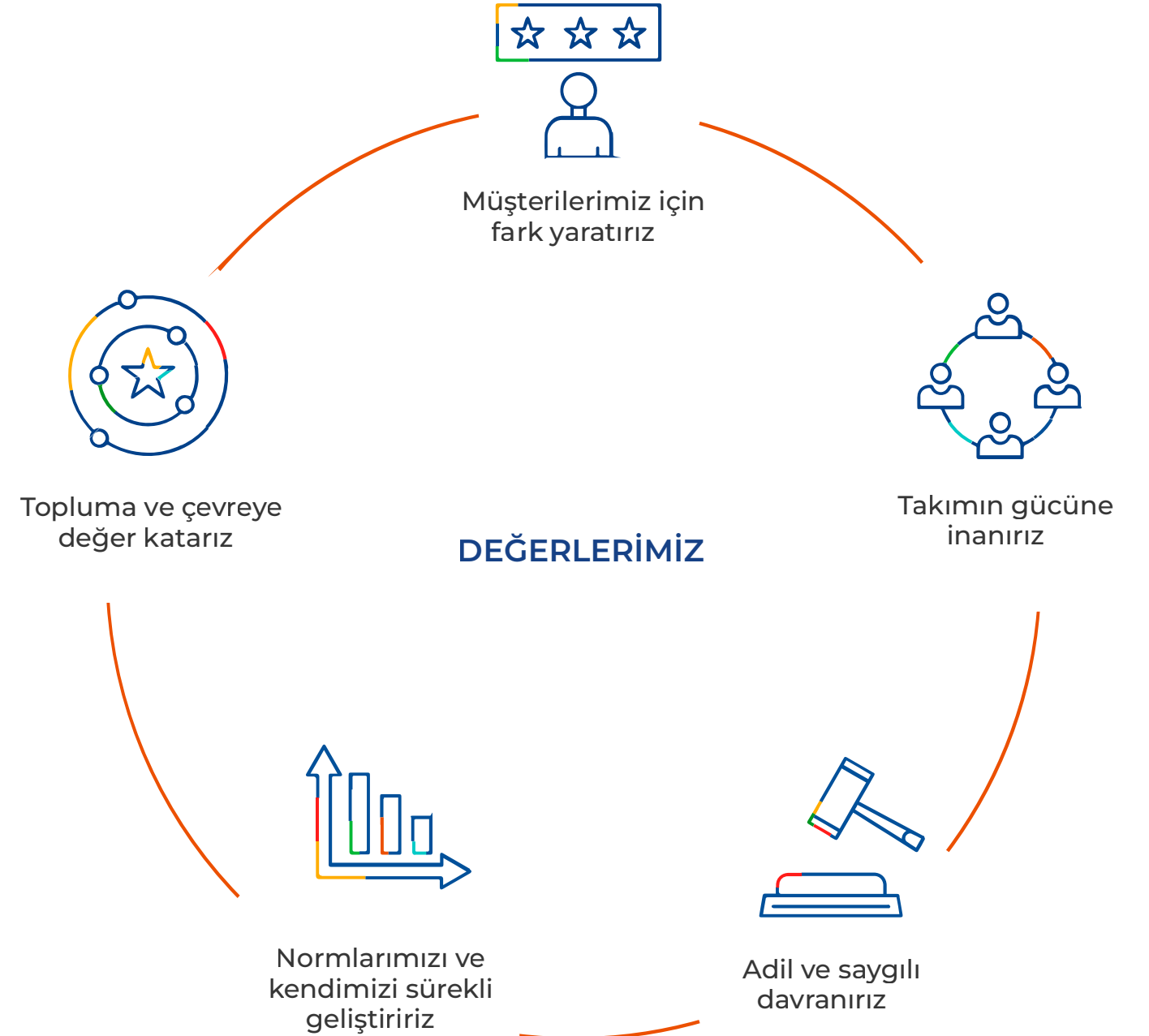
2

**SATIŞ OFİSİ**



50

## ÜLKEYE İHRACAT



## RAKAMLARLA 2024



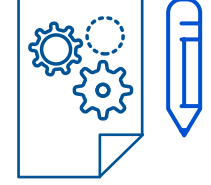
Kuruluş yılı  
**1973**



**3.800**  
çalışan

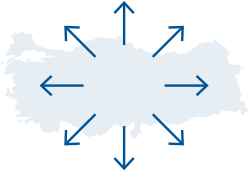


**3**  
Ar-Ge ve  
tasarım merkezi



Toplam **8**  
faydalı model başvurusu,  
**9**  
endüstriyel tasarım başvurusu

**50**'den  
fazla ülkeye  
ihracat



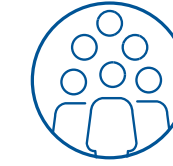
Ticaret Grubunda  
**85**'i  
ihracatçı  
toplam  
**1.871**  
müşteri;

Bağlantı  
Elemanları  
Grubunda  
**223**'ü  
ihracatçı  
toplam  
**354**  
müşteri;

Yeni İşler  
Grubu'nda  
**17**'si  
ihracat olmak  
üzere  
toplam  
**98**  
müşteri



**8**  
patent  
başvurusu



Normie'ye aktarılan  
**347** süreç ve aylık  
**19.170**  
saat ek iş gücü kazanımı



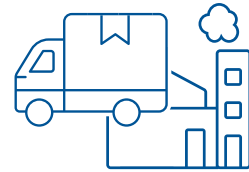
**74**  
milyon euro  
kombine yatırım  
**450**  
milyon euro  
konsolide net satış



**23**  
şirket



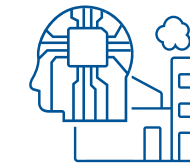
**22**  
üretim tesisi



**15**  
satış ve lojistik merkezi



**17**  
milyon  
eurodan fazla  
çevresel  
yatırım



**5,3**  
milyon euro  
Ar-Ge ve  
dijitalleşme  
yatırımı

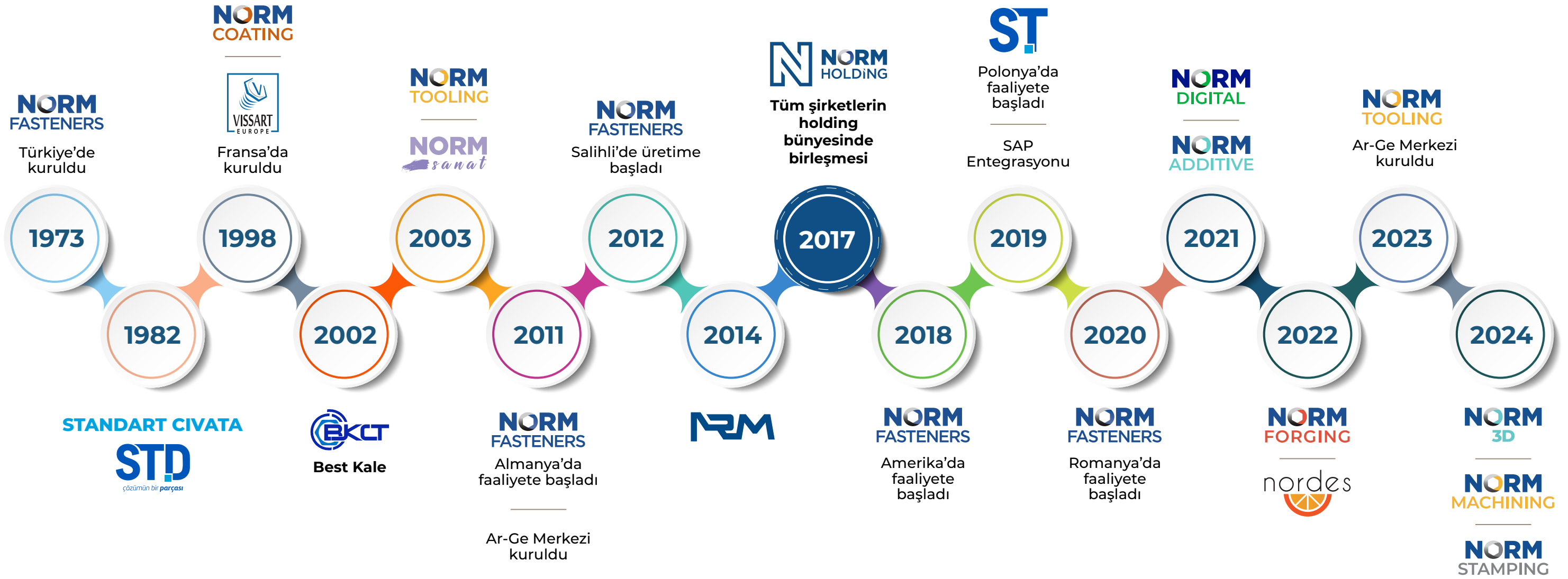


**14**  
ödül



**80.886**  
saat  
eğitim

## KİLOMETRE TAŞLARI



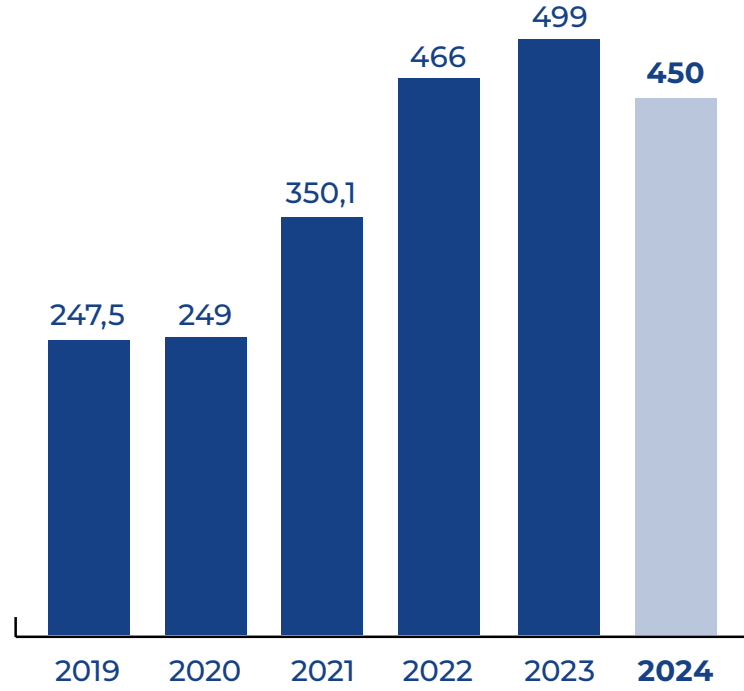
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Nedim Uysal Anadolu Teknik Lisesi açıldı.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2017 | Norm Fasteners Somun Tasarım Merkezi kuruldu.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2021 | Norm Sürdürülebilirlik Komitesi kuruldu.<br>Norm Holding, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC) imzacısı oldu.                                                                                                                                                                           |
| 2022 | Holding'in ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlandı.<br>ISO 14064'e göre kurumsal karbon ayak izi hesaplanmaya başlandı.<br>Norm Holding, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) tarafından 5.'si düzenlenen Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Programı kapsamında Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödülünü kazandı. |

|      |                                                                                                                                                                                                                        |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023 | Norm Holding, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 9,19'a yükseltildi.<br>Deloitte tarafından Norm Holding'e "En İyi Yönetilen Şirketler" ödülü verildi.                                                               |
| 2024 | Norm Holding Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Eylem Planı hazırlandı.<br>Kurumsal Derecelendirme Notu 9,26'ya yükseltildi.<br>Norm Holding, 2 şirketiyle "TİM 1000, Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı" listesinde yer aldı. |

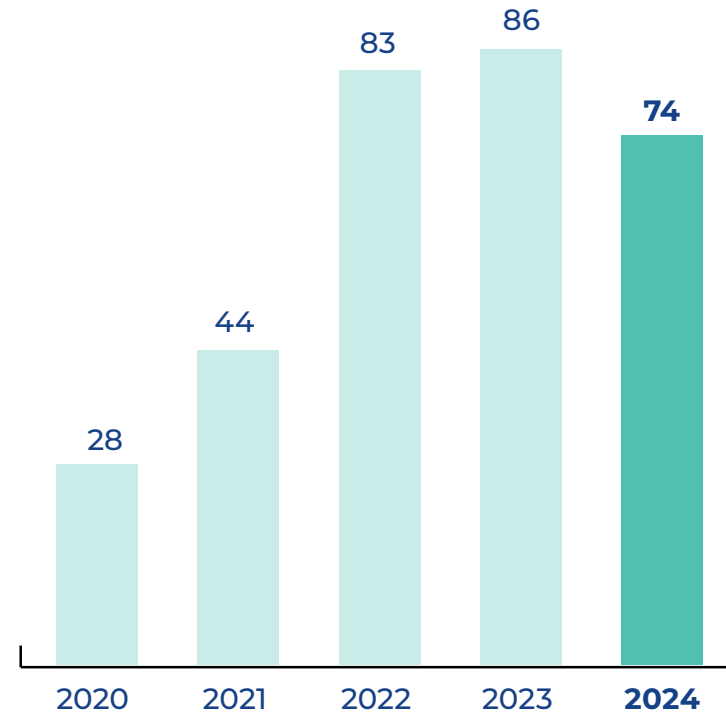
\* Vissart Europe, Norm Tarım (Sardeon), Nordes ve 2024 yılında kurulan Norm 3D, Norm Machining, Norm Stamping ve 2025 yılında kurulan Metridata bağlı şirketleri 2024 Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilmemiştir. Norm Stamping yalnızca 2024 emisyon raporlamasına dâhil edilmiştir.

## BİR BAKIŞTA 2024 EKONOMİK PERFORMANSI

## KONSOLİDE NET SATIŞLAR / Milyon Euro



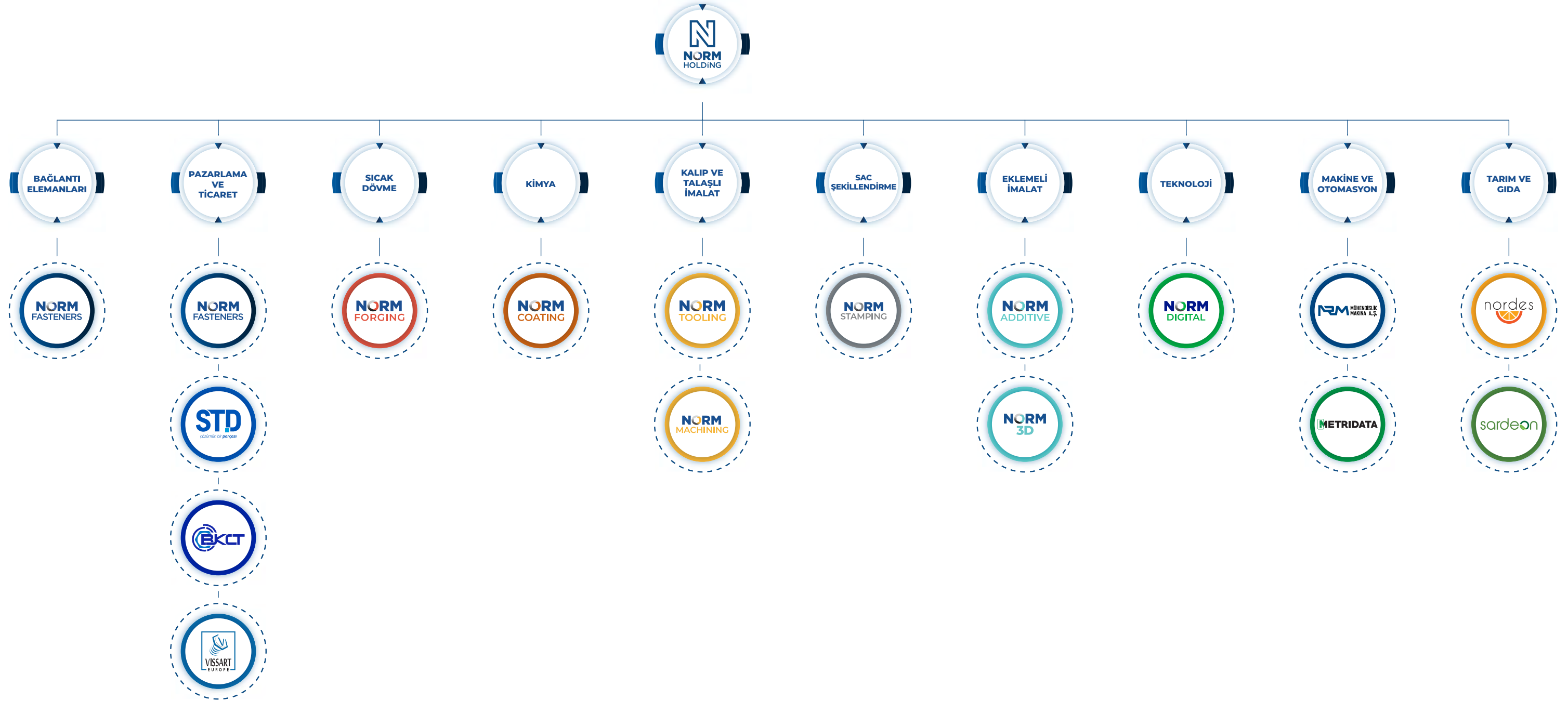
## KOMBİNE YATIRIMLAR / Milyon Euro



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



## NORM HOLDİNG VE BAĞLI ŞİRKETLERİ



\* Vissart Europe, Norm Tarım (Sardeon), Nordes ve 2024 yılında kurulan Norm 3D, Norm Machining ve Norm Stamping ve 2025 yılında kurulan Metridata bağlı şirketleri 2024 Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilmemiştir. Norm Stamping yalnızca 2024 emisyon raporlamasına dâhil edilmiştir.



## Bağlantı Elemanları

### Norm Fasteners Cıvata-Vida

Norm Holding bünyesinde en yüksek üretim kapasitesine sahip olan Norm Fasteners Cıvata-Vida, İzmir ve Salihli'deki iki cıvata ve bir vida üretim tesisiyle faaliyet göstermektedir. Otomotiv ana sanayi ve yan sanayisine yönelik standart ve özel bağlantı elemanları üreten firma, makine yatırımlarını artırarak üretim kapasitesini genişletmiştir.

2024 yılında üretim ve satış tonajı açısından hedeflerini aşarak büyümesini sürdürmüştür. 2024 yılında makine yatırımlarıyla üretim kapasitesini artırmıştır. Üretim tesislerinde yeni otomasyon sistemleri ve süreç iyileştirme projeleri devreye alınmış, böylece maliyetler optimize edilmiştir.

Tonaj bazlı satışlar %56 yurt içi, %44 ihracat olarak gerçekleşmiştir.

Ciro bazında ise %51 ihracat, %49 yurt içi satış seviyesine ulaşılmıştır.

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

**NORM**  
FASTENERS

### Norm Fasteners Somun

Norm Fasteners Somun, İzmir ve Salihli'deki üretim tesisi olmak üzere iki lokasyonda üretim gerçekleştirmektedir. Üretim tesislerinde ağırlıklı olarak otomotiv ana sanayiye ve yan sanayisine standart ve özel bağlantı elemanları üretmektedir.

Norm Fasteners Somun, gerçekleştirmiş olduğu yatırımlar ve üretim planlamaları sayesinde kapasitesini etkin şekilde kullanmış, sektörün taleplerine hızlı yanıt verebilecek esnekliğe sahip üretim altyapısını daha da güçlendirmiştir.

Yatırımlar kapsamında, Salihli Somun'da 2. etap üretim tesisine yönelik altyapı ve makine yatırımları tamamlanmış, dış açma ve çapak alma hatları kurulmuştur. İzmir Somun'da ise polimer kumlama tesisi devreye alınmıştır. Her iki tesiste de otomasyon destekli makinelerle üretim hatları yenilenmiş, atölye ve depo alanlarında düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Böylece üretim süreçlerinde verimlilik artışı ve operasyonel mükemmellik sağlanmıştır.

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 kumlama tesisi devreye alınmıştır.

Şirket, 2024 yılında dijitalleşme, sürdürülebilirlik, operasyonel mükemmellik ve teknoloji odaklı yatırımlarını entegre bir yaklaşımla yöneterek güçlü bir performans sergilemiştir. 2025 yılında da hayata geçireceği projelerle bu başarıyı daha ileri taşımayı, sürdürülebilir değer yaratma hedefleri doğrultusunda kurumsal gelişimini kararlılıkla sürdürmeyi amaçlamaktadır.

## Pazarlama ve Ticaret

### Standart Cıvata (STD)

1982 yılında Norm Holding bünyesinde kurulan STD, inşaat, tarım, otomotiv, beyaz eşya, enerji, mobilya, PVC, solar, telekomünikasyon, maden, denizcilik ve makine gibi birçok sektöre hizmet sunmaktadır. İzmir, Manisa, Kocaeli ve Ankara'da bulunan toplam 45.000 palet kapasiteli depolama alanı ve yaklaşık 150.000 ton hazır stok miktarı ile STD, yurt içinde 67 şehirde aktif olarak faaliyet göstermektedir. Ayrıca 50'den fazla ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

STD, Norm Holding tarafından üretilen bağlantı elemanlarının yanı sıra rondela, dübel, paslanmaz parçalar, özel bağlantı elemanları ve çeşitli hırdavat ürünlerini de ürün portföyünde bulundurmaktadır. 2024 yılı boyunca dijitalleşme yatırımları, tedarik zinciri esnekliği ve genişleyen ürün portföyü sayesinde güçlü pazar konumunu korumakta, müşteri memnuniyetine odaklanan süreç iyileştirmeleri ve sürdürülebilirlik projeleriyle uzun vadeli değer yaratmaya devam etmektedir.

Ürün çeşitliliğini artırma hedefi doğrultusunda kaynak makineleri, jeneratörler, taşıma arabaları, manyetik kalıp ayırıcılar ve tarım sektörüne yönelik "S" ayakları ürün portföyüne eklenmiştir. 2024 yılında pazarlama ve satış departmanlarının ayrılmasıyla her birim kendi uzmanlık alanına yoğunlaşmakta, bu sayede müşteri memnuniyetini artıracak süreç iyileştirmeleri hayata geçirilmektedir. Kampanyalar ile pazar payı büyütülmekte, operasyonel verimlilik için iş akışları optimize edilmektedir.

2025 yılı, STD için sürdürülebilirlik ve verimliliği merkezine alan bir büyüme yılı olarak planlanmaktadır. Bu kapsamda dijitalleşme ve organizasyonel süreçlerde sürdürülebilir büyüme sağlanması, çevresel etkilerin azaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması önceliklendirilmekte, tedarik zinciri yönetiminde yenilikçi uygulamalar ile rekabet avantajı elde edilmesi hedeflenmektedir.

Ayrıca yeni sektörlerle giriş yapılması, ürün gamının genişletilmesi, saha ekiplerinin coğrafi olarak büyütülmesi ve küresel markalar ile kurulacak iş birlikleri sayesinde ihracatın iki katına çıkarılması planlanmaktadır. B2B sistemine yapay zekâ entegrasyonu ve kullanıcı dostu arayüzler kazandırılacak, Inflow, Power BI ve C4C gibi sistemlerle süreç entegrasyonları güçlendirilecektir. Kanban hizmet modeli ile müşterilerin stok yükü azaltılacak, özellikle mobilya, inşaat ve iş güvenliği alanlarında ürün portföyü tamamlanarak müşterilere tek noktadan tedarik çözümleri sunulacaktır.

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

**STD**  
çözümün bir parçası

### Best Kale

2002 yılında İstanbul'da kurulan Best Kale, 5.000 palet kapasiteli depoları ile satış ve lojistik hizmeti sunmaktadır. 600'ü aşkın müşteri portföyüyle faaliyetlerini sürdürmekte olup sektörde geniş bir hizmet ağına sahiptir. Best Kale, polimer bazlı üretim yöntemi sayesinde çevresel atık oluşturmaktan, ince çap segmentinde Türkiye'de bir ilki gerçekleştirmiştir.

2022 yılında Kırklareli'nde devreye alınan soğuk tel çekme tesisi ile bağlantı elemanı üreticilerine de tedarik hizmeti vermeye başlamıştır. Şirket, 70'i aşkın çalışanı ve ürün gamına eklediği yeni hırdavat çeşitleriyle iç ve dış pazarda %100 müşteri memnuniyeti ilkesiyle faaliyet göstermektedir.

Best Kale, büyüme stratejisi kapsamında yeni pazarlara ve ürün segmentlerine yönelmekte olup, ürün portföyüne eklediği ankraj, eldiven, ayakkabı, transpalet, kilit, aybolt ve bant gibi ürünlerle pazardaki varlığını daha da genişletmeyi hedeflemektedir.



## Yurtdışı Faaliyetler

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

### Amerika

Norm Fasteners Amerika, 2018 yılında Michigan eyaletinde faaliyetlerine başlamış olup, başta otomotiv ve tarım aletleri endüstrilerinin ana ve yan sanayileri olmak üzere, bağlantı elemanlarının temini, depolanması, mühendislik hizmetleri ve satış sonrası destek alanlarında hizmet sunmaktadır.

2024 yılında sektörde yaşanan çeşitli planlama değişikliklerine rağmen, şirket önceki yıla göre %12 oranında ciro artışı gerçekleştirmiştir. Norm Fasteners Amerika, müşteri memnuniyetini öncelikli hedef olarak benimsemekte ve sürdürülebilir büyüme stratejisi ile pazarda güçlü bir konum elde etmeye devam etmektedir.

Operasyonel ihtiyaçların artması ve genişleyen müşteri portföyü doğrultusunda, 2019 yılından bu yana kullanılan 2.673 m<sup>2</sup>'lik, 2.616 palet kapasiteli depo, 1 Aralık 2024 itibarıyla 6.564 m<sup>2</sup>'lik, 6.141 palet kapasiteli yeni tesise taşınmıştır. Yeni depo yerleşim planı sayesinde kapasitenin 11.397 palete kadar çıkarılması mümkün hale getirilmiş, böylece değişen sektör taleplerine hızlı, kaliteli ve verimli şekilde yanıt verilmesi sağlanmıştır.

2024 yılında, başta elektrikli araç üreticileri olmak üzere otomotiv OEM'leriyle sürdürülen iş birliklerinde önemli kazanımlar elde edilmiş ve 2025 yılı için tahmini 2.500 M ton ek iş hacmi taahhüdü alınmıştır. İlgili parçaların doğrulama süreçleri yakından takip edilerek, müşterilere yüksek standartlarda hizmet sunulmaya devam edilmektedir.

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.

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.

### 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 m<sup>2</sup> 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 geçen 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.

**NORM  
FASTENERS**

### Romanya

Norm Fasteners Romanya, 2019 yılında Romanya'nın Ilfov şehrinde kurulmuş olup Norm Holding bünyesinde satış ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir. 2.450 m<sup>2</sup> kapalı alanı ve 3.500 palet kapasitesiyle otomotiv başta olmak üzere tarım, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerine bağlantı elemanları satışı gerçekleştirmektedir. Kurulduğu günden bu yana cirosunu düzenli olarak artıran şirket, 2024 yılında cirosunu euro bazında %44 yükseltmiştir. Norm Fasteners Romanya, 2024 yılında farklı sektörlerde de genişlemekte olup pazardaki konumunu daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir.

### Polonya

Yaklaşık 2.500 m<sup>2</sup> 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.



## Sıcak Dövme

### Norm Forging

Norm Holding'in sıcak dövme alanındaki uzmanlığını ve üretim kapasitesini artırmak amacıyla 2021 yılında kurulan Norm Forging, yenilikçi yatırımlar ve dijital dönüşüm odaklı stratejiler ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket, Manisa Salihli Organize Sanayi Bölgesi'nde 4.500 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip tesislerinde üretim gerçekleştirmektedir. Başta otomotiv sektörü olmak üzere makine, enerji, tarım, ağır iş makineleri ve madencilik gibi farklı sektörlerle hizmet sunmaktadır.

Norm Forging, 2021 ve 2022 yıllarında devreye aldığı 800, 1000, 1600 ve 2.500 tonluk sıcak dövme pres hatları ile üretim kapasitesini güçlendirmiştir. 2023 yılında ise 200 ve 500 tonluk pres hatları ile 1.500 kg kapasiteli Isıl İşlem Tesisi faaliyete geçirilmiştir. Müşteri taleplerine özel dövme prototiplerinden talaşlı imalat süreçlerine kadar geniş bir ürün yelpazesıyla üretim gerçekleştirilmektedir.

Norm Forging, dijital dönüşüm sürecinde önemli bir adım atarak 2023 yılı itibarıyla tüm operasyonlarını SAP sistemi üzerinden yönetmektedir. 2025 yılında üretim hatlarında anlık veri akışı sağlayacak üretim izleme sisteminin devreye alınması planlanmakta, robot otomasyon ve otomatik transfer sistemlerine yönelik yatırımlar gerçekleştirilecektir.

Sürdürülebilir üretimi öncelik edinen Norm Forging, üretim süreçlerinden kaynaklanan çapak hurdalarını ayrı kasalarda toplayarak geri dönüşüme kazandırmaktadır. 2024 yılı için geri dönüştürülebilir ambalajların kullanımı artırılmış, atık kâğıt ve karton tüketimi azaltılmış, tehlikeli atık ve yağ kullanımı düşürülmüş, ayrıca pres hatlarında düşük emisyonlu ve verimli invertörlü motorlar devreye alınmıştır.

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

**NORM**  
**FORGING**

## Kimya

### Norm Coating

1998 yılında faaliyete geçen Norm Coating İzmir, Salihli ve Sakarya'da toplam 6 üretim tesisiyle faaliyet göstermektedir. Bağlantı elemanları sektörüne kaplama hizmeti sunan şirket, otomotiv ana ve yan sanayileri başta olmak üzere, yedek parça, beyaz eşya, elektronik, mobilya, inşaat ve makine sektörlerine yönelik üretim yapmaktadır. Norm Coating'in sunduğu çözümler, farklı sektörlerdeki üreticilerin kalite ve dayanıklılık beklentilerini karşılamada kritik bir değer yaratmaktadır.

2024 Aralık ayında devreye alınan Sakarya'daki Kataforez ve Toz Boya Tesisi, 2025 Ocak ayında üretime başlamış, Mart ayında çift vardiya sistemine geçerek kapasitesini artırmıştır. Tesiste gelişmiş otomasyon sistemleri ve farklı malzemelere uygun yağ alma banyoları ile geniş bir müşteri kitlesine hizmet verilmektedir. Box tipi fırınlar sayesinde konveyör ayarı gerekmeksizin verimli üretim sağlanmakta, doğal gaz yerine alternatif enerji kaynakları kullanılarak karbon ayak izi düşürülmektedir. Tesis, her 10 dakikada 40 m<sup>2</sup> kaplama yapabilen kapasitesiyle sektördeki talebi karşılamaktadır.

2024 Temmuz ayında üretime başlayan Salihli WMV PULZ Kaplama Tesisi, yıllık 7.000 ton lamelli kaplama kapasitesine sahiptir. Sürekli proses yapısıyla ön işlem, üst lak ve kürleme adımları bir arada yürütülmektedir.

Norm Coating, 2025 yılında inovasyon odaklı kültürünü güçlendirmeyi, Norm Holding'in genel vizyonuyla uyumlu hareket etmeyi ve yönetsel ile teknik yetkinliklerini artırmayı hedeflemektedir. Tüm süreçlerin sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesi, durum analizleri ve iyileştirme projeleriyle desteklenmesi planlanmaktadır. Karbonsuzlaşma çalışmalarına yönelik projeler devreye alınacak, üretime yeni otomasyon ve dijital teknolojiler entegre edilecektir. Eski yazılımlar güncellenecek, kağıtsız fabrika uygulamaları yaygınlaştırılacak, dijital raporlama ve kontrol tabloları tüm süreçlerde kullanılacak, dijital okuryazarlık artırılacaktır.

**NORM**  
**COATING**

## Kalıp ve Talaşlı İmalat

### Norm Tooling

Norm Tooling, 2003 yılında kurulmuş, 2006 yılında bağlantı elemanları için kalıp ve talaşlı imalat özel parça üretimine başlamıştır. 20 yılı aşkın üretim deneyimiyle bağlantı elemanları sektöründe faaliyet göstermektedir. Otomotiv başta olmak üzere tarım, beyaz eşya, enerji, elektrik, makine ve savunma sanayii gibi birçok sektöre ürün sunmaktadır. 2024 yılında pazar payını artırmayı ve küresel rekabet gücünü yükseltmeyi hedeflemektedir.

Norm Tooling, sahip olduğu geniş ürün portföyü ve uzman kadrosu ile yurt içi ve yurt dışındaki müşteri taleplerini karşılamaya devam etmektedir. 2024 yılında hayata geçirilen stratejik yatırımlar sayesinde pazarda büyüme hız kazanmış, Almanya, Amerika, Fransa, İsviçre, İtalya ve Arjantin gibi pazarlarda satış hacmi önemli ölçüde artmıştır. Talaşlı imalat bölümünde kayar otomat yatırımları ile üretim adetlerinde yaklaşık %300 oranında artış sağlanmış, ikincil işlem hacmi de belirgin şekilde yükselmiştir. Üretime entegre edilen otomasyon projeleri sayesinde otomasyon

**NORM**  
**TOOLING**

oranı %90 seviyesine ulaşmış, MES sistemlerinin (Üretim Yürütme Sistemi / Manufacturing Execution System) devreye alınması ile OEE performansı (Toplam Ekipman Etkinliği / Overall Equipment Effectiveness) anlık olarak izlenebilir hale gelmiştir. Böylece üretim sahasında insan kaynağı daha verimli kullanılmakta, iş gücü verimliliğinde %20 oranında artış sağlanmaktadır.

2023 yılında kurulan ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tescillenmiş Ar-Ge Merkezi, talaşlı imalat, soğuk şekillendirme kalıpcılığı ve progresif sac kalıp alanlarında öncü teknolojik trendlere odaklanarak yenilikçi ve yüksek kaliteli ürünler geliştirme misyonunu üstlenmektedir. 2024 yılı boyunca yürütülen çalışmalar sonucunda sektördeki rekabet gücü artırılmış, yüksek kalite standartlarında ürünler geliştirilmiştir. Şirket, inovasyon kültürünü destekleyerek hem ulusal hem de uluslararası pazarlardaki büyümesini sürdürmekte ve teknoloji liderliği yolunda önemli adımlar atmaktadır.

2025 itibarıyla kurulan Operasyonel Mükemmellik Birimi; yalın üretim, maliyet iyileştirme, metot geliştirme ve sürekli gelişim faaliyetlerini tek çatı altında toplamaktadır. Norm Tooling, 2025 yılında %100 otomasyon destekli bir üretim sistemine geçiş yapmayı hedeflemektedir. Talaşlı imalat fabrikasında makine gruplandırma, operatör doluluk planlaması, görsel fabrika uygulamaları ve 5S standartları ile üretim alanlarının verimliliğinin artırılması planlanmaktadır. Ayrıca AS9100 belgesi alınarak havacılık ve savunma sanayi projelerine odaklanılması hedeflenmektedir. 2025 yılı ihracat hedefi 3,5 milyon euro, uzun vadeli hedef ise 15 milyon euro olarak belirlenmiştir.

Norm Tooling, tüm bu faaliyetlerini sürdürülebilirlik vizyonunu "Geleceğe Değer" anlayışı ile şekillendirerek yürütmektedir. Şirket, çevresel etkileri minimize etmeye yönelik projeleri destekleyerek sürdürülebilir teknolojilerin geliştirilmesini önceliklendirmektedir. Bu kapsamda yerel iş birlikleri aracılığıyla çevreci teknoloji kapasitesini artırmakta, uluslararası ortaklıklarla küresel ölçekte inovatif çözümleri hayata geçirmekte ve uzun vadede ekonomik sürdürülebilirliği destekleyen projeler geliştirmektedir.

## Sac Şekillendirme

### Norm Stamping

Norm Tooling bünyesinde bir bölüm olarak faaliyet göstermeye başlayan Stamping Bölümü, 2024 yılı içerisinde şirketleşerek Norm Stamping olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Norm Stamping kurulduğu günden bu yana üretim kapasitesini artırarak müşteri taleplerine hızlı, esnek ve kaliteli çözümler sunmayı hedeflemektedir. Başlangıçta yalnızca rondela üretimi ile sınırlı olan üretim yapısı, bugün otomotiv, beyaz eşya ve mobilya sektörlerine yönelik sac parça üretimini de kapsayan geniş bir ürün gamına ulaşmış durumdadır. 2024 yılı itibarıyla ürün kod sayısı 25'ten 250'ye çıkarılmış, üretim adetleri ise 2022 yılına kıyasla %150 oranında artırılmıştır.

Bu büyüme; üretim süreçlerinde uygulanan kalıp optimizasyonları, fire azaltma çalışmaları ve yüksek teknoloji yatırımları sayesinde sağlanmaktadır. 2024 yılı itibarıyla üretim altyapısı 20 pres makinesi, 8 ayıklama makinesi ve 3 çapak alma hattından oluşmaktadır. Bu altyapı ile yüksek hassasiyetli üretim yapılmakta, akıllı üretim sistemleriyle hatalar minimize edilmekte, verimli malzeme yönetimi ve kalıp tasarımları ile sürdürülebilir üretim süreçleri devam ettirilmektedir. Norm Stamping, 2025 yılı itibarıyla Operasyonel Mükemmellik Bölümü'nün kurulmasına yönelik çalışmalara başlamış olup, bu yapı sayesinde yalın üretim, metot geliştirme, maliyet iyileştirme ve sürekli gelişim faaliyetlerini tek bir çatı altında toplamayı hedeflemektedir.

Norm Stamping, büyüme ve modernizasyon hedefleri doğrultusunda stratejik adımlar atmaktadır. 2025 yılında yeni fabrikaya taşınarak üretim süreçlerini otomasyon destekli sistemlerle modernize edecektir. 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 yapılacak ve bu sayede otomotiv ile beyaz eşya sektörlerinde katma değerli üretim gerçekleştirilecektir. Norm Stamping, kalite, inovasyon ve sürdürülebilir büyüme ilkeleri doğrultusunda yatırımlarına devam ederek sektördeki liderliğini pekiştirme kararlılığıyla çalışmalarını sürdürmeyi hedeflemektedir.

**NORM**  
STAMPING

## Eklemeli İmalat

### Norm Additive

2021 yılında kurulan Norm Additive, otomotiv, havacılık, beyaz eşya, makine, medikal ve savunma sektörlerinde faaliyet gösteren firmalara hem metal hem de plastik parçalarda eklemeli imalat teknolojileri ile üretim ve mühendislik hizmetleri sunmaktadır. Yüksek teknolojiye sahip üretim altyapısıyla kısa sürede önemli bir mühendislik ve üretim merkezi haline gelmiştir. 2024 yılı, şirketin hem üretim kapasitesini hem de sektörel etkisini artırdığı bir dönem olmuştur.

Geçmiş yıllarda devreye alınan polimer ve metal eklemeli imalat sistemleri, 2024 yılı itibarıyla olgunluk seviyesine ulaşmış ve seri üretim süreçlerine entegre edilmiştir. Alman üretici EOS GmbH ile yapılan iş birliği kapsamında makine parkına üç yeni sistem eklenmiştir. Böylece metal ve plastik üretim süreçlerinde geniş bir üretim portföyü oluşturulmuş ve farklı sektörlerden gelen talepler karşılanmaya başlanmıştır.

2024 yılında kurulan kalite kontrol departmanı ile tüm üretilen parçalar CMM (Koordinat Ölçüm Makinesi) ve 3D tarama (Üç Boyutlu Tarama) cihazları ile denetlenmekte ve ölçüm raporlarıyla birlikte müşterilere teslim edilmektedir. Aynı yıl tersine mühendislik hizmetleri de sunulmaya başlanmıştır. 2024 yılı içinde yaklaşık 62.000 adet parça üretilmiş ve pek çok sektörden projelerde aktif şekilde görev alınmıştır. İzmir ve diğer şehirlerde gerçekleştirilen eğitim programları ile eklemeli imalat teknolojileri müşterilerin mühendislik ekiplerine aktarılmış, bu kapsamda toplam 360 firmanın yerinde ziyareti yapılmıştır.

Polimer üretimlerde atık miktarının düşük olması eklemeli imalatın önemli avantajlarından biridir. 2024 yılında kullanılan polimer hammaddelerin %90'ı geri dönüştürülerek atık miktarı neredeyse sıfırlanmıştır. Ayrıca, tüm sistemlerde özel emiş ve toplama ekipmanları devreye alınarak toz salımı kontrol altına alınmıştır.

Norm Additive, 2025 yılında hem metal hem de plastik tarafında büyük ölçekli projelere odaklanmayı, kalıpcılık, indüksiyon sistemleri, makine imalatı ve havacılık gibi alanlarda güçlü çözümler sunmayı hedeflemektedir. Artırılan Ar-Ge yatırımları ve daha fazla dijitalleşen üretim süreçleri ile yüksek kalite ve sürdürülebilirlik standartlarında büyümeyi sürdürmeyi amaçlamaktadır.

**NORM**  
ADDITIVE

### Norm 3D

2024 yılında kurulan Norm 3D, Türkiye'de eklemeli imalat teknolojilerinin yaygınlaştırılmasına öncülük etmek amacıyla faaliyet göstermektedir. EOS GmbH ile yapılan stratejik iş birliği sonucunda markanın Türkiye'deki tek yetkili distribütörü konumunda bulunmaktadır. Şirket yalnızca yazıcı satışı yapmakla kalmamakta, aynı zamanda sürdürülebilir, entegre ve katma değer oluşturan çözümler sunmayı hedeflemektedir.

Norm 3D, sivil havacılık, savunma sanayii, otomotiv, makine ve medikal gibi farklı sektörlerde yürüttüğü projeler ile geniş bir müşteri portföyü elde etmektedir. Müşteri ekiplerine teknik danışmanlık ve uygulamalı eğitim hizmetleri sağlanmakta, bu eğitimler Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde partner firmalar ile birlikte gerçekleştirilmektedir.

2024 yılı boyunca eklemeli imalat malzemelerinin geri dönüşümüne yönelik çalışmalar yürütülmekte ve çevresel etkilerin azaltılmasına katkıda bulunan sürdürülebilir üretim uygulamaları desteklenmektedir. Böylece kaynakların daha verimli kullanılması ve atıkların minimum seviyeye indirilmesi amaçlanmaktadır.

Norm 3D, 2025 yılında daha büyük ölçekli projeler üstlenmeyi ve sektörün önde gelen teknoloji sağlayıcılarından biri olmayı hedeflemektedir. Kalıpcılık, makine imalatı, indüksiyon sistemleri ve havacılık gibi alanlara yönelik özel çözümler geliştirilecek ve eğitim ile danışmanlık hizmetleri daha geniş bir alana yayılacaktır. Servis altyapısının güçlendirilmesi ve ileri teknoloji makinelerin sunulması ile Türkiye'deki kullanıcıların ihtiyaçlarına daha etkin çözümler sağlanacaktır. Ayrıca Ar-Ge ve stratejik yatırımlar sayesinde Norm 3D'nin uluslararası pazardaki konumu daha da güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

**NORM**  
3D

## Teknoloji

### Norm Digital

Norm Digital, 2021 yılında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoparkında (DEPARK) kurulmuş olup Norm Holding'in teknoloji alanındaki iştiraki olarak faaliyet göstermektedir. 2024 yılında güçlü bir büyüme ivmesi yakalayarak marka konumunu pekiştirmiş ve ulusal ölçekte geniş bir müşteri ağına ulaşmıştır. 2024 yılı sonunda çalışan sayısı 150'ye, dış müşteri sayısı 110'a ve hizmet verilen sektör sayısı 30'a yükselmiştir. İstanbul, Ankara, Bursa, Kayseri ve Gaziantep gibi farklı illerde yürütülen projelerle Türkiye genelinde yaygınlık sağlanmaktadır.

2022 yılında SAP Silver Partner olan Norm Digital, 2024 yılı içinde SAP Gold Partner seviyesine ulaşarak sektördeki uzmanlığını tescillemiştir. Aynı dönemde 15'in üzerinde iş ortağıyla yeni projeler hayata geçirilmiş ve dijital dönüşüm, yapay zekâ ile kurumsal yazılım çözümlerinde öncü konum güçlendirilmiştir. Şirket, akıllı otomasyon teknolojileri, yazılım ve yapay zekâ geliştirme, SAP/ERP danışmanlık, sistem ve network hizmetleri ile proje yönetimi alanlarında hizmet sunmaktadır. Öne çıkan ürünleri arasında dinamik yazılım robotu Normie, üretim yönetim sistemi Ocea'N yer almaktadır.

Norm Digital, 2025 yılında da veri, teknoloji ve inovasyona odaklı yapısını daha ileri taşıyarak dijital geleceğe liderlik etmeyi hedeflemektedir. Yeni projeler, artırılan Ar-Ge yatırımları ve genişleyen iş birlikleri ile hem ulusal hem de uluslararası pazarda güçlü bir teknoloji markası olma yolunda ilerlemekte, bu stratejik yaklaşımı ile müşterilerine sürdürülebilir değer yaratmayı ve dijital dönüşüm süreçlerinde güvenilir bir iş ortağı olmayı sürdürmektedir.

**NORM**  
DIGITAL

## Makine ve Otomasyon

### NRM Mühendislik

2014 yılında kurulan NRM Mühendislik, bağlantı elemanları sektöründe %100 ürün kontrolü sağlayan kalite kontrol makineleri geliştirmekte ve özel makine tasarımı yapmaktadır. Bağlantı elemanları sektörü için robotik otomasyon sistemleri üreten şirket, robot uygulamaları, yapay görme test ve ölçüm ekipmanları, ürün kontrol sistemleri, yağlama robotları, delta robotlar, robotik kaynak sistemleri, montaj aparatları ve makine uygulamaları alanlarında faaliyet göstermektedir. Ayrıca sac kalıplar için ayrı bir bölümde kalıp tasarımları yapılmakta, progressive kalıplar ile kesme, bükme ve form verme kalıpları üretilmektedir.

NRM Mühendislik, 2024 yılında istikrarlı bir büyüme elde etmiş ve hedeflerini uygulamaya başlamıştır. Teslim edilen projelerin çeşitliliği ve kalitesi şirketin sektördeki konumunu güçlendirmektedir. Müşteri odaklı yaklaşım, tüm çalışanların katkısıyla geleceğe dönük adımların temelini oluşturmaktadır. Almanya'daki iş ortağı ile satış ve satış sonrası hizmetler güçlendirilmiştir. WO3, IO3, CO3 optik kalite kontrol makineleri müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir hale getirilmiş, otomatik ve yarı otomatik paketleme makineleri geliştirilerek standartlaştırılmıştır.

2024 yılında sağlık sektörüne yönelik bir makinenin satışı gerçekleştirilmiş olup, bu ürünün 2025 yılında sahada kurulması planlanmaktadır. Şirket, üretimden tasarıma ve montaja kadar tüm operasyonlarını dijital projelerle desteklemektedir. 2023 yılında başlatılan otomatik veri toplama, ERP ve CAD sistem entegrasyonları sayesinde süreçlerin izlenebilirliği ve verimliliği artmaktadır. Gerçek zamanlı veri paylaşımı ile hata payı azaltılmakta, bilgi akışı sürekli hale getirilmektedir.

NRM Mühendislik, 2025 yılında ilaç sektörüne yönelik montaj ve kalite kontrol makineleri geliştirmeyi, Avrupa satışlarının toplam cirodaki payını %20'ye çıkarmayı ve Türkiye ile Avrupa'da güçlü satış kanalları kurmayı hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşmak için inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanmakta, müşteri odaklı ürün geliştirme anlayışıyla rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır. Şirket, önümüzdeki beş yılda Avrupa pazarında optik kamera ve kalite kontrol sistemlerinde ilk beş firma arasına girmeyi hedeflemektedir. Bu vizyon doğrultusunda Ar-Ge yatırımları, pazar stratejileri ve ürün geliştirme süreçleri bir bütün olarak yönetilmektedir. Dijital dönüşüm, inovasyon ve operasyonel mükemmeliyet yaklaşımıyla NRM Mühendislik, sürdürülebilir büyümeyi öncelikli hedefi olarak belirlemektedir.

### Metridata

2024 yılında kurulan Metridata, Endüstri 4.0 ve yapay zekâ tabanlı teknolojiler ile üretim süreçlerine yüksek hassasiyetli çözümler sunmaktadır. Endüstriyel kameralar, optik aydınlatmalar ve görüntü işleme yazılımları aracılığıyla kalite kontrol süreçleri dijitalleştirilmektedir. Yapay zekâ destekli uygulamalar sayesinde veri toplama ve analiz süreçleri hızlanmakta, hatalar minimize edilmektedir. Norm Holding iştiraki NRM Mühendislik A.Ş. ile kurduğu ortaklık yapısı sayesinde güçlü ve sürdürülebilir bir organizasyon altyapısına sahiptir.

Metridata, Endüstri 4.0 ve yapay zekâ temelli çözümler ile sanayinin dijitalleşmesine öncülük eden, sürdürülebilir ve akıllı üretim modelleriyle geleceği şekillendiren bir teknoloji şirketi olma hedefiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

### METRIDATA

## Tarım ve Gıda

### Nordes

Nordes Gıda, 2023 yılında faaliyetlerine başlamış olup 2024 yılı ağustos ayında Sardes Gıda ile ortaklık sona ermiş ve Nordes Gıda, faaliyetlerine tamamıyla Norm Holding iştiraki olarak devam etmeye başlamıştır. Şirket, sektördeki konumunu güçlendirmekte ve büyümesini devam ettirmektedir. 2024 yılında kurulan ihracat departmanı ile uluslararası pazarlara açılım başlatılmış, yapılan müşteri görüşmeleri ve deneme üretimleri sonucunda başta Almanya ve Birleşik Krallık olmak üzere birçok Avrupa ülkesine toplam 88 konteyner meyve konservesi (mandalina, çilek, kayısı, kiraz, erik ve üzüm) ihracatı gerçekleştirilmektedir. Ayrıca lojistik süreçlerde yürütülen optimizasyon çalışmaları sayesinde operasyonel verimlilik artırılmaktadır.

Nordes Gıda, 2024 yılında elde ettiği bu kazanımlar ile 2025 yılına dört kat büyüme hedefiyle hazırlanmaktadır. Bu kapsamda 350 konteyner üretim ve satış planlanmakta, ürün çeşitliliği artırılarak farklı pazarlara giriş yapılacaktır. İhracat departmanı güçlendirilerek yeni müşteri portföyleri oluşturulacak ve lojistik ile tedarik zinciri yönetiminde etkinliğin artırılması amacıyla optimizasyon projeleri genişletilecektir. Nordes Gıda, Norm Holding'in sürdürülebilir büyüme vizyonuna paralel olarak ihracat kapasitesini yükseltmeyi, küresel pazarda daha güçlü bir konuma ulaşmayı ve kalite odaklı üretim anlayışıyla sektörde fark yaratmayı hedeflemektedir.



## KURUMSAL ÜYELİKLER VE İŞ BİRLİKLERİ

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin kurumsal üyeliklerinin listesi Ekler bölümü **sayfa 146**'da yer almaktadır.

### İmzacısı Olunan Kuruluşlar

Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC)



## ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

### Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunda Artış

Türkiye'nin önde gelen kurumsal derecelendirme şirketlerinden Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş tarafından üçüncü kez değerlendirilen Norm Holding'in Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 2022'de 9,04 olarak belirlenmiş, izleyen dönemde 9,19'a ve son olarak **2024 yılında 9,26'ya yükseltilmiştir.**

### Yılın En İyi CIO'ları Ödülü

Norm Holding, Future of Consultancy ve CXO Medya tarafından düzenlenen **Future of CIO & Awards** etkinliğinde, **Norm Holding CIO'su Erkan Yeniçare** ile **"Yılın En İyi CIO'ları"** kategorisinde ödül almıştır.



### EcoVadis Bronz Madalya Ödülü

EcoVadis tarafından 50.000'den fazla şirketin belgelendirilmiş kanıtlara dayalı sürdürülebilirlik performansının analiz edilerek derecelendirildiği 2023 yılı sonuçlarında, Norm Fasteners Cıvata puanını artırarak değerlendirilen şirketler arasında ilk %35'lik dilime girmeyi başarmıştır. EcoVadis değerlendirme sisteminde yapılan değişikliklere paralel olarak yürütülen çalışmalar sayesinde Norm Fasteners Cıvata, Bronz Ödül almaya hak kazanmıştır. Şirket, sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetlerini ve iyileştirme çalışmalarını her geçen gün daha ileriye taşıyarak EcoVadis Altın Ödül hedefine emin adımlarla ilerlemektedir.



### UN Global Compact Liderler Zirvesi'nde Norm Holding

Norm Holding, UN Global Compact tarafından düzenlenen ve dünyanın en kapsayıcı sürdürülebilirlik platformlarından biri olarak kabul edilen Liderler Zirvesi'nde Türkiye'yi temsil ederek önemli bir başarıya imza atmıştır. 2024 yılı Eylül ayında New York'ta, 19 farklı ülkeden yenilikçi genç profesyonellerin katılımıyla gerçekleştirilen etkinliğe Norm Holding'i temsilen sürdürülebilirlik direktörü, kıdemli sürdürülebilirlik uzmanı, metod mühendisi ve strateji ile iş geliştirme uzmanından oluşan ekip katılmıştır. Bu ekip, altı ay süren online eğitimler ve inovasyon kamplarında geliştirdiği projeyi zirvede sunarak hem şirketi hem de Türkiye'yi uluslararası düzeyde başarıyla temsil etmiştir.



### TİM İlk 1000 İhracatçı Listesi

Norm Fasteners, 2024'te açıklanan Türkiye İhracatçıları Birliği (TİM) İlk 1000 İhracatçı listesinde çelik sektörü sıralamasında 6 sıra yükselerek 19. sırada yer almıştır. Genel sıralamada ise 97 sıra yükselerek 157. olmuştur.

### EBSO 100 Büyük Sanayi Kuruluşu

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) İzmir'in 100 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinin 2024 yılı sonuçlarında Norm Holding iki şirketi ile yer almıştır.

### EBSO Çevre Ödülleri

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) tarafından çevre açısından en olumlu ve başarılı çalışmaları olan sanayi tesislerini teşvik etmek amacıyla düzenlenen Çevre Ödülleri'nde, Norm Coating "Su ve Enerji Tasarrufu Projeleri" ile Üçüncülük Ödülü'ne layık görülmüştür. 12 yıldan bu yana gerçekleştirilen ve 2024 yılında İzmir Ticaret Odası'nda düzenlenen törende, çevre koruma ve yeşil dönüşüm odaklı çalışmalarıyla öne çıkan sanayi tesislerine 2023 Çevre Ödülleri firma temsilcilerine takdim edilmiştir. Norm Coating üretim ekibi tarafından geliştirilen projeler, alanında uzman jüri üyelerinin değerlendirmesi sonucunda ödüllendirilmiştir.

### Salihli Ekonomi Ödülleri

Salihli Ticaret ve Sanayi Odası tarafından 2024 yılında düzenlenen Salihli Ekonomi Ödülleri'nde, 2022 ve 2023 yıllarında en çok kurumlar vergisi ve gelir vergisi ödeyen, en çok ihracat yapan ve en fazla istihdam sağlayan üyeler ödüllendirilmiştir. Bu törende Norm Fasteners, Norm Coating ve Nordes, ihracat ve istihdam alanlarında toplam 12 ödül almışlardır.



### Anadolu 500 Araştırması

Ekonomist Dergisi tarafından her yıl gerçekleştirilen ve merkezi Ankara, İstanbul ile İzmir dışındaki illerde bulunan şirketlerin değerlendirildiği "Anadolu 500" araştırmasında, Norm Fasteners Cıvata Salihli 217'nci sırada yer almıştır.

### Norm Additive'den Stratejik Başarı

Norm Additive, eklemeli imalat alanındaki güçlü mühendislik altyapısı ve üretim kapasitesi ile Türkiye'nin en köklü firmalarından 3DDT ile birleşerek 3D metal ve polimer üretimde gücünü artırmıştır. Ayrıca Norm Additive'in yeni iştiraki Norm 3D, dünya devi EOS GmbH ile Türkiye satış ortaklığı kurarak önemli bir uluslararası iş birliğine imza atmıştır. Norm Additive, bu stratejik adımlarla sektör liderlerinin gücünü bir araya getirerek Türkiye pazarında daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmayı ve yenilikçi 3D baskı teknolojilerini daha fazla kullanıcıya sunmayı hedeflemektedir.

### Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye

Deloitte Türkiye tarafından 2024 yılında 19'uncu kez gerçekleştirilen Deloitte Teknoloji Fast 50™ Türkiye programında, Türkiye'nin en hızlı büyüyen 50 teknoloji şirketi açıklanmıştır. Norm Digital, bu listeye ilk 10'dan girerek 9'uncu sırada yer almış ve ödüle layık görülmüştür.

### Türkiye En-Verim 100 Araştırması

Turkishtime Dergisi ve Enerji Verimliliği ve Yönetimi Derneği (EYODER) iş birliğiyle gerçekleştirilen, Türkiye'de enerji verimliliğine ve yönetimine en fazla harcama yapan sanayici ve ihracatçı firmaların belirlendiği Türkiye En-Verim 100 Araştırması sonuçları açıklanmıştır. Bu araştırmada, Norm Fasteners Cıvata Salihli 22'nci, Somun 34'üncü ve Cıvata İzmir 46'ncı sırada yer almıştır.

### Future of AI & Cloud Summit Awards

CXO Medya ve Future of Consultancy tarafından düzenlenen Future of AI & Cloud Summit Awards programında, Norm Holding bağlı şirketlerinden Norm Digital'in STD için geliştirdiği Talep Tahmini Projesi, Best Data & Advanced Analytics kategorisinde ödüle layık görülmüştür. Norm Holding, yapay zekâ ve makine öğrenimi teknolojilerini kullanarak büyük bir dönüşüm sağladığı bu projeye, geleneksel yöntemlere kıyasla yapay zekâ tabanlı tahminlerde %54,24'lük bir iyileşme elde etmiştir.



### Top CHRO Awards

Genç yetenek platformu Toptalent tarafından düzenlenen Top CHRO Awards 2024 programında, Türkiye'nin en iyi insan kaynakları liderlerinin belirlendiği sonuçlar açıklanmıştır. Norm Holding İnsan Kaynakları Direktörü Filiz Ergin, bu program kapsamında "Türkiye'nin En İyi İK Liderleri" listesinde yer almıştır.



Değişime uyum ve kurumsal dayanıklılık için **etik şeffaflık hesap verebilirlik** ve **stratejik öngörü** temelinde bir kurumsal yönetimi benimsiyoruz.



# NORM HOLDİNG KURUMSAL YÖNETİM

Norm Holding, şeffaf, hesap verebilir, izlenebilir, etik ve adil bir yönetim anlayışı doğrultusunda, küresel en iyi uygulamaları yakından takip etmekte ve kurumsal yönetim yapısını sürekli olarak geliştirmektedir. Yüksek kurumsal yönetim standartlarına bağlılık gösteren Holding, sürdürülebilir ve güvenilir bir yönetim yapısı oluşturmayı hedeflemekte; tüm karar alma süreçlerinde şeffaflığa, katılımcılığa ve etik ilkelere öncelik vermektedir.

Yönetim Kurulu'nun etkin gözetimi ve kurumsal yönetim ilkelerine olan bağlılığı, Norm Holding'in uzun vadeli başarısını ve tüm paydaşları için değer yaratma hedefini desteklemektedir. Holding, yalnızca yasal yükümlülüklerin ötesine geçerek iyi yönetişim kültürünü tüm iş süreçlerine entegre etmektedir. Norm Holding, kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusundaki kararlılığını somut göstergelerle ortaya koymakta ve bu kapsamda bağımsız değerlendirme süreçlerine gönüllü olarak katılmaktadır.

2024 yılında yapılan bağımsız değerlendirme sonucunda Norm Holding'in Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 10 üzerinden

**9,26** ya yükseltilmiştir.

Finansal verilerin doğruluğunu, güvenilirliğini ve şeffaflığını sağlamak amacıyla bağımsız denetim süreçleri titizlikle yürütülmektedir. Denetimler, ulusal ve uluslararası standartlara uygun şekilde, yetkili bağımsız denetim kuruluşları tarafından gerçekleştirilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli değerlendirmeler yapılmakta ve kurumsal yönetim uygulamaları güçlendirilmektedir.

Halka açık bir şirket statüsünde olmamakla birlikte, Norm Holding yüksek kurumsal yönetim standartlarına uyum sağlamak amacıyla çalışmalarını kararlılıkla sürdürmektedir. Hem ulusal düzenleyici kurumların belirlediği ilkelere hem de OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamakta; bu doğrultuda yönetsel, teknik ve hukuki altyapılar sürekli olarak iyileştirmektedir.

2024 yılı itibarıyla başlatılan kapsamlı sadeleştirme ve revizyon süreci kapsamında, politika ve stratejilerin tüm paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılması ve benimsenmesi amacıyla çalışmalar yürütülmüştür. Bu süreç 2025 yılında tamamlanmış olup; İnsan Hakları Politikası, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası, Entegre Yönetim Sistemleri Politikası, Kalite Politikası, güncellenmiş ve yeniden yapılandırılmıştır. Bunun yanı sıra, Eşitlik Çeşitlilik Kapsayıcılık Politikası, Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu, Sürdürülebilir Satınalma Politikası, Dijital İletişim Politikası ve Duyuru Prosedür Politika Hazırlama Politikası oluşturulmuş ve yayımlanmıştır. Norm Holding Kurumsal Politikalarına **Norm Holding kurumsal internet sitesinden** ulaşılabilir.

Norm Holding'in kurumsal yönetim yapısı, görev dağılımı ve komite toplantılarına ilişkin detaylı bilgiler, **Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu** Norm Holding Faaliyet Raporu'na entegre olarak yayımlanmaktadır.

## YÖNETİM KURULU VE KOMİTELER

Norm Holding'in en üst düzey yönetim organı Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu, Holdingin ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilir büyümesini destekleyecek stratejik hedeflerin belirlenmesinden ve kurumsal yönetimin oluşturulmasından sorumludur. Sürdürülebilirlik, risk yönetimi ve uyum performansının denetlenmesi ile şeffaflık, takip edilebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde açıklanması da Yönetim Kurulu'nun gözetiminde gerçekleştirilmektedir.

Norm Holding, kurumsal yönetim anlayışını sürekli geliştirerek sürdürülebilir ve şeffaf bir yönetim yapısı oluşturmayı hedeflemektedir. Yönetim Kurulu'nun etkin gözetimi ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı, Holding'in ve bağlı şirketlerinin uzun vadeli başarısını desteklemekte ve tüm paydaşlar için değer yaratılmasını sağlamaktadır. 2024 yılı itibarıyla, Holding adına, Hukuk Müşavirliği'nin takibi ve bilgisi dâhilinde, Yönetim Kurulu üyeleri aleyhine mevzuata aykırılık nedeniyle açılmış herhangi bir dava ya da kesinleşmiş idari veya adli yaptırım bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Başkanı ve bir danışman dâhil olmak üzere yedi üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.

2024 yılı itibarıyla Yönetim Kurulu'nda şirket ortağı olmayan üye sayısı 4'tür. Kurul, toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığı desteklemektedir. Yönetim Kurulu'nun farklı deneyim ve yeteneklere sahip üyelerden oluşmasına önem verilmektedir. Yönetim Kurulu'ndaki kadın oranı %14, İcra Kurulu'ndaki kadın oranı ise %28,5'tir. Ayrıca, paydaşların temsiliyetini güçlendirmek amacıyla Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Kurul tarafından seçilmekte ve görev süreleri en fazla üç yıl olarak belirlenmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri, ihtiyaç hâlinde bağlı ortaklıkların yönetim kurullarında da görev alabilmektedir.

Yönetim Kurulu, 2024 yılı başında stratejik hedeflerini belirlemiştir ve bu hedeflere yönelik performans değerlendirmeleri tamamlanmıştır. 2024 yılı boyunca toplam on bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Tüm toplantılara üyelerin %100 katılımı sağlanmıştır.

Yönetim Kurulu ayda en az bir kez toplanmaktadır. Gerekli görülen durumlarda, Başkanın çağrısı ile amaca özel toplantılar yapılabilmektedir. Toplantılar, Yönetim Kurulu üyelerinin yanı sıra üç üst düzey yöneticinin katılımıyla genişletilmiş olarak gerçekleştirilmektedir. Toplantı gündeminin hazırlanması ve katılımcılarla önceden paylaşılması, toplantı karar ve takip notlarının tüm kurul üyelerine iletilmesi süreçleri, Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından yürütülmektedir.

Yönetim Kurulu üyelerine yönelik performans değerlendirmesi her yıl düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, her yıl hazırlanan Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi aracılığıyla üyelerin yetkinlik düzeyleri izlenmekte ve gelişimleri takip edilmektedir.

Norm Holding, Yönetim Kurulu üyelerini ve üst düzey yöneticileri görev kaynaklı kişisel sorumluluk risklerine karşı Yönetici Sorumluluk Sigortası ile güvence altına almaktadır.

Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme sistemi, 2024 yılında başlatılan çalışmalar doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu sistem, **Norm Holding Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası** esas alınarak uygulanmaktadır.

Politika kapsamında, Yönetim Kurulu üyeleri için sabit ücretler Genel Kurul onayıyla belirlenmektedir. Görev ve sorumluluklara bağlı olarak ek ödemeler yapılabilmektedir. Üst düzey yöneticiler için ücretlendirme, piyasa verileri, şirket hedefleri ve bireysel performans dikkate alınarak yapılmaktadır.

Yönetim Kurulu'nun görevleri, sorumlulukları ve çalışma esaslarına ilişkin detaylı bilgiye Norm Holding kurumsal internet sitesinde yayımlanan **Yönetim Kurulu Görev ve Çalışma Esasları** dokümanından ulaşılabilir. 2024 yılına ait Yönetim Kurulu çalışmalarına dair bilgilere ise **Norm Holding 2024 Faaliyet Raporu** üzerinden erişim sağlanabilmektedir.



## Yönetim Kurulu Yapısı



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

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

Yönetim Kurulu üyelerinin detaylı özgeçmişlerine Ekler bölümü **sayfa 144**'ten ulaşabilirsiniz.

## Yönetim Kuruluna Bağlı Komiteler

Norm Holding'de, sürdürülebilirlik yaklaşımının iş süreçlerine entegre edilmesinde en üst yönetim organı olan Yönetim Kurulu önemli bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda, Yönetim Kurulu'nun görevlerini daha etkili şekilde yerine getirmesi amacıyla 2021 yılında altı farklı komiteden oluşan yapı kurulmuştur. Holding, halka açık bir şirket olmamakla birlikte, kurumsallaşma vizyonu doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamayı önemsemektedir. Hem Türkiye'deki düzenleyici kurumların ilkeleri hem de OECD standartları düzenli olarak takip edilmektedir.

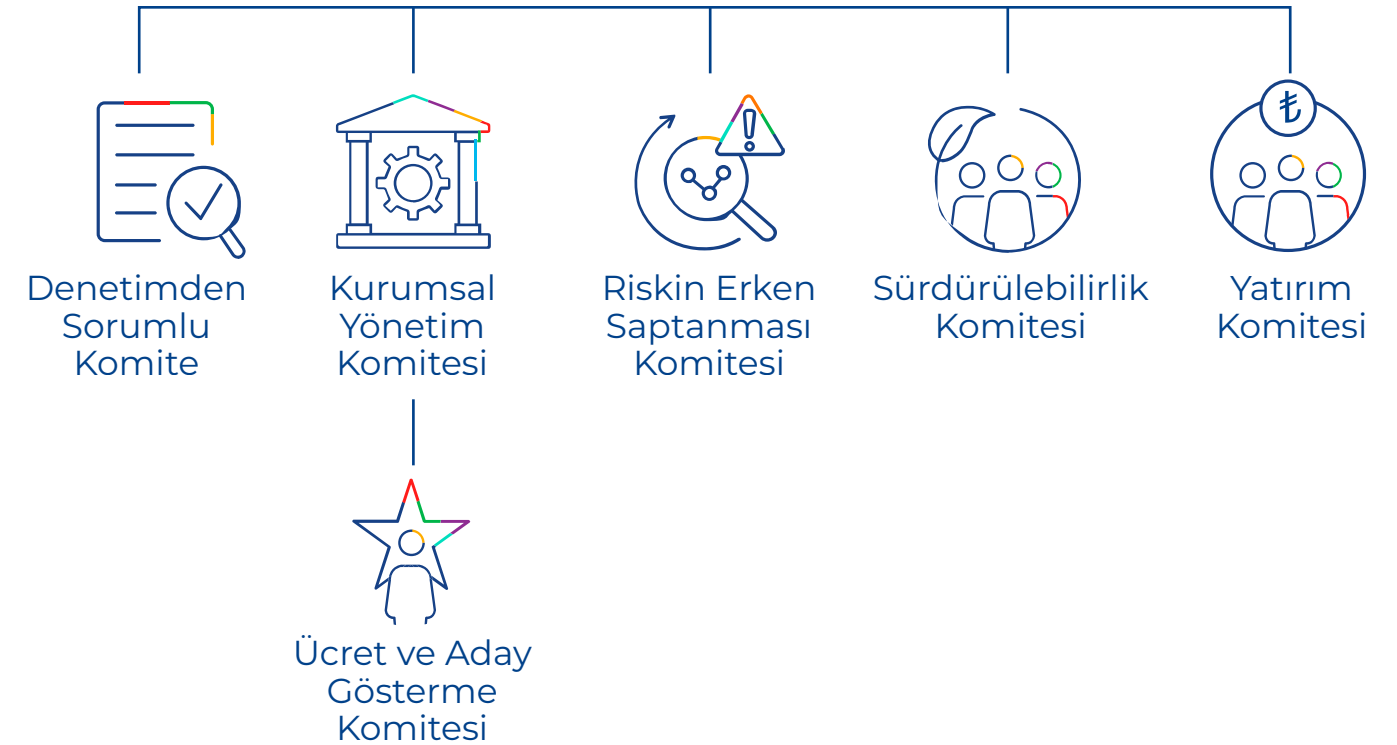
Yönetim Kurulu'na bağlı olarak altı komite faaliyet göstermektedir. Bu komiteler Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Ücret ve Aday Gösterme Komitesi ve Yatırım Komitesi'dir. Aday Gösterme Komitesi dışında tüm komitelerde en az bir Yönetim Kurulu üyesi bulunmaktadır. Gerekli durumlarda, komite çalışmalarına farklı uzmanlık alanlarından kişiler de katkı sunabilmektedir.

Komitelerin görev tanımları ve çalışma esasları yazılı hale getirilmiştir. Komiteler kendi çalışma alanları doğrultusunda düzenli toplantılar gerçekleştirmekte olup toplantı gündemleri Komite Başkanları tarafından belirlenmektedir. Toplantı bulguları kayıt altına alınmakta ve Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. Her yılsonunda, komiteler faaliyetlerini içeren raporlar hazırlamaktadır. Gözden geçirilen dokümanlar, güncellenmesi gereken durumlarda Yönetim Kurulu onayına sunulmaktadır.

Komiteler, gerektiğinde dışarıdan uzman görüşü alabilmektedir. Profesyonel danışmanlık hizmetleri için gerekli kaynaklar, şirket bütçesi kapsamında karşılanmaktadır. Komitelerin ihtiyaç duyduğu her türlü destek, Yönetim Kurulu tarafından sağlanmaktadır. Komiteler, Yönetim Kurulu'nun karar alma süreçlerine katkı sunmakta, yetki alanları dâhilinde öneriler geliştirmektedir.

Norm Holding, komite yapısını düzenli olarak gözden geçirmektedir. Komitelerin görev tanımları ve çalışma esaslarına ilişkin dokümana **Norm Holding kurumsal internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.

## Yönetim Kurulu



## Denetimden Sorumlu Komite

| Adı, Soyadı                   | Komite Görevi | Norm Holding Görevi  |
|-------------------------------|---------------|----------------------|
| <b>Muhittin BİLGET</b>        | Başkan        | Yönetim Kurulu Üyesi |
| <b>Ceyhun ARAZ</b>            | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi |
| <b>Mustafa Sabri DOĞRUSOY</b> | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi |

Denetimden Sorumlu Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol sistemlerinin işleyişini ve yeterliliğini gözetmektedir.

Komite, iç ve dış denetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek şeffaflık, güvenilirlik ve mevzuata uygunluk ilkeleri doğrultusunda hareket etmektedir. Bağımsız denetim kuruluşlarının seçimi, sözleşmelerin hazırlanması ve denetim sürecinin tüm aşamalarının koordinasyonu Komitenin sorumluluğundadır. Bağımsız denetimden elde edilen bulgular öncelikle Komite tarafından değerlendirilmekte, ardından Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

Komite, mali tabloların ve finansal bilgilerin doğruluğunu ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu kontrol etmekte, iç denetim birimi tarafından sunulan raporları düzenli olarak incelemektedir. Tespit edilen bulgular, risk seviyelerine göre takip edilmektedir.

Ayrıca, 2023 yılında bazı bağlı şirketlerde başlatılan Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları, 2024 yılı itibarıyla tüm Norm Holding bağlı şirketleri genelinde yaygınlaştırılmış ve Komite tarafından izlenmektedir.

2024 yılında toplam yedi toplantı gerçekleştirilmiş ve her çeyrekte Yönetim Kurulu, Denetimden Sorumlu Komite'nin çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. Komitenin 2024 yılı faaliyetlerine ilişkin rapor, 25 Şubat 2025 tarihinde Yönetim Kurulu'na sunulmuş ve kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Denetimden Sorumlu Komite, normlara uygunluk gözetiminin yanı sıra, pay sahipleri ile şirket arasında doğabilecek mali konularda da yapıcı bir rol üstlenmektedir.

Komitenin görev ve çalışma esaslarına **Norm Holding kurumsal internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.

## Kurumsal Yönetim Komitesi

| Adı, Soyadı                     | Komite Görevi | Norm Holding Görevi                            |
|---------------------------------|---------------|------------------------------------------------|
| <b>Mustafa Sabri DOĞRUSOY</b>   | Başkan        | Yönetim Kurulu Üyesi                           |
| <b>Muhittin BİLGET</b>          | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi                           |
| <b>Ceyhun ARAZ</b>              | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi                           |
| <b>Filiz ERGİN</b>              | Üye           | İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü |
| <b>N. Belgin TUNÇEL EVCİMEN</b> | Üye           | Marka ve Kurumsal İletişim Direktörü           |

Kurumsal Yönetim Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve ilgili diğer düzenlemelere uyumunu izlemektedir. Yönetim Kurulu yapısının işleyişi, bağımsızlık ilkeleri ve genel kurul süreçlerine ilişkin düzenli değerlendirmeler yaparak, gerektiğinde iyileştirici öneriler geliştirmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde yönetsel yapıların daha etkin işlemesini desteklemektedir. Bu kapsamda, şirket içi sistemlerin çalışanlar tarafından anlaşılır ve benimsenebilir olmasına katkı sağlamakta, yönetim altyapısının iyileştirilmesi için öneriler sunmaktadır. Ayrıca, yeni kurulması gereken komiteler hakkında Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmakta ve kurulmasına karar verilen komitelerin hayata geçirilmesini koordine etmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin görev ve çalışma esaslarına Norm Holding kurumsal internet sitesi üzerinden ulaşılabilir.

Komite, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun yapısı, etkinliği ve performansına yönelik düzenli ölçümlerler gerçekleştirmektedir. 2024 yılında Norm Holding Yönetim Kurulu Hedefleri belgesi hazırlanmış, Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme kriterleri oluşturulmuş ve sonuçlar değerlendirilerek Yönetim Kurulu'na sunulmuştur. Aynı zamanda İcra Kurulu Performans Değerlendirme kriterleri de geliştirilmiş ve yıl boyunca uygulamaya alınmıştır. Bu çalışmalar, kurumsal etkinliğin artırılmasına ve stratejik hedeflerin daha sağlıklı takibine katkı sunmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2024 yılı içinde Norm Holding Faaliyet Raporu'nun hazırlanmasına katkı sağlamış, sürdürülebilirlik raporunun oluşturulmasında Sürdürülebilirlik Komitesi ve İcra Kurulu ile koordineli şekilde çalışmaktadır. Komite aynı zamanda Kurumsal Yönetim Derecelendirme sürecini takip etmekte, bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde Norm Holding'in notu 10 üzerinden 9,26'ya yükseltilmiştir. Komite, 2024 yılında beş toplantı gerçekleştirmiştir. Toplantılar, gündem yoğunluğuna göre planlanmakta ve Yönetim Kurulu'na düzenli raporlamalarla bilgi sunulmaktadır. Komite, yıl boyunca yürüttüğü çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu 25 Şubat 2025 tarihinde Yönetim Kurulu'na

## Riskin Erken Saptanması Komitesi

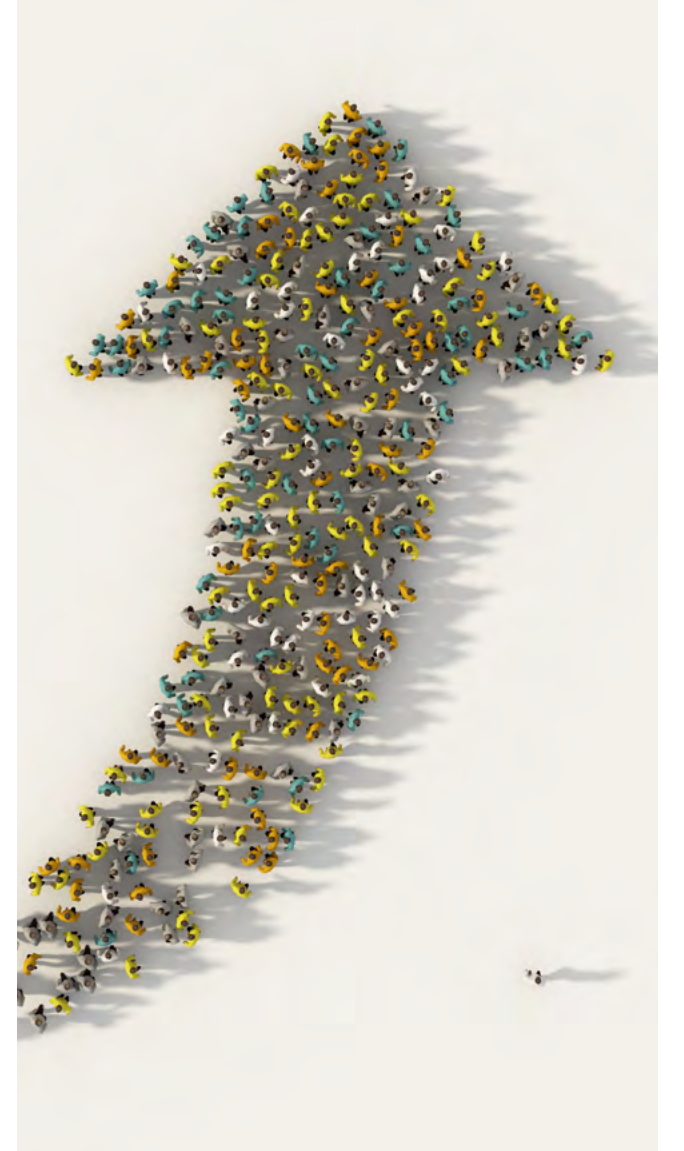
| Adı, Soyadı                   | Komite Görevi | Norm Holding Görevi               |
|-------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| <b>Erkut ULUDAĞ</b>           | Başkan        | Yönetim Kurulu Danışmanı          |
| <b>Muhittin BİLGET</b>        | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi              |
| <b>Mustafa Sabri DOĞRUSOY</b> | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi              |
| <b>Tevfik Gani ERPULAT</b>    | Üye           | Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyesi |
| <b>Mahmut Öztürk</b>          | Üye           | İcra Kurulu Başkanı*              |

(\*) 01.01.2025 itibarıyla

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin oluşturulması, uygulanması ve etkin şekilde işletilmesinden sorumludur. Komite, finansal, stratejik, operasyonel ve dış çevre risklerinin yanı sıra sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile bağlantılı riskleri takip etmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından önceliklendirilen ve stratejik öneme sahip sürdürülebilirlik ve iklimle ilişkili riskler, gerekli görüldüğünde Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından da değerlendirmeye alınmakta ve Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerine entegre edilmektedir. Bu doğrultuda, risklerin erken tespiti, etkilerinin analiz edilmesi ve kontrol mekanizmalarının oluşturulması sağlanmaktadır.

Komite, en az üç ayda bir toplanmakta, çalışmaların etkinliği ve gündem yoğunluğuna göre toplantı sıklığı artırılabilir. Tüm çalışmalar yazılı hale getirilmekte ve toplantı sonuçları Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. 2024 yılında üç komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. Komite, yıl boyunca yürüttüğü çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu 25 Şubat 2025 tarihinde Yönetim Kurulu'na sunmuş ve söz konusu rapor kabul edilmiştir. Komitenin görev ve çalışma esaslarına **Norm Holding kurumsal internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.



## Sürdürülebilirlik Komitesi

| Adı, Soyadı                     | Komite Görevi | Norm Holding Görevi                               |
|---------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|
| <b>Mustafa Sabri DOĞRUSOY</b>   | Başkan        | Yönetim Kurulu Üyesi                              |
| <b>Ceyhun ARAZ</b>              | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi                              |
| <b>Duygu Uysal SİMROOĞLU</b>    | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi                              |
| <b>Muhsin DOĞAN</b>             | Üye           | Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörü |
| <b>N. Belgin TUNÇEL EVCİMEN</b> | Üye           | Marka ve Kurumsal İletişim Direktörü              |

Norm Holding'de sürdürülebilirlik yönetiminin en üst düzey sorumluluğu Yönetim Kurulu'na aittir. Yönetim Kurulu, sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin iş süreçlerine entegre edilmesi ve Holding genelinde sürdürülebilirlik yaklaşımının kurumsal yapıya uygun şekilde uygulanmasından sorumludur. Yönetim Kurulu, bu görevlerini yerine getirirken Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yönlendirme ve değerlendirme faaliyetlerinden yararlanmakta, sürdürülebilirlik performansını düzenli olarak izlemektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, 2021 yılında kurulmuş olup, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu olarak sürdürülebilirlik performansını geliştirmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Komite, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili strateji ve politikaların geliştirilmesi, bu politikaların iş süreçlerine entegre edilmesi ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Aynı zamanda, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi, performans göstergelerinin tanımlanması, takibi ve değerlendirilmesinden sorumludur.

Holdingin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasını desteklemek amacıyla, Komite koordinasyonunda bilgi ve deneyim sahibi kişilerden oluşan çalışma grupları kurulmuştur. 2024 yılı itibarıyla sürdürülebilirlik çalışmalarını yürüten dört ana çalışma grubu Çevre, Ar-Ge ve İnovasyon, İnsan ve Toplum ile Sürdürülebilir Tedarik Zinciri başlıkları altında faaliyet göstermektedir. Bu gruplar, belirlenen hedefler doğrultusunda aksiyon planları oluşturmakta, uygulamaları takip etmekte ve gerekli durumlarda güncellemektedir. Çalışmalar, Norm Holding sürdürülebilirlik politikasının şirket geneline yaygınlaştırılmasına katkı sunmaktadır.

Komite, ayrıca sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile bağlantılı risklerin takibini de gerçekleştirmektedir. Bu risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasından Komite sorumlu olup, önemli görülen durumlarda söz konusu riskler Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından da değerlendirmeye alınmakta ve Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

Komite, Norm Holding'in yerel ve uluslararası sürdürülebilirlik platformları ile olan iş birliklerini takip etmekte, başta UN Global Compact Türkiye olmak üzere çeşitli sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerine aktif katılım sağlamaktadır. Norm Holding Sürdürülebilirlik Raporu'nun hazırlanması süreci de Komite koordinasyonunda yürütülmektedir.

Komite, her ay en az bir kez toplanmakta olup, 2024 yılı boyunca 12 toplantı gerçekleştirmiştir. Her çeyrekte Yönetim Kurulu Komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. Sürdürülebilirlik Komitesi, 2024 yılına ilişkin faaliyet raporunu 25 Şubat 2025 tarihinde Yönetim Kurulu'na sunmuş ve rapor Yönetim Kurulu tarafından kabul edilmiştir.

Komitenin görev ve çalışma esaslarına **Norm Holding internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.



## Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

| Adı, Soyadı          | Komite Görevi | Norm Holding Görevi                                |
|----------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| <b>Mahmut ÖZTÜRK</b> | Başkan        | İcra Kurulu Başkanı*                               |
| <b>Kumru TINAZ</b>   | Üye           | İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü |
| <b>Filiz ERGİN</b>   | Üye           | İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü     |

(\*) 01.01.2025 itibarıyla

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı alt komite olarak faaliyet göstermektedir. Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde müdür ve üzeri kademelerde yer alan üst düzey ve yönetsel sorumluluğu bulunan pozisyonların belirlenmesi, bu pozisyonlara yönelik atama önerilerinin geliştirilmesi ve ücretlendirme politikalarının oluşturulması süreçlerinde aktif rol oynamaktadır.

Komite, şirketin ücret politikasına uygun olarak müdür ve üzeri düzeydeki yöneticileri belirlemekte, bu yöneticilerin atanması öncesinde Yönetim Kurulu'nun görüşüne başvurarak önerilerde bulunmaktadır. Ücretlendirme süreçlerinin adil, şeffaf ve şirket stratejileriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla yılda en az iki kez, genellikle Ekim ve Aralık aylarında toplanmakta; gerekli görülen durumlarda ise olağanüstü toplantılar düzenlenmektedir.

Toplantı gündemi, İnsan Kaynakları Direktörü tarafından belirlenmekte; çağrılar ve gündemler ilgili paydaşlara Genel Sekreterlik Ofisi aracılığıyla duyurulmaktadır.

Komitenin görev ve çalışma esaslarına Norm Holding internet sitesi üzerinden ulaşılabilir.

## Yatırım Komitesi

| Adı, Soyadı            | Komite Görevi | Norm Holding Görevi                                |
|------------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| <b>Nedim UYSAL</b>     | Başkan        | Yönetim Kurulu Başkan Vekili                       |
| <b>Muhittin BILGET</b> | Üye           | Yönetim Kurulu Üyesi                               |
| <b>Erkut ULUDAĞ</b>    | Üye           | Yönetim Kurulu Danışmanı                           |
| <b>Mahmut ÖZTÜRK</b>   | Üye           | İcra Kurulu Başkanı*                               |
| <b>Kumru TINAZ</b>     | Üye           | İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü |

(\*) 01.01.2025 itibarıyla

Yatırım Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin yatırım kararlarının değerlendirilmesinden sorumludur. Yatırımların stratejik hedeflerle uyumlu, finansal olarak sürdürülebilir ve yasal düzenlemelere uygun olmasını gözetmektedir.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin yatırım talepleri Yatırım Komitesinin değerlendirmesinden geçmektedir. Komite yatırım taleplerini hem mevzuat açısından hem de finansal olarak değerlendirilmektedir. Yatırımların mevcut faaliyetlere etkisi ve yasal düzenlemelere uyumu da analiz edilmektedir. Teşvik ve hibeler dâhil olmak üzere finansman modellerinin araştırılmasını da Komite yönetmektedir. Değerlendirmeler Yönetim Kuruluna sunulmaktadır.

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

Komite, üç ayda bir toplanmakta, gerekli görülmesi halinde daha sık toplantı yapmaktadır.

Yatırım Komitesi'nin görev tanımı ve çalışma esaslarına Norm Holding internet sitesi üzerinden ulaşılabilir.

## İCRA KURULU VE İCRA KURULU KOMİTELERİ

### İcra Kurulu



| Adı, Soyadı              | Görevi                                 |
|--------------------------|----------------------------------------|
| <b>Mahmut Öztürk</b>     | İcra Kurulu Başkanı(*)                 |
| <b>Kumru Tınaz</b>       | Mali İşler ve Finans Direktörü         |
| <b>Filiz Ergin</b>       | İnsan Kaynakları Direktörü             |
| <b>Selim Göksu</b>       | Bağlantı Elemanları Başkanı            |
| <b>Birol Durdu</b>       | Yeni İşler Başkanı                     |
| <b>Kuntay Ayberkin</b>   | Standart Cıvata Genel Müdürü           |
| <b>Kerim Akhisaroğlu</b> | Teknoloji ve Dijital Dönüşüm Direktörü |

(\*) 01.01.2025 itibarıyla

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

## İcra Kuruluna Bağlı Komiteler

### İcra Kurulu Komiteleri

#### Satın Alma Komitesi

#### İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi

#### İnovasyon Komitesi

#### İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi

İcra Kurula bağlı olarak İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi, İnovasyon Komitesi ve İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi bulunmaktadır. Komiteler kendi yetki ve sorumluluklarında hareket etmekte ve gerekli görülen hususlarda karar verme mekanizmalarına tavsiyelerde bulunmaktadır. Nihai karar ve sorumluluk her zaman Norm Holding İcra Kuruluna aittir.

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

Komitelerin olağan toplantı dönemleri yıl başında belirlenmektedir. Komite kararıyla toplantı sıklığı gündem yoğunluğuna göre artırılabilir. Toplantı gündemlerini Komite Başkanı belirlemektedir. Komite üyeleri toplantı gündemine alınmasını istedikleri konuları, Komite Başkanı'na iletmektedir. Toplantı gündemi üyelere Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından dağıtılmaktadır.

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

Komiteler her yılsonunda faaliyet raporu hazırlamaktadır. Komite görev ve çalışma esasları dokümanını gözden geçirmekte ve güncellenmesi gereken noktaları Norm Holding Yönetim Kurulunun onayına sunmaktadır.

Gerek duyulması halinde, komite toplantılarına Holding ve bağlı şirkette çalışanları ya da dışarıdan uzmanlar davet edilebilmektedir. Komite kararıyla, Yönetim Kurulu Üyesi olmayan Norm Holding yöneticileri veya dışarıdan uzmanlar komitelerde geçici olarak görev alabilmektedir.

### Satın Alma Komitesi

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

### İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi

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

### İnovasyon Komitesi

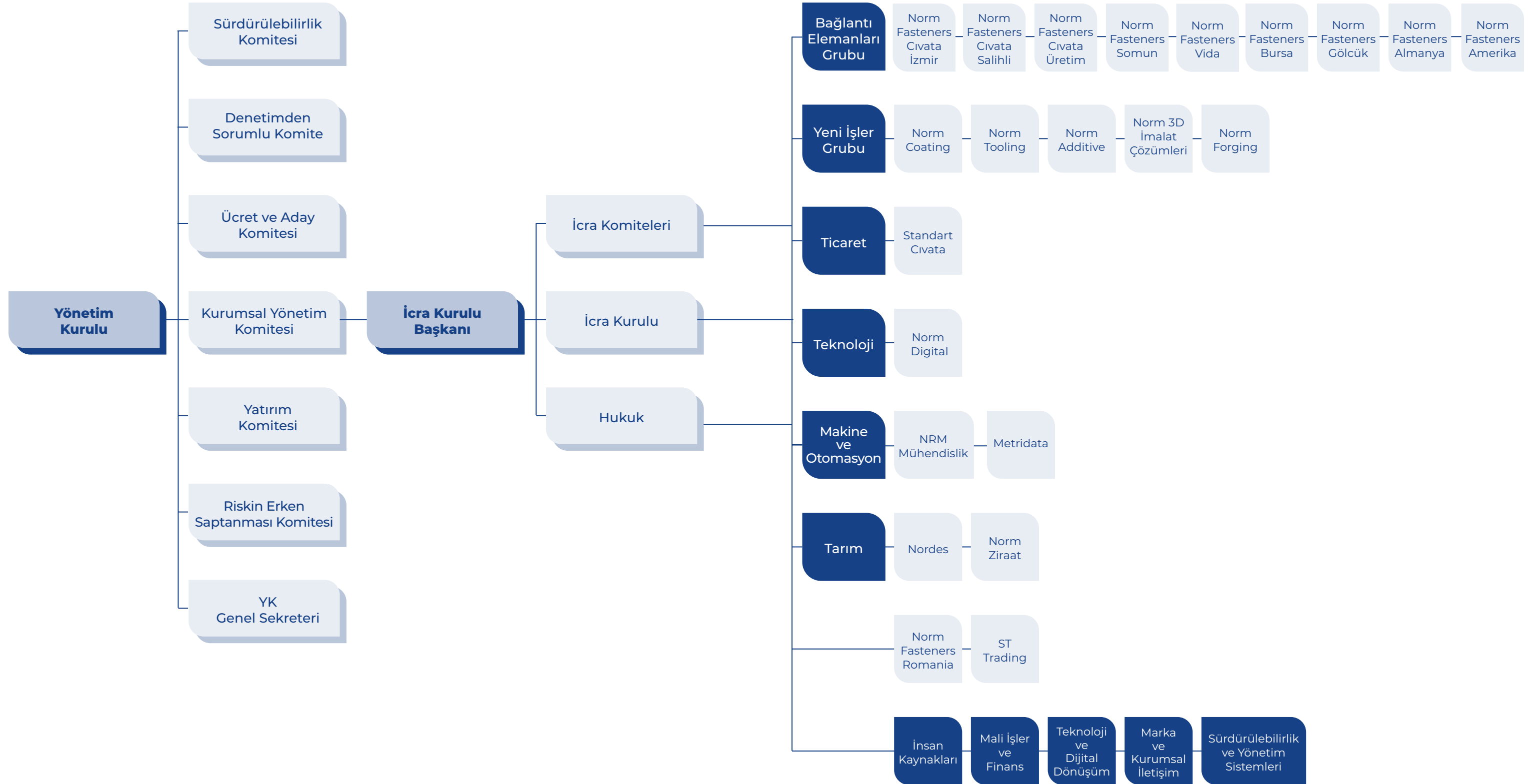
İnovasyon Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak amacıyla teknoloji, ürün ve süreç inovasyonlarına yönelik çalışmaları desteklemektedir. Komite, inovasyon odaklı iş yapış modellerini teşvik etmekte; araştırma, geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin sistematik olarak yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Gerçekleştirilen analiz ve değerlendirmeler, yazılı olarak İcra Kurulu'na sunulmaktadır.

### İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi

İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde güvenli ve sağlıklı çalışma ortamının oluşturulması amacıyla "önleyici yaklaşım" temelinde faaliyet göstermektedir. Komite, sıfır iş kazası, sıfır meslek hastalığı ve sıfır yangın prensipleri doğrultusunda, yönetim ve çalışanların iş birliğini esas alan uygulamaları hayata geçirmektedir. Gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları, düzenli olarak İcra Kurulu'na yazılı şekilde raporlanmaktadır.



## ORGANİZASYON YAPISI



## KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Norm Holding'de en üst yönetim organı Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmesini desteklemek amacıyla Riskin Erken Saptanması Komitesi faaliyet göstermektedir. Komite, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye atabilecek risklerin erken tespiti, değerlendirilmesi ve yönetilmesine yönelik çalışmaları yürütmektedir.

Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinde Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin oluşturulması, etkin şekilde işletilmesi ve sürekli iyileştirilmesinden sorumludur. Finansal, stratejik, operasyonel ve dış çevre risklerinin yanı sıra, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile bağlantılı riskler de Komite tarafından takip edilmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından önceliklendirilen stratejik öneme sahip sürdürülebilirlik ve iklim riskleri, Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından değerlendirmeye alınmakta ve Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerine entegre edilmektedir.

Komite, tanımlanan riskleri olasılık-etki analizine tabi tutarak sınıflandırmakta ve her bir risk için uygun aksiyon türünü belirlemektedir. Aksiyon türleri arasında riski azaltma, riski izleme, riski kabul etme, riski paylaşma/transfer etme yer almaktadır. Her bir aksiyon türü için ilgili birimler sorumlu kılınmakta, aksiyon planlarının uygulanma süreçleri izlenmekte ve gelişmeler Komiteye düzenli olarak raporlanmaktadır.

Riskler, risk haritası üzerinde takip edilmekte ve risk ekipleri tarafından sürekli olarak gözden geçirilmektedir. Komite, Kurumsal Risk Yönetimi sistemi kapsamında iç kontrol süreçlerini, düzenleyici uyumu ve risk farkındalığını kurum geneline yaymak amacıyla çalışmakta, gerektiğinde alt çalışma gruplarının oluşturulmasına karar vermektedir.

Norm Holding İç Denetim Departmanı ise Denetimden Sorumlu Komite yetkisiyle hareket ederek, Holding ve bağlı şirketlerin tüm süreçlerini risk odaklı bakış açısıyla denetlemekte ve ilgili bulguları Riskin Erken Saptanması Komitesi ile paylaşmaktadır. Denetim faaliyetleri, iç kontrol sistemlerinin yeterliliği, yasal uyum, etkinlik ve verimlilik gibi başlıklarda yürütülmekte olup öneriler ve düzeltici aksiyonlar sistematik olarak raporlanmaktadır. Komite, her yıl küresel ve yerel risk trendlerini, başta World Economic Forum (WEF) Risk Raporu olmak üzere çeşitli kaynakları ve iş birimlerinden gelen geri bildirimleri dikkate alarak risk değerlendirmesini güncellemektedir. 2024 yılında yapılan çalışmada, 31 potansiyel risk belirlenmiş, bu risklerden 22'si "kritik" olarak sınıflandırılmış ve bu riskler için aksiyon planları hazırlanmıştır. Ayrıca "önemli" olarak adlandırılan 9 risk tanımlanmış, bunlar için izleme esaslı yaklaşımlar benimsenmiştir. Gelişmeler üç ayda bir yapılan Komite toplantılarında gözden geçirilmiştir.



Komite, üç ayda en az bir kez toplanmakta olup, toplantı sıklığı çalışmaların etkinliğine ve gündem yoğunluğuna göre artırılabilir. Toplantı sonuçları kayıt altına alınmakta ve Yönetim Kurulu'na düzenli olarak raporlanmaktadır. 2024 yılında üç Komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu bilgilendirilmiştir. Komite, yıl boyunca yürüttüğü çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu 25 Şubat 2025 tarihinde Yönetim Kurulu'na sunmuş ve söz konusu rapor kabul edilmiştir.

Komitenin güncel görev tanımı ve çalışma esaslarına Norm Holding kurumsal internet sitesi üzerinden ulaşılabilir.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde çevre, enerji ve iş sağlığı ve güvenliği alanlarında risk ve fırsat yönetimi,

Entegre Yönetim Sistemi (ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001) kapsamında yürütülmektedir. Süreç, hedeflenen performans çıktılarının elde edilmesini, olumsuz etkilerin önlenmesini veya azaltılmasını ve sürekli iyileştirmenin sağlanmasını amaçlayan bütünleşik bir yaklaşım ile işletilmektedir. Yönetim sistemi standartları, yasal gereklilikler, müşteri beklentileri, kuruluş ihtiyaçları ve ilgili tarafların görüşleri dikkate alınarak tüm organizasyonda ortak bir yöntem uygulanmaktadır.

Risk ve fırsat yönetimi süreci, Risk ve Fırsat Değerlendirme Ekibinin atanması ile başlamaktadır. Bu ekip; çevre, iş güvenliği ve enerji alanlarında uzman kişilerden oluşmakta, gerekli eğitimler tamamlanarak ekibin standartlar, mevzuatlar ve kurum içi yöntemler hakkında yetkinliği sağlanmaktadır. Ekibin öncelikli

görevi, hususların, ilgili taraf beklentilerinin, uyum yükümlülüklerinin ve operasyonel çevre risklerinin belirlenmesidir.

Risk ve fırsatların yönetimi, yetkinliği sağlanmış Risk ve Fırsat Değerlendirme Ekibinin görev almasıyla yürütülmektedir. Bu ekip, çevre, enerji ve iş sağlığı ve güvenliği boyutlarını dikkate alarak kuruluşun faaliyetleri, ürünleri ve hizmetleri ile ilgili hususları, ilgili taraf beklentilerini ve uyum yükümlülüklerini belirlemektedir. Bu amaçla SWOT ve PESTLE-D analizleri kullanılarak Kuruluşun Ortak Hususları Tablosu oluşturulmakta; çalışanlar ve paydaşların katılımıyla ilgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentileri Tablosu hazırlanmaktadır. Yasal gereklilikler ve resmi kurum beklentileri, mevzuat takip listeleri aracılığıyla izlenmekte ve gerektiğinde aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Çevresel etkiler, Çevre Boyut Etki Değerlendirme Tablosu ile tespit edilerek Tehdit ve Fırsat Analizi sürecine dahil edilmektedir. Bu kapsamda, iklim değişikliği, şehirleşme ve çevresel faktörler nedeniyle sıklığı ve şiddeti artan aşırı hava olayları (kuraklık, sel, fırtına, orman yangını, taşkın ve sıcak hava dalgaları) sistematik olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, sera gazı salınımını ve kirlenici yayılımını artırarak ekosistem dengesini bozabilecek faaliyetler de "ekosistem üzerinde olumsuz etki" başlığı altında analiz edilmekte, bu alanlarda risklerin azaltılmasına ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

Belirlenen risk ve fırsatlar, etki (şiddet) ve olasılık değerleri üzerinden L tipi 5x5 matris yöntemiyle değerlendirilmektedir. Etki ve olasılık çarpımından elde edilen önem puanı 15 ve üzerinde olan konular "önemli" olarak kabul edilmekte ve bu alanlarda öncelikli aksiyonlar planlanmaktadır. Önceliklendirme sonucunda uygun yanıtlama yöntemleri belirlenmekte, gerekli aksiyonlar tanımlanmakta ve uygulanmaktadır. Planlanan aksiyonlar QDMS sistemi üzerinden kayıt altına alınmakta, sorumlular atanmakta ve ilerleme düzenli olarak takip edilmektedir. Onay süreci fabrika veya yönetim sistemi yöneticileri tarafından yürütülmekte, iç ve dış tetkikler ile sürecin etkinliği doğrulanmakta, gerekli durumlarda düzeltici faaliyetler uygulanmaktadır.

Risk ve fırsat değerlendirmeleri, yalnızca planlı periyotlarda değil, olağanüstü durumlar veya önemli değişiklikler sonrasında da güncellenmektedir. Tüm değerlendirme sonuçları, alınan aksiyonlar ve izleme verileri kayıt altına alınmakta, ilgili birimlerle paylaşılmakta ve kayıtların yönetimi prosedürü uyarınca saklanmaktadır. Süreç, sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu şekilde işletilmekte ve düzenli olarak iyileştirilmektedir.

EYS kapsamında gerçekleştirilen risk ve fırsat analizlerine ilişkin detaylı bilgiye raporun "**Çevresel Etkilerin İzlenmesi**" başlığından ulaşılabilir.

## RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ

Norm Holding, kurumsal yönetim yapısını destekleyen etkin bir risk ve fırsat yönetimi anlayışına sahiptir. Bu sistem, sürdürülebilir büyümeyi güvence altına almayı, değişen çevresel ve ekonomik koşullara uyum sağlamayı ve stratejik hedeflere ulaşmada rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Holding bünyesinde uygulanan Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı, yönetim yapısı içinde farklı sorumluluk düzeyleriyle yapılandırılmaktadır.

Risk yönetiminin en üst gözetim organı Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren Riskin Erken Saptanması Komitesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin etkinliğini sağlamaktan sorumludur. Komiteye destek olarak görev yapan Sürdürülebilirlik Komitesi ile Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü; sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile bağlantılı risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve izlenmesi süreçlerini yürütmektedir.

Bu yapılar, ilgili risklerin etkilerinin azaltılması ve fırsatların değerlendirilmesi amacıyla teknik analizler yapmakta, paydaş görüşlerini dikkate almakta ve sektörel gelişmeleri takip etmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi, her ay en az bir kez toplanmakta; yıllık olarak güncel risk ve fırsatlar Yönetim Kurulu ile Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne yıllık olarak sunulmaktadır. Yıl içinde gerekli görüldüğü takdirde Yönetim Kurulu gündemi olarak ele alınmakta ve gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından önceliklendirilen ve stratejik öneme sahip görülen riskler, gerektiğinde Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından da ele alınarak Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerine entegre edilmektedir. Böylece, risklerin erken tespiti, etkilerinin analiz edilmesi ve gerekli kontrol mekanizmalarının oluşturulması sağlanmaktadır.

Norm Holding, sürdürülebilirlik odaklı risk ve fırsat yönetimini kurumsal stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele almaktadır. Bu kapsamda 2023 yılında çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) alanındaki öncelikli risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi amacıyla kapsamlı bir değerlendirme süreci yürütülmüştür.

2023 yılı risk çalışmasında en kritik konu başlığı olarak iklim değişikliğine bağlı akut ve kronik hava olayları belirlenmiştir. Bu değişimlerin emtia fiyatları üzerinde dalgalanmalara, küresel enflasyon baskılarına ve tedarik zinciri aksamalarına yol açabileceği değerlendirilmiştir. Bu risklerin etkisini azaltmak amacıyla tedarik kaynakları coğrafi ve jeopolitik olarak çeşitlendirilmiş; alternatif lojistik senaryolar geliştirilmiştir. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) gibi geçiş risklerine karşı enerji verimliliği uygulamaları artırılmış, yenilenebilir enerji ve düşük karbonlu ürünler geliştirmeye yönelik Ar-Ge yatırımları önceliklendirilmiştir.

Aynı yıl sosyal risklere yönelik olarak da, değer zincirinde insan hakları ve etik ihlallerine ilişkin risklerin değerlendirilmesine başlanmıştır. UNGC'nin İş ve İnsan Hakları Hedef Hızlandırma Programı'na katılım sağlanmış, Etik ve İnsan Hakları Risk Değerlendirmesi süreci başlatılmıştır. Bu süreç, Sürdürülebilirlik, İnsan Kaynakları, İç Denetim departmanları ve Etik Kurul'un iş birliğinde yürütülmektedir. Risklerin kök nedenleri, etki-olasılık analizleri ve etkilenen paydaş grupları belirlenmiş, aksiyon planları oluşturulmuştur.

Norm Holding, sürdürülebilirlik yaklaşımını güçlendirmek ve sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği bağlantılı riskleri daha etkin yönetebilmek amacıyla 2024 yılında kapsamlı bir Risk ve Fırsat Envanteri çalışması başlatmıştır. Bu çalışma, yalnızca mevcut risklerin tespitine odaklanmakla kalmamış olup, aynı zamanda bu risklerin farklı senaryolar altında yaratabileceği potansiyel etkilerin analizine de odaklanmaktadır. TSRS uyumluluğu doğrultusunda proaktif bir uygulama niteliği taşıyan bu çalışma ile sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği bağlantılı risk ve fırsatlar sistematik bir yaklaşımla ele alınması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda, senaryo analizi yöntemi benimsenmiş ve analizlerde Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından yayımlanan IEA STEPS (Stated Policies Scenario), IEA APS (Announced Pledges Scenario) ve IEA NZE (Net Zero Emissions by 2050 Scenario) ile Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından geliştirilen RCP 2.6 ve RCP 8.5 senaryoları esas alınmaktadır. Bu senaryolar doğrultusunda, iklim değişikliğinin yol açabileceği fiziksel ve geçiş riskleri ile bunlara karşılık gelen fırsatlar çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma kapsamında sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatlar kapsamlı şekilde ele alınmaktadır. 5x5 matris yöntemi kullanılarak hazırlanan analizde, risklerin etki ve olasılığı temelinde önceliklendirilmektedir. Değerlendirme sürecinde, bir riskin operasyonel, finansal, pazar, teknoloji, uyum ve itibar üzerindeki etkileri; değer zinciri içindeki konumu (doğrudan operasyon, yukarı akış, aşağı akış) ve zamanlaması (kısa, orta, uzun vadeli) dikkate alınmaktadır. Fiziksel riskler (örneğin kuraklık, sel, sıcak hava dalgaları) ile geçiş riskleri (örneğin karbon fiyatlandırması, ürün talebi değişimi, çevresel regülasyonlar) ayrı başlıklar altında analiz edilmektedir.

İlgili risklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik teknik çalışmalar, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü tarafından 2024 yılı boyunca sürdürülmektedir. Risk ve fırsatlara ilişkin analizlerin tamamlanmasının ardından, öncelikle Sürdürülebilirlik Komitesi, sonrasında Riskin Erken Saptanması Komitesi onayına sunulması ve bu süreçlerin sonunda ilgili aksiyon planlarının oluşturulması hedeflenmektedir.



## İŞ ETİĞİ VE UYUM

Norm Holding, tüm faaliyetlerinde yüksek etik standartlara ve yürürlükteki yasal düzenlemelere tam uyumu esas almaktadır. Şeffaflık, dürüstlük ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda iş yapış biçimlerini şekillendirmektedir. Bu anlayış çerçevesinde oluşturulan etik yönetim sistemi, çalışanlar, iş ortakları ve tüm paydaşlarla güvene dayalı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

### Etik Çalışma Kuralları

Norm Holding, tüm faaliyetlerini adil, şeffaf ve yasalara uygun şekilde yürütmeyi taahhüt etmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda oluşturulan Etik Çalışma Kuralları, tüm çalışanları, yöneticileri ve iş ortaklarını kapsamaktadır. Kurallar, tüm paydaşlarla güvene dayalı ilişkilerin sürdürülmesini amaçlamaktadır.

İnsana yakışır, saygılı, dürüst ve sorumlu iş ilişkileri oluşturmak, güvenli ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için uyulması gereken kurallar Etik Çalışma Kuralları dokümanında belirlenmiştir. Bu kurallar, ayrımcılıkla mücadele, taciz ve zorbalığa sıfır tolerans, iş sağlığı ve güvenliğine bağlılık, çevreye karşı sorumluluk, bilgi ve varlıkların korunması gibi temel ilkeleri kapsamaktadır.

Kurallar kapsamında, çalışanlardan her zaman dürüstlikle hareket etmeleri, yasalara ve şirket içi düzenlemelere uygun davranmaları, gizliliği korumaları ve çatışma yaratabilecek durumlardan kaçınmaları beklenmektedir. İşyerinde ayrımcılık, taciz, zorbalık ve istismar gibi her türlü etik dışı davranışa sıfır tolerans politikası uygulanmaktadır.

Etik Çalışma Kuralları aynı zamanda, şirket varlıklarının korunması, bilgi güvenliği, çıkar çatışmalarının önlenmesi, hediye ve ağırlama uygulamalarında dikkat edilmesi gereken sınırlar, şeffaf raporlama yükümlülükleri ve yolsuzlukla mücadele gibi alanlarda da yol gösterici ilkeler sunmaktadır. Üçüncü taraflarla kurulan ilişkilerde de adil, saygılı ve yasalara uygun davranılması beklenmektedir.

Etik Çalışma Kuralları dokümanına **Norm Holding internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.

### İnsan Hakları Yaklaşımı

İnsan haklarına saygı yaklaşımı da Norm Holding'in etik yönetim anlayışının temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. 2024 yılında başlatılan kapsamlı bir gözden geçirme süreci sonucunda İnsan Hakları Politikası 2025 yılında güncellenmiş olup, **Norm Holding internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir. Güncellenen politika, insan haklarına saygının kurumsal kültürde güçlü biçimde yer almasını hedeflemekte ve bu alandaki taahhütleri daha açık şekilde ortaya koymaktadır. Sosyal diyalogun desteklenmesi, çalışan gelişimi, ücret eşitliği ve iş sağlığı gibi konular öncelikli alanlar arasında bulunmaktadır.

Tüm çalışanlara çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ayrımcılıkla mücadele konularında eğitim verilmesi hedeflenmekte, sosyal yardımların kapsamı genişletilmektedir. İnsan hakları ihlallerinin önlenmesi için gerekli tedbirler alınmakta, olumsuz durumlarda ilgili mevzuat uyarınca yaptırımlar uygulanmaktadır. İhlal bildirimleri gizlilik esasına göre ihlal bildirimleri gizlilik esasına uygun olarak bağımsız bir kuruluş olan "Etik Hat" aracılığıyla yapılabilir.

Politika, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, BM İş Hayatı ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, ILO Temel Sözleşmeleri ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi uluslararası standartlara dayandırılmakta ve gerektiğinde güncellenmektedir.

### Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu

Norm Holding insan haklarına saygılı yaklaşımını tüm değer zincirine yaymakta ve tedarikçilerine yönelik etik beklentilerini Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu ile ortaya koymaktadır. 2024 yılında başlatılan politika geliştirme süreci 2025 yılında tamamlanmış ve kılavuz Holding'in internet sitesinde yayımlanmıştır. Kılavuzda çocuk işçiliği, zorla çalıştırma ve ayrımcılığa karşı sıfır tolerans ilkesi benimsenmektedir. Örgütlenme özgürlüğü ile adil ücretlendirme ile güvenli çalışma koşulları ve çeşitlilik gibi insan haklarına dayalı uygulamalar önceliklendirilmekte ve çevresel etkilerin azaltılması ile iş sağlığı ve güvenliği standartlarının geliştirilmesi ile çatışma mineralleri kullanımının önlenmesi ve yolsuzlukla mücadele temel ilkeler arasında yer almaktadır. Tedarikçilerin bu kuralları sözleşmeye bağlı yükümlülük olarak kabul etmesi ve alt tedarikçilerine aktarması zorunlu tutulmakta ve ihlal durumlarında düzeltme planı talep edilmekte ve uyumsuzluk halinde sözleşmenin feshedilmesine kadar giden yaptırımlar uygulanmaktadır.

Bu yaklaşım Norm Holding'in kurumsal sorumluluk anlayışının ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının bir parçası olup kılavuza ilişkin detaylı bilgilere raporun Sürdürülebilir "Tedarik Zinciri Yönetimi" bölümünden ulaşılabilir.

### Etik Hat ve Bildirim Mekanizmaları

Norm Holding, tüm çalışanların ve iş ortaklarının etik dışı davranışlara karşı güvenli, erişilebilir ve gizliliği esas alan bir bildirim mekanizmasına sahip olmasını önemsemektedir. Bu kapsamda, Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası doğrultusunda kurulan

**Etik Hat, bağımsız bir hizmet sağlayıcısı tarafından yönetilmektedir. Bildirimler e-posta (normholding@etikhat.com.tr) veya telefon (444 3845) yoluyla iletilebilmekte, kimlik belirtilerek ya da anonim şekilde yapılabilir.**

Tüm bildirimler gizlilik esasına göre ele alınmakta ve Etik Kurul Sekreteri tarafından Etik Kurul'a iletilmektedir.



Bildirimler, içeriğine göre değerlendirme sürecine alınmaktadır. Suistimal içeren bildirimler İç Denetim Departmanı'na yönlendirilmekte, etik dışı davranışlara ilişkin bildirimler ise ilgili şirketin üst yönetimine en geç bir hafta içinde iletilmekte ve çözüm geri bildirim beklenmektedir. Geri bildirim alınamaması durumunda, konu Etik Kurul gündemine alınmakta ve aksiyon planı oluşturulmaktadır. Etik Kurul üyelerinden biriyle ilgili bir bildirim söz konusuysa, bu bildirim ilgili üyenin katılmadığı bir toplantıda ele alınmakta ve süreç İcra Kurulu Başkanı'na bildirilerek yürütülmektedir. Eğer bildirim doğrudan İcra Kurulu Başkanı hakkında yapılmışsa konu doğrudan Yönetim Kurulu Başkanına iletilmektedir. Tüm değerlendirme sonuçları Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

2024 yılında, etik iletişim kanallarına üzerinden 61 bildirim alınmıştır.

| 2024 Norm Holding Bağlı Şirketleri | Toplam Bildirim Sayısı (Adet) |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Bağlantı Elemanları                | 26                            |
| Yeni İşler                         | 27                            |
| Holding                            | 5                             |
| Ticaret                            | 3                             |
| Toplam                             | 61                            |

Norm Holding etik yaklaşımının ve kurallarının içselleştirmesi amacıyla, 2024 yılında Holding ve bağlı şirketlerinde

**1.157** kişiye Etik Eğitimi verilmiştir.

Etik Kurul, bildirimle ilişkin en geç bir ay içerisinde bir tavsiye kararı oluşturarak aksiyon alınması için ilgili şirket yetkililerine iletmektedir. Sürecin sonunda, bildirimde bulunan kişiye de konuyla ilgili bilgi sağlanmaktadır. Tüm bildirimlerin zamanında ve uygun şekilde sonuçlandırılmasından Etik Kurul Sekreteri sorumludur.

Etik Kurul Sekreteri, aynı zamanda kurul operasyonlarının düzenli yürütülmesini sağlamakta, toplantı gündemlerinin oluşturulması, gerekli belgelerin toplantıdan önce kurul üyeleriyle paylaşılması ve alınan kararların gizlilik esasına göre kayıt altına alınarak arşivlenmesi süreçlerini koordine etmektedir.

Etik Hat'a yapılabilecek bildirimler arasında ayrımcılık, mobbing, rüşvet, cinsel taciz, çıkar çatışması, yasa dışı talimatlar, bilgi güvenliği ihlali ve şirket kaynaklarının kötüye kullanılması gibi konular yer almaktadır. Ayrıca, ihlali bildirmemek ya da yanıltıcı bildirimde bulunmak da etik ihlali sayılmaktadır. Bildirim sürecinin yürütülmesinden ve kayıtların gizlilikle yönetilmesinden Etik Kurul Sekreteri sorumludur.

## Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası

Etik ilkelere dayalı yönetim yapısının kurumsal düzeyde uygulanmasını sağlayan ve 2022 yılında Norm Holding internet sitesinde yayımlanan Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'na **Norm Holding internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir. Politika, Çıkar Çatışması Politikası, Hediye ve Ağırlama Politikası, İhbar ve Bildirim Politikası ile Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası tarafından desteklenmektedir.

Politika kapsamında, etik kuralların uygulanması ve bu kurallara ilişkin operasyonel süreçlerin yönetilmesi tanımlanmakta, tüm çalışanların bu kurallara uyması beklenmektedir.

Politikanın uygulanmasını desteklemek amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde faaliyet gösteren Etik Kurul görev yapmaktadır. Etik Kurul, etik kültürün şirket genelinde yerleşmesini sağlamakta, olası ihlalleri değerlendirmekte ve gerekli aksiyonların zamanında alınmasını koordine etmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerden çalışanlara kadar tüm paydaşların, belirlenen ilkeler çerçevesinde hareket ederek etik standartların korunmasına ve geliştirilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

### Norm Holding Etik Kurulu

| Adı, Soyadı                   | Kurul Görevi      | Norm Holding Görevi                                |
|-------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Mustafa Sabri DOĞRUSOY</b> | Başkan            | Yönetim Kurulu Üyesi                               |
| <b>Duygu Uysal SİMROOĞLU</b>  | Başkan Yardımcısı | Yönetim Kurulu Üyesi                               |
| <b>Mahmut ÖZTÜRK</b>          | Üye               | İcra Kurulu Başkanı*                               |
| <b>Kumru TINAZ</b>            | Üye               | İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü |
| <b>Filiz ERGİN</b>            | Üye               | İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü     |
| <b>Fatih Özgür ÇAYIR</b>      | Kurul Sekreteri   | İç Denetim Yöneticisi                              |

\*01.01.2025 itibarıyla



Etik Kurul, gizlilik esasına uygun şekilde çalışmakta ve bildirimlerin türüne göre farklı değerlendirme süreçleri uygulamaktadır.

Politika güncellemeleri İnsan Kaynakları birimi tarafından yürütülmekte ve Etik Kurul ile İç Denetim Departmanı'nın görüşleri doğrultusunda İcra Kurulu tarafından değerlendirilmektedir. Nihai onay Yönetim Kurulu tarafından verilmektedir.

## Çıkar Çatışmalarına Yaklaşım

Norm Holding, çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kişisel çıkarlarının, ilişkilerinin veya dış faaliyetlerinin iş kararlarını etkilemesini önlemeyi hedeflemektedir. Çıkar Çatışması Politikası kapsamında, Holding ve bağlı şirketler bünyesinde görev alan tüm çalışanların, görevlerini yürütürken tarafsızlıklarını etkileyebilecek çıkar ilişkilerinden uzak durmaları beklenmektedir. Holding kaynaklarının, kimliğinin ve gücünün kişisel menfaat için kullanılmaması ve kurumun itibarını zedeleyebilecek durumlardan kaçınılması temel ilkeler arasında yer almaktadır. Politikaya **Norm Holding internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.

Politika kapsamında, çalışanların görevleri sırasında veya iş ilişkilerinden kaynaklanan özel yaşamlarında karşılaşabilecekleri çıkar çatışması durumları tanımlanmakta ve bu durumlarda uygulanması gereken ilkeler belirlenmektedir. Potansiyel çıkar çatışmalarının önceden bildirilmesi, gerekli durumlarda yönetim onayının alınması ve tüm süreçlerin şeffaflık çerçevesinde yürütülmesi esastır. Çalışanların üçüncü kişilerle karşılıklı veya karşısız menfaat sağlayan iş ilişkisine girmemesi, içeriden bilgi kullanımı yoluyla ticari kazanç elde etmemesi, şirket kaynaklarını yalnızca kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanması ve tedarikçi ile müşteri ilişkilerinde etik ilkelere uyması politika kapsamında düzenlenmektedir.

Politika, çıkar çatışmalarının doğru yönetilmesini sağlamak amacıyla yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işleyişte gözetilmekte ve gerekli görüldüğünde revize edilmektedir. Tüm revizyonlar, Etik Kurul ve İç Denetim Departmanı görüşleri doğrultusunda İcra Kurulu değerlendirmesi ile Yönetim Kurulu onayına sunulacak yayımlanmaktadır.

Norm Holding çalışanları ve iş ilişkisi içerisinde olunan üçüncü taraflar, çıkar çatışması da dahil olmak üzere etik dışı herhangi bir duruma tanık olduklarında veya şüphelendiklerinde Etik Hat kanalları üzerinden bildirimde bulunabilmektedir. Bu bildirim mekanizması, gizlilik esasına göre işlemekte ve her bildirim, objektif şekilde değerlendirilerek gerekli adımlar atılmaktadır. Çıkar çatışmasının önlenmesine yönelik farkındalık artırıcı uygulamalar sürdürülmekte, çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmektedir. 2024 yılı raporlama dönemi içinde çıkar çatışması kapsamında bildirilmiş herhangi bir vaka bulunmamaktadır.

## İÇ DENETİM

Norm Holding İç Denetim Departmanı, Denetimden Sorumlu Komite'nin görevlendirmesiyle yürüttüğü denetim faaliyetleri aracılığıyla Holding ve bağlı şirketlerinin faaliyetlerinin etkinliğini, mali raporlamalarının güvenilirliğini ve mevzuata uyumunu değerlendirmektedir. Bağımsız ve tarafsız bir güvence mekanizması olarak konumlanan İç Denetim Departmanı, aynı zamanda danışmanlık rolüyle Norm Holding'in stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sunmaktadır. Denetim faaliyetleri, risk analizlerine dayalı olarak planlanmakta ve Norm Holding'in yönetim, kontrol ve iç süreçleri bu kapsamda sistemli bir şekilde incelenmektedir.

Gerçekleştirilen denetimlerde, tespit edilen bulgular etki ve olasılık dikkate alınarak derecelendirilmekte, süreç sahipleri ile mutabık kalınarak aksiyon planları oluşturulmakta ve her bulgu için hedef tarihler belirlenmektedir. Bu aksiyonlar QDMS sistemi üzerinden takip edilmekte, güncel durumlar düzenli olarak Denetimden Sorumlu Komite'ye raporlanmaktadır. Gerektiğinde süreç sahipleri komite toplantılarına davet edilerek alınan önlemler hakkında bilgi sunmaktadır. Bu yapı sayesinde, sistem ve süreçlerde sürekli gelişim sağlanmakta, riskler etkin şekilde yönetilmekte ve iç kontrol sisteminin etkinliği düzenli olarak değerlendirilmektedir.

İç denetim faaliyetleri yalnızca mevcut durumu değerlendirmekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda Norm Holding'in kurumsallaşmasına, büyümesine ve uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri entegre şekilde çalışmakta, faaliyetlerin ulusal ve uluslararası mevzuata, iç prosedürlere ve stratejik hedeflere uygunluğu sürekli olarak izlenmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları ile risk farkındalığının artırılması, ortak risk algısının oluşturulması ve potansiyel risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi hedeflenmektedir.

## RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Norm Holding, faaliyetlerini yürütürken rüşvet ve yolsuzlukla mücadeleyi kurumsal kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Holdingin bu konudaki yaklaşımı, Norm Holding Etik Çalışma Kuralları ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası ile desteklenmektedir. Politika kapsamında rüşvet ve yolsuzlukla mücadelede “Sıfır Tolerans” ilkesi benimsenmekte, çalışanlar ve iş ortaklarından tam uyum beklenmektedir.

Holding ve bağlı şirketleri 2022 yılında yayımlanan Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası kapsamında, rüşvetle mücadele yasalarına ve ilgili düzenlemelere tam uyum taahhüdünde bulunmakta, itibar ve dürüstlüğü korumak amacıyla olası rüşvet ve yolsuzluk faaliyetlerinin tanımlanması ve önlenmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Politikanın gerekli görüldüğü durumlarda revize edilmesi, Etik Kurul ve İç Denetim Departmanı'nın görüşleri doğrultusunda İcra Kurulu değerlendirmesi ile Yönetim Kurulu onayı alınarak İnsan Kaynakları tarafından yapılmaktadır.

Politika uyarınca Norm Holding ve bağlı şirketlerindeki çalışanlar, iş ilişkilerinde bir avantaj sağlamak veya karşı tarafın kararlarını uygunsuz şekilde etkilemek amacıyla hediye, yemek, seyahat ya da ağırlama sağlayamamaktadır. Hediye ve Ağırlama Politikası'nda belirtilen istisnai koşullar dışında kamu görevlilerine hediye verilmesi veya üçüncü kişilerden hediye kabul edilmesi yasaktır. Aynı şekilde, kamu görevlilerini uygunsuz şekilde etkilemek ya da menfaat sağlamak amacıyla hibe ve bağış yapılması da kesin olarak yasaklanmaktadır.

Norm Holding ve bağlı şirketleri adına hareket eden üçüncü kişilerle yapılan sözleşmelerin, yürürlükteki tüm rüşvet ve yolsuzlukla mücadele düzenlemelerine uygun şekilde hazırlanması gerekmektedir. Çalışanların üçüncü taraflarla bireysel borç veya alacak ilişkisine girmesi yasaklanmakta, bu tür durumların tespit edilmesi halinde disiplin süreçleri uygulanmaktadır. Rüşvet ve yolsuzluk risklerinin azaltılması amacıyla, kurulması planlanan ortaklıklar, satın alma işlemleri ve stratejik yatırımlar öncesinde risk bazlı durum tespiti yapılmakta, tedarikçi seçiminde de iş ilişkisi öncesinde ve süresince aynı yöntem uygulanmaktadır.

Finansal raporlamada şeffaflık ve küresel muhasebe standartlarına uyum gözetilmekte, tüm tablolar finans ve vergi düzenlemelerine uygun şekilde hazırlanmaktadır. Gerçeğe aykırı herhangi bir durum tespit edilmesi halinde konu İç Denetim Departmanı ve Etik Kurul'a iletilmektedir. Norm Holding Disiplin Yönetmeliği uyarınca, işverenin güvenini kötüye kullanma, hırsızlık ve benzeri eylemler iş akdinin haklı fesih sebepleri arasında yer almakta; bu tür durumlarda disiplin ve yasal süreçler başlatılmaktadır.

Tüm etik ihlallerinde olduğu gibi rüşvet ve yolsuzluk şüphesi durumlarında da Norm Holding Etik Hattı üzerinden bildirim yapılabilir.

Politikaya, **Norm Holding'in internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.

Raporlama dönemi itibarıyla rüşvet ve yolsuzlukla ilgili herhangi bir kamu davası bulunmamaktadır.

## REKABETE AYKIRI DAVRANIŞLA MÜCADELE

Norm Holding, tüm faaliyetlerinde adil rekabet ilkelerine uymayı ve yasal düzenlemelere bağlı kalmayı esas almaktadır. Tekelleşme, gruplaşma, fiyat anlaşmaları gibi haksız rekabet unsurları kesinlikle kabul edilmemektedir. Çalışanların ve iş ortaklarının, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki rekabet hukukuna uygun hareket etmeleri beklenmektedir. 2024 yılı içinde rekabet yasağına aykırı herhangi bir vaka yaşanmamıştır.

Ayrıca, çalışanlar tarafından geliştirilen fikir ürünlerinin korunması amacıyla Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Politikası uygulanmaktadır. Bu politika, fikirlerin sahipliği, hak ve yükümlülükler ile ilgili esasları belirlemektedir. Değerlendirme süreçlerinde adil, performansa dayalı ve ölçülebilir kriterler esas alınmaktadır. Holding, tüm çalışanları için şeffaf ve eşit bir rekabet ortamı sunmayı taahhüt etmektedir.

## BİLGİ GÜVENLİĞİ

Norm Holding, bilgi güvenliğini kurumsal sorumluluğunun temel bir unsuru olarak görmek ve bu alandaki tüm süreçlerini ISO 27001 standardına uygun şekilde yapılandırmaktadır. Holdingin bilgi güvenliği yaklaşımı, Bilgi Güvenliği Politikası ile Bilgi Güvenliği Roller ve Sorumluluklar Prosedürü doğrultusunda belirlenmiştir. Bu politika ve prosedür kapsamda, çalışan, müşteri, tedarikçi ve iş ortaklarına ait kişisel ve ticari verilerin gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini korumaya yönelik taahhütlerle pekiştirilmiştir. Program, ağ ve klasör erişimleri sadece yetkili personelle sınırlı tutulmakta, bilgi güvenliği yönetim sistemi kapsamında iş süreçlerine yönelik riskler belirlenerek sistematik olarak yönetilmektedir.

Otomotiv sektörü tedarik zincirine özel güvenlik kontrolleri tanımlanmakta, müşteri gereksinimleri doğrultusunda temel bilgi güvenliği önlemleri uygulanmaktadır. Aynı zamanda, kurumun iş sürekliliğini en az kesinti ile sürdürebilmesi için gerekli iyileştirme ve aksiyon planları geliştirilmektedir. Bilgi güvenliği farkındalığını artırmak amacıyla teknik ve davranışsal yetkinliklere yönelik düzenli eğitimler verilmektedir. Herhangi bir ihlal durumunda, ilgili disiplin ve yasal süreçler işletilmekte olup, Norm Holding bilgi güvenliği uygulamalarında sektöre örnek olmayı hedeflemektedir.

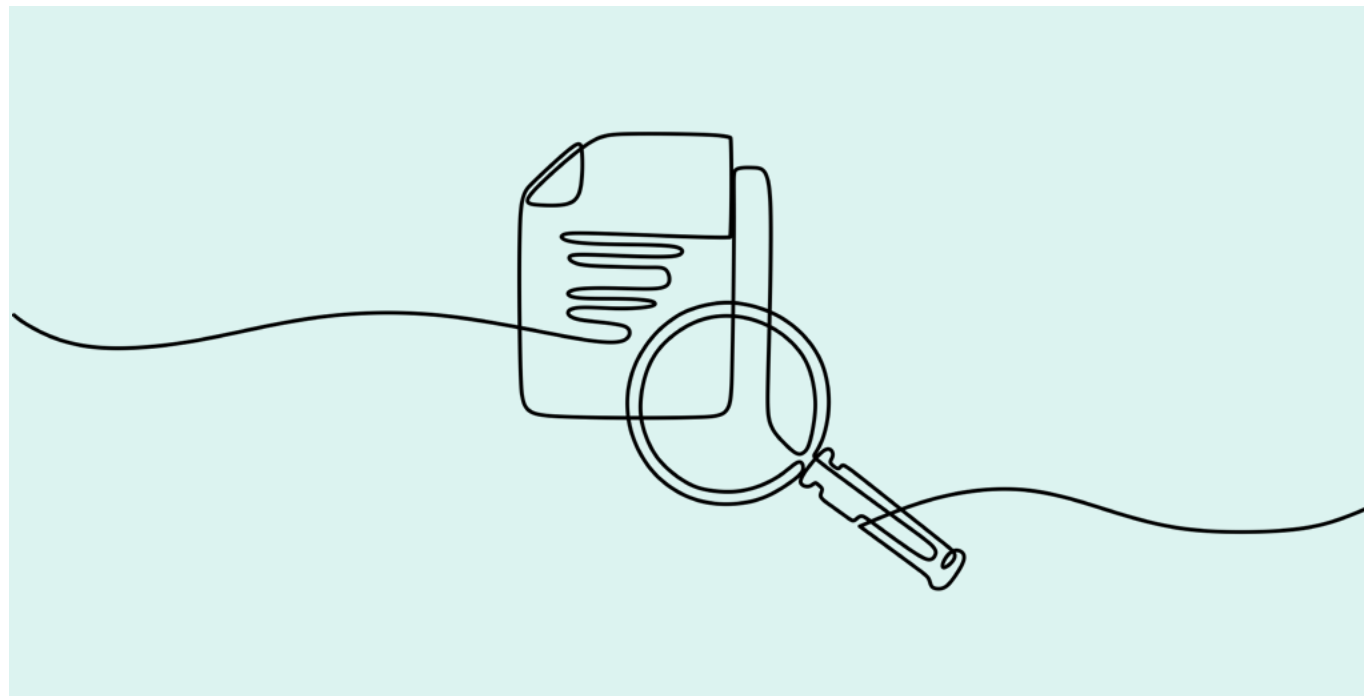
Norm Holding Bilgi Güvenliği Politikasına **Norm Holding internet sitesi** üzerinden ulaşılabilir.

## VERGİ YAKLAŞIMI

Norm Holding, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda tüm vergi yükümlülüklerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmektedir. Yerel düzenlemelere tam uyum sağlanmakta ve kamu otoriteleriyle etkin bir iletişim ve iş birliği yürütülmektedir. Holdingin tüm finansal faaliyetleri yeminli mali müşavirler ve bağımsız denetçiler tarafından düzenli olarak denetlenmektedir. Bu denetim süreçleri mali tabloların doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamakta, aynı zamanda finansal raporlamalarda şeffaflığı güçlendirmektedir.

Yatırım Komitesi, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin finansal durumunu değerlendirmektedir. Komite, teşvik uygulamalarının etkilerini analiz etmekte ve stratejik karar süreçlerini desteklemektedir. Vergi stratejisi ve uygulamaları, Mali İşler ve Finans Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu birim, vergi mevzuatındaki değişiklikleri yakından izlemekte ve gerekli aksiyonları zamanında uygulamaktadır.

Norm Holding'in kâr dağıtım uygulamaları, Türk Ticaret Kanunu, Ortaklar Sözleşmesi, Vergi Mevzuatı ve Esas Mukavelede belirtilen esaslar doğrultusunda yürütülmektedir. Kâr dağıtımı ve yedek akçe ayırımı konularında izlenecek ilkeler, Kar Dağıtım Politikası ile belirlenmiştir. Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan kâr dağıtım teklifi, Genel Kurul onayına sunulmakta ve dağıtımın şekli ile zamanı Genel Kurul kararı doğrultusunda belirlenmektedir. Pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaatleri arasında dengeli bir yaklaşım gözetilmekte ve tüm süreçler mevzuata uygun şekilde yürütülmektedir. Kar Dağıtım Politikası kamuoyunun erişimine açık olarak Norm Holding kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır.



Sürdürülebilirliği **bütüncül** yaklaşımla ele alıyor **paydaşlarımızla birlikte** hedeflerimiz doğrultusunda **Geleceğe Değer** odağında etkimizi güçlendiriyoruz.



# GELECEĞE DEĞER

## PAYDAŞ KATILIMI VE ÖNCELİKLİ KONULAR

### Paydaş Katılımı

Norm Holding ve bağlı şirketleri için sürdürülebilirlik stratejisinin tüm paydaşları kapsayan, dengeli ve adil bir yapıda olması önceliklidir. Bu kapsamda, Holding genelinde Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından geliştirilen Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri referans alınmaktadır. Bu göstergeler doğrultusunda; paydaşların öncelikleri, ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınmakta; şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde Holding'in hedefleriyle uyumlu dengeli bir yapı gözetilmektedir.

Stratejiler oluşturulurken; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve diğer paydaş gruplarının görüşleri dikkate alınmakta, bu görüşler düzenli, karşılıklı ve açık iletişim süreçleriyle toplanmaktadır. Farklı iletişim kanalları ve geri bildirim mekanizmaları kullanılarak çift yönlü diyalog kurulması hedeflenmektedir. Her bir grup şirketi özelinde yürütülen paydaş analizleri sonucunda, ilgili şirkete özgü iletişim yöntemleri ve stratejileri belirlenmekte; bu stratejiler daha sonra Holding genelinde bütünleştirilerek, tüm grubu kapsayan ortak bir paydaş iletişim haritası oluşturulmaktadır.

| Paydaşlar  | Sıklık            | İletişim Platformları                              |
|------------|-------------------|----------------------------------------------------|
| Çalışanlar | Hafta içi her gün | E-Posta                                            |
|            |                   | Intranet (mobil ve internet)                       |
|            | 3 ayda 1          | N'Haber dergi                                      |
|            | Her gün           | Ekranlar                                           |
|            | 2 yılda 1 (ÇGA)   | Çalışan bağlılığı araştırması ve anketler          |
|            |                   | Her ay çıkarılan farklı konulardan oluşan anketler |
|            | 3 ayda 1          | Odak gruplar                                       |
|            | Her ay            | Ödül sistemi (kıdem ödülleri)                      |
|            | Yılda 4 kez       | Performans Yönetim Sistemi (PYS)                   |
| Medya      | Yılda 1           | Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu        |
|            | Ayda 2            | Basın bültenleri                                   |
|            | Ayda 1            | Röportajlar ve söyleşiler                          |
|            | 2 ayda 1          | Toplantı ve görüşmeler                             |
|            | Gerektiğinde      | Özel durum açıklamaları                            |

| Paydaşlar                                 | Sıklık            | İletişim Platformları                                                                             |
|-------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Meslek Okulları, Üniversiteler ve Akademi | Sürekli           | Eğitim ve teknik destekler                                                                        |
|                                           |                   | Sponsorluklar                                                                                     |
|                                           | Yılda 1           | Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu                                                       |
|                                           | Sürekli           | Akademik kongreler ve seminerler                                                                  |
|                                           |                   | Toplantı ve görüşmeler                                                                            |
|                                           |                   | Ortak projeler                                                                                    |
|                                           |                   | Makale ve yayınlar                                                                                |
|                                           |                   | Ortak araştırmalar                                                                                |
| Norm Holding Şirketleri                   | Yılda 1 kez       | Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu                                                       |
|                                           | Sürekli           | Çalışma grupları                                                                                  |
|                                           |                   | Proje ortaklıkları                                                                                |
| Kamu Kuruluşları                          | Yılda 1 kez       | Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu                                                       |
|                                           |                   | Denetimler                                                                                        |
|                                           | Gerektiğinde      | Toplantı ve görüşmeler                                                                            |
|                                           |                   | Eğitimler                                                                                         |
|                                           | Yılda en az 1 kez | Ortak projeler (TÜBİTAK-İBB)                                                                      |
| Tedarikçiler ve Taşeronlar                | Yılda 1 kez       | Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu                                                       |
|                                           | Gerektiğinde      | Norm Holding Çalışma İlkeleri                                                                     |
|                                           |                   | Birebir görüşmeler                                                                                |
|                                           | 2 ayda 1          | İSG komiteleri                                                                                    |
|                                           | Sürekli           | Ödül töreni                                                                                       |
|                                           | Yılda 1 kez       | Eğitimler                                                                                         |
|                                           |                   |                                                                                                   |
| Sivil Toplum Kuruluşları                  | Sürekli           | Faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporu çalışma grupları, komite ve yönetim kurulu üyelikleri |
|                                           |                   | Üyelikler                                                                                         |
|                                           |                   | Ortak proje ve inisiyatifler                                                                      |
|                                           |                   | Toplantı ve görüşmeler                                                                            |

## Öncelikli Konular

Norm Holding'in sürdürülebilirlik stratejileri, hedefleri, uygulama planları ve raporlama süreçleri; paydaşlardan alınan geri bildirimlere dayanan analizlerle şekillendirilmektedir. Bu doğrultuda, 2021 yılında gerçekleştirilen paydaş katılım süreci ve önceliklendirme matrisi, 2024 yılında değişen koşullar ve güncel ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden değerlendirilmiş ve güncellenmiştir.

Önceliklendirme matrisinin her üç yılda bir düzenli olarak güncellenmesi planlanmakta; böylece Norm Holding'in sürdürülebilirlik yaklaşımının güncel, kapsayıcı ve paydaş beklentileriyle uyumlu kalması hedeflenmektedir. 2024 yılı itibarıyla yürütülen çalışmalar sonucunda, paydaş katılım süreci için 18 ana öncelikli konu başlığı belirlenmiştir.

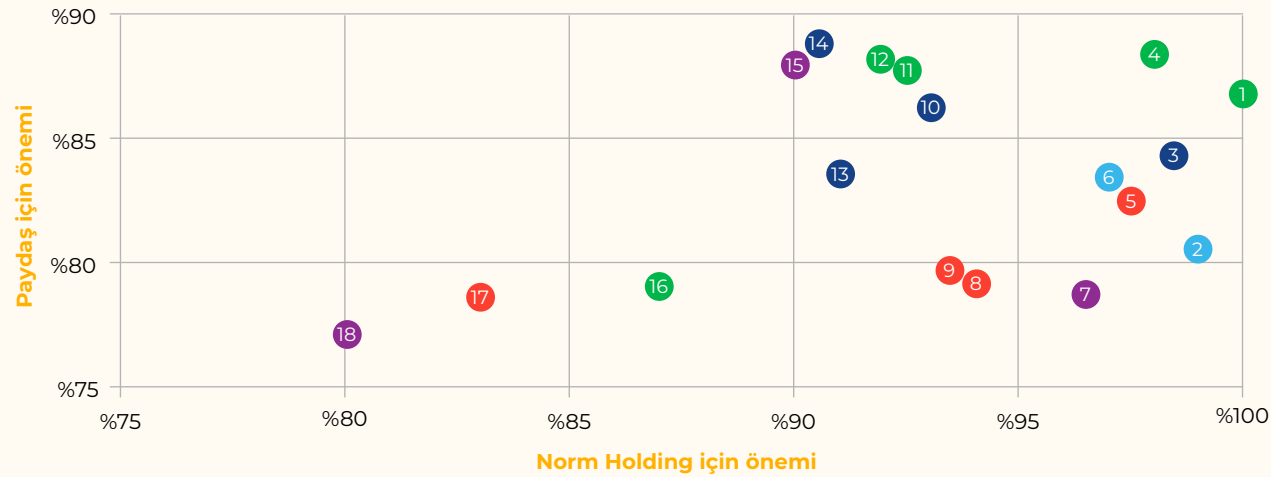
Önceliklendirme süreci kapsamında, paydaşlar, sistematik bir haritalama çalışması ile tanımlanmış ve görüşleri dijital anketler aracılığıyla toplanmıştır. Sürece; şirket bünyesindeki beyaz yaka çalışanlar, farklı segmentlerden müşteriler, stratejik iş ortakları, çeşitli ölçeklerdeki tedarikçiler, akademik kurumlar, yatırımcılar ve finansal kuruluşlar dahil edilmiştir.

Çalışmaya, 18'i uluslararası kurum olmak üzere toplam 246 paydaş katılım sağlamıştır. Önceliklendirme matrisi, belirlenen 18 ESG konusunun "Paydaşlar İçin Önemi" ve "Norm Holding İçin Önemi" kriterlerine göre değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur.

Bu analiz çalışmasının sonuçlarına göre hem Norm Holding hem de paydaşları için en kritik öneme sahip yedi sürdürülebilirlik konusu Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş, İkiz Dönüşüm (Dijital ve Yeşil Dönüşüm), Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık, Kaynakların Verimli Kullanılması, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışan Refahı, Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi olarak belirlenmiştir. Bu konular, Norm Holding'in sürdürülebilirlik yaklaşımının temelini oluşturmakta olup, gelecek dönem yatırımlarında ve atacağı adımlarda öncelik vereceği konuları açıkça tanımlamaktadır.

Bu öncelikli konuların belirlenmesi, hangi yatırım alanlarının önceliklendirileceği konusunda yön gösterici olmuş ve söz konusu konularla ilişkin projeler, İnsana Değer, Dünyaya Değer, Teknolojiye Değer ve Çalışmaya Değer başlıkları altında detaylandırılmıştır.

### Önceliklendirme Matrisi



#### Çok Yüksek Öncelikli

- 1 Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş
- 2 İkiz Dönüşüm (Dijital ve Yeşil Dönüşüm)
- 3 Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık
- 4 Kaynakların Verimli Kullanılması
- 5 İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışan Refahı
- 6 Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon
- 7 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

#### Yüksek Öncelikli

- 8 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık
- 9 İnsan Hakları
- 10 Bilgi Güvenliği
- 11 Hava Kalitesi
- 12 Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi
- 13 İş Modelinin Dayanıklılığı ve Risk Yönetimi
- 14 İş Etiği
- 15 Müşteri Memnuniyeti

#### Orta Öncelikli

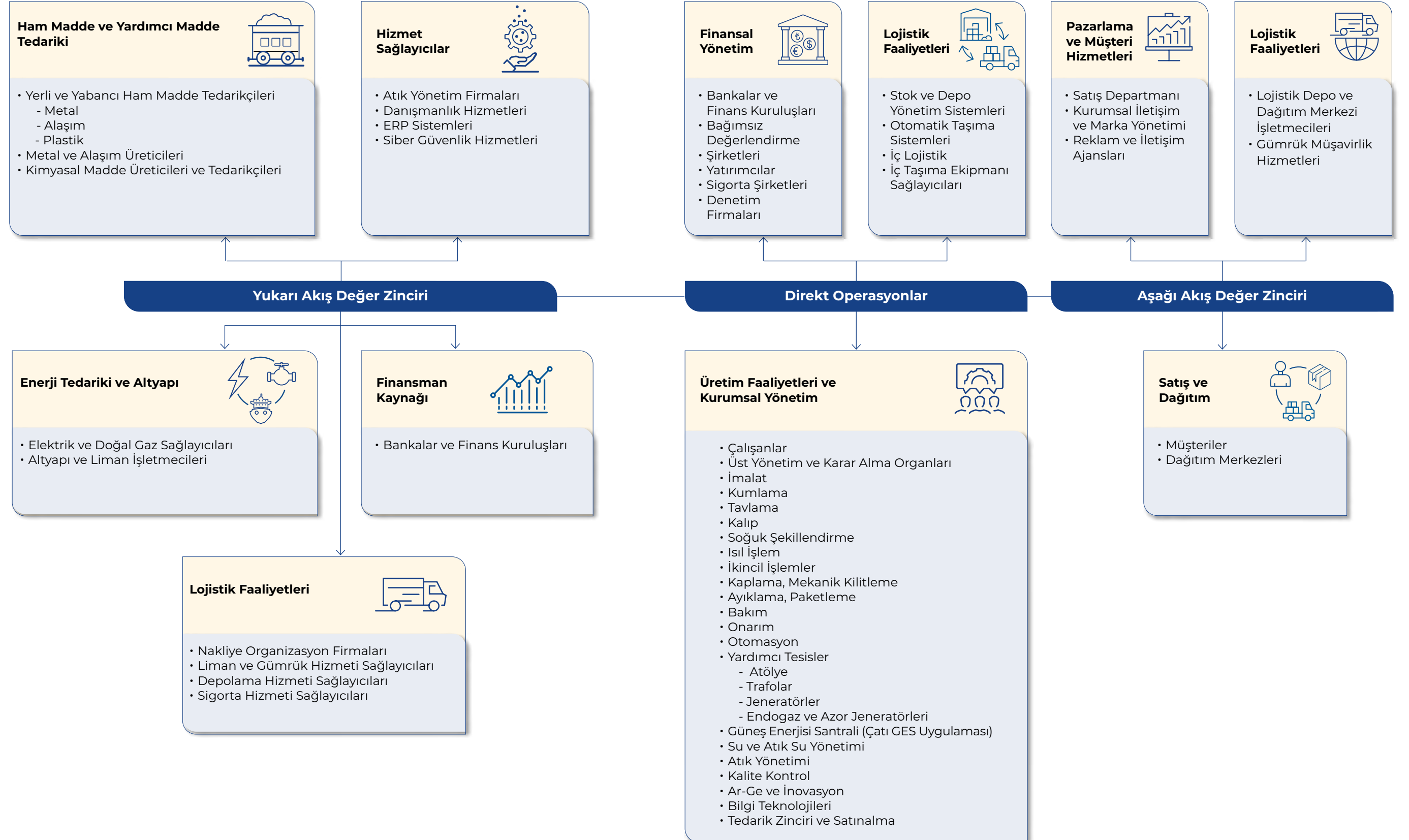
- 16 Biyoçeşitliliğin Korunması / Ekolojik Etki
- 17 Sosyoekonomik Kalkınmaya Katkı
- 18 Sorumlu Yatırım Yaklaşımı

| Öncelikli Konu                                 | İlgili Bölüm                                       | İlgili SKA'lar                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş              | Enerji ve Emisyon Yönetimi                         | 7 ENERJİ VERİMLİLİĞİ, 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 13 HAVA KALİTESİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                                    |
| 2. İkiz Dönüşüm (Dijital ve Yeşil Dönüşüm)     | Teknolojiye Değer                                  | 7 ENERJİ VERİMLİLİĞİ, 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 9 SAĞLIKLI VE GÜVENLİ ÇALIŞANLAR, 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 13 HAVA KALİTESİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ |
| 3. Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık               | Kurumsal Yönetim                                   | 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                                                                     |
| 4. Kaynakların Verimli Kullanılması            | Dünyaya Değer                                      | 7 ENERJİ VERİMLİLİĞİ, 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 13 HAVA KALİTESİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                                    |
| 5. İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışan Refahı   | İnsana Değer                                       | 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 10 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                                         |
| 6. Döngüsel Ürün - Süreç Tasarımı ve İnovasyon | Sorumlu Yatırımlar Teknolojiye Değer Dünyaya Değer | 9 SAĞLIKLI VE GÜVENLİ ÇALIŞANLAR, 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 13 HAVA KALİTESİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                        |
| 7. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi     | Tedarik Zinciri Yönetimi                           | 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 13 HAVA KALİTESİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                         |

|                                                 |                                     |                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık          | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 5 TOPLUMSAL FAALİYETLER, 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 10 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ        |
| 9. İnsan Hakları                                | İnsana Değer                        | 5 TOPLUMSAL FAALİYETLER, 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 10 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ        |
| 10. Bilgi Güvenliği                             | Bilgi Güvenliği                     | 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 9 SAĞLIKLI VE GÜVENLİ ÇALIŞANLAR, 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 17 İKLİM BİLGİLERİ |
| 11. Hava Kalitesi                               | Dünyaya Değer                       | 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR                                                                                        |
| 12. Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi          | Su Yönetimi                         | 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR                                                                                        |
| 13. İş Modelinin Dayanıklılığı ve Risk Yönetimi | Kurumsal Risk Yönetimi              | 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR                                                                                        |
| 14. İş Etiği                                    | İş Etiği ve Uyum                    | 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK                                                                                 |
| 15. Müşteri Memnuniyeti                         | Müşteri Memnuniyeti                 | 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR                                                                                        |

|                                                |                       |                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16. Biyoçeşitliliğin Korunması / Ekolojik Etki | Dünyaya Değer         | 13 HAVA KALİTESİ, 15 SU VERİMLİLİĞİ                                                                                         |
| 17. Sosyo-Ekonomik Kalkınmaya Katkı            | Toplumsal Faaliyetler | 4 İKLİM BİLGİLERİ, 5 TOPLUMSAL FAALİYETLER, 8 KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK, 10 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, 17 İKLİM BİLGİLERİ |
| 18. Sorumlu Yatırım Yaklaşımı                  | Sorumlu Yatırım       | 12 SÜRDÜRÜLEBİLİR KÜLTÜR, 17 İKLİM BİLGİLERİ                                                                                |

## NORM HOLDİNG DEĞER ZİNCİRİ



## Girdiler

Norm Holding, değer zincirinin tüm aşamalarında kurumsal hedeflerini, etik ilkelerini ve iş yapış standartlarını açık ve tutarlı biçimde tanımlamakta; bu temel değerleri iş modelinin her kademesine entegre etmeyi stratejik bir öncelik olarak görmektedir. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmak için performans göstergeleri düzenli olarak izlenmekte, analiz edilen veriler doğrultusunda iyileştirme adımları atılmaktadır.

Değer zincirinin girdiler kısmında; yerli ve yabancı hammadde tedarikçileri, metal, alaşım ve kimyasal üreticileri, elektrik, doğal gaz ve çatı GES gibi enerji kaynakları, altyapı ve liman işletmeleri önemli rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak; taşıma, depolama ve iç lojistik gibi hizmetleri kapsayan lojistik faaliyetler ile finansal kuruluşlar, danışmanlık firmaları ve ERP sistem sağlayıcıları üretim süreçlerini destekleyen diğer temel girdileri oluşturmaktadır.

## Çıktılar

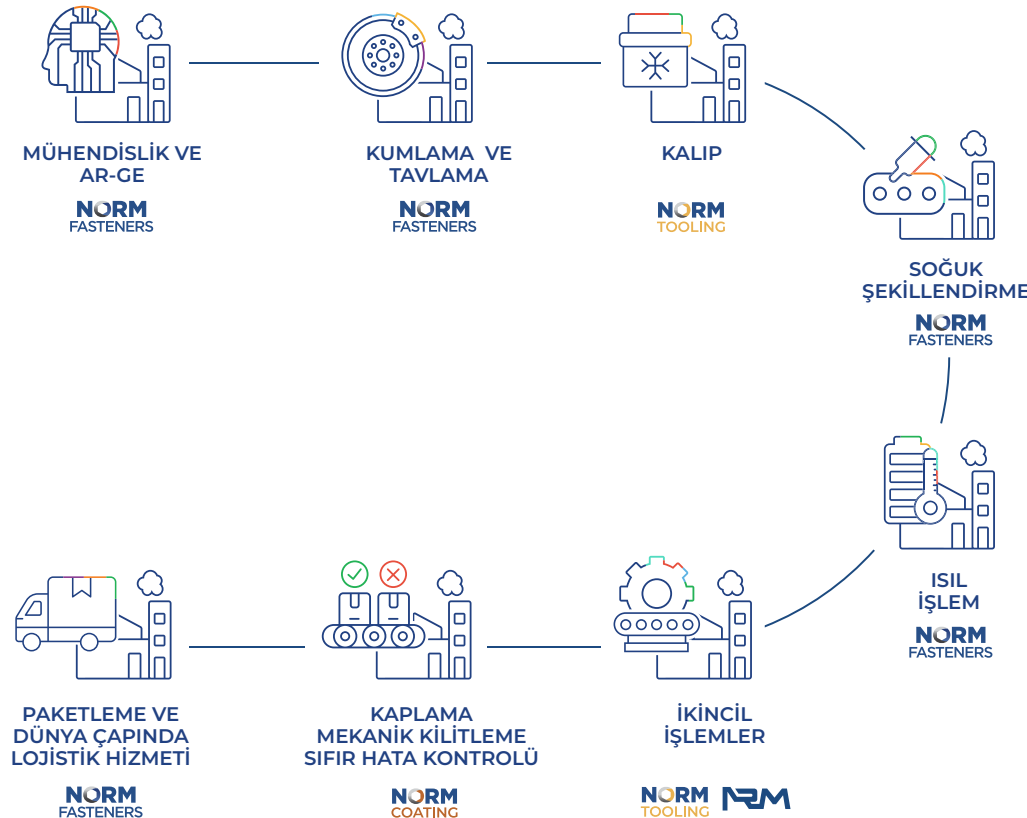
Norm Holding, değer zinciri boyunca yarattığı ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri bütünlük bir sürdürülebilirlik yaklaşımıyla yönetmektedir. Bu süreç, GRI ve SASB gibi uluslararası raporlama standartlarına uygun olarak tasarlanmakta ve Holding'in uzun vadeli değer yaratma kapasitesini güçlendirmektedir.

Operasyonel çıktıların merkezinde doğrudan üretim faaliyetleri yer almakta; imalat, kumlama, tavlama, kalıplama, şekillendirme, ısıl işlem, kaplama, paketleme ve sıfır hata kontrolü gibi üretim adımlarının yanı sıra bakım-onarım, otomasyon sistemleri ve yardımcı tesis altyapıları bu yapıya entegre edilmektedir. Ayrıca su ve atık su yönetimi, kalite kontrol, Ar-Ge, bilgi teknolojileri ve karar alma mekanizmaları kurumsal yönetim

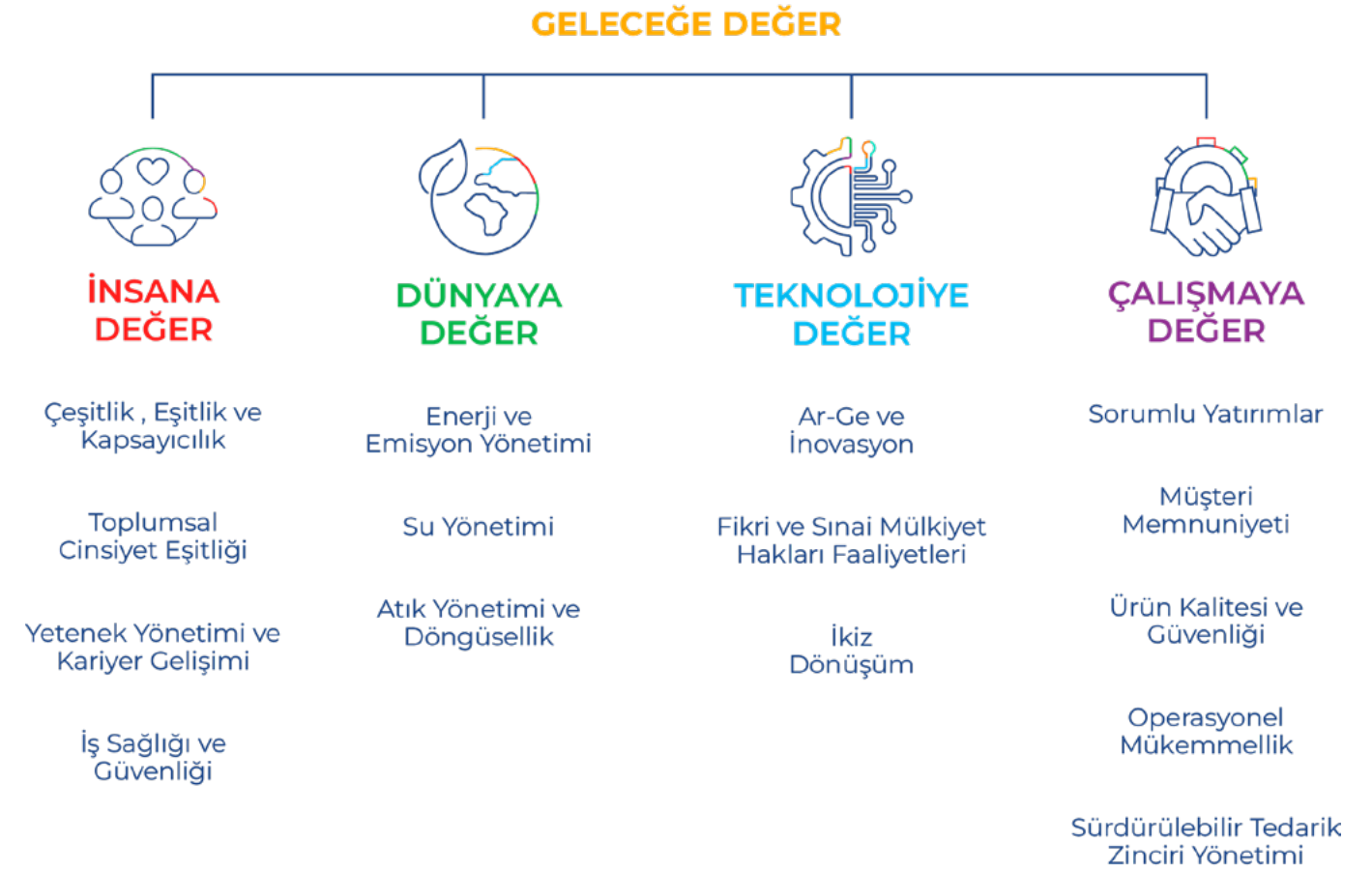
altyapısını desteklemektedir. Değer zinciri; müşteri teslimatları, dağıtım ağları, gümrük hizmetleri ve kurumsal iletişim faaliyetleriyle tamamlanmaktadır.

Holding, çevresel sorumluluk anlayışı doğrultusunda; karbon ayak izini azaltmak, iklim nötrlüğüne ulaşmak, su kaynaklarını korumak ve endüstriyel atık oluşumunu en aza indirmek amacıyla bilim temelli atık yönetimi ve enerji verimliliği uygulamalarını hayata geçirmektedir. Ayrıca, dijitalleşen küresel iş dünyasında paydaşlarının teknolojik altyapılarını ve operasyonel yetkinliklerini geliştirmelerine sistematik olarak destek olmak, Holding'in stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu sayede paydaşların sürdürülebilir rekabet gücü kazanması ve değişen dinamiklere uyum sağlaması hedeflenmektedir.

## Değer Üretimi ve Performans



## Sürdürülebilirlik Yaklaşımı



## Geleceğe Değer Yaklaşımı

Norm Holding sürdürülebilirlik stratejisini üç temel unsur üzerine inşa etmektedir: güçlü kurumsal yönetim, sağlam ekonomik değer üretimi ve entegre risk yönetimi.

Güçlü kurumsal yönetim kapsamında Holding tüm değer zincirinde şeffaflık, hesap verebilirlik, izlenebilirlik ve etik ilkelere bağlılık prensiplerini temel almakta ve bu anlayışı kurumsal kültürüne yerleştirmektedir.

Holding uzun vadeli büyüme hedeflerini göz önünde bulundurarak ekonomik performansını düzenli olarak analiz etmekte ve bu performansı istikrarlı şekilde geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, Norm

Holding stratejik yatırım ve karar alma süreçlerine sürdürülebilirlik önceliklerini dâhil etmekte; bu sayede uzun vadede hem kaynak optimizasyonu yaratmakta hem de rekabet gücünü artırmaktadır.

Norm Holding risk yönetiminde entegre ve proaktif bir yaklaşım benimsemekte, olası riskleri önceden belirlemekte, etkilerini ölçümlemekte ve tespit edilen riskleri azaltmaya yönelik stratejiler geliştirerek uygulamaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatlar da bu sistemin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilip yönetilmektedir. Norm Holding bu üç temel unsurdan oluşan çerçeveye dayanarak sürdürülebilirlik yaklaşımını **Geleceğe Değer** vizyonu altında dört ana başlıkta somutlaştırmaktadır: **İnsana Değer**, **Dünyaya Değer**, **Teknolojiye Değer** ve **Çalışmaya Değer**.



## İnsana Değer

Norm Holding, insan haklarına saygıyı kurumsal değerlerinin merkezine yerleştirerek; adil, güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı önceliklendirmektedir. Çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, taciz ve ayrımcılığa karşı sıfır tolerans ilkesini benimseyen Holding; tüm faaliyetlerinde insanı odağına alan bir yaklaşımla hareket etmektedir.

Norm Holding, çalışanlarının yalnızca bugünkü görevlerine değil, aynı zamanda geleceğin iş dünyasına hazırlanmalarına da olanak tanıyan kapsamlı bir gelişim altyapısı sunmaktadır. Holding bünyesindeki eğitimler; dijitalleşme, sürdürülebilirlik, liderlik, yetkinlik gelişimi ve teknik uzmanlık alanlarını kapsamaktadır. İş sağlığı ve güvenliği alanında sıfır kaza hedefiyle yürütülen saha uygulamaları, proaktif risk yönetimi ve farkındalık odaklı iletişim faaliyetleriyle pekiştirilmektedir.

**İnsana Değer** yaklaşımı yalnızca kurum içi politikalarla sınırlı kalmamakta; üniversite iş birlikleri, gönüllülük projeleri, sosyal kulüpler ve kültür-sanat çalışmaları aracılığıyla topluma da yayılmaktadır. Bu çerçevede yürütülen tüm faaliyetler, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu olarak kurgulanmakta; özellikle SKA 4 (Nitelikli Eğitim), SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği), SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) doğrultusunda somut katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Norm Holding, insanı odağına alan bu bütünsel yaklaşımıyla yalnızca kurumsal başarıya değil, uzun vadeli toplumsal faydaya da hizmet etmektedir.

## Dünyaya Değer

**Dünyaya Değer** yaklaşımı, Norm Holding'in karbon ayak izini bilinçli şekilde azaltmayı ve iklim kriziyle etkili mücadeleyi merkeze alan sürdürülebilirlik vizyonunu yansıtmaktadır. Holding, tüm faaliyetlerinde çevresel etkilerin ölçülmesi, raporlanması ve sürekli iyileştirilmesini amaçlamakta; düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde somut ve çok yönlü adımlar atmaktadır.

2024 yılında geliştirilen karbonsuzlaşma stratejisi kapsamında, enerji verimliliği uygulamaları, yenilenebilir enerji yatırımları, üretim süreçlerinin elektrifikasyonu, hibrit teknolojiler ve inovasyon odaklı projeler önceliklendirilmiştir. Kurumsal karbon ayak izi raporlamasının yanında, AB uyumlu hesaplamalarıyla SKDM süreçlerine tam uyum sağlanmaktadır. Su yönetimi alanında, su tüketimini azaltmaya yönelik projelere ağırlık verilmektedir. Atık yönetiminde ise sıfır atık ilkeleri doğrultusunda önleme, yeniden kullanım ve geri dönüşüm uygulamaları yaygınlaştırılmakta; atık hiyerarşisinin her aşamasında iyileştirme sağlanmaktadır.

Norm Holding, bu bütünsel çevresel yönetim yaklaşımını, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu olarak sürdürmekte; özellikle Amaç 13: İklim Eylemi doğrultusunda, emisyon azaltım hedeflerini sistematik bir şekilde uygulamakta ve izlemektedir.

## Teknolojiye Değer

Teknoloji, Ar-Ge ve inovasyon; Norm Holding'in sürdürülebilir büyüme stratejisinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. **Teknolojiye Değer** yaklaşımı kapsamında, ikiz dönüşüm stratejisiyle dijitalleşme ve yeşil dönüşüm bütüncül bir şekilde ele alınmakta; döngüsel ekonomi ilkelerine dayalı ürün ve süreç tasarımı çalışmaları önceliklendirilmektedir. Ar-Ge harcamalarının sürdürülebilirlik odaklı projelere yönlendirilmesi, sadece çevresel etkilerin azaltılmasını değil, aynı zamanda uzun vadeli rekabet gücünün korunmasını da sağlamaktadır. Holding, inovasyon kapasitesini artırmak amacıyla üniversiteler, araştırma merkezleri ve sanayi paydaşlarıyla çok yönlü iş birlikleri geliştirmekte; yüksek teknolojiye dayalı, ticarileştirilebilir ve çevre dostu çözümler üretmektedir.

Norm Holding'in teknoloji stratejisinin merkezinde konumlanan ikiz dönüşüm yaklaşımı, dijital yetkinliklerin artırılması ve çevresel performansın iyileştirilmesi hedefleriyle uyumlu olarak ilerlemektedir. Veri analitiği, yapay zekâ, IoT ve robotik otomasyon sistemleri gibi ileri dijital teknolojiler; üretim, enerji yönetimi ve tedarik zinciri operasyonlarına entegre edilerek kaynak verimliliği sağlanmakta ve karbon ayak izi azaltılmaktadır. 2024 yılında devreye alınan dijital çözümler ve yapay zekâ destekli karar destek sistemleriyle süreçlerin izlenebilirliği ve esnekliği artırılmış; çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesine yönelik kurum içi eğitimlerle bu dönüşümün kurumsal tabana yayılması sağlanmıştır. Teknolojiye yapılan yatırımlar, Norm Holding'in sadece çevresel değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik alanlarında da kalıcı değer yaratmasını mümkün kılmaktadır.

## Çalışmaya Değer

**Çalışmaya Değer** yaklaşımı, Norm Holding'in finansal başarıyı; çevresel, sosyal ve yönetim ilkeleriyle birlikte değerlendiren sürdürülebilir iş modeli anlayışını yansıtmaktadır. 2024 yılında ekonomik belirsizliklerin ve sektörel dalgalanmaların yoğunlaştığı bir ortamda, Holding kaynak verimliliği, dijitalleşme ve operasyonel mükemmellik odaklı yatırımlarıyla dirençli yapısını korumuş; üretim süreçlerinde verimliliği artırarak rekabet gücünü pekiştirmiştir.

Sorumlu yatırım ilkeleri doğrultusunda; düşük karbonlu teknolojiler, yenilenebilir enerji, Ar-Ge ve kapasite geliştirme gibi stratejik alanlara öncelik verilmiş; müşteri memnuniyeti, ürün güvenliği ve kalite yönetimi alanlarında da sürekli iyileştirme sağlanmıştır. Tedarik zinciri yönetiminde ise yalnızca performans ve maliyet değil, çevresel ve sosyal etkiler de karar süreçlerinin parçası haline getirilmiştir. Yerel tedarikçilerle kurulan ilişkiler, dijital izlenebilirlik sistemleri ve sürdürülebilir satın alma kriterleriyle desteklenen bu yapı hem çevresel etkiyi hem ekosistem genelinde sürdürülebilirlik bilincini yaygınlaştırmaktadır.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

Norm Holding, 2024 yılında paydaş katılımıyla güncellenen önceliklendirme matrisini temel alarak 2024-2028 dönemi için yeni ve kapsamlı bir sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmuştur. Bu strateji, birbiriyle bütünleşmiş yedi tema etrafında şekillendirilmiştir.

2024 yılı itibarıyla stratejinin ana odağı olarak **“İkiz Dönüşüm”** yaklaşımı öne çıkmaktadır. Norm Holding, dijitalleşme ve yeşil dönüşüm süreçlerini entegre biçimde ele alarak bu dönüşümü stratejisinin merkezine yerleştirmiştir. Uzun süredir devam eden dijital dönüşüm çalışmalarını çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getiren Holding, bu sayede karbon emisyonlarının azaltılması, kaynak verimliliği, sürdürülebilir tedarik zinciri ve çalışan refahı gibi alanlarda da ilerleme sağlamaktadır.

**“İnovasyon”**, bu bütünleşik dönüşümün en önemli kaldıraçlarından biri olarak konumlandırılmıştır. Norm Holding, döngüsel ekonomi prensiplerine dayalı, düşük karbonlu ürün ve süreç tasarımlarına yönelik Ar-Ge yatırımlarıyla hem çevre dostu ürünlere olan talebe yanıt vermekte hem de rekabet gücünü artırmaktadır.

Stratejideki diğer öncelikli başlıklardan biri olan **“Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş”**, iklim değişikliğinin yarattığı acil eylem ihtiyacı doğrultusunda ele alınmaktadır. Norm Holding, karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik sistematik çalışmalar yürütmekte; bu çalışmalar, ikinci öncelik olan “Kaynak Yönetimi” ile birleşerek hem operasyonel maliyetleri azaltmakta hem de Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) gibi düzenlemelerin getirebileceği risklere karşı dayanıklılık sağlamaktadır.

Norm Holding, kurumsal değerleri doğrultusunda yalnızca kendi operasyonlarında değil, tüm değer zinciri genelinde adil, güvenli ve kapsayıcı çalışma koşulları oluşturmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, **İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Refahı ile Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık** stratejinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Aynı zamanda, **Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon ile Tedarikçiler için Sürdürülebilirlik** temaları da bu bütünleşik yapının önemli tamamlayıcı unsurlarını oluşturmaktadır. Bu kapsamlı yaklaşım, Norm Holding’in sürdürülebilirlik performansını sistematik şekilde iyileştirirken, uzun vadeli rekabet gücünü ve kurumsal dayanıklılığını da artırmaktadır.

|                                                      | Öncelik Sırası | Makro Temalar                             |
|------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|
| Norm Holding Sürdürülebilirlik Stratejisi 2024 -2028 | 1              | Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş            |
|                                                      | 2              | Kaynak Yönetimi                           |
|                                                      | 3              | İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışan Refahı   |
|                                                      | 4              | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık       |
|                                                      | 5              | Döngüsel Ürün-Süreç Tasarımı ve İnovasyon |
|                                                      | 6              | İkiz Dönüşüm                              |
|                                                      | 7              | Tedarikçiler için Sürdürülebilirlik       |

### Paydaş Görüşü

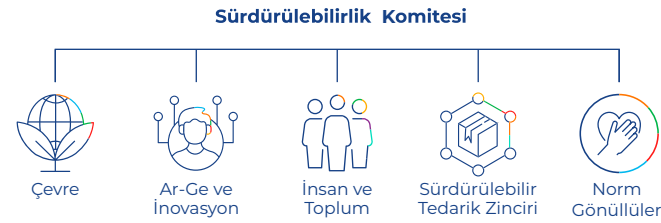
2024 yılında ülkemizi ve şirketimizi Amerika Birleşik Devletleri’nde, Birleşmiş Milletler Haftası kapsamında düzenlenen UNGC Leaders Summit etkinliğinde temsil etme ayrıcalığını yaşadık. Enerji kaybını önlemek ve üretim süreçlerine geri dönüşüm perspektifi kazandırmak amacıyla geliştirdiğimiz, üretim esnasında oluşan atıl titreşimden elektrik üreten projemiz önemli bir başarıya imza attı. Bu süreçte, farklı disiplinlerden gelen; üretim, strateji ve sürdürülebilirlik konularında derin bilgiye sahip ekip üyelerimizle uyumlu ve özverili bir çalışma yürüttük. Böylesine prestijli ve küresel ölçekte bir platformda yer almak bizler için büyük bir gurur kaynağı oldu.

Berk AKŞİT

Norm Holding

Strateji ve İş Geliştirme Uzmanı

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ



### Sürdürülebilirlik Komitesi

Norm Holding'in sürdürülebilirlik stratejisi, 2021 yılında kurulan ve doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yürütülmektedir. Komite, Yönetim Kurulu üyeleri, danışmanları ve üst düzey yöneticilerden en az üç kişiyle yapılandırılmakta olup; üyeler yıllık olarak yeniden belirlenmektedir. Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) uyumunu izlemekte; gerektiğinde Yönetim Kurulu'na öneriler sunmakta, performans ölçütlerini belirlemekte ve sürdürülebilirlik uygulamalarının kurum genelinde benimsenmesini sağlamaktadır. Komite düzenli toplantıların yanı sıra ihtiyaç halinde olağanüstü toplantılarla desteklenmektedir.

2024 yılında, 2024-2028 strateji dönemine geçilirken Komite bünyesinde “Çevre”, “Ar-Ge ve İnovasyon”, “İnsan ve Toplum” ve “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri” başlıklarında dört ayrı çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu gruplar, belirlenen hedeflerin uygulanması, izlenmesi ve gerektiğinde revize edilmesinden sorumlu olup; gelişmeleri üçer aylık dönemlerle Komite'ye raporlamaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi çalışmalarının koordinasyonu, İcra Kurulu Başkanı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü tarafından sağlanmaktadır. Direktörlük, çevre, enerji ve İSG yönetim sistemlerinin entegrasyonu ve sürdürülebilirlik alanlarında stratejik çalışmalar yürütmekte; aynı zamanda yönetmektedir. 2024 yılında dijital veri yönetim sistemine geçilerek kurumsal raporlama süreçleri daha şeffaf hale getirilmiştir.

### Çalışan Katılımı ve İş Birlikleri

Norm Holding, sürdürülebilirlik bilincini artırmak ve kurum kültürüne entegre etmek amacıyla kapsamlı eğitim ve farkındalık çalışmaları yürütmektedir. Bu doğrultuda, 2024 yılında Sürdürülebilirlik Adımları Derneği (SADE) iş birliğiyle Sürdürülebilirlik Atölyesi gerçekleştirilmiştir. Kurumsal iletişim ile sürdürülebilirlik departmanı tarafından koordine edilen atölyeye farklı departmanlardan 28 çalışan katılım sağlamıştır.

Norm Fasteners Somun Salihli Fabrikası'nda düzenlenen saha ziyareti ve ardından yapılan atölye çalışmasıyla, çalışanların katılımıyla dört temel problem alanı belirlenmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir. Belirlenen problem alanlarına yönelik olarak oluşturulan dört çalışma grubu; atık yönetimi ve takip sistemleri, enerji kayıp-kaçaklarının izlenmesi ve iyileştirilmesi, kadın çalışan sayısının artırılması ile etkin bakım ve onarım uygulamaları konularına odaklanmıştır. Süreç boyunca yaratıcı düşünme teknikleri kullanılarak yüksek etki potansiyeline sahip fikirlerin üretilmesi hedeflenmiş; tüm çalışmalar Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu şekilde yapılandırılmıştır. Bu süreç, iş birimi direktörleri tarafından yönetilmekte ve Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü tarafından koordine edilmektedir.

### Uluslararası Temsiliyet

Norm Holding, 2022 yılında UN Global Compact'ın İklim Hedefi Hızlandırma Programı'na katılarak iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında net sıfır hedeflerine yönelik dönüşüm sürecini başlatmıştır. Program süresince Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) metodolojileri çerçevesinde düzenlenen kapasite geliştirme oturumları, çevrim içi eğitimler ve küresel iyi uygulama paylaşım platformları aracılığıyla şirket içinde farkındalık artırılmış ve geçiş stratejileri oluşturulmuştur.

2024 yılında Norm Holding Genç Profesyoneller için SKA İnovasyonu Programı kapsamında geliştirdiği proje ile UN Global Compact'ın New York'ta düzenlediği 2024 Liderler Zirvesi'ne katılmıştır. Dünyanın farklı ülkelerinden seçilen genç sürdürülebilirlik profesyonellerinin yer aldığı bu uluslararası zirvede, Norm Holding'i temsilen Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörü Muhsin Doğan'ın ekip liderliğinde, Sürdürülebilirlik Kıdemli Uzmanı İzal Özgür Tekeli, Metod Mühendisi Elif Yegen ve Strateji ve İş Geliştirme Uzmanı Berk Akşit yer almıştır. Katılımcılar, altı ay süren çevrim içi eğitimler ve inovasyon kampları sonucunda geliştirdikleri çözüm önerilerini zirvede sunarak hem Norm Holding'i hem de Türkiye'yi başarıyla temsil etmiştir. Norm Holding, Genç Profesyoneller için SKA İnovasyonu Programı kapsamında geliştirdiği projeye 2024 UNGC Liderler Zirvesi'nde Türkiye'yi temsil etme hakkı kazanmıştır. Aynı yıl, UNGC Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Programı'na da dahil olunmuş; bu kapsamda WEP Self-Assessment Tool kullanılarak mevcut durum analizi gerçekleştirilmiş ve iyileştirmeye açık alanlara yönelik aksiyon planları oluşturulmuştur. Şubat 2025'te WEPs imzacısı olunmuştur.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

## Dünyaya Değer Hedefler



| Öncelikli Konu                 | Hedef                                                                                     | Hedef Yılı | KPI                                                         | 2024 İlerleme Durumu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş | Net sıfır emisyon hedefi - Kapsam 1 ve 2 emisyonları                                      | 2050       | Karbon Ayak İzi Ölçümleri (ton CO <sub>2</sub> eq)          | 2024 yılında Kapsam 1 emisyonları 40.150,1 tCO <sub>2</sub> e, Kapsam 2 emisyonları ise 50.542,7 tCO <sub>2</sub> e olarak hesaplanmıştır. Karbon ayak izini azaltmaya yönelik stratejik adımlar kapsamında, karbonsuzlaşma yol haritası çalışması tamamlanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                | Net sıfır emisyon hedefi - Kapsam 1 ve 2 emisyonları                                      | 2050       | Yenilenebilir Enerji Üretim Miktarı (Mwh)                   | 2024 yılında Çatı GES'lerden toplamda yaklaşık 7 milyon kWh enerji üretilmiştir. 2025 yılında devreye alınması planlanan arazi GES yatırımları ile Norm Holding'in toplam kurulu gücü 43,8 MW olacaktır. Bu kurulu güç Holding ve bağlı şirketlerin elektrik enerji ihtiyacının %58'ini karşılayacaktır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                | Karbon ayak izi emisyonlarının 2021'e göre %50 azaltılması - Kapsam 1 ve 2 emisyonları    | 2030       | Karbon Ayak İzi Ölçümleri (ton CO <sub>2</sub> eq)          | 2024 yılında tamamlanan karbonsuzlaşma yol haritası doğrultusunda, Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Somun, Norm Fasteners Vida ve Norm Coating (4 şirket 7 tesis) şirketleri için 2030 yılına kadar emisyon azaltım hedeflerine kademeli olarak ulaşılması amaçlanmaktadır. Yol haritası kapsamında enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, süreç elektrifikasyonu ve düşük karbon teknolojilerine odaklanan uygulamalar belirlenmiştir. Bu hedef, Norm Holding'in 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını %50 oranında azaltma ve 2050 itibarıyla net sıfır emisyon hedefine ulaşma taahhüdüyle uyumlu şekilde yürütülmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                | Yenilenebilir enerji üretiminin 2021 yılına göre %50 artırılması                          | 2030       | Yenilenebilir Enerji Üretim Miktarı (Mwh)                   | 2021 yılında 2,1 MW olan yenilenebilir enerji kurulu gücü, 2022'de 3,9 MW'a, 2023'te 5,9 MW'a ve 2024 yılında 8,2 MW'a yükselmiştir. Böylece, 2021 baz yılına göre hedeflenen %50 kurulu güç artışı 2024 itibarıyla fazlasıyla gerçekleştirilmiştir. 2025 yılında devreye alınması planlanan arazi tipi GES yatırımları ile birlikte toplam kurulu gücün 43,87 MW'a ulaşması hedeflenmektedir. Bu kapasitenin, Norm Holding ve bağlı şirketlerin elektrik ihtiyacının yaklaşık %58'ini karşılaması öngörülmektedir. Kurulu güç artışı, yenilenebilir enerji dönüşümünün temel göstergesi olarak izlenmeye devam edilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                | Üretim Başına Enerji Tüketimi 2021 yılına göre %33 azaltılması                            | 2030       | Enerji Yoğunluğu (Mwh/ton)                                  | 2024 yılı itibarıyla Norm Holding'e bağlı şirketlerde üretim başına enerji tüketimi (enerji yoğunluğu) performansı, 2021 baz yılına göre izlenmeye devam etmektedir. Norm Fasteners Cıvata İzmir'de enerji yoğunluğu 2021 yılında 1,96 MWh/ton iken, 2024 yılında 2,26 MWh/ton olarak ölçülmüştür. Norm Fasteners Cıvata Salihli'de 1,82 MWh/ton olan 2021 değeri, 2024'te 1,93 MWh/ton seviyesine çıkmıştır. Norm Fasteners Vida'da enerji yoğunluğu 2021'de 1,86 MWh/ton iken, 2024 itibarıyla 2,44 MWh/ton olarak gerçekleşmiştir. Bu şirketlerde enerji verimliliği potansiyelinin artırılmasına yönelik izleme ve geliştirme süreçleri sürdürülmektedir. Norm Fasteners Somun'da ise 2021 yılında 1,21 MWh/ton olan değer, 2024'te 1,27 MWh/ton ile görece dengeli bir seyir izlemiştir. Enerji yoğunluğu göstergesi tüm şirketler özelinde MWh/ton bazında takip edilmekte olup, %33 azaltım hedefine yönelik uygulamaların planlanmasına devam edilmektedir.                                                                                                                              |
| Kaynak Verimliliği             | Sıfır Atık Hedefi- (tehlikeli ve tehlikesiz atıklar)                                      | 2050       | Tehlikeli Atık Miktarı (kg)<br>Tehlikesiz Atık Miktarı (kg) | 2024 yılında 20,518.88 ton tehlikeli atık ve 5,184.8 ton tehlikesiz atık olarak gerçekleşmiştir. Önceki yıllarda analiz sonuçlarına dayanarak tehlikesiz atık olarak sınıflandırılarak bertaraf edilen muallak hurdalar, 2024 yılı itibarıyla analiz yapılmaksızın doğrudan tehlikeli atık olarak beyan edilip gönderilmeye başlanmıştır. Bu uygulama değişikliği nedeniyle tehlikeli ve tehlikesiz atık miktarlarında yıl bazlı farklılıklar gözlemlenmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                | 2020 baz yılına kıyasla üretim tesislerinde ürün başına çekilen su miktarını %30 azaltmak | 2030       | Su Yoğunluğu (m <sup>3</sup> /ton)                          | 2021 yılından itibaren izlenmekte olan su yoğunluğu (m <sup>3</sup> /ton) göstergesi kapsamında, Norm Holding'e bağlı üretim şirketlerinde performans takibi sürdürülmektedir. Norm Fasteners Cıvata İzmir'de su yoğunluğu 2023 yılında 1,32 m <sup>3</sup> /ton iken, 2024'te 1,737 m <sup>3</sup> /ton olarak gerçekleşmiştir. Norm Fasteners Cıvata Salihli'de 2023'te 1,46 m <sup>3</sup> /ton olan değer, 2024'te 1,545 m <sup>3</sup> /ton olmuştur. Norm Fasteners Vida'da su yoğunluğu 2023'te 2,21 m <sup>3</sup> /ton iken, 2024 yılında 3,002 m <sup>3</sup> /ton olarak ölçülmüştür. Norm Fasteners Somun'da ise 2023'te 2,69 m <sup>3</sup> /ton olan değer, 2024'te 1,996 m <sup>3</sup> /ton'a gerileyerek olumlu bir gelişme göstermiştir. Norm Coating'te su yoğunluğu 2023 yılında 5,37 m <sup>3</sup> /ton, 2024 yılında ise 5,55 m <sup>3</sup> /ton olarak kaydedilmiştir. Su yoğunluğu göstergesi şirket bazında izlenmekte olup, 2030 yılına kadar 2020 baz yılına kıyasla %30 azaltım hedefine yönelik süreç iyileştirme ve su verimliliği çalışmaları sürdürülmektedir. |

## İnsana Değer Hedefler



| Öncelikli Konu                                                  | Hedef                                                                                                                                                                                                                                                         | Hedef Yılı | KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2024 İlerleme Durumu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)                                   | Sıfır İş Kazası                                                                                                                                                                                                                                               |            | Kaza Ağırlık Oranı, %<br>Kaza sıklık Oranı, %<br>Meslek Hastalığı Oranı (ODR)<br>İSG Eğitimleri (Çalışan başına/taşeron başına)                                                                                                                                                                                                   | <p>2024 yılında Norm Holding bünyesinde kaza sıklık oranı bir önceki yıla göre %18 artarak 12,04, kaza ağırlık oranı ise %6 artışla 0,17 olarak gerçekleşmiştir. 2025 yılı için belirlenen hedefler, tüm iş birimlerinde Holding ortalamasını esas alarak kaza sıklık ve ağırlık oranlarının azaltılmasını ve sürekli olarak sıfır iş kazası hedefine ulaşılmasını amaçlamaktadır.</p> <p>İş sağlığı ve güvenliği bilincinin artırılması, tehlikeli davranışlardan kaçınılması ve güvenliğin kurum kültürüne yerleşmesi amacıyla düzenli eğitimler verilmektedir. Temel iş sağlığı ve güvenliği, acil durumlar, tek nokta eğitimleri ve talimat eğitimleri hem yüz yüze hem de uzaktan eğitim yöntemleriyle uygulanmaktadır. 2024 yılında toplam 24.496 saatlik iş sağlığı ve güvenliği eğitimi gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Norm Holding, bağlı şirketlerin tehlike sınıflarını dikkate alarak yasal sürelerle uygun şekilde İSG Kurul toplantıları düzenlemektedir. 2024 yılı boyunca yapılan toplantılarda toplam 422 karar alınmış, bu kararların %76'sı tamamlanmıştır.</p> |
|                                                                 | Çalışan Memnuniyeti Oranı'nı %90'a çıkarmak                                                                                                                                                                                                                   | 2030       | Çalışan memnuniyeti %<br>Kıdem Yılı                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Norm Holding, çalışanların görüşlerine değer veren bir yaklaşımla iki yılda bir Çalışan Görüş Anketi uygulamaktadır. 2023 yılı anket sonuçlarına göre, 2024 yılında çalışan deneyimini geliştirmeye yönelik kapsamlı çalışmalar yürütülmüştür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı                           | Çalışan Bağlılığı Oranı'nı korumak                                                                                                                                                                                                                            | 2025       | Çalışan bağlılığı %                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Anket sonuçlarında gelişim alanı olarak öne çıkan konuların arkasındaki nedenleri daha iyi anlayabilmek amacıyla saha ve ofis çalışanlarından gönüllü katılımı odak grup toplantıları düzenlenmiştir. Bu toplantılarda çalışanların fikir ve görüşleri dinlenmiş, iletilen başlıklar doğrultusunda aksiyon komiteleri kurulmuştur. Her şirket, kendi ihtiyaçlarına göre özel aksiyon planları hazırlamış ve bu planlar yıl boyunca düzenli olarak takip edilmiştir.</p> <p>2024 yılında hayata geçirilen uygulamaların etkisini değerlendirmek amacıyla Nabız Anketleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini artırmak amacıyla yöneticilere özel eğitim programları düzenlenmiştir. Tüm bu çalışmalar, 2025 yılında yenilenecek Çalışan Görüş Anketi ile birlikte izlenmeye devam edilecektir.</p>                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                 | Çalışan başına ortalama eğitim saati sayısını arttırmak                                                                                                                                                                                                       | 2024       | Toplam ve kişi başı eğitim Saatleri                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2024 yılı itibarıyla Norm Holding bünyesinde çalışanlara sağlanan toplam eğitim süresi 80.886 saat olarak gerçekleşmiş, çalışan başına düşen ortalama eğitim süresi 21,57 saate yükselmiştir. Eğitimler; mesleki gelişim (10.519 saat), kişisel gelişim (516 saat), iş sağlığı ve güvenliği (24.496 saat) ile diğer konular (45.355 saat) olmak üzere çeşitli başlıklarda gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, çevre içerikli eğitimler kapsamında 4.457 saatlik eğitim sunulmuş, bu eğitimlere 2.885 çalışan katılım göstermiştir. Etik eğitimini tamamlayan çalışan sayısı ise 1157 olarak kaydedilmiştir. 2024 yılı sonu itibarıyla çalışan başına eğitim süresinin artırılmasına yönelik hedef başarıyla tamamlanmıştır. Eğitim faaliyetleri, çalışan gelişiminin sürdürülebilirliği açısından önem taşımakta olup, takip ve raporlama süreçleri izlenmeye devam etmektedir.                                                                                                                                                                                                        |
| Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Toplumsal Cinsiyet Eşitliği | - Kadın çalışan oranını %35'e çıkarmak<br>- STEM (science, technology, engineering, management) pozisyonlarında çalışan kadın oranı- %50<br>- üst yönetimde çalışan kadın oranı %30<br>- alt yönetim pozisyonlarında %35<br>- tüm yönetim pozisyonlarında %33 | 2030       | Kadın Çalışan Oranı, %<br>Yeni istihdam sayısı<br>Çalışma süresine göre çalışan sayıları<br>Çalışan Devir Sayıları<br>30 yaş altı/30-50 yaş arası/50 yaş üstü<br>İç Adaylarla Doldurulan Pozisyonların Sayısı<br>Tüm açık pozisyonların sayısı<br>Çalışanlar sayıları<br>30 yaş altı/30-50 yaş arası/50 yaş üstü, Kadın/Erkek, YK | 2024 yılında kadın çalışan oranı %11, STEM pozisyonlarında kadın çalışan oranı %33 olarak gerçekleşmiştir. Üst yönetimde kadın oranı %21,7, orta düzey yönetimde %21,3, diğer yönetim kademelerinde %21,5 seviyesindedir. Orta düzey yönetimde kadın çalışan sayısında artış sağlanmıştır. Kadın temsil oranlarını artırmaya yönelik çalışmalar sürdürülmekte, ilgili göstergeler düzenli olarak izlenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                 | Women Empowerment Principles (WEPs) imzacısı olmak                                                                                                                                                                                                            | 2025       | Termine uyum WEPs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2024 yılı içerisinde Kurumsal İletişim birimi temsilcilerinin katılımıyla UN Global Compact'ın Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği programına dâhil olunmuştur. Bu süreçte Women's Empowerment Principles (WEPs) imzacılığına yönelik hazırlıklar başlatılmış; WEP Self Assessment Tool kullanılarak mevcut durum değerlendirmesi yapılmış ve iyileştirmeye açık alanlara yönelik aksiyon planı oluşturulmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Teknolojiye Değer Hedefler



| Öncelikli Konu                                     | Hedef                                          | Hedef Yılı | KPI                                           | 2024 İlerleme Durumu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İkiz Dönüşüm                                       | Dijital Olgunluk Seviyesi endeksini arttırmak* | 2025       | Dijital Olgunluk Seviyesi Ölçümü              | 2024 yılında yürütülen dijital projeler sonucunda Dijital Olgunluk Seviyesi 21,26 puan artış göstermiştir. 2022 yılından bu yana kümülatif olarak takip edilen seviye 136,21'e ulaşmıştır.                                                                                                                                               |
|                                                    | RPA süreç otomasyonlarını arttırmak            | 2025       | Normie'ye devredilen süreçlerin sayısı (adet) | 2024 yılında Normie'ye devredilen süreç sayısı 347'ye ulaşmıştır. Bu sayede, aylık 19.170 saatlik ek iş gücü elde edilerek, süreç otomasyonunda önemli bir ilerleme kaydedilmiştir.                                                                                                                                                      |
| Ar-Ge ve İnovasyon Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı | Ar-Ge harcamalarını %2'e çıkarmak              | 2030       | Ar-Ge harcamalarının ciroya oranı, %          | 2024 yılında Ar-Ge harcamalarının Ciroya oranı, Tooling'de %1, Cıvata'da %2,45, Somun'da %0,33 olarak gerçekleşmiştir.                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                    | Telif ve patent sayısını arttırmak             | 2030       | Telif ve patent sayısı                        | 2024 yılında yapılan 8 patent başvurusu ile Norm Holding'in toplam patent başvuru sayısı 43'e ulaşmış ve bunlardan 19'u onaylanmıştır.                                                                                                                                                                                                   |
|                                                    | Ar-Ge merkezi proje sayısını arttırmak         | 2030       | Ar-Ge merkezi proje sayısı                    | 2024 yılında, Ar-Ge merkezi ürünlerin ömrünü uzatmayı, malzeme verimliliğini artırmayı, atıkları azaltmayı ve enerji tüketimini optimize etmeyi amaçlayan projeler yürütmüştür. Dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımları için 5.31 milyon euro harcanmış, 2024 yılı boyunca üniversitelerle 3 adet proje 9 adet de tez çalışması yürütülmüştür. |

(\*) "Dijital Olgunluk Seviyesi" ifadesi, her yıl yürütülen dijital projelerin etkileri esas alınarak kurum içinde geliştirilen ve kümülatif olarak izlenen "etki endeksi" hesaplamasını temsil etmektedir. Bu endeks, doğrudan dijitalleşme faaliyetlerinin yaygınlığı ve kuruma katkısını ölçmeyi amaçlamaktadır.



## Çalışmaya Değer Hedefler



| Öncelikli Konu                    | Hedef                                                                                                                                        | Hedef Yılı | KPI                                                                                                 | 2024 İlerleme Durumu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ürün Güvenliği ve Kalitesi        | Girdi ürün kaynaklı emisyonların %50 azaltılması                                                                                             | 2030       | Geri dönüştürülmüş malzeme kullanım oranı, %                                                        | 2023 yılında üretimde kullanılan demir-çelik hammaddelerinin %67'si elektrik ark ocağı (EAF) yöntemiyle üretilmiş iken, 2024 yılında bu oran %72'ye yükseltilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                   | Tedarikçi Geliştirme Programı kurulması                                                                                                      | 2025*      | Yüksek riskli bulunan tedarikçi adedi sürdürülebilir tedarik konusunda eğitilen alıcıların yüzdesi  | 2023 yılında ESG değerlendirmesine tabi tutulan tedarikçiler arasında, endüstri grubunda %40'ı ve ticaret grubunda %50'si orta ve yüksek riskli olarak sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda, 2024 yılı içerisinde yüksek riskli tedarikçilere öncelik verilerek sürdürülebilir tedarik uygulamalarına yönelik geliştirme çalışmaları başlatılmıştır. İlgili ekiplerin yıllık OKR hedeflerine entegre edilen bu çalışmalar kapsamında, ESH konularında farkındalık artırıcı içerikler hazırlanmış ve eğitim planlamaları yapılmıştır. Programın daha kapsamlı ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla hedef yılı 2025 olarak güncellenmiştir. |
| Müşteri Beklentileri ve Güvenliği | Müşteri Memnuniyeti Oranı'nı 5 üzerinden 4,05'e çıkarmak                                                                                     | 2023       | Müşteri Memnuniyeti %, Potansiyel müşteri havuzu, Geçirilen Müşteri denetimi sayısı, alınan puanlar | 2023 yılı için belirlenen müşteri memnuniyeti hedefi başarıyla gerçekleştirilmiştir. Hedefe ulaşıldıktan sonra, 2024 yılında da müşteri memnuniyetine yönelik performans takibi sürdürülmüştür. Bu kapsamda, yerli müşterilerde memnuniyet puanı 4,30'dan 4,47'ye, yabancı müşterilerde ise 3,75'ten 4,13'e yükselmiştir. Hedef yılı tamamlandığından, bu başlık izleme amacıyla takip edilmeye devam edilecektir.                                                                                                                                                                                                                               |
| Sorumlu Yatırım Yaklaşımı         | Yatırım sırasında ESG değerlendirmesi yapılması                                                                                              | 2024       | Çevresel Yatırım miktarı (euro)                                                                     | 2024 yılı için belirlenen yatırım kararlarında ESG kriterlerinin entegre edilmesi hedefi doğrultusunda, yatırım bütçelerine yeşil dönüşüme katkı sağlayan unsurlar dahil edilmiştir. Bu kapsamda, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen projelere yönelik toplam 17,3 milyon euro tutarında yatırım gerçekleştirilmiştir. Bu tutarın 15,5 milyon eurosunu arazi tipi GES projeleri oluşturmuştur. Hedef yılı tamamlandığından, bu başlık performans değerlendirmelerinde izleme amacıyla takip edilmeye devam edecektir.                                                                                                                       |
| Kurumsal Yönetim                  | Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu Hazırlanması                                                                                        | 2025       | Termine uyum                                                                                        | Kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar 2024 yılında da devam etmiş, bu doğrultuda Norm Holding'in kurumsal yönetim notu 9,19'dan 9,26'ya yükselmiştir. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum raporu Norm Holding web sitesinde yayımlanmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                   | Etik Tavsiye ve Raporlama Mekanizmalarının Geliştirilmesi                                                                                    | 2023       | Etik Eğitimleri Saati<br>Etik bildirimlerin sayısı                                                  | 2023 yılı için belirlenen etik eğitimi ve bildirim mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik hedef tamamlanmıştır. 2024 yılında etik uygulamalar izlenmeye devam edilmiş; etik bildirimi sayısı 61 olarak gerçekleşmiştir. Etik eğitimleri sürdürülebilirlik yaklaşımı kapsamında düzenli olarak verilmekte olup, 2024 yılında 1157 kişiye etik eğitimi sağlanmıştır. Performans takibi raporlamalar aracılığıyla sürdürülmektedir. Bu başlık, hedef yılı tamamlandığı için izleme amacıyla takip edilmektedir.                                                                                                                                  |
| Sürdürülebilir Tedarik Zinciri    | Tedarik zinciri karbon emisyonlarını 2024 yılına göre %50 oranında azaltmak                                                                  | 2050       | Yukarı yönlü karbon emisyonları (tonCO <sub>2</sub> eq)                                             | Norm Holding tarafından sürdürülebilir tedarik zinciri çerçevesinde 2024 yılında tanımlanmıştır. Aynı yıl hazırlanan Sürdürülebilir Satınalma Politikası kapsamında, tedarik zinciri operasyonlarının çevresel ve sosyal etkilerinin azaltılması önceliklendirilmiştir. 2024 yılı baz yılı olarak belirlenmiş, veri toplama ve hesaplama süreçleri kurgulanmıştır. Performans takibi 2025 yılından itibaren raporlanacaktır.                                                                                                                                                                                                                     |
|                                   | Önemli tedarikçilerin %100'ünün ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni ve 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ni uygulamasını sağlamak | 2030       | Belgelendirmeyi Tamamlayan Tedarikçi Yüzdesi %                                                      | Sürdürülebilir Satınalma Politikası kapsamında, tedarikçilerin çevre ve iş sağlığı-güvenliği uygulamalarına yönelik değerlendirme yapılması planlanmakta; mevcut durumun gözden geçirilmesine yönelik hazırlık süreci sürmektedir. Sertifikasyonlara ilişkin izleme ve raporlama faaliyetlerinin 2025 yılında başlatılması öngörülmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                   | Ürünlerde kullanılan hammaddelerin %80'ini sürdürülebilir (geri dönüştürülmüş veya yenilenebilir) kaynaklardan temin edilmesi                | 2026       | Sürdürülebilir Hammadde Yüzdesi %                                                                   | 2024 yılı itibarıyla, elektrik ark ocağı (EAF) teknolojisi kullanan tedarikçilerden elde edilen veriler doğrultusunda sürdürülebilir kaynaklardan temin edilen hammadde oranı %72 olarak gerçekleşmiştir. Hedef doğrultusunda ilerleme kaydedilmekte olup, sürdürülebilir tedarik zinciri altyapısı geliştirilmeye devam edilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                   | Tüm önemli tedarikçilerin Norm Holding'in Tedarikçi Etik Kurallarına uygunluğunu sağlamak                                                    | 2030       | Politikayı İmzalayan Tedarikçi Yüzdesi %                                                            | 2024 yılında hazırlanan Sürdürülebilir Satınalma Politikası ile birlikte Tedarikçi Etik Davranış Kuralları oluşturularak kritik tedarikçilere iletilmiştir. Bu doğrultuda, politika ve kuralların kabulü süreci başlatılmış olup, uyum oranlarının takibi 2025 yılında gerçekleştirilecektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

(\*) Hedef yılı, programın kapsamlı şekilde yapılandırılması, önceliklendirilen riskli tedarikçilere yönelik eğitim modüllerinin hazırlanması ve ilgili ekiplerin yıllık OKR süreçleriyle uyumlandırılması amacıyla 2025 olarak güncellenmiştir.

**Toplumsal cinsiyet eşitliğini** güçlendiriyor  
**kapsayıcı çalışma kültürünü** yaygınlaştırıyor  
**sürekli öğrenme** ile **yetenek gelişimini**  
artırıyoruz.



# İNSANA DEĞER

Norm Holding, İnsana Değer anlayışı ve **İnsan Hakları Politikası** doğrultusunda, insan haklarına saygıyı temel bir ilke olarak benimsemektedir. Holding, adil, güvenli ve onurlu bir çalışma ortamı sağlama sorumluluğunu üstlenmekte; çalışanları, tedarikçileri ve iş ortaklarıyla ilişkilerinde insan haklarına saygılı bir yaklaşımı temel ilke olarak benimsemektedir. Çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, ayrımcılık ve tacize karşı sıfır tolerans ilkesi uygulanmakta; sendikal örgütlenme özgürlüğü, adil ücretlendirme, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları desteklenmektedir. Çalışanların hakları, mevcut yasal düzenlemelere ve iş sözleşmelerine uygun bir şekilde korunmakta ve yönetilmektedir.

Holding politikaları, insan haklarına saygı ve uluslararası standartlarına uyum ilkelerini benimsemektedir. Bu nedenle insan haklarının korunması, öncelikli bir hedef olarak kabul edilmektedir. İnsan Hakları Politikası, Norm Holding Yönetim Kurulu onayıyla yürürlüğe girmiştir. İnsan haklarına aykırı herhangi bir bildiri, gizlilik esasına göre Etik Hat kanalı üzerinden yapılabilmektedir. İhlallerin tespiti halinde ilgili mevzuat ve disiplin yönetmeliği doğrultusunda yaptırımlar uygulanabilmektedir. Norm Holding İnsan Hakları Politikası, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, BM İş Hayatı ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, ILO Temel Sözleşmeleri, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi uluslararası insan hakları çerçeveleri referans alınarak hazırlanmıştır. Politika, iç ve dış gelişmeler doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte; gerekli görüldüğü durumda güncellenmektedir. 2024 yılında revizyon çalışmalarına başlanan İnsan Hakları Politikası'na 2025 yılında nicel ve nitel hedefler dahil edilmiştir. Norm Holding, tüm değer zincirinde insana verdiği değeri göstererek, saygı, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde insan haklarını korumayı ve bu anlayışı kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi hedeflemektedir.

Norm Holding, ekonomik başarı ile sosyal sorumluluğu dengeli bir şekilde yürütürken, farklı kültür ve geçmişlerden gelen bireylerin potansiyellerini ortaya koyabilecekleri kapsayıcı bir çalışma ortamı sunmayı ilke edinmiştir. Eşitlilik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası Yönetim Kurulu onayıyla yürürlüğe girmiştir. **Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası** doğrultusunda, işe alımdan kariyer gelişimine kadar tüm istihdam süreçlerinde fırsat eşitliği esas alınmakta; dil, ırk, cinsiyet, engellilik gibi sebeplerle ayrımcılığa karşı sıfır tolerans gösterilmektedir. Her çalışanın kendini değerli ve ait hissettiği, adil ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturulması hedeflenmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, eşit ücret politikaları, kadın istihdamının desteklenmesi, annelere ek olarak babalara da tanınan fazladan izin hakları ve sosyal kapsayıcı uygulamalar bu yaklaşımın pratiğe dökülmesinin örnekleridir.

Norm Holding, insan haklarına ilişkin hedeflerini somut uygulamalara dönüştürmek üzere güçlü bir yönetim yapısı oluşturmuştur. Performans göstergeleri aracılığıyla düzenli izleme yapılmakta; elde edilen veriler çalışanlar, yerel topluluklar ve sivil toplum kuruluşlarıyla sürdürülen diyaloglar doğrultusunda değerlendirilmektedir. Kaydedilen gelişmeler, şeffaf raporlamalarla kamuoyuna sunulmakta ve hesap verebilirlik ilkesi esas alınarak yönetilmektedir. 2025 ve sonrasında ise insan hakları yaklaşımının tüm değer zincirine daha derinlemesine entegre edilmesi, sektörel iş birlikleriyle güçlendirilmesi ve küresel iyi uygulamaların kurumsal yapıya uyarlanması hedeflenmektedir. İnsan hakları ilkeleri, Norm Holding'in kurumsal kültüründe yer edinmiş; onurlu çalışma koşullarını destekleyen, toplumsal fayda yaratan ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi mümkün kılan temel bir unsur haline gelmiştir.

## ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK

Tüm çalışanların kendini özgürce ifade edebildiği, kapsayıcı ve aidiyet duygusunu güçlendiren bir çalışma ortamı oluşturmak Norm Holding'in temel öncelikleri arasında yer almaktadır.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, Holding'in İnsan Hakları ve İnsan Kaynakları Politikasının temelini oluşturmaktadır. Çalışanların farklılıklarına değer veren ve her bireyin kendini güvende, eşit ve saygıdeğer hissettiği bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, işe alım süreçlerinden kariyer gelişim fırsatlarına kadar tüm uygulamalarda eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkesi benimsenmekte, ayrımcılığa yönelik eylemlere kesinlikle tolerans gösterilmemektedir.

Norm Holding, insan hakları yaklaşımının bir parçası olarak, tüm çalışanlarına adil ve rekabetçi ücretler sağlamayı taahhüt etmektedir. Ücretlendirme süreçleri; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmekte, eşit işe eşit ücret prensibi esas alınmaktadır. Performansa dayalı, şeffaf ve adil uygulamalarla çalışanların katkıları ve yetkinlikleri gözetilerek ücretlendirme yapılmaktadır.

## Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Norm Holding, toplumsal cinsiyet eşitliğini temel bir kurumsal değer olarak görmekte ve kadınların iş gücündeki temsiliyetini artırmaya yönelik kararlı adımlar atmaktadır. Kadın çalışan oranı her yıl artmaya devam ederken, kadınların eşit fırsatlara erişebildiği, kapsayıcı ve adil bir çalışma kültürü sistematik olarak güçlendirilmektedir.

Norm Holding, kurumsal faaliyetlerini sürdürürken çalışanlarının ve iş ortaklarının haklarını korumayı temel prensip kabul edip Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) katılımcısı olarak, değerlerini evrensel standartlara uygun biçimde şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, faaliyetlerinde çalışanlarının ve iş ortaklarının haklarını korumayı temel ilke edinen Norm Holding; kişisel özelliklere dayalı her türlü ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikası uygulamakta ve İnsan Hakları Politikası ile Etik Çalışma

Kuralları doğrultusunda hareket etmektedir. Holding bünyesinde bireysel farklılıklar kurumsal zenginliğin ve verimliliğin kaynağı olarak görülmekte, ifade özgürlüğü ve aidiyetin hissinin desteklendiği bir ortam yaratılması hedeflenmektedir.

Norm Holding, 2025 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne (WEPs) imzacı olma hedefi doğrultusunda 2024 yılında önemli adımlar atmıştır. Bu kapsamda Holding, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik birimi temsilcilerinin katılımıyla UNGC "Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" programına dâhil olmuştur. Süreç içerisinde, WEP Self-Assessment Tool ile mevcut durum değerlendirilerek gelişim alanları belirlenmiş ve aksiyon planları oluşturulmuştur.

### Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı

| Cinsiyete Göre | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| Erkek          | Kişi  | 3.488 | 3.720 | 3.398 |
|                | Oran  | %91,0 | %90,1 | %88,9 |
| Kadın          | Kişi  | 343   | 409   | 426   |
|                | Oran  | %9,0  | %9,9  | %11,1 |
| TOPLAM         |       | 3.831 | 4.129 | 3.824 |

### STEM Çalışan Sayısı

| STEM Alanında Çalışan Sayısı  | Birim                | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------|----------------------|------|------|------|
| STEM* Alanında Çalışan Sayısı | Kadın Çalışan Sayısı | 75   | 172  | 176  |
|                               | Erkek Çalışan Sayısı | 233  | 339  | 356  |
|                               | Toplam               | 308  | 511  | 532  |
|                               | Kadın Çalışan Oranı  | %24  | %34  | %33  |

\* Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik (Science, Technology, Engineering, Mathematics)

## Yönetim Kategorisine Göre İş Gücü

Norm Holding, 2030 yılına kadar toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında şu hedeflere ulaşmayı hedeflemektedir:

- Kadın çalışan oranı: %35
- STEM pozisyonlarında kadın çalışan oranı: %50
- Üst yönetimde kadın çalışan oranı: %30
- Alt yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranı: %35
- Tüm yönetim pozisyonlarında toplam kadın çalışan oranı: %33

Norm Holding, 2024 yılında genç yeteneklerin kariyer platformu Youthall tarafından 6 Mart'ta çevrim içi olarak düzenlenen ve başarı hikayeleriyle ilham veren kadın liderlerin, geleceğin liderleriyle bir araya geldiği Inspiring Women Career Summit'e katıldı. Norm Coating Fabrika Müdürü Demet Bayındır Kokulu, etkinlikte "Eşitliğin Gücü, Norm'un Gücü" ilkesiyle kariyer hedeflerine nasıl adım adım ulaştığını anlatarak, kariyerinin başındaki genç yeteneklere önerilerde bulundu.

| Yönetim Kategorisine Göre |       | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Üst Yönetim*              | Kadın | Sayı  | 4     | 5     | 5     |
|                           |       | Oran  | %23,5 | %23,8 | %21,7 |
|                           | Erkek | Sayı  | 13    | 16    | 18    |
|                           |       | Oran  | %76,5 | %76,2 | %78,3 |
| Orta Düzey**              | Kadın | Sayı  | 16    | 13    | 16    |
|                           |       | Oran  | %22,9 | %18,8 | %21,3 |
|                           | Erkek | Sayı  | 54    | 56    | 59    |
|                           |       | Oran  | %77,1 | %81,2 | %78,7 |
| Diğer***                  | Kadın | Sayı  | 24    | 24    | 17    |
|                           |       | Oran  | %28,6 | %28,2 | %21,5 |
|                           | Erkek | Sayı  | 60    | 61    | 62    |
|                           |       | Oran  | %71,4 | %71,8 | %78,5 |
| TOPLAM                    |       |       | 171   | 175   | 177   |

\* Üst Yönetim: Başkan, Direktör, Genel Müdür, CEO, \*\* Orta Düzey: Fabrika Müdürü, Grup Müdürü, Müdür, Ekspert, \*\*\* Diğer: Yönetici

## Genç İstihdamı

Norm Holding, gençlerin iş gücüne katılımını stratejik bir öncelik olarak görmekte ve bu doğrultuda eğitim, staj, mentörlük ve gelişim programlarıyla genç yetenekleri sistemli şekilde desteklemektedir. 2024 yılı itibarıyla Norm Holding'e katılan çalışanların %71'i 18-30 yaş aralığındaki genç profesyonellerden oluşmaktadır. Genç istihdamı, sürdürülebilir büyüme, kurumsal yenilenme ve inovasyon kültürünün temel yapı taşı olarak ele alınmaktadır.

Bu vizyon doğrultusunda yürütülen staj programları, tersine mentörlük süreçleri ve kapsayıcı eğitim fırsatları; gençlerin kariyer yolculuklarına sağlam bir başlangıç yapmalarını sağlayarak, organizasyon içinde kalıcı bir değer yaratmayı hedeflemektedir.

Norm Holding'in bu yaklaşımı, genç yeteneklere verilen öncelikli desteğin ve stratejik insan kaynakları yönetiminin bir yansıması olarak, Toptalent tarafından düzenlenen Top CHRO Awards 2024 kapsamında da takdir edilmiştir.

**Norm Holding İnsan Kaynakları Direktörü Filiz Ergin, bu kapsamda "Türkiye'nin En İyi İK Liderleri" listesinde yer almıştır.**

## Yaş Grupları ve Cinsiyet Bazında Çalışan Sayıları ile Oranları

| Yaşa Göre         |       | Birim | 2022   | 2023   | 2024   |
|-------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 18 - 30 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 133    | 178    | 191    |
|                   |       | Oran  | %7,1   | %8,9   | %10,7  |
|                   | Erkek | Sayı  | 1.743  | 1.831  | 1.589  |
|                   |       | Oran  | %92,9  | %91,1  | %89,3  |
| 31 - 40 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 145    | 163    | 165    |
|                   |       | Oran  | %10,8  | %10,9  | %11,7  |
|                   | Erkek | Sayı  | 1.195  | 1.330  | 1.242  |
|                   |       | Oran  | %89,2  | %89,1  | %88,3  |
| 41 - 50 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 52     | 54     | 52     |
|                   |       | Oran  | %10,2  | %10,3  | %10,1  |
|                   | Erkek | Sayı  | 460    | 468    | 465    |
|                   |       | Oran  | %89,8  | %89,7  | %89,9  |
| 51 - 60 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 9      | 10     | 13     |
|                   |       | Oran  | %11,8  | %13,5  | %14,1  |
|                   | Erkek | Sayı  | 67     | 64     | 79     |
|                   |       | Oran  | %88,2  | %86,5  | %85,9  |
| 60 Yaş Üstü       | Kadın | Sayı  | 0      | 0      | 0      |
|                   |       | Oran  | %0,0   | %0,0   | %0,0   |
|                   | Erkek | Sayı  | 4      | 4      | 2      |
|                   |       | Oran  | %100,0 | %100,0 | %100,0 |
| TOPLAM            |       |       | 3.808  | 4.102  | 3.798  |

## Engelli Bireylerin İstihdamı

Norm Holding, herkes için eşit fırsatların sunulduğu kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı temel ilke edinmiştir. Bu kapsamda, engelli bireylerin iş gücüne aktif katılımı desteklenmekte; özel gelişim programlarıyla bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde ortaya koyabilecekleri alanlar yaratılmaktadır. 2024 yılı itibarıyla Holding bünyesinde 96 engelli çalışan görev almaktadır.

Norm Holding, engelli bireylerin iş yaşamında daha görünür, etkin ve eşit koşullarda yer alabilmeleri için mevcut uygulamalarını sürdürmekte; kapsayıcı çalışma ortamını güçlendirmeye yönelik süreçleri kararlılıkla uygulamaya devam etmektedir. Önümüzdeki dönemde, bu alanda daha fazla ilerleme kaydedilmesi ve istihdam fırsatlarının genişletilmesi hedeflenmektedir.

| Diğer Gruplar | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------|------|------|------|
| Engelli       | 89   | 96   | 96   |

## Ayrımcılık ve Tacizle Mücadele

Norm Holdingde tüm çalışanların sağlık, güvenlik ve refahı gözetilir; farklı kültürlerden, geçmişlerden ve tecrübelerden gelen bireylerin istihdamına önem verilir. İşe alım, görevlendirme ve terfi süreçleri; yalnızca pozisyona uygunluk temelinde, objektif kriterlerle ve liyakat ile yetkinlik esas alınarak yürütülür. Dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi görüş, inanç veya mezhep farkı gibi unsurlar hiçbir aşamada ayrımcılığa gerekçe teşkil etmez. Norm Holding, ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikası doğrultusunda tüm iş süreçlerini fırsat eşitliği ilkesiyle düzenli olarak gözden geçirir ve gerekli iyileştirmeleri uygular. UN Global Compact üyesi olarak etik ilkelere uygun hareket eder; çalışan haklarını korumayı esas alır.

Norm Holding; şiddetin, tacizin, tehdidin ve iç veya dış tehditlerden kaynaklanan diğer güvensiz veya rahatsız edici şartların olmadığı bir işyeri sağlamayı taahhüt eder.

Güvenlik hizmetleri, her bir kişinin gizliliğine ve itibarına saygı duyacak şekilde sağlanır. Norm Holding, taciz ve şiddete karşı sıfır tolerans politikası benimsemektedir. Fiziksel, sözlü, cinsel ya da psikolojik taciz; zorbalık, suistimal ve tehdidin hiçbir türüne çalışma ortamında kesinlikle izin verilmez. Çalışanların güvenliğini, onurunu ve psikolojik sağlığını gözetken bir kurum kültürü oluşturmak temel öncelikler arasındadır. Bu doğrultuda, ayrımcılık ve istenmeyen davranışların önlenmesine yönelik proaktif uygulamalar hayata geçirilmiştir. Tacize karşı sıfır tolerans politikasına özellikle dikkat çekmek amacıyla Tacizi Önleme Politikası hazırlıklarına başlanmış olup 2025 yılında yayınlanması hedeflenmiştir. Olası ihlallerin bildirilmesini kolaylaştırmak için açık ve erişilebilir iletişim kanalları oluşturulmuş, tüm bildirimler gizlilik esasına göre değerlendirilmiştir. İhlal durumlarında disiplin süreçleri kararlılıkla işletilmekte, ilgili yasal prosedürler titizlikle takip edilmektedir.

## İş-Yaşam Dengesi

### Aile Desteği

Norm Holding, kadın çalışanların doğum izinlerini tam ve kesintisiz şekilde kullanmalarını; izin sonrası aynı görev ve koşullarla görevlerine sorunsuz şekilde geri dönmelerini destekler. Fırsat eşitliği ilkesinden hareketle, baba olan çalışanlara da çocuklarının bakımına katılımını ve ebeveynlik sorumluluğunu paylaşmalarını teşvik

etmek amacıyla yasal babalık iznine ek olarak 5 gün ilave izin hakkı sunulmaktadır.

2024 yılında doğum iznine ayrılan 11 kadın çalışanın 7'si, 205 erkek çalışanın tamamı işe geri dönmüştür. İzin sonrası en az 12 ay görevine devam edenlerin oranı kadın çalışanlarda %100 olmuştur.

### Doğum İzni Kullanan Kadın Çalışanlar

| Doğum İzni Kullanan Çalışanlar                                           | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Doğum iznine hak kazanan çalışanlar                                      | 10   | 9    | 11   |
| Doğum izni kullanan çalışanlar                                           | 10   | 9    | 11   |
| Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar                          | 10   | 9    | 7    |
| Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar | 7    | 8    | 7    |

### Doğum İzni Kullanan Erkek Çalışanlar

| Doğum İzni Kullanan Çalışanlar                  | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Doğum iznine hak kazanan çalışanlar             | 234  | 215  | 205  |
| Doğum izni kullanan çalışanlar                  | 234  | 215  | 205  |
| Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar | 234  | 215  | 205  |

## N'Aktif Programı

Norm Holding bünyesinde 2024 yılında hayata geçirilen N'Aktif, yüzlerce çalışanın iş dışı ilgi alanlarını desteklemek, sosyal etkileşimlerini artırmak ve kurum içi aidiyet duygusunu güçlendirmek amacıyla oluşturulmuş bir sosyal kulüpler platformudur. Çalışan odaklı yönetim yaklaşımının bir parçası olarak geliştirilen bu yapı, fiziksel, zihinsel ve sosyal iyi oluşu destekleyerek iş-yaşam dengesinin korunmasına, motivasyonun artmasına ve kurum içi bağlılığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

N'Aktif çatısı altında, farklı ilgi alanlarına hitap eden kulüpler aracılığıyla yıl boyunca çeşitli etkinlikler düzenlenmiş; çalışanların birlikte üretme, paylaşma ve sosyalleşme deneyimlerini artırmaları teşvik edilmiştir.



**İyi Yaşam Kulübü**, İzmir ve Salihli lokasyonlarında düzenlediği yoga buluşmaları ve çevrim içi ofis yoga seansları ile beden-zihin dengesini destekleyici uygulamalar sunmuştur. Psikolog eşliğinde yürütülen webinar serilerinde ise zihinsel dayanıklılık, sağlıklı iletişim ve psikolojik denge gibi konular ele alınırken; diyetisyen destekli oturumlarla sağlıklı beslenme farkındalığı artırılmıştır. Yıl boyunca gerçekleştirilen **10 farklı iyi yaşam webinarına 1.000'in üzerinde çalışan katılım** göstermiştir.



**Kendin Yap Kulübü**, sürdürülebilir yaşama katkısı sağlamak amacıyla düzenlediği **Kompost Yapımı** atölyesi gibi uygulamalarla çevresel farkındalığı artırmıştır.

**Koşu ve Bisiklet Kulüpleri**, düzenli antrenmanlar ve katıldıkları maratonlar ile takım ruhunu güçlendirirken, **"Dünya Arabasız Günü"** ve **"Dünya Bisiklet Günü"** gibi özel günlerde fiziksel aktivite ve çevre dostu ulaşımı teşvik eden etkinlikler organize etmiştir.



## 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.



## Norm Fest

Norm Holding'in 50. kuruluş yılı, çalışanların geniş katılımıyla düzenlenen kapsamlı bir organizasyon olan Norm Fest ile kutlanmıştır. Norm Fest, 1973 yılında Kurucu ve Onursal Başkan Nedim Uysal öncülüğünde başlayan başarı yolculuğunun 50. yılında, kurum kültürünü, birlik duygusunu ve çalışan bağlılığını güçlendiren önemli bir kilometre taşı olmuştur.

İzmir Fuar Alanı'nda gerçekleşen etkinlik; İzmir, Manisa, İstanbul, Kocaeli ve Ankara'daki üretim ve ofis noktalarında görev yapan çalışanların katılımıyla hayata geçirilmiştir.



Holding içi kulüplerin aktif katılım sağladığı festival kapsamında, Dans ve Müzik Kulüpleri sergiledikleri performanslarla etkinliğe sanatsal katkı sunmuş; Organizasyon Kulübü etkinliğin koordinasyon sürecini üstlenmiş; İyi Yaşam Kulübü ise sağlıklı yaşam temalı bilgilendirme standıyla yer almıştır. N'Aktif çatısı altında faaliyet gösteren kulüplerin çalışmaları, Norm'a katma değer sağlamıştır.

Etkinlik, çalışanlar arasında etkileşimi artırmayı amaçlayan çeşitli aktiviteler ve müzik performanslarıyla dinamik bir atmosferde gerçekleştirilmiştir. Norm Holding'in emeğe ve kurumsal bağlılığa verdiği önem doğrultusunda, festival kapsamında, 25 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlara teşekkür plaketi takdim edilmiştir.



## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Norm Holding, çalışan memnuniyetini ve çalışma bağlılığını Holding başarısının temeli olarak görmektedir. Çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını artırmak, onların iş hayatındaki mutluluğunu ve verimliliğini arttırmak amacıyla çeşitli programlar ve uygulamalar geliştirmektedir. İş birliğine dayalı bir yönetim anlayışıyla, çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate almakta, bunlara bağlı olarak iş süreçlerini ve ortamını düzenli olarak iyileştirmekte ve profesyonel gelişimlerine destek vermektedir. Çalışan memnuniyetini artırmak için sunulan yan haklar, kariyer gelişim imkanları ve sosyal etkinliklerle, Holding'in verimliliğini ve başarısını sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedir.

Çalışan memnuniyetini ve bağlılığını sürekli olarak ölçmek ve iyileştirmek amacıyla, **iki yılda bir** alanında uzman bağımsız bir kuruluş tarafından "Çalışanların Görüşleri Anketi" uygulanmaktadır. Yurtiçi ve yurtdışı şirketlerinde düzenlenen bu anket, çalışanların iş ortamı, yönetim, kariyer gelişimi, yan haklar ve genel memnuniyet konularındaki görüş ve önerilerini toplamak için önemli bir araçtır. Anket sonuçları, bağımsız kuruluş tarafından değerlendirilip, raporlandıktan sonra ilgili fonksiyon yöneticileri ve çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşılarak çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olurken, aynı zamanda holdingin güçlü ve gelişime açık yönlerini belirlenmesine olanak tanır.

Elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, iş ortamını iyileştirme, iletişimi güçlendirme ve çalışan memnuniyetini artırma adına çeşitli aksiyon planları oluşturulmakta ve hayata geçirilmektedir. 2023 yılında, çalışanların %80 'inin katılımıyla gerçekleştirilen anket sonucu çalışan bağlılığı skoru 59, çalışan memnuniyeti skoru ise 73 olarak belirlenmiştir. Norm Holding, 2030 yılına kadar çalışan memnuniyeti oranını %90'a çıkarmayı hedeflemektedir.

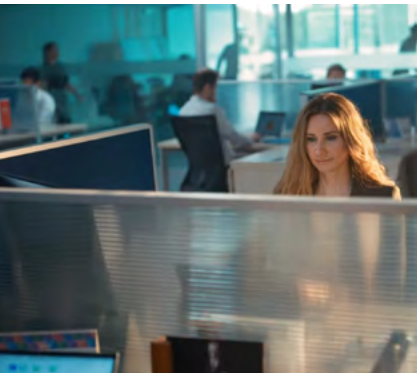
Anket sonuçlarının ardından, gelişim alanlarını daha yakından anlamak ve çalışanların deneyimlerini derinlemesine analiz edebilmek amacıyla saha ve ofis çalışanlarından gönüllü katılımcılarla odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde öne çıkan konular doğrultusunda, her şirket kendi dinamiklerine uygun aksiyon planlarını oluşturmuş; belirlenen adımlar yıl boyunca düzenli olarak takip edilmiştir. 2024 yılı itibarıyla bu aksiyonların gerçekleşme oranı %78 olarak kaydedilmiştir.

Ayrıca, memnuniyet düzeyindeki değişimi izlemek amacıyla yıl içerisinde Nabız Anketleri uygulanmış; yöneticilere yönelik özel eğitimlerle, çalışan bağlılığında liderlik rollerinin güçlendirilmesine odaklanılmıştır. Çalışan Görüşleri Anketi sonrası yapılan odak grup toplantılarında gelen talepler doğrultusunda, 2024 Ağustos itibarıyla doğum günü kutlamaları ve doğum günü izni uygulamaya alınmıştır.

 Filmi izlemek için tıklayın.

### Norm Fasteners: Tanıtım Filminde Çalışan Değeri

Norm Holding'in iştiraki Norm Fasteners, 2024 yılı içerisinde yayınladığı kurumsal tanıtım filmiyle insan odaklı yaklaşımını, ileri teknoloji altyapısını ve entegre üretim kabiliyetini bütüncül bir bakış açısıyla paydaşlarına aktarmıştır. "Bizim Adımız Norm Fasteners" sloganıyla tamamlanan film, markanın yalnızca üretim kapasitesiyle değil, çalışan bağlılığı ve kurum kültürüyle yarattığı kurumsal değeri de açıkça yansıtmaktadır.



## YETENEK YÖNETİMİ

Norm Holding, çalışanlarının potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak amacıyla, kapsamlı ve stratejik yetenek yönetimi programları uygulamaktadır. Kariyer gelişimi alanında sunulan eğitim ve gelişim fırsatları ile çalışanların ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun planlamalarla yetkinlikleri arttırmaya çalışılmaktadır.

"Seninle birliKte" mottosuyla hareket eden kurum; müşteri odaklı, takım çalışmasına inanan, çeşitliliğe ve kapsayıcılığa değer veren, çevreye ve topluma duyarlı bir ekip yapısı oluşturmayı hedeflemektedir.

Yetenek yönetimi sürecinin, temel amacı liderlik kapasitesini sürdürülebilir kılmak, kurumsal bilgi birikimini geleceğe taşımak ve kritik pozisyonlar için yedekleme planları oluşturarak organizasyonel sürekliliği sağlamaktır. Bu kapsamda yönetim pozisyonlarına adaylar önceden belirlenmekte; şeffaf ve objektif kriterlere dayalı kademe ilerleme sistemiyle tüm çalışanların gelişimi takip edilmektedir.

Yıl boyunca performans ve potansiyel değerlendirmeleri Performans-Potansiyel Matrisi çerçevesinde yapılmakta, çalışanlar sadece mevcut katkılarıyla değil, uzun vadeli gelişim potansiyelleriyle birlikte değerlendirilmektedir. Kademe ilerleme ve Kariyer Planlama süreçleriyle birlikte yönetsel pozisyonlara yönelik kısa, orta ve uzun vadeli yedekleme listeleri oluşturulmakta ve periyodik olarak güncellenmektedir.

Norm Holding'de 2023 yılında başlatılan WTW Organizasyonel Etkinlik ve Kariyer Mimarisi Projesi, insan kaynakları sistemlerinin modernize edilmesi ve organizasyonel etkinliğin artırılması amacıyla hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında, şirket stratejileriyle uyumlu şekilde kariyer yönetimi ve kademelendirme sistemleri güncellenmiş, tüm pozisyonlar için teknik yetkinlikler yeniden tanımlanmıştır.

2024 yılı boyunca, proje yapısı ve yol haritası oluşturulmuş; uygulama sürecinde toplam 30 toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılar arasında genel başlangıç oturumu, orta ve üst düzey yöneticilerle yapılan değerlendirme görüşmeleri, kariyer analiz formlarının tanıtımına yönelik webinarlar, doğrulama çalıştayları ve İcra Kurulu ile gerçekleştirilen metrik toplantısı yer almıştır. Proje çıktıları, Norm Holding bünyesindeki tüm beyaz yaka çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmaktadır.

## Yetenek Gelişimi

Norm Holding, çalışanlarının bugünkü görevlerine ve gelecekteki kariyerlerine yönelik yetkinliklerini geliştirmek amacıyla çeşitli eğitim ve gelişim olanakları sunmaktadır. Bu kapsamda, 2024 yılında farklı kategorilerde toplam 80.886 saat eğitim gerçekleştirilmiştir.

### N'Academy

Norm Holding, çalışanlarının mevcut ve gelecekteki yetkinlik ve beceri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kapsamlı bir gelişim stratejisi yürütmektedir. Tüm eğitim ve gelişim faaliyetleri, 2018 yılında kurulan N'Academy bünyesinde planlanmakta ve uygulanmaktadır.

N'Academy kapsamında, teknik ve zorunlu eğitimlerin yanı sıra; dijitalleşme, küresel eğilimler, yetkinlik gelişimi ve geleceğin becerilerine odaklanan programlar sunulmaktadır. Liderlik potansiyeli taşıyan çalışanlar için özel olarak geliştirilen liderlik gelişim ve koçluk programlarıyla yönetsel yetkinlikler desteklenmekte; staj ve çıraklık programları aracılığıyla genç istihdamı ve sektörel iş gücü ihtiyacına katkı sağlanmaktadır.

### N'Academy

### NorMentor Mentörlük Programı

Kurum içi bilgi aktarımı ve deneyim paylaşımını destekleyen NorMentor Programı ile çalışanların yönetsel gelişimlerini artırmaları hedeflenmiştir. Program, aynı zamanda Norm Holding'in stratejik hedefleriyle uyumlu bir gelişim modeli sunmaktadır.

### ReNorm Tersine Mentörlük Programı

Klasik mentörlük modellerinin aksine, genç çalışanların deneyimli yöneticilere rehberlik ettiği bir mentörlük yaklaşımı sunan ReNorm Tersine Mentörlük Programı, dijitalleşme, yeni nesil iş anlayışları ve güncel toplumsal eğilimler gibi konularda karşılıklı öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Genç mentörler, kendi bakış açılarını ve deneyimlerini paylaşarak, organizasyon içindeki iletişimi güçlendirmekte ve kültürel entegrasyonu desteklemektedir. Program, yalnızca Norm Holding çalışanlarıyla sınırlı kalmamış; YetGen platformu öğrencilerinin katılımıyla daha geniş bir etkileşim ağına ulaşmıştır. Bu program 2023 yılında başlamış, 2024 yılında tamamlanmıştır. 14 menti, 45 genç mentörün katıldığı programa; 15 kadın mentör, 5 kadın menti programa dahil olmuştur.

### RENORM

## SAP Academy

Norm Digital tarafından yürütülen SAP Academy, genç profesyonellerin SAP danışmanlığı alanında uzmanlaşmalarını sağlayan kapsamlı bir gelişim programıdır. Dokuz ay süren programda katılımcılara SAP modüllerine odaklı teorik ve uygulamalı eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişimi destekleyen içerikler ve birebir mentörlük imkânları sunulmaktadır. Katılımcılar, gerçek iş süreçlerine aktif olarak dahil edilerek teorik öğrenmenin yanı sıra saha deneyimiyle uygulama becerilerini geliştirme fırsatı bulmaktadır. 2024 yılında SAP Academy programıyla 13 genç profesyonelin uzmanlaşmasına katkı sağlanmıştır.



## Revolutio'N Projesi

Norm Holding'in dijitalleşme vizyonu doğrultusunda, çalışanların veri okuryazarlığı becerilerini artırmak ve iş süreçlerine değer katan projeler üretmelerini sağlamak amacıyla Temel ve İleri Düzey Power BI eğitimleri 2024 yılında da sürdürülmüştür.

## Etik Kurallar Eğitimi

2024 yılında 1157 çalışanın katılmış olduğu Etik Kurallar Prosedürü ve Etik Hat hakkında bilgilendirilmesini amaçlayan eğitimler, yıl boyunca hem çevrim içi hem de yüz yüze gruplarla gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimlerle kurumsal sorumluluk, saygı ve şeffaflık kültürünün pekiştirilmesi hedeflenmiştir.

| Tüm Eğitimler<br>(Türüne Göre)           | 2022 | 2023  | 2024  |
|------------------------------------------|------|-------|-------|
| Etik Eğitimini<br>tamamlayan kişi sayısı | 416  | 2.055 | 1.157 |

## Sahanın Gücü, Norm'un Gücü

İlk kademe yöneticilerin gelişimine odaklanan bu program, 2018'den bu yana sürdürülmekte olup, 2024 yılında da devam etmiştir. Saha ve takım lideri adaylarına iletişim, ilişki yönetimi ve ekip yönetimi konularında eğitimler verilmiştir.

## Norm Online Gelişim Platformu

2024 yılında geliştirilmeye devam edilen bu platform aracılığıyla ofis çalışanları zorunlu eğitimlere dijital ortamda erişebilmiş, aynı zamanda liderlik, dijitalleşme, teknik beceriler ve yetenek gelişimi gibi alanlarda da isteğe bağlı eğitim imkanlarından faydalanmıştır.

## Mesleki ve Teknik Eğitimler

2024 yılında çalışanların görev tanımlarına özel yetkinliklerini güçlendirmek amacıyla mesleki ve teknik eğitimler verilmiştir.



## Akademik ve Sertifika Destekleri

Norm Holding, çalışanlarının yüksek lisans, doktora, yabancı dil ve mesleki sertifika programlarıyla bireysel gelişimlerini destekleyerek, bu gelişimin kurumsal faydaya dönüşmesini teşvik etmektedir.



| Tüm Eğitimler             | Birim     | 2022   | 2023   | 2024   |
|---------------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Mesleki ve Teknik Gelişim | Saat*Kişi | 18.672 | 18.000 | 10.519 |
| Yetkinlik Gelişimi        | Saat*Kişi | 84     | 1.612  | 516    |
| İSG                       | Saat*Kişi | 10.209 | 18.868 | 24.496 |
| Diğer                     | Saat*Kişi | 28.944 | 37.994 | 45.355 |
| Toplam Eğitim Saati       | Saat*Kişi | 57.909 | 76.474 | 80.886 |

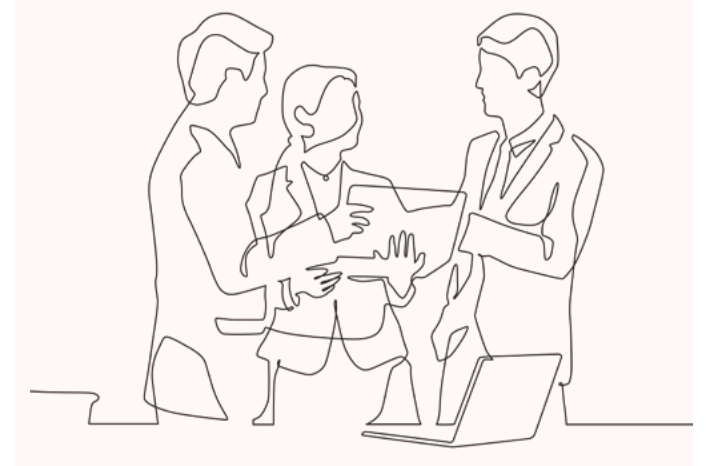
| Çalışanlara Sağlanan Çevre İçerikli Eğitimler | Birim     | 2022  | 2023  | 2024  |
|-----------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Eğitimler                                     | Saat*Kişi | 1.497 | 1.662 | 4.457 |
| Eğitim alanlar                                | Kişi      | 883   | 1.263 | 2.885 |

## Genç Yetenek Kazanım Programları

Norm Holding, genç yeteneklerin kariyer yolculuklarına sağlam bir başlangıç yapmalarını desteklemek amacıyla lise ve üniversite düzeyindeki öğrencilere yönelik çeşitli gelişim programları yürütmektedir. Holding'in sürdürülebilir kurumsal gelişimi ve bilgi aktarımı stratejilerinin de temel yapı taşlarından birini oluşturan bu programlar, katılımcıların yetkinliklerini geliştirmelerine, iş dünyasını tanımalarına ve kariyer hedeflerini şekillendirmelerine olanak sağlamaktadır.

## Norm Staj Programı

Norm Staj Programı, meslek lisesi öğrencileri ile üniversite 3. ve 4. sınıf ile yüksek lisans düzeyindeki öğrenciler için kısa ve uzun dönem olmak üzere iki formatta sunulmaktadır. Program, katılımcılara Norm Holding bünyesindeki uzman kadrolarla birlikte çalışarak ilgi alanlarını keşfetme, proje yönetimi deneyimi kazanma ve kurumsal iş yaşamını tanıma fırsatı sunmaktadır. Staj programını başarıyla tamamlayan öğrencilere tam zamanlı pozisyonlara başvurdıklarında öncelikli değerlendirme olanağı tanınmaktadır. 2024 yılında toplam 68 öğrenci Norm Staj Programı'na katılmıştır.



## N'Talent Programı

Üniversite ve yüksek lisans öğrencilerine yönelik olarak geliştirilen N'Talent Programı, genç yeteneklerin iş hayatına erken dönemde adapte olmalarını destekleyen yarı zamanlı bir çalışma modelidir. İkinci sınıftan itibaren kabul edilen öğrenciler, haftada en az 2 gün süreyle grup şirketlerinde aktif olarak görev almakta; mentörlük desteğiyle projelere katılmakta ve gelişim programlarına erişmektedir. Program, katılımcıların teknik bilgi edinimi, proje deneyimi kazanımı ve kurumsal iş kültürünü tanımalarını hedeflemektedir. 2024 yılında 21 üniversite öğrencisi N'Talent kapsamında yarı zamanlı olarak istihdam edilmiştir.

### DigiConnect Online Gelişim Programı

DigiConnect, Türkiye genelindeki üniversite öğrencilerine yönelik olarak geliştirilen çevrim içi bir gelişim programıdır. Yaz ve kış dönemlerinde düzenlenen program, katılımcıların kurumsal hayatı daha yakından tanımalarını ve disiplinler arası düşünme becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir; aynı zamanda Norm Holding ile etkileşim kurarak profesyonel gelişimlerine katkı sunmalarını sağlamaktadır. Programı başarıyla tamamlayan öğrencilere, yeni mezun programlarında ve açık pozisyonlarda fırsat önceliği tanınmaktadır. 2024 yılında 14 öğrenci programa katılmış ve dijital içeriklerle desteklenen kapsamlı bir gelişim sürecine dahil edilmiştir.

## DigiConnect



### Üniversite İş Birlikleri ve Kariyer Etkinlikleri

Norm Holding, üniversitelerle yürüttüğü aktif iş birlikleri kapsamında kariyer günleri ve tanıtım etkinliklerine düzenli olarak katılmaktadır. Bu etkinliklerde genç yeteneklerle birebir temas kurulmakta, iş ve staj fırsatları tanıtılmakta ve başvurular alınmaktadır. Üniversite işbirliklerinin yanı sıra Youthall, Yetgen gibi farklı platformlar aracılığıyla da genç yeteneklerle temasa geçilmiştir.

### DevFest Etkinliği

Norm Digital ekibi, genç yazılımcılarla bir araya gelerek yapay zekâ ve teknoloji temalı oturumlarda bilgi paylaşımında bulunmuş, Norm bünyesindeki kariyer olanaklarını tanıtmıştır. Etkinlik, teknoloji odaklı genç yetenek gelişimini destekleyen önemli bir platform işlevi görmüştür.



### Norm Mesleki Eğitim Birimi

Mesleki eğitime katkı sunmak amacıyla geliştirilen Öğretmenler Günü temalı film aracılığıyla, Norm Holding'de görev alan genç mezunların başarı hikâyeleri kamuoyuyla paylaşılmıştır. Bu iletişim çalışması ile gençlerin teknik alanlara yöneliminin desteklenmesi amaçlanmıştır.

Mesleki Eğitim Merkezi'nde çırak öğrenciler haftanın 1 günü MEB tarafından belirlenen müfredatta eğitim almakta, haftanın 4 günü ise işbaşında öğrenim görmektedir. Bununla birlikte öğrenciler, müfredat kapsamında gördükleri eğitimlerin yanı sıra; kişisel gelişim eğitimleri, teknik ve mesleki eğitimler, dijital okuryazarlık eğitimleri, proje çalışmaları, seminerler, teknik ve kültürel geziler ile desteklenmektedir. Bu program ile öğrencilere sadece mesleki beceriler kazandırmakla kalmayıp, aynı zamanda topluma duyarlı, iş ahlakına sahip bireyler yetiştirmek de hedeflenmektedir.

Aynı zamanda veliler ile veli toplantıları yapılması, seminerler düzenlenmesi ve öğretmenler için de teknik geziler yapılması kapsamda yer almaktadır.



Filmi izlemek için tıklayın.

### Yetenek Seçimi ve Değerlendirilmesi

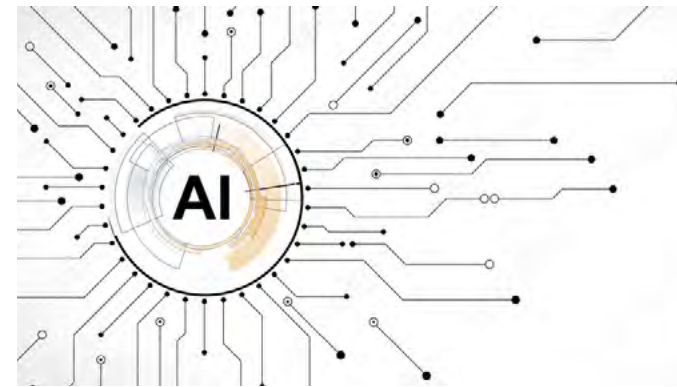
Norm Holding, işe alım ve yerleştirme süreçlerini İnsan Kaynakları Politikası'nın "Çeşitlilik ve Eşit İşe Alım Fırsatları" ilkeleri doğrultusunda yürütmekte; tüm adaylara eşit, adil ve şeffaf bir değerlendirme süreci sunmaktadır. Adaylar, dil, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim gibi kişisel özelliklerinden bağımsız olarak yalnızca yetkinlik ve deneyimlerine göre değerlendirilmekte; kişisel veriler gizlilik esasına göre korunmakta ve sürecin her aşamasında düzenli geri bildirim sağlanmaktadır. Norm Holding, hızla değişen rekabetçi ve teknoloji odaklı iş ortamında, aday deneyimini odağına alan yaklaşımıyla potansiyeli yüksek ve nitelikli profesyonelleri bünyesine katmayı hedeflemektedir.

### Vinter Yapay Zeka Destekli İşe Alım Süreçleri

Norm Holding, değişen iş dünyası dinamiklerine uyum sağlamak ve işe alım süreçlerini daha etkin, kullanıcı dostu ve adil hale getirmek amacıyla dijital araçları ve bilimsel yöntemleri süreçlerine entegre etmektedir. Bu doğrultuda, 2022 yılında başlatılan yeni nesil işe alım yapısı, 2023'te sistem entegrasyonlarıyla güçlendirilmiş ve Norm Digital tarafından geliştirilen yapay zekâ destekli Vinter platformu aktif olarak devreye alınmıştır.

Platform, İnsan Kaynakları ekipleri ile adaylar arasında sade, şeffaf ve verimli bir iletişim ortamı sunarken; yetkinlik envanterleri ve yabancı dil testleri gibi değerlendirme adımları, pozisyona özel olarak uygulanmakta ve adayların potansiyeli nesnel biçimde analiz edilmektedir. Bu sistem, doğru adayın doğru pozisyona yerleştirilmesini kolaylaştırmakta; aday deneyimini sürecin merkezine alarak memnuniyet ve süreç verimliliğini artırmaktadır.

2024 yılında Vinter, özellikle genç yetenekler ve beyaz yaka adayların işe alımında etkin olarak kullanılmış; işe alım süreçlerinde hız, şeffaflık ve deneyim odaklılık açısından önemli kazanımlar elde edilmiştir.



### Kariyerine Yön Ver

Norm Holding bünyesindeki yetenekler mevcut açık pozisyonlar için "Kariyerine Yön Ver" iç ilan sistemi ile değerlendirilmektedir.

2024 yılında 34 adet iç ilan yayımlanmış, 58 pozisyon kurum içi rotasyon ile başarıyla doldurulmuştur. Ayrıca, kademe ilerleme süreçleri kapsamında birçok yetenekli çalışana kariyer gelişim fırsatları sunulmuş, çalışan bağlılığı ve iç mobilité desteklenmiştir. Aynı zamanda kademe ilerleme süreçleriyle yetenekli çalışanların bağlılığı ve gelişimi desteklenmiştir.

### Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olan Gençlere Yönelik İşgücü Piyasası Destek Programı (NEET PRO)

Konak Belediyesi'nin yürütücülüğünde, İzmir Ekonomi Üniversitesi ve Norm Tooling ortaklığında, "Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olan Gençler İçin İşgücü Piyasası Destek Programı" (NEET PRO) kapsamında hayata geçirilen Konak İş Eğitim Merkezi Projesi'nin kapanış konferansı Türkan Saylan Kültür Merkezi'nde düzenlenmiştir. Proje kapsamında, Konak Belediyesi Toros Sosyal Tesisleri'nde kurulan uygulama atölyelerinde ve teorik sınıflarda 5 ay süren CNC Torna Tezgahı ve Gazaltı Kaynakçılığı eğitimleri verilmiş, eğitimleri başarıyla tamamlayan kursiyerler, Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) sınavlarına girerek uluslararası geçerliliğe sahip mesleki yeterlilik belgeleri almaya hak kazanmışlardır. %50 istihdam garantisi sunan proje ile gençler, başta Norm Holding ve bağlı şirketler olmak üzere sanayi kuruluşlarına yönlendirilmişlerdir. Proje, sanayideki nitelikli iş gücü açığını kapatmayı, gençlerin istihdamda erişimini kolaylaştırmayı ve özellikle kadınların üretim süreçlerine katılımını artırmayı hedeflemektedir.

### Paydaş Görüşü

NEET PRO sayesinde İzmir ve Türkiye genelinde bilinirliği yüksek, kurumsal yapısı güçlü bir firma olan Norm Holding şirketlerinden Norm Tooling'de üretim personeli olarak çalışmaya başladım. Bu benim için hedefime tam anlamıyla ulaştığım anlamına geliyor. Gerek projenin yöneticileri, gerekse organizasyon süreci, katılımcılara değer veren, destekleyici ve çözüm odaklı bir yaklaşıma sahipti.

Bu projeye katılmış olmaktan büyük memnuniyet duyuyorum. Norm Tooling'de yalnızca istihdam değil, aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişim anlamında da önemli kazanımlar elde ettim. Kadın ve erkeklerin eşit koşullarda çalıştığı bir ortam söz konusu. Projenin devam etmesini ve daha fazla gence bu fırsatın sunulmasını içtenlikle isterim.

Sude TOPRAK

**Norm Tooling**  
İmalat Operatörü

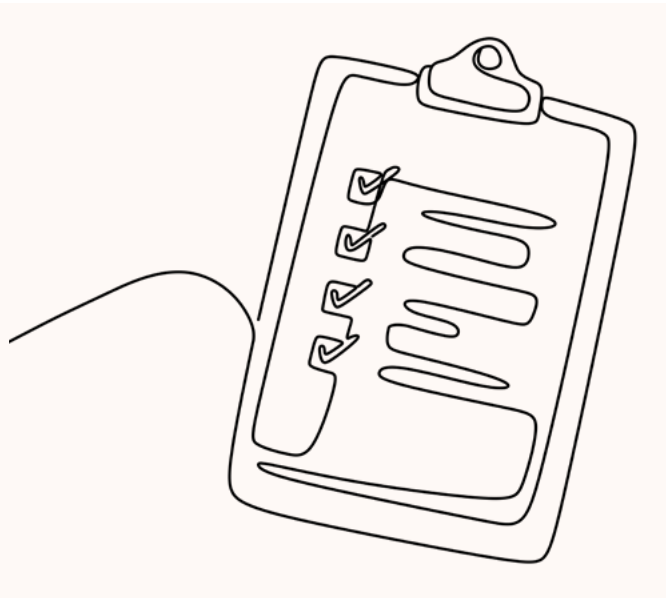
## Performans Yönetimi

Norm Holding, kurumsal başarının sürdürülebilirliği için tüm çalışan gruplarına yönelik performans yönetimini sistematik, şeffaf ve adil bir şekilde yürütmektedir. Çalışanların hedefleri, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin stratejik öncelikleriyle uyumlu şekilde belirlenmekte ve Performans Yönetim Sistemi (PYS) üzerinden takip edilmektedir. 2022 yılından bu yana WOKR platformu aracılığıyla, çalışan-yönetici birebir görüşmeleri ve yıl sonu değerlendirmeleri dijital ortamda veya yüz yüze yürütülmekte; süreç öncesinde ve sonrasında uygulanan nabız anketleriyle yöneticilere geribildirim desteği sağlanmaktadır.

2023 itibarıyla, mavi yakalı çalışanlara yönelik performans değerlendirme süreci Norm Digital tarafından geliştirilen dijital platform üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Bu süreçte performans hedefleri, ilgili iş birimi yöneticileri, metot ekipleri ve İnsan Kaynakları tarafından birlikte belirlenmekte; yıl sonunda gerçekleşmeler ölçülerek yönetici onayıyla tamamlanmaktadır. Değerlendirme sonuçları doğrudan yetenek yönetimi süreçleriyle ilişkilendirilerek hem bireysel gelişim hem de organizasyonel başarı desteklenmektedir.

2024 yılı itibarıyla, stratejik planlara sürdürülebilirlik odaklı göstergeler (ESG) de entegre edilmiş; böylece çevresel, sosyal ve yönetim hedefleri performans sistemine dahil edilmiştir.

Norm Holding, ayrıca eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanlarındaki performansını düzenli olarak izlemekte ve gelişim alanları doğrultusunda İK süreçlerini güncellemektedir. Bu değerlere uyum, Kurumsal Yönetim Komitesi ve İcra Kurulu liderliğinde kurum genelinde benimsenmekte; tüm çalışanlar ve iş ortakları tarafından ortak sorumlulukla sahiplenilmektedir.



## OKR Sistemi ve Koçluk Süreci

Norm Holding, 2021 yılından bu yana beyaz yakalı çalışanların performansını sürekli gelişim odağıyla yönetmek amacıyla OKR (Objectives and Key Results – Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini uygulamaktadır. Hedefler, SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamanlı) kriterlerine uygun olarak belirlenmekte ve takip edilmektedir.

OKR sistemi kapsamında, tüm beyaz yakalı çalışanlar yöneticileriyle yılda üç kez birebir görüşme gerçekleştirmekte; yıl sonundaki nihai değerlendirme doğrultusunda düşük performans gösteren çalışanlar için kişiye özel gelişim planları uygulanmaktadır. 2024 yılında, OKR sisteminin kurum geneline yaygınlaştırılması ve çalışan hedeflerinin stratejik hedeflerle daha güçlü hizalanması amacıyla OKR Koçluk Süreci aktif şekilde sürdürülmüştür. OKR uygulamaları, yalnızca bireysel performansın değil, aynı zamanda kurumsal hedeflerle uyumun da güçlenmesini sağlamaktadır. Bu süreçte, OKR Koçları aracılığıyla hedef belirleme, birebir görüşmeler, performans takibi ve değerlendirme adımları etkin biçimde yürütülmüş; koçlara özel eğitim programları sunulmuş ve sürece sürekli destek sağlanarak performans kültürünün kurumsal düzeyde derinleşmesi hedeflenmiştir.

## Ücretlendirme

Norm Holding, uzun vadeli stratejik hedefleri ve sürdürülebilir büyüme vizyonu doğrultusunda, etik değerlere bağlı, adil ve rekabetçi bir ücretlendirme politikası benimsemektedir. Ücretlendirme süreçleri; makroekonomik göstergeler, sektörel gelişmeler, pozisyonun iş büyüklüğü, şirket ölçeği ve saha / sektör / şirket ihtiyaçları gibi faktörler dikkate alınarak yürütülmekte, ilgili tüm yasal mevzuatlara tam uyum ile belirlenmektedir.

Gelir paketi uygulamaları kapsamında tüm ödemeler kayıt altına alınmakta, yasal düzenlemelere uygun şekilde düzenli bildirimi yapılmaktadır. Norm Holding çalışanlarının %100'ü sosyal yardımlar kapsamına dahildir.

Çalışma saatleri ve fazla mesai uygulamalarında yürürlükteki yasal düzenlemelere titizlikle uyulmakta, fazla mesai durumunda kanunen belirlenen ücret oranlarıyla ödeme yapılması taahhüt edilmektedir. Üst düzey ve yönetsel rollerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve atanması ise Yönetim Kurulu'na bağlı Ücret ve Aday Gösterme Komitesi tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda, adil ve şeffaf bir yönetim yaklaşımıyla yetkin liderlerin organizasyona kazandırılması ve mevcut yöneticilerin bağlılığının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

## İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

### İş Kazaları

| İş Kazaları*                                                                                                | Birim | 2022   | 2023   | 2024   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| <b>KSO - Kaza Sıklık Oranı**</b><br>(Lost Time Injury Rate)(Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati | Oran  | %10,70 | %10,05 | %12,04 |
| <b>KAO - Kaza Ağırlık Oranı**</b><br>(Severity Rate) (Kayıp Gün x 1000) / Toplam Çalışma Saati              | Oran  | %0,21  | %0,16  | %0,17  |

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

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

Norm Holding, iş sağlığı ve güvenliğini yalnızca yasal bir yükümlülük değil, çalışanlarının ve tüm paydaşlarının fiziksel ve ruhsal iyilik hâlini gözetken temel bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Bu anlayış doğrultusunda, sıfır iş kazası hedefiyle tüm faaliyetlerinde iş güvenliği kültürünü kurumun ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir. Holding, tüm çalışanların aktif katılımını önceleyen, bilinçli ve kapsayıcı bir güvenlik kültürü oluşturmayı hedeflemektedir.

İSG süreçlerinde, 2024 itibarıyla İSG uzmanları organizasyonel olarak farklı birimlere bağlı şekilde konumlandırılmıştır; Bağlantı Elemanları Grubu'nda İSG uzmanları İSG Müdürü'ne, Yeni İşler Grubu'nda ise ilgili iş birimi direktörlerine bağlı olarak görev yapmaktadır. ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin koordinasyonu ise Entegre Yönetim Sistemi kapsamında, Sürdürülebilirlik ve Entegre Yönetim Sistemleri Direktörlüğü bünyesinde yürütülmektedir.

Norm Holding, yürürlükteki iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına ve iç düzenlemelere tam uyum sağlamaktadır. Tehlike sınıfları dikkate alınarak yapılan uygulamalarda, emniyetsiz koşulların veya davranışların tespit edilmesi durumunda, çalışanların ve iş ortaklarının güvenliğini sağlamak için gerekli tüm önlemler ivedilikle alınmaktadır. Ayrıca Holding, şiddet, taciz, tehdit ve rahatsız edici diğer tüm unsurlardan arındırılmış bir çalışma ortamı taahhüt etmektedir.

2024 yılında kaza sıklık oranı bir önceki yıla göre %18'lik artış ile 12,04, kaza ağırlık oranı ise bir önceki yıla göre %6'lık artış ile 0,17 olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler doğrultusunda, 2025 yılı için tüm iş birimlerine özel hedefler belirlenmiş olup, 2028 yılı itibarıyla sıfır iş kazası hedefine ulaşılması amaçlanmaktadır. Kazaların azaltılmasına yönelik önlemler, geçmiş yıl verilerine dayalı analizler ışığında planlanmaktadır. 2023 yılında yapılan kapsamlı kaza analizleri sonucunda en sık karşılaşılan iş sağlığı ve güvenliği kültürünün yaygınlaştırılmasında eğitimin kilit rol oynadığına inanan Norm Holding, çalışanlara yönelik temel İSG, acil durum, tek nokta ve talimat eğitimlerini hem yüz yüze hem de dijital ortamda sunmaktadır.

2024 yılında toplam 24.496 saat eğitim gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, acil durum ekiplerine toplam 2.400 saat eğitim verilmiş ve sahalarda 39 acil durum tatbikatı düzenlenmiştir. İşletmelerin coğrafi konumu, üretim yöntemleri ve çalışan sayısı gibi parametreler göz önünde tesislerde bulunan makine, ekipman ve tesisatlara yönelik periyodik kontroller de sistemli şekilde yürütülmektedir. 2024 yılında toplam 5.286 adet makine ve ekipmanın periyodik kontrolleri yapılmış; bu süreçte tespit edilen uygunsuzlukların %97'si kapatılmıştır. Buna ek olarak, şirketlerin tehlike sınıflarına göre yasal sürelerde İSG kurul toplantıları gerçekleştirilmiş; bu toplantılarda alınan 422 kararın %76'sı uygulamaya alınarak kapatılmıştır.

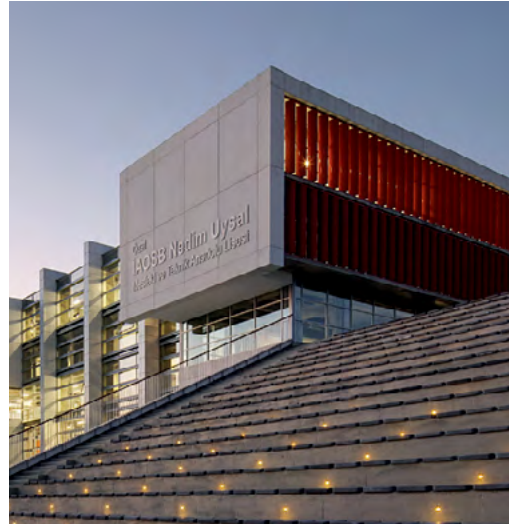
İSG uygulamalarının takibi ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla, QDMS sistemi içerisinde "Olay Bildirim Modülü" aktif olarak kullanılmaktadır. Bu modül aracılığıyla 2024 yılı boyunca toplam 1.388 aksiyon açılmış ve bunların %80'i kapatılarak süreçlerin izlenebilirliği artırılmıştır.

Norm Holding bünyesindeki tesislerde ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme süreçleri de devam etmektedir. 2024 yılı itibarıyla Norm Fasteners Cıvata İzmir, Norm Coating İzmir, Norm Fasteners Somun İzmir, Norm Fasteners Somun Salihli, Norm Fasteners Cıvata Salihli ve Norm Fasteners Vida tesislerinde belge yenilemeleri gerçekleştirilmiş, Norm Tooling tesisinde ise ilk kez belgelendirme yapılmıştır.



## TOPLUMSAL FAALİYETLER

Norm Holding, faaliyet gösterdiği bölgelerde hayata geçirdiği toplumsal projelerle yerel kalkınmayı desteklemeyi ve sosyal katma değeri artırmayı stratejik bir öncelik olarak benimsemektedir. Toplumsal yatırım stratejileri, Norm Holding'in temel değerleriyle uyumlu olacak şekilde; Türkiye ve dünyada öne çıkan ortak sorunlar dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Bu kapsamda, özellikle nitelikli eğitimin desteklenmesi, kültür ve sanata erişimin artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliği ve iklim değişikliği farkındalığı gibi alanlara odaklanılmaktadır.



### Eğitimde Fırsat Eşitliği

2014 yılında İAOSB yönetimi tarafından, eğitime verdiği katkı dolayısıyla Norm Holding Kurucusu Nedim Uysal'ın adını taşıyan Özel İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi kurulmuştur. Okulda, %100 burslu öğrenim gören öğrenciler; teknolojiyle donatılmış atölye, laboratuvar ve sınıflarda eğitim almakta, endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri alanlarında yetkinlik kazanmaktadır.

Norm Holding, eğitimin sadece kurumsal değil toplumsal dönüşümün de temeli olduğuna inanarak; bağlı şirketlerde toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği ve iklim değişikliği gibi konularda iç eğitimler ve seminerler düzenlemekte, çalışanlarının farkındalığını artırarak geleceğe yönelik sorumluluk bilinci geliştirmektedir.



### Paydaş Görüşü

İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, kariyerimdeki pek çok kapıyı aralayan ilk adımdı. Bu okulda aldığım eğitim, bana yalnızca teknik beceriler değil, stratejik düşünme ve yöneticilik vizyonu kazandırdı. Uygulamalı derslerin yoğunluğu, problem çözme ve sistem bakış açımı çok erken yaşta geliştirdi. CNC, CAD ve temel mühendislik prensiplerine lise yıllarında hâkim olmak, Amerika'daki eğitim hayatımda beni birçok yaşımdan farklılaştıran bir avantaj sağladı.

Teknik lise mezunu olmak, hayatımda verdiğim en doğru kararlardan biriydi. Bu okulun, meslek liselerine dair toplumdaki önyargıyı kırdığına inanıyorum. Meslek liseleri yalnızca “puanı düşük” öğrencilerin değil; teknik alanlarda ilerlemek isteyen, sektörün gerçek ihtiyaçlarını erkenden kavramak isteyen gençlerin tercih etmesi gereken yerlerdir. Bu eğitim modeli, öğrenme sürecini hızlandırır, iş hayatına geçişi kolaylaştırır ve sizi daha genç yaşta öne çıkaran bir gelecek yatırımdır.

Bugün talaşlı imalat ve ileri teknoloji üretim sistemleri gibi teknik alanlarda çalışırken, bu altyapının bana kazandırdığı

öz güveni ve sorumluluk bilincini her adımda hissediyorum. Aynı zamanda kadın olmanın çoğu zaman bir “ayrıcılık” değil “engel” olarak görüldüğü sanayi sektöründe, bu okulda kazandığım öz güven ve teknik yetkinlik beni hep bir adım öne taşıdı. İAOSB Nedim Uysal Teknik Lisesi'nde bize cinsiyetin değil, yetkinliğin önemli olduğu öğretildi.

Bu okulda yalnızca teknik bilgi edinmedim; aynı zamanda inisiyatif alabilen, çözüm üreten ve yön gösterebilen bir lider kimliği inşa ettim. Sayın Nedim Uysal'ın eğitime olan vizyoner yaklaşımı, biz gençlere yalnızca bilgi değil; karakter, hedef ve cesaret kazandırdı.

Benim için bu okul, kendi hikâyemin başladığı yerdir. Bugün hâlâ o yılların disipliniyle çalışıyor, o vizyonla yön veriyorum. Türkiye'nin geleceği için, teknik eğitimin bu anlayışla desteklenmesi büyük bir kazanç olacaktır. Böylesine dönüştürücü bir yolculuğun parçası olmak, benim için her zaman büyük bir gurur kaynağıdır.

Talya Deniz ŞENEL  
Mezun

### Norm Gönüllüleri

2024 yılında kurulan Norm Gönüllüleri, Norm Holding'in sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda, gönüllülük temelli bir katılım kültürü oluşturmayı amaçlayan kurumsal bir platformdur. Tamamı gönüllü çalışanlardan oluşan bu yapı, toplumsal fayda yaratmaya odaklanan projeleri hayata geçirmek üzere faaliyet göstermektedir.



Platform çatısı altında geliştirilen projeler; eğitim, sokak hayvanlarının korunması, ağaçlandırma, engelli bireylerin desteklenmesi gibi birçok sosyal sorumluluk alanını kapsamaktadır. Bu projeler, gönüllüler tarafından önerilmekte ve Norm Holding'in öncelik verdiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu şekilde tasarlanmaktadır. Çalışmalar, Kurumsal İletişim ekibi rehberliğinde belirlenen prensipler doğrultusunda koordineli biçimde yürütülmektedir.



Sivil toplum kuruluşlarıyla kurulan iş birlikleri sayesinde projelerin erişim kapasitesi ve sosyal etkisi artırılmakta; gönüllü katılımı ile kurum içindeki sosyal duyarlılık pekiştirilmektedir. 100'ün üzerinde gönüllüsüyle aktifleşen Norm Gönüllüleri, Norm Holding'in toplumsal sorumluluk yaklaşımını kurumsal düzeyde yaygınlaştırmakta, çalışan bağlılığını artırmakta ve sürdürülebilir sosyal etki yaratmayı hedefleyen güçlü bir yapı olarak konumlanmaktadır.

## Norm Sanat

2003 yılından bu yana Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Norm Sanat, sanatın toplumun her kesimi için erişilebilir kılınması ve yaygınlaştırılması amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Norm Holding çatısı altında konumlanan bu kültür-sanat platformu, 2024 yılı boyunca gerçekleştirdiği sergiler, sanat kursları, çocuklara yönelik yaratıcı etkinlikler ve kurumsal iş birlikleriyle bireysel yaratıcılığı desteklemiş, aynı zamanda sanata olan kurumsal bağlılığın altını çizmiştir.

Kuruluşundan bu yana 150'nin üzerinde sergiye ev sahipliği yapan Norm Sanat; plastik sanatlar, müzik ve modern dans alanlarında etkinlikler düzenlemekte, aynı zamanda desen, yağlı boya, akrilik boya ve özgün baskı tekniklerinde yetişkinlere yönelik eğitim programları sunarak sanatsal gelişimi teşvik etmektedir. Norm Sanat, yaratıcı ifade alanlarını çoğaltarak bireylerin kültürel ve estetik duyarlılıklarını geliştirmeyi ve sanatın birleştirici gücünü geniş kitlelerle buluşturmayı hedeflemektedir.



### 8 Mart'a Özel Sergi: "Cesaretin İvmesi"

2024 yılında, 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü kapsamında gerçekleştirilen "Cesaretin İvmesi" temalı sergi, 7 Mart-7 Nisan tarihleri arasında Norm Sanat Galerisi'nde ziyaretçilerle buluşmuştur. Küratörlüğünü Gültekin Yıldız'ın üstlendiği sergide, farklı disiplinlerden gelen sanatçılar kadının sanattaki ifadesini, özgün bakış açılarıyla yorumlamıştır. Çağdaş sanatın evrensel diline odaklanan sergi, toplumsal cinsiyetin ötesinde, üretkenliğin ve yaratıcılığın merkezinde yer alan kadın figürünü ön plana çıkarmayı amaçlamıştır.



### Çocukların Hayal Gücünden "Geleceğin Dünyası"

23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı kapsamında düzenlenen Geleceğin Dünyası sergisi, çocukların hayal ettikleri geleceği sanat yoluyla ifade etmelerine imkân tanımıştır. Norm'lu çocukların çalışmalarıyla hazırlanan sergi, 10 Mayıs 2024 tarihine kadar Norm Sanat Galerisi'nde ziyaret edilebilmiştir. Etkinlik, çocukların yaratıcı düşünme becerilerini desteklemiş ve erken yaşta sanata temas etmelerini sağlamıştır.

## Kursiyerlerden Yıl Sonu Sergisi

Norm Sanat tarafından düzenlenen sanat kurslarına katılan yetişkin kursiyerlerin çalışmalarını içeren geleneksel Sene Sonu Sergisi, 10 Haziran 2024 tarihinde açılmış ve 15 Temmuz'a kadar ziyarete açık kalmıştır. Sergide, yağlı boya, akrilik boya ve özgün baskı teknikleriyle üretilmiş eserler yer almıştır. Etkinlik, Norm Sanat'ın 21. yılına özel olarak Norm Fasteners Somun üretim tesisinde konumlanan galeride düzenlenmiş ve sergi, sanat eğitiminin üretime dönüştüğü ve katılımcıların yıl boyunca geliştirdikleri yetkinlikleri paylaşılabildikleri önemli bir buluşma noktası olmuştur.

BASE İş Birliğiyle Genç Sanatçılara Alan Açmak Norm Sanat, genç sanatçıları destekleme vizyonu doğrultusunda 2024 yılında BASE ile iş birliği gerçekleştirmiştir. İstanbul Ritz Carlton'da düzenlenen ve "Sanat Ne Yapar?" teması etrafında şekillenen BASE sergisinde, Norm Sanat özel bir alanda yer almıştır. Bu alanda, önceki BASE edisyonlarında yer alan 11 genç sanatçının güncel eserleri BASELECTED Koleksiyoner Edisyonu kapsamında sanatseverlerle buluşturulmuştur. Sergi, genç sanatçılar ile koleksiyonerleri aynı platformda bir araya getirerek yaratıcı bir sanat ekosistemine katkı sunmuştur.



Baselected Koleksiyoner Edisyonu

## Müzik Alanında Sanatsal İş Birlikleri

2024 yılında Norm Sanat, görsel sanatların yanı sıra müzik alanındaki çalışmalarını da derinleştirerek genç yeteneklerin gelişimini desteklemeye devam etmiştir. İzmir doğumlu piyanist Emre Yavuz ve çellist Jamal Aliyev ile yapılan iş birlikleri aracılığıyla, müziğin farklı sanat disiplinleriyle buluştuğu etkinlikler düzenlenmiş; genç müzisyenlere sahne alma, dinleyiciyle buluşma ve müzikal becerilerini sergileme imkânı sunulmuştur.

### Paydaş Görüşü

Norm Holding ve Norm Sanat ile olan iş birliğimiz, klasik müzikten deneysel türlere uzanan projelerimin toplumla sürdürülebilir bir ruhla buluştuğu değerli bir deneyim oldu. Gelecekte de birlikte güzel projelerde çalışmayı umuyorum.

Jamal ALİYEV

Çellist

### Paydaş Görüşü

Sanatı yalnızca bir "destek kalemi" değil, değerlerin taşıyıcısı olarak gören Norm Sanat'a büyük bir minnet duyuyorum. Sadece ekonomik ölçütlerle bakmayan, bu değerlere kaynak ayıran, üstelik bunu samimi bir iş birliğiyle yapan bir yapının varlığı benim için çok kıymetli.

Bir İzmirli olarak, İzmir'de böyle bir kuruluşun varlığı bana hem umut hem güven veriyor. Sanata dair arzuları, açık görüşlülükleri ve birlikte üretme istekleri, bu şehrin sanatsal hafızasında kalıcı bir yer edinecek nitelikte. Kendi şehrimde, bu kadar sahici bir ortaklık hissiyle hareket edebilmek benim için hem duygusal hem de ilkesel olarak çok anlamlı.

Emre YAVUZ

Piyanist

**Düşük karbon dönüşümünü** esas alıyor **su yönetimini** güçlendiriyor **kaynak verimliliğini** artırıyor **ekosistem dengesini** gözetiyor **döngüsel süreç tasarımıyla** çevresel etkiyi azaltmaya katkı sağlıyoruz.



# DÜNYAYA DEĞER

Norm Holding, çevresel etkilerini azaltma ve doğal yaşamı koruma hedefi doğrultusunda sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmeye ve somut projeler hayata geçirmeye devam etmektedir. Holding, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerini azaltmak, değişen yeni iklim koşullarına ayak uydurmak ve doğal kaynakların doğal kaynakların gelecek nesillere sürdürülebilir şekilde aktarılması yönünde çevresel sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. “Dünyaya Değer” yaklaşımı doğrultusunda vakit kaybetmeden harekete geçmeyi öncelikli sorumluluk olarak görmekte, düşük karbon ekonomisine geçiş, kaynak verimliliği, döngüsel süreç tasarımı, inovasyon ve ikiz dönüşüm gibi öncelikli alanlara odaklanmaktadır.

## Çevre Yönetimi

Çevre ve enerji yönetimi süreçleri, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü liderliğinde, kalite, İSG ve sürdürülebilirlik yönetim sistemleriyle entegre şekilde uzman bir ekip tarafından yürütülmektedir.

**Norm Holding, 2024 yılında Entegre Yönetim Sistemleri (EYS) kapsamında çevre, enerji ve iş sağlığı güvenliği alanlarında önemli adımlar atmıştır. Güncellenen Çevre, İSG ve Enerji Politikası ile güvenli çalışma ortamı sağlanması, kaynakların verimli kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması yönündeki taahhütler kurumsal düzeyde güçlendirilmiştir.**

Norm Holding, çevre yönetimini sistematik ve uluslararası standartlar doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda, Holding çatısı altında faaliyet gösteren tüm tesisler ISO 14001 Çevre Yönetim Sertifikasına sahiptir. Holding, çevresel uyumsuzlukların önceden tespit edilerek gerekli önlemlerin zamanında alınmasını esas alan önleyici bir yaklaşımla hareket etmektedir. Bu sayede, 2024 yılı boyunca çevre mevzuatına tam uyum sağlanmış; herhangi bir düzenlemeye aykırılık veya çevre cezası ile karşılaşılmamıştır.

Norm Holding'in çevre ile ilgili ilke ve taahhütleri, Entegre Yönetim Sistemi Politikası ve Etik Kurallar Kılavuzu dokümanlarında açıkça tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra, yasal uyum ve toplumsal sorumluluk ilkeleri ile ilgili detaylara Etik Çalışma Kuralları Politikası'nda yer verilmektedir.

## Çevresel Etkilerin İzlenmesi

Norm Holding, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standardı doğrultusunda çevresel etkilerini düzenli olarak izlemekte ve sürekli iyileştirmeye dayalı bir yönetim modeli uygulamaktadır. Bu kapsamda 2024 yılında da risk-fırsat analizleri, çevre boyut analizleri ve iç denetimler gerçekleştirilmiştir. Analiz ve denetimlerden elde edilen bulgular QDMS platformuna kaydedilmekte ve bu bulguların takibi sürekli olarak dijital ortamda yürütülmektedir. Holding'e bağlı tüm fabrikalarda yürütülen denetim süreçleri dijital ortama aktarılmış; QDMS sistemiyle entegre edilerek merkezi bir yapı altında toplanmıştır.

2024 yılı boyunca QDMS sistemi üzerinden çevre ve enerji alanında toplam 520 adet aksiyon oluşturulmuştur. Bu aksiyonların 232'si EYS kapsamındaki iç tetkiklerden, 288'i ise saha denetim bulgularından kaynaklanmaktadır. Tamamlanan aksiyonlara bağlı olarak hayata geçirilen uygulamalar, çevresel etkilerin azaltılmasına, potansiyel risklerin önceden tespit edilerek ortadan kaldırılmasına ve yasal uyum seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlamıştır.

EYS kapsamında gerçekleştirilen risk ve fırsat analizlerine iklim değişikliğiyle ilgili standart güncellemeleri entegre edilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizlerde toplam 299 risk ve fırsat tespiti yapılmıştır. Bunlardan 23'ü kritik öneme sahip, 134'ü ise kontrol gerektiren risk ve fırsat olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca çevresel boyut analizleriyle 737 çevresel etki belirlenmiş, bunlardan 83'ü önemli çevresel boyut olarak sınıflandırılmıştır. Elde edilen tüm bulgular, iyileştirme planları ve projelere entegre edilmiş; sürekli gelişim süreciyle düzenli olarak izlenmektedir.

Ayrıca, 2024 yılında deprem riski kritik seviyede izlenmeye devam edilmiş; bina dayanıklılığı analizleri, acil durum planları ve AKUT iş birliğiyle yürütülen eğitim çalışmaları sürdürülmüştür. Yangın, sel gibi afet senaryolarına ilişkin risk değerlendirmeleri ve hazırlıklar da yıl boyunca tesis bazında yürütülmüştür.



## Çevre Eğitimleri

Norm Holding, çalışanlarının çevresel konulardaki farkındalığını artırmak amacıyla düzenli olarak eğitim faaliyetleri yürütmektedir. Bu kapsamda, 2024 yılında 2.885 çalışana 4.457 saat çevre temalı eğitim verilmiştir.

**Norm Holding, 2024 yılında çevresel sürdürülebilirlik alanındaki kararlı çalışmalarıyla Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) tarafından Çevre Ödülü'ne layık görülmüştür. Coating işletmesinde uygulanan su ve enerji tasarrufuna yönelik proje, çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sunarken; Holding'in kaynak verimliliği, inovasyon ve sürekli iyileştirme odaklı yaklaşımını da somut şekilde ortaya koymuştur.**

## Çevresel Yatırımlar

Norm Holding, iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında 2022 yılında 4,17 milyon euro, 2023 yılında ise 4,2 milyon euro değerinde çevre ve enerji yönetimi yatırımı gerçekleştirmiştir. 2024 yılında da bu alandaki yatırımlarını sürdüren Holding'in yıl sonu itibarıyla toplam yatırım tutarı önceki yıllara kıyasla belirgin bir artışla 17,3 milyon euro olarak gerçekleşmiştir. Bu yatırımlar sayesinde hem enerji tüketimi hem de sera gazı salımı azaltılmaya yönelik önemli iyileştirmeler sağlanmıştır.

## ENERJİ VE SERA GAZI EMİSYONLARININ YÖNETİMİ

Norm Holding'in Entegre Yönetim Sistemi Politikası doğrultusunda enerji yönetimi yalnızca operasyonel süreçlerin bir parçası değil, aynı zamanda stratejik bir öncelik olarak ele alınmaktadır. Politika kapsamında, birincil ve ikincil enerji kaynaklarının verimli kullanımı, atık enerjinin yeniden değerlendirilmesi, enerji kaçaklarının önlenmesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelim konularında taahhütler yer almaktadır. Bununla birlikte, karbon ayak izinin azaltılmasına, çevresel etkilerin minimize edilmesine ve iklim değişikliği ile mücadeleye yönelik teknolojik ve operasyonel çözümler geliştirilmesi, enerji yönetiminin temel unsurları arasında yer almaktadır.

Enerji performansı çeşitli performans göstergeleri ile izlenmekte, belirlenen hedefler Norm Holding aylık icra toplantıları aracılığıyla düzenli olarak takip edilmekte ve üst yönetime raporlanmaktadır. Ayrıca, iç tetkikler ve yönetim gözden geçirme toplantıları ile sistemin etkinliği sürekli olarak takip edilmekte, dış denetimlerle de desteklenmektedir.

Norm Holding, enerji yönetimi faaliyetlerini ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi standardına uygun olarak kurgulamakta ve tüm üretim süreçlerinde bu sistemin gereklerini esas almaktadır. Yasal mevzuatlar kapsamında, yıllık enerji tüketimi 1.000 Ton Eşdeğer Petrol (TEP) üzerindeki tesislerde enerji yönetim sistemlerinin kurulumu tamamlanmış olup, bu tesislerde görevli sertifikalı enerji yöneticileri bulunmaktadır.

2024 yılında Norm Tooling ve Norm Coating Salihli-2 tesislerinde sertifikasyon süreçlerinin tamamlanmasıyla birlikte ISO 50001 belgesine sahip tesis sayısı 7'den 9'a çıkarılmıştır.

Yasal düzenlemelere uyum sağlamanın yanı sıra, enerji verilerinin düzenli ve doğru şekilde hazırlanmasını sağlamak amacıyla, sadece enerji yöneticisi sertifikasına sahip profesyoneller tarafından veri takibi gerçekleştirilmektedir. Norm Holding, 2024 yılında da eğitimler ve sertifikasyon faaliyetleri düzenlenmeye devam etmiş olup yıl sonu itibarıyla sertifikalı enerji yöneticisi sayısı 9 kişiye ulaşmıştır. Bu sayede enerji performansı daha sistematik bir şekilde izlenmekte ve verimliliğe yönelik iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir.



#### Enerji Tüketim Verileri

| Enerji          | Birim               | 2022           | 2023        | 2024        |
|-----------------|---------------------|----------------|-------------|-------------|
| Doğrudan Enerji | Benzin              | litre          | 76.988      | 170.342     |
|                 | Mazot /Motorin      | litre          | 297.958     | 377.720     |
|                 | Doğal Gaz           | m <sup>3</sup> | 18.401.118  | 18.814.351  |
| Dolaylı Enerji  | Şebeke Elektrikliği | kWh            | 108.620.043 | 120.323.140 |
|                 | GES Üretimi         | kWh            | 3.105.442   | 4.557.529   |

#### Enerji Yoğunluğu Verileri

| Enerji Yoğunluğu (MWh/ton)    | Birim   | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------|---------|------|------|------|
| Norm Fasteners İzmir Cıvata   | MWh/ton | 2,14 | 2    | 2,26 |
| Norm Fasteners Vida           | MWh/ton | 2,06 | 2,16 | 2,44 |
| Norm Fasteners Salihli Cıvata | MWh/ton | 1,63 | 1,74 | 1,93 |
| Norm Fasteners Somun          | MWh/ton | 1,18 | 1,13 | 1,27 |
| Norm Coating                  | MWh/ton | 0,58 | 0,62 | 0,56 |

### Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve İklim Değişikliği ile Mücadele

Norm Holding, iklim krizinin etkilerini azaltmaya yönelik sorumluluğunun bilinciyle, karbon ayak izini ölçme, azaltma ve şeffaf şekilde raporlama çalışmalarını sistematik bir çerçevede sürdürmektedir. Bu doğrultuda, sera gazı emisyonlarının hesaplanması ve izlenmesi süreçleri, Sürdürülebilirlik Ekibi koordinasyonunda ISO 14064-1 standardına uygun biçimde yürütülmektedir. Holding, 2021 yılından bu yana Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyon verilerini düzenli olarak izlemektedir.

Avrupa Birliği tarafından yürürlüğe koyulan Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ile ihracat faaliyetlerinde karbon raporlamasına ilişkin gereklilikler artmıştır. Bu kapsamda Norm Holding, SKDM kapsamında yer alan ihracat ürünleri için AB tarafından yayınlanan iletişim şablonu doğrultusunda

2024 yılı başından itibaren raporlamaya başlamıştır. Yıl içerisinde bağlantı elemanları grubu altında 5 tesis için, üretilen tüm CN kodlu ürünleri kapsayacak şekilde SKDM'ye uyumlu karbon emisyonu hesaplaması gerçekleştirilmiştir. Bu süreçlerde, grup şirketlerinin emisyon verilerinin yanı sıra tedarikçi kaynaklı emisyon bilgileri de dikkate alınmıştır. Böylece, ürün bazında daha hassas ve izlenebilir bir emisyon hesaplama altyapısı kurulmuştur.

2024 yılında, SKDM raporlamalarında tedarikçi firmalardan temin edilen gerçek verilere yer verilmiş; yalnızca gerekli durumlarda, düzenlemenin izin verdiği %20'lik sınır dâhilinde varsayılan (default) değerler kullanılmıştır. SKDM raporlama yükümlülüklerine tam uyum sağlanması için süreçler periyodik olarak gözden geçirilmekte; mevzuat değişikliklerine paralel olarak güncellenmektedir.

| Sera Gazı Emisyonları | Birim              | 2022      | 2023*     | 2024**    |
|-----------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Kapsam 1 Emisyonları  | tCO <sub>2</sub> e | 38.447,05 | 41.780,83 | 40.548,26 |
| Kapsam 2 Emisyonları  | tCO <sub>2</sub> e | 47.349,33 | 50.119,46 | 50.542,70 |

\*2023 yılı verileri, hesaplama metodolojisinde yapılan değişiklik nedeniyle veriler geriye dönük olarak revize edilmiştir.  
\*\* 2024 yılı emisyon raporlamasına 2023 yılında hesaplama kapsamında yer almayan Norm Stamping, Norm Forging ve Norm Coating Sakarya dâhil edilmiştir.

| Karbon Yoğunluğu (Kapsam 1&2) tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | Birim                         | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|------|------|
| Norm Fasteners İzmir Cıvata                                 | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,52 | 0,55 | 0,58 |
| Norm Fasteners Salihli Cıvata                               | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,42 | 0,44 | 0,47 |
| Norm Fasteners Vida                                         | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,61 | 0,55 | 0,69 |
| Norm Fasteners Somun                                        | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,32 | 0,31 | 0,34 |
| Norm Coating                                                | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,20 | 0,18 | 0,18 |

\*2023 yılı verileri, hesaplama metodolojisinde yapılan değişiklik nedeniyle veriler geriye dönük olarak revize edilmiştir.  
\*\* 2024 yılı emisyon raporlamasına 2023 yılında hesaplama kapsamında yer almayan Norm Stamping, Norm Forging ve Norm Coating Sakarya dâhil edilmiştir.

Norm Holding, iklim değişikliğiyle mücadele çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemiştir. Bu kapsamda, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını %50 oranında azaltmayı ve aynı döneme kadar yenilenebilir enerji üretim kapasitesini %50 oranında artırmayı hedeflemektedir. Paris İklim Anlaşması'nın küresel ısınmayı 1,5°C ile sınırlandırma amacına uyumlu olarak, Norm Holding 2050 yılı itibarıyla "net sıfır" emisyon seviyesine ulaşmayı taahhüt etmektedir.

Norm Holding, karbonsuz bir geleceğe geçiş vizyonu doğrultusunda enerji yönetimi stratejilerini sürekli olarak gözden geçirmekte ve geliştirmektedir. Bu kapsamda, enerji verimliliğini artırma, üretim süreçlerinin elektrifikasyonu, yenilenebilir enerji kaynaklarının toplam enerji tüketimindeki oranını artırma ve düşük karbon emisyonlu ürün ve süreçlerin tasarlanmasına yönelik stratejik aksiyonlara odaklanılmıştır. Bu çalışmalar ile yalnızca emisyonların azaltılması değil, aynı zamanda daha sürdürülebilir ve çevre dostu bir üretim altyapısının kurulması da desteklenmektedir. Holding, karbonsuzlaşma hedefleri doğrultusunda oluşturduğu yol haritasını, 2030 ve 2050 yılı taahhütleriyle uyumlu bir şekilde uygulamaya devam etmektedir.

## NORM HOLDİNG KARBONSUZLAŞMA STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

Norm Holding'in karbonsuzlaşma stratejisi, bağlantı elemanları ve kaplama sektörlerinde faaliyet göstermekte olan Norm Fasteners ve Norm Coating şirketlerini kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Toplam dört şirket ve yedi tesisi içeren bu strateji kapsamında emisyon profili ayrıntılı şekilde analiz edilmiş ve tesislerde gerçekleştirilen mevcut uygulamalar değerlendirilmiştir. Ardından, Kapsam 1, 2 ve 3 sera gazı emisyonlarını azaltmaya yönelik olarak uygulanabilecek projeler ve yeni teknolojiler ile senaryolar ve gelecek projeksiyonları oluşturulmuştur. Norm Holding Sürdürülebilirlik Ekibi, ilgili tesis yöneticileri ve danışman firma ile birlikte gerçekleştirilen karbonsuzlaşma çalışmasında, Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarına yönelik gelecek projeksiyonları, mevcut durum (referans senaryo) ve karbonsuzlaşma senaryoları baz alınarak her bir tesis için ayrı ayrı geliştirilmiştir.

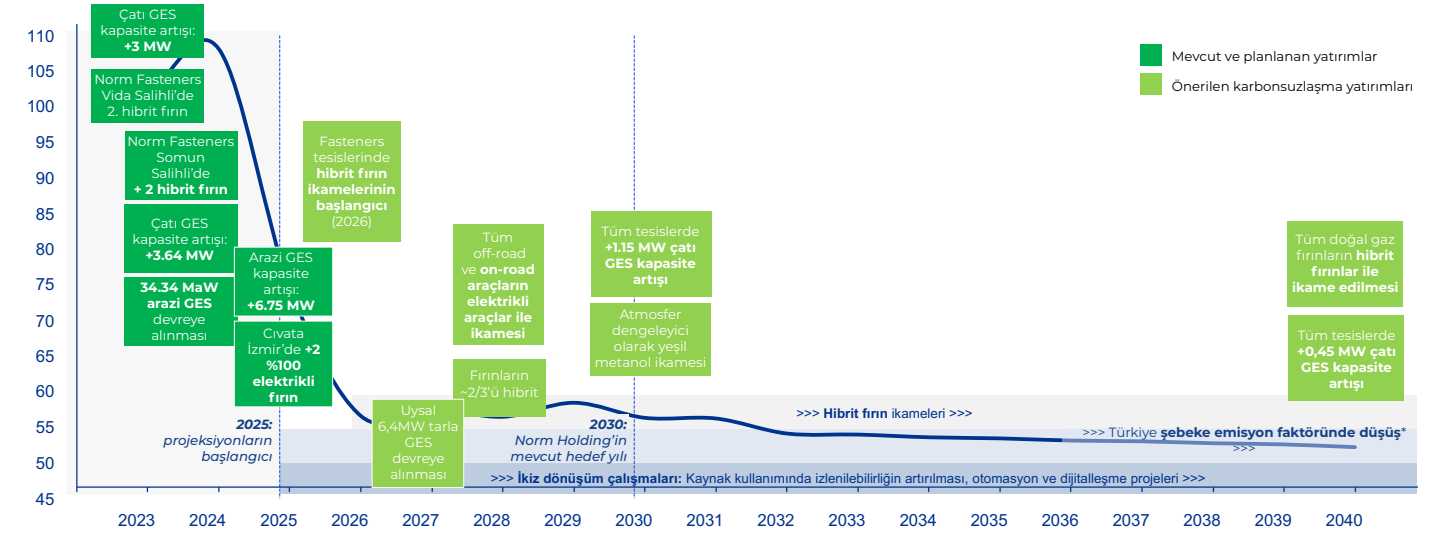
Norm Fasteners'in 2023 yılı sera gazı emisyonları içerisindeki en büyük pay, %80,53 ile Kapsam 3 emisyonlarına aittir. Kapsam 3 emisyonlarının %82,23'ü ise satın alınan hammadde ve malzemelerden (Kapsam 3, kategori 4) kaynaklanmaktadır. Bu nedenle karbonsuzlaşma çalışmasında düşük emisyonlu çeliğin hammadde olarak kullanılması seçenekleri değerlendirilmiştir. Holding'in enerji tüketim verileri doğrultusunda, Kapsam 1 emisyonlarının %94,3'ünün doğalgazdan, Kapsam 2 emisyonlarının ise %95,6'sının elektrik tüketiminden kaynaklandığı belirlenmiştir. Elektrik tüketimi, hibrit fırınların devreye alınması ve üretim hacmindeki artış nedeniyle 2023 yılında bir önceki yıla göre %8,24 oranında artış göstermektedir. Hibrit fırınlar, doğal gaz tüketiminin bir kısmını elektrikle ikame ederek %50 oranında emisyon azaltımı sağlamaktadır. Ancak, ürün bazında enerji yoğunluklarının farklılık göstermesi ve ek işlem gerektiren ürünlerin üretim oranının artması nedeniyle toplam emisyon miktarlarında beklenen düşüş gerçekleşmemektedir.

Norm Holding'in karbonsuzlaşma hedefleri, yenilenebilir enerji kullanımı, düşük karbonlu hammaddelere geçiş, süreç elektrifikasyonu, enerji verimliliği ve yeni teknolojiler olmak üzere beş temel yatırım alanı etrafında şekillenmektedir. Yenilenebilir enerji alanında, çatı ve arazi tipi güneş enerjisi sistemlerine yönelik yatırımlar artırılmakta, bu sayede elektrik ihtiyacının önemli bir bölümünün yenilenebilir kaynaklardan karşılanması hedeflenmektedir. 2025 yılı itibarıyla, güneş enerjisi sistemlerinin toplam elektrik tüketiminin %58'ini karşılaması öngörülmektedir. Norm Holding, yenilenebilir enerji stratejisi ve yatırımlarıyla birlikte Kapsam 2 emisyonlarını azaltmayı ve şebeke bağımlılığını azaltmayı hedeflemektedir. Kapsam 3 satın alınan hammadde ve malzemelerden kaynaklı emisyonların azaltılması amacıyla geri dönüştürülmüş çelik kullanımına geçiş yapılmakta ve bu geçişin, geleneksel yöntemlere göre %80'e varan emisyon tasarrufu sağladığı bilinmektedir.

Karbonsuzlaşma teknolojilerinin belirlenmesi sürecinde, toplam 12 teknoloji uzun listeye alınmış ve teknoloji hazırlık seviyesi, maliyet ve emisyon azaltım potansiyeli kriterlerine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda düşük emisyonlu çelik, yenilenebilir enerji üretimi, piyasa temelli araçlar, hibrit ısı işlem fırınları, elektrikli araçlar, aydınlatma sistemleri, atık ısı geri kazanımı ve ikiz dönüşüm teknolojileri kısa listeye alınmıştır. Bu teknolojilerin bir kısmı Norm Fasteners ve Norm Coating bünyesinde halihazırda uygulanmakta; bazı teknolojiler için ise yatırım fizibilite çalışmaları devam etmektedir. Örneğin, Norm Fasteners Vida tesisinde 2023 yılında devreye alınan ikinci hibrit fırın sayesinde doğal gaz tüketimi ve emisyonlar azaltılmakta; elektrikli forklift geçişleri ve LED dönüşümleriyle enerji verimliliği çalışmaları hız kazanmaktadır.

## Karbonsuzlaşma inisiyatifleri kapsamında gerçekleştirilecek yatırımların kademeli olarak 2040'a kadar devam etmesi öngörülmektedir.

**Norm Fasteners Kapsam 1 & 2 Emisyonları ve Azaltım Yatırımlarının Potansiyel Etkileri**  
(2023 kapsam 1 + 2 emisyonları = 100, tCO<sub>2</sub>e)



\* World Bank Electricity Planning Model, 2024. \*\* Norm Holding'in mevcut azaltım hedefi olan %50 kapsam 1 + 2 azaltımına ulaşılması için 8 puanlık boşluk, serbest piyasadan tedarik edilen I-REC'ler ile kapatılabilmekte ve hedef gerçekleştirilebilmektedir.



## SU YÖNETİMİ

Norm Holding, su yönetimi faaliyetlerini sadece operasyonel bir gereklilik değil, aynı zamanda ekosistemin korunmasına yönelik bir kurumsal sorumluluk olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımla, su yönetimi stratejileri; tatlı su varlıklarının korunması, suyun verimli kullanımı ve endüstriyel süreçlerde yeniden değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu kapsamda, 2030 yılına kadar 2020 baz yılına göre ürün başına çekilen su miktarını %30 oranında azaltmayı hedeflemektedir.

Holding bünyesindeki üretim tesislerinde, soğutma kulelerinden kaynaklanan blöf suları, ters ozmoz sistemlerinden kaynaklı atık sular ile evsel nitelikli atık sular oluşmaktadır. Bu atık sular, Organize Sanayi Bölgesi'nin (OSB) kanalizasyon hattına deşarj edilmektedir. Endüstriyel nitelikli atık sular ise, Norm Fasteners ve Norm Coating fabrikalarında ön arıtma tesislerinde işlemden geçirilmekte ve ardından OSB kanalizasyon hattına kontrollü şekilde deşarj edilmektedir.



| Su ve Atık Su Verileri | Birimi         | 2022       | 2023       | 2024       |
|------------------------|----------------|------------|------------|------------|
| Su Tüketimi            | m <sup>3</sup> | 780.447,10 | 863.470,42 | 978.224,70 |
| Atık Su                | m <sup>3</sup> | 620.158,23 | 777.123,38 | 880.402,23 |

| Artezyen su miktarı (m <sup>3</sup> ) | Birimi         | 2022   | 2023   | 2024    |
|---------------------------------------|----------------|--------|--------|---------|
| Norm Fasteners Salihli Cıvata         | m <sup>3</sup> | 21.462 | 20.108 | 18.000  |
| Norm Fasteners Somun Salihli          | m <sup>3</sup> | 65.645 | 29.995 | 30.000  |
| Norm Coating Salihli                  | m <sup>3</sup> | 61.938 | 98.130 | 179.260 |

| Su Yoğunluğu (m <sup>3</sup> /ton) | Birimi              | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------------------|---------------------|------|------|------|
| Norm Fasteners İzmir Cıvata        | m <sup>3</sup> /ton | 1,52 | 1,32 | 1,74 |
| Norm Fasteners Vida                | m <sup>3</sup> /ton | 2,93 | 2,21 | 3,00 |
| Norm Fasteners Salihli Cıvata      | m <sup>3</sup> /ton | 1,38 | 1,46 | 1,54 |
| Norm Fasteners Somun               | m <sup>3</sup> /ton | 2,83 | 2,69 | 1,99 |
| Norm Coating                       | m <sup>3</sup> /ton | 4,59 | 5,37 | 5,55 |

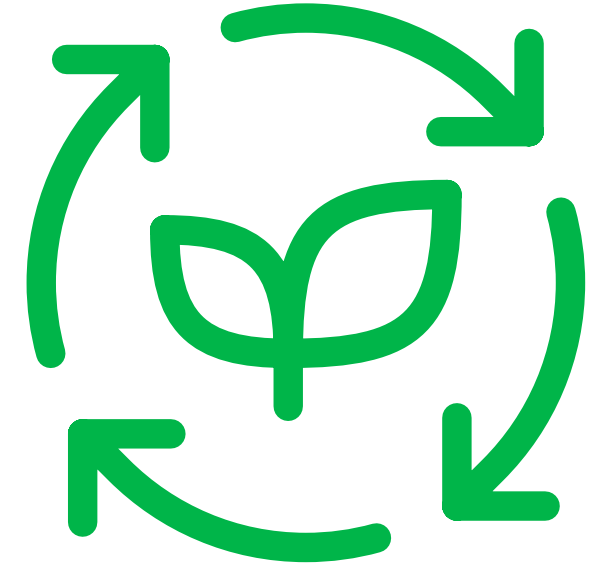
## ATIK YÖNETİMİ VE DÖNGÜSELLİK

Norm Holding, döngüsel ekonomi ilkeleri doğrultusunda çevresel etkilerini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda, 2030 yılına kadar ürün başına düşen toplam atık miktarını %15 oranında azaltmayı ve ambalaj atıklarını %50 seviyesinde düşürmeyi taahhüt etmektedir. 2024 yılı boyunca Norm Holding bünyesinde atık yönetimi uygulamaları, yerel yasal düzenlemelere ve ilgili çevre mevzuatına tam uyum içerisinde yürütülmüştür.

Norm Holding, atık yönetiminde önleme ve azaltmayı önceliklendiren hiyerarşik yaklaşımı benimsemektedir. Bununla birlikte yeniden kullanım, geri dönüşüm ve geri kazanım oranlarını artırmaya yönelik uygulamalarını sürdürmektedir.

Norm Forging'in atık yönetimi konusunda 2024 yılı odak alanları arasında geri dönüştürülebilir ambalajların tercih edilmesi, kâğıt ve karton atıklarının azaltılması, tehlikeli atık ve yağ kullanımının düşürülmesi ile düşük emisyonlu, verimli motorların yaygınlaştırılması yer almıştır.

Norm Fasteners Cıvata ve Somun tesisleri ile Norm Coating'in İzmir ve Salihli lokasyonları, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından verilen "Sıfır Atık" belgesine sahiptir. Bu kapsamda, atığın önlenmesi, azaltılması, yeniden kullanımı ve geri dönüşümü konularında çalışan farkındalığını artırmak amacıyla eğitimler düzenlenmektedir. Emisyon kontrolü çerçevesinde, Norm Holding'e bağlı tüm üretim tesislerinde CO, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, TOC ve VOC gibi hava kirletici parametreler yetkili akredite laboratuvarlar tarafından izlenmiştir. 2024 yılında yürütülen analiz sonuçlarına göre, ölçülen tüm emisyon değerleri mevzuatta belirlenen sınırların altında kalmıştır.



2024 yılında görülen atık miktarlarındaki farklılığın nedeni, önceki yıllarda analiz sonuçlarına dayanarak tehlikesiz atık olarak sınıflandırılarak bertaraf edilen muallak hurdalar, 2024 yılı itibarıyla analiz yapılmaksızın doğrudan tehlikeli atık olarak beyan edilip gönderilmeye başlanmasıdır.

| Atık Türleri       | Birim | 2022      | 2023      | 2024      |
|--------------------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Tehlikesiz Atıklar | Ton   | 19.989,95 | 19.297,21 | 2.852,81  |
| Tehlikeli Atıklar  | Ton   | 1.402,52  | 3.299,18  | 20.518,88 |

| Bertaraf Yöntemine Gore | Birim      | 2022             | 2023             | 2024             |
|-------------------------|------------|------------------|------------------|------------------|
| Geri kazanım            | Ton        | 21.389,62        | 22.596,31        | 23.371,30        |
| Diğer Bertaraf Yöntemi  | Ton        | 2,86             | 0,09             | 0,3860           |
| <b>Toplam</b>           | <b>Ton</b> | <b>21.392,48</b> | <b>22.596,40</b> | <b>23.371,69</b> |

**Teknolojiyi** stratejiyle bütünleřtiriyor  
**ikiz dönüşüm** ve **Ar-Ge** ile **inovasyonu**  
güçlendiriyor **veri odaklı** uygulamalar ve  
**otomasyon** ile **verimliliği** artırıyoruz.

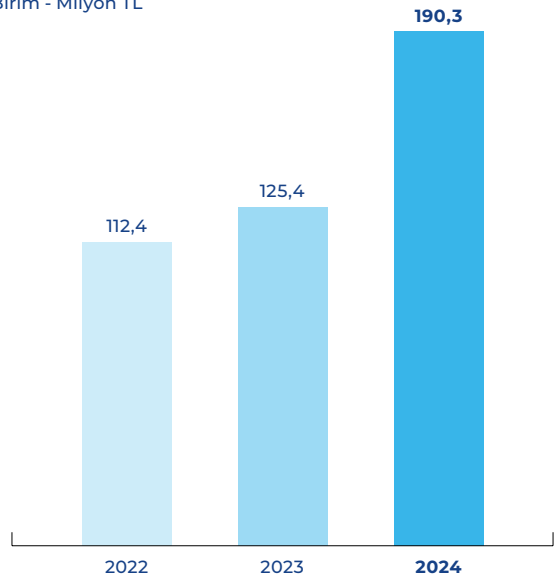


# TEKNOLOJİYE DEĞER

Norm Holding, “Teknolojiye Değer” yaklaşımıyla dijitalleşme ve sürdürülebilirliği bütüncül bir perspektifle değerlendirmektedir. Holding, Ar-Ge ve inovasyon gücüyle döngüsel ekonomi odaklı ürün ve süreçler geliştirerek hem organizasyonel yapısını hem de paydaş ekosistemini iklim dostu bir dönüşüme hazırlamaktadır. Holding, yenilikçi çözümler geliştirmek ve rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek adına Ar-Ge ve İnovasyon çalışmalarına odaklanmaktadır. Bu kapsamda, 2030 yılına kadar Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içindeki payını %2 seviyesine ulaştırmayı, bu yatırımların en az %30’unu ise doğrudan sürdürülebilir ürün geliştirme projelerine tahsis etmeyi amaçlamaktadır. Holding, bu çerçevede Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içindeki payını her yıl kademeli olarak artırarak belirlediği hedefe ulaşma yolunda kararlılıkla ilerlemektedir. 2024 yılı itibarıyla Norm Fasteners Cıvata, bu hedefi aşarak taahhüdünü yerine getirmiştir.

## İkiz Dönüşüm ve Ar-Ge & İnovasyon Yatırım Miktarları

Birim - Milyon TL



## Ar-Ge Yatırımlarının Ciroya Oranı

|                       | 2022  | 2023  | 2024  |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Norm Fasteners Somun  | %0,23 | %0,30 | %0,33 |
| Norm Fasteners Cıvata | %1,36 | %1,45 | %2,45 |
| Norm Tooling          | -     | -     | %1,00 |

## AR-GE VE İNOVASYON

Türkiye'nin önde gelen Ar-Ge yatırımcıları arasında yer alan Norm Holding, inovasyon 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 süreçlerimize 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.

2024 yılı itibarıyla küresel ESG eğilimlerini dikkate alan Holding, ürün odaklı karbonsuzlaşma, tasarımda sürdürülebilirlik ve dijitalleşme ile desteklenen çevreci üretim modelleri üzerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda, döngüsel ekonomi prensiplerini benimseyen Holding, ürün yaşam döngüsünün uzatılması, malzeme verimliliğinin artırılması, sürdürülebilir hammaddelerin tercih edilmesi, atık miktarının azaltılması ve enerji kullanımının optimize edilmesi gibi stratejilerle çevresel performansını sürekli iyileştirmektedir.

Bu yaklaşım doğrultusunda hem süreçlerdeki enerji verimliliğini artırmakta hem de müşterilere çevre dostu ürün alternatifleri sunarak değer zincirinde sürdürülebilirliği güçlendirmektedir.

2024 yılı itibarıyla Norm Holding bünyesinde üç Ar-Ge merkezi bulunmaktadır. Ar-Ge merkezlerinde görev yapan ekipler, yüksek lisans ve doktora düzeyinde uzmanlığa sahip mühendislerden oluşmakta olup, çalışanların teknik ve mesleki gelişimlerine düzenli olarak yatırım yapılmaktadır. Bu doğrultuda, 2024 yılı boyunca Ar-Ge ekipleri toplam 92 teknik eğitime katılım sağlamıştır.

| Ar-Ge Çalışan Sayısı  | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------|-------|------|------|------|
| Norm Fasteners Somun  | Kişi  | 19   | 19   | 20   |
| Norm Fasteners Cıvata | Kişi  | 51   | 55   | 57   |
| Norm Tooling          | Kişi  | 20   | 21   | 20   |

Norm Holding, bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri yakından takip ederek bilgi birikimini sürekli derinleştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, iş birliğine dayalı bir inovasyon ekosistemi inşa etmektedir. Holding, ulusal ve uluslararası üniversiteler, araştırma merkezleri, Ar-Ge ve tasarım odaklı kuruluşlar ile özel sektör firmalarıyla stratejik ortaklıklar geliştirerek, yenilikçi çözümler üretmeye ve sürdürülebilir teknolojilere katkı sunmaya devam etmektedir.

## Üniversite iş birliği sayısı

|          | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------|-------|------|------|------|
| Projeler | Adet  | 4    | 13   | 3    |
| Tezler   | Adet  | 14   | 8    | 9    |

## 2024 Ar-Ge ve İnovasyon Projeleri

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, 2024 yılı boyunca sürdürülebilirlik, verimlilik ve yenilikçilik odaklı projelerle öne çıkmakta;

## TurkishTime 2024 verilerine göre Türkiye'nin en büyük 250 Ar-Ge merkezi arasında 231. sırada yer almaktadır.

Yıl boyunca sürdürülen Ar-Ge projeleri kapsamında, soğuk şekillendirme süreçlerinde kalıp dayanımını artırmaya yönelik sonlu elemanlar destekli analizler gerçekleştirilmektedir. Sürekli devam eden bu çalışmalar sonucunda, her yıl yaklaşık 150.000 euro düzeyinde tasarruf sağlanmaktadır. Ayrıca plazma nitrasyon yöntemiyle kalıp ömürlerinin artırılması gibi inovatif çalışmalar yapılmaktadır.

Elektrikli araç üreticilerinin taleplerine yanıt vermek amacıyla, yüksek kalite standartlarına sahip ve korozyon direnci yüksek paslanmaz çelik cıvataların seri üretimine geçilmekte; böylelikle dışa bağımlılık azaltılmakta ve inovasyona dayalı büyüme stratejisi desteklenmektedir. Otomotiv sektörünün ihtiyaç duyduğu ultra yüksek dayanımlı bağlantı elemanlarına yönelik olarak ısıtma işlem reçeteleri geliştirilmekte ve bu süreçlere ilişkin optimizasyon çalışmaları tamamlanmaktadır. Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, Ford Otosan üretim hatlarında gerçekleştirmekte olduğu analizler doğrultusunda, kaplama malzemelerinde yapılan değişiklikler ve ürün tasarımlarında uygulanan iyileştirmeler ile maliyet avantajı sağlayan yeni çözüm önerileri sunmaktadır. Norm Fasteners'ın tescilli ürünü HEXLIGHT®, Ford'un İngiltere'de bulunan test merkezinde olumlu performans göstermekte; ürünün bazı versiyonları Ford Otosan Kamyon üretim hatlarında aktif olarak kullanılmaktadır.

İnovatif bağlantı elemanları tasarımları doğrultusunda, ağırlığı %12 oranında azaltılmış ürünler geliştirilmiş; yeni nesil çakma cıvatalara yönelik patent başvuruları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, hibrit cıvata tasarımı sayesinde özel sıkma aparatına gerek kalmadan montaj imkânı sunan yenilikçi çözümler ortaya konmuştur. Norm Fasteners, Stellantis'in önemli otomotiv projelerinde yer almakta; bu kapsamda güvenlik parçası üretimi gerçekleştirilmekte ve PPAP (Production Part Approval Process) süreçleri başarıyla tamamlanmaktadır. Müşteri teknik eğitim faaliyetleri çerçevesinde BMC, Ford ve Vestel gibi sektör lideri firmalara sahada eğitimler verilmektedir.

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, 2024 yılı boyunca yerli ve uluslararası firmalarla yürüttüğü sanayi iş birlikleri ile araştırma ve geliştirme kapasitesini güçlendirmektedir. TİRSAN KARDAN ile ortak ürün geliştirme çalışmaları yürütülmekte; Dönmez Debriyaj ile gerçekleştirilen testlerde NORMEST® cıvatalarının performansı doğrulanmaktadır. Ayrıca TÜPRAŞ, Ford, Renault ve Arçelik gibi sektör öncüsü firmalarla ortak projeler geliştirilmektedir.

Uluslararası iş birlikleri ve TÜBİTAK destekli projelerle kurumsal kapasitesini daha da güçlendirmekte olan merkez, yenilikçi ürün geliştirme, sürdürülebilir üretim uygulamaları ve küresel pazarda rekabet gücünü artırma hedefleri doğrultusunda çalışmalarını kararlılıkla sürdürmektedir. TÜBİTAK 1832 ve 1505 programları kapsamında, Döksen Isıl İşlem ve Dokuz Eylül Üniversitesi ile iş birliği içinde, sürdürülebilirlik ve yüksek dayanım odağında Ar-Ge projeleri başlatılmakta; aynı zamanda üniversite-sanayi iş birlikleri kapsamında İzmir Katip Çelebi Üniversitesi ile yapay sinir ağlarına yönelik projeler başlatılmakta, Sabancı Üniversitesi ve Bergamo Üniversitesi ile de iş birliği olanakları değerlendirilmektedir.

## Paydaş Görüşü

Proje Pazarı'na başvuru sürecimiz, sürdürülebilirlik odağında yıllardır üzerinde çalıştığımız bir çevre sorununu somut bir çözümle ele alma isteğimizle başladı. Elektrokaplama sürecinde açığa çıkan atıkları azaltma konusunda yenilikçi bir yaklaşım geliştirmek amacıyla, elektrolitik hat atıklarını kaplama kimyasalına dönüştürmeyi hedefleyen bir proje geliştirdik.

Projemizle sadece atıkların çevreye olan etkisini azaltmayı değil, aynı zamanda bu atıklardan değerli bir kimyasal elde ederek ekonomik döngüye katkı sağlamayı amaçlıyoruz. TÜBİTAK 1505 desteğiyle üniversite-sanayi iş birliği başlattık, laboratuvar deneylerimizi gerçekleştirdik ve hem ulusal hem uluslararası patent başvurularımızı tamamladık.

Sürdürülebilirlik kategorisinde Proje Pazarı birinciliğine layık görülmek, çevresel sorumlulukla ekonomik faydayı bir araya getiren bu projemizin ne kadar doğru bir yolda ilerlediğinin güçlü bir göstergesi oldu.

Etkin CAN  
Norm Coating - Ar-Ge Mühendisi

## Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Faaliyetleri

Norm Holding, entelektüel sermayesini stratejik bir varlık olarak görerek rekabet avantajını sürdürmek ve yenilikçi kapasitesini güçlendirmek amacıyla 2022 yılında Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) Politikası'nı oluşturmuştur.

Politika, Ar-Ge ve inovasyon süreçlerinden doğan yeni ürün ve teknolojilerin fikri haklarla korunmasını hedeflemek; bu doğrultuda uygulanacak prosedürler, sorumluluklar ve yasal süreçlere ilişkin esasları ayrıntılı şekilde tanımlamaktadır. Çalışanların fikri katkılarını koruma altına alan Politika, aynı zamanda kurumsal bilgi ve tasarım varlıklarının sürdürülebilir şekilde yönetilmesini destekleyen bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

2024 yılında yapılan 8 patent başvurusu ile Norm Holding'in toplam patent başvuru sayısı 43'e ulaşmış ve bunlardan 19'u onaylanmıştır.

2024 yılı sonu itibarıyla Norm Holding çatısı altında gerçekleştirilen endüstriyel tasarım başvuru sayısı 9'a ulaşmıştır. Yapılan başvuruların tamamı tescil sürecinden başarıyla geçerek resmiyet kazanmıştır. Bu tescillerin 8'i ulusal, 1'i uluslararası düzeyde gerçekleştirilmiş olup, Holding'in tasarım odaklı inovasyon yaklaşımının somut çıktıları olarak kurumsal varlıklarına eklenmiştir. Bu gelişme, Norm Holding'in yenilikçi tasarım kabiliyetlerini küresel ölçekte tescilleme kararlılığının bir göstergesi niteliğindedir.

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

| Norm Holding        | Toplam Başvuru Sayısı | Toplam Tescil Sayısı | Ulusal Tescil Sayısı | Uluslararası Tescil Sayısı |
|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|
| Patent Başvuru      | 43                    | 19                   | 13                   | 6                          |
| Faydalı Model       | 8                     | 8                    | 8                    | 0                          |
| Endüstriyel Tasarım | 9                     | 8                    | 7                    | 1                          |

### Akademik Yayın Sayısının Trendi

2024 yılı içerisinde üniversite iş birlikleri ile 9 adet akademik araştırma ve 3 adet proje gerçekleştirilmiştir. Bilimsel yayın sayısının 2025 yılı sonuna kadar yıllık 20'ye ulaşması hedeflenmektedir.

2024 yılı itibarıyla Norm Fasteners Cıvata Ar-Ge Merkezi'nin Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları alanındaki

çalışmalarını bütüncül şekilde yansıtabilecek özel bir portföy kitapçığı hazırlanması süreci tamamlanmıştır. Oluşturulan bu kitapçık, Ar-Ge faaliyetlerinden doğan tüm başvuru ve tescil süreçlerini kapsayan kapsamlı bir kaynak olarak Ar-Ge Merkezi dokümantasyonu içerisinde yer almaktadır. Çalışma, Holding'in yenilikçi üretim anlayışını ve fikri haklara verdiği stratejik önemi kamuoyuyla paylaşmayı da amaçlamaktadır.

| Patent Başvuru Sayısı | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------|------|------|------|
| Norm Fasteners Cıvata | 4    | 6    | 4    |
| Norm Fasteners Somun  | 0    | 1*   | 1*   |
| Norm Tooling          | 0    | 1    | 1    |
| Norm Coating**        | 0    | 1    | 2    |
| Norm Additive         | 1    | 0    | 0    |

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

\*\*Norm Coating henüz Ar-Ge merkezi olarak tescillenmediğinden toplam patent sayılarında hariç tutulmuştur.

| Üretilen Yeni Ürün Sayısı | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Norm Fasteners Somun      | Adet  | 533   | 440   | 425   |
| Norm Fasteners Cıvata     | Adet  | 2.591 | 1.372 | 1.365 |
| Norm Tooling              | Adet  | 5.370 | 4.404 | 4.105 |

### 2024 Patent Başvuruları

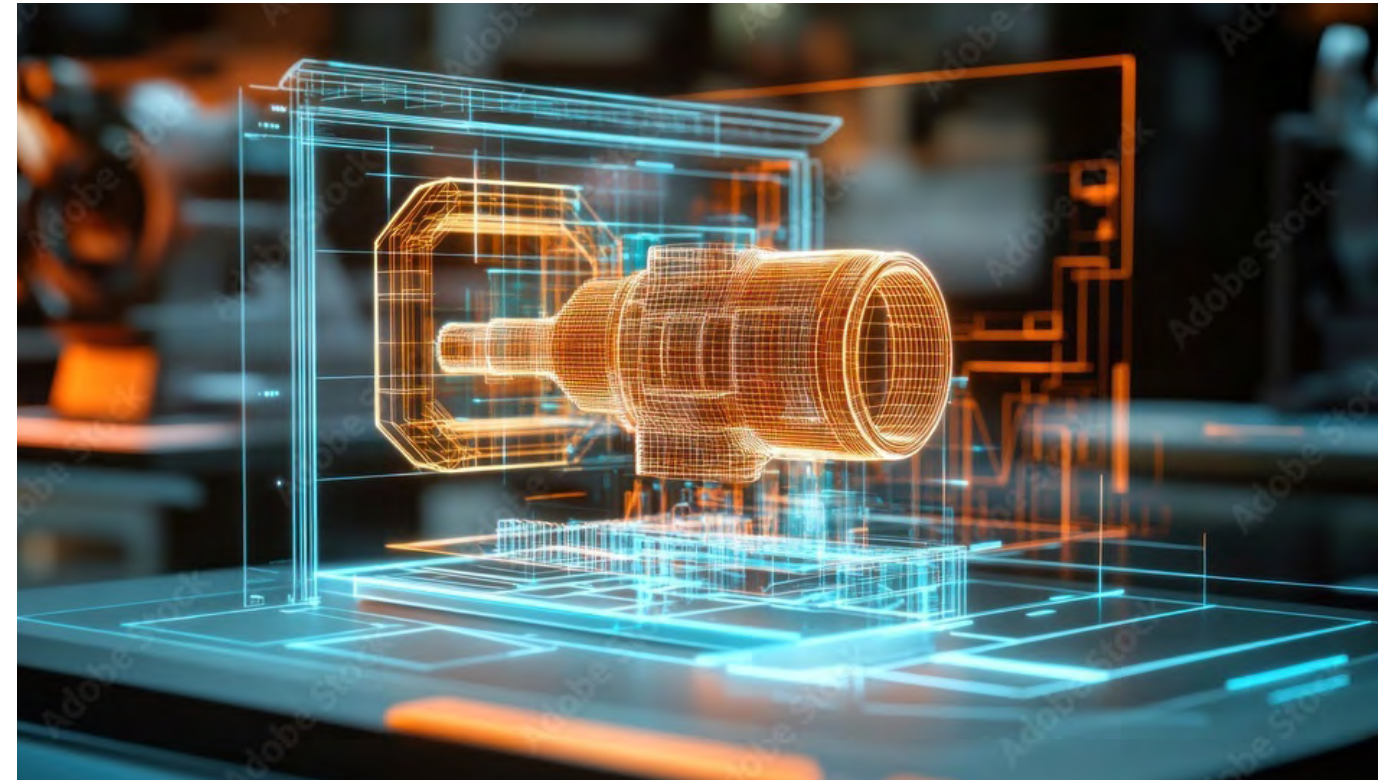
- Norm Fasteners Cıvata İzmir, malzeme akışını ve sıkıştırma etkisini artıran, çakma kuvvetlerini azaltarak yüksek tork dayanımı sağlayan özel lob yapısına sahip bir çakma cıvata, standart altı köşe tahrik aparatlarıyla uyumlu, ağırlığı azaltılmış ve yüksek mukavemetli bir bağlantı elemanı ile hibrit yapıya sahip, enerji kaybını azaltan iki parçalı bir bağlantı elemanına yönelik üç başvuru gerçekleştirmiştir.

- Norm Coating, elektrokimyasal süreçlerden elde edilen atıklardan 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.

- 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@LIVETM** tasarımına ait patentler için uluslararası PCT başvuruları tamamlanmıştır.



## İKİZ DÖNÜŞÜM

Dijitalleşme, günümüzün hızla değişen iş dünyasında yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir geleceğin inşasında stratejik bir kaldıraç olarak konumlanmaktadır. Otomasyon, yapay zeka ve büyük veri analitiği gibi dijital çözümler üretimden tedarik zincirine, enerji yönetiminden kaynak verimliliğine kadar pek çok alanda çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Norm Holding, bu dönüşümü operasyonel verimlilik artışının ötesinde, iklim değişikliğiyle mücadelenin etkili bir aracı olarak değerlendirmektedir. Dijitalleşme ve çevresel sürdürülebilirliğin birlikte ele alındığı ikiz dönüşüm yaklaşımı, Holding'in stratejik yol haritasına entegre edilmiştir. Bu kapsamda, veri odaklı karar alma sistemleri, dijital takip mekanizmaları ve enerji verimliliğini artıran teknolojiler yaygınlaştırılarak hem rekabet gücü artırılmakta hem de çevresel sorumluluklar etkin şekilde yerine getirilmektedir.

Norm Holding, ikiz dönüşüm sayesinde hem çevresel ayak izini azaltmakta hem de dijital yetkinliklerini geliştirerek gelecek nesillere sürdürülebilir bir miras bırakmayı hedeflemektedir. Veri analitiği, robotik süreç otomasyonu (RPA), nesnelerin interneti (IoT) ve yapay zeka destekli sistemler sayesinde üretimden lojistiğe kadar tüm iş süreçlerinde gerçek zamanlı izleme, öngörüye dayalı karar alma ve hızlı müdahale kabiliyeti geliştirilmektedir. Bu teknolojiler aracılığıyla stok kontrolü, sipariş planlaması ve tedarik zinciri yönetimi gibi kritik süreçler daha esnek ve çevik hale getirilmektedir. Aynı zamanda rota optimizasyonu, kaynak kullanımı verimliliği ve enerji tüketiminin azaltılması gibi çevresel hedeflerde de önemli iyileşmeler sağlanmaktadır. Norm Holding'in dijital ve yeşil dönüşüm stratejilerinin sahaya yansıtılması, bünyesinde yer alan ve 150 kişilik uzman kadrosuyla faaliyet gösteren Norm Dijital tarafından koordine edilmektedir.

İkiz dönüşümün sürdürülebilir başarısı, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda insan kaynağının dijital yetkinliklerle donatılmasıyla mümkün olmaktadır. Norm Holding, dijital dönüşüm kültürünü kurum geneline yaymak ve çalışanlarının dijital becerilerini sistematik olarak geliştirmek amacıyla Dijital Dönüşüm Akademisi'ni hayata geçirmiştir. Bu kapsamda yürütülen eğitim ve farkındalık çalışmaları sayesinde Holding'in dijital olgunluk seviyesi endeksi 2024 yılında 136 düzeyine ulaşarak önceki yıla göre artış göstermiştir. 2025 yılı sonuna kadar tüm çalışanların bu eğitimlerden faydalanması ve kurum genelinde dijital okuryazarlığın ileri seviyeye taşınması hedeflenmektedir.

2023 yılında yayımlanan, **Dijital İletişim Politikası** ile dijital ortamlarda insan haklarına saygıyı açıkça güvence altına almaktadır. Çalışanlardan, sosyal medya ve diğer çevrim içi platformlarda ifade özgürlüğü çerçevesinde; ayrımcılık, nefret söylemi, taciz ve kişilik haklarına yönelik ihlallerden uzak durmaları beklenmektedir. Bunun yanında, kişisel verilerin korunması, gizli bilgilerin paylaşılmaması, dijital güvenlik önlemlerine uyulması ve şirket itibarını zedeleyebilecek davranışlardan kaçınılması zorunludur. Politika; veri gizliliği, algoritmik adalet ve çevrim içi etik konularında açık kurallar tanımlar ve bu ilkelerin ihlal edilmesi durumunda gerekli yaptırımları öngörmektedir. Böylece Norm Holding, dijital dönüşüm sürecinde insan onurunu, eşitliği ve hakları somut şekilde korumaktadır.

Dijital sistemlerin sağladığı şeffaflık ve izlenebilirlik sayesinde karbon ayak izinin izlenmesi, atıkların azaltılması ve sürdürülebilirlik performansının anlık takibi mümkün hale gelmektedir. Ayrıca üretim ve diğer faaliyetlere entegre edilen dijital çözümler, İSG risklerinin önceden tespit edilmesine, olası tehlikelerin minimize edilmesine, edilemeyen risklerin ikame edilmesine ve çalışanların daha emniyetli bir ortamda çalışmalarına olanak tanımaktadır. Norm Holding, dijital dönüşüm stratejisini yeşil dönüşümle entegre ederek ikiz dönüşüm yaklaşımını benimsemekte ve bu sayede hem çevresel hem toplumsal etki alanlarında kalıcı değer yaratmaktadır. Bu vizyon doğrultusunda dijitalleşme, sadece verimlilik değil daha adil, güvenli ve sürdürülebilir bir gelecek için itici güç olarak konumlandırılmaktadır.

2024 yılı itibarıyla, Holding'in dijital robot otomasyon platformu Normie üzerinden yürütülen süreçlerin sayısı 347'ye ulaşmıştır. Bu süreçlerin dijitalleştirilmesi sayesinde aylık toplam 19.170 saatlik manuel iş gücü otomasyon sistemlerine aktarılmış, hem operasyonel verimlilik artışı sağlanmış hem de çalışanların katma değerli faaliyetlere yönelmesine olanak tanınmıştır. Norm Holding, genç yeteneklerin dijital yetkinliklerini geliştirmek amacıyla çeşitli gelişim programları sunmaktadır. Bu programlar aracılığıyla genç yeteneklerin teknolojik gelişmelere uyum sağlamaları ve sürdürülebilirlik odaklı bir vizyon geliştirmeleri desteklenmektedir. Bu çalışmalar, "İnsana Değer" ve "Teknolojiye Değer" yaklaşımlarının birleşiminde şekillenmektedir. Bu kapsamda SAP Academy projelerinin devamlılığı sağlanmaktadır.

### Paydaş Görüşü

Norm Digital ekibinden aldığımız RPA eğitimi sayesinde yaklaşık iki ay gibi kısa bir sürede 45-50 süreci başarıyla tasarladık. Süreç boyunca gösterdikleri hızlı destek ve özveriyle yaklaşımları için tüm ekibe içtenlikle teşekkür ederiz.

Emre Özel

**Hedef Filo**

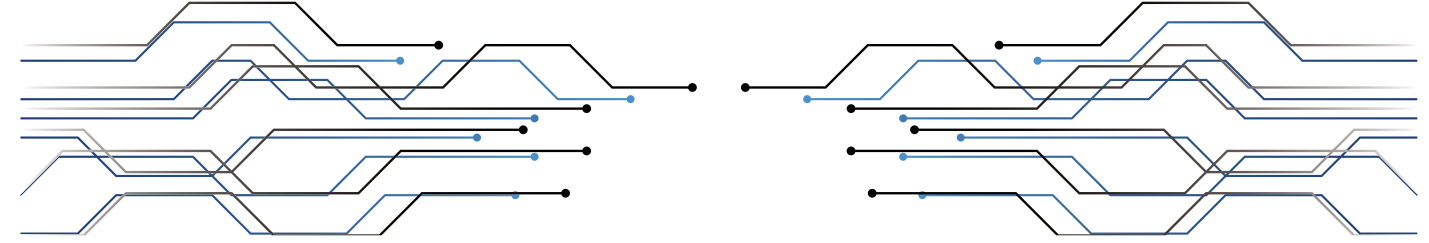
Business Solutions Team  
Manager



## 2024 Dijital Dönüşüm Projeleri

Norm Holding, üretimden yönetişime kadar tüm süreçlerini daha çevik, izlenebilir ve sürdürülebilir hale getirmek amacıyla dijital dönüşümü stratejik bir öncelik olarak konumlandırmaktadır. Bu doğrultuda, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik altyapı ile sınırlı olmadığına bilinciyle yapay zeka uygulamalarını da içeren bütüncül bir dönüşüm stratejisi geliştirilmiştir. Yapay Zeka Yol Haritası kapsamında, klasik makine öğrenimi ve derin öğrenme tekniklerinin yanı sıra,

üretken yapay zeka ve büyük dil modelleri gibi ileri teknolojiler iş süreçlerine entegre edilmektedir. Bu uygulamalar operasyonel verimliliği artırmanın yanı sıra bilgiye daha hızlı ulaşmayı sağlayarak çalışan deneyimini de iyileştirmektedir. Holding, dijital dönüşüm stratejisini dört temel öncelik alanı üzerinden yapılandırmakta ve bu alanlarda sistematik projeler geliştirmeye devam etmektedir.



### OCEAN MES Uygulaması ve Yaygınlaştırılması

Norm Holding, üretim operasyonlarında dijitalleşmeyi derinleştirmek amacıyla geliştirdiği OCEAN MES uygulamasını 2024 yılında yeni üretim hatlarına da entegre ederek sistemin kapsamını genişletmiştir. Bu dijital altyapı sayesinde üretim sürecinin tüm aşamaları anlık olarak takip edilebilmekte, veri odaklı karar alma süreçleri güçlendirilmektedir. Sistem, üretimden gelen verilerin anlık olarak toplanmasını, kalite kontrol mekanizmalarının iyileştirilmesini ve operasyonel verimliliğin artırılmasını mümkün kılarken, enerji kullanımında da önemli tasarruflar sağlamaktadır. OCEAN MES'in sunduğu dijital izlenebilirlik kabiliyeti sayesinde, potansiyel hatalar erkenden belirlenmekte ve süreçlerin kesintisiz devam etmesi desteklenmektedir.

#### Paydaş Görüşü

Bütünleşik bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi amacıyla tıbbi ve idari süreçlerimizde teknoloji ve dijital dönüşüm merkezli yatırımlara öncelik veriyoruz. Bu doğrultuda, süreçlerimizi daha az iş gücüyle, daha verimli bir şekilde yürütmek adına RPA yolculuğumuzu Norm Dijital iş birliğiyle başlatmaya karar verdik.

Savaş DAYI

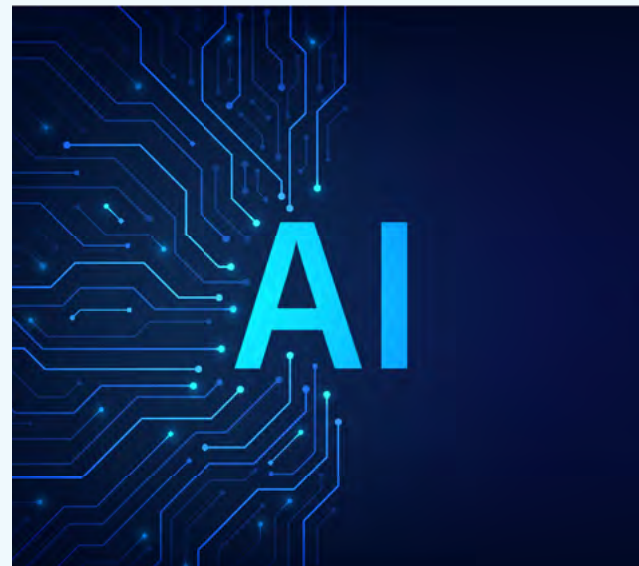
**Bayındır Sağlık Grubu**  
Dijital Dönüşüm Müdürü

### Yapay Zeka Projeleri

Yapay zeka çözümleri, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik hedeflerinin birleşim noktasında değer yaratmaya devam etmektedir.

#### Isıl İşlem Optimizasyonu Projesi

Norm Holding'in dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında hayata geçirilen projelerden biri, ısıtma süreçlerinin verimliliğini artırmayı hedefleyen veri odaklı bir performans izleme sistemidir. SAP, OCEAN ve IBA gibi farklı dijital altyapılardan sağlanan veriler ile süreçler detaylı biçimde analiz edilmekte ve sürekli iyileştirme fırsatları belirlenmektedir. Proje; verilerin toplanması ve görsel hale getirilmesi, üretim partilerinin grafiksel olarak izlenmesi, bekleme sürelerinin ve duruş sebeplerinin incelenmesi, ürün bazında ideal reçetelerin oluşturulması ve atmosfer fanlarının kullanım ömrünün öngörülmesi gibi kapsamlı faaliyetleri içermektedir. Elde edilen bulgular, süreç optimizasyonu için geliştirilen öneriler ve düzenli raporlamalarla desteklenerek, operasyonel verimliliğe katkı sağlamaktadır.



#### OCEAN OYSTER

##### Yapay Zeka Destekli Karar Desteği ve Anomali Tespiti

Norm Holding'in dijitalleşme vizyonu doğrultusunda geliştirilen OCEAN ürün ailesinin bir bileşeni olan OCEAN OYSTER, yapay zeka teknolojileri ile üretim süreçlerinin daha verimli ve öngörülebilir hale gelmesini amaçlamaktadır. 2024 yılı itibarıyla devreye alınan bu sistem, geçmiş üretim verilerini analiz ederek olası darboğazları önceden belirlemekte, operatörlere iyileştirici aksiyon önerilerinde bulunmakta ve operasyonel kararlara doğrudan katkı sağlamaktadır. Ayrıca makine arızaları ile kalite sorunlarını otomatik olarak tespit edebilen ve gerçek zamanlı uyarılarla kullanıcıyı bilgilendiren entegre bir yapay zeka altyapısına sahiptir. Sistemin 2025 yılı boyunca daha geniş bir uygulama alanına yayılması ve gelişmiş fonksiyonlarla desteklenmesi planlanmaktadır.

#### OCEANPedia

##### Kurumsal Bilgiye Büyük Dil Modelleriyle Erişim

Norm Holding'in dijital bilgi yönetimi alanında hayata geçirdiği OCEANPedia platformu, kurum içi bilgiye hızlı ve kullanıcı dostu bir şekilde erişim sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. SharePoint, Confluence ve QDMS gibi sistemlerde yer alan binlerce dokümana doğal dil işleme teknolojileriyle çalışan büyük dil modelleri (LLM) aracılığıyla erişim imkanı sunan bu platform, çalışanların ihtiyaç duyduğu prosedür, talimat ve teknik içeriklere saniyeler içinde ulaşmasını mümkün kılmaktadır. Yapay zeka destekli arama özellikleri sayesinde bilgiye erişim süreçleri kişiselleştirilmekte, kurumsal hafıza dijitalleştirilerek bilgi yönetiminin sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

### RPA Projeleri (Robotik Süreç Otomasyonu)

Norm Holding, iç süreçlerin daha etkin ve hatasız yürütülmesini sağlamak amacıyla robotik süreç otomasyonu (RPA) uygulamalarını 2024 yılında daha geniş bir yelpazede devreye almıştır. Özellikle finans, insan kaynakları ve tedarik zinciri gibi yüksek işlem hacmine sahip birimlerde uygulamaya alınan yazılım robotları; manuel, tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede hem operasyonel zaman yönetiminde verimlilik sağlanmış hem de süreçlerdeki tutarlılık ve doğruluk artırılmıştır. Otomasyon çözümleri, çalışanların katma değerli işlere daha fazla odaklanmasına imkan tanırken, aynı zamanda dijital dönüşüm hedeflerine önemli katkı sunmaktadır.



**Sorumlu yatırımlarla** ilerliyor **sürdürülebilir**  
**ve izlenebilir tedarik zincirini** geliştiriyor  
**operasyonel mükemmelliği** güçlendiriyor  
**ürün kalitesi ve güvenliğini** sürekli  
iyileştiriyor **müşteri deneyimini**  
güçlendiriyoruz.



# ÇALIŞMAYA DEĞER

Norm Holding, “Çalışmaya Değer” yaklaşımını temel alarak, faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde ve coğrafyalarda başta müşteriler olmak üzere tüm paydaşları için daha adil ve yaşanabilir bir dünya bırakmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda kaliteli ürünler sunmakta, yüksek katma değerli yatırımlara öncülük etmekte ve toplumsal gelişim ile ekonomik kalkınmayı destekleyen projeler yürütmektedir. “Çalışmaya Değer” ilkesini merkeze alan Holding, yaşamaya değer bir gelecek inşa etme vizyonu ile hareket etmektedir.

Norm Holding'in iş modelinin temelinde, uzun vadeli değer yaratmayı önceleyen, sürdürülebilir ve sorumlu büyüme anlayışı bulunmaktadır. Bu çerçevede Holding, faaliyetlerini sürdürürken bu temel ilkeleri referans almaktadır:

- Yüksek katma değerli, kaliteli, güvenilir ve yenilikçi ürünler geliştirmek,
- Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla sorumlu yatırım anlayışını benimseyerek fayda üretmek,
- Kurumsal yönetim prensipleri doğrultusunda şeffaf, etik ve hesap verebilir bir yönetim modeli benimsemek,
- Üretim süreçleri ile tedarik zincirinin tamamında çevresel etkileri en aza indirerek sera gazı emisyonlarını azaltmak,
- Etik değerlere dayalı, dirençli ve sürdürülebilir bir tedarik ağı oluşturmak,
- Teknolojik gelişmelere uyum sağlayan, yetkinlikleriyle fark yaratan ve pozitif sosyal etki oluşturan bir insan kaynağı geliştirmek.

## Kurumsal İtibar Araştırması

Norm Holding, 2024 yılında ilk kez Kurumsal İtibar Araştırması gerçekleştirmiştir. Bağımsız bir araştırma şirketi aracılığıyla yürütülen çalışmaya, 11 farklı hedef kitleyi temsilen toplam 1.686 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında ölçülen İtibar Yönetimi Performansı (RMS) skoru, 70 ve üzeri olduğunda yüksek itibarı ifade etmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, Norm Holding'in farklı paydaş grupları nezdinde güçlü bir itibar algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır:

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>Tedarikçiler</b>                 | 92 |
| <b>Yerel Bölge Kanaat Önderleri</b> | 89 |
| <b>Mevcut Müşteriler</b>            | 88 |
| <b>Meslek Lisesi Öğrencileri</b>    | 81 |
| <b>Yarı Potansiyel Müşteriler</b>   | 80 |
| <b>İzmir Bölge Halkı</b>            | 78 |
| <b>Salihli Bölge Halkı</b>          | 76 |
| <b>Üniversite Öğrencileri</b>       | 76 |
| <b>Ulusal Kanaat Önderleri</b>      | 76 |
| <b>Ofis Çalışanları</b>             | 74 |
| <b>Saha Çalışanları</b>             | 70 |

Bu sonuçlar, tedarikçilerden müşterilere, çalışanlardan bölge halkına kadar tüm paydaş gruplarında Norm Holding'in güvenilir, saygın ve değer yaratan bir kurum olarak algılandığını göstermektedir. Norm Holding, elde edilen bu güçlü itibarı sürdürülebilirlik yaklaşımının önemli bir çıktısı olarak değerlendirmektedir.

## Ekonomik Performans

2024 yılında Norm Holding'in konsolide net satışları, 2023'e kıyasla %10 azalarak 499 milyon eurodan 450 milyon euro seviyesine gerilemiştir. Benzer şekilde, kombine yatırımlar da 2023 yılına göre %14 düşüş göstererek 86 milyon eurodan 74 milyon euro seviyesinde gerçekleşmiştir.

2024 yılında Avrupa otomotiv sektöründe yaşanan yavaşlama, özellikle elektrikli araç projelerinde alınan revizyon kararlarıyla birlikte Norm Holding'in üretim hacmi üzerinde sınırlayıcı etki yaratmıştır. Türkiye'de yüksek enflasyonu kontrol altına almaya yönelik uygulanan para politikaları, iç talepte azalmaya ve finansmana erişimin zorlaşmasına yol açarak, reel sektörde daha temkinli ve dengeli bir yönetim anlayışını zorunlu kılmıştır.

Norm Holding, değişen ekonomik koşullara karşı önleyici ve esnek bir yaklaşım benimsemiş; teminatlı satış modeliyle finansal risklerini azaltmış, dijitalleşme, otomasyon ve verimlilik odaklı yatırımlara öncelik vererek kaynak etkin kullanımına odaklanmıştır. Aynı zamanda iş süreçlerini sadeleştirmiş, iç kontrol sistemlerini güçlendirmiş ve organizasyonel çevikliği artıracak yapısal iyileştirmeleri hayata geçirmiştir.

Avrupa pazarındaki durgunluğa karşılık, Amerika'daki talep istikrarını korumuş; bu durum, Norm Holding'in bölgesel önceliklerini yeniden şekillendirmesine imkân tanımıştır. Şirket, bu pazarda müşteri memnuniyetini artırmış, operasyonel kapasitesini güçlendirmiş ve pazar payını genişletmiştir. 2025 yılı itibarıyla Ortadoğu başta olmak üzere yeni coğrafyalarda büyüme hedefi doğrultusunda bölgesel yapılanma ve iş geliştirme süreçlerini başlatmıştır.

2024 yılı itibarıyla Norm Holding, 8 ülke ve 4 kıtada faaliyet göstermekte; 23 bağlı şirketi, 22 üretim tesisi ve 15 satış ile lojistik merkezi üzerinden operasyonlarını sürdürmektedir. Toplam 3800 çalışanıyla 205.000 tonluk üretim kapasitesine ulaşan Holding, küresel ölçekte genişleyen operasyonlarını sürdürülebilirlik ve dijitalleşme odaklı bir yaklaşımla yönetmektedir. Türkiye'deki yüksek enflasyon ve finansmana erişimde yaşanan zorluklara rağmen Norm Holding, inovasyon kapasitesini artırmış ve üretim süreçlerini güçlendirmiştir. Bu dönemde Norm Fasteners, JCR Eurasia Rating tarafından yapılan değerlendirme sonucunda Norm Fasteners'ın uzun vadeli ulusal kredi notları Norm Fasteners Cıvata'da A, Norm Fasteners Salihli Cıvata ve Norm Fasteners Somun'da A- olarak belirlendi.



## SORUMLU YATIRIM

Holding ve bağlı şirketlerinin yatırım stratejileri ve programları, Yönetim Kurulu'na bağlı Yatırım Komitesi tarafından yönetilmektedir. Komitenin görev ve çalışma esaslarına, raporun "Yönetim Kurulu Bünyesindeki Komiteler" bölümünde yer verilmiştir.

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.

### 2024 Yılı Yatırımları

2024 yılı içerisinde Norm Holding ve bağlı şirketlerinde toplam 74,8 milyon euro tutarında yatırım gerçekleştirilmiş; bu yatırımlar büyüme, verimlilik artışı, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı projelere yönlendirilmiştir.

Yatırımların en büyük kısmı çevre yatırımlarına ayrılmış olup, bu alandaki harcama 17 milyon euro olarak gerçekleşmiştir. Bu kapsamda harcamalar; makine, ekipman, demirbaş ve diğer uzun ömürlü varlıkların alımı için gerçekleştirilmiştir. Özellikle üretim kapasitesini desteklemeye yönelik yatırımlar bu kapsamda yer almıştır.

Ar-Ge merkezi ürünlerin ömrünü uzatmayı, malzeme verimliliğini artırmayı, atıkları azaltmayı ve enerji tüketimini optimize etmeyi amaçlayan projeler yürütmüştür. Dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımları için 5,3 milyon euro harcanmıştır. Bu kapsamda yapılan harcamalar; üretim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, veri altyapısının güçlendirilmesi, otomasyon sistemlerinin kurulumu ve yazılım yatırımlarını içermektedir. İnşaat ve tadilat yatırımları için ayrılan kaynak 2,6 milyon euro seviyesindedir. Bu yatırımlar, mevcut tesislerin yenilenmesi, altyapıların iyileştirilmesi ve yeni bina inşaatları gibi fiziksel dönüşüm projelerine yöneliktir.

Tesis yatırımları kapsamında toplam 8,6 milyon euro tutarında harcama yapılmış; bu tutar, yeni üretim hatlarının kurulması, üretim sahalarının genişletilmesi ve modernizasyon çalışmalarında kullanılmıştır.



Yenilenebilir enerji dönüşümünün bir parçası olarak gerçekleştirilen GES (Güneş Enerjisi Sistemleri) yatırımları, 2024 yılı itibarıyla toplam 15,57 milyon euroya ulaşmıştır. Bu yatırımlar, enerji maliyetlerini düşürmenin yanı sıra sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlama açısından stratejik bir öneme sahiptir. Çevresel yatırımların büyük bir kısmını oluşturan GES yatırımları ile birlikte 2024 yılı içerisinde toplam 17 milyon euro tutarında çevresel yatırım gerçekleştirilmiştir.

Bakım-onarım yatırımları kapsamında 354 bin euro harcama gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, mevcut ekipmanların verimli şekilde çalışmasının sürdürülmesi, olası üretim kesintilerinin önlenmesi ve kalite kontrol süreçlerinin desteklenmesi hedeflenmiştir.



## MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

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. Müşteri ve diğer menfaat sahiplerinin yasal ve sözleşmeye dayalı hakları, Norm Holding Menfaat Sahipleri Politikası kapsamında açık şekilde tanımlanmıştır. Kurumsal internet sitesinde yer alan iletişim formu aracılığıyla iletilen şikâyet ve talepler, sistematik biçimde değerlendirilmekte ve çözüm süreçleri sürekli gelişimi destekleyecek şekilde yürütülmektedir.

Müşteri bilgileri ve ticari veriler Norm Holding Bilgi Güvenliği Politikası çerçevesinde, yürürlükteki mevzuat ve sektör standartlarına uygun şekilde korunmaktadır. Aynı dönemde, müşteri mahremiyetinin ihlaline dair herhangi bir olumsuz durum yaşanmamıştır.



## Ürün Kalitesi ve Güvenliği

Norm Holding, yüksek kalite standartlarını sürdürebilmek adına kalite yönetim sistemini değişen koşullara ve gelişen teknolojilere uyum sağlayacak şekilde gözden geçirmekte ve güncellemektedir. Bu kapsamda, Norm Holding Kalite Politikası 2024 yılı içerisinde revize edilerek Holding'in kurumsal internet sitesi aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmıştır. Revizyon kapsamında Kalite Politikası'nın temel ilkelerine; teknoloji ve eğitimin yanı sıra, Entegre Yönetim Sistemi, bilgi güvenliği, etik değerler ve sosyal sorumluluklar eklenmiştir.

Kalite Politikası'nın tüm iş süreçlerine entegre edilmesiyle, otomotiv sektöründe yüksek kalite standartlarına uyum sağlanması ve sürekli gelişimin

kurumsal yapıya yerleşmesi hedeflenmektedir. Norm Holding'de Kalite Yönetim Sistemi, sektörel bazlı kalite yönetim sistemlerini de gözeterek Holding Kalite Politikası ile entegre bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

Uluslararası yönetim standardı sertifikasyonlarına uygunluk çerçevesinde, yüksek kalite ve güvenlik şartlarının sağlanmasına özen gösterilmekte ve ilgili standartlara uygunluk titizlikle gözetilmektedir. Holding; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi gibi temel sertifikalara sahiptir. Ayrıca sektör bazında IATF 16949 Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi ve AS 9100 Havacılık Kalite Yönetim Sistemi gerekliliklerini de karşılamaktadır.

## ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

|                                      | AS<br>9100* | IATF<br>16949 | ISO<br>9001 | ISO<br>14001 | ISO<br>27001 | ISO<br>45001 | ISO<br>50001 | YYS |
|--------------------------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----|
| <b>Norm Fasteners Cıvata İzmir</b>   |             | X             | X           | X            |              | X            | X            |     |
| <b>Norm Fasteners Cıvata</b>         |             | X             | X           |              | X            |              |              | X   |
| <b>Norm Fasteners Somun</b>          |             | X             | X           | X            |              | X            | X            |     |
| <b>Norm Fasteners Cıvata Salihli</b> |             | X             | X           | X            |              | X            | X            |     |
| <b>Norm Fasteners Vida</b>           |             | X             | X           | X            |              | X            | X            |     |
| <b>Norm Fasteners Bursa</b>          |             | X             |             |              |              |              |              |     |
| <b>Norm Fasteners Almanya</b>        |             | X             |             |              |              |              |              |     |
| <b>Norm Fasteners Gölcük</b>         |             | X             |             |              |              |              |              |     |
| <b>Norm Fasteners Amerika</b>        |             | X             |             |              |              |              |              |     |
| <b>Norm Coating</b>                  |             | X             | X           | X            |              | X            | X            |     |
| <b>Norm Tooling</b>                  | X*          | X             | X           | X            |              | X            | X            |     |
| <b>Norm Additive</b>                 |             |               | X           |              |              |              |              |     |
| <b>Norm Forging</b>                  |             |               | X           |              |              |              |              |     |
| <b>NRM</b>                           |             |               |             |              |              |              |              |     |
| <b>Norm Digital</b>                  |             |               | X           |              | X            |              |              |     |
| <b>STD</b>                           |             |               |             |              | X            |              |              | X   |

\* AS 9100 Serisi Havacılık Kalite Yönetim Sistemi sertifikası 2025 yılının ilk çeyreğinde alınmıştır.

## OPERASYONEL MÜKEMMELLİK

Norm Holding, faaliyet gösterdiği tüm alanlarda süreç Norm Holding, faaliyet gösterdiği tüm alanlarda süreç verimliliğini artırmayı ve operasyonel mükemmelliği kurumsal bir yapı haline getirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, 2025 yılı itibarıyla Norm Tooling bünyesinde kurulan Operasyonel Mükemmellik Birimi; yalın üretim, maliyet iyileştirme, metot geliştirme ve sürekli gelişim süreçlerini tek çatı altında toplamaktadır. Birim, grup bünyesindeki tüm şirketlerde uygulama birliği sağlamayı, verimliliği artırmayı ve kaynak kullanımında etkinliği güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışanların katılımıyla geliştirilen öneri sistemi, operasyonel gelişimin temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. 2024 yılı boyunca Norm Fasteners genelinde iletilen toplam 1.598 öneriden 913'ü değerlendirmeye alınmış; bu önerilerden 296'sı için kaizen çalışmaları tamamlanmıştır. QDMS altyapısıyla entegre edilen bu sistem sayesinde öneri ve kaizen süreçleri etkin biçimde takip edilmektedir.

Dijitalleşme ekseninde yürütülen projeler ile üretim süreçlerinin veriye dayalı karar alma yetkinliği geliştirilmektedir. Tesislerde kurulan izlenebilirlik altyapısı ile üretim verileri anlık olarak izlenebilmekte; MES sistemleri aracılığıyla OEE performansları analiz edilebilmektedir. Manuel süreçlerin Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) ile dijitalleştirilmesi sayesinde iş gücü daha etkin kullanılmakta; operasyonlar kişiden bağımsız bir yapıya kavuşmaktadır.

Sürekli iyileştirme kültürü tüm iş yapış biçimlerine entegre edilmektedir. Bu kapsamda, 5S denetimleri çeyrek dönem bazlı olarak tüm fabrikalarda düzenli biçimde uygulanmaktadır. Bu denetimlerin çıktıları doğrultusunda sahada iyileştirme aksiyonları planlanmakta ve uygulamaya alınmaktadır. Aynı zamanda, 2024 yılı içerisinde yürütülen iş etütleri sonucunda toplam 851 analiz tamamlanmış ve norm kadro çalışmaları ile iş gücü planlaması optimize edilmiştir. Sahadan gelen geri bildirimler doğrultusunda, İSG, çevre ve enerji performansını artıracak uygulamalar bireysel performans sistemine entegre edilmiştir.

Operasyonel süreçlerdeki verimlilik yalnızca üretim hatları ile sınırlı kalmayıp, iç lojistik faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu doğrultuda, tesisler arası taşıma faaliyetlerinde AMR (Akıllı Taşıma Sistemleri) sistemleri devreye alınmakta, layout optimizasyonları ile taşıma mesafeleri ve ara stoklar azaltılmaktadır. Böylelikle üretim süreçlerinin bütüncül bir şekilde iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Gelecek dönemde operasyonel mükemmellik uygulamalarının kapsamı daha da genişletilecektir. Buna yönelik olarak, SAP IBP ve PPDS sistemlerinin devreye alınarak üretim planlamasında eş zamanlılık artırılmakta; görev bazlı mesleki gelişim programları ile çalışan yetkinlikleri geliştirilmektedir. Tüm çalışanların katılımını esas alan bu sistematik ile süreç iyileştirme kültürü kurumsal yapıya kalıcı biçimde entegre edilmektedir.

### Paydaş Görüşü

2024 yılı itibarıyla Norm Fasteners bünyesinde taşıma ve depolama süreçlerimizi daha verimli, daha güvenli ve tüm adımlarda takip edilebilir hale getirmek amacıyla AGV (Otonom Güdümlü Araç) sistemleriyle ilgili yatırım çalışmalarımıza başladık.

Üretim sahalarımızda yapılan analizler doğrultusunda süreç ihtiyaçları detaylı şekilde belirlendi ve ilgili tüm fonksiyonların katkısıyla sistem tasarımı, layout çalışmaları ve entegrasyon planlamaları gerçekleştirildi.

AGV sistemlerinin devreye alınmasına yönelik hazırlıklar, üretim, lojistik, bakım ve IT ekiplerinin ortak çalışmalarıyla yürütülmekte olup; sadece teknolojik dönüşüm değil, aynı zamanda operasyonel mükemmelliğe giden yolda önemli bir kültürel dönüşüm süreci hedeflenmektedir.

Bu proje kapsamında gösterilen disiplinli yaklaşım, ekipler arası güçlü iş birliği ve çözüm odaklı çalışma kültürü, bizi hem dijitalleşme hem de sürdürülebilirlik alanlarında bir adım ileriye taşımaktadır.

Ömer Gökçe KUYUCU

**Norm Fasteners**  
Operasyonel Mükemmellik Müdürü

## SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Norm Holding, sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımını yalnızca ürün kalitesi ve zamanında teslimat performansı ile sınırlı tutmamakta; tedarikçilerini çevresel ve sosyal sorumluluk kriterleri doğrultusunda da değerlendirmektedir. Grup genelinde uygulanan satın alma süreçleri ise, stratejik iş ortaklıklarının kurumsal değerlerle uyumlu şekilde yönetilmesini hedeflemektedir. Bu doğrultuda çevresel duyarlılık, etik iş yapış biçimi ile iş sağlığı ve güvenliği gibi unsurlar, tedarikçi ilişkilerinde öncelikli değerlendirme kriteri haline gelmektedir.

Holding bağlı şirketleri, sürdürülebilir tedarik anlayışını kurumsal düzeyde benimsemek adına, tedarikçileriyle çevre dostu uygulamaların yaygınlaştırılması yönünde iş birliği geliştirmektedir. Özellikle yüksek çevresel etkiye sahip girdilerin satın alınmasında alternatif malzeme, düşük karbon ayak izi ve geri dönüştürülebilirlik özellikleri göz önünde bulundurulmaktadır.

Norm Holding tarafından sürdürülebilir tedarik zinciri çerçevesinde oluşturulan Sürdürülebilir Satınalma Politikası, küresel ve yerel düzeyde yürütülen tüm mal, hizmet ve ham madde tedarik süreçlerinde geçerlidir. Holding bünyesindeki tüm satın alma süreçlerini kapsayan bu politika; şeffaflık, etik yaklaşım, insan haklarına saygı, iş birliğine dayalı çalışma ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeleri temel almaktadır. Tedarik zincirinin çevresel etkilerinin azaltılması, adil karar alma süreçlerinin benimsenmesi, uluslararası çalışma

standartlarının desteklenmesi, çeşitliliğin teşvik edilmesi ve tedarikçilerle yenilikçi iş birliklerinin kurulması temel yaklaşımlar arasında yer almaktadır. **Tedarikçi Etik Davranış Kuralları** ile Norm Holding Tedarikçi El Kitabı, **Sürdürülebilir Satınalma Politikası** kapsamında hazırlanan bağlayıcı nitelikte dokümanlardır.

Norm Holding, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimini kurumsal değerlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmek ve bu doğrultuda tedarikçileriyle uzun vadeli, sorumlu iş birlikleri geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bu yaklaşım kapsamında oluşturulan Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu insan haklarına saygı, çocuk işçiliğinin önlenmesi, adil çalışma koşulları, çeşitlilik ve fırsat eşitliği gibi sosyal ilkelere; iş sağlığı ve güvenliği, ürün ve süreç güvenliği gibi operasyonel gerekliliklere; rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, adil rekabet, veri gizliliği ve fikri mülkiyetin korunması gibi etik ilkelere yer vermektedir. Aynı zamanda, karbon emisyonlarının azaltılması, su ve enerji verimliliği, atık yönetimi ve çevresel etkilerin azaltılması gibi çevre yönetimi kriterlerini de kapsamaktadır.

Norm Holding, bu kuralları yalnızca yasal gereklilik olarak değil, kurumsal sorumluluğunun bir yansıması olarak değerlendirmekte; tedarikçilere yönelik uyguladığı denetim ve gelişim programlarıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve insan hakları risklerinin etkin biçimde yönetilmesini hedeflemektedir.

Norm Holding, Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu'nda belirtilen ilkelerin tedarikçiler tarafından içselleştirilmesini beklemekte; ihlal durumlarında düzeltici eylem planı talep etmekte ve yüksek performans gösteren tedarikçilere öncelik tanımaktadır. Etik ilkelere ilişkin bildirim ve danışma süreçleri ise üçüncü tarafça yönetilen bağımsız bir Etik Hattı üzerinden yürütülmektedir. Bu hatta iç ve dış paydaşlar tarafından bildirim yapılabilir. Konu hakkında detaylı bilgiye İş Etiği ve Uyum bölümünden ulaşabilirsiniz.

Tedarik zinciri süreçlerinin dijitalleşmesi ve izlenebilirliğin artırılması yönünde yapılan çalışmalar ile risk ve fırsatlar daha etkin şekilde yönetilmektedir. SAP sistemleri aracılığıyla tedarikçi verileri düzenli biçimde

analiz edilmekte, performans kriterleri doğrultusunda sınıflandırmalar yapılmaktadır. Böylelikle satın alma kararları yalnızca fiyat odaklı değil; kalite, süreklilik, sürdürülebilirlik ve uyum kriterlerine dayalı olarak verilmektedir. Ayrıca, kritik öneme sahip tedarikçiler için çevresel ve sosyal risk analizleri yürütülmektedir. Yerel tedarikçilerle kurulan ilişkiler, bölgesel kalkınma ve ekonomik değer yaratımı açısından önem taşımaktadır.

Norm Holding, sürdürülebilirlik performansının izlenebilirliğini artırmak amacıyla belirli ÇSY hedefleri belirlemiştir. Bu doğrultuda tedarik zincirini kapsayan ÇSY hedeflerine aşağıda yer verilmiştir.

### Çevresel

**2050 yılına kadar tedarik zincirinden kaynaklı karbon salımlarının %50 oranında azaltılması**

**2030 yılına kadar stratejik tedarikçilerin tamamının ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi uygulamalarını benimsemesi**

**2026 yılı itibarıyla ürünlerde kullanılan ham maddelerin %80'inin sürdürülebilir (geri dönüştürülmüş veya yenilenebilir) kaynaklardan tedarik edilmesi**

### Sosyal

**Tedarik zincirinde çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmaya sıfır tolerans politikası uygulanması**

**2026 yılına kadar satınalma birimindeki tüm çalışanların sürdürülebilirlik konularında eğitilmesi**

### Yönetişim

**2030 yılına kadar tüm tedarikçilerin Norm Holding'in Etik Kurallarına tam uyum göstermesinin sağlanması**



Norm Holding, sürdürülebilir tedarik yaklaşımı kapsamında tedarikçileriyle birlikte döngüsel ekonomi uygulamalarını teşvik etmekte, yenilenebilir enerji ve yeşil teknolojilerde inovasyonu desteklemekte, tedarikçi organizasyonlarında adil çalışma koşulları ile toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği öne çıkarmaktadır. Tedarikçiler ve diğer paydaşlar, Sürdürülebilir Satınalma Politikasına aykırı durumları gizlilik ve anonimlik esaslarıyla kurulan Etik Hattı aracılığıyla bildirebilmektedir. Bu kapsamda yapılan ihbarlara karşı hiçbir şekilde misilleme uygulanmamaktadır.

Sürdürülebilir Satınalma Politikası, Kurumsal Yönetim Komitesi gözetiminde düzenli olarak gözden geçirilmekte ve revizeler sonrasında İcra Kurulu tarafından onaylanarak ilgili tüm paydaşlara iletilmektedir. Bunun yanı sıra, politika Holding'in internet sitesi üzerinden kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Tedarikçi ESG Değerlendirme Sistemi, tedarikçi performansının %45 performans puanı, %45 kalite puanı ve %10 sürdürülebilirlik puanından oluşan bileşenlerle değerlendirilmesini öngörmektedir. Sorumlu Satınalma Politikası doğrultusunda geliştirilen Tedarikçi Sürdürülebilirlik Programı kapsamında, 2024 yılında Norm Fasteners, Norm Coating ve Norm Tooling gruplarındaki öncelikli tedarikçiler için ESG değerlendirme süreci yürütülmüştür. Tedarikçilere; çevre, enerji, çatışmalı mineraller, sera gazı emisyonları, yönetim ve sosyal konulara odaklanan beş ayrı anket iletilmiş, anketlerin ardından bağımsız bir kuruluş tarafından doğrulama görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmalar sonucunda tedarikçilerin sürdürülebilirlik seviyeleri aşağıdaki beşli skalaya göre değerlendirilmiştir:

| Sürdürülebilirlik Seviyesi | Puan Aralığı |
|----------------------------|--------------|
| Mükemmel                   | 100 - 90     |
| İyi                        | 89 - 70      |
| Kabul Edilebilir           | 69 - 50      |
| Orta Risk                  | 49 - 30      |
| Yüksek Risk                | 29 - 0       |

#### Paydaş Görüşü

İçdaş Çelik Enerji olarak 2019 yılı itibarıyla otomotiv ve bağlantı elemanları sektörlerine yönelik nitelikli malzeme tedarik hizmeti vermekteyiz. Üretimlerimizin başladığı ilk dönem itibarıyla iletişim halinde olduğumuz müşterimiz Norm Fasteners ile ürün geliştirme ve çeşitlendirme başta olmak üzere teknik alanlardaki çalışmalarımıza karşılıklı olarak büyük memnuniyetle devam ediyoruz.

Sahip olduğumuz sürdürülebilirlik anlayışı ile Norm Fasteners'ın tanımladığı sürdürülebilirlik beklentileri arasındaki uyum, uzun vadeli iş birliğimizi güçlendirerek birlikte ilerlememizi sağlamaktadır. Yasal düzenlemelerden önce hayata geçirilen çok sayıda aksiyon ise, şirketimize otomotiv sektöründe hem marka imajını güçlendirme hem de üstün performans sergileme fırsatı sunmaktadır.

Mehmet Ali KAPLAN

İçdaş  
Satış Mühendisi

2024 yılı değerlendirme sonuçlarına göre;

- Fasteners grubu kapsamında 13 tedarikçi değerlendirilmiştir. 4 firma dış kaynaklı skorlarla değerlendirmeye dahil edilmiştir.
- Coating grubu ilk kez değerlendirmeye alınmış olup, yalnızca bir tedarikçi öz değerlendirme gerçekleştirmiştir. 3 firma dış kaynaklı skorlarla değerlendirmeye dahil edilmiştir.
- Tooling grubu da ilk kez değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Değerlendirme sonuçlarına göre, ESG başarımlar seviyesi %70'in altında kalan tedarikçiler Tedarikçi Sürdürülebilirlik Gelişim Programı'na dahil edilecektir. Bu program aracılığıyla, yüksek riskli ve orta riskli grupta yer alan tedarikçilerin sürdürülebilirlik kapasitelerinin artırılması ve risklerin minimize edilmesi hedeflenmektedir.

Norm Holding, önümüzdeki yıl için tedarik zinciri sürdürülebilirliğini güçlendirmeye yönelik şu adımları uygulamayı planlamaktadır:

- ESG değerlendirme sürecinin tüm tedarikçilere yaygınlaştırılması,
- Yeni tedarikçi seçim kriterlerine ESG skorlarının entegre edilmesi,
- Uygunsuzlukların raporlanması ve takibinin sistematik hale getirilmesi,
- Yüksek riskli tedarikçilere yönelik özel eğitim ve farkındalık programlarının düzenlenmesi,
- Çatışma yönetimi, yasaklı maddeler, iş etiği ve insan hakları gibi konulara yönelik izleme mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Tüm tedarikçi profillerinin dijital sistemler üzerinden izlenebilirliğinin sağlanması.

Norm Holding, tüm bu uygulamaları aracılığıyla yalnızca kendi operasyonlarında değil, değer zinciri genelinde de sürdürülebilirliği teşvik etmeyi ve kurumsal sorumluluğunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri performansının kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesi amacıyla, tedarikçi değerlendirme sistemlerinin sosyal ve çevresel kriterleri daha güçlü biçimde içerecek şekilde güncellenmesi planlanmaktadır.

2024 yılında Ticaret Grubu, 184'ü yerel ve 40'ı yurt dışından olmak üzere toplam 224 tedarikçiyle iş birliği kurmuştur. Endüstri Grubu ise 1.969'u yerel ve 199'u yurt dışından olmak üzere toplam 2.168 tedarikçiyle çalışmıştır.

#### Ticaret Grubu 2024 Satın Alma Verileri

| Ticari Grubu Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Yaklaşık Değeri | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| İthalat Miktarı                                               | Oran  | %11  | %8   | %13  |
| Yurt İçi Satın Alma Miktarı                                   | Oran  | %89  | %92  | %87  |

#### Bağlantı Elemanları ve Yeni İşler Grupları 2024 Satın Alma Verileri

| Endüstri Grubu Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Yaklaşık Değeri | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| İthalat Miktarı                                                 | Oran  | %46  | %37  | %34  |
| Yurt İçi Satın Alma Miktarı                                     | Oran  | %54  | %63  | %66  |

# EKLER

YÖNETİM KURULU ÖZGEÇMİŞLERİ  
KURUMSAL ÜYELİKLER VE İŞ BİRLİKLERİ  
ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ  
SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ  
EKONOMİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ  
GRI ENDEKSİ

## EKLER

## Yönetim Kurulu Üyeleri Özgeçmişleri

## 1 Mehmet 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 Mütevelli Heyet Üyesi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde Meclis Üyesi ve TUSİAD, TİM, TAİDER, KALDER, ESİAD, EGİAD, Salihlililer Kültür ve Dayanışma Derneği üyesidir.



Mehmet Fatih UYSAL

## 2 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.



Nedim UYSAL

## 3 Duygu UYSAL SİMROOĞLU

## 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 Feminin 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.



Duygu UYSAL SİMROOĞLU

## 4 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 Murakıbi 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.

## 5 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.



Ceyhun ARAZ

## 6 Mustafa Sabri 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 eğitimini 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.

Doğrusoy, Norm Holding Yönetim Kurulu üyeliğinin yanı sıra, 2024 yılından itibaren Holding'in Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı olarak görev almaktadır.



Mustafa Sabri DOĞRUSOY

## 7 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.



Erkut ULUDAĞ

KURUMSAL ÜYELİKLER VE İŞ BİRLİKLERİ

| Kurum Adı                                                         | Platform ve Platform Temsil Sıfatı                       |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği (TAYSAD)              | Yönetim Kurulu, Üye                                      |
| Ege Sanayici ve İş İnsanları Derneği (ESİAD)                      | Üye                                                      |
|                                                                   | Ekonomi, Maliye ve Finans Yuvarlak Masası, Başkan        |
|                                                                   | Yapay Zekâ ve Dijital Dönüşüm Çalışma Grubu, Üye         |
| Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD)                              | Fahri Üye                                                |
|                                                                   | Üye                                                      |
| Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)                | Üye                                                      |
| Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER)                         | Üye                                                      |
| Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD)                    | Üye                                                      |
| Yazılım Bilişim Sanayicileri Derneği                              | Üye                                                      |
| Bağlantı Elemanları Sanayici ve İşadamları Derneği (BESİAD)       | Yönetim Kurulu, Üye                                      |
| İzmir Ticaret Odası                                               | Meclis, Üye                                              |
| İzmir Ticaret Odası 59. Meslek Grubu                              | Komite, Üye                                              |
| Hırdavat Sanayici ve İş Adamları Derneği (HİSİAD)                 | Komite, Üye                                              |
| Automotive Industry Action Group (AIAG)                           | Temsilci                                                 |
| İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü (İAOSB)             | Yönetim Kurulu Başkan Vekili                             |
| İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü Vakfı (İAOSB VAKFI) | Mütevelli Heyeti, Üye                                    |
| Salihli Organize Sanayi Bölgesi (OSB)                             | Yönetim Kurulu, Başkan                                   |
|                                                                   | Müteşebbis Heyeti, Üye (Yedek)                           |
| İzmir Ticaret Odası (İZTO)                                        | Üye                                                      |
| Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)                                   | Meclis, Üye                                              |
|                                                                   | 34.Grup Diğer Metal Ürünleri Sanayi Meslek Komitesi, Üye |
| Ege İhracatçı Birlikleri Demir ve Demirdışı Metaller (EİB)        | Yönetim Kurulu, Üye                                      |
| Pencere Üreticileri Kalite Birliği (PÜKAB)                        | Üye                                                      |
| İnşaat Malzemeleri Satıcıları Derneği (İMSAD)                     | Üye                                                      |
| Mobilya Aksesuarcıları Derneği (MAKSDER)                          | Üye                                                      |
| Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (BEYSAD)                          | Üye                                                      |
| Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği (TKSD)                        | Yönetim Kurulu, Üye (Yedek)                              |
| Türkiye Kalite Derneği (KALDER)                                   | Üye                                                      |

| Kurum Adı                                                                           | Platform ve Platform Temsil Sıfatı                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği                                               | Üye                                                  |
| Ulusal Kalıp Üreticileri Birliği                                                    | Üye                                                  |
| Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO)                                                | Üye                                                  |
| Görükle Sanayici ve İşadamları Derneği (GÖRSİAD)                                    | Üye                                                  |
| Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi (NOSAB)                                             | Üye                                                  |
| Türkiye Yüzey İşlecileri Derneği (TÜYİDER)                                          | Üye                                                  |
| İzmir Büyükşehir Belediyesi                                                         | İzmir Ekonomik Kalkınma Koordinasyon Kurulu, Üye     |
| Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)                                           | Türkiye Hırdavat Sanayi Sektör Meclisi, Üye          |
|                                                                                     | Türkiye Otomotiv Tedarik Sanayi Meclisi, Üye         |
| İzmir Ticaret Odası Vakfı (İZTO Vakfı)                                              | Mütevelli Heyeti, Üye                                |
| Ege Bölgesi Sanayi Odası Vakfı (EBSO Vakfı)                                         | Mütevelli Heyeti, Üye                                |
| Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Makine ve Aksamları İhracatçıları Birliği (OAİB)  | Üye                                                  |
| Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)                                                  | Üye                                                  |
| International Cold Forging Group (ICFG)                                             | Muhabir Üye                                          |
| İzmir Katip Çelebi Üniversitesi                                                     | Endüstri Danışma Kurulu, Üye                         |
| Brampton Board of Trade                                                             | Üye                                                  |
| Mississauga Board of Trade (MBOT)                                                   | Üye                                                  |
| Uluslararası Yetkilendirilmiş Yükümlü (AEO) Derneği                                 | Yeşil Dönüşüm ve Devlet Destekleri Komisyonu, Başkan |
| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)                                             | Üye                                                  |
| Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD)                                               | Üye                                                  |
| İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (İYTE)                                             | Üye                                                  |
| Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)                                             | Üye                                                  |
| İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)                         | Üye                                                  |
| Çiğli Rotary                                                                        | Üye                                                  |
| Salihlililer Kültür ve Dayanışma Derneği                                            | Mütevelli Heyeti, Üye                                |
| Kemik İliği Transplantasyon ve Onkoloji Merkezi Kurma ve Geliştirme Vakfı (KİT-VAK) | Üye                                                  |
| Türk Eğitim Vakfı (TEV)                                                             | Yürütme Kurulu, Üye                                  |
| Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD)                                            | Üye                                                  |
| Institute of Internal Auditors & Türkiye İç Denetim Enstitüsü                       | Üye                                                  |
| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)                                             | Üye                                                  |

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Çevresel Performans Göstergeleri

Enerji Tüketim Verileri

| Enerji          |                   | Birim | 2022        | 2023        | 2024        |
|-----------------|-------------------|-------|-------------|-------------|-------------|
| Doğrudan Enerji | Benzin            | litre | 76.988      | 170.342     | 97.554      |
|                 | Mazot /Motorin    | litre | 297.958     | 377.720     | 458.580     |
|                 | Doğal Gaz         | m³    | 18.401.118  | 18.814.351  | 20.237.615  |
| Dolaylı Enerji  | Şebeke Elektrikği | kWh   | 108.620.043 | 120.323.140 | 112.828.033 |
|                 | GES Üretimi       | kWh   | 3.105.442   | 4.557.529   | 6.969.854   |

Enerji Yoğunluğu Verileri

| Enerji Yoğunluğu (MWh/ton)    | Birim   | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------|---------|------|------|------|
| Norm Fasteners İzmir Cıvata   | MWh/ton | 2,14 | 2    | 2,26 |
| Norm Fasteners Vida           | MWh/ton | 2,06 | 2,16 | 2,44 |
| Norm Fasteners Salihli Cıvata | MWh/ton | 1,63 | 1,74 | 1,93 |
| Norm Fasteners Somun          | MWh/ton | 1,18 | 1,13 | 1,27 |
| Norm Coating                  | MWh/ton | 0,58 | 0,62 | 0,56 |

Kapsam 1 ve Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonu Verisi

| Sera Gazı Emisyonları | Birim              | 2022      | 2023*     | 2024**    |
|-----------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Kapsam 1 Emisyonları  | tCO <sub>2</sub> e | 38.447,05 | 41.780,83 | 40.548,26 |
| Kapsam 2 Emisyonları  | tCO <sub>2</sub> e | 47.349,33 | 50.119,46 | 50.542,70 |

\*2023 yılı verileri, hesaplama metodolojisinde yapılan değişiklik nedeniyle veriler geriye dönük olarak revize edilmiştir.

\*\* 2024 yılı emisyon raporlamasına 2023 yılında hesaplama kapsamında yer almayan Norm Stamping, Norm Forging ve Norm Coating Sakarya dâhil edilmiştir.

Şirket Kırılımlı Sera Gazı Emisyon Verileri

| Sera Gazı Emisyonları (CO <sub>2</sub> e/ton üretim) | Kapsam 1 2022 | Kapsam 2 2022 | Kapsam 1 2023 | Kapsam 2 2023 | Kapsam 1 2024 | Kapsam 2 2024 |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Norm Fasteners Salihli Cıvata                        | 13.131,30     | 10.716,21     | 13.611,16     | 12.688,77     | 12.742,65     | 9.630,72      |
| Norm Fasteners İzmir Cıvata                          | 11.078,96     | 7.238,71      | 11.521,86     | 6.451,28      | 8.735,08      | 6.118,34      |
| Norm Coating                                         | 4.433,05      | 16.586,73     | 5.257,256     | 16.085,11     | 6.950,72      | 17.487,54     |
| Norm Fasteners Somun                                 | 5.582,29      | 6.932,55      | 5681,98       | 6.972,74      | 5.670.08      | 7.757,67      |
| Norm Fasteners Vida                                  | 3.278,40      | 3.893,70      | 3.793,95      | 4.864,13      | 4.123,20      | 4.839,24      |
| Norm Tooling                                         | 184,45        | 1.425,25      | 172,27        | 1.883,9       | 175,49        | 1.858,45      |
| Standart Cıvata (STD)                                | 537,2         | 208,95        | 597,25        | 215,48        | 820,3         | 205,26        |
| Norm Fasteners Almanya                               | 36,7          | 31,66         | 38,11         | 26,19         | 49,02         | 23,87         |
| NRM Mühendislik                                      | 28,56         | 122,87        | 20,17         | 119,07        | 32,12         | 80,13         |
| Norm Fasteners Amerika                               | 15,19         | 136,08        | 17,18         | 117,93        | 21,01         | 153,6         |
| ST Trading                                           | 64,18         | 23,22         | 68,1          | 29,3          | 57,43         | 25,61         |
| Norm Fasteners Bursa                                 | 36,93         | 19,89         | 70,71         | 18,71         | 41,68         | 22,21         |
| Norm Fasteners Romanya                               | 39,84         | 13,51         | 46,1          | 7,69          | 57,39         | 16,82         |
| Norm Fasteners Gölcük                                | 0,00          | 0,00          | 469,22        | 28,09         | 12,2          | 27,74         |
| Best Kale                                            | 0,00          | 0,00          | 415,52        | 611,07        | 482,43        | 714,71        |
| Norm Fasteners Cıvata                                | -             | -             | -             | -             | 509,54        | 204,44        |
| Norm Stamping                                        | -             | -             | -             | -             | 15,97         | 306,77        |
| Norm Forging                                         | -             | -             | -             | -             | 51,99         | 1.069,58      |
| Toplam                                               | 38.447,05     | 47.349,33     | 41.780,83     | 50.119,46     | 48.548,26     | 50.542,70     |

\* 2024 yılı emisyon raporlamasına 2023 yılında hesaplama da yer almayan Norm Stamping, Norm Forging ve Norm Coating dâhil edilmiştir.

2024 yılında İzmir Cıvata'da şirket bölünmesi olduğu için Norm Cıvata ve İzmir Cıvata ayrı olarak hesaplanmaya başlanmıştır.

## Karbon Yoğunluğu Verileri

| Karbon Yoğunluğu (Kapsam 1&2)<br>tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | Birim                         | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|------|------|
| Norm Fasteners İzmir Cıvata                                    | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,52 | 0,55 | 0,58 |
| Norm Fasteners Salihli Cıvata                                  | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,42 | 0,44 | 0,47 |
| Norm Fasteners Vida                                            | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,61 | 0,55 | 0,69 |
| Norm Fasteners Somun                                           | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,32 | 0,31 | 0,34 |
| Norm Coating                                                   | tonCO <sub>2</sub> e/ton ürün | 0,20 | 0,18 | 0,18 |

## Su ve Atık Su Verileri

| Su ve Atık Su Verileri | Birimi         | 2022       | 2023       | 2024       |
|------------------------|----------------|------------|------------|------------|
| Su Tüketimi            | m <sup>3</sup> | 780.447,10 | 863.470,42 | 978.224,70 |
| Atık Su                | m <sup>3</sup> | 620.158,23 | 777.123,38 | 880.402,23 |

## Artezyen Su Kullanımı Verileri

| Artezyen su miktarı (m <sup>3</sup> ) | Birimi         | 2022   | 2023   | 2024    |
|---------------------------------------|----------------|--------|--------|---------|
| Norm Fasteners Salihli Cıvata         | m <sup>3</sup> | 21.462 | 20.108 | 18.000  |
| Norm Fasteners Somun Salihli          | m <sup>3</sup> | 65.645 | 29.995 | 30.000  |
| Norm Coating Salihli                  | m <sup>3</sup> | 61.938 | 98.130 | 179.260 |

## Su Yoğunluğu Verileri

| Su Yoğunluğu (m <sup>3</sup> /ton) | Birimi              | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------------------|---------------------|------|------|------|
| Norm Fasteners İzmir Cıvata        | m <sup>3</sup> /ton | 1,52 | 1,32 | 1,74 |
| Norm Fasteners Vida                | m <sup>3</sup> /ton | 2,93 | 2,21 | 3,00 |
| Norm Fasteners Salihli Cıvata      | m <sup>3</sup> /ton | 1,38 | 1,46 | 1,54 |
| Norm Fasteners Somun               | m <sup>3</sup> /ton | 2,83 | 2,69 | 1,99 |
| Norm Coating                       | m <sup>3</sup> /ton | 4,59 | 5,37 | 5,55 |

## Atık Verileri

| Atık Türleri       | Birim | 2022      | 2023      | 2024      |
|--------------------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Tehlikesiz Atıklar | Ton   | 19.989,95 | 19.297,21 | 2.852,81  |
| Tehlikeli Atıklar  | Ton   | 1.402,52  | 3.299,18  | 20.518,88 |

## Bertaraf Yöntemine Göre Atık Verileri

| Bertaraf Yöntemine Gore | Birim | 2022      | 2023      | 2024      |
|-------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Geri kazanım            | Ton   | 21.389,62 | 22.596,31 | 23.371,30 |
| Diğer Bertaraf Yöntemi  | Ton   | 2,86      | 0,09      | 0,3860    |
| Toplam                  | Ton   | 21.392,48 | 22.596,40 | 23.371,69 |

## Sosyal Performans Göstergeleri

### İstihdam Türüne Göre Çalışan Sayısı

| İstihdam Türüne Göre | Cinsiyet | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| Ofis Çalışanı        | Kadın    | Kişi  | 288   | 345   | 345   |
|                      | Erkek    | Kişi  | 522   | 559   | 584   |
| Saha Çalışanı        | Kadın    | Kişi  | 55    | 64    | 81    |
|                      | Erkek    | Kişi  | 2.966 | 3.161 | 2.814 |
| TOPLAM               |          | Kişi  | 3.831 | 4.129 | 3.824 |

### Sözleşme Türüne Göre Çalışan Sayısı

| Sözleşme Türüne Göre | Cinsiyet | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| Belirsiz Süreli      | Kadın    | Kişi  | 343   | 409   | 426   |
|                      | Erek     | Kişi  | 3.488 | 3.720 | 3.398 |
| Belirli Süreli       | Kadın    | Kişi  | 0     | 0     | 0     |
|                      | Erkek    | Kişi  | 0     | 0     | 0     |
| TOPLAM               |          |       | 3.831 | 4.129 | 3.824 |

### Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı

| Cinsiyete Göre | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| Erkek          | Kişi  | 3.488 | 3.720 | 3.398 |
|                | Oran  | %91,0 | %90,1 | %88,9 |
| Kadın          | Kişi  | 343   | 409   | 426   |
|                | Oran  | %9,0  | %9,9  | %11,1 |
| TOPLAM         |       | 3.831 | 4.129 | 3.824 |

### Diğer Gruplar Çalışan Sayısı

| Diğer Gruplar | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------|------|------|------|
| Engelli       | 89   | 96   | 96   |

### Yaşa Göre Çalışan Sayısı

| Yaşa Göre         |       | Birim | 2022   | 2023   | 2024   |
|-------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 18 - 30 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 133    | 178    | 191    |
|                   |       | Oran  | %7,1   | %8,9   | %10,7  |
|                   | Erkek | Sayı  | 1.743  | 1.831  | 1.589  |
|                   |       | Oran  | %92,9  | %91,1  | %89,3  |
| 31 - 40 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 145    | 163    | 165    |
|                   |       | Oran  | %10,8  | %10,9  | %11,7  |
|                   | Erkek | Sayı  | 1.195  | 1.330  | 1.242  |
|                   |       | Oran  | %89,2  | %89,1  | %88,3  |
| 41 - 50 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 52     | 54     | 52     |
|                   |       | Oran  | %10,2  | %10,3  | %10,1  |
|                   | Erkek | Sayı  | 460    | 468    | 465    |
|                   |       | Oran  | %89,8  | %89,7  | %89,9  |
| 51 - 60 Yaş Arası | Kadın | Sayı  | 9      | 10     | 13     |
|                   |       | Oran  | %11,8  | %13,5  | %14,1  |
|                   | Erkek | Sayı  | 67     | 64     | 79     |
|                   |       | Oran  | %88,2  | %86,5  | %85,9  |
| 60 Yaş Üstü       | Kadın | Sayı  | 0      | 0      | 0      |
|                   |       | Oran  | %0,0   | %0,0   | %0,0   |
|                   | Erkek | Sayı  | 4      | 4      | 2      |
|                   |       | Oran  | %100,0 | %100,0 | %100,0 |
| TOPLAM            |       |       | 3.808  | 4.102  | 3.798  |

Yönetim Kategorisine Göre Çalışan Sayısı

| Yönetim Kategorisine Göre |       | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Üst Yönetim*              | Kadın | Sayı  | 4     | 5     | 5     |
|                           |       | Oran  | %23,5 | %23,8 | %21,7 |
|                           | Erkek | Sayı  | 13    | 16    | 18    |
|                           |       | Oran  | %76,5 | %76,2 | %78,3 |
| Orta Düzey**              | Kadın | Sayı  | 16    | 13    | 16    |
|                           |       | Oran  | %22,9 | %18,8 | %21,3 |
|                           | Erkek | Sayı  | 54    | 56    | 59    |
|                           |       | Oran  | %77,1 | %81,2 | %78,7 |
| Diğer***                  | Kadın | Sayı  | 24    | 24    | 17    |
|                           |       | Oran  | %28,6 | %28,2 | %21,5 |
|                           | Erkek | Sayı  | 60    | 61    | 62    |
|                           |       | Oran  | %71,4 | %71,8 | %78,5 |
| TOPLAM                    |       |       | 171   | 175   | 177   |

\* Üst Yönetim: Başkan, Direktör, Genel Müdür, CEO, \*\* Orta Düzey: Fabrika Müdürü, Grup Müdürü, Müdür, Ekser, \*\*\* Diğer: Yönetici

STEM Alanında Çalışan Sayısı

| STEM Alanında Çalışan Sayısı  |                      | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------|----------------------|-------|------|------|------|
| STEM* Alanında Çalışan Sayısı | Kadın Çalışan Sayısı |       | 75   | 172  | 176  |
|                               | Erkek Çalışan Sayısı |       | 233  | 339  | 356  |
|                               | Toplam               |       | 308  | 511  | 532  |
|                               | Kadın Çalışan Oranı  |       | %24  | %34  | %33  |

\* Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik (Science, Technology, Engineering, Mathematics)

İş Sağlığı ve Güvenliği

| İş Kazaları*                                                                                         |      | Birim | 2022   | 2023   | 2024   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|--------|--------|
| KSO - Kaza Sıklık Oranı**<br>(Lost Time Injury Rate)(Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati | Oran |       | %10,70 | %10,05 | %12,04 |
|                                                                                                      |      |       |        |        |        |
| KAO - Kaza Ağırlık Oranı**<br>(Severity Rate) (Kayıp Gün x 1000) / Toplam Çalışma Saati              | Oran |       | %0,21  | %0,16  | %0,17  |
|                                                                                                      |      |       |        |        |        |

\*Norm Holding konsolide iş sağlığı ve güvenliği verileri Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Vida, Norm Fasteners Somun, Norm Coating, Norm Tooling, Norm Forging,NRM Mühendislik, STD şirketlerinin verilerini kapsamaktadır.  
\*\* ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) hesaplama metodolojisi kullanılmıştır.

Doğum İzni Kullanan Kadın Çalışanlar

| Doğum İzni Kullanan Çalışanlar                                           | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Doğum iznine hak kazanan çalışanlar                                      | 10   | 9    | 11   |
| Doğum izni kullanan çalışanlar                                           | 10   | 9    | 11   |
| Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar                          | 10   | 9    | 7    |
| Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar | 7    | 8    | 7    |

Doğum İzni Kullanan Erkek Çalışanlar

| Doğum İzni Kullanan Çalışanlar                  | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Doğum iznine hak kazanan çalışanlar             | 234  | 215  | 205  |
| Doğum izni kullanan çalışanlar                  | 234  | 215  | 205  |
| Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar | 234  | 215  | 205  |

Memnuniyet Skoru

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

\*Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Skorları 2 yılda bir ölçülmektedir.

| Tüm Eğitimler             | Birim     | 2022   | 2023   | 2024   |
|---------------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Mesleki ve Teknik Gelişim | Saat*Kişi | 18.672 | 18.000 | 10.519 |
| Yetkinlik Gelişimi        | Saat*Kişi | 84     | 1.612  | 516    |
| İSG                       | Saat*Kişi | 10.209 | 18.868 | 24.496 |
| Diğer                     | Saat*Kişi | 28.944 | 37.994 | 45.355 |
| Toplam Eğitim Saati       | Saat*Kişi | 57.909 | 76.474 | 80.886 |

| Çalışanlara Sağlanan Çevre İçerikli Eğitimler | Birim     | 2022  | 2023  | 2024  |
|-----------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| Eğitimler                                     | Saat*Kişi | 1.497 | 1.662 | 4.457 |
| Eğitim alanlar                                | Kişi      | 883   | 1.263 | 2.885 |

| Tüm Eğitimler (Türüne Göre)         | Birim | 2022 | 2023 | 2024  |
|-------------------------------------|-------|------|------|-------|
| Etik Eğitimi tamamlayan kişi sayısı | Kişi  | 416  | 2055 | 1.157 |

## Ekonomik Performans Göstergeleri

| Yaratılan Ekonomik Değer | Birim       | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|-------------|------|------|------|
| Konsolide Net Satışlar   | Milyon Euro | 466  | 499  | 450  |

| Kombine Yatırım    | Birim       | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|-------------|------|------|------|
| Kombine Yatırımlar | Milyon Euro | 83   | 86   | 74   |

| İkiz Dönüşüm ve Ar-Ge İnovasyon Yatırım            | Birim     | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| İkiz Dönüşüm ve Ar-Ge İnovasyon Yatırım Miktarları | Milyon TL | 112,4 | 125,4 | 190,3 |

| Ar-Ge Yatırımlarının Ciroya Oranı | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Norm Fasteners Somun              | Oran  | %0,23 | %0,30 | %0,33 |
| Norm Fasteners Cıvata             | Oran  | %1,36 | %1,45 | %2,45 |
| Norm Tooling                      | Oran  | %0,00 | %0,00 | %1,00 |

| Ar-Ge Çalışan Sayısı  | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------|-------|------|------|------|
| Norm Fasteners Somun  | Kişi  | 19   | 19   | 20   |
| Norm Fasteners Cıvata | Kişi  | 51   | 55   | 57   |
| Norm Tooling          | Kişi  | 20   | 21   | 20   |

| Üniversite İş Birliği Sayısı | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------------|-------|------|------|------|
| Projeler                     | Adet  | 4    | 13   | 3    |
| Tezler                       | Adet  | 14   | 8    | 9    |

| Patent Başvuru Sayısı | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------|------|------|------|
| Norm Fasteners Cıvata | 4    | 6    | 4    |
| Norm Fasteners Somun  | 0    | 1*   | 1*   |
| Norm Tooling          | 0    | 1    | 1    |
| Norm Coating**        | 0    | 1    | 2    |
| Norm Additive         | 1    | 0    | 0    |

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

\*\*Norm Coating henüz Ar-Ge merkezi olarak tescillenmediğinden toplam patent sayılarında hariç tutulmuştur.

| Üretilen Yeni Ürün Sayısı | Birim | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Norm Fasteners Somun      | Adet  | 533   | 440   | 425   |
| Norm Fasteners Cıvata     | Adet  | 2.591 | 1.372 | 1.365 |
| Norm Tooling              | Adet  | 6.807 | 9.327 | 7.193 |

| Ticari Grubu Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Yaklaşık Değeri | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| İthalat Miktarı                                               | Oran  | %11  | %8   | %13  |
| Yurt İçi Satın Alma Miktarı                                   | Oran  | %89  | %92  | %87  |

| Endüstri Grubu Tedarikçilere Yapılan Ödemelerin Yaklaşık Değeri | Birim | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|
| İthalat Miktarı                                                 | Oran  | %46  | %37  | %34  |
| Yurt İçi Satın Alma Miktarı                                     | Oran  | %54  | %63  | %66  |

## GRI ENDEKSİ

| GRI 1: TEMEL 2021                 | Açıklama                                                                                                | Başlıklar                                                                               | Sayfa          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>GRI: 2 Genel Beyanlar 2021</b> | 2-1 Kurum profili                                                                                       | Norm Holding Hakkında                                                                   | 18-41          |
|                                   | 2-2 Sürdürülebilirlik raporlamasına dahil edilen kuruluşlar                                             | Norm Holding Hakkında                                                                   | 18-41          |
|                                   | 2-3 Raporlama periyodu, sıklığı ve irtibat noktası                                                      | Rapor Hakkında                                                                          | 8-9            |
|                                   | 2-4 Önceki raporlara göre yeniden düzenlenen bilgi                                                      | Yeniden düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.                                               | -              |
|                                   | 2-5 Dış denetim                                                                                         | Rapor Hakkında                                                                          | 8-9            |
|                                   | 2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri                                                   | Norm Holding Hakkında<br>Norm Holding ve Bağlı Şirketleri<br>Norm Holding Değer Zinciri | 18<br>28<br>72 |
|                                   | 2-7 Çalışanlar                                                                                          | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık                                                     | 90-97          |
|                                   | 2-8 Taşeron firmaya ait çalışanlar                                                                      | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık                                                     | 90-97          |
|                                   | 2-9 Yönetim yapısı ve bileşimi                                                                          | Yönetim Kurulu ve Komiteler<br>Organizasyon Yapısı                                      | 44<br>55       |
|                                   | 2-10 En yüksek yönetim organının üyelerinin yetkinlik ve yeterliliklerinin belirlenme süreci            | Yönetim Kurulu ve Komiteler<br>Organizasyon Yapısı                                      | 44<br>55       |
|                                   | 2-11 En yüksek yönetim organının başkanı                                                                | Yönetim Kurulu ve Komiteler<br>Organizasyon Yapısı                                      | 44<br>55       |
|                                   | 2-12 En yüksek yönetim organının kuruluşun faaliyetleri kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesindeki rolü | Sürdürülebilirlik Yönetimi                                                              | 79             |
|                                   | 2-13 Faaliyet kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesinde sorumluluk iradesi                               | Sürdürülebilirlik Yönetimi                                                              | 79             |
|                                   | 2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetim organının rolü                                  | Sürdürülebilirlik Yönetimi                                                              | 79             |
|                                   | 2-15 Çıkar çatışmalarını engelleyen süreçler                                                            | İş Etiği ve Uyum                                                                        | 60-63          |
|                                   | 2-16 Kritik konuların en yüksek yönetim organına aktarılması süreci                                     | Kurumsal Risk Yönetimi                                                                  | 56-57          |
|                                   | 2-17 En yüksek yönetim organının yeterlilikleri                                                         | Yönetim Kurulu ve Komiteler<br>Organizasyon Yapısı                                      | 44<br>55       |
|                                   | 2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi                                       | Yönetim Kurulu ve Komiteler<br>Organizasyon Yapısı                                      | 44<br>55       |
|                                   | 2-19 Ücretlendirme politikaları                                                                         | Norm Holding Kurumsal Yönetim<br>Yetenek Yönetimi                                       | 44<br>104      |
|                                   | 2-20 Ücret belirleme süreci                                                                             | Norm Holding Kurumsal Yönetim<br>Yetenek Yönetimi                                       | 44<br>104      |
|                                   | 2-21 Yıllık toplam ücret oranı                                                                          | Kurumsal gizlilik politikası gereğince paylaşılmamaktadır.                              | -              |
|                                   | 2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama                                              | Sürdürülebilirlik Yaklaşımı                                                             | 75-77          |

| GRI 1: TEMEL 2021                 | Açıklama                                                                                                                         | Başlıklar                                                                                                                                        | Sayfa                            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>GRI: 2 Genel Beyanlar 2021</b> | 2-23 Politika taahhütleri                                                                                                        | <a href="https://normholding.com/kurumsal-yonetim-ve-politikalarimiz/">https://normholding.com/kurumsal-yonetim-ve-politikalarimiz/</a>          | -                                |
|                                   | 2-24 Politika taahhütlerinin uygulanması                                                                                         | <a href="https://normholding.com/kurumsal-yonetim-ve-politikalarimiz/">https://normholding.com/kurumsal-yonetim-ve-politikalarimiz/</a>          | -                                |
|                                   | 2-25 Olumsuz etkileri iyileştirmeye yönelik süreçler                                                                             | Norm Holding Kurumsal Yönetim<br>Kurumsal Risk Yönetimi<br>İç Denetim<br>Öncelikli Konular<br>İş Etiği ve Uyum<br>Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele | 44<br>56<br>63<br>70<br>60<br>64 |
|                                   | 2-26 Etik ve yasal davranışlar ile ilgili konular hakkında öneri alınması ve endişelerin dile getirilmesine yönelik mekanizmalar | İş Etiği ve Uyum                                                                                                                                 | 60-63                            |
|                                   | 2-27 Yasa ve yönetmeliklere uygunluk                                                                                             | İş Etiği ve Uyum                                                                                                                                 | 60-63                            |
|                                   | 2-28 Kurumsal üyelikler                                                                                                          | Kurumsal Üyelikler ve İş Birlikleri                                                                                                              | 39, 146                          |
|                                   | 2-29 Paydaş katılımı                                                                                                             | Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular                                                                                                             | 68-71                            |
|                                   | 2-30 Toplu iş sözleşmesine tabi çalışan oranları                                                                                 | Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır.                                                                                       | -                                |

| ÖNCELİKLİ KONULAR                    | Açıklama                                | Başlıklar                            | Sayfa |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| <b>GRI: 3 Öncelikli Konular 2021</b> | 3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci | Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular | 68-71 |
|                                      | 3-2 Öncelikli konuların listesi         | Paydaş Katılımı ve Öncelikli Konular | 68-71 |

| Ekonomik Performans                      | Açıklama                                                                    | Başlıklar                                                  | Sayfa   |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>     | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                            | Çalışmaya Değer<br>Ekonomik Performans                     | 132-133 |
| <b>GRI 201: Ekonomik Performans 2016</b> | 201-1 Üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer                         | Ekonomik Performans<br>Sorumlu Yatırım                     | 133-134 |
|                                          | 201-2 İklim değişikliğinin finansal sonuçları ve diğer riskler ve fırsatlar | Risk ve Fırsat Yönetimi                                    | 58-59   |
|                                          | 201-3 Tanımlanmış fayda planı yükümlülükleri ve diğer emeklilik planları    | -                                                          | -       |
|                                          | 201-4 Devletten alınan finansal destekler                                   | Kurumsal gizlilik politikası gereğince paylaşılmamaktadır. | -       |

| Pazar Durumu                         | Açıklama                                                                            | Başlıklar                                                    | Sayfa                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                    | Çalışmaya Değer<br>Ekonomik Performans<br>Ar-Ge ve İnovasyon | 132<br>133<br>122-123 |
| <b>GRI 202: Pazar Durumu 2016</b>    | 202-1 Cinsiyete göre standart giriş seviyesi ücretinin yerel asgari ücrete oranları | Kurumsal gizlilik politikası gereğince paylaşılmamaktadır.   | -                     |
|                                      | 202-2 Yerel toplumdan işe alınan üst düzey yönetimin oranı                          | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.                            | -                     |

| Dolaylı Ekonomik Etkiler                      | Açıklama                                            | Başlıklar                                                    | Sayfa                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>          | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                    | Ekonomik Performans<br>Sorumlu Yatırım<br>Ar-Ge ve İnovasyon | 133<br>134<br>122-123 |
| <b>GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016</b> | 203-1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri | Ekonomik Performans<br>Sorumlu Yatırım<br>Ar-Ge ve İnovasyon | 133<br>134<br>122-123 |
|                                               | 203-2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler               | Ekonomik Performans<br>Sorumlu Yatırım<br>Ar-Ge ve İnovasyon | 133<br>134<br>122-123 |

| Satın Alma Uygulamaları                      | Açıklama                                             | Başlıklar                               | Sayfa   |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>         | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                     | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |
| <b>GRI 204: Satın Alma Uygulamaları 2016</b> | 204-1 Yerel tedarikçilere yapılan harcamaların oranı | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |

| Yolsuzlukla Mücadele                      | Açıklama                                                                          | Başlıklar                                          | Sayfa       |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>      | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                  | Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele<br>İş Etiği ve Uyum | 64<br>60-63 |
| <b>GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016</b> | 205-1 Yolsuzlukla ilgili riskler bakımından değerlendirilen operasyonlar          | Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele<br>İş Etiği ve Uyum | 64<br>60-63 |
|                                           | 205-2 Yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürleri ile ilgili iletişim ve eğitim | Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele<br>İş Etiği ve Uyum | 64<br>60-63 |
|                                           | 205-3 Teyit edilmiş yolsuzluk olayları ve alınan önlemler                         | Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele<br>İş Etiği ve Uyum | 64<br>60-63 |

| Rekabete Aykırı Davranış                      | Açıklama                                                                                             | Başlıklar                           | Sayfa |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>          | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                     | Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele | 65    |
| <b>GRI 206: Rekabete Aykırı Davranış 2016</b> | 206-1 Rekabete aykırı davranışlara, antitröstleşme ve tekelleştirme uygulamaları için yasal işlemler | Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele | 65    |

| Vergi                                | Açıklama                                             | Başlıklar       | Sayfa |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                     | Vergi Yaklaşımı | 65    |
| <b>GRI 207: Vergi 2022</b>           | 207-1 Vergi Yaklaşımı                                | Vergi Yaklaşımı | 65    |
|                                      | 207-2 Vergi yönetimi, kontrolü ve risk yönetimi      | Vergi Yaklaşımı | 65    |
|                                      | 207-3 Vergi ile ilgili paydaş etkileşimi ve yönetimi | Vergi Yaklaşımı | 65    |
|                                      | 207-4 Ülke bazında raporlama                         | Vergi Yaklaşımı | 65    |

| Malzemeler                           | Açıklama                                                      | Başlıklar          | Sayfa   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                              | Ar-Ge ve İnovasyon | 122-123 |
| <b>GRI 301: Malzemeler 2016</b>      | 301-1 Ağırlık veya hacim olarak kullanılan malzemeler         | Ar-Ge ve İnovasyon | 122-123 |
|                                      | 301-2 Kullanılan geri dönüştürülmüş girdi malzemeleri         | Ar-Ge ve İnovasyon | 122-123 |
|                                      | 301-3 Geri kazanılmış ürünler ve bunların ambalaj malzemeleri | Ar-Ge ve İnovasyon | 122-123 |

| Enerji                               | Açıklama                                                  | Başlıklar                                   | Sayfa   |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                          | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
| <b>GRI 302: Enerji 2016</b>          | 302-1 Kurum içi enerji tüketimi                           | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 302-2 Kurum dışı enerji tüketimi                          | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 302-3 Enerji yoğunluğu                                    | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 302-4 Enerji tüketiminin azaltılması                      | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 302-5 Ürün ve hizmetlerin enerji gereksinimlerinde azalma | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |

| Su                                         | Açıklama                                        | Başlıklar   | Sayfa |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>       | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                | Su Yönetimi | 118   |
| <b>GRI 303: Su Tüketimi ve Deşarj 2018</b> | 303-1 Ortak bir kaynak olan su ile etkileşimler | Su Yönetimi | 118   |
|                                            | 303-2 Su deşarjına bağlı etkilerin yönetimi     | Su Yönetimi | 118   |
|                                            | 303-3 Kaynağından çekilen su                    | Su Yönetimi | 118   |
|                                            | 303-4 Su deşarjı                                | Su Yönetimi | 118   |
|                                            | 303-5 Su tüketimi                               | Su Yönetimi | 118   |

| Biyçeşitlilik                        | Açıklama                                                                                                                                                                                              | Başlıklar                         | Sayfa |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                                                                                                                      | Öncelikli konular                 | 70    |
| <b>GRI 304: Biyçeşitlilik 2016</b>   | 304-1 Koruma altındaki alanlarda ve koruma altındaki alanların dışındaki yüksek biyçeşitlilik değerine sahip alanların içinde veya bitişiğinde sahip olunan, kiralanan, yönetilen operasyonel alanlar | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |
|                                      | 304-2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyolojik çeşitlilik üzerindeki önemli etkileri                                                                                                         | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |
|                                      | 304-3 Korunan veya restore edilen habitatlar                                                                                                                                                          | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |
|                                      | 304-4 Operasyonlardan etkilenen alanlarda yaşam alanları bulunan IUCN Kırmızı Liste türleri ve ulusal koruma listesindeki türler                                                                      | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |

| Emisyonlar                           | Açıklama                                                                    | Başlıklar                                   | Sayfa   |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                            | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
| <b>GRI 305: Emisyonlar 2016</b>      | 305-1 Doğrudan (Kapsam 1) sera gazı emisyonları                             | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 305-2 Dolaylı (Kapsam 2) sera gazı emisyonları                              | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 305-3 Diğer dolaylı (Kapsam 3) sera gazı emisyonları                        | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 305-4 Emisyon yoğunluğu                                                     | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 305-5 Sera gazı emisyonlarının azaltılması                                  | Enerji ve Sera Gazı Emisyonlarının Yönetimi | 113-117 |
|                                      | 305-6 Ozon tabakasını incelten maddelerin emisyonları                       | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır.           | -       |
|                                      | 305-6 Azot oksit (NOX), sülfür oksit (SOX) ve diğer önemli hava emisyonları | Atık Yönetimi ve Döngüsellik                | 119     |

| Atık                                 | Açıklama                                           | Başlıklar                    | Sayfa |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                   | Atık Yönetimi ve Döngüsellik | 119   |
| <b>GRI 306: Atıklar 2020</b>         | 306-1 Atık üretimi ve atıkla ilgili önemli etkiler | Atık Yönetimi ve Döngüsellik | 119   |
|                                      | 306-2 Atık kaynaklı önemli etkilerin yönetimi      | Atık Yönetimi ve Döngüsellik | 119   |
|                                      | 306-3 Atık üretimi                                 | Atık Yönetimi ve Döngüsellik | 119   |
|                                      | 306-4 Bertarafından uzaklaştırılan atık            | Atık Yönetimi ve Döngüsellik | 119   |
|                                      | 306-5 Bertaraf edilen atık                         | Atık Yönetimi ve Döngüsellik | 119   |

| Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirmesi                      | Açıklama                                                                                                | Başlıklar                               | Sayfa   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                                  | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                        | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |
| <b>GRI 308: Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirmesi 2016</b> | 308-1 Çevresel kriterler bakımından değerlendirilen yeni tedarikçi sayısı                               | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |
|                                                                       | 308-2 Tedarik zincirindeki belirgin ölçekte mevcut ve olası olumsuz çevresel etkiler ve alınan önlemler | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |

| İstihdam                             | Açıklama                                                                                            | Başlıklar                           | Sayfa |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                    | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |
| <b>GRI 401: İstihdam 2016</b>        | 401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri                                                   | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |
|                                      | 401-2 Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara sağlamayan ancak tam zamanlı çalışanlara sağlanan faydalar | İnsana Değer                        | 90    |
|                                      | 401-3 Doğum/Ebeveyn izni                                                                            | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |

| Çalışan/Yönetim İlişkileri                  | Açıklama                                                          | Başlıklar                         | Sayfa |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>        | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                  | İnsana Değer                      | 90    |
| <b>402: Çalışan/Yönetim İlişkileri 2016</b> | 402-1 Operasyonel değişikliklerle ilgili asgari bildirim süreleri | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |

| İş Sağlığı ve Güvenliği                      | Açıklama                                                                                                                     | Başlıklar               | Sayfa |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>         | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                                             | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
| <b>GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018</b> | 403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi                                                                                | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-2 Yaralanma türleri ve yaralanma oranları, meslek hastalıkları, kayıp günler, devamsızlık ve işle bağlantılı ölüm sayısı | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-3 İş sağlığı hizmetleri                                                                                                  | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-4 İş sağlığına ve güvenliğine çalışanların katılımı, danışma ve iletişim                                                 | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-5 İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışan eğitimi                                                                     | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-6 Çalışan sağlığının teşvik edilmesi                                                                                     | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-7 İş ilişkileriyle doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılması                      | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-9 İş kaynaklı yaralanmalar                                                                                               | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |
|                                              | 403-10 İş kaynaklı hasta vakaları                                                                                            | İş Sağlığı ve Güvenliği | 105   |

| Eğitim ve Öğretim                      | Açıklama                                                                                | Başlıklar        | Sayfa  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>   | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                        | Yetenek Yönetimi | 99-104 |
| <b>GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016</b> | 404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati                                       | Yetenek Yönetimi | 99-104 |
|                                        | 404-2 Çalışan gelişimini destekleyen yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları | Yetenek Yönetimi | 99-104 |
|                                        | 404-3 Düzenli performans gelişim değerlendirmelerinden geçen yüzdesi                    | Yetenek Yönetimi | 99-104 |

| Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği                      | Açıklama                                                          | Başlıklar                           | Sayfa |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>               | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                  | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |
| <b>GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016</b> | 405-1 Yönetişim organlarının ve çalışanların çeşitliliği          | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |
|                                                    | 405-2 Taban maaş oranı ve kadınların ücretlerinin erkeklere oranı | -                                   | -     |

| Ayrımcılığın Önlenmesi                      | Açıklama                                                                  | Başlıklar                           | Sayfa |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>        | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                          | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |
| <b>GRI 406: Ayrımcılığın Önlenmesi 2016</b> | 406-1 Ayrımcılık vakalarının ve alınan düzeltici önlemlerin toplam sayısı | Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık | 90-97 |

| Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı                      | Açıklama                                                                                                    | Başlıklar                                                  | Sayfa |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                    | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                            | Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır. | -     |
| <b>GRI 407: Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı 2016</b> | 407-1 Örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkının risk altında olabileceği operasyonlar ve tedarikçiler | Toplu sözleşme kapsamında çalışan iş gücü bulunmamaktadır. | -     |

| Çocuk İşçiliği                       | Açıklama                                                                           | Başlıklar                                            | Sayfa         |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                   | İnsana Değer Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 90<br>138-141 |
| <b>GRI 408: Çocuk İşçiliği 2016</b>  | 408-1 Çocuk işçiliği vakaları için önemli risk taşıyan faaliyetler ve tedarikçiler | İnsana Değer Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 90<br>138-141 |

| Zorla veya Cebren Çalıştırma                      | Açıklama                                                                                             | Başlıklar                                            | Sayfa         |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>              | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                     | İnsana Değer Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 90<br>138-141 |
| <b>GRI 409: Zorla veya Cebren Çalıştırma 2016</b> | 409-1 Zorla veya zorunlu çalıştırma olayları için önemli risk altındaki operasyonlar ve tedarikçiler | İnsana Değer Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 90<br>138-141 |

| Güvenlik Uygulamaları                      | Açıklama                                                                                     | Başlıklar                         | Sayfa |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>       | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                             | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |
| <b>GRI 410: Güvenlik Uygulamaları 2016</b> | 410-1 İnsan hakları politikaları veya prosedürleri konusunda eğitim almış güvenlik personeli | Düzenlenen bilgi bulunmamaktadır. | -     |

| Yerel Toplular                       | Açıklama                                                                                               | Başlıklar                                                                     | Sayfa          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b> | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                       | Sorumlu Yatırım Toplumsal Faaliyetler                                         | 134<br>106-109 |
| <b>GRI 413: Yerel Toplular 2016</b>  | 413-1 Yerel toplum katılımı, etki değerlendirmeleri ve gelişim programlarının uygulandığı operasyonlar | Sorumlu Yatırım Toplumsal Faaliyetler                                         | 134<br>106-109 |
|                                      | 413-2 Yerel toplumlar üzerinde önemli gerçek veya potansiyel negatif etki oluşturan faaliyetler        | Raporlama döneminde olumsuzluğa ilişkin düzenlenen bir bilgi bulunmamaktadır. | -              |

| Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi                           | Açıklama                                                                   | Başlıklar                               | Sayfa   |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|
| <b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>                       | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                           | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |
| <b>GRI 414: Tedarikçilerin Sosyal Değerlendirmesi 2016</b> | 414-1 Sosyal açıdan izlenen/denetlenen yeni tedarikçiler                   | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |
|                                                            | 414-2 Tedarik zincirinde görülen olumsuz sosyal etkiler ve alınan önlemler | Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi | 138-141 |

| Müşteri Sağlığı ve Güvenliği               | Açıklama                                                                                         | Başlıklar                  | Sayfa |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021              | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                 | Müşteri Memnuniyeti        | 135   |
|                                            |                                                                                                  | Ürün Kalitesi ve Güvenliği | 136   |
| GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016 | 416-1 Ürün ve hizmet kategorilerinin sağlık ve güvenlik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi | Müşteri Memnuniyeti        | 135   |
|                                            | 416-2 Ürün ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkileri ile ilgili uyumsuzluk vakaları             | Ürün Kalitesi ve Güvenliği | 136   |

| Pazarlama ve Etiketleme               | Açıklama                                                                    | Başlıklar                  | Sayfa |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021         | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                            | Müşteri Memnuniyeti        | 135   |
|                                       |                                                                             | Ürün Kalitesi ve Güvenliği | 136   |
| GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme 2016 | 417-1 Ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme için gereklilikler             | Müşteri Memnuniyeti        | 135   |
|                                       | 417-2 Ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme ile ilgili uyumsuzluk vakaları | Ürün Kalitesi ve Güvenliği | 136   |
|                                       | 417-3 Pazarlama iletişimleriyle ilgili uyumsuzluk vakaları                  | Müşteri Memnuniyeti        | 135   |

| Müşteri Gizliliği               | Açıklama                                                                                         | Başlıklar           | Sayfa |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021   | 3-3 Öncelikli konuların yönetimi                                                                 | Bilgi Güvenliği     | 65    |
| GRI 418: Müşteri Gizliliği 2016 | 418-1 Müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybı ile ilgili doğrulanmış şikayetler | Bilgi Güvenliği     | 65    |
|                                 |                                                                                                  | Müşteri Memnuniyeti | 135   |

## Norm Holding A.Ş.

**Ticaret Sicil Numarası:** 198267

**Mersis No:** 0631078677800001

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

**Telefon:** + 90 (232) 376 7610 (PBX)

**Fax:** + 90 (232) 376 7613

**www.normholding.com**

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

Sürdürülebilirlik ve Rapor Danışmanı  
**KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş.**

Tasarım  
**Redgrapes**

## Yasal Uyarı

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

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

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

Raporun her hakkı Norm Holding'e aittir.



## 2024 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU

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



**normholding**