



N
NORM
HOLDİNG

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU
2025

İÇİNDEKİLER

RAPOR HAKKINDA

Rapor Hakkında
Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı
İcra Kurulu Başkanı - CEO Mesajı
Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik
Komitesi Başkanı Mesajı

KURUMSAL YÖNETİM

Norm Holding Hakkında
Norm Holding Yönetişim Yapısı
Faaliyet Gösterilen Bölgeler
Norm Holding Bağlı Şirketleri ve Markaları
Geçmişten Bugüne Norm Holding
Ödüller ve Başarılar
Sürdürülebilir Finansal Performans
Paydaş İletişimi
Kurumsal Üyelikler

GELECEĞE DEĞER

Sürdürülebilirlik Stratejisi
Önceliklendirme Analizi
Sürdürülebilirlik Yönetimi
Sürdürülebilirlik Odaklı Risk Yönetimi

İNSANA DEĞER

İş Sağlığı ve Güvenliği
Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
Yetenek Yönetimi
İnsan Hakları

DÜNYAYA DEĞER

Karbonsuzlaşma Stratejisi Ve Emisyon
Azaltım Yol Haritası
Enerji Performansının Yönetimi
Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları
Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi

TEKNOLOJİYE DEĞER

Dijital ve Yeşil Dönüşüm
Ar-Ge ve İnovasyon

ÇALIŞMAYA DEĞER

İş Etiği ve Uyum
İş Modeli ve Değer Zinciri
Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri
Müşteri Memnuniyeti

EKLER

Yönetim Kurulu Üyeleri Özgeçmişleri
Performans İndikatörleri
GRI İçerik İndeksi
Küresel İlkeler Sözleşmesi – UNGC BM
Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS)
Kısaltmalar ve Teknik Terimler Sözlüğü
İletişim

RAPOR HAKKINDA

Norm Holding’de sürdürülebilirlik; hem gelecek nesillere karşı taşıdığımız bir sorumluluk hem de “Geleceğe Değer” anlayışıyla şekillenen bir iş modelidir. Bu yıl altıncısı yayımlanan **Sürdürülebilirlik Raporu**; çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) performansını, stratejik öncelikleri ve “**Vizyon 2028**” yol haritasındaki ilerlemeyi tüm paydaşların dikkatine sunmaktadır.

RAPORLAMA KAPSAMI VE SINIRLARI

Rapor, 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 tarihleri arasındaki operasyonel faaliyetleri kapsamaktadır. Metin içerisinde paylaşılan tüm finansal ve operasyonel performans göstergeleri, Norm Holding ve bağlı iştiraklerinin Türkiye ve yurt dışı operasyonlarını kapsayacak şekilde konsolide edilmiştir.

RAPORLAMA METODOLOJİSİ VE STANDARTLAR

Rapor içeriği, küresel ölçekte kabul gören **GRI (Global Reporting Initiative)** Standartları ile tam uyumlu ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Küresel raporlama trendleri ve yerel düzenlemelerle paralel bir yapı kurulurken; **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)**, **Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)** ve **Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN WEPs)** gibi uluslararası inisiyatifler temel referans noktaları olarak kabul edilmektedir.

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

2025 yılı sürdürülebilirlik performansımıza dair her türlü soru, görüş ve önerinizi sustainability@normholding.com adresi üzerinden bizimle paylaşabilirsiniz.

Değerli Paydaşlarımız ,

2025 yılı, küresel ekonomide değişen ticaret dinamikleri, teknolojik dönüşüm ve yeni üretim modellerinin şirketlerin stratejik önceliklerini yeniden şekillendirdiği bir dönem oldu. Sanayi şirketleri açısından müşteriye yakınlık, operasyonel çeviklik, maliyetlerin etkin yönetimi ve farklı coğrafyalarda güçlü bir varlık oluşturabilme yetkinliği daha belirleyici hale geldi. Bu gelişmeler, üretim ve tedarik ağlarının daha dayanıklı, esnek ve rekabetçi bir yapıda kurgulanmasını uzun vadeli büyümenin temel unsurlarından biri haline getirdi.

Eurostat'ın 30 Ocak 2026 tarihli öncü yıllık büyüme tahminlerine göre, Avrupa ekonomisi 2025 yılında görece sınırlı bir büyüme gösterirken GSYH, avro bölgesinde %1,5, Avrupa Birliği genelinde %1,6 arttı. Türkiye ekonomisi ise aynı dönemde %3,6 büyürken sanayi sektöründeki katma değer artışı %2,9 olarak gerçekleşti. Bu ekonomik görünüm; verimlilik, maliyet disiplini, pazar çeşitliliği ve değişen koşullara hızlı uyum sağlama yetkinliklerinin küresel pazarlardaki önemini daha da artırdı.

Norm Holding olarak bu dönüşümü, küresel üretim ve çözüm ağıımızı yeniden konumlandırmak için stratejik bir süreç olarak ele alıyoruz. Rekabetin sadece üretim kapasitesiyle değil; hız, esneklik, teknoloji ve maliyet yapısıyla belirlendiği bir ortamda, globalleşme stratejimizi üretim kabiliyetlerimizi farklı coğrafyalara taşıyacak şekilde geliştiriyoruz.

Bu doğrultuda Michigan'da gerçekleştirdiğimiz üretim tesisi yatırımla Kuzey Amerika pazarında yerel üretim kabiliyeti oluştururken, Fas başta olmak üzere Kuzey Afrika'daki yatırım planlarımızla rekabetçi üretim üsleri oluşturmayı hedefliyoruz. Böylece Norm Holding'in Türkiye'den dünyaya ihracat yapan güçlü yapısını ileri taşıyarak, üretim ve çözüm yetkinliklerimizi küresel ölçekte konumlandıran daha dengeli bir organizasyon yapısı oluşturuyoruz.

Bugün yaklaşık 3.800 çalışma arkadaşımız, 23 bağlı şirketimiz, 22 üretim tesisimiz ve 15 satış ve lojistik merkezimizle 8 ülkede ve 4 kıtada faaliyet gösteriyor; 50'den fazla ülkeye ulaşan yapımla küresel pazarlardaki varlığımızı sürdürüyoruz. On farklı sektöre yayılan faaliyet yapımız, farklı piyasa koşullarına uyum sağlama ve yeni pazarlarda oluşan fırsatları değerlendirme kapasitemizi destekliyor.

2025 yılında kaynakların etkin kullanımı ve yatırım kararlarında seçicilik, yönetim yaklaşımımızın önemli unsurları arasında yer aldı. Finansal disiplinimizi koruyarak yatırımlarımızı üretim altyapımızın güçlendirilmesine, teknolojik yetkinliklerimizin geliştirilmesine ve operasyonel süreçlerimizin iyileştirilmesine yönlendirdik. Bu yaklaşımı, küresel büyüme hedeflerimizi destekleyen ve uzun vadeli değer yaratma kapasitemizi güçlendiren bir yatırım disipliniyle sürdürdük.

Teknoloji ve dijital dönüşümü, küresel rekabet gücümüzü ve uzun vadeli değer yaratma kapasitemizi destekleyen temel stratejik yetkinlikler arasında görüyoruz. Veri odaklı, çevik ve yüksek katma değer üreten bir organizasyon yapısı oluşturmak amacıyla teknoloji yatırımlarımızı ve dijital dönüşüm projelerimizi kararlılıkla sürdürüyoruz.

Uzun vadeli rekabet gücümüzü enerji dönüşümüyle birlikte ele alıyoruz. Enerji maliyetlerinin, karbon düzenlemelerinin ve müşterilerin düşük karbonlu tedarik beklentilerinin sanayi sektörünün rekabet koşullarını giderek daha fazla şekillendirdiği bir dönemde, yenilenebilir enerji ve kaynak verimliliği yatırımlarımızı hem çevresel sorumluluğumuzun hem de stratejik dayanıklılığımızın önemli bir parçası olarak görüyoruz.

Bu dönüşümün kalıcı ve sağlıklı biçimde ilerlemesi için güçlü kurumsal yönetimi vazgeçilmez görüyoruz. Şeffaflık, hesap verebilirlik, etik değerler ve etkin risk yönetimi temelinde geliştirdiğimiz yönetim yapımızın bağımsız Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 2025 yılında 9,29'a yükseldi.

2025 yılı, Norm Holding olarak değişen koşullara uyum sağlama ve uzun vadeli hedeflerimiz doğrultusunda kararlılıkla ilerleme kabiliyetimizi daha da güçlendirdiğimiz bir yıl oldu. Bu süreç, geleceğin şirketleri açısından doğru coğrafyalarda var olmanın, teknolojiyi etkin kullanmanın ve değişime hızla yanıt verebilmenin önemini bir kez daha ortaya koydu.

Önümüzdeki dönemde de, stratejik önceliklerimizi çerçevellediğimiz "Vizyon 2028" yaklaşımımız doğrultusunda disiplinli yönetim anlayışımızı ve seçici yatırım yaklaşımımızı sürdürerek; küresel üretim ağıımızı güçlendirmeyi, yeni pazarlarda kalıcı bir varlık oluşturmayı, teknoloji ve insan kaynağına yatırım yapmayı ve daha dengeli, çevik ve rekabetçi bir Norm Holding yapısı oluşturmayı hedefliyoruz.

Yarım asrı aşan sanayi deneyimimizi geleceğin üretim modelleriyle buluştururken, paydaşlarına değer yaratan, her zaman güvenilen ve tercih edilen küresel çözüm ortağı olma misyonumuz doğrultusunda ilerlemeye devam edeceğiz.

Bu yolculukta emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza, müşterilerimize, iş ortaklarımıza, tedarikçilerimize ve bize güvenen tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyorum. Saygılarımla,

Mehmet Fatih UYSAL
Yönetim Kurulu Başkanı

Teknoloji ve dijital dönüşümü, küresel rekabet gücümüzü ve uzun vadeli değer yaratma kapasitemizi destekleyen temel stratejik yetkinlikler arasında görüyoruz.

Değerli Paydaşlarımız ,

Küresel ölçekte ekonomik dalgalanmaların, jeopolitik gelişmelerin, ticaret politikalarındaki değişimlerin ve teknolojik dönüşümün eş zamanlı olarak iş dünyasını şekillendirdiği bir yılı geride bıraktık. Avrupa ekonomisinin 2025 yılında sınırlı büyüme göstermesi ve küresel ticarete belirsizliklerin devam etmesi, şirketler açısından operasyonel çeviklik, maliyet yönetimi ve değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlama kabiliyetlerini daha da önemli hale getirdi.

Norm Holding olarak güçlü operasyonel altyapımız, entegre iş modelimiz ve çevik karar alma yapımızla bu dönemi yönetirken; verimliliği artırmaya, maliyet yapımızı iyileştirmeye, üretim ve lojistik altyapımızı geliştirmeye ve küresel büyüme stratejimizi ilerletmeye odaklandık.

Bağlantı elemanları, sıcak dövme, pazarlama ve ticaret, kimya, kalıp ve talaşlı imalat, sac şekillendirme, eklemeli imalat, teknoloji, makine ve otomasyon ile tarım ve gıda alanlarına yayılan faaliyet yapımızı 2025 yılında daha da geliştirdik. Üretimden mühendisliğe, dijital çözümlerden lojistiğe uzanan bu entegre yapı, farklı sektörlerin ihtiyaçlarına uçtan uca çözümler sunabilmemizi ve değişen pazar koşullarına daha hızlı yanıt verebilmemizi sağlıyor.

2025 yılında konsolide net satışlarımız 424 milyon Avro, kombine yatırımlarımız ise 45 milyon Avro olarak gerçekleşti. Yatırım kararlarımızı üretim altyapımızın güçlendirilmesi, teknolojik yetkinliklerimizin geliştirilmesi, süreçlerimizin iyileştirilmesi ve uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğimiz doğrultusunda yönettik.

Küresel büyüme stratejimiz kapsamında Avrupa'daki güçlü varlığımızı korurken, Amerika ve Kuzey Afrika pazarlarına yönelik yapılanma çalışmalarımızı sürdürdük. Üretim ve lojistik ağıımızı hedef pazarlara daha yakın, çevik ve dengeli bir yapıya kavuşturmaya yönelik çalışmalara odaklandık.

Operasyonel mükemmellik yaklaşımımızın temel bileşenlerinden biri dijital dönüşüm oldu. 2025 yılında ikiz dönüşüm, Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızı 246,3 milyon TL seviyesine yükseltirken robot otomasyonlu proje sayımız 395'e ulaştı.

Yapay zekâ, veri analitiği, otomasyon ve dijital izlenebilirlik uygulamalarını üretimden tedarik zincirine, satın almadan yönetsel karar süreçlerine kadar farklı alanlarda yaygınlaştırarak süreçlerimizin daha verimli, öngörülebilir ve çevik bir yapıya kavuşmasını destekledik.

Ar-Ge ve inovasyon yetkinliğimizi geliştirerek ürün, süreç ve teknoloji geliştirme çalışmalarımızı sürdürdük. Norm Coating'in T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Ar-Ge Merkezi statüsü almaya hak kazanması da bu alandaki kurumsal yetkinliğimizin gelişimini destekleyen önemli adımlardan biri oldu.

2025 yılında üretim süreçlerimizde elektrifikasyon, enerji izleme, proses optimizasyonu ve kaynak geri kazanım uygulamalarını geliştirerek enerji ve kaynakların daha etkin kullanılmasına odaklandık.

İlerlememizin merkezinde insan kaynağımız bulunuyor. Öğrenen organizasyon yaklaşımımız doğrultusunda çalışanlarımızın teknik ve kişisel yetkinliklerini geliştirmeyi, değişen iş yapış biçimlerine uyumlarını desteklemeyi ve ekipler arası iş birliğini güçlendirmeyi sürdürüyoruz. Çalışanlarımızın gelişimini, organizasyonel çevikliğimizin ve uzun vadeli başarımızın temel unsurlarından biri olarak görüyoruz.

İş sağlığı ve güvenliği alanında önleyici uygulamalarımızı ve risk analizlerimizi geliştirerek risklerin kaynağında azaltılmasına odaklandık. Güvenli çalışma yaklaşımının tüm operasyonlarımızda ortak bir sorumluluk olarak benimsenmesini destekleyen çalışmalarımızı sürdürdük.

Operasyonel mükemmellik alanındaki çalışmalarımız, uluslararası düzeyde karşılık buldu. Norm Fasteners'ın yalın dönüşüm ve sürekli iyileştirme alanındaki başarılı çalışmaları, KAIZEN™ Global Award 2025'te dünya genelinde altıncı sırada yer alarak bu alandaki yetkinliğimizi ortaya koydu.

Önümüzdeki dönemde de globalleşme stratejimizi hayata geçirirken üretim altyapımızı güçlendirmeye, operasyonlarımızı daha yalın ve verimli hale getirmeye, yapay zekâ ve dijital teknolojileri süreçlerimize daha geniş ölçekte entegre etmeye ve insan kaynağımızın dönüşümünü desteklemeye devam edeceğiz.

2025 yılı boyunca gösterdikleri özveri ve katkıları için tüm çalışma arkadaşlarımıza; güvenleri ve iş birlikleri için müşterilerimize, tedarikçilerimize, iş ortaklarımıza ve tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Mahmut ÖZTÜRK

İcra Kurulu Başkanı – CEO

2025 yılında üretim süreçlerimizde elektrifikasyon, enerji izleme, proses optimizasyonu ve kaynak geri kazanım uygulamalarını geliştirerek enerji ve kaynakların daha etkin kullanılmasına odaklandık.

Değerli Paydaşlarımız,

Sürdürülebilirlik, günümüzde şirketlerin çevresel ve sosyal sorumluluklarının ötesinde; risklerini nasıl yönettiklerini, kaynaklarını ne kadar etkin kullandıklarını, değer zincirlerini nasıl dönüştürdüklerini ve uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini belirleyen temel unsurlardan biri haline geldi.

Norm Holding olarak sürdürülebilirliği iş stratejimizden bağımsız bir çalışma alanı olarak değil, uzun vadeli dayanıklılığımızı ve rekabet gücümüzü destekleyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak ele alıyoruz. “Geleceğe Değer” sürdürülebilirlik çerçevemiz kapsamında çalışmalarımızı İnsana Değer, Dünyaya Değer, Teknolojiye Değer ve Çalışmaya Değer başlıkları altında yönetiyor; çevresel ve sosyal etkilerimizi, teknolojik dönüşümümüzü ve kurumsal yönetim anlayışımızı birlikte değerlendiriyoruz.

2025 yılında bu yaklaşımı ölçülebilir hedefler, performans göstergeleri ve güçlü bir yönetim yapısıyla desteklemeye devam ettik. Bu yapı sayesinde sürdürülebilirlik konularının karar alma mekanizmalarımıza düzenli olarak taşınmasını ve üst yönetim seviyesinde izlenmesini sürdürdük.

İklim değişikliği, öncelikli sürdürülebilirlik konularımız arasında yer almaya devam ediyor. 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarımızı 2021 baz yılına göre %50 azaltmayı, 2050 yılına kadar ise bu emisyonlarda net sıfıra ulaşmayı hedefliyoruz. Bu hedefler doğrultusunda yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, elektrifikasyon ve proses iyileştirme çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Bu alandaki önemli gelişmelerimizden biri, 2025 yılında Bergama’da Akçenger Güneş Enerji Santrali’nin devreye alınması oldu. Bu yatırımla toplam güneş enerjisi kurulu gücümüz 48,7 MW’ye ulaştı ve sahip olduğumuz kapasite Holding’in toplam elektrik ihtiyacının %60’tan fazlasını karşılayabilecek seviyeye geldi. Güneş enerjisi santrallerimizde 2025 yılında yaklaşık 60,8 milyon kWh elektrik üretimi gerçekleştirdik.

Kaynakların verimli kullanılması, sürdürülebilirlik yaklaşımımızın bir diğer önemli bileşenini oluşturuyor. 2025 yılında toplam su tüketimimizi bir önceki yıla göre yaklaşık %21 oranında azalttık. Su stresi, operasyonel koşullar ve üretim yapılarındaki farklılıkları dikkate alarak tesis bazındaki performansımızı izliyor; su verimliliği ve geri kazanım uygulamalarını geliştirmeyi sürdürüyoruz.

Değer zincirimizin dönüşümünü de sürdürülebilirlik hedeflerimizin önemli bir parçası olarak görüyoruz. Bu nedenle tedarik zincirimizde çevresel, sosyal ve etik kriterlerin yaygınlaştırılmasına odaklanıyoruz. 2030 yılına kadar önemli tedarikçilerimizin tamamının ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemlerine sahip olmasını hedefliyoruz; tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik performansını geliştirmeye yönelik çalışmalarımızı kademeli olarak ilerletiyoruz.

Eşitliğin, çeşitliliğin ve kapsayıcılığın kurumsal gelişimin önemli bileşenleri olduğuna inanıyoruz. 2025 yılında Kadınların Güçlenmesi Prensipleri’nin (WEPs) imzacısı olduk; WEPs Öz Değerlendirme Aracı doğrultusunda mevcut durumumuzu değerlendirerek gelişim alanlarımız için aksiyon planımızı oluşturduk.

Önümüzdeki dönemde iklim hedeflerimize ilerlerken yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği çalışmalarımızı geliştirmeye, değer zincirimizde sürdürülebilirlik kriterlerini yaygınlaştırmaya, çeşitlilik ve kapsayıcılığı güçlendirmeye ve iş sağlığı ve güvenliği performansımızı iyileştirmeye odaklanacağız.

Sürdürülebilirlik performansımızı bağımsız değerlendirme platformları aracılığıyla da izliyor ve gelişim alanlarımızı bu sonuçlar üzerinden değerlendiriyoruz. Bu kapsamda Norm Fasteners Cıvata’nın CDP İklim Değişikliği skorunun C’den B- seviyesine yükselmesi ve EcoVadis değerlendirmesinde Gümüş Madalya elde ederek değerlendirilen şirketlerin en iyi %15’lik diliminde yer alması, iklim ve sürdürülebilirlik yönetimindeki ilerlememizi destekleyen sonuçlar arasında yer aldı.

Önümüzdeki dönemde iklim hedeflerimize ilerlerken yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği çalışmalarımızı geliştirmeye, değer zincirimizde sürdürülebilirlik kriterlerini yaygınlaştırmaya, çeşitlilik ve kapsayıcılığı güçlendirmeye ve iş sağlığı ve güvenliği performansımızı iyileştirmeye odaklanacağız.

Geleceğe Değer yaklaşımımız doğrultusunda amacımız; çevresel ve sosyal etkilerini etkin biçimde yöneten, paydaşlarıyla birlikte değer yaratan ve geleceğin dönüşümüne hazırlıklı bir Norm Holding yapısını daha da güçlendirmektir.

Bu dönüşümün gerçekleşmesine katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza, tedarikçilerimize ve paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Mustafa Sabri DOĞRUSOY

Yönetim Kurulu Üyesi ve
Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı

Norm Holding olarak sürdürülebilirliği iş stratejimizden bağımsız bir çalışma alanı olarak değil, uzun vadeli dayanıklılığımızı ve rekabet gücümüzü destekleyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak ele alıyoruz.

KURUMSAL YÖNETİM



NORM HOLDİNG HAKKINDA

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

1973 yılında İzmir’de başlayan sanayileşme yolculuğunu, yarım asrı aşan tecrübesiyle küresel ölçekte sürdüren Norm Holding; bugün bağlantı elemanları başta olmak üzere faaliyet gösterdiği sektörlerde kalite, inovasyon ve güven anlayışıyla öne çıkmaktadır. Kuruluşundan bu yana sürdürülebilir büyüme odaklı bir vizyon benimseyen Norm Holding, küresel pazarlardaki konumunu güçlendirirken, Türkiye sanayisinin dönüşümüne ve gelişimine katkı sunmaktadır.

Küresel Operasyonel Güç ve Çeşitlilik

Norm Holding, yaklaşık 3.800 uzman çalışan ve 10 farklı sektörde değer yaratan 23 şirket ile üretim ve hizmet süreçlerini etkin şekilde yönetmektedir. Türkiye’nin yanı sıra Almanya, ABD, Birleşik Krallık, Fransa, Polonya, Romanya ve Çin gibi stratejik pazarlarda yürüttüğü operasyonlarla küresel pazarlarda güçlü bir konumda yer almaktadır. Faaliyetlerini; bağlantı elemanları, sıcak dövme, pazarlama ve ticaret, kimya, kalıp ve talaşlı imalat, sac şekillendirme, eklemeli imalat, teknoloji, makine ve otomasyon ile tarım ve gıda alanlarında 22 üretim merkezi ve 15 lojistik merkezi aracılığıyla sürdürmektedir.

Teknoloji ve Yatırım Odaklı Gelecek Vizyonu

“Geleceğe Değer” stratejisi kapsamında dijitalleşmeyi ve yeşil dönüşümü iş modelinin bir parçası olarak konumlandırmakta, 4 Ar-Ge ve tasarım merkezi aracılığıyla inovasyon kapasitesini sürekli geliştirmektedir. Yıllık ortalama 67 milyon avro tutarındaki kombine yatırım bütçesi içerisinde sürdürülebilirlik ve teknoloji odaklı yatırımlara stratejik öncelik vermekte, ihracat odaklı büyüme hedefleri doğrultusunda yatırımlarını sürdürmektedir.

Norm Holding bünyesindeki iki bağlı şirket, Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından hazırlanan “Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçısı” listesinde yer almıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı ve sürdürülebilirliği bir iş yapış biçimi olarak benimseyen vizyonu doğrultusunda paydaşları için uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmaktadır.



VİZYONUMUZ

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



MİSYONUMUZ

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

Norm Holding – Vizyon 2028

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



NORM HOLDİNG YÖNETİŞİM YAPISI

Norm Holding Yönetim Kurulu; yedi üyeli yapısı, bağımsız üyeleri ve Yönetim Kurulu Başkanlığı ile İcra Kurulu Başkanlığı görevlerinin ayrıştırıldığı yönetim modeliyle faaliyet göstermektedir.



Norm Holding'de en üst karar alma organı olan Yönetim Kurulu; Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilir büyüme stratejilerini belirleme, kurumsal yönetim standartlarını yapılandırma ve risk yönetimi süreçlerini denetleme sorumluluklarını üstlenmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yapılandırılan yönetim modeli, sürdürülebilirlik performansı ile yasal uyum süreçlerinin en üst düzeyde gözetilmesini sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Çalışma Esasları

Yönetim Kurulu; Başkan, İcra Kurulu Başkanı ve Danışman Üye dâhil olmak üzere toplam yedi üyeden oluşmaktadır. Kurumsal yönetimde denge ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi amacıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı ile İcra Kurulu Başkanlığı görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir. Yönetimde bağımsızlığı ve profesyonel bakış açısını desteklemek amacıyla üyelerin dördü şirket ortağı olmayan kişilerden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu'nda %14, İcra Kurulu'nda ise %28,5 oranında kadın üye temsili bulunmaktadır.

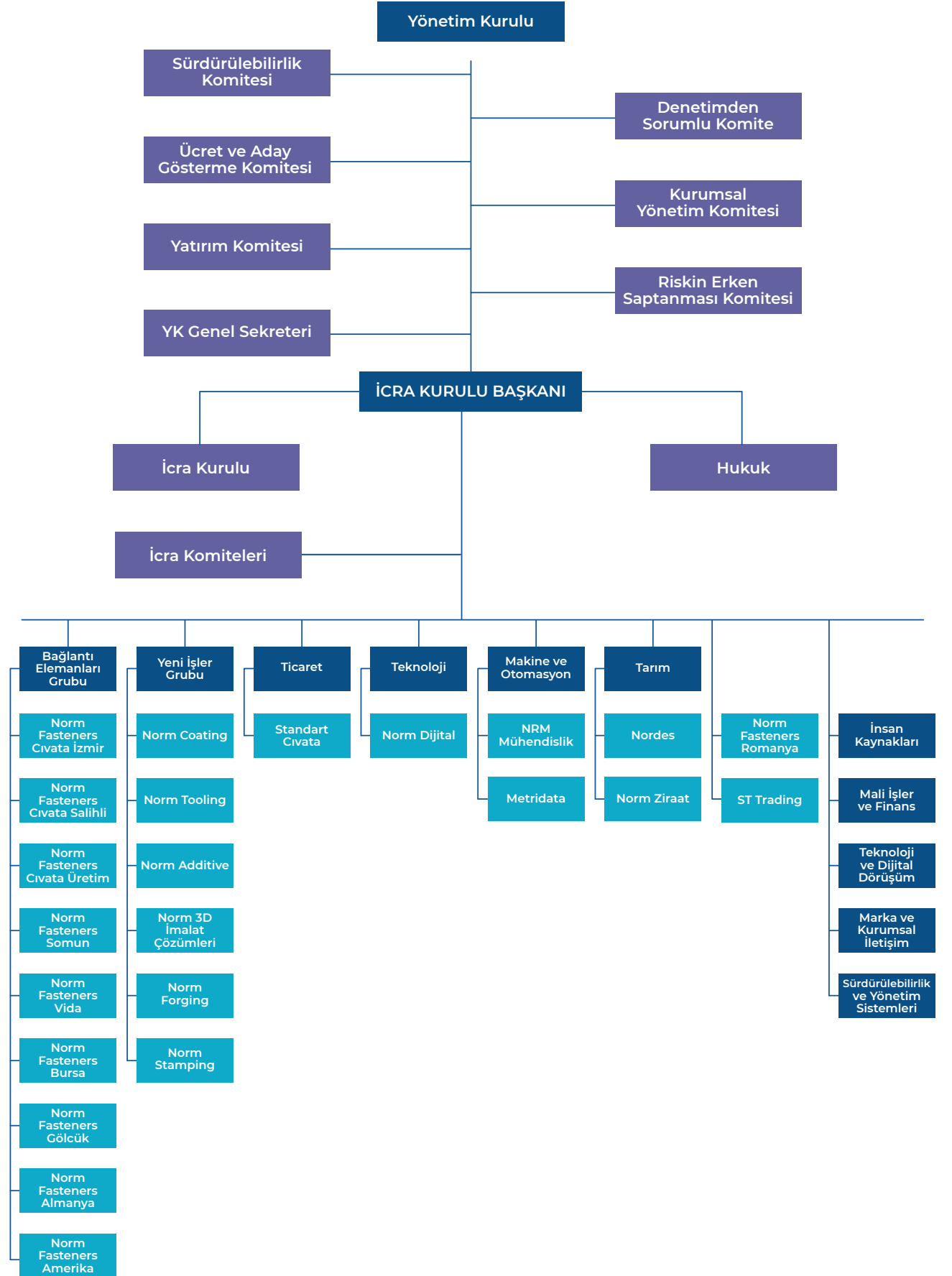
Yönetim Kurulu, stratejik hedeflerin takibi amacıyla ayda en az bir kez düzenli olarak toplanmaktadır. Gerekliğinde özel gündemli toplantılarla desteklenen bu süreçlerin operasyonel yönetimi ve dokümantasyon takibi, Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından yürütülmektedir. Karar alma süreçlerinin etkinliğinin artırılması amacıyla toplantılara ilgili üst düzey yöneticiler de katılım sağlamaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri, fiziki ve çevrim içi olarak hibrit formatta gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantılarına 2025 yılında %100 katılım göstermiştir.

Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Standartları

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin etkinlik düzeyleri, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri ve "Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi" aracılığıyla izlenmektedir. Bu mekanizma, üyelerin sahip olduğu farklı deneyimlerin stratejik hedeflerle uyumunun değerlendirilmesini ve gelişim alanlarının belirlenmesini sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları ise şeffaf ve performansa dayalı bir model olan "Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası" çerçevesinde uygulanmaktadır.

Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde piyasa verileri, kurum hedefleri ve bireysel performans kriterleri esas alınmaktadır.



YÖNETİM KURULU YAPISI

Adı, Soyadı ve Görevi	Görev Süresi	İcracı Durumu	Bağımsızlık / Ortaklık Statüsü	Görev Aldığı Komiteler	Grup Dışı Diğer Görevler
1. Mehmet Fatih UYSAL Yönetim Kurulu Başkanı	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı Olmayan	Ortak Üye		Mevcut
2. Nedim UYSAL Yönetim Kurulu Başkan Vekili	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı Olmayan	Ortak Üye	• Yatırım Komitesi	Mevcut
3. Duygu UYSAL SİMROOĞLU Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı Olmayan	Ortak Üye	• Sürdürülebilirlik Komitesi	-
4. Muhittin BİLGET Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı Olmayan	Ortak Olmayan Üye	• Denetimden Sorumlu Komite • Kurumsal Yönetim Komitesi • Riskin Erken Saptanması Komitesi • Yatırım Komitesi	Mevcut
5. Ceyhan ARAZ Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı Olmayan	Ortak Olmayan Üye	• Denetimden Sorumlu Komite • Kurumsal Yönetim Komitesi • Sürdürülebilirlik Komitesi	Mevcut
6. Mustafa Sabri DOĞRUSOY Yönetim Kurulu Üyesi	15 Nisan 2024 – 15 Nisan 2027	İcracı Olmayan	Ortak Olmayan Üye	• Denetimden Sorumlu Komite • Kurumsal Yönetim Komitesi • Riskin Erken Saptanması Komitesi • Sürdürülebilirlik Komitesi	Mevcut
7. Erkut ULUDAĞ Yönetim Kurulu Danışmanı		Danışman	-	• Riskin Erken Saptanması Komitesi • Yatırım Komitesi	-



YÖNETİM KURULU'NA BAĞLI KOMİTELER

Yönetim Kurulu'nun stratejik denetim ve gözetim faaliyetlerini daha etkin bir yapıda yürütmek amacıyla, belirli uzmanlık alanlarına odaklanan altı ayrı komite görev yapmaktadır. 2021 yılından bu yana operasyonel olan bu yapı; karar alma süreçlerinde şeffaflığı artırmakta ve risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesine imkân tanımaktadır.

Norm Holding bünyesinde faaliyet gösteren komiteler şunlardır:

- **Denetimden Sorumlu Komite**
- **Kurumsal Yönetim Komitesi**
- **Riskin Erken Saptanması Komitesi**
- **Sürdürülebilirlik Komitesi**
- **Ücret ve Aday Gösterme Komitesi**
- **Yatırım Komitesi**

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda, Aday Gösterme Komitesi haricindeki tüm komitelerde en az bir Yönetim Kurulu üyesi görev almaktadır. Komiteler, gündem konularının niteliğine bağlı olarak farklı disiplinlerden uzmanların görüşlerine başvurabilmekte ve konuların daha kapsamlı şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Tüm komitelerin görev tanımları ve çalışma usulleri yazılı olarak tanımlanmış olup; komite faaliyetlerinin koordinasyonundan ve toplantı süreçlerinin yönetiminden Komite Başkanları sorumludur.

Raporlama ve Karar Destek Süreçleri

Komiteler, kendi sorumluluk alanlarındaki gelişmeleri ve analizleri düzenli toplantılar aracılığıyla değerlendirmektedir. Toplantılardan elde edilen sonuçlar ve öneriler kayıt altına alınarak periyodik olarak Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır. Ayrıca, her yıl sonunda hazırlanan faaliyet raporları ile komite performansları gözden geçirilmektedir.

Gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda komitelerin çalışma esasları ve görev tanımları düzenli olarak güncellenmekte, bu revizyonlar Yönetim Kurulu onayı ile yürürlüğe girmektedir.

Denetimden Sorumlu Komite

Adı, Soyadı	Komitedeki Görevi	Kurumsal Unvanı
Muhittin BİLGET	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi

Denetimden Sorumlu Komite, şirketin finansal şeffaflık standartlarının korunması, iç kontrol mekanizmalarının etkinliğinin gözetimi ve raporlama süreçlerinin mevzuata uyumunun sağlanmasından sorumludur.

Komite, İç Denetim Departmanı'nın çalışmalarını ve bağımsız denetim süreçlerini koordine etmektedir. İç Denetim Departmanı, Denetimden Sorumlu Komite tarafından görevlendirilen denetim faaliyetleri kapsamında şirket faaliyetlerinin etkinliğini, finansal raporlamanın güvenilirliğini ve mevzuata uyumunu değerlendirmektedir.

Bu çerçevede;

- **Bağımsız denetim kuruluşlarının seçimi ve bu kurumlarla yürütülen ilişkilerin tarafsızlığının korunması,**
- **Şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin yeterliliğinin periyodik olarak test edilmesi,**
- **Denetim süreçlerinden elde edilen bulguların risk odaklı yaklaşımla analiz edilmesi ve çözüm önerilerinin Yönetim Kurulu'na sunulması,**

temel sorumluluk alanlarını oluşturmaktadır.

2025 yılında düzenli toplantılar gerçekleştirilmiş; denetim faaliyetlerinin sonuçları ve iç kontrol süreçlerinde kaydedilen gelişmeler hakkında Yönetim Kurulu'na her çeyrekte bilgilendirme yapılmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Adı, Soyadı	Komitedeki Görevi	Kurumsal Unvanı
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Ceyhun ARAZ	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Filiz ERGİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü
N. Belgin TUNÇEL EVCİMEN	Üye	Marka ve Kurumsal İletişim Direktörü

Kurumsal Yönetim Komitesi, şirket bünyesinde uluslararası kurumsal yönetim standartlarının uygulanması, etik ilkelerin gözetilmesi ve şeffaf bir yönetim yapısının sürdürülmesinden sorumludur. Komite, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin ulusal düzenlemelere ve uluslararası iyi uygulamalara uyumunu gözetmektedir. Ayrıca, Genel Sekreterlik faaliyetlerinin mevzuata ve Norm Holding kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunu izlemekte ve bu süreçlere rehberlik etmektedir.

Komite;

- **Türk Ticaret Kanunu ve ilgili düzenlemeler doğrultusunda, şirketin yönetim altyapısının güncelliğinin takip edilmesi ve iyileştirici önerilerin geliştirilmesi,**
- **Yönetim Kurulu yapısının işleyişi, üye bağımsızlığı ve genel kurul süreçlerinin etkin yönetimi konusunda stratejik gözetim sorumluluğunun üstlenilmesi,**
- **Yönetsel yapıların ve sistemlerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilirliğinin artırılarak kurumsal kültürle bütünleşmesine katkı sağlanması,**
- **Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun performansının somut kriterlerle ölçülünerek hedef odaklı yönetim anlayışının sürdürülmesi,**

konularında sorumluluğa sahiptir.

2025 yılı boyunca düzenli olarak toplanan komite, yönetim organlarının performans değerlendirmelerini gerçekleştirmiş ve sonuçları Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmuştur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Adı, Soyadı	Komitedeki Görevi	Kurumsal Unvanı
Erkut ULUDAĞ	Başkan	Yönetim Kurulu Danışmanı
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Tevfik Gani ERPULAT	Üye	Bağlı Şirket Yönetim Kurulu Üyesi
Mustafa Selim GÖKSU	Üye	İcra Kurulu Üyesi / Bağlantı Elemanları Başkanı
Kuntay AYBERKİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi /Bağlı Şirket Genel Müdürü

Denetimden Sorumlu Komite, şirketin finansal şeffaflık standartlarının korunması, iç kontrol mekanizmalarının etkinliğinin gözetimi ve raporlama süreçlerinin mevzuata uyumunun sağlanmasından sorumludur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) sisteminin iş süreçlerine entegre edilmesi ve etkinliğinin denetlenmesinden sorumludur.

Komite'nin temel sorumluluk alanları şu şekildedir:

- **Finansal, stratejik ve operasyonel risklerin yanı sıra iklim krizi ve sürdürülebilirlikle ilişkili dış çevre risklerinin bütüncül bir yaklaşımla izlenmesi,**
- **Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından önceliklendirilen kritik başlıkların KRY süreçlerine dahil edilmesi ve çevresel risklerin finansal/ operasyonel etkileriyle analiz edilmesi,**
- **Risklerin ortaya çıkmadan önce belirlenmesi, olası etkilerinin analiz edilmesi ve etkilerini azaltacak kontrol mekanizmalarının oluşturulması,**
- **Risk haritasındaki değişimlerin ve geliştirilen çözüm önerilerinin düzenli olarak Yönetim Kurulu'na sunularak stratejik karar mekanizmalarının beslenmesi.**

Komite, riskleri değerlendirmek amacıyla en az üç ayda bir toplanmakta; ihtiyaç duyulması halinde toplantı sıklığını artırmabilmektedir.

Denetimden Sorumlu Komite Çalışma Esasları: 

Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları: 
Riskin Erken Saptanması Komitesi Çalışma Esasları: 

YÖNETİM KURULU'NA BAĞLI KOMİTELER

Sürdürülebilirlik Komitesi

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

Sürdürülebilirlik strateji ve politikalarının şirket genelinde etkin şekilde uygulanmasını koordine etmekte, çevresel, sosyal ve yönetim önceliklerinin iş süreçlerine entegrasyonunu desteklemektedir. Komite, sürdürülebilirlik performansını ve iklim değişikliğiyle ilişkili risk ve fırsatları düzenli olarak değerlendirerek karar alma süreçlerine katkı sunmaktadır.

Komite; sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve performans göstergeleri doğrultusunda izlenmesi, sürdürülebilirlik odaklı risklerin kurumsal risk yönetimi süreçlerine entegrasyonu ve sürdürülebilirlik ile kurumsal raporlama çalışmalarına ilişkin değerlendirmelerin yürütülmesinden sorumludur. Değerlendirme ve öneriler, gerekli durumlarda İcra Kurulu'nun karar süreçlerine sunulmaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetimi yapısına ilişkin ayrıntılı bilgiler, “Sürdürülebilirlik Yönetimi” bölümünde sunulmaktadır.

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Adı, Soyadı	Komitedeki Görevi	Kurumsal Unvanı
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye	İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü
Mustafa Selim GÖKSU	Üye	İcra Kurulu Üyesi /Bağlantı Elemanları Başkanı

Norm Holding'de üst düzey yönetim kadrolarının belirlenmesi ve adil bir ücretlendirme sisteminin uygulanması, Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı alt komite olarak faaliyet gösteren Ücret ve Aday Gösterme Komitesi'nin sorumluluğundadır.

Komite, üst düzey yönetim süreçlerinin etkinliğini sağlamak amacıyla şu temel sorumlulukları üstlenmektedir:

- Norm Holding ve bağlı şirketlerde müdür ve üzeri seviyedeki kritik pozisyonlar için aday belirleme süreçlerini koordine etmek ve bu pozisyonlara yönelik atama önerilerini Yönetim Kurulu onayına sunmak,
- Şirketin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu; adil, şeffaf ve rekabetçi ücretlendirme ilkelerini oluşturmak ve bu politikaların güncelliğini takip etmek,
- Yönetim sorumluluğu bulunan kadroların yetkinliklerinin şirketin gelecek vizyonuna uyumunu değerlendirerek, kurumsal stratejilerle uyumlu bir yönetim yapısı oluşturulmasına katkı sağlamak.

Komite, gündemdeki konuların kritikliği ve stratejik planlamalar doğrultusunda yılda en az iki kez toplanmaktadır. Süreçlerin etkin şekilde yürütülmesi amacıyla toplantı gündemleri İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından hazırlanmakta; koordinasyon süreçleri ise Genel Sekreterlik Ofisi aracılığıyla yürütülmektedir.

Yatırım Komitesi

Adı, Soyadı	Komitedeki Görevi	Kurumsal Unvanı
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Erkut ULUDAĞ	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	İcra Kurulu Başkanı

Yatırım süreçleri, stratejik hedeflerle uyum ve finansal sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda Yatırım Komitesi tarafından yönetilmektedir. Komite, tüm yatırım taleplerini yasal mevzuat, finansal getiri ve operasyonel verimlilik kriterlerine göre analiz ederek Yönetim Kurulu'nun karar alma süreçlerini yapılandırmaktadır.

Komite, yatırım portföyünün etkin yönetimi ve yatırım süreçlerinin gözetimi amacıyla aşağıdaki temel görevleri yürütmektedir:

- Yatırım projelerini mevzuata uygunluk, mevcut faaliyetlere etkisi ve finansal sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda analiz etmek,
- Yatırımların uygulanması sürecinde teşvik, hibe ve alternatif finansman kaynaklarını araştırarak en uygun maliyetli modelleri belirlemek,
- Onaylanan yatırımların performansını belirlenen ölçütler doğrultusunda izlemeye yönelik sistemler oluşturmak, projelerin takvim ve bütçe hedeflerine uyumunu takip etmek.

Yatırım Komitesi, yeni talepleri değerlendirmek üzere üç ayda bir toplanmaktadır. Ayrıca, yaptığı değerlendirmeleri ve izleme sonuçlarını düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır.

İCRA KURULU

Stratejik hedeflerin operasyonel süreçlere aktarılması ve grup genelindeki faaliyetlerin koordinasyonu, İcra Kurulu Çalışma Esasları çerçevesinde yürütülmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda, her faaliyet yılı sonunda hazırlanan kapsamlı verimlilik raporları aracılığıyla operasyonel sonuçlar ve hedef gerçekleştirmeleri Yönetim Kurulu ile pay sahiplerinin değerlendirmesine sunulmaktadır.

İCRA KURULU YAPISI



Mahmut ÖZTÜRK
CEO



Kumru TINAZ
Mali İşler ve
Finans Direktörü



Filiz ERGİN
İnsan Kaynakları
Direktörü



Selim GÖKSU
Bağlantı Elemanları
Başkanı



Birol DURDU
Yeni İşler
Başkanı



Kuntay AYBERKİN
Standart Cıvata
Genel Müdürü



Kerim AKHİSAROĞLU
Teknoloji ve Dijital
Dönüşüm Direktörü

İCRA KURULU KOMİTELERİ

Norm Holding İcra Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren komiteler; uzmanlık alanlarına ilişkin konuların değerlendirilmesi ve karar alma süreçlerinin yönlendirilmesinde rol üstlenmektedir. Komiteler, teknik değerlendirme ve öneriler geliştirerek operasyonel süreçlerin etkin şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu yapı içerisinde nihai karar yetkisi ve sorumluluk İcra Kurulu'na aittir.

Komite üyelikleri, adayların uzmanlık alanları ve deneyimleri dikkate alınarak yapılandırılmaktadır. Toplantı tarihleri yıl başında belirlenmekle birlikte, gündem yoğunluğuna bağlı olarak ise toplantı sıklığı artırılabilir. Süreçlerin şeffaflığının ve izlenebilirliğinin sağlanması amacıyla tüm çalışmalar kayıt altına alınmakta; hazırlanan raporlar İcra Kurulu'na, kritik görülen konular ise Yönetim Kurulu seviyesine sunulmaktadır. Ayrıca, komiteler her yıl sonunda faaliyetlerini ve çalışma esaslarını gözden geçirerek gerekli güncellemeleri Yönetim Kurulu'nun onayına sunmaktadır.

SATINALMA KOMİTESİ

Norm Holding ve bağlı şirketlerin satınalma süreçlerini yönetmiş; maliyet optimizasyonu, kalite artırımı ve tedarik süreçlerinin etkinliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütmüş ve sonuçlarını İcra Kurulu'na sunmuştur.

İŞ GELİŞTİRME KOMİTESİ

Stratejik hedefler doğrultusunda yeni iş alanlarını ve fırsatları analiz etmiş; farklı sektörlerdeki büyüme potansiyellerine yönelik değerlendirmelerini İcra Kurulu'na sunmuştur.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KOMİTESİ

Çalışan sağlığı ve güvenliğini önceliklendirerek süreçleri izlemiş; yasal mevzuat ve en iyi uygulamalar doğrultusunda iyileştirme alanlarını belirlemiş ve bağlı şirketlere yaygınlaştırmıştır.

İNOVASYON KOMİTESİ

Rekabet gücünü artırmaya yönelik inovasyon çalışmalarını yönlendirmiş; yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme faaliyetlerini desteklemiş ve bu doğrultuda analiz ve öneriler geliştirmiştir.

MALİ İŞLER VE FİNANS KOMİTESİ

Finansal performansı, nakit yönetimini, finansman yapısını, risk yönetimini ve yatırım süreçlerini kapsayan bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmiş; finansal sürdürülebilirliği destekleyen öneriler geliştirmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÜRÜTME KURULU

Sürdürülebilirlik stratejisinin Yönetim Kurulu sahipliğinde yönlendirilmesini sağlamış; iklim, risk yönetimi ve kurumsal raporlama süreçlerini kapsayan bütüncül bir yapı ile İcra Kurulu'na rehberlik etmiştir.

FAALİYET GÖSTERİLEN BÖLGELER

22

ÜRETİM MERKEZİ

15

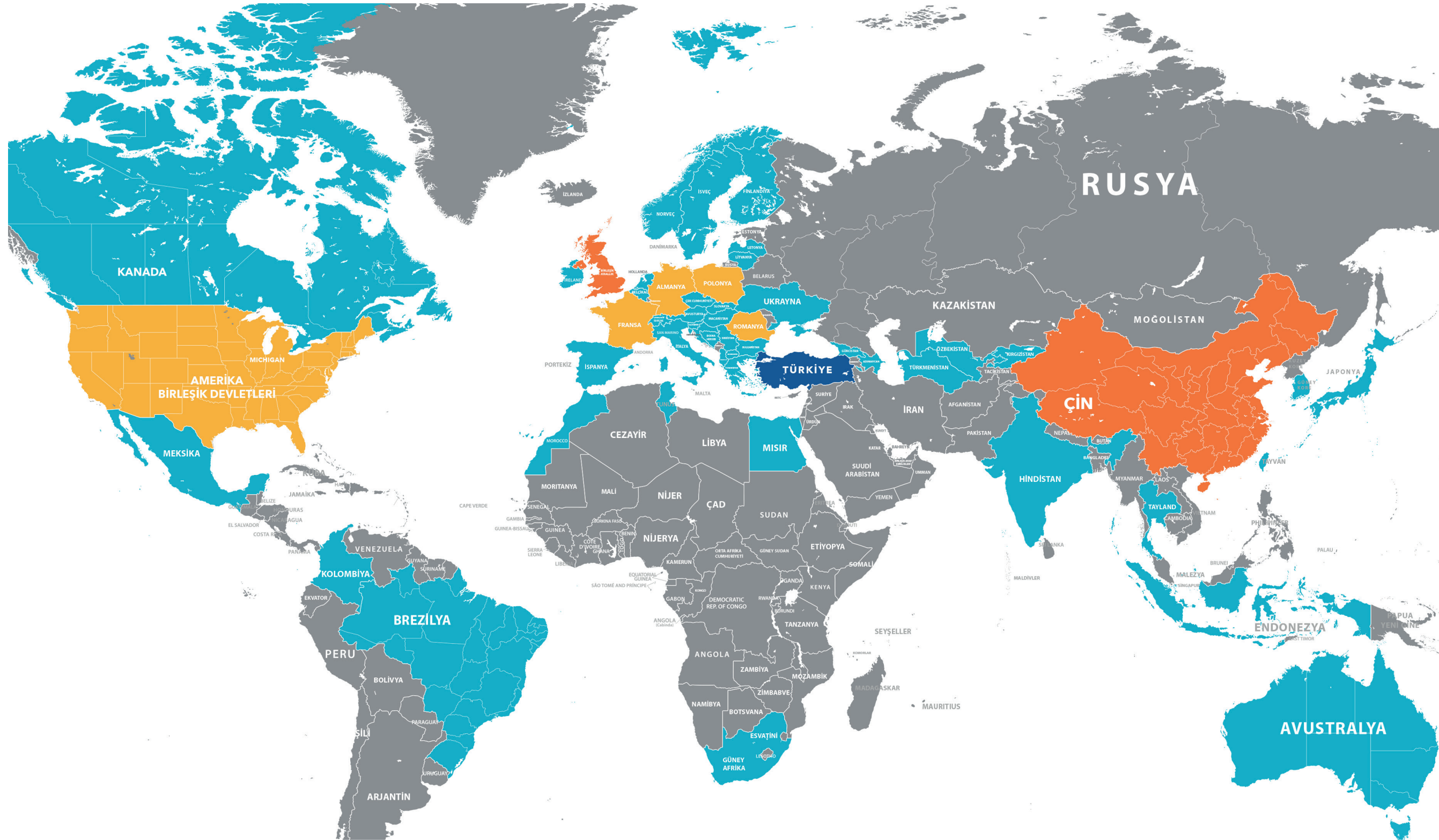
**LOJİSTİK VE ŞATIŞ
MERKEZİ**

2

SATIŞ OFİSİ

50

ÜLKEYE İHRACAT



YURT DIŞI FAALİYETLERİ

Küresel pazarlardaki faaliyetler; Amerika, Almanya, Polonya, Romanya ve Fransa'da bulunan stratejik satış ve lojistik merkezleri aracılığıyla geniş bir coğrafyaya ulaşmaktadır. Bu uluslararası yapılanma, dünya genelindeki iş ortaklarına ürün tedarikinin yanı sıra, yerel lojistik ağı sayesinde müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkin şekilde yanıt verilmesine olanak tanımaktadır.

ALMANYA

2012 yılında kurulan Norm Fasteners GmbH, Avrupa'nın en büyük otomotiv üretim merkezlerine yakın konumda bulunmaktadır. Şirket; başta otomotiv ana ve yan sanayi olmak üzere birçok endüstri koluna geniş ürün portföyüyle bağlantı elemanları temini, depolama ve dağıtım hizmetleri sunmaktadır. Toplam 3.910 m² alana ve 5.517 palet kapasitesine sahip lojistik merkezi üzerinden yürütülen operasyonlar, Almanya ve Avrupa pazarındaki yaygın hizmet ağıнын merkezini oluşturmaktadır.

Norm Fasteners GmbH, operasyonel süreçlerinin dijitalleştirilmesine odaklanmaktadır. Bu kapsamda, müşteri SAP entegrasyonlarının yanı sıra iş süreçlerinde verimliliği artıran RPA projeleri devreye alınmıştır. Tedarik zincirinde izlenebilirlik ve hızın artırılması amacıyla EDI (Elektronik Veri Değişimi) ve ASN (Gelişmiş Sevkiyat Bildirimi) sistemleri, siparişlerin otomatik aktarımı ve depo optimizasyon projeleri yürütülmektedir.

2025 yılı sonu itibarıyla EDI ve ASN entegrasyonu, portal entegrasyonu, EDI sipariş analizleri, siparişlerin otomatik aktarımı ve depo optimizasyon projeleri tamamlanmıştır.

Norm Fasteners GmbH, 2025 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi hizmet verdiği tüm müşterilerden **"A Performans Puanı"** olarak yüksek hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine yönelik başarısını sürdürmüştür.

İş sağlığı ve güvenliğinin geliştirilmesinin yanı sıra verimlilik ve operasyonel mükemmeliyet hedeflerini desteklemek amacıyla planlanan elleçleme otomasyon makinesine yönelik proje çalışmaları devam etmekte olup, sistemin 2026 yılında devreye alınması hedeflenmektedir.

AMERİKA

2018 yılında faaliyetlerine başlayan Norm Fasteners Amerika; başta otomotiv ve tarım makineleri sektörleri olmak üzere, ana ve yan sanayi gruplarına bağlantı elemanları tedariki, lojistik yönetimi ve satış sonrası mühendislik desteği sağlamaktadır. Kuzey Amerika pazarındaki etkinliğini her geçen gün artıran şirket, 6.564 m² alana sahip ve 6.141 palet kapasiteli yeni lojistik merkezinde hizmetlerini sürdürmektedir.

Operasyonel mükemmellik anlayışı doğrultusunda, parça doğrulama ve teknik denetim süreçleri titizlikle yürütülerek, bölgesel konum stratejik iş birlikleriyle güçlendirilmektedir. Bu yaklaşımın güncel örneklerinden biri olarak Norm Fasteners Amerika, Kanada Otomotiv Parçaları Üreticileri Derneği (APMA) tarafından hayata geçirilen sıfır emisyonlu elektrikli araç projesi "Arrow 2.0" için ön onaylı tedarikçiler listesine dâhil edilmiştir.

Güçlü lojistik altyapısı ve esnek çözüm yetkinliğiyle Norm Fasteners Amerika, Kuzey Amerika pazarındaki sürdürülebilir büyümesini sürdürmektedir.

FRANSA

Fransa'daki lojistik merkezi üzerinden yürütülen operasyonlar; otomotiv, çelik yapı ve endüstriyel üretim sektörlerine yönelik çözümler sunmaktadır. Değişen boyut seçenekleri ve çeşitli kaplama alternatifleriyle sunulan ürün portföyü, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standartları çerçevesinde yönetilmektedir. 20 yılı aşkın sektörel deneyimle, 2014 yılından bu yana uluslararası pazarlarda güvenilir bir hizmet ağı oluşturulmuştur.

Norm Fasteners, 8 ülkeye yayılan 15 satış ve lojistik merkezi aracılığıyla bugün 4 kıtada 50'den fazla ülkeye ulaşmaktadır. Bu küresel ağ, ileri mühendislik desteği, teknik danışmanlık ve profesyonel müşteri ilişkileri yönetimini kapsayan bir hizmet modelini kapsamaktadır.

POLONYA

Norm Fasteners Polonya; tarım, otomotiv, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerindeki iş ortaklarına hizmet sunmaktadır. Yaklaşık 2.500 m² kapalı alana ve 4.150 palet depolama kapasitesine sahip merkez, Doğu Avrupa operasyonlarının lojistik üssü olarak faaliyet göstermektedir.

Son dönemde otomotiv sektörüne stratejik olarak odaklanan şirket, bu doğrultuda operasyonel süreçlerini güçlendirmiş ve ERP tabanlı dijital altyapı çalışmalarını tamamlamıştır. ERP tabanlı dijital altyapının devreye alınmasıyla stok yönetimi, sipariş takibi, izlenebilirlik ve lojistik planlama süreçlerinde verimlilik ile şeffaflık artırılmıştır.

Otomotiv sektörünün gerektirdiği kalite standartları, tedarik sürekliliği ve operasyonel güvenilirlik, faaliyetlerin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, Polonya operasyonlarında otomotiv kalite standartlarına uyumun güçlendirilmesi amacıyla IATF sertifikasyon sürecinin 2026 yılında tamamlanması hedeflenmektedir.

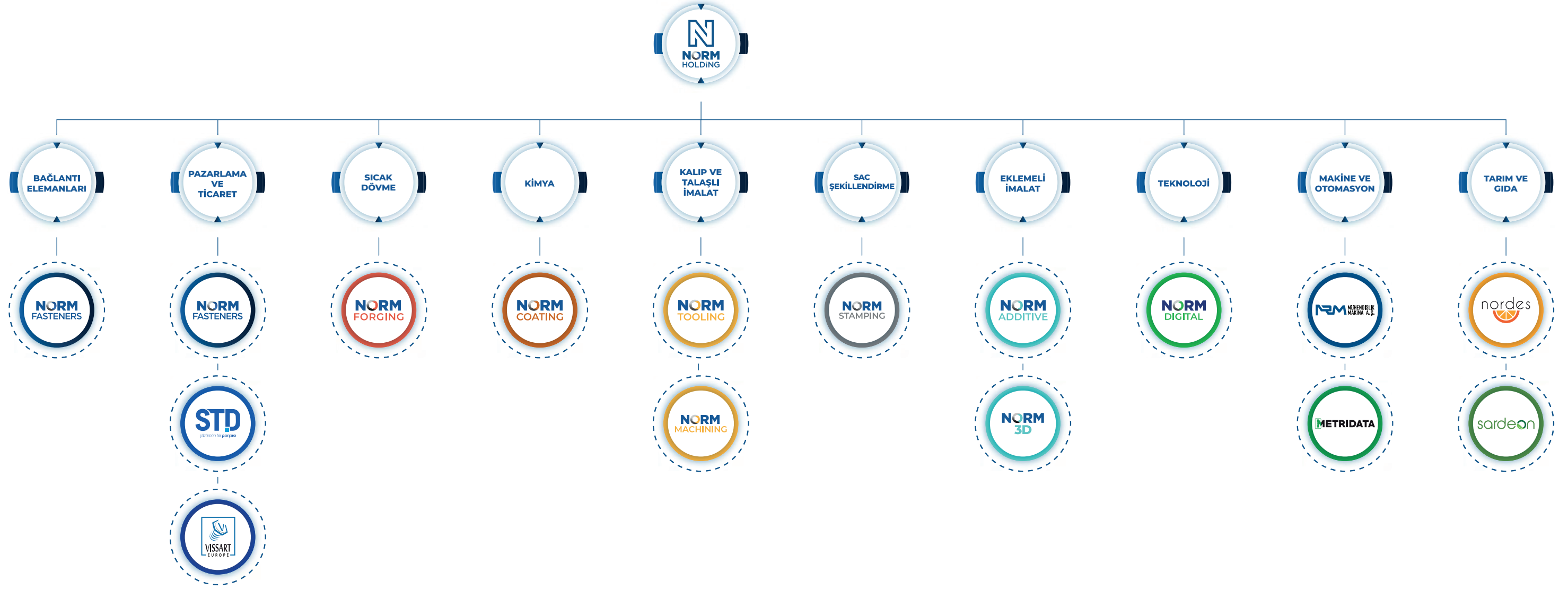
ROMANYA

2019 yılında faaliyete geçen Norm Fasteners Romanya aracılığıyla bölgedeki satış ve pazarlama operasyonları yürütülmektedir. 2.450 m² kapalı alan ve 3.500 palet kapasitesine sahip lojistik merkeziyle; otomotiv, tarım, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerine bağlantı elemanları tedariki sağlamaktadır.

Otomotiv üretim merkezlerine yakın konumu ve bölgesel satış ağı sayesinde müşterilere yerel destek sunan Norm Fasteners Romanya, faaliyet gösterdiği pazarlarda hizmet kapasitesini geliştirmeyi sürdürmektedir. Bu kapsamda, 2025 yılında otomotiv sektörüne yönelik kalite yönetim sistemi gerekliliklerini kapsayan IATF 16949 Sertifikası'nı almaya hak kazanmıştır. Dijitalleşme çalışmaları kapsamında süreç otomasyonu uygulamalarından yararlanılmakta ve farklı dijital dönüşüm projeleri yürütülmektedir. Müşteri ihtiyaçlarına yerinde çözümler geliştirilmesi ve hizmet ağıнын genişletilmesiyle pazardaki konumun sürdürülebilir şekilde güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

NORM HOLDİNG

BAĞLI ŞİRKETLERİ VE MARKALARI



NORM HOLDİNG

FAALİYET ALANLARI

NORM FASTENERS

BAĞLANTI ELEMANLARI

Norm Fasteners çatı markası altında; civata, somun, vida ve rondela gruplarında tasarım, kalıp, sıcak dövme ve kaplama süreçlerini tek çatı altında yürüten entegre bir üretim yapısı bulunmaktadır. Amerika'dan Çin'e uzanan geniş lojistik ağ ve güçlü Ar-Ge yetkinliğiyle, sektörde lider konum korunmaktadır. Üretim kapasitesi, küresel pazarlarda uygulanan "Tam Hizmet Sağlayıcı" modeliyle birleştirilerek tasarım aşamasından lojistiğe kadar tüm süreçlerde iş ortaklarına uçtan uca çözümler sunulmaktadır.

İzmir ve Salihli'de bulunan üretim tesislerinde, otomotiv ana ve yan sanayisi başta olmak üzere birçok sektöre standart ve özel bağlantı elemanları tedarik edilmektedir.

CIVATA

100.000 ton/yıl üretim kapasitesi

SOMUN

70.000 ton/yıl üretim kapasitesi

VİDA

15.000 ton/yıl üretim kapasitesi

RONDELA

300 milyon adet/yıl üretim kapasitesi

[Web Sitesi](#) [Tanıtım Filmi](#)

STD

çözümün bir parçası

PAZARLAMA VE TİCARET

Norm Holding çatısı altında üretilen bağlantı elemanlarının yanı sıra hırdavat ürünleri, distribütörlüğü yürütülen elektrikli el aletleri ve ithal edilen paslanmaz bağlantı elemanlarının satışı gerçekleştirilmektedir. 1982 yılında kurulan STD markası aracılığıyla, 170 kişilik uzman kadroyla inşaat, enerji, otomotiv, solar ve beyaz eşya başta olmak üzere birçok stratejik sektöre hizmet sunulmaktadır. Avrupa ülkeleri başta olmak üzere dünya genelinde 50'den fazla ülkeye ihracat gerçekleştirilerek küresel pazarlardaki etkinlik artırılmaktadır.

Operasyonel süreçler; **İzmir Atatürk OSB'de 20.000 m², Dilovası'nda 5.000 m² ve Ankara'da 5.500 m²** olmak üzere toplam 30.500 m² depolama ve lojistik alanında yürütülmektedir. Türkiye geneline yayılan faaliyet ağı, **45.000 palet kapasiteli depolama alanı ve yaklaşık 150.000 ton hazır stok kapasitesiyle** desteklenmektedir. Bu merkezlerdeki yüksek depolama kapasitesi sayesinde müşterilere kesintisiz ve hızlı tedarik imkânı sunulmaktadır.

[Web Sitesi](#)

NORM FORGING

SICAK DÖVME

2021 yılında kurulan Norm Forging bünyesinde, Manisa/Salihli Organize Sanayi Bölgesi'nde 20.000 m² kapalı alanda faaliyet gösterilmektedir. İnşaattan enerjiye kadar farklı endüstri kollarına yönelik yüksek dayanımlı çözümler üretilmektedir. Sıcak dövme endüstrisindeki güncel teknolojiler yatırım stratejisinin merkezinde konumlandırılarak üretim süreçleri sürekli modernize edilmektedir. Yenilikçi mühendislik yaklaşımıyla sektörde fark yaratılırken, küresel pazardaki güçlü ve öncü konumun sürdürülmesi hedeflenmektedir.

[Web Sitesi](#)

NORM COATING

KİMYA

1998 yılında faaliyete geçen Norm Coating bünyesinde; İzmir, Salihli ve Sakarya'da bulunan toplam 6 üretim tesisinde otomotiv, beyaz eşya, makine sanayi ve mobilya başta olmak üzere birçok farklı sektöre yönelik ileri teknoloji kaplama çözümleri sunulmaktadır. Her 10 dakikada 40 m² kaplama gerçekleştirebilen üretim kapasitesiyle elektrolitik çinko kaplama çeşitlerinden çinko lamelli kaplamaya, kimyasal sızdırmazlıktan diş maskeleme uygulamalarına kadar çeşitli kaplama işlemleri gerçekleştirilmektedir. Global standartlardaki kaplama teknolojileriyle ürünlerin dayanıklılığı artırılırken, farklı sanayi kollarındaki iş ortaklarına yüksek katma değerli çözümler sunulmaktadır.

Çinko/çinko nikel kaplama kapasitesi **750.000 m²/yıl**
Kataforez kaplama kapasitesi **3.000.000 m²/yıl**
Toz boya kapasitesi **2.500.000 adet/yıl**
Yaş boya kapasitesi **800.000 adet/yıl**
Fren diski boyama kapasitesi **300.000 adet/yıl**

[Web Sitesi](#)

NORM TOOLING

KALIP VE TALAŞLI İMALAT

2003 yılında kurulan Norm Tooling; hibrit ve çelik kalıp imalatı alanında, hassas işleme ve sac şekillendirme süreçlerinde uyguladığı yenilikçi tekniklerle sektörün öncü şirketleri arasında yer almaktadır. Otomotiv başta olmak üzere tarım, beyaz eşya, enerji, elektrik ve makine gibi birçok sektöre ürün tedarik edilmektedir. İki ayrı üretim tesisinde, 5.000 m² + 5.000 m² olmak üzere toplam 10.000 m² kapalı alanda üretim faaliyetleri yüksek verimlilik anlayışıyla yürütülmektedir. Dijital dönüşüm ve inovasyon stratejinin merkezinde konumlandırılmakta, tam otomasyonlu üretim hatları sayesinde hatasız üretim anlayışı doğrultusunda faaliyet gösterilmektedir.

Talaşlı imalat süreçleri tam otomasyonla planlanmakta, ham maddeden bitmiş ürüne kadar tüm üretim aşamalarında robotik sistemlerden yararlanılmaktadır. %100 kamera kontrollü ayıklama sistemleri sayesinde süreçler el değmeden ve yüksek doğrulukla yönetilmektedir.

400.000 adet kalıp/yıl üretim kapasitesi

[Web Sitesi](#)

NORM HOLDİNG

FAALİYET ALANLARI

NORM STAMPING

SAC ŞEKİLLENDİRME

2Hibrit ve çelik kalıp imalatı alanında; hassas işleme ve sac şekillendirme süreçlerinde uygulanan yenilikçi tekniklerle sektörün öncü şirketleri arasında yer alınmaktadır. Salihli'de 5.000 m² alan üzerine kurulu üretim tesisinde; 20 mekanik pres makinesi, 8 ayıklama makinesi ve 3 çapak alma hattı ile üretim faaliyetleri yürütülmektedir. Dijital dönüşüm ve inovasyon odağında, tam otomasyonlu üretim hatları sayesinde hatasız üretim anlayışı doğrultusunda faaliyet gösterilmektedir. Yüksek hassasiyet gerektiren form verme süreçleri ileri teknoloji altyapısıyla yürütülmekte, sektörün ihtiyaçlarına yönelik çözümler sunulmaktadır.

Web Sitesi 

NORM ADDITIVE

NORM 3D

EKLEMELİ İMALAT

2021 yılında faaliyetlerine başlayan Norm Additive ile; yurt içi ve yurt dışında otomotiv (OEM ve Tier 1), beyaz eşya, havacılık, makine imalatı ve medikal başta olmak üzere birçok sektöre eklemeli imalat teknolojileri alanında kapsamlı çözümler sunulmaktadır. Geleceğin esnek üretim yöntemlerinden biri olarak kabul edilen bu teknolojiyle yüksek katma değer sağlayacak parçalar müşterilerle birlikte belirlenmekte; metal ve plastik parçalarda topoloji optimizasyonu gibi ileri mühendislik yaklaşımları uygulanarak tasarımlar geliştirilmekte ve üretim gerçekleştirilmektedir.

Norm Additive ve 2024 yılında kurulan Norm 3D markalarıyla, geleneksel yöntemlerle üretilmesi mümkün olmayan karmaşık geometriye parçaların üretimi, tasarımsal optimizasyonlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Üretim faaliyetlerinin yanı sıra endüstriyel 3D baskı alanında ihtiyaç duyulan makine, ekipman ve ham madde tedariki ile teknik servis hizmetleri tek çatı altında sunulmaktadır. Bu kapsamda Norm 3D, EOS GmbH ile gerçekleştirilen iş birliği kapsamında markanın Türkiye'deki tek yetkili distribütörü olarak faaliyet göstermektedir.

Ayrıca, 2024 yılında devreye alınan CMM (Koordinat Ölçüm Makinesi) ve 3D tarama sistemleriyle üretilen tüm parçalar denetlenmekte ve detaylı ölçüm raporlarıyla birlikte müşterilere teslim edilmektedir.

Web Sitesi 

NORM DIGITAL

TEKNOLOJİ

2021 yılında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoparkı'nda (DEPARK) kurulan teknoloji iştiraki Norm Digital ile dijital dönüşüm ve inovasyon şirket kültürünün temel unsurları arasında konumlandırılmakta, bu yaklaşım Holding ve bağlı şirketlerin faaliyetlerine entegre edilmektedir. Çözüm ortaklarına; RPA, IoT, yapay zekâ, gelişmiş veri analitiği, siber güvenlik, SAP/ERP danışmanlığı ile sistem ve ağ hizmetleri gibi yenilikçi alanlarda ihtiyaca yönelik stratejik çözümler sunulmaktadır. Bu kapsamda, akıllı otomasyon teknolojileri ve yazılım geliştirme yetkinlikleriyle geliştirilen dinamik yazılım robotu Normie ve üretim yönetim sistemi Ocea'N aracılığıyla firmaların verimliliklerinin artırılması ve teknolojik dönüşüm süreçlerinin desteklenmesi hedeflenmektedir.

Web Sitesi 

NRM METRIDATA

MAKİNE VE OTOMASYON

Deneyim ve bilgi birikimi güncel teknolojilerle birleştirilerek; proje fizibilitesinden tasarıma, montajdan satış sonrası desteğe kadar tüm süreçlerde imalat sektörüne uçtan uca hizmet sunulmaktadır.

2014 yılında faaliyetlerine başlayan NRM Mühendislik markasıyla, imalat sektöründeki paydaşlara ileri teknoloji robotik otomasyon sistemleri geliştirilmektedir. Sektördeki büyümeye paralel olarak gelişen otomasyon ihtiyaçları doğrultusunda; robot uygulamaları, yapay görme test ve ölçüm ekipmanları, yüksek basınçlı alüminyum döküm yağlama robotları ve robotik kaynak sistemleri gibi kritik alanlarda faaliyet gösterilmektedir. Bu doğrultuda, önümüzdeki beş yıl içerisinde Avrupa pazarındaki optik kamera ve kalite kontrol sistemleri sağlayıcıları arasında ilk beş firma arasında yer alınması hedeflenmektedir.

2024 yılında kurulan Metridata ile Endüstri 4.0 ve yapay zekâ teknolojileri üretim süreçlerine entegre edilerek yüksek hassasiyetli çözümler geliştirilmektedir. Endüstriyel kameralar ve gelişmiş görüntü işleme yazılımlarıyla kalite kontrol süreçleri dijitalleştirilmekte; yapay zekâ tabanlı sistemler aracılığıyla veri toplama ve analiz süreçleri hızlandırılarak hata olasılığının azaltılması hedeflenmektedir.

Web Sitesi 

nordes

TARIM VE GIDA

Endüstri, ticaret ve teknoloji alanlarındaki uzmanlık tarım ve gıda sektörlerine taşınmakta, bu alanlardaki yatırımlar kararlılıkla sürdürülmektedir. Doğal kaynakların verimli kullanımı esas alınarak, yüksek kalite ve hijyen standartlarında üretim gerçekleştirilmekte; sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla sağlıklı ve güvenilir gıda ürünleri tüketicilere sunulmaktadır.

Nordes markasıyla, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden temin edilen meyveler doğal özellikleri korunarak işlenmekte; taşıma ve tüketim süreçlerinde niteliğini muhafaza eden yüksek standartlı konserve ürünler dünyanın farklı noktalarına ulaştırılmaktadır.

Nordes Web Sitesi 

GRUP ŞİRKETLERİNDE 2025 YILINDA ÖNE ÇIKAN ÇALIŞMALAR

NORM FASTENERS CIVATA - VİDA

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE OTOMASYON

Kağıtsız Fabrika Uygulaması

2021 yılında pilot uygulamalarla başlatılan kağıtsız fabrika yaklaşımı, 2025 yılı itibarıyla tüm operasyonlara yaygınlaştırılmıştır. Üretim takip formları, bakım süreçleri, teknik dokümantasyon ve kalite uygulamalarının dijital platformlara taşınmasıyla süreç yönetimi ve veri izlenebilirliği güçlendirilmiştir.

Yapay Zekâ Destekli Proses Kontrol Sistemi

Isıl işlem süreçlerinde geliştirilen yapay zekâ destekli proses kontrol sistemi ile geçmiş üretim verileri analiz edilerek proses parametrelerinin otomatik olarak yönetilmesi sağlanmıştır. Ürün geçişlerinde gerçekleştirilen ayar değişikliklerinin azaltılmasıyla operasyonel verimlilik artırılmıştır.

Otonom Malzeme Taşıma Sistemleri (AGV)

Fabrika içi lojistik süreçlerinin otomatikleştirilmesi amacıyla devreye alınan 4 adet AGV sistemi ile ısıtıl işlem operasyonlarında malzeme besleme süreçleri otomatik hale getirilmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM

Yenilenebilir Enerji Yatırımları

GES yatırımları kapsamında, üretim tesislerinde yenilenebilir enerji kullanımının artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmüştür.

Elektrikli Isıl İşlem Fırınları

Karbon emisyonlarının azaltılması hedefi doğrultusunda %100 elektrikli ısıtıl işlem fırınları devreye alınmıştır.

Enerji Verimliliği Uygulamaları

İzmir tesislerinde yürütülen enerji verimliliği odaklı projeler ile enerji tüketiminin azaltılması ve operasyonel performansın geliştirilmesi sağlanmıştır.

OPERASYONEL GELİŞİM

Sorumlu Tedarik Zinciri Uygulamaları

Norm Fasteners İzmir Civata tesisi, Sorumlu Tedarik Zinciri İnisiyatifi (Responsible Supply Chain Initiative – RSCI) denetimini başarıyla tamamlayarak otomotiv sektörünün sürdürülebilirlik kriterlerine uyumunu RSCI Interim belgesi ile göstermiştir.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

Dijital Fabrika Uygulamalarının Yaygınlaştırılması

Veri toplama sistemleri, robot entegrasyonları ve dijital fabrika uygulamalarının yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Veri Analitiği ve Dijital İkiz Teknolojileri

Dijital ikiz, makine öğrenmesi ve veri analitiği uygulamalarının kalite süreçlerine entegre edilmesi hedeflenmektedir.

Yapay Zekâ Destekli Humanoid Robotlar

Yapay zekâ destekli humanoid robot teknolojilerinin üretim ortamlarında kullanımına yönelik pilot uygulamaların 2026 yılında hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

NORM FASTENERS SOMUN

DİJİTAL FABRİKA UYGULAMALARI

IBA Veri İzleme Sistemi

Somun tesislerinde devreye alınan hibrit ısıtıl işlem fırınlarının proses verilerinin dijital ortamda izlenebilmesi amacıyla IBA Veri İzleme Sistemi kullanıma alınmıştır. Sistem sayesinde proses verilerinin kayıt altına alınması, analiz edilmesi ve üretim süreçlerindeki izlenebilirliğin artırılması sağlanmıştır.

OCEAN Sisteminin Yaygınlaştırılması

Ham madde hazırlık süreçlerinde tablet ve OCEAN sisteminin kullanım alanı genişletilmiştir. Uygulama ile operasyonel verilerin dijital ortamda yönetilmesi ve süreç takibinin güçlendirilmesi sağlanmıştır.

ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE KAYNAK YÖNETİMİ

Çatı GES Yatırımı

Salihli Somun Tesisi 2. Etap üretim alanında kurulan çatı tipi güneş enerjisi santrali devreye alınmıştır. Bu yatırımla toplam güneş enerjisi üretimi, 2024 yılına göre yaklaşık %155 artarak 2.905.245 kWh seviyesine ulaşmıştır. Yıl içerisinde tesisin elektrik tüketiminin yaklaşık %20'si yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanmıştır.

Enerji İzleme Sistemi

Ham madde hazırlık süreçlerinde tablet uygulamaları ile tesis genelinde kurulan enerji izleme sistemi sayesinde enerji tüketimi gerçek zamanlı olarak takip edilmekte, bölüm bazlı analizlerle enerji verimliliği çalışmalarına yönelik veri altyapısı oluşturulmaktadır.

Yağ Geri Kazanım Projesi

Soğuk şekillendirme makinelerinde kullanılan makine soğutma yağının kapalı devre sistem ile yönetilerek faydalı ömrünün uzatılması, yeni yağ kullanım ihtiyacının azaltılması ve proses verimliliğinin artırılması amacıyla sürdürülebilirlik odaklı iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır. Proje kapsamında doğal kaynak tüketiminin optimize edilmesi ve ilave yağ ihtiyacında %25 iyileşme öngörülmektedir.

ÜRETİM ALTYAPISI VE TEKNOLOJİ YATIRIMLARI

Salihli Somun 2. Etap Tesisi

Salihli tesisinde gerçekleştirilen ikinci etap yatırımının üretim hatları devreye alınmış ve tesis tam kapasiteyle faaliyete geçmiştir. Yatırım kapsamında üretim kapasitesi 70.000 tona çıkarılmış, soğuk şekillendirme makineleri üretim süreçlerine dâhil edilmiştir.

Çapak Alma ve Isıl İşlem Tesisleri

Salihli Somun tesisinde kurulumları tamamlanan 3 adet otomasyon entegreli çapak alma tesisi ile 2 adet hibrit ısıtıl işlem fırını devreye alınmıştır. Bu yatırımlar sayesinde ısıtıl işlemli ürünlerin tesis bünyesinde üretilebilmesi sağlanmıştır.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

Üretim Kapasitesi ve Otomasyon Yatırımları

Yeni kılavuz makineleri, tel çekme makinesi ve kumlama tesisi yatırımlarıyla üretim kapasitesinin artırılması planlanmaktadır.

MES ve Enerji İzleme Uygulamaları

Üretim Yürütme Sistemi (MES) uygulamalarının yaygınlaştırılması ve enerji izleme projelerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

AGV Tabanlı Lojistik Sistemi

Kurulumu tamamlanan AGV tabanlı taşıma sisteminin devreye alınmasıyla üretim içi lojistik süreçlerinin daha verimli ve izlenebilir hâle getirilmesi hedeflenmektedir.

Kaynak Verimliliği Çalışmaları

Yağ geri kazanım uygulamalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla kaynak verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir.

NORM COATING

ÜRETİM ALTYAPISI VE TEKNOLOJİ YATIRIMLARI

Kataforez ve Toz Boya Hatları

Sakarya yerleşkesinde devreye alınan yeni kataforez ve toz boya hatları ile kaplama kapasitesi artırılmıştır. Gerçekleştirilen yatırımlar sayesinde farklı kaplama teknolojilerindeki üretim kapasitesi artırılarak müşterilere sunulan hizmet kapsamı genişletilmiştir.

Elektrolitik Kaplama ve Enerji Verimliliği Çalışmaları

Elektrolitik kaplama tesislerinde gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucunda iki tesis devreye alınmıştır. Ayrıca Uysal-1 tesisinde gerçekleştirilen redresör yatırımları ile elektrik tüketiminin azaltılmasına yönelik önemli iyileştirmeler hataya geçirilmiştir.

DÖNÜŞÜM VE OTOMASYON

Otomasyon Sistemi

Yürütülen çalışmalar kapsamında üretim süreçlerinin dijital ortamda izlenmesine yönelik altyapı hazırlıkları tamamlanmıştır. Web tabanlı otomasyon sisteminin İzmir ve Salihli lokasyonlarında devreye alınmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Kaplama Tesislerinde Dijitalleşme Çalışmaları

Lamelli kaplama tesislerinde dijital dönüşüm ve yenileme projeleri devam ederken, Salihli çinko kaplama tesisinde yürütülecek dijitalleşme projelerine yönelik hazırlık çalışmaları başlatılmış olup, projelerin 2026 yılında tamamlanması hedeflenmektedir.

AR-GE VE İNOVASYON

Ar-Ge Merkezi Yetkinliklerinin Güçlendirilmesi

2023 yılında başlatılan Ar-Ge yapılanması kapsamında bugüne kadar 12 proje hayata geçirilmiş, 13 TÜBİTAK projesi yürütülmüş, 5 akademik makale yayımlanmış ve 3 patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Aynı dönemde geliştirilen iki yeni ürün, ürün portföyüne kazandırılmıştır.

Ar-Ge Merkezi Belgesi

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı Ar-Ge Merkezi olma hedefi, 2025 yılı itibarıyla gerçekleştirilmiştir.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

Yeni Kaplama Teknolojileri ve Kapasite Artışı

Yeni lamelli kaplama tesisinin devreye alınmasıyla üretim kapasitesinin artırılması hedeflenmektedir.

Dijital Üretim Altyapısı

Kaplama tesislerinde dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması ve üretim süreçlerinin daha etkin şekilde izlenmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.

Kimyasal Geliştirme Çalışmaları

Ar-Ge faaliyetleri kapsamında kimyasal formülasyonlarının geliştirilmesi, dışa bağımlılığın azaltılması ve yüksek katma değerli ürünlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar öncelikli faaliyet alanları arasında yer almaktadır.

NORM FORGING

ÜRETİM ALTYAPISI VE TEKNOLOJİ YATIRIMLARI

Yeni Fabrika ve Pres Hattı Yatırımları

Yeni fabrika yerleşkesine geçiş çalışmaları ve gerçekleştirilen pres hattı yatırımlarıyla toplam üretim hattı sayısı 13'e ulaşmıştır. Gerçekleştirilen yatırımlar doğrultusunda üretim kapasitesi artırılırken, üretim altyapısı güçlendirilmiştir.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE OTOMASYON

Üretim İzleme Sistemi

SAP altyapısı üzerinden yürütülen dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında anlık veri akışı sağlayan üretim izleme sistemi devreye alınmıştır. Hat bazlı performans analizlerinin yapılabilmesiyle üretim süreçlerinin daha etkin şekilde takip edilmesi sağlanmıştır.

Robotik Otomasyon Uygulamaları

Üretim süreçlerinde verimliliğin artırılması amacıyla robot otomasyonu, otomatik transfer sistemleri ve friksiyon otomasyon uygulamaları kullanıma alınmıştır.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

Kapasite Artışı ve Dijitalleşme

Üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik yatırımların sürdürülmesi, dijitalleşme ve otomasyon uygulamalarının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Uzun vadede toplam üretim kapasitesinin 20.000 ton seviyesine ulaştırılması planlanmaktadır.

Sürdürülebilir Üretim Uygulamaları

Kaynak verimliliği, enerji performansı ve süreç optimizasyonuna yönelik çalışmaların sürdürülmesi planlanmaktadır.

NORM ADDITIVE

ÜRETİM VE UYGULAMA GELİŞTİRME

Prototipleme ve Seri Üretim Çalışmaları

2025 yılı boyunca farklı sektörlerde yürütülen projelerde, eklemeli imalat teknolojilerinin sağladığı tasarım esnekliği ve hızlı üretim avantajlarından yararlanılmıştır.

ÜRETİM TEKNOLOJİLERİ VE ALTYAPI

Metal ve Polimer Üretim Yetkinlikleri

Üretim altyapısına kazandırılan yeni sistemlerle metal ve polimer malzemelerdeki üretim kabiliyeti genişletilmiştir. Farklı alaşım ve mühendislik polimerleri kullanılarak çeşitli sektörlerin ihtiyaçlarına yönelik eklemeli imalat çözümleri sunulmaktadır.

MÜHENDİSLİK VE KALİTE YETKİNLİKLERİ

Tersine Mühendislik Uygulamaları

Geliştirilen teknik altyapı sayesinde tersine mühendislik hizmetleri sunulmakta, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirme ve iyileştirme süreçleri daha etkin şekilde yürütülmektedir.

NORM STAMPING

ÜRETİM ALTYAPISI VE KAPASİTE ARTIŞI

Yeni Üretim Alanı Yatırımı

2025 yılı içerisinde devreye alınan 10.000 m² büyüklüğündeki yeni üretim alanıyla üretim altyapısı güçlendirilmiş ve operasyonel kapasite artırılmıştır.

Üretim Hacmindeki Büyüme

Yeni üretim alanı ve kapasite artırıcı çalışmalar sonucunda toplam üretim adedi 600 milyon seviyesine ulaşmıştır.

ÜRETİM VERİMLİLİĞİ VE ÜRÜN GELİŞTİRME

Rondela Üretiminde Verimlilik Artışı

Kalıp optimizasyonu çalışmaları ve yüksek hızlı yeni makine yatırımlarıyla standart rondela üretim kapasitesi artırılmıştır. Kalıp göz sayılarının artırılması sayesinde üretim verimliliği iyileştirilmiştir.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

Sürdürülebilir Büyüme ve Üretim Yetkinlikleri

Yeni üretim altyapısının sağladığı olanaklarla kapasite artışı, ürün çeşitliliğinin geliştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmaların sürdürülmesi hedeflenmektedir.



ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILIM

Yeni Pazarlarda Faaliyetlerin Genişletilmesi

2025 yılında gerçekleştirilen numune üretimleri, teknik değerlendirmeler ve tedarikçi onay süreçlerinin tamamlanmasıyla Japonya ve Amerika pazarlarında faaliyetlere başlanmıştır. Ayrıca Avrupa ve Birleşik Krallık pazarlarında kazanılan yeni müşterilerle ihracat operasyonlarının kapsamı genişletilmiştir.

KALİTE VE BELGELENDİRME BAŞARILARI

Denetim Süreçlerinde Başarılı Sonuçlar

2025 yılında kalite ve belgelendirme süreçleri başarıyla sürdürülmüştür. BRC denetimi AA+ derecesiyle tamamlanmış, IFS denetiminde Higher Grade seviyesi korunmuş, BSCI ve SMETA sosyal uygunluk denetimleri başarıyla gerçekleştirilmiştir.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

İzlenebilirlik ve Operasyonel Verimlilik

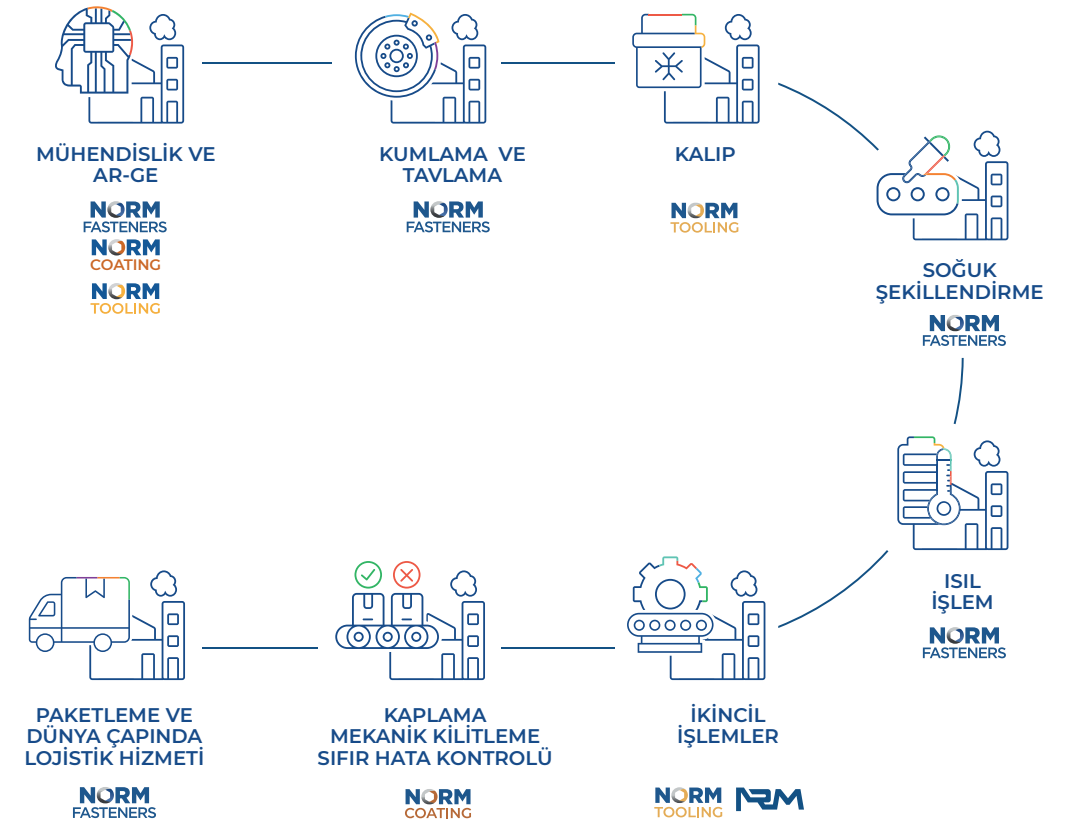
Dijitalleşme ve izlenebilirlik altyapısının geliştirilmesi, üretim ve planlama süreçlerinde verimliliğin artırılması ile tedarik zinciri yönetiminin güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Katma Değerli Ürünler ve Yeni Pazarlar

Mevcut ihracat pazarlarında büyümenin sürdürülmesi, ürün çeşitliliğinin artırılması ve katma değerli ürünlerin payının yükseltilmesi öncelikli çalışma alanları arasında yer almaktadır.

BAĞLANTI ELEMANLARI ÜRETİM OPERASYONLARI

Tasarım ve kalıp imalatından nihai paketlemeye kadar uzanan üretim süreçleri entegre bir yaklaşımla yürütülmektedir. Şekillendirme ve ısıtım işlem gibi temel operasyonların ardından gerçekleştirilen kaplama ve kalite kontrol süreçleri, ürün kalitesinin ve operasyonel performansın üretimin her aşamasında izlenmesine katkı sağlamaktadır. Mühendislik, üretim ve lojistik süreçlerinin birbiriyle uyum içinde yürütüldüğü bu yapı, sürdürülebilir üretim anlayışı ve verimlilik odağı doğrultusunda yönetilmektedir.



*Ciroya oranla en yüksek operasyonumuza ait üretim operasyon akışı sunulmuştur.



TEDARİK ZİNCİRİ VE OPERASYON YÖNETİMİ

Yapay Zekâ Destekli Depo Uygulamaları

Depo operasyonlarında yapay zekâ destekli raftan toplama ve rafa yerleştirme algoritmaları geliştirilerek SAP sistemleri ile entegre edilmiştir. Bu uygulamalar sayesinde operasyonel verimliliğin artırılması ve işlem sürelerinin azaltılması sağlanmıştır.

Tedarik Zinciri Dönüşüm Projeleri

Talep planlama, stok yönetimi, MRP, Kanban, fason kaplama ve rezervasyon yönetimi süreçlerimize yönelik dijital dönüşüm projeleri hayata geçirilmiştir. Bu çalışmalarla tedarik zinciri süreçlerinin daha çevik, izlenebilir ve verimli şekilde yönetilmesine katkı sağlanmıştır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MÜŞTERİ DENEYİMİ

STD Connect CRM Platformu

Müşteri ilişkileri süreçlerinin dijital ortamda yönetilmesi amacıyla geliştirilen STD Connect platformu devreye alınmıştır. Satış öncesi, satış ve satış sonrası süreçlerin tek bir yapı altında bütünleştirilmesiyle müşteri deneyiminin veriyeye dayalı olarak yönetilmesi sağlanmıştır.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

Dijital Altyapı ve Veri Odaklı Yönetim

Dijital altyapı yatırımlarının geliştirilmesi, müşteri deneyiminde veri odaklı yönetim anlayışının yaygınlaştırılması ve operasyonel mükemmellik çalışmalarının sürdürülmesi hedeflenmektedir.

Büyüme ve Yeni Pazarlar

İhracat hacminin artırılması ve yeni sektörlerde büyüme fırsatlarının değerlendirilmesi öncelikli çalışma alanları arasında yer almaktadır.



ÖZEL MAKİNE VE OTOMASYON ÇÖZÜMLERİ

Optik Kalite Kontrol Sistemleri

Bağlantı elemanları sektörüne yönelik geliştirilen optik kalite kontrol makineleri devreye alınmıştır. Sistemler sayesinde kalite kontrol süreçlerinde hassasiyet ve izlenebilirlik artırılmıştır.

Norm Tarım Kuşkonmaz Kalite Kontrol Makinesi

Norm Tarım için geliştirilen kalite kontrol makinesinin kurulumu tamamlanmıştır. Proje kapsamında tarım sektörüne yönelik kalite kontrol çözümleri ürün portföyüne eklenmiştir.

DİJİTALLEŞME VE MÜHENDİSLİK ALTYAPISI

Entegre Dijital Sistemler

Üretim, tasarım ve montaj süreçlerinde kullanılan otomatik veri toplama, ERP ve CAD entegrasyonları geliştirilerek süreçler arasındaki veri akışı güçlendirilmiştir.

GELECEK DÖNEM ÖNCELİKLERİ

SCADA Altyapısının Yaygınlaştırılması

2026 yılı itibarıyla üretilen makinelerde SCADA altyapısının standart hale getirilmesi planlanmaktadır.

Yeni Sektörlere Yönelik Çözümler

İlaç sektörüne yönelik montaj ve kalite kontrol makinelerinin geliştirilmesi ile ürün portföyünün genişletilmesi hedeflenmektedir.

Uluslararası Büyüme

Avrupa pazarındaki faaliyetlerin artırılması ve uluslararası müşteri ağının genişletilmesi öncelikli çalışma alanları arasında yer almaktadır.



SAP VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM PROGRAMLARI

S/4HANA Dönüşümü

2025 yılında SAP S/4HANA sisteminin 1709 versiyonundan 2023 FPS2 versiyonuna geçiş başarıyla tamamlanmıştır. Gerçekleştirilen dönüşüm ile kurumsal uygulama altyapısı güncellenmiş ve dijital süreçlerin etkinliği artırılmıştır.

VERİ ANALİTİĞİ VE KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

Power BI Yönetim Panelleri

Karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla Power BI tabanlı yönetim panelleri devreye alınmıştır. Böylece operasyonel ve yönetsel verilerin daha etkin şekilde izlenmesi mümkün hâle gelmiştir.

SÜREÇ OTOMASYONU VE VERİMLİLİK

Entegre Süreç Yönetimi Uygulamaları

Fiori ve Jira entegrasyonu ile süreçler arasındaki veri akışı otomatikleştirilmiş, talep ve takip mekanizmalarının daha hızlı ve etkin şekilde yürütülmesi sağlanmıştır.

Operasyonel Verimlilik Çalışmaları

Maliyet yönetimi, tedarik zinciri süreçleri ve operasyonel kontrol mekanizmalarına yönelik dijital uygulamalar hayata geçirilerek süreç performansının iyileştirilmesi desteklenmiştir.

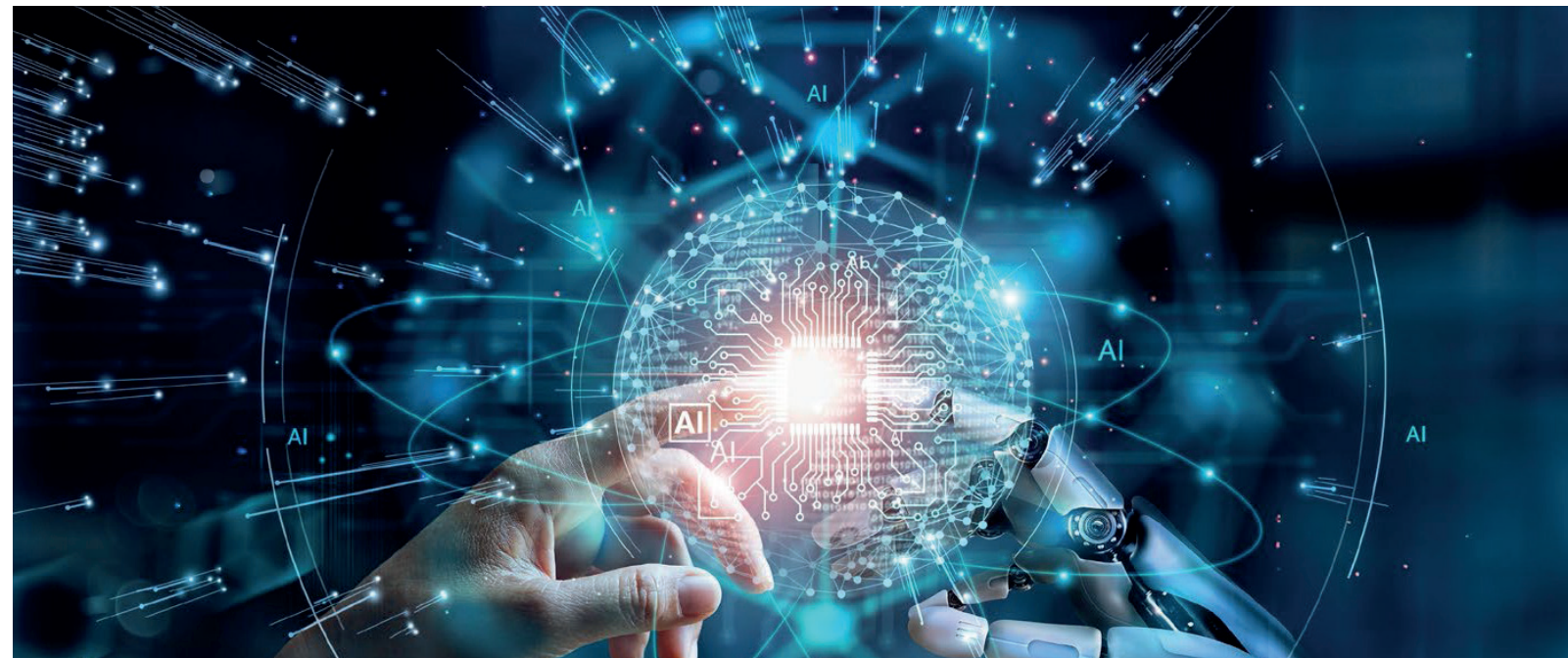
TEDARİK ZİNCİRİ VE OPERASYON YÖNETİMİ

SAP Ariba ve Akıllı Depo Uygulamaları

Merkezi satın alma süreçlerinde SAP Ariba Tedarikçi Portalı devreye alınmış, depo operasyonlarında yapay zekâ destekli yerleştirme ve toplama optimizasyonu uygulamaları hayata geçirilmiştir.

Lojistik ve Üretim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi

Salihli Lojistik Merkezi'nde dijital altyapı oluşturulmuş; stok yönetimi, Kanban uygulamaları ve QR kod tabanlı takip sistemleri ile üretim ve lojistik süreçlerinde izlenebilirlik artırılmıştır.



KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK

Kurumsal yönetim alanında yürütülen çalışmalar sonucunda bağımsız kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,29'a yükselmiş, politika ve uygulamalar küresel standartlar doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır.

Norm Holding'in kurumsal yönetim modeli, paydaş güvenini esas alan ve sürdürülebilir değer yaratmayı destekleyen bir yaklaşımla yönetilmektedir.

Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk esasları, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi uluslararası rehberlerle uyumlu şekilde tüm operasyonel süreçlere dahil edilmektedir.

Yönetim Kurulu'nun stratejik gözetim rolü; karar alma süreçlerinde şeffaflık, katılımcılık ve etik değerlerin korunmasını desteklemektedir. Mevcut yasal düzenlemeler dikkate alınarak, iyi yönetim kültürü tüm iş birimlerinde stratejik bir öncelik olarak uygulanmaktadır.

Yönetim politikalarının tüm paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılması amacıyla yürütülen kapsamlı revizyon çalışmaları 2025 yılında tamamlanmıştır.

Bu süreçte İnsan Hakları Politikası, Kalite Politikası, **Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası ve Entegre Yönetim Sistemleri Politikası**, güncel küresel standartlar ve paydaş beklentileri doğrultusunda güncellenmiştir. Sorumlu yönetim anlayışının değer zinciri boyunca korunması amacıyla; Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası, Dijital İletişim Politikası, Duyuru Prosedürü, Politika Hazırlama Politikası, Sürdürülebilir Satın Alma Politikası ve Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu gibi düzenlemeler hayata geçirilmiş ve kamuoyuyla paylaşılmıştır.

Denetim ve Etik Uyum

Finansal verilerin ve sürdürülebilirlik performansının doğruluğu, ulusal ve uluslararası standartlara uygun bağımsız denetim süreçleriyle doğrulanmaktadır. Bağımsız denetim kuruluşları tarafından gerçekleştirilen bu denetimlerden elde edilen sonuçlar, kurumsal yönetim uygulamalarının sürekli iyileştirilmesi ve teknik altyapının güçlendirilmesi süreçlerinde değerlendirilmektedir.

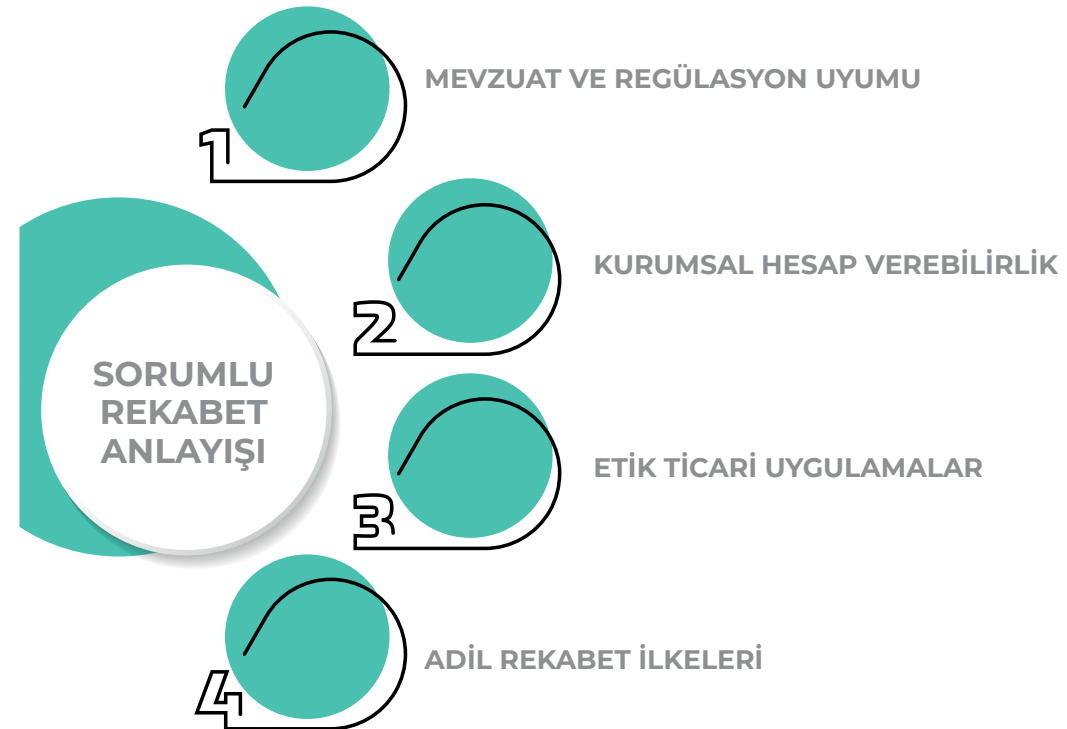
2025 yılı bağımsız kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden 9,29 seviyesine ulaşmıştır.

Adil Rekabet İlkeleri ve Uyum Süreçleri

Faaliyet gösterilen tüm pazarlarda adil ve serbest rekabet ilkeleri desteklenmekte, tüm ticari ilişkiler rekabet mevzuatına tam uyum içerisinde yürütülmektedir. Norm Holding; fiyat anlaşmaları, pazar paylaşımı ve rakiplerle haksız avantaj sağlayabilecek her türlü iş birliği veya uygulamayı kurumsal etik ilkelerine aykırı görmekte ve kabul etmemektedir.

2025 raporlama döneminde, rekabete aykırı uygulamalar nedeniyle Norm Holding ve bağlı şirketleri hakkında herhangi bir inceleme, idari yaptırım veya dava süreci bulunmamaktadır.

Çalışanlar tarafından geliştirilen yenilikçi fikir ve çözümlerin korunması, hak sahipliğinin güvence altına alınması ve ticari değerinin desteklenmesi amacıyla **Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Politikası** uygulanmaktadır. Bu politika; fikirlerin hak sahipliğinden tescil süreçlerine, yasal yükümlülüklerden teşvik mekanizmalarına kadar tüm süreçleri kurumsal bir çerçevede tanımlamaktadır.



ULUSLARARASI YÖNETİM SİSTEMİ STANDARTLARI

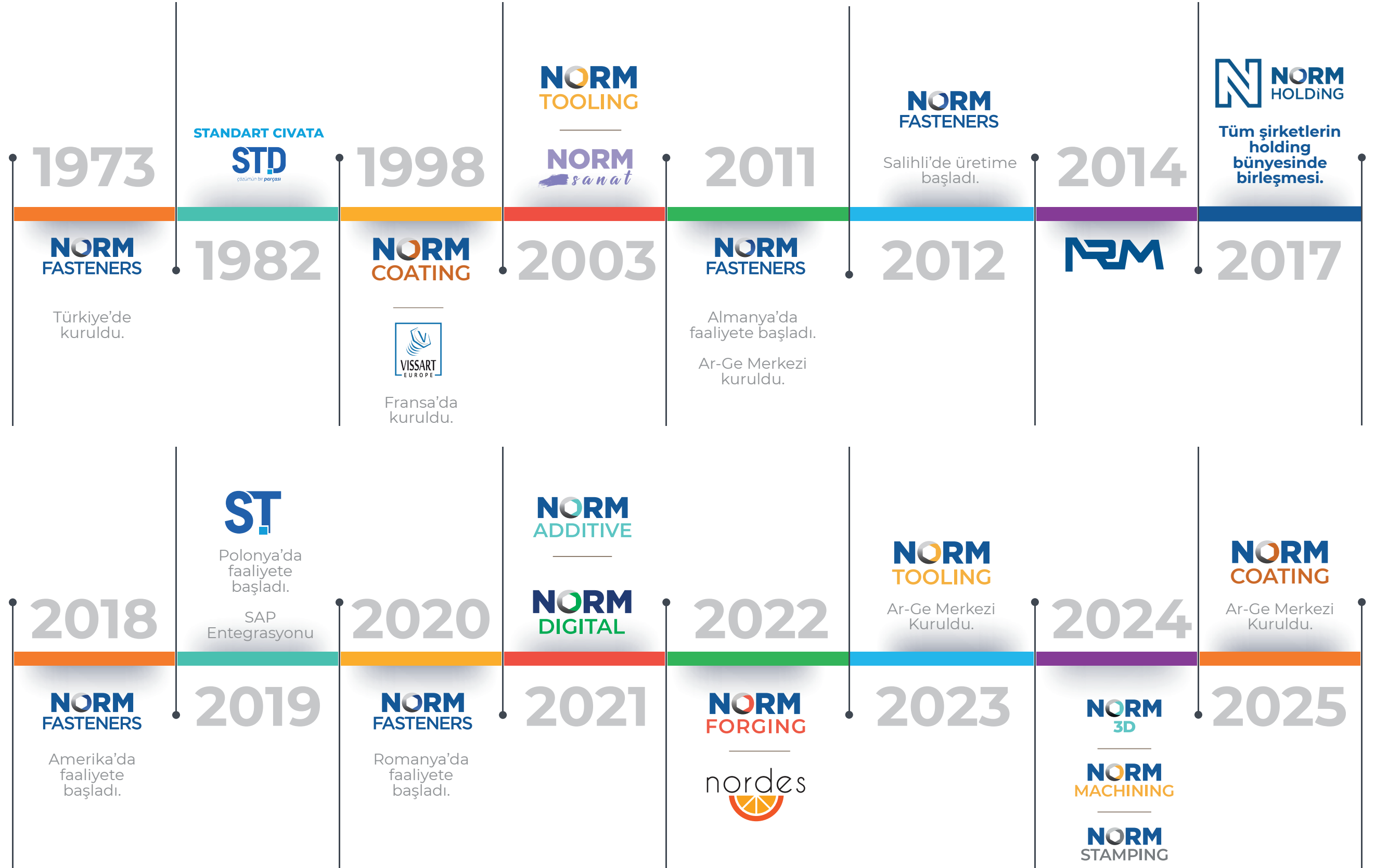
Faaliyetlerde kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, enerji yönetimi ile bilgi güvenliği alanlarında uluslararası standartlara uyum esas alınmaktadır. Yönetim sistemleri, ilgili standartların gereklilikleri doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve bağımsız denetimlerle doğrulanmaktadır. Bu yaklaşım, grup şirketleri genelinde yönetim sistemlerinin etkinliğinin ve sürekliliğinin desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

Kalite Yönetim Yaklaşımı

Norm Holding’de kalite anlayışı; müşteri beklentilerini karşılayan, güvenilir ve yüksek standartlarda ürün ve hizmet sunmanın yanı sıra süreçlerin etkinliğinin artırılmasına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda kalite yönetim sistemi, teknolojik gelişmeler, sektörel gereklilikler ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Kalite politikası; teknoloji ve eğitim odaklı gelişimi destekleyen, bilgi güvenliği, etik değerler ve sosyal sorumluluk ilkelerini gözeterek bir çerçevede uygulanmaktadır. Kalite yaklaşımının tüm iş süreçlerine entegre edilmesiyle faaliyet gösterilen sektörlerdeki kalite gerekliliklerine uyumun sürdürülmesi ve operasyonel mükemmeliyet anlayışının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Şirket	AS 9100	IATF 16949	ISO 9001	ISO 14001	ISO 27001	ISO 45001	ISO 50001	YYS*
Norm Holding					✓			
Norm Fasteners Cıvata İzmir		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Fasteners Cıvata Salihli		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Fasteners Cıvata		✓	✓		✓			✓
Norm Fasteners Somun İzmir		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Fasteners Somun Salihli		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Fasteners (Ambar)		✓			✓			
Norm Fasteners Bursa		✓			✓			
Norm Fasteners Gölcük		✓			✓			
Norm Fasteners Almanya		✓						
Norm Fasteners Amerika		✓						
Norm Fasteners Romanya		✓						
Norm Coating Salihli		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Coating İzmir		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Coating Sakarya		✓	✓		✓			
Norm Tooling	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norm Forging			✓					
Norm Additive								
Norm Digital					✓			
Standart Cıvata			✓		✓			✓
MS Vida		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

GEÇMİŞTEN BUGÜNE NORM HOLDİNG



ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

“BRANDON HALL GROUP™’TAN BRONZ ÖDÜL”

Genç yeteneklere ulaşmak ve Norm Holding’in genç yetenekler arasında bilinirliğini artırmak amacıyla hayata geçirilen **DigiConnect Online Gelişim Programı**, Brandon Hall Group™ tarafından düzenlenen **2025 HCM Excellence Awards®** kapsamında “**En İyi Kaynak Bulma ve Değerlendirme Stratejisi**” kategorisinde Bronz Ödül’e layık görüldü.



“NORM TOOLİNG’DEN HAVACILIKTA YENİ BİR ADIM”

Norm Tooling, havacılık sektörüne hizmet verme hedefi doğrultusunda önemli bir başarıya imza attı. Şirket, havacılık ve uzay sanayisinde yaygın olarak kabul gören **EN 9100:2018 (AS9100D eşdeğeri)** ile **ISO 9001:2015** kalite standartlarına uygunluğunu belgeleyen Onay Sertifikası’nı almaya hak kazandı.



“GELECEĞE NEFES, DÜNYAYA DEĞER: 10 BİN FİDANLIK NORM ORMANI”

Norm Holding, Ege Orman Vakfı iş birliğiyle Manisa Ahmetli’de **10 bin fidanlık Norm Ormanı** oluşturdu. Norm Gönüllüleri’nin katılımıyla hayata geçirilen proje, biyolojik çeşitliliğin desteklenmesine ve doğal ekosistemlerin korunmasına katkı sağladı.

Oluşturulan ormanın uzun vadede **4.111 ton karbon salımının denkleştirilmesine eşdeğer** çevresel fayda sağlaması bekleniyor.



“KAIZEN™ GLOBAL AWARD 2025’TE DÜNYADA İLK 10’DA”

Norm Fasteners, sürekli iyileştirme alanında verilen KAIZEN™ Award Türkiye 2025 kapsamında tüm kategorilerde Türkiye Birincisi seçilerek Madrid’de düzenlenen KAIZEN™ Global Award 2025 organizasyonunda Türkiye’yi temsil etmeye hak kazandı.

Toplam 1.500 başvuru arasından 33 ülke birincisinin yarıştığı organizasyonda dünya genelinde 6. sırada yer alan Norm Fasteners, yalın dönüşüm ve sürekli iyileştirme alanındaki yetkinliğini uluslararası platformda da ortaya koydu.



“AR-GE 500 ARAŞTIRMASINDA ÇİFTE BAŞARI”

Türkiştime tarafından gerçekleştirilen “Ar-Ge 500, Türkiye’nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri” araştırmasında Norm Fasteners Cıvata ve Norm Fasteners Somun önemli dereceler elde etti.

Norm Fasteners Cıvata, En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan İlk 500 Firma listesinde 182’nci, Ar-Ge Merkezinde Yürütülen Proje Sayısına Göre İlk 100 Firma listesinde ise 93’üncü sırada yer aldı.

Norm Fasteners Somun ise Tasarım Merkezi Tasarım Harcamalarına Göre İlk 30 Firma listesinde 28’inci, Tasarım Merkezinde Yapılan İstihdama Göre İlk 30 Firma listesinde 14’üncü sırada yer aldı.



“KURUMSAL SORUMLULUK ZİRVESİ’NE ANA SPONSORLUK”

Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği tarafından, ESİAD stratejik ortaklığı ve Norm Holding ana sponsorluğunda düzenlenen 16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi, ilk kez İzmir’de gerçekleştirildi. İş dünyası temsilcileri, finansal kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve akademisyenleri bir araya getiren zirvede, “Güven” teması kapsamında sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk alanındaki güncel gelişmeler ve iyi uygulama örnekleri paylaşıldı.



ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

“SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ ÖDÜLLERİ’NDE BAŞARI”

Konak Belediyesi öncülüğünde ve İzmir Konak İş Eğitim Merkezi iş birliğiyle hayata geçirilen **NEET PRO Programı, Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025** kapsamında “İş Birliği – Özel Sektör, STK, Kamu, Akademi” kategorisinde ödüle layık görüldü.



“NORM DİJİTAL, TÜRKİYE’NİN EN YENİLİKÇİ İLK 50 ŞİRKETİ ARASINDA”

Fast Company Türkiye tarafından gerçekleştirilen “Türkiye’nin En Yenilikçi 50 Şirketi” araştırmasında Norm Digital, Veritas Core ile Türkiye’nin en yenilikçi ilk 50 şirketi arasında yer aldı. Şirketlerin inovasyon yaklaşımları, teknolojik yetkinlikleri ve sektörel etkileri doğrultusunda değerlendirildiği araştırmada, Veritas Core; yapay zekâ teknolojileriyle ilaç üretim süreçlerinde yeni bir etkileşim alanı yaratan veri odaklı bir platform olarak bu listeye dahil edildi.



“HYUNDAİ’DEN “YILIN TEDARİKÇİSİ” ÖDÜLÜ”

Norm Fasteners, Hyundai Motor Group tarafından verilen **2025 Yılın Tedarikçisi Ödülü’nü İş Geliştirme kategorisinde** kazandı. Bu ödül, Norm Fasteners’ın global tedarik zincirindeki kalite, güvenilirlik ve iş birliği performansının uluslararası ölçekte takdir edildiğinin önemli bir göstergesi oldu.

“OSB YILDIZLARI ARAŞTIRMASINDA ÇOKLU BAŞARI”

Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu tarafından gerçekleştirilen OSB Yıldızları Araştırması kapsamında Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Norm Coating Sakarya farklı kategorilerde önemli dereceler elde etti.

Norm Fasteners Cıvata Salihli, Ar-Ge harcamasını en çok artıran firma kategorisinde 1’inci, ihracatını en çok artıran firma kategorisinde ise 5’inci sırada yer aldı.

Norm Fasteners Cıvata İzmir, satışını en çok artıran firma kategorisinde 7’nci, Ar-Ge harcamasını en çok artıran firma kategorisinde ise 5’inci oldu.

Norm Coating Sakarya ise istihdamını en çok artıran firma kategorisinde 4’üncü sırada yer aldı.

“EXOLAYER KAPLAMA TEKNOLOJİSİNE TESCİL”

Norm Coating Ar-Ge ekibi tarafından geliştirilen ExoLayer kaplama teknolojisi, Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından tescil edildi. ExoLayer, dört farklı kaplama tekniğinin bir araya getirilmesiyle oluşturulan ve dört ayrı katmandan oluşan özgün bir kaplama sistemi olarak öne çıkıyor.

Galvanik korozyona ve tarım sektöründe kullanılan ağır kimyasallara karşı yüksek dayanım sağlamak amacıyla geliştirilen teknoloji, Ar-Ge çalışmaları kapsamında yürütülen formülasyon ve performans geliştirme süreçlerinin önemli çıktılarından biri oldu.

ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

“ECOVADİS’TEN GÜMÜŞ MADALYA”

Norm Fasteners Cıvata, sürdürülebilirlik alanında dünyanın önde gelen değerlendirme platformlarından biri olan **EcoVadis** tarafından gerçekleştirilen değerlendirmede **Gümüş Madalya** almaya hak kazandı.

Bu sonuçla değerlendirilen tüm şirketler arasında **ilk %15’lik dilimde** yer alan şirket, metal ürünlerin imalatı sektöründe değerlendirilen şirketler arasında ise **ilk %4’lük dilime girdi**.



“NORM FASTENERS’TAN SEKTÖRDE BİR İLK”

Norm Fasteners, soğuk şekillendirme üretim sürecinde SAP’nin detay çizelgeleme modülü olan PP/DS (Production Planning and Detailed Scheduling) sistemini devreye alarak sektörde bir ilke imza attı. Sistem sayesinde kapasite kısıtları dikkate alınarak optimum üretim planları oluşturulurken, planlama süreçlerinin etkinliği artırıldı.

“NORM FASTENERS’TAN AMERİKA’DA YENİ DEPO YATIRIMI”

Norm Fasteners, küresel pazarlardaki varlığını güçlendirme stratejisi kapsamında Amerika’daki deposunu yaklaşık beş kat daha fazla raf kapasitesine sahip yeni lokasyonuna taşıdı. Toplam **11.397 raf** kapasitesine sahip yeni depo, operasyonel verimliliği artıracak şekilde tasarlanan özel karantina alanıyla birlikte hizmete açıldı.

“TÜRKİYE’NİN EN YÜKSEK KURUMSAL YÖNETİM NOTLARI ARASINDA”

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda Norm Holding’in kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,29’a yükseldi. Bu sonuç, Norm Holding’i halka açık olmayan şirketler arasında Türkiye’nin en yüksek kurumsal yönetim notuna sahip şirketlerinden biri konumuna taşıdı.

İlk kez 2022 yılında 9,04 olarak belirlenen kurumsal yönetim notumuz, sonraki yıllarda istikrarlı bir şekilde yükselerek 9,19, 9,26 ve son olarak 9,29 seviyesine ulaştı.



“CDP İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ SKORUNDA YÜKSELİŞ”

Norm Fasteners Cıvata, **CDP (Carbon Disclosure Project) 2025 İklim Değişikliği Değerlendirmesi kapsamında skorunu C seviyesinden B-seviyesine** yükseltti. Elde edilen sonuç, şirketin iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında yürüttüğü çalışmaların ve çevresel etkilerini sistematik şekilde yönetme yaklaşımının önemli bir göstergesi oldu.

“FUTURE OF AI & CLOUD SUMMIT AWARDS’TAN ÖDÜL”

Norm Digital tarafından STD için geliştirilen Talep Tahmini Projesi, CXO Medya ve Future of Consultancy tarafından düzenlenen Future of AI & Cloud Summit Awards kapsamında Best Data & Advanced Analytics kategorisinde ödüle layık görüldü.

Yapay zekâ ve makine öğrenimi teknolojileri kullanılarak geliştirilen proje ile geleneksel yöntemlere kıyasla %54,24 oranında daha başarılı tahmin sonuçları elde edildi.

“ANADOLU 500 ARAŞTIRMASINDA İLK 250’DE”

Ekonomist Dergisi tarafından her yıl gerçekleştirilen ve merkezi Ankara, İzmir ve İstanbul dışındaki şehirlerde bulunan şirketleri kapsayan Anadolu 500 Araştırması’nda, Norm Fasteners Cıvata Salihli 217’nci sırada yer aldı.

“12 ŞİRKETİMİZE ISO 27001 SERTİFİKASI”

Norm Holding bünyesindeki **12 şirket**, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasyon sürecini aynı dönemde ve entegre bir modelle tamamladı. Bu çalışma ile; bilgi güvenliği, veri bütünlüğü ve risk yönetimi alanlarındaki kurumsal uygulamaların uluslararası standartlara uygunluğunu belgelendi.

“OTOMOTİV SANAYİİ DERNEĞİ’NDEN TEDARİK SANAYİ BAŞARI ÖDÜLÜ”

Norm Fasteners, Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) tarafından düzenlenen **OSD Tedarik Sanayi Başarı Ödülleri** kapsamında **“Tedarik Sanayi Başarı Ödülü”**ne layık görüldü.



ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

“NORM COATING'E AR-GE MERKEZİ STATÜSÜ”

Norm Coating, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen Ar-Ge Merkezi statüsünü almaya hak kazandı. Elde edilen bu statü, şirketin araştırma, geliştirme ve inovasyon alanındaki yetkinliklerinin resmi olarak tescillendiğini ortaya koydu.



“NORM FASTENERS CIVATA'YA İKİ İHRACAT ÖDÜLÜ”

Ege Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği tarafından düzenlenen ödül töreninde Norm Fasteners Cıvata, bağlantı elemanları sektöründe “2025 Yılı Bağlantı Elemanları Ürünleri İhracat Şampiyonu” seçildi. Şirket ayrıca “2025 Yılı İhracat Altın Ödülü'ne” layık görüldü.

“TÜBİTAK 1832 SANAYİDE YEŞİL DÖNÜŞÜM PROGRAMI'NA KABUL”

Norm Fasteners Cıvata İzmir Ar-Ge Merkezi tarafından geliştirilen **14.8 ve üzeri ultra yüksek dayanım sınıflarının geliştirilmesine yönelik** proje, TÜBİTAK ve KOSGEB iş birliğiyle yürütülen Türkiye Yeşil Sanayi Projesi kapsamında açılan **TÜBİTAK 1832 – Sanayide Yeşil Dönüşüm 2024-3 Çağrısı** kapsamında desteklenmeye hak kazandı.



“RDCONF 2025'TE BİRİNCİLİK ÖDÜLÜ”

Norm Fasteners, RDCONF 2025 – 5. Ar-Ge ve İnovasyon Ödülleri kapsamında “En Yenilikçi Bilimsel Temelli Proje” kategorisinde birincilik ödülüne layık görüldü. “Analytical Prediction and Experimental Validation of Bolt Self-Loosening under Vibration” başlıklı çalışma, titreşim etkisi altında cıvatalarda meydana gelen gevşeme davranışını öngörebilen yenilikçi bir analitik model ortaya koydu.

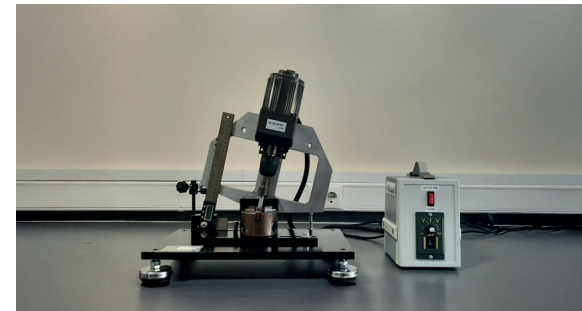
“NORM DİJİTAL, DELOİTTE TEKNOLOJİ FAST 50 TÜRKİYE 2025 LİSTESİNDE”

Norm Digital, **Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2025** listesinde yer aldı. Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerinin finansal performans, teknoloji odağı ve sürdürülebilir büyüme kriterleri doğrultusunda değerlendirildiği programda elde edilen bu sonuç, Norm Digital'ın yapay zekâ, veri ve inovasyon alanlarındaki yetkinliklerini ortaya koydu.



“TÜRK PATENT VE MARKA KURUMU'NDAN PATENT TESCİLİ”

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi tarafından geliştirilen ve patent başvurusu yapılan “Dış Sardırmayı Önleyen Bağlantı Elemanı Test Düzenegi”, Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından tescillendi. Dış sardırmayı önlemek ve geliştirilen bağlantı elemanlarını test etmek amacıyla tasarlanan buluş, manuel montaj süreçlerinde ve robotik bileşenlerin kullanıldığı seri üretim uygulamalarında montaj koşullarını gerçeğe en yakın şekilde simüle ediyor. Bu sayede bağlantıların güvenli ve sorunsuz şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlıyor.



“NORM DİJİTAL, EMEA'NIN EN HIZLI BÜYÜYEN 500 TEKNOLOJİ ŞİRKETİ ARASINDA”

Norm Digital, Deloitte tarafından yayımlanan **EMEA Teknoloji Fast 500** listesinde yer aldı. Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesinin en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerini bir araya getiren değerlendirmede elde edilen bu başarı, Norm Digital'ın veri odaklı çözümler, inovasyon ve sürdürülebilir büyüme alanlarındaki performansını ortaya koydu.

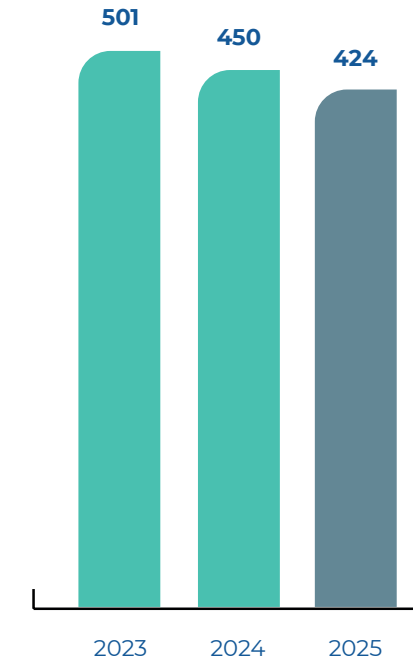
SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANSAL PERFORMANS

Norm Holding'de finansal performans yönetimi; sürdürülebilir büyüme, güçlü likidite yapısı ve dengeli finansman anlayışı temelinde yürütülmektedir. Uzun vadeli değer yaratma yaklaşımı doğrultusunda yatırım kararları ve finansman yapısı; stratejik öncelikler, risk-getiri dengesi ve operasyonel ihtiyaçlar dikkate alınarak şekillendirilmektedir.

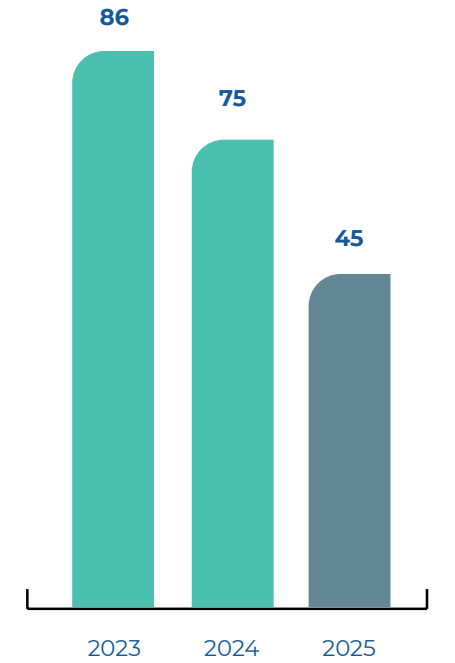
Yatırım kararları; üretim altyapısının güçlendirilmesi, teknolojik yetkinliklerin geliştirilmesi ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi hedefleri doğrultusunda alınmaktadır.

Yatırım planlamalarında finansal göstergelerin yanı sıra çevresel ve sosyal etkiler de dikkate alınmakta; enerji ve kaynak verimliliği, iş sağlığı ve güvenliği, dijitalleşme ile teknoloji odaklı gelişim alanları birlikte değerlendirilmektedir. 2025 yılı içerisinde gerçekleştirilen yatırımlar; üretim süreçlerinin geliştirilmesi, enerji ve kaynak verimliliğinin artırılması ile dijital dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılması amacıyla hayata geçirilmiştir.

KONSOLİDE NET SATIŞLAR / Milyon Euro



KOMBİNE YATIRIMLAR / Milyon Euro



PAYDAŞ İLETİŞİMİ

Paydaş beklenti ve öncelikleri, sürdürülebilirlik yaklaşımının ve stratejik kararların belirlenmesinde dikkate alınmaktadır.

“

Sürdürülebilirlik yaklaşımı kapsamında; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve sivil toplum kuruluşları dâhil olmak üzere tüm paydaşların görüş ve beklentileri karar alma süreçlerinde değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda paydaş geri bildirimleri, düzenli aralıklarla ve açık iletişim kanalları aracılığıyla toplanmaktadır.

Norm Holding, paydaşlarıyla bilgi paylaşımının yanı sıra elde edilen görüş ve önerileri değerlendirerek bunları iyileştirme ve gelişim alanlarına dönüştüren bir iletişim yaklaşımı benimsemektedir. Anketler, odak grup çalışmaları, sektörel iş birlikleri ve dijital iletişim platformları bu etkileşimin sürekliliğini destekleyen temel araçlar arasında yer almaktadır.

Grup şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlerin dinamikleri ve paydaş yapıları farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların etkin şekilde yönetilebilmesi amacıyla şirket bazında paydaş analizleri gerçekleştirilmekte, iletişim yöntemleri ile stratejik öncelikler belirlenmektedir. Şirketler düzeyinde elde edilen veriler Holding genelinde bir araya getirilerek Norm Holding'in **“Ortak Paydaş İletişim Haritası”** oluşturulmaktadır. Bu yapı, stratejik önceliklerin değer zinciri boyunca ortak bir anlayışla ele alınmasını desteklerken, her paydaş grubunun beklenti ve ihtiyaçlarına uygun uygulamaların geliştirilmesine rehberlik etmektedir.

“Kurumsal İtibar Araştırması” Sonuçları

Paydaş görüş, beklenti ve değerlendirmelerinin düzenli olarak izlenmesi; iletişim süreçlerinin geliştirilmesi ve öncelikli konuların belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, ilk kez 2024 yılında hayata geçirilen “Kurumsal İtibar Araştırması” ile farklı paydaş gruplarının Norm Holding'e ilişkin değerlendirmeleri analiz edilmekte; elde edilen bulgular paydaş ilişkileri ve iletişim çalışmalarının geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

* Kurumsal İtibar Araştırması kapsamında ölçülen **İtibar Yönetimi Performansı (RMS)** skorunda 70 ve üzeri değerler yüksek itibar düzeyini ifade etmektedir.

Tedarikçiler	92
Yerel Bölge Kanaat Önderleri	89
Mevcut Müşteriler	88
Meslek Lisesi Öğrencileri	81
Yarı Potansiyel Müşteriler	80
İzmir Bölge Halkı	78
Salihli Bölge Halkı	76
Üniversite Öğrencileri	76
Ulusal Kanaat Önderleri	76
Ofis Çalışanları	74
Saha Çalışanları	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.

Paydaş Diyalogu ve İletişim Platformları

Paydaş Grubu	İletişim Periyodu	İletişim Kanalları
Basın ve Medya Kuruluşları	Ayda iki kez	Basın Bültenleri
	Ayda bir kez	Röportajlar ve Söyleşiler
	2 Ayda bir kez	Basın Toplantıları ve Görüşmeler
	Yılda bir kez	Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları
	İhtiyaç halinde	Özel Durum Açıklamaları
Çalışanlar	Günlük	E-posta, Intranet (mobil ve internet), Dijital Bilgilendirme Ekranları
	Her ay	Ödül Sistemi
	3 ayda bir kez	N'Haber Dergi, Odak Grup Görüşmeleri
	Yılda dört kez	Performans Yönetim Sistemi
	2 yılda bir kez	Çalışan Görüşleri Anketleri
Kamu Kuruluşları	Yılda bir kez	Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları, Yasal Denetimler
	Yılda en az bir kez	Ortak Projeler ve Kurumsal İş Birlikleri
	İhtiyaç halinde	İstişare Toplantıları ve Görüşmeler, Kurumsal Görüşmeler
Meslek Okulları, Üniversiteler ve Akademi	Sürekli	Eğitim ve Teknik Destek Programları, Sponsorluk Faaliyetleri, Akademik Kongreler ve Seminerler, Toplantı ve Görüşmeler, Ortak Projeler, Bilimsel Makale ve Yayınlar
	Yılda bir kez	Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları
	Yılda bir kez	Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları, Toplantılar ve Görüşmeler
Müşteriler	Yılda bir kez/ Gerektiğinde	Müşteri Memnuniyeti Anketleri
	Yılda dört kez	Müşteri Bültenleri (Dijital)
	Sürekli	Kurumsal Web Sitesi ve Sosyal Medya Kanalları
	Yılda en az bir kez	Fuarlar
	Gerektiğinde	Teknik Eğitimler, Ürün Bilgilendirme ve Seminerler, Müşteri Denetimleri ve Sürdürülebilirlik Değerlendirmeleri, İtibar Araştırması ve Sürdürülebilirlik Anketleri ve Geri Bildirim Çalışmaları, Toplantı, Saha Turları ve Birebir Görüşmeler, Özel Durum Duyuruları
Norm Holding Şirketleri	Sürekli	Çalışma Grupları, Stratejik Proje Ortaklıkları
	Yılda bir kez	Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları
Sivil Toplum Kuruluşları	Sürekli	Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları, Komite ve Yönetim Kurulu Üyelikleri, Sektörel Dernek ve Platform Üyelikleri, Ortak Projeler ve Sürdürülebilir İnisiyatifler, Paydaş Toplantıları ve Görüşmeler
	Sürekli	Ödül Törenleri ve Başarı Paylaşımları
Tedarikçiler ve Taşeronlar	İki ayda bir kez	İSG Komite Toplantıları
	Yılda bir kez	Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları, Mesleki ve Teknik Eğitimler
	İhtiyaç halinde	Norm Holding Çalışma İlkeleri Bilgilendirmeleri, Bire Bir Görüşmeler

KURUMSAL ÜYELİKLER

Sektörel bilgi paylaşımının desteklenmesi, iş birliği olanaklarının geliştirilmesi ve faaliyet gösterilen alanlardaki gelişmelerin yakından takip edilmesi amacıyla çeşitli dernek, birlik, platform ve meslek kuruluşlarında üyelikler bulunmaktadır. Bu üyelikler aracılığıyla faaliyet gösterilen sektörlerdeki ortak çalışma alanlarına katkı sunulmakta ve ilgili paydaşlarla etkileşim güçlendirilmektedir.

ÜYE OLUNAN DERNEK, KURUM VE STK'LAR

AIAG - Automotive Industry Action Group

BESİAD - Bağlantı Elemanları Sanayici ve İş İnsanları Derneği

BEYSAD- Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği

Brampton Ticaret Odası

BTSO - Bursa Ticaret ve Sanayi Odası

EBSO - Ege Bölgesi Sanayi Odası

Ege Bölgesi Sanayi Odası Vakfı

EGİAD - Ege Genç İş İnsanları Derneği

EİB - Ege İhracatçı Birlikleri

ESİAD - Ege Sanayici ve İş İnsanları Derneği

GÖRSİAD - Görükle Sanayici ve İş İnsanları Derneği

HUKD - Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği

HİSİAD - Hırdavat Sanayici ve İş Adamları Derneği

ICFG - International Cold Forging Group / Uluslararası Soğuk Dövme Grubu

İAOSB - İzmir Atatürk Organize Sanayi Müdürlüğü

İAOSB Vakfı

İEKKK - İzmir Ekonomik Kalkınma Koordinasyon Kurulu

İMSAD - İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

İzmir Ticaret Odası Vakfı

ÜYE OLUNAN DERNEK, KURUM VE STK'LAR

İZTO - İzmir Ticaret Odası

KALDER - Türkiye Kalite Derneği

Maksder Mobilya Aksesuar Sanayicileri Derneği

MBOT - Mississauga Board of Trade (Mississauga Ticaret Odası)

NOSAB - Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi

OAİB - Orta Anadolu Makine ve Aksamları İhracatçıları Birliği

PÜKAB - Pencere Üreticileri Kalite Birliği Derneği

Salihli OSB - Salihli Organize Sanayi Bölgesi

TAİDER - Aile İşletmeleri Derneği

TAYSAD - Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği

TİDE - Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

TİM - Türkiye İhracatçılar Meclisi

TKSD - Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği

TOBB Türkiye Hırdavat Sanayi Meclisi

TOBB Türkiye Otomotiv Tedarik Sanayi Meclisi

TÜSİAD - Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

TÜYİDER - Tüm Yüzeyler İşlemler Derneği

UKUB - Ulusal Kalıp Üreticileri Birliği

Uluslararası Yetkilendirilmiş Yükümlü (AEO) Derneği

UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi)

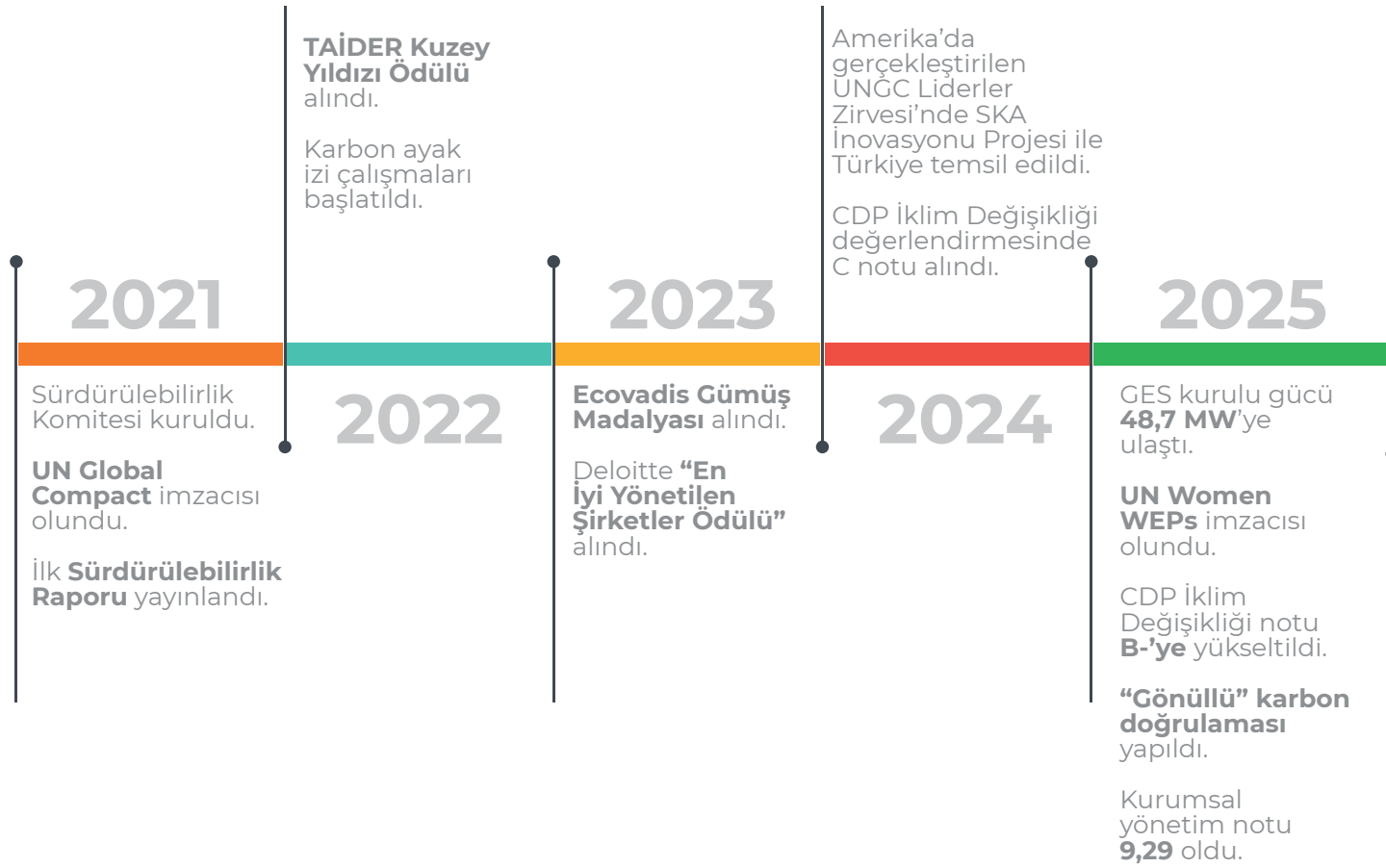
UNGC Women Empowerment Principles (WEPs) (UNGC Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri)



GELECEĞE DEĞER



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞU



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

“Geleceğe Değer” vizyonu doğrultusunda dört ana odak alanda oluşturulan sürdürülebilirlik stratejisi, ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak geleceğe yönelik yol haritasını oluşturmaktadır.

İNSANA DEĞER



Çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri adil, güvenli ve gelişim odaklı bir ortam oluşturmayı hedefler.

DÜNYAYA DEĞER



Kaynakların verimli kullanımını teşvik eden ve iklim kriziyle mücadelede net taahhütler içeren operasyonel dönüşümü simgeler.

TEKNOLOJİYE DEĞER



Dijitalleşmeyi ve Ar-Ge gücünü, çevresel ve sosyal fayda üreten akıllı endüstriyel çözümlere dönüştürmeyi temsil eder.

ÇALIŞMAYA DEĞER



Etik ilkelerden ödün vermeyen, paydaş refahını gözetken ve değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik ilkelerini destekleyen iş modellerini kapsar.



Sürdürülebilir Kalkınma İçin
KÜRESEL AMAÇLAR



NORM HOLDİNG'İN KONUYA YAKLAŞIMI	ÖNCELİKLİ KONU	STRATEJİK HEDEFLER	KPI	2025 DEĞERİ	17 KURUMSAL YÖNETİM
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİYLE MÜCADELE KAPSAMINDA YÜRÜTÜLEN DEKARBONİZASYON ÇALIŞMALARıyla OPERASYONEL SÜREÇLERDEN KAYNAKLANAN SERA GAZI EMİSYONLARININ AZALTILMASI, YENİLENEBİLİR ENERJİ KULLANIMININ ARTIRILMASI VE ÜRETİM SÜREÇLERİNDE ENERJİ VERİMLİLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ AMAÇLANMAKTADIR.	Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş	2050 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında net sıfır seviyesine ulaşmak.	• Karbon Ayak İzi Ölçümleri (ton CO ₂ eq)	• Kapsam 1 + Kapsam 2 (lokasyon bazlı) emisyon miktarı: 95.019,58 tCO ₂ eq	13 KURUMSAL YÖNETİM
		2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını 2021 baz yılına göre %50 oranında azaltmak.	• Karbon Ayak İzi Ölçümleri (ton CO ₂ eq)	• Kapsam 1 + Kapsam 2 (market bazlı) emisyon miktarı: 73.071,92 tCO ₂ eq	12 KURUMSAL YÖNETİM
		2030 yılına kadar üretim başına enerji tüketimini 2021 yılına göre %33 azaltmak.	• Enerji Yoğunluğu (MWh/ton)	• Norm Fasteners Cıvata: 2,39 • Norm Fasteners Vida: 2,221 • Norm Fasteners Salihli: 1,941 • Norm Fasteners Somun: 1,494 • Norm Coating: 0,553	7 KURUMSAL YÖNETİM
	Kaynak Verimliliği	2050 yılına kadar tehlikeli ve tehlikesiz atıklarda Sıfır Atık hedefine ulaşmak.	• Tehlikeli Atık Miktarı (kg) • Tehlikesiz Atık Miktarı (kg)	• Tehlikeli atık miktarı: 20.383,95 • Tehlikesiz atık miktarı: 2.382,45	
DÖNGÜSEL EKONOMİ YAKLAŞIMI DOĞRULTUSUNDA, OPERASYONLARDAN KAYNAKLANAN TEHLİKELİ VE TEHLİKESİZ ATIKLARIN KAYNAĞINDA AZALTILMASINA ODAKLANILMAKTADIR. SU KAYNAKLARININ KORUNMASI VE SU STRESİNİN YÖNETİMİ KAPSAMINDA İSE ÜRETİM TESİSLERİNDE ÜRÜN BAŞINA SU TÜKETİMİNİN AZALTILMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR YÜRÜTÜLMEKTEDİR.		2030 yılına kadar üretim tesislerinde ürün başına çekilen su miktarını 2020 baz yılına kıyasla %30 azaltmak.	• Su Yoğunluğu (m ³ /ton)	• Norm Fasteners Cıvata (İzmir Cıvata): 1,63 • Norm Fasteners Vida (MS Vida): 2,50 • Norm Fasteners Salihli Cıvata: 1,13 • Norm Fasteners Somun: 1,38 • Norm Coating: 3,73	
TÜM İŞ BİRİMLERİNDE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜN GÜÇLENDİRİLMESİNE ODAKLANILMAKTA; TEHLİKELİ DAVRANIŞLARIN ÖNLENMESİ, ÇALIŞAN FARKINDALIĞININ ARTIRILMASI VE SIFIR İŞ KAZASI VİZYONU DOĞRULTUSUNDA YASAL GEREKLİLİKLERLE UYUMLU İSG EĞİTİMLERİ VE SÜREÇ TAKİPLERİ YÜRÜTÜLMEKTEDİR.	İş Sağlığı ve Güvenliği	Faaliyet yürütülen tüm tesis ve süreçlerde sürekli olarak sıfır iş kazası hedefine ulaşmak.	• Kaza Ağırlık Oranı (%) • Kaza Sıklık Oranı (%) • Çalışan Başına Düşen İSG Eğitim Süreleri	• Kaza ağırlık oranı: 0,21 • Kaza sıklık oranı: 12,94	17 KURUMSAL YÖNETİM
	Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı	2030 yılına kadar Çalışan Memnuniyeti Oranı'nı %90 seviyesine çıkarmak.	• Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Oranı (%)	• Çalışan Bağlılık Oranı: %74 • Çalışan Memnuniyet Oranı: %82	10 KURUMSAL YÖNETİM
		Çalışan başına düşen yıllık ortalama eğitim saatini artırmak.	• Toplam ve Çalışan Başına Düşen Eğitim Saatleri	• Toplam eğitim süresi: 81.448 saat • Çalışan başına düşen ortalama eğitim süresi: 21,92 saat	8 KURUMSAL YÖNETİM
	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	2030 yılına kadar kadın çalışan oranını %35'e çıkarmak.	• Kadın Çalışan Oranı (%)	• Kadın çalışan oranı: %12,2	5 KURUMSAL YÖNETİM
		2030 yılına kadar STEM pozisyonlarındaki kadın çalışan oranını %50'ye ulaştırmak.	• STEM çalışan oranı	• STEM pozisyonunda bulunan kadın çalışan oranı: %33	
		2030 yılına kadar üst yönetimde kadın çalışan oranını %30'a, alt yönetimde %35'e ve tüm yönetim kademelerinde %33'e yükseltmek.	• Demografik Yaş ve Cinsiyet Dağılımları	• Üst yönetim kadın çalışan oranı: %16,7 • Orta düzey yönetim kadın çalışan oranı: %18,7 • Yönetici seviyesinde kadın çalışan oranı: %28,8	4 KURUMSAL YÖNETİM

NORM HOLDİNG'İN KONUYA YAKLAŞIMI		ÖNCELİKLI KONU	STRATEJİK HEDEFLER	KPI	2025 DEĞERİ
TEKNOLOJİYE DEĞER	Döngüsel ekonomi yaklaşımını destekleyen, ürün ömrünü uzatan, malzeme verimliliğini artıran ve kaynak kullanımını azaltan ürün ve süreç geliştirme çalışmalarına odaklanılmaktadır. Bu kapsamda Ar-Ge yatırımlarının ve üniversite-sanayi iş birliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.	Ar-Ge ve İnovasyon / Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı	2030 yılına kadar toplam Ar-Ge harcamalarının ciroya oranını %2 seviyesine çıkarmak.	• Ar-Ge Harcamalarının Ciroya Oranı (%)	• Norm Fasteners Somun: %0,21 • Norm Fasteners Cıvata: %2,61 • Norm Tooling: %1,28
			2030 yılına kadar telif ve tescilli patent sayısını artırmak.	• Toplam Telif ve Patent Başvuru/Onay Sayısı	• 2024 yılında toplam 48 olan patent başvuru sayısı 2025'te 57'ye çıkarılmıştır
			2030 yılına kadar döngüselliği ve verimliliğini odak noktasına alan Ar-Ge merkezi proje sayısını artırmak.	• Yürütülen Ar-Ge Merkezi Proje ve Akademik Tez Sayısı	• Üniversite iş birliği proje sayısı: 1 • Üniversite iş birliği tez sayısı: 6
			2050 yılına kadar tedarik zinciri kaynaklı karbon emisyonlarını 2024 baz yılına göre %50 oranında azaltmak.	• Kapsam 3 Karbon Emisyonları (ton CO ₂ eq)	• Kapsam 3 emisyon hesaplama çalışmaları devam etmektedir.
	Tedarik zinciri boyunca karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Ham madde tedarikinde sürdürülebilir kaynak kullanımının artırılması ve tedarikçilerin kurumsal etik kurallar doğrultusunda faaliyet göstermelerinin desteklenmesi de öncelikli çalışma alanları arasında yer almaktadır.	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	2030 yılına kadar önemli tedarikçilerin %100'ünün ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemlerini uygulamasını sağlamak.	• Belgelendirmeyi Tamamlayan Tedarikçi Yüzdesi (%)	• ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi: %41 • ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemi: %34
			2026 yılına kadar ürünlerde kullanılan ham maddelerin %80'ini sürdürülebilir (geri dönüştürülmüş/yenilenebilir) kaynaklardan temin etmek.	• Sürdürülebilir Ham Madde Tedarik Oranı (%)	• Sürdürülebilir Ham Madde Tedarik Oranı: %62
			2030 yılına kadar tüm önemli tedarikçilerin Tedarikçi Etik Kuralları'na tam uyumunu sağlamak.	• Tedarikçi Etik Kuralları İmza Oranı (%)	• Tedarikçi Etik Kuralları İmza Oranı: %20
ÇALIŞMAYA DEĞER	Üretimde kullanılan girdilerin çevresel etkilerinin azaltılması amacıyla döngüsel ham madde kullanımına öncelik verilmektedir.	Ürün Güvenliği ve Kalitesi	Girdi ürün kaynaklı emisyonları %50 oranında azaltmak	• Geri Dönüştürülmüş Malzeme Kullanım Oranı (%)	• Elektrik ark ocağı (EAF) teknolojisi kullanılarak üretilen demir-çelik ham maddelerinin üretimdeki payı: %62
			2050 yılına kadar tedarik zinciri kaynaklı karbon emisyonlarını 2024 baz yılına göre %50 oranında azaltmak.	• Kapsam 3 Karbon Emisyonları (ton CO ₂ eq)	• Kapsam 3 emisyon hesaplama çalışmaları devam etmektedir.
	Tedarik zinciri boyunca karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Ham madde tedarikinde sürdürülebilir kaynak kullanımının artırılması ve tedarikçilerin kurumsal etik kurallar doğrultusunda faaliyet göstermelerinin desteklenmesi de öncelikli çalışma alanları arasında yer almaktadır.	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	2030 yılına kadar önemli tedarikçilerin %100'ünün ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemlerini uygulamasını sağlamak.	• Belgelendirmeyi Tamamlayan Tedarikçi Yüzdesi (%)	• ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahip tedarikçilerin oranı: %41 • ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesine sahip tedarikçilerin oranı: %34
			2026 yılına kadar ürünlerde kullanılan ham maddelerin %80'ini sürdürülebilir (geri dönüştürülmüş/yenilenebilir) kaynaklardan temin etmek.	• Sürdürülebilir Ham Madde Tedarik Oranı (%)	• EAF ile üretilmiş girdi ürün alım oranı: %62
			2030 yılına kadar tüm önemli tedarikçilerin Tedarikçi Etik Kuralları'na tam uyumunu sağlamak.	• Tedarikçi Etik Kuralları İmza Oranı (%)	• Tedarikçi Etik Kuralları'nı (Code of Conduct) imzalayan tedarikçilerin oranı: %20



ÖNCELİKLENDİRME ANALİZİ

Sürdürülebilirlik öncelikleri belirlenirken küresel raporlama standartlarında kabul gören yaklaşım esas alınmıştır. Bu süreçte ESRS başta olmak üzere GRI, SASB ve ilgili diğer uluslararası sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ile sektörel beklentiler dikkate alınmıştır.

Öncelikli konu analizi, sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması ve güncellenmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

2021 yılında gerçekleştirilen Paydaş Katılımı Çalışması, değişen mevzuat gereklilikleri, tedarik zinciri beklentileri ve sektörel gelişmeler doğrultusunda 2024 yılında yeniden değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik önceliklerinin şirket stratejileriyle uyumunun korunması ve güncel gelişmelerin sürece yansıtılması amacıyla önceliklendirme analizinin üç yılda bir gözden geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi planlanmaktadır.

Paydaş Yapısı ve Katılım Metodolojisi

Önceliklendirme analizi kapsamında, şirketin değer zinciri boyunca etkileşim içinde olduğu paydaş gruplarının sürece katılımı sağlanmıştır. Bu doğrultuda, Norm Holding'in faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen ya da faaliyetlerinden etkilenen paydaşlar değerlendirme sürecine dâhil edilmiştir.

Holding bünyesindeki çalışanlar, farklı müşteri grupları, iş ortakları, tedarikçiler, akademik kurumlar, yatırımcılar ve finansal kuruluşlar; analiz kapsamında görüş

ve değerlendirmeleriyle katkı sunan paydaş grupları arasında yer almıştır.

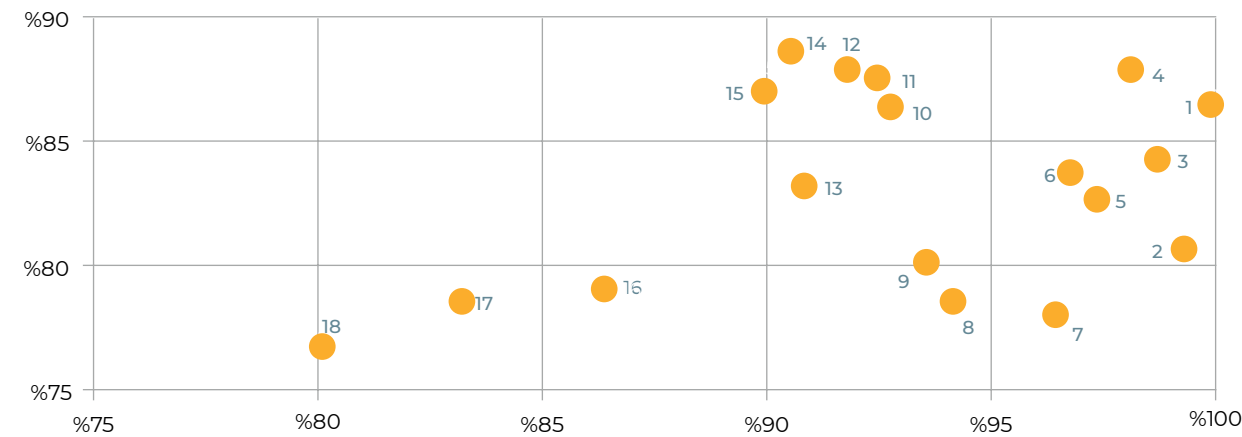
Paydaş katılımı kapsamında görüş ve değerlendirmeler dijital anketler aracılığıyla toplanmıştır. Analizde farklı paydaş gruplarının dengeli şekilde temsil edilmesine önem verilmiş; 18'i uluslararası ölçekte faaliyet gösteren kurumlar olmak üzere toplam 246 paydaş çalışmaya katkı sağlamıştır. Elde edilen nitel ve nicel veriler, önceliklendirme analizinin değerlendirme sürecinde kullanılmıştır.

Öncelikli Konuların Stratejik Gruplandırılması

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim başlıkları altında değerlendirdiğimiz 18 konu, önceliklendirme matrisi üzerinde değerlendirilmekle birlikte 2024-2028 sürdürülebilirlik önceliklerimizi oluşturmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre konular; "çok yüksek öncelikli", "yüksek öncelikli" ve "orta öncelikli" olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır.

Belirlenen öncelikli konular, sürdürülebilirlik çalışmalarının odak alanlarını oluşturmaktadır. Bu konuların kurumsal hedeflerle bağlantısının güçlendirilmesi ve performansın takip edilmesi amacıyla; "İnsana Değer", "Dünyaya Değer", "Teknolojiye Değer" ve "Çalışmaya Değer" stratejik başlıkları altında ele alınmaktadır.



ÇOK YÜKSEK ÖNCELİKLİ KONU

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 ÖNCELİKLİ KONU

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 ÖNCELİKLİ KONU

16. Biyoçeşitliliğin Korunması / Ekolojik Etki
17. Sosyo-Ekonomik Kalkınmaya Katkı
18. Sorumlu Yatırım Yaklaşımı

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik yönetimi, Yönetim Kurulu gözetiminde yürütülmekte; sürdürülebilirlik strateji ve politikalarının iş süreçlerine entegre edilmesi ve şirket genelinde uygulanması sağlanmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle ilişkili çalışmaların takibini yapmakta, risk yönetimi ve kurumsal raporlama süreçlerini değerlendirmekte, alınması gereken kararları ise İcra Kurulu'nun değerlendirmesine sunmaktadır.

2021 yılından bu yana faaliyetlerini sürdüren Komite; iklim kriziyle mücadele, kaynak verimliliği ve toplumsal fayda odaklı politikaların geliştirilmesinden sorumludur. Komite'nin temel çalışma disiplini, sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin tüm grup şirketlerinde somut performans göstergeleriyle (KPI) takip edilmesine dayanmaktadır.

Komite'nin öncelikli görevleri arasında şunlar yer almaktadır:

- Çevresel, sosyal ve yönetim odaklı hedeflerin tanımlanması ve gerçekleşme oranlarının periyodik olarak analiz edilmesi,
- Sürdürülebilirlik odaklı risklerin tespit edilerek Kurumsal Risk Yönetimi sistemine entegre edilmesi ve kritik risklerin Riskin Erken Saptanması Komitesi üzerinden Yönetim Kurulu'na raporlanması,
- Sürdürülebilirlik politikalarının, operasyonel süreçlerin bir parçası haline getirilmesi.

Holding CEO'suna bağlı olarak faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Direktörlüğü ile İcra Kurulu komitelerinden biri olan Sürdürülebilirlik Yürütme Kurulu aracılığıyla sürdürülebilirlik çalışmalarının yönetimi sağlanmaktadır. Sürdürülebilirlik Yürütme Kurulu ayda bir düzenli olarak toplanmakta; iklim değişikliği, risk yönetimi ve kurumsal raporlama süreçlerini değerlendirmekte ve sürdürülebilirlik stratejisinin Yönetim Kurulu sahipliğinde uygulanmasını koordine etmekte ve sürdürülebilirlik çalışmalarının şirket genelinde etkin şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

2025 faaliyet dönemi boyunca 8 toplantı gerçekleştiren Komite, her çeyrekte Yönetim Kurulu'nu performans gelişimi ve stratejik adımlar hakkında düzenli olarak bilgilendirmiştir.



Sürdürülebilirlik Komitesi Çalışma Esasları:

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAKLI RİSK YÖNETİMİ

Finansal ve operasyonel risklerin yanı sıra sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği kaynaklı riskler de kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında değerlendirilmektedir.

Faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması ve uzun vadeli hedeflere ulaşılmasının desteklenmesi amacıyla risk ve fırsatlar sistematik bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Risk yönetimi çalışmaları, belirsizliklerin etkilerinin azaltılmasına ve ortaya çıkabilecek fırsatların zamanında değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Yönetim Kurulu gözetiminde faaliyet gösteren **Riskin Erken Saptanması Komitesi**, kurumsal risk yönetimi sisteminin etkin şekilde yürütülmesinden ve risklerin erken aşamada belirlenerek değerlendirilmesinden sorumludur.

Norm Holding, risk yönetimi süreçlerini şirketin tüm kademelerine yayılan çok katmanlı bir yapıda yürütmektedir. Bu çerçevede finansal, operasyonel ve dış çevre risklerinin yanı sıra sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle ilişkili riskler de Komite düzeyinde izlenmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından önceliklendirilen risklerin, Riskin Erken Saptanması Komitesi değerlendirmesi doğrultusunda kurumsal risk yönetimi süreçlerine entegrasyonu sağlanmaktadır. Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Risk Yönetimi sistemi kapsamında iç kontrol süreçlerini ve risklere ilişkin farkındalığın kurum genelinde yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

Süreçlerin etkinliği, **İç Denetim Departmanı** tarafından risk odaklı bir yaklaşımla denetlenmektedir. Denetimden Sorumlu Komite yetkisiyle yürütülen bu faaliyetler kapsamında; iç kontrol sistemlerinin yeterliliği, yasal uyum ve verimliliğe ilişkin bulgular Komite ile paylaşılmakta, gerekli iyileştirme ve düzeltici faaliyetler takip edilmektedir.

Kurumsal Risk Değerlendirme Yaklaşımı

Risk değerlendirme sürecinde ekipler, faaliyetleri etkileyebilecek iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi ile uyum yükümlülüklerinin izlenmesi amacıyla SWOT ve PESTLE-D analizlerinden yararlanmaktadır.

Süreçler, **ISO 14001, ISO 45001 ve ISO 50001 Entegre Yönetim Sistemleri (EYS)** standartları çerçevesinde; performansın geliştirilmesi ve olumsuz etkilerin önlenmesi amacıyla yönetilmektedir.

Risk Değerlendirme ve Aksiyon Mekanizması

Belirlenen risk ve fırsatlar, etki (şiddet) ve olasılık değerleri üzerinden **L tipi 5x5 matris yöntemi** ile analiz edilmektedir. Bu kapsamda:

- Her bir aksiyon planı için ilgili birimlere sorumluluk atanmakta ve uygulama süreçleri düzenli olarak Komite'ye raporlanmaktadır.
- Tüm riskler risk haritası üzerinde izlenmekte ve risk ekipleri tarafından düzenli olarak gözden geçirilmektedir.
- Önem puanı 15 ve üzerinde olan konular **"önemli"** ve **"kritik"** olarak sınıflandırılarak öncelikli aksiyon planlarına dahil edilmektedir.
- Çevresel boyutlar, **Çevre Boyut Etki Değerlendirme Tablosu** aracılığıyla değerlendirilmekte; kuraçlık, sel ve orman yangınları gibi iklim değişikliği kaynaklı risklerin ekosistem üzerindeki potansiyel etkileri analiz edilmektedir.
- Tüm aksiyon planları **QDMS** üzerinden kayıt altına alınmakta, sorumlular atanmakta ve ilerleme süreçleri periyodik olarak izlenmektedir.
- Risklerin niteliğine göre uygun risk yönetimi yöntemleri belirlenmektedir.

Risk ve Fırsat Yönetim Süreci

- 1 Risk ve Fırsatların Belirlenmesi**
- 2 Etki ve Olasılık Analizi (5x5)**
- 3 Önceliklendirme ve Risk Skolama**
- 4 Aksiyon Planlarının Oluşturulması**
- 5 QDMS Üzerinden Takip ve Periyodik İzleme**

İklim Değişikliği Bağlantılı Risk ve Fırsat Yönetimi

Sürdürülebilirlik Komitesi ile **Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü**, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle ilişkili risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi süreçlerini yürütmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmalar, Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin değerlendirme süreçlerine katkı sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik Komitesi, iki ayda bir kez toplanarak teknik analizler yapmakta, paydaş görüşlerini değerlendirmekte ve sektörel gelişmeleri takip etmektedir.

Bu çalışmalar, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle ilişkili risklerin etkin şekilde yönetilmesini ve ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesini desteklemektedir.

Komite tarafından hazırlanan güncel risk ve fırsat değerlendirmeleri, yıllık olarak veya ihtiyaç duyulduğunda doğrudan Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından önceliklendirilen ve stratejik öneme sahip olduğu değerlendirilen riskler ise gerektiğinde Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından ele alınarak Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerine entegre edilmektedir.

TSRS uyumluluğu doğrultusunda, 2024 yılında kapsamlı bir **Risk ve Fırsat Envanteri** çalışması yürütüldü. Çalışma kapsamında farklı iklim senaryoları altında ortaya çıkabilecek etkiler analiz edildi. Senaryo analizlerinde, **Uluslararası Enerji Ajansı (IEA)** tarafından yayımlanan **STEPS, APS ve NZE** senaryoları ile IPCC'nin **RCP 2.6 ve RCP 8.5** modelleri dikkate alındı.

- Fiziksel ve Geçiş Riskleri:** İklim değişikliğinin yol açabileceği fiziksel riskler ile geçiş riskleri operasyonel, pazar ve itibar üzerindeki etkileriyle birlikte değer zincirinin (yukarı, aşağı ve doğrudan operasyon) her aşamasında değerlendirilmektedir.
- Ekosistem Analizi:** Sera gazı salımlarını ve kirlenici yayılımını artırarak ekosistem dengesini bozabilecek faaliyetler **"ekosistem üzerinde olumsuz etki"** çerçevesinde analiz edilmekte; bu alanlarda risklerin azaltılmasına ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

2025 yılında yürütülen çalışmalar sonucunda toplam 32 risk belirlenmiştir. Bu risklerin 21'i kritik olarak sınıflandırılmış ve aksiyon planları hazırlanmıştır. 11 risk ise önemli kategorisinde izleme esaslı yaklaşımlarla takibe alınmıştır. Ayrıca, **iklim değişikliği kaynaklı olarak değerlendirilen toplam 19 risk tespit edilmiş olup, bunların 6'sı kritik risk olarak sınıflandırılmıştır.**

2025 yılında yürütülen çalışmalar sonucunda iklim değişikliği kaynaklı 19 risk belirlenmiş, bunların 6'sı "kritik" olarak sınıflandırılarak risk yönetimi süreçlerinde önceliklendirilmiştir.



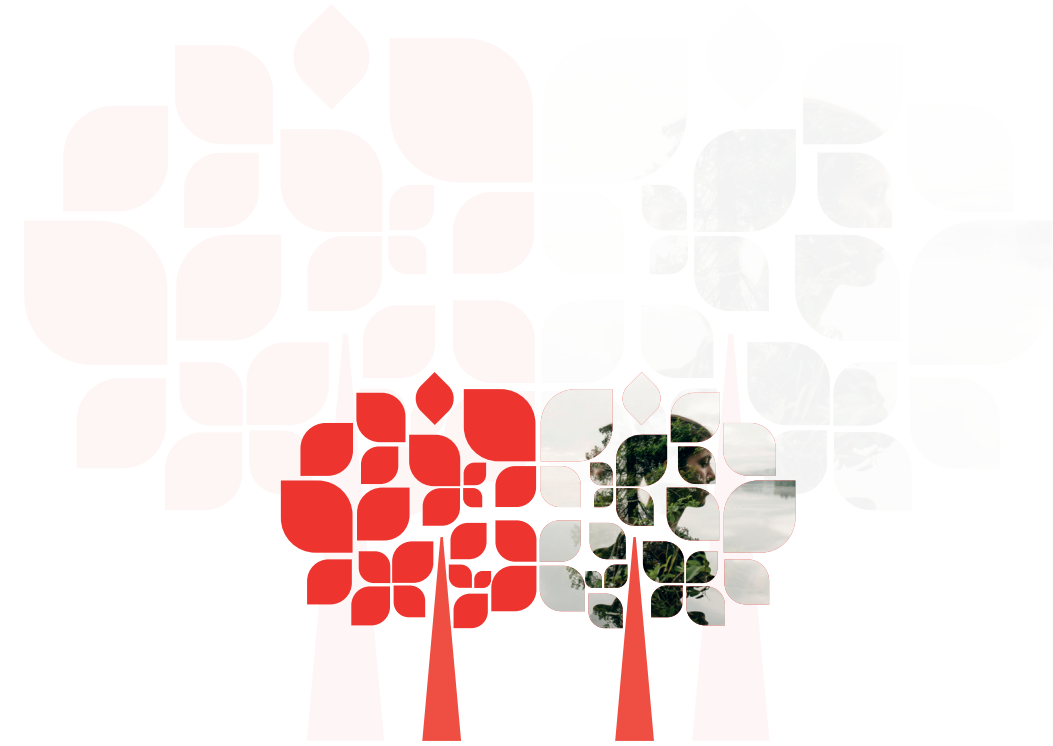
İNSANA DEĞER



İNSANA DEĞER

"İnsana Değer"; başarının temelinde yer alan insan kaynağının gelişimini, refahını ve iş yaşamındaki deneyimini odağına almaktadır. Bu doğrultuda çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri ve katkı sağlayabilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması önceliklendirilmektedir.

Çalışan deneyimi bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmakta; yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan bağlılığı uygulamaları birlikte değerlendirilmektedir. Güvenli, adil ve gelişimi destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulurken çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda belirlenen hedefler ve performans göstergeleri ile ilerleme düzenli olarak takip edilmektedir.



ÖNCELİKLİ KONU	STRATEJİK HEDEF	HEDEF YILI	KPI	2025 YILI İLERLEME DURUMU
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	Sıfır İş Kazası	-	- Kaza Ağırlık Oranı (%) - Kaza Sıklık Oranı (%) - Meslek Hastalığı Oranı (ODR) - Çalışan ve Taşeron Başına Düşen İSG Eğitim Süresi	2025 yılında kaza sıklık oranı bir önceki yıla göre %7,48, kaza ağırlık oranı ise %23,5 artış göstermiştir. İş sağlığı ve güvenliği performansının iyileştirilmesi amacıyla kaza sıklık ve ağırlık oranlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmekte, sıfır iş kazası hedefi doğrultusunda gerekli aksiyonlar uygulanmaktadır. - İş sağlığı ve güvenliği bilincinin geliştirilmesi, tehlikeli davranışların önlenmesi ve güvenlik kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla çalışanlara düzenli eğitimler verilmektedir. Temel iş sağlığı ve güvenliği, acil durum, tek nokta ve talimat eğitimleri yüz yüze ve uzaktan eğitim yöntemleriyle gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda 2025 yılında toplam 27.623 saat iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmiştir.
Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı	Çalışan Memnuniyeti Oranı'nı %90'a çıkarmak	2030	- Çalışan Memnuniyeti (%) - Ortalama Kıdem Süresi (Yıl)	- Çalışan görüş ve beklentilerinin düzenli olarak değerlendirilmesi amacıyla iki yılda bir Çalışan Görüş Anketi uygulanmaktadır. 2026 yılında gerçekleştirilen çalışan görüşleri anketi sonucunda bağlılık oranı %74 olarak gerçekleşmiştir. - Saha ve ofis çalışanlarının gönüllü katılımıyla odak grup toplantıları gerçekleştirilmektedir. - Hayata geçirilen uygulamaların çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini izlemek ve gelişim alanlarını belirlemek amacıyla Nabız Anketleri düzenli olarak uygulanmaktadır.
	Çalışan Bağlılığı Oranı'nı korumak	2025	Çalışan Bağlılığı (%)	
	Çalışan başına ortalama eğitim süresini artırmak	2025	- Toplam Eğitim Saati - Çalışan Başına Düşen Ortalama Eğitim Süresi	2025 yılında çalışanlara sağlanan toplam eğitim süresi 81.448 saat olarak gerçekleşmiş, çalışan başına düşen ortalama eğitim süresi ise 21,92 saate ulaşmıştır. Eğitimler; mesleki gelişim (5.436 saat), kişisel gelişim (5.359 saat), iş sağlığı ve güvenliği (27.623 saat) ve diğer konular (43.030 saat) olmak üzere farklı başlıklarda gerçekleştirilmiştir. - Çevre eğitimleri kapsamında toplam 4.719 saat eğitim verilmiş, bu eğitimlere 2.567 çalışan katılım göstermiştir. - Etik eğitimlerini tamamlayan çalışan sayısı 3.653 olarak kaydedilmiştir. Yıl içerisinde gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetleri sonucunda çalışan başına düşen ortalama eğitim süresinin artırılmasına yönelik hedef başarıyla gerçekleştirilmiştir.
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	STEM pozisyonlarında çalışan kadın oranını %50'ye □□ Üst yönetimde kadın çalışan oranını %30 □□ Alt yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranını %35 □□ Tüm yönetim kademelerinde kadın çalışan oranını %33'e çıkarmak	2030	- Kadın Çalışan Oranı (%) - Yeni İstihdam Sayısı - Çalışma Düresine Göre Çalışan Dağılımı - Çalışan Devir Oranı (%) - İç Adaylarla Doldurulan Pozisyon Sayısı - Toplam Açık Pozisyon Sayısı	2025 yılında kadın çalışan oranı %12,2, STEM pozisyonlarında kadın çalışan oranı ise %33 olarak gerçekleşmiştir. - Kadınların yönetim kademelerindeki temsil oranı incelendiğinde, üst yönetimde kadın oranı %16,7, orta düzey yönetimde ise %18,7 olarak gerçekleşmiştir. Diğer yönetim kademelerinde kadın temsil oranı %28,8 seviyesine ulaşmıştır. - Kadın temsil oranlarının artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmekte, ilgili göstergeler düzenli olarak takip edilmektedir.
	Women's Empowerment Principles (WEPs) imzacısı olmak	2025	WEPs İmzacılık Sürecinin Tamamlanması	Women's Empowerment Principles (WEPs) imzacılığına yönelik çalışmalar tamamlanmış ve 2025 yılı içerisinde WEPs imzacısı olunmuştur. Süreç kapsamında WEPs Self Assessment Tool kullanılarak mevcut durum değerlendirmesi gerçekleştirilmiş, iyileştirmeye açık alanlara yönelik aksiyon planları oluşturulmuştur. Bu doğrultuda belirlenen hedef başarıyla gerçekleştirilmiştir.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

İSG EĞİTİM FİLMİ UYGULAMASI

Norm Fasteners Somun İzmir, Norm Coating İzmir 2 ve İzmir Lojistik Merkezi girişlerinde devreye alınan “Tesis İçi Güvenlik Kuralları ve Risk Bilgilendirme Eğitim Filmi” uygulamasıyla ziyaretçi ve taşeronların tesis içi güvenlik kuralları ve olası riskler hakkında tesise giriş öncesinde bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Uygulamanın, önümüzdeki dönemde diğer lokasyonlarda da yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Norm Holding’de iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı; risklerin ortaya çıkmadan belirlenmesi, güvenli çalışma ortamlarının oluşturulması ve çalışan katılımının güçlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, tüm operasyonlarda güvenlik kültürünün yaygınlaştırılması ve sıfır iş kazası hedefine ulaşılması amacıyla önleyici uygulamalar yürütülmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, yasal gereklilikler ve uluslararası yönetim sistemleri standartları doğrultusunda yürütülmektedir. ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi’nin koordinasyonu, Entegre Yönetim Sistemi kapsamında Sürdürülebilirlik ve Entegre Yönetim Sistemleri Direktörlüğü tarafından sağlanmaktadır. İSG uzmanları ise faaliyet alanlarının ihtiyaçlarına göre ilgili iş birimleri içerisinde konumlanarak sahadaki uygulamaların etkin şekilde yürütülmesine katkı sunmaktadır.

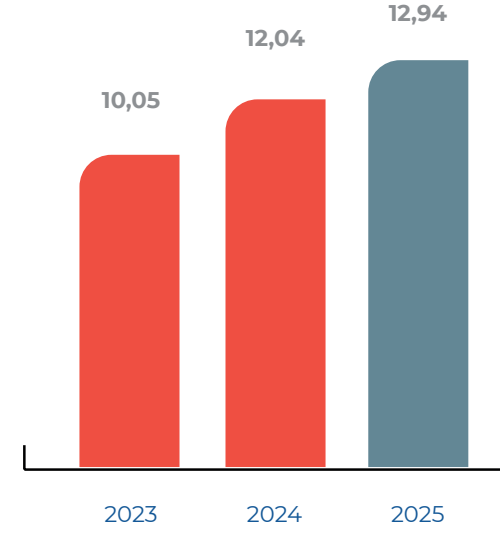
İSG yönetim sistemi kapsamında risk değerlendirmeleri düzenli olarak güncellenmekte, çalışma ortamları ve operasyonel süreçler olası tehlikeler açısından değerlendirilmektedir. Emniyetsiz durum ve davranışların tespit edilmesi hâlinde gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmaktadır.

RİSK YÖNETİMİ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

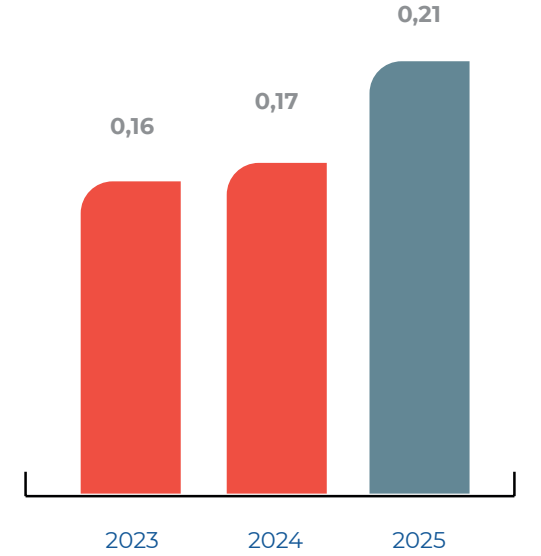
Tesislerde bulunan makine, ekipman ve teknik altyapılara yönelik periyodik kontroller; faaliyet alanları, tehlike sınıfları ve operasyonel gereklilikler dikkate alınarak planlı şekilde gerçekleştirilmektedir. Kontroller sonucunda tespit edilen uygunsuzluklar kayıt altına alınmakta ve gerekli düzeltici faaliyetler planlanmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği performansının izlenmesi amacıyla QDMS bünyesinde yer alan Olay Bildirim Modülü kullanılmaktadır. Bu modül aracılığıyla iş kazaları, ramak kala olaylar ve uygunsuzluklar kayıt altına alınmakta; açılan aksiyonların takibi gerçekleştirilerek süreçlerin izlenebilirliği güçlendirilmektedir.



Kaza Sıklık Oranı (KSO)



Kaza Ağırlık Oranı (KAO)



Vinç Operasyonlarında Görüş Güvenliğinin Artırılması

İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarımız kapsamında, dolum ve boşaltım operasyonlarında kullanılan vinç sistemlerine kamera ve görüntüleme ekipmanları entegre edilmiştir. Gerçekleştirilen iyileştirme ile operatörlerin görüş alanı genişletilmiş, yük hareketlerinin daha güvenli şekilde takip edilmesi sağlanmıştır.

Uygulama sonucunda haspel devrilme riskleri azaltılmış, ramak kala olayların önüne geçilmiş ve operasyonlarda daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmuştur.

Talaşlı İmalatta Güvenli ve Verimli Üretim Uygulaması

CNC torna tezgâhlarında gerçekleştirilen iyileştirme çalışması kapsamında, ürün besleme sisteminde kullanılan fikstür tasarımı yeniden ele alınmıştır. Yapılan düzenleme ile ürünlerin tezgâha kontrollü şekilde aktarılması sağlanmış, ürün düşmeleri ve buna bağlı kalite kayıpları azaltılmıştır.

Aynı zamanda ürün ve talaşların çıkış konveyöründe sıkışması sonucu oluşabilecek operatör müdahalesi ihtiyacı ortadan kaldırılarak çalışma güvenliği iyileştirilmiştir. Çalışma sonucunda ürün kayıplarında %41 oranında azalma sağlanırken, ilgili süreçteki iş sağlığı ve güvenliği risk puanı 12 seviyesinden 4 seviyesine düşürülmüştür.



SEÇ TEMSİLCİSİ UYGULAMASI YAYGINLAŞIYOR

Norm Fasteners tesislerinde hayata geçirilen SEÇ (Sağlık, Emniyet ve Çevre) Temsilcisi uygulaması, 2025 yılında farklı lokasyonlarda yaygınlaştırılmıştır.

Uygulama kapsamında çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği risklerinin sahada tespit edilmesine ve iyileştirme süreçlerine aktif olarak katkı sağlamaktadır.

SEÇ temsilcileri tarafından bildirilen güvensiz durumlar, güvensiz davranışlar ve ramak kala olaylar ilgili birimlerle değerlendirilmekte, belirlenen aksiyonların takibi düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Uygulama ile çalışan katılımının artırılması ve iş sağlığı ve güvenliği kültürünün güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.



EŞİTLİK, ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Norm Holding olarak farklı bakış açıları, deneyimler ve yetkinliklerin kurumumuza değer kattığına inanıyoruz. Çalışanlarımızın potansiyellerini geliştirebilecekleri, kendilerini güvende hissedebilecekleri ve eşit fırsatlara erişebilecekleri bir çalışma ortamının sürdürülmesini önemsiyoruz. İnsan odaklı yaklaşımımız, çalışan deneyiminden iş yapış şekillerimize, paydaşlarımızla kurduğumuz ilişkilere kadar tüm süreçlerimize yön vermektedir.

Bu yaklaşım, 2025 yılında yayımlanan **Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası** ile desteklenmektedir.

İşe alım, yetenek yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim ve ücretlendirme süreçlerinde liyakat, yetkinlik ve performans esas alınmaktadır.

Dil, ırk, cinsiyet, inanç, engellilik durumu veya diğer kişisel özellikler nedeniyle ayrımcılığa izin verilmemekte; tüm çalışanlar için kapsayıcı ve fırsat eşitliğini gözetten bir çalışma ortamının sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Ayrımcılığın her türüne karşı **sıfır tolerans** ilkesi uygulanmaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitliği hedefleri doğrultusunda kadın çalışan oranının 2030 yılına kadar %35'e çıkarılması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda kadın çalışan oranı 2024 yılındaki %11,1 seviyesinden 2025 yılında %12,2'ye yükselmiştir.

HESAP VEREBİLİRLİK VE GELECEK YAKLAŞIMI

Norm Holding'in insan hakları ve kapsayıcılık alanındaki performansı, belirlenmiş göstergeler (KPI) üzerinden düzenli olarak takip edilmektedir. Elde edilen sonuçlar ilgili paydaşlarla paylaşılarak geri bildirim süreçleri yürütülmektedir.

Önümüzdeki dönemde bu yaklaşımın yalnızca şirket faaliyetleriyle sınırlı kalmaması, tedarik zincirini de kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Sektörel iş birlikleri ve iyi uygulamaların paylaşımı yoluyla, insan hakları ve kapsayıcı çalışma kültürünün değer zinciri genelinde güçlendirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.



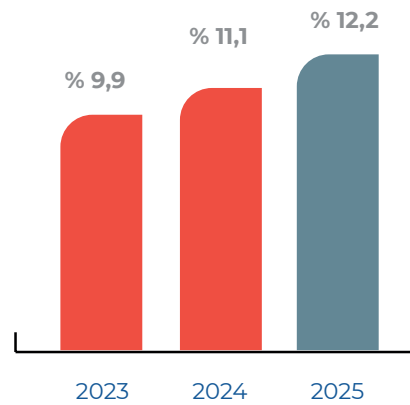
WEPS İLE GÜÇLENEN TAAHHÜT

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) katılımcısı olarak faaliyetler, evrensel insan hakları ilkeleri doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda, 2025 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) imzalanmıştır.

Kadınların iş yaşamına katılımının ve karar alma süreçlerindeki temsiline güçlendirilmesini destekleyen bu taahhüt doğrultusunda, toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki çalışmaların kapsamının genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, 2026 yılında Business Against Domestic Violence (BADV) "İş Dünyası Şiddete Karşı" girişimine katılım planlanmaktadır. Girişim kapsamında, iş yerinde şiddet ve tacizin önlenmesine yönelik farkındalığın artırılması, mevcut uygulamaların güçlendirilmesi ve kapsayıcı çalışma ortamının desteklenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi öngörülmektedir.



Kadın Çalışan Oranı (%)



Norm Holding Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası:

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE BAĞLILIĞI



2025 yılında 24 adet iç ilan yayımlanmış, 99 pozisyon kurum içi rotasyon ile başarıyla doldurulmuştur.

Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, adil ve destekleyici bir çalışma ortamının sürdürülmesine önem verilmektedir. Bu doğrultuda çalışan bağlılığı düzenli olarak ölçülmekte, elde edilen geri bildirimler çalışma ortamının ve çalışan deneyiminin geliştirilmesi amacıyla değerlendirilmektedir.

Kariyer gelişimi uygulamaları, yan haklar ve çalışanların sosyal yaşamını destekleyen uygulamalar bu yaklaşımın önemli unsurları arasında yer almaktadır.

Çalışanların kariyerlerini kurum içinde geliştirebilmelerini desteklemek amacıyla yürütülen Kariyerine Yön Ver iç ilan sistemi kapsamında, açık pozisyonlar öncelikli olarak mevcut çalışanların değerlendirmesine sunulmaktadır.

Bu uygulama, çalışanların farklı görev ve sorumluluklar üstlenmelerine ve yeni deneyimler kazanmalarına olanak tanımaktadır.

2025 yılında 24 adet iç ilan yayımlanmış, 99 pozisyon kurum içi rotasyon ile başarıyla doldurulmuştur.

YAN HAKLAR VE DESTEKLEYİCİ UYGULAMALAR

Çalışanların iş ve özel yaşam dengesinin desteklenmesi amacıyla ebeveynlik süreçlerine yönelik çeşitli uygulamalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, kadın çalışanların doğum izinlerini yasal hakları çerçevesinde tam ve kesintisiz şekilde kullanmaları sağlanmakta; izin sonrasında görevlerine aynı pozisyon ve çalışma koşullarıyla geri dönmeleri güvence altına alınmaktadır. Baba olan çalışanlara ise yasal babalık iznine ek olarak beş gün ilave izin hakkı sunulmaktadır.

Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek amacıyla çeşitli eğitim programları yürütülmektedir. Eğitim faaliyetleri, çalışanlarımızın bilgi ve yetkinliklerini geliştirmelerinin yanı sıra değişen iş gerekliliklerine uyum sağlamalarına ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ BAĞLILIĞI

81.448 SAAT EĞİTİM

Çalışanların bilgi ve yetkinliklerini geliştirmelerine katkı sağlamak, kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla farklı alanlarda eğitim ve gelişim faaliyetleri yürütülmektedir. Bu kapsamda, 2025 yılında farklı kategorilerde toplam 81.448 saat eğitim verilmiştir.

DOĞUM & BABALIK İZİNİ KULLANAN ÇALIŞAN SAYISI

KADIN	20
ERKEK	202

İSTİHDAM TÜRÜNE GÖRE EĞİTİMLERE KATILAN ÇALIŞAN SAYISI

	MAVİ YAKA	BEYAZ YAKA
2023	3.541	994
2024	3.452	949
2025	3.332	958

EĞİTİM TÜRÜNE GÖRE EĞİTİM SAATİ

	MESLEKİ GELİŞİM	KİŞİSEL GELİŞİM	İSG	DİĞER
2023	18.000	1.612	18.868	37.994
2024	10.519	516	17.384	45.355
2025	5.436	5.354	27.623	43.030

ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİ VE GERİ BİLDİRİM SÜREÇLERİ

Çalışanların beklenti, öneri ve memnuniyet düzeylerini değerlendirmek amacıyla çeşitli geri bildirim araçlarından yararlanılmaktadır. Bu kapsamda, iki yılda bir bağımsız bir kuruluş iş birliğiyle Çalışan Görüşleri Anketi gerçekleştirilmektedir.

Yurt içi ve yurt dışındaki grup şirketlerini kapsayan anket kapsamında; iş ortamı, yönetim uygulamaları, kariyer gelişimi, yan haklar ve genel memnuniyet gibi konular değerlendirilmektedir.

Anket sonuçları bağımsız kuruluş tarafından analiz edilerek ilgili yöneticiler ve çalışanlarla paylaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar, güçlü yönlerin ve gelişim alanlarının belirlenmesine katkı sağlarken, iyileştirme çalışmalarına yön vermektedir. Anket dönemleri arasında ise çalışan deneyimindeki değişimlerin izlenmesi amacıyla Nabız Anketleri uygulanmakta, çalışan geri bildirimleri düzenli olarak izlenmektedir.

ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ VE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Çalışan Görüşleri Anketi sonuçlarının kapsamlı şekilde değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının daha iyi anlaşılması amacıyla, saha ve ofis çalışanlarının gönüllü katılımıyla odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmektedir.

Bu görüşmelerde paylaşılan görüş ve öneriler doğrultusunda, her grup şirketi kendi ihtiyaçları ve çalışma yapısına uygun aksiyon planları oluşturmaktadır.

Belirlenen aksiyonların uygulanma durumu düzenli olarak takip edilmekte ve elde edilen sonuçlar iyileştirme çalışmalarında değerlendirilmektedir.

“BİZ BİZE” TOPLANTILARI

Biz Bize Toplantıları, çalışanlarla güncel gelişmelerin, hedeflerin ve öncelikli gündem konularının paylaşıldığı önemli iletişim platformlarından biridir. Toplantılar, çalışanların görüş, öneri ve beklentilerini doğrudan liderlerle paylaşmalarına da olanak sağlamaktadır.

2025 yılı boyunca tüm yerleşkelerde gerçekleştirilen **55 yüz yüze** toplantı ile çalışanlarla bir araya gelinmiş; karşılıklı iletişim, şeffaflığın ve çalışan katılımının güçlendirilmesine katkı sağlanmıştır.

ÇALIŞAN ESENLİĞİ VE KURUMSAL KÜLTÜR

Norm Holding, en büyük gücünü çalışanlarından ve birlikte oluşturulan kurum kültüründen almaktadır. Tasarımdan üretime, ofislerden sahaya kadar tüm faaliyet alanlarında görev alan çalışanların yalnızca iş sonuçlarına değil; sağlıklarına, mutluluklarına ve iyi olma hâllerine de önem verilmektedir.

Çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengeli bir şekilde sürdürebilmelerini destekleyen uygulamalar geliştirilirken, kurum içi etkileşimin ve dayanışmanın güçlendirilmesine de önem verilmektedir.

Bu kapsamda; spor, sanat, kültür ve sosyal sorumluluk alanlarında gerçekleştirilen etkinlikler ile çalışan kulüpleri desteklenmekte, farklı ekiplerin bir araya gelebileceği paylaşım alanları oluşturulmaktadır.

Çalışanların ilgi alanlarını keşfetmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanıyan bu çalışmaların kurum kültürünü güçlendirdiği ve çalışan bağlılığına katkı sunduğu değerlendirilmektedir. Birlikte üretmenin yanı sıra birlikte öğrenmenin, deneyim paylaşmanın ve başarıların kutlanması güçlü bir çalışma kültürünün önemli unsurları arasında yer aldığına inanılmaktadır.

Norm Holding, 2025 yılında Norm Ormanı ve Norm Gönüllüleri projelerinin yanı sıra sanata, eğitime, topluma ve çalışanlara yönelik destek faaliyetleri kapsamında toplam 3.434.331 TL tutarında yatırım ve harcama gerçekleştirerek sosyal ve çevresel değer yaratmaya katkı sağlamıştır.



N'AKTİF PROGRAMI

Çalışanların iş dışındaki ilgi alanlarını desteklemek, sosyal etkileşimlerini artırmak ve kurum içi bağlılığı güçlendirmek amacıyla hayata geçirilen **N'Aktif sosyal kulüpler platformu**, çalışan deneyimini destekleyen uygulamalar arasında yer almaktadır. Farklı ilgi alanlarına yönelik faaliyetler sunan program, çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal iyi oluşlarını desteklerken iş-yaşam dengesinin korunmasına da katkı sağlamaktadır.

MÜZİĞİN BİRLEŞTİRİCİ GÜCÜYLE

N'Aktif Müzik Kulübü bünyesinde kurulan Norm Band, "Norm'da Müzik" konserinin ikincisinde çalışanlarla buluştu. 14 Mart'ta STD İzmir yerleşkesinde gerçekleştirilen etkinlikte çalışanlar, müziğin birleştirici gücü eşliğinde keyifli anlar yaşadı.

Farklı ekiplerden çalışanları ortak bir deneyimde buluşturan konser, sosyal etkileşimi ve kurum içi bağlılığı destekleyen özel etkinliklerden biri oldu. Norm Band üyelerinin sahne performanslarıyla renklenen etkinlik, çalışanların bir araya gelerek keyifli vakit geçirdiği bir buluşma oldu.



N'AKTİF DANS KULÜBÜ'NDEN 23 NİSAN'A ÖZEL PERFORMANS

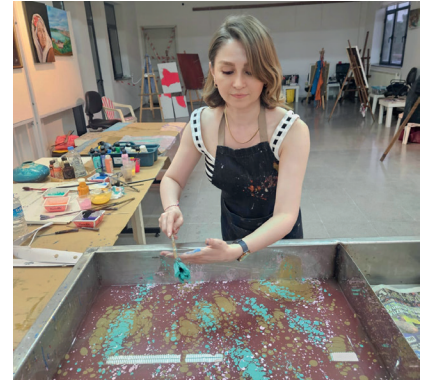
N'Aktif Dans Kulübü bünyesinde çalışanlar ve çocukları, iki ay boyunca halk oyunları, modern dans ve horon eğitimlerine katılarak 23 Nisan için özel bir performans hazırladı. Büyük bir heyecan ve özeriyle gerçekleştirilen çalışma, Norm ailesini ortak bir etkinlikte buluşturdu.

23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı için hazırlanan bu özel performans, Norm'lu aileleri ortak bir etkinlikte bir araya getirirken çocukların enerjisi ve çalışanların gönüllü katkılarıyla renkli anlara sahne oldu.

KENDİN YAP KULÜBÜ EBRU ATÖLYESİ'NDE

N'Aktif Kendin Yap Kulübü, Norm Sanat eğitimcilerinden Gülperi Çelik Yıldız'ın rehberliğinde gerçekleştirilen Ebru Atölyesi'nde bir araya geldi. Atölye boyunca katılımcılar, geleneksel ebru sanatının inceliklerini öğrenme fırsatı bulurken kendi tasarımlarını oluşturarak yaratıcı yönlerini ortaya koydu.

Etkinlik, çalışanların yaratıcılıklarını keşfetmelerine olanak tanırken keyifli ve renkli anlara da ev sahipliği yaptı.



RESİM ATÖLYESİ ETKİNLİĞİ

5 Mayıs ve 3 Temmuz tarihlerinde düzenlenen resim atölyelerinde **N'Aktif Kendin Yap Kulübü** üyeleri bir araya geldi. Katılımcılar, farklı teknikleri deneyimleyerek kendi eserlerini oluştururken yaratıcılıklarını tuvale yansıtmaya fırsatı buldu.

Her fırça darbesiyle farklı hikâyelerin ortaya çıktığı atölye, çalışanların sanata zaman ayırdığı, üretmenin keyfini paylaştığı ve ilham verici anlar yaşadığı özel bir deneyime dönüştü.

KİLLE ŞEKİLLENEN KEYİFLİ BULUŞMA

N'Aktif Kendin Yap Salihli Kulübü, Salihli Art Studio'da düzenlenen seramik atölyesinde bir araya geldi. Katılımcılar, seramik sanatının temel tekniklerini deneyimleme fırsatı bulurken kendi tasarımlarını oluşturarak üretmenin keyfini yaşadı.

Yaratıcılığı ve el becerilerini ön plana çıkaran etkinlik, çalışanları günlük iş rutinlerinin dışında farklı bir deneyimle buluşturdu.

ÇALIŞAN ESENLİĞİ VE KURUMSAL KÜLTÜR

FUTBOL TAKIMINDAN ÇİFTE ŞAMPİYONLUK

Norm Holding Futbol Takımı, **NCL Güz Sezonu Silver League** şampiyonluğunun ardından **Business Cup**'ta da İzmir şampiyonu olarak yılı iki kupayla tamamladı. Bu başarı, takım ruhunun, dayanışmanın ve ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket etme kültürünün güçlü bir göstergesi oldu.

SPORUN BİRLEŞTİRİCİ GÜCÜ: SPOR TAKIMLARI

Çalışanların aktif yaşam alışkanlıklarını desteklemek ve kurum içi etkileşimi güçlendirmek amacıyla voleybol, futbol ve basketbol branşlarında faaliyet gösteren kurumsal spor takımları desteklenmektedir. Yıl boyunca düzenli antrenmanlarla çeşitli organizasyonlara hazırlanan takımlar, şirketler arası turnuvalarda farklı kategorilerde önemli başarılar elde etmiştir. Spor faaliyetleri, çalışanların fiziksel iyi oluşunu desteklemenin yanı sıra takım çalışması, dayanışma ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme kültürünün güçlenmesine de katkı sağlamaktadır.

EĞİTİME PEDALLA

N'Aktif Bisiklet Kulübü, Ege Çağdaş Eğitim Vakfı (EÇEV) tarafından düzenlenen **"Eğitime Pedalla"** etkinliğine katıldı. Etkinlikte çalışanlar, eğitimde fırsat eşitliğine dikkat çekmek amacıyla pedal çevirdi.

Dayanışma ve gönüllülük ruhuyla gerçekleştirilen bu yolculuk, eğitime destek vermenin yanı sıra unutulmaz bir deneyime de dönüştü.

"BİR SOYGUN ŞEYSİ" SALİHLİ'DE SAHNELENDİ

N'Aktif Organizasyon Kulübü tarafından düzenlenen etkinlik kapsamında, İAOSB Tiyatro Kulübü tarafından sahnelenen **"Bir Soygun Şeysi"** adlı komedi oyunu, Salihli Zafer Keskiner Tiyatro Salonu'nda çalışanlar ve aileleriyle buluştu.

İzleyiciler, oyunun eğlenceli hikâyesi ve başarılı oyunculuk performanslarıyla unutulmaz bir akşam geçirdi. Etkinlik, çalışanların ve ailelerinin kültür-sanat etkinlikleri kapsamında bir araya geldiği renkli bir buluşma oldu.



DOĞAYLA İÇ İÇE TREKKİNG

N'Aktif İyi Yaşam Kulübü üyeleri, Salihli'de düzenlenen trekking etkinliğinde bir araya geldi. Katılımcılar, Kula ve Salihli UNESCO Global Jeoparkı'nın önemli noktalarından biri olan Adala Hermos Kanyonu'nda toplam 8 kilometrelik bir parkuru tamamladı.

Doğal güzelliklerini keşfetme fırsatı bulan katılımcılar, doğayla iç içe geçen keyifli bir gün geçirdi.

NORM HOLDİNG VOLEYBOL TAKIMINDAN ÇİFTE ŞAMPİYONLUK

Business Volley Cup İzmir şampiyonluğunun ardından Norm Holding Voleybol Takımı, İzmir Büyükşehir Belediyesi Voleybol Turnuvası'nı da şampiyon olarak tamamladı. Sezonu iki kupayla tamamlayan takım, ortaya koyduğu mücadele, takım ruhu ve istikrarlı performansı ile önemli bir başarıya imza attı.

Norm Holding Voleybol Takımı, Business Volley Cup İzmir'de üst üste üçüncü kez şampiyon olarak önemli bir başarıya imza attı. Turnuva boyunca ortaya koyduğu mücadele, takım ruhu ve istikrarlı performansı ile şampiyonluğa ulaşan takım, üst üste üçüncü kez elde ettiği bu başarıyla önemli bir istikrar örneği sergiledi.



NORM HOLDİNG BASKETBOL TAKIMI NCL TEK POTA İZMİR ŞAMPİYONU

Norm Holding Basketbol Takımı, NCL Tek Pota İzmir Turnuvası'nı şampiyon olarak tamamladı. Turnuva boyunca sergilenen mücadele, takım ruhu ve dayanışma, bu başarıda önemli rol oynadı.

PATİLİ DOSTLAR İÇİN EL ELE

Norm Gönüllülerinin, Çeşme'de meydana gelen yangından etkilenen ve Çeşme Sokak Hayvanlarını Koruma Derneği (ÇESAL) himayesinde bulunan hayvanların ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlamak amacıyla yürüttüğü aynı yardım kampanyası kapsamında farklı yerleşkelerden toplanan yardımlar ilgili derneğe ulaştırıldı.

Yıl içerisinde ayrıca Norm Gönüllüleri çatısı altında faaliyet gösteren Pati Dostları Ekibi tarafından sahihsiz hayvanların güvenli yuvalara kavuşmasına destek sağlandı. Bu kapsamda ilk sahiplendirme süreci başarıyla tamamlanırken, bir can dost yeni ailesiyle buluştu.

Gerçekleştirilen çalışmalar, dayanışmanın yalnızca insanlar arasında değil, tüm canlıları kapsayan bir sorumluluk anlayışıyla ele alındığını ortaya koydu.

MERAKI VE ÖĞRENMEYİ BULUŞTURAN PROJE

Ege Çağdaş Eğitim Vakfı (EÇEV) iş birliğiyle yürütülen **Tertemiz Bir Başlangıç Projesi** kapsamında, İzmir ve Salihli'deki çocukların bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında yeni deneyimler kazanmalarına destek sağlandı. Proje ile çocukların özgüvenlerinin geliştirilmesi, merak duygularının desteklenmesi ve potansiyellerini keşfetmelerine katkı sunulması amaçlandı.

Norm Gönüllüleri, proje kapsamında öğretmen ve kolaylaştırıcı roller üstlenerek çocuklarla bir araya geldi. Bilgi ve deneyim paylaşımıyla çocukların yeni beceriler kazanma süreçlerine katkı sağlanırken, etkinlikler öğrenmeyi ve üretmeyi teşvik eden bir deneyim sundu.

ÇALIŞAN ESENLİĞİ VE KURUMSAL KÜLTÜR

NORM GÖNÜLLÜLERİ

Toplumsal faydanın yalnızca kurumsal projelerle değil, çalışanların bilgi, deneyim ve gönüllü katkılarıyla da güçlendiği anlayışı benimsenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların sosyal sorumluluk çalışmalarına aktif katılımı teşvik edilmekte ve toplumsal ihtiyaçlara yönelik ortak çözümler geliştirilmesi desteklenmektedir.

Bu yaklaşım kapsamında, 2024 yılında hayata geçirilen Norm Gönüllüleri Platformu, çalışanların gönüllülük esasıyla bir araya gelerek toplumsal fayda odaklı projeler geliştirdiği bir yapı olarak faaliyet göstermektedir.

100'e yakın gönüllü çalışandan oluşan platform aracılığıyla eğitim, sokak hayvanlarının korunması, ağaçlandırma çalışmaları ve engelli bireylerin desteklenmesi gibi farklı alanlarda projeler yürütülmektedir.

Gönüllüler tarafından önerilen projeler, Norm Holding'in öncelik verdiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumu doğrultusunda değerlendirilmekte ve şekillendirilmektedir. Kurumsal İletişim ekibinin koordinasyonunda yürütülen çalışmalarla, çalışanların toplumsal gelişime doğrudan katkı sunabilecekleri katılımcı bir gönüllülük kültürü desteklenmektedir.

DAYANIŞMANIN SICAKLIĞIYLA

Norm Gönüllülerinin, Sokak Çorbacıları Yardımlaşma Derneği ile "Bir Kâse Umut Projesi" kapsamında ihtiyaç sahiplerine destek sağlamak amacıyla yürüttüğü gönüllülük çalışmasıyla İzmir'in farklı noktalarında ihtiyaç sahibi bireylere ulaşıldı. Gerçekleştirilen etkinlik, dayanışmanın toplumsal yaşam üzerindeki önemini ortaya koyan anlamlı bir örnek oldu.

En temel ihtiyaçlardan biri olan beslenmeye destek sağlamayı amaçlayan çalışma, dayanışma ve paylaşmanın toplumsal fayda yaratmadaki rolünü güçlendiren uygulamalar arasında yer aldı.



EĞİTİME UMUT OLAN ADIMLAR

Norm Gönüllülerinin, N'Aktif Koşu Kulübü ve Norm Holding Koşu Takımı ile birlikte Çeşme'de düzenlenen maratona katılımıyla, Ege Çağdaş Eğitim Vakfı'nın (EÇEV) "Bir Çocuk Daha Okusa Bin Gelecek Güzelleşir!" projesine destek sağlandı.

Her adımın bir çocuğun eğitim yolculuğuna katkı sunduğu etkinlik, sporun birleştirici gücü ile dayanışma ruhunu bir araya getirdi. Gönüllülerin katılımıyla Kurumsal Bağış Kategorisi ve Kurumsal Takım Klasmanı'nda üçüncülük elde edildi. Etkinlik, eğitime desteğin yanı sıra paylaşma ve dayanışma kültürünü güçlendiren anlamlı bir buluşma olarak öne çıktı.



NORM ORMANI İLE DOĞAYA NEFES

Norm Gönüllülerinin öncülüğünde ve Ege Orman Vakfı iş birliğiyle, Manisa Ahmetli ağaçlandırma sahasında 10.000 fidan toprakla buluşturuldu. Gerçekleştirilen çalışma, karbon nötr hedefi doğrultusunda doğaya katkı sunarken gelecek nesillere daha yeşil bir gelecek bırakma hedefine de destek sağladı.

Her bir fidan, doğayla kurulan bağı güçlendirmenin yanı sıra çevresel sorumluluğun gönüllülük anlayışıyla sahiplenilmesine yönelik anlamlı bir örnek oluşturdu.



GÖNÜLLÜLÜKLE BÜYÜYEN DAYANIŞMA

Norm Gönüllülerinin, LÖSEV'in Seferihisar Doğal Yaşam Çiftliği'nde düzenlediği mandalina hasadına katılımıyla dayanışma odaklı anlamlı bir gönüllülük çalışması gerçekleştirildi. Etkinlik kapsamında toplanan mandalinalar, gönüllülüğün, paylaşmanın ve dayanışmanın gücünü yansıtan anlamlı bir katkıya dönüştü.

Hasat edilen mandalinalar, başta LÖSANTE Hastanesi'nde tedavi gören çocuklar ve yetişkin hastalar olmak üzere LÖSEV ailelerine ulaştırıldı. Ürünlerin bir bölümü ise LÖSEV'in "Yurdumun Köy Okullarına İyilik Düştü" projesi kapsamında dezavantajlı okullara gönderildi.

Çalışanların gönüllü katkılarıyla gerçekleştirilen etkinlik, toplumsal dayanışmayı güçlendiren ve farklı kesimlere ulaşan sosyal fayda çalışmalarının anlamlı örneklerinden biri oldu.



YETENEK YÖNETİMİ

İnsan kaynakları süreçlerinin merkezinde yer alan yetenek yönetimi yaklaşımı; kurumsal bilgi birikiminin sürdürülebilir şekilde aktarılmasını, liderlik kapasitesinin geliştirilmesini ve kritik pozisyonlar için sürdürülebilir yedekleme mekanizmalarının oluşturulmasını hedeflemektedir.

“Seninle Birlikte” mottosu doğrultusunda şekillenen kurum kültürü; müşteri odaklılık, takım çalışması, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çevresel ve toplumsal sorumluluk anlayışını temel almaktadır.

PERFORMANS VE POTANSİYEL DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI

Çalışanların gelişim süreçleri, şeffaf ve ölçülebilir kriterlere dayalı **Performans Yönetim Sistemi (PYS)** kapsamında desteklenmektedir.

Ofis çalışanlarının performansını sürekli gelişim anlayışıyla yönetmek amacıyla 2021 yılından bu yana OKR (Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) Metodolojisi uygulanmaktadır.

Bu kapsamda bireysel hedefler, şirket ve iş birimi öncelikleriyle uyumlu şekilde belirlenmekte; **SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi ve Zamanlı)** kriterleri doğrultusunda takip edilmektedir. 2022 yılından bu yana kullanılan WOKR Platformu üzerinden yürütülen süreçlerde çalışanlar ve yöneticiler arasında düzenli bire bir görüşmeler gerçekleştirilmekte, hedef gerçekleştirmeleri yıl boyunca izlenmektedir.

Çalışanların performans çıktıları ve gelişim alanları, yıl boyunca yürütülen değerlendirme süreçleri kapsamında ele alınmaktadır. Bu süreçte kullanılan **Performans-Potansiyel Matrisi (9 Box)**, çalışanların yalnızca mevcut performans sonuçlarının değil, gelecekte üstlenebilecekleri sorumluluklar ve gelişim potansiyellerinin de bütüncül şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Elde edilen sonuçlar; kritik pozisyonlar için kısa, orta ve uzun vadeli yedekleme planlarının oluşturulmasında, kariyer gelişim fırsatlarının belirlenmesinde ve yetenek yönetimi uygulamalarında kullanılmaktadır.

Ofis çalışanları için yürütülen performans değerlendirme süreçlerine ek olarak, saha çalışanlarının performansı da Norm Digital tarafından geliştirilen dijital platform üzerinden takip edilmektedir. İlgili iş birimi yöneticileri, metot ekip-leri ve İnsan Kaynakları tarafından belirlenen performans hedefleri yıl sonunda değerlendirilmekte; sonuçlar gelişim planlarının oluşturulmasında ve yetenek yönetimi süreçlerinde kullanılmaktadır.

GELİŞİM VE YETKİNLİK PROGRAMLARI

Yetenek yönetimi kapsamında, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine ve kurum içi bilgi paylaşımının artırılmasına yönelik çeşitli program ve uygulamalar yürütülmektedir:



NORM AKADEMİ

Eğitim ve gelişim faaliyetleri, 2018 yılında hayata geçirilen Norm Akademi çatısı altında yapılandırılmakta ve yürütülmektedir.

Norm Akademi kapsamında teknik ve yasal zorunlu eğitimlerin yanı sıra dijital dönüşüm, sektörel eğilimler ve geleceğin yetkinliklerine odaklanan içeriklere yer verilmektedir. Bu kapsamda çalışanların hem mevcut rollerindeki yetkinliklerinin hem de geleceğe yönelik becerilerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

NORMENTOR MENTÖRLÜK PROGRAMI

Program ile şirket içi bilgi ve deneyim paylaşımının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların gelişimlerini desteklerken farklı birimlerden ekipler arasındaki etkileşimin artırılmasına ve öğrenme kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır.

Program 2024 yılında başlamış ve 2025 yılında tamamlanmıştır. Toplam 34 mentor ve 61 mentinin yer aldığı program kapsamında, 7 kadın mentor ve 33 kadın menti sürece dahil olmuştur.

NORM STAJ PROGRAMI

Program, genç yeteneklerin eğitim hayatlarında edindikleri bilgileri iş yaşamıyla buluşturmalarına olanak tanımaktadır. Meslek lisesi öğrencileri ile üniversite ve yüksek lisans öğrencilerine yönelik olarak yürütülen program kapsamında, katılımcılar farklı iş alanlarını yakından tanıma, profesyonel çalışma ortamını deneyimleme ve uzman ekiplerle birlikte çalışma fırsatı bulmaktadır.

Kısa ve uzun dönem seçenekleriyle sunulan program, öğrencilerin ilgi duydukları alanları keşfetmelerine ve kariyer hedeflerini şekillendirmelerine katkı sağlamaktadır. Staj sürecini başarıyla tamamlayan öğrenciler ise açık pozisyonlar için yapılan değerlendirmelerde öncelikli olarak değerlendirilebilmektedir. 2025 yılında toplam 70 öğrenci Norm Staj Programı kapsamında deneyim kazanmıştır.



NORM ONLİNE GELİŞİM PLATFORMU

Platform üzerinden zorunlu eğitimlerin yanı sıra liderlik, dijital yetkinlikler, teknik bilgi alanları ve kişisel gelişim konularında çeşitli eğitimlere erişim sağlanabilmektedir. Bu sayede çalışanlar, kendi gelişim yolculuklarını kendi ihtiyaç ve ilgi alanları doğrultusunda şekillendirmeye fırsatı bulmaktadır.

N'TALENT PROGRAMI

Program, eğitim hayatına devam eden genç yeteneklerin profesyonel iş yaşamını yakından tanımalarına ve kariyer yolculuklarına erken dönemde adım atmalarına olanak sağlamaktadır. Üniversite ve yüksek lisans öğrencilerine yönelik yürütülen program kapsamında katılımcılar, grup şirketlerinde yarı zamanlı olarak görev alarak gerçek iş süreçlerine dâhil olmakta ve ekiplerle birlikte çalışma deneyimi kazanmaktadır.

Program süresince öğrenciler, sorumluluk üstlendikleri projeler aracılığıyla teknik ve mesleki yetkinliklerini geliştirirken, mentörlük ve gelişim olanaklarından da yararlanmaktadır. Eğitim hayatıyla iş deneyimini bir araya getiren bu program sayesinde katılımcılar, kurumsal çalışma ortamını yakından tanıma ve kariyer hedeflerini şekillendirme imkânı bulmaktadır. 2025 yılında N'Talent Programı kapsamında 6 öğrenci yarı zamanlı çalışma deneyimi elde etmiştir.

SAHANIN GÜCÜ, NORM'UN GÜCÜ

2018 yılından bu yana sürdürülen program, sahada görev alan liderlerin gelişimini desteklemek amacıyla yürütülmektedir. Ekip yönetimi sorumluluğu üstlenen çalışanlara yönelik tasarlanan program kapsamında; iletişim, çalışan ilişkileri ve ekip yönetimi gibi konularda eğitimler gerçekleştirilmektedir. Program, katılımcıların liderlik becerilerini güçlendirmelerine ve ekiplerini daha etkin şekilde yönlendirmelerine katkı sağlamaktadır.

YETENEK YÖNETİMİ

AKADEMİK VE MESLEKİ GELİŞİM DESTEKLERİ

Çalışanların sürekli öğrenme ve gelişimlerini desteklemek amacıyla yüksek lisans, doktora, yabancı dil eğitimi ve mesleki sertifika programlarına yönelik çeşitli imkânlar sunulmaktadır. Bu destekler, çalışanların uzmanlık alanlarında gelişmelerine ve yeni yetkinlikler kazanmalarına katkı sağlamaktadır.

DigiConnect ONLİNE GELİŞİM PROGRAMI

Üniversite öğrencilerinin iş dünyasını yakından tanımalarını ve profesyonel gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan çevrim içi bir gelişim programıdır. Yaz ve kış dönemlerinde gerçekleştirilen program kapsamında katılımcılar, farklı alanlarda hazırlanan içerikler aracılığıyla kurumsal iş yaşamına ilişkin bilgi edinme ve yeni bakış açıları kazanma fırsatı bulmaktadır.

Norm Holding uzmanlarıyla bir araya gelme imkânı sunan program, öğrencilerin kariyer planlamalarını desteklerken iş dünyasıyla erken dönemde bağ kurmalarına da katkı sağlamaktadır. Programı başarıyla tamamlayan katılımcılar, yeni mezun programları ve uygun pozisyonlar için yapılan değerlendirmelerde öncelikli olarak değerlendirilebilmektedir. 2025 yılında DigiConnect Programı kapsamında 21 öğrenci gelişim sürecine dâhil olmuştur.

KARİYER ETKİNLİKLERİ VE ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİKLERİ

Genç yeteneklerin kariyer gelişimlerinin desteklenmesi ve iş dünyasıyla erken dönemde tanışmalarına katkı sağlanması amacıyla üniversitelerle çeşitli iş birlikleri yürütülmektedir. Bu kapsamda kariyer günleri, tanıtım etkinlikleri ve farklı organizasyonlar aracılığıyla öğrencilerle bir araya gelinmekte; kariyer ve staj fırsatlarına ilişkin bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Üniversitelerle gerçekleştirilen çalışmaların yanı sıra Youthall, Yetgen ve benzeri platformlar üzerinden de öğrenciler ve yeni mezunlarla etkileşim kurulmaktadır.

NORM MESLEKİ EĞİTİM BİRİMLERİ MEZUNLARINI VERDİ

Norm Mesleki Eğitim Birimleri'nde 2025 yılında toplam 200 öğrenci karne alırken, 52 öğrenci mezuniyet heyecanı yaşadı. Mesleki bilgi ve becerilerini geliştiren öğrenciler, eğitim yolculuklarında önemli bir dönüm noktasını geride bıraktı.

MESLEKİ EĞİTİM BİRİMİ

Sektöre nitelikli insan gücü yetiştirmek ve çeşitli nedenlerle eğitim hayatına devam edemeyen gençlerin mesleki beceriler kazanarak iş yaşamına katılımlarını desteklemek amacıyla, İzmir'de 2007 yılında, Salihli'de ise 2015 yılında Mesleki Eğitim Birimi ve Çıraklık Programı hayata geçirilmiştir.

Mesleki Eğitim Birimi kapsamında öğrenciler, haftanın bir gününde T.C. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen müfredat doğrultusunda teorik eğitim alırken, haftanın dört gününde iş başında öğrenme modeliyle uygulamalı deneyim kazanmaktadır.

Mesleki eğitimlerin yanı sıra öğrencilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek amacıyla teknik eğitimler, dijital okuryazarlık çalışmaları, proje uygulamaları, seminerler ile teknik ve kültürel etkinlikler gerçekleştirilmektedir. Program aracılığıyla öğrencilerin mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesinin yanı sıra iş hayatına hazırlanmaları ve sorumluluk bilinci kazanmaları desteklenmektedir.

Bugüne kadar merkezlerden toplam 259 öğrenci mezun olmuş, mezunların 107'si çalışma hayatına Norm Holding bünyesinde devam etmiştir. 2025 yılında ise merkezlerde toplam 171 öğrenci öğrenim görmektedir.

İNSAN HAKLARI

Norm Holding'de faaliyetler, insan onuruna saygı yaklaşımı ve etik yönetim anlayışı çerçevesinde yürütülmektedir. Bu kapsamda, 2024 yılında gerçekleştirilen kapsamlı gözden geçirme süreçlerinin ardından, İnsan Hakları Politikası 2025 yılı itibarıyla güncellenerek daha kapsayıcı ve uygulanabilir bir yapı haline getirilmiştir.

Güncellenen politika ile, insan haklarına saygının tüm operasyonel süreçlere ve iş yapış modellerine entegre edilmesi hedeflenmektedir.

Uluslararası standartlarla tam uyumu esas alan yaklaşım;

- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi,
- BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri,
- ILO Temel Sözleşmeleri,
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNG)

prensiplerini temel almaktadır. Bu kapsamda çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, ayrımcılık ve tacize karşı sıfır tolerans ilkesi benimsenmekte; tüm çalışanlar için güvenli, adil ve saygılı bir çalışma ortamının sürdürülmesi desteklenmektedir.

İNSAN HAKLARI YAKLAŞIMININ TEMEL UYGULAMALARI

İnsan hakları yaklaşımı kapsamında; çalışan gelişiminin desteklenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin gözetilmesi ve iş sağlığı ile güvenliği uygulamalarının güçlendirilmesi öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki uygulamalar yürütülmektedir:

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Ayrımcılıkla mücadele ve fırsat eşitliği konularında çalışanlara yönelik eğitim programları yürütülmekte; farklılıkların değer gördüğü kapsayıcı bir çalışma ortamının desteklenmesi hedeflenmektedir.

İHLAL ÖNLEME VE YAPTIRIM

Olası hak ihlallerinin erken tespit edilmesi ve önlenmesi amacıyla izleme ve değerlendirme mekanizmaları uygulanmaktadır. Olumsuz durumlarla karşılaşılmaması halinde ilgili mevzuat çerçevesinde gerekli süreçler işletilmektedir.

BAĞIMSIZ BİLDİRİM MEKANİZMASI

Etik ilkelere aykırı durumlar ve olası insan hakları ihlalleri, gizlilik esasına dayalı olarak Etik Hat üzerinden bildirilebilmektedir. Bildirim sahiplerinin kimlik bilgileri korunmakta ve tüm başvurular bağımsız değerlendirme süreçleri kapsamında ele alınmaktadır.

SOSYO-EKONOMİK KALKINMAYA KATKI

Yarattığı ekonomik değeri, faaliyet gösterdiği bölgelerde toplumsal katkı sağlayan projelerle desteklemeyi öncelikleri arasında görmektedir. Bu doğrultuda yalnızca bugünün ihtiyaçlarına değil, toplumun uzun vadeli gelişimine katkı sağlayacak uygulamalara odaklanmaktadır.

Bu sorumluluk anlayışı doğrultusunda; nitelikli eğitim, kültür ve sanat gibi farklı alanlarda toplumun gelişimini desteklemektedir. Toplumun farklı kesimlerini kapsayan, nitelikli ve sürdürülebilir projeler aracılığıyla sosyal gelişime katkı sunmayı ve uzun vadeli toplumsal değer oluşturmaya amaçlamaktadır.

NORM SANAT

Toplumsal gelişim vizyonuyla 2003 yılında hayata geçirilen Norm Sanat, kuruluşundan bu yana 150'yi aşkın sergiye ev sahipliği yaparak bölgedeki sanatsal canlılığı desteklemekte ve sanatı ulaşılabilir kılmaktadır.

Her yıl Mayıs ve Ekim dönemlerinde düzenlenen eğitim programlarıyla; sanatı hobi olarak benimseyen yetişkinlere yeni yetkinlikler kazandırılmakta, güzel sanatlar akademilerine hazırlanan genç yeteneklerin gelişimi ise profesyonel olarak desteklenmektedir. Bu sayede üretim sahaları içerisinde kültürel bir öğrenme ve üretim alanı oluşturularak toplumsal katkı desteklenmektedir.

“ÖZGÜRLÜK” SERGİSİ

Norm Sanat kursiyerlerinin eserlerinden oluşan “Özgürlük” sergisi, 10 Ocak 2025 tarihinde gerçekleştirilen açılış ile sanatseverlerle buluştu. Urla Belediyesi Aryom Kültür ve Sanat Merkezi'nde ziyaretçilere açılan sergide, kadın portrelerinden oluşan karma eserler yer aldı.

Küratörlüğünü Gültekin Yıldız'ın üstlendiği sergi, kursiyerlerin yıl boyunca ortaya koydukları sanatsal üretimleri geniş kitlelerle paylaşmalarına olanak tanırken, sanatın birleştirici ve dönüştürücü gücünü görünür kılan önemli bir buluşma noktası oldu. Ayrıca kursiyerlerin eserlerini sanatseverlerle buluşturabilecekleri önemli bir platform oluşturdu.

MÜZİKTE DENEYİM VE PAYLAŞIM BULUŞMASI

Sanatın deneyimle geliştiği ve paylaşarak çoğaldığı anlayışıyla, Yaşar Üniversitesi Müzik Bölümü'nde piyanist Emre Yavuz'un katılımıyla gerçekleştirilen ustalık sınıfı buluşmasında, öğrencilerin seçtikleri eserler üzerinden değerlendirmeler yapılmış, teknik gelişimlerine ve müzikal yorumlarına yönelik öneriler paylaşılmıştır.

Beethoven, Schubert ve Schumann gibi klasik müziğin önemli eserlerinin ele alındığı buluşmada, öğrenciler eserlerin yorumlanmasına ve dinleyiciye aktarımına ilişkin farklı bakış açıları kazanma fırsatı bulmuştur.

Norm Sanat, sanatçılar ile genç yetenekleri bir araya getiren çalışmaları desteklemeye ve kültür-sanat alanında gelişim fırsatları sunmaya devam etmektedir.



“

Norm Holding, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine yönelik eğitim yatırımlarını sürdürmüştür. Bu kapsamda faaliyet gösteren Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, sanayinin ihtiyaç duyduğu teknik yetkinliklere sahip bireylerin yetişmesine katkı sağlamıştır. Tam donanımlı eğitim altyapısı sayesinde öğrenciler; endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri alanlarında uygulamalı eğitimler alarak mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmiştir.

”

ÖZEL İZMİR ATATÜRK ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ NEDİM UYSAL MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ

2014 yılında kurulan okul, Norm Holding Kurucusu ve Yönetim Kurulu Onursal Başkanı Nedim Uysal'ın adını taşımaktadır. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren lise, geleceğin mühendislerini ve teknik uzmanlarını hazırlayan bir eğitim merkezi olarak konumlanmaktadır.

Okulda öğrenciler; güncel teknolojilerle donatılmış atölye ve laboratuvarların yanı sıra modern dersliklerde %100 burslu olarak eğitim görmektedir. Teorik bilgiyi pratik uygulamayla birleştiren bu modelle, gençlerin sanayi üretimine ve teknolojik gelişmelere yön verecek yetkinliklerle mezun olmaları hedeflenmektedir.

Norm Holding, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine yönelik eğitim yatırımlarını sürdürmüştür. Bu kapsamda faaliyet gösteren Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, sanayinin ihtiyaç duyduğu teknik yetkinliklere sahip bireylerin yetişmesine katkı sağlamıştır. Tam donanımlı eğitim altyapısı sayesinde öğrenciler; endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri alanlarında uygulamalı eğitimler alarak mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmiştir.

HEM İŞTE HEM EĞİTİMDE PROJESİ'NE DESTEK

Norm Holding, Cevdet İnci Eğitim Vakfı tarafından yürütülen ve kadınların mesleki eğitim yoluyla iş gücüne katılımını desteklemeyi amaçlayan “Hem İşte Hem Eğitimde” programı kapsamında kadın kursiyerleri Norm Tooling tesislerinde ağırladı.

Saha turu, teknik eğitimler ve İnsan Kaynakları ekipleri tarafından yürütülen uygulamalarla zenginleşen program kapsamında, katılımcıların üretim sektörünü daha yakından tanımalarına ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirildi.



DÜNYAYA DEĞER



DÜNYAYA DEĞER

“Dünyaya Değer”, sürdürülebilir büyüme anlayışının çevresel boyutunu oluşturmaktadır. İklim değişikliği, doğal kaynaklar üzerindeki artan baskı ve dönüşen yasal beklentiler, çevresel etkilerin etkin şekilde yönetilmesini her zamankinden daha önemli hâle getirmektedir. Bu doğrultuda çevresel konular, yalnızca faaliyetlerin etkileri kapsamında değil, geleceğe yönelik kararların ve önceliklerin önemli bir parçası olarak ele alınmaktadır.

Faaliyetler yürütülürken enerji, emisyon, su ve atık yönetimi gibi çevresel etkiler bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmakta; kaynakların verimli kullanılması, döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması ve düşük karbonlu ekonomiye geçişin desteklenmesine odaklanılmaktadır. Operasyonel süreçlerde verimliliği artıran uygulamalar, çevresel performans hedefleriyle birlikte değerlendirilmekte; çevresel etkiler azaltılırken geleceğin ihtiyaçlarına daha hazırlıklı bir yapı oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda belirlenen hedefler ve performans göstergeleri ile ilerleme düzenli olarak takip edilmekte, sürdürülebilir değer yaratma yolculuğu kararlılıkla sürdürülmektedir.



ÖNCELİKLİ KONU	STRATEJİK HEDEF	HEDEF YILI	KPI	2025 YILI İLERLEME DURUMU
DÜŞÜK KARBON EKONOMİSİNE GEÇİŞ	Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında net sıfır emisyonu ulaşmak	2050	Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonları (tCO ₂ e)	2025 yılında Kapsam 1 emisyonları 40993,02 tCO₂e, Kapsam 2 emisyonları ise 54.026,55 tCO₂e olarak hesaplanmıştır. - Kapsam 1 + Kapsam 2 (lokasyon bazlı) emisyon miktarı: 95.019,58 tCO₂eq - Kapsam 1 + Kapsam 2 (market bazlı) emisyon miktarı: 73.071,92 tCO₂eq
	Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını 2021 yılına göre %50 azaltmak	2030	Karbon Ayak İzi Emisyonları (tCO ₂ e)	Karbonsuzlaşma yol haritası kapsamında, Norm Fasteners Cıvata, Norm Fasteners Somun, Norm Fasteners Vida ve Norm Coating şirketlerini kapsayan yedi tesiste, 2030 yılına kadar belirlenen emisyon azaltım hedeflerine kademeli olarak ulaşılması hedeflenmektedir.
	Üretim başına enerji tüketimini 2021 yılına göre %33 azaltmak	2030	Enerji Yoğunluğu (MWh/ton)	- Enerji yoğunluğu göstergesi tüm şirketlerde 2021 yılı baz alınarak üretim bazında enerji tüketimi (MWh/ton) bazında takip edilmektedir. 2025 yılında enerji yoğunluğu Norm Fasteners Cıvata 2,38 MWh/ton, Norm Fasteners Cıvata Salihli'de 1,94 MWh/ton, Norm Fasteners Vida'da 2,22 MWh/ton ve Norm Fasteners Somun'da 1,494 MWh/ton, Norm Coating'de 0,55 MWh/ton olarak gerçekleşmiştir. - Üretim başına enerji tüketiminin azaltılmasına yönelik enerji verimliliği projeleri ve süreç iyileştirme çalışmaları devam etmektedir.
KAYNAK VERİMLİLİĞİ	Tehlikeli ve tehlikesiz atıklarda sıfır atık hedefine ulaşmak	2050	Tehlikeli ve Tehlikesiz Atık Miktarı (kg)	2025 yılında 20.393,95 ton tehlikeli atık ve 2.382,45 ton tehlikesiz atık oluşmuştur. Bir önceki yıla kıyasla toplam atık miktarında %2,59 oranında bir azalma olmuştur.
	Üretim tesislerinde ürün başına çekilen su miktarını 2020 baz yılına kıyasla %30 azaltmak	2030	Su Yoğunluğu (m ³ /ton)	- Su yoğunluğu göstergesi tüm üretim şirketlerinde ürün başına su tüketimi (m³/ton) esas alınarak izlenmektedir. 2025 yılında su yoğunluğu Norm Fasteners Cıvata İzmir'de 1,63 m³/ton, Norm Fasteners Cıvata Salihli'de 1,13 m³/ton, Norm Fasteners Vida'da 2,50 m³/ton ve Norm Fasteners Somun'da 1,38 m³/ton olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla kıyasla su yoğunluğu Norm Fasteners Cıvata Salihli'de %27,1, Norm Fasteners Vida'da %16,67 ve Norm Fasteners Somun'da %31 oranında azalmıştır.

KARBONSUZLAŞMA STRATEJİSİ VE EMİSYON AZALTIM YOL HARİTASI

KARBONSUZLAŞMA HEDEFİ

2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının %50 oranında azaltılması, 2050 yılında ise net sıfır emisyonu ulaşılması hedeflenmektedir.

İklim değişikliğinin etkileri, faaliyetlerin birçok alanını etkilemektedir. Bu nedenle düşük karbon ekonomisine geçiş, emisyonların azaltılmasına yönelik uygulamaların yanı sıra enerji ve kaynak kullanımında verimliliğin artırılmasını da kapsayan bütüncül bir dönüşüm süreci olarak ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda sera gazı emisyonlarının ölçülmesi, izlenmesi ve yönetilmesine yönelik faaliyetler ISO 14064-1 Standardı doğrultusunda yürütülmektedir.

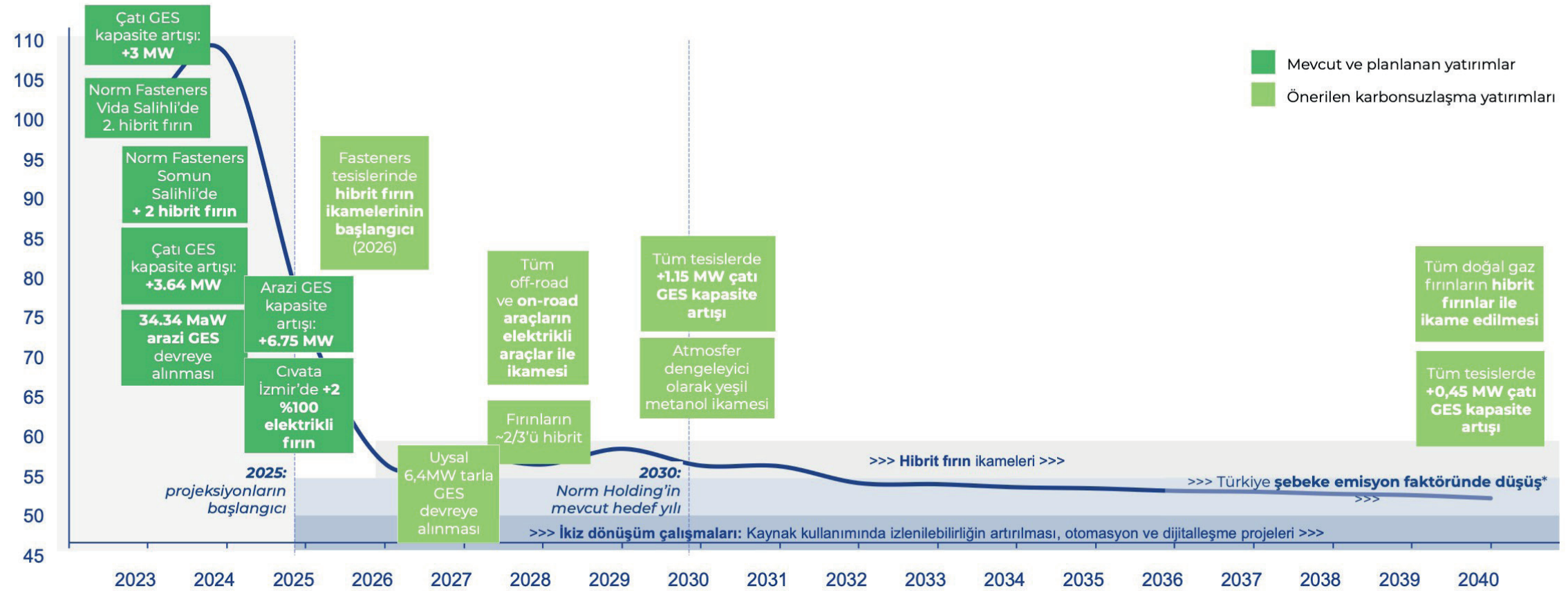
Sürdürülebilirlik ekibi koordinasyonunda Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları düzenli olarak hesaplanmakta ve performans sonuçları izlenmektedir. Elde edilen veriler, emisyon azaltımına yönelik önceliklerin belirlenmesinde ve iklim hedeflerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır.

KARBONSUZLAŞMA STRATEJİSİ

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmiştir. Bu kapsamda şirket; 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını %50 oranında azaltmayı, aynı dönemde yenilenebilir enerji üretim kapasitesini %50 artırmayı hedeflemektedir.

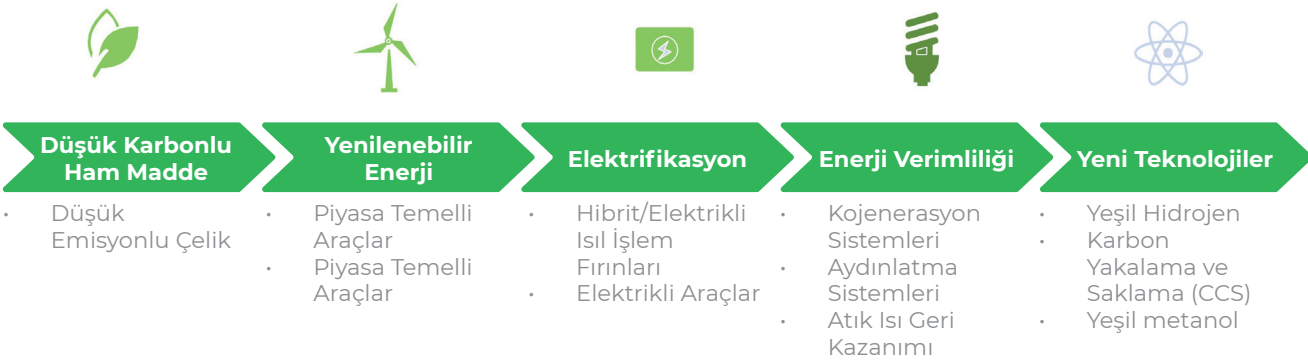
Paris İklim Anlaşması'nın küresel sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlandırma hedefiyle uyumlu olarak 2050 yılı itibarıyla "net sıfır" emisyonu ulaşılması taahhüt edilmektedir.

Karbonsuzlaşma Stratejisi, faaliyetlerden kaynaklanan sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik öncelikli alanların belirlenmesi ve bu alanlara yönelik dönüşüm planlarının oluşturulması amacıyla geliştirilmiştir. Bu kapsamda bağlantı elemanları ve kaplama sektörlerinde faaliyet gösteren **Norm Fasteners** ve **Norm Coating** şirketlerini kapsayan detaylı bir çalışma yürütülmüştür. Karbonsuzlaşma yol haritası kapsamında planlanan yatırımların, önceliklendirme ve uygulama takvimi doğrultusunda 2040 yılına kadar sürdürülmesi hedeflenmektedir.



KARBONSUZLAŞMA YOL HARİTASINDA ÖNCELİKLENDİRİLEN TEKNOLOJİ ALANLARI

Karbonsuzlaşma yol haritası çalışmaları kapsamında, emisyon azaltım potansiyeli, teknoloji hazırlık seviyesi ve maliyet kriterleri dikkate alınarak farklı teknoloji seçenekleri değerlendirilmiştir. Bu analizler sonucunda önceliklendirilen teknoloji alanları aşağıda sunulmaktadır.



Bu alanlar, emisyon azaltım potansiyelleri ve uygulanabilirlik kriterleri doğrultusunda önceliklendirilmekte ve ilgili yatırım planlarına entegre edilmektedir.

Düşük karbonlu ham madde kullanımının yaygınlaştırılması, özellikle Kapsam 3 emisyonlarının azaltılması açısından önemli bir etki alanı olarak görülmektedir. Bu doğrultuda geri dönüştürülmüş çelik kullanımına yönelik çalışmalar yürütülmekte olup, bu dönüşümün geleneksel üretim yöntemlerine kıyasla %80'e varan emisyon azaltımı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Yenilenebilir enerji yatırımları, karbonsuzlaşma yol haritasında önceliklendirilen alanlardan biridir. Çatı ve arazi tipi güneş enerjisi santrallerine yönelik yatırımlarla elektrik ihtiyacının daha yüksek oranda yenilenebilir kaynaklardan karşılanması hedeflenmektedir.

Dört şirket ve yedi tesisi kapsayan çalışmada emisyon profili analizleri, mevcut uygulamaların değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik senaryo çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyon kaynakları tesis bazında incelenmiş, farklı karbonsuzlaşma senaryoları değerlendirilerek uzun vadeli azaltım potansiyelleri ortaya konmuştur.

Gerçekleştirilen analizler, emisyonların önemli bölümünün değer zincirinden kaynaklandığını göstermektedir. 2025 yılı verilerine göre operasyonlardan kaynaklanan doğrudan emisyonlar incelendiğinde, Kapsam 1 emisyonlarının %97'sinin doğal gaz tüketiminden, Kapsam 2 emisyonlarının ise tamamının elektrik tüketiminden kaynaklandığı görülmektedir.

2025 yılında Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonları lokasyon bazlı yaklaşıma göre 94.946,14 tCO₂e, market bazlı yaklaşıma göre ise 72.998,47 tCO₂e olarak gerçekleşmiştir. Yenilenebilir elektrik tedariki ve enerji satın alma tercihlerinin etkisiyle market bazlı hesaplama, lokasyon bazlı hesaplama göre 21.947,67 tCO₂e (%23,1) daha düşük emisyon göstermiştir. 2024 yılı ile karşılaştırıldığında toplam emisyonlar lokasyon bazlı yöntemde %4,77 artarken, market bazlı yöntemde %18,3 azalmıştır.

“

KARBONSUZLAŞMA HEDEFİ

İzmir Bergama'da bulunan Akçener Güneş Enerjisi Santrali'nin 2025 yılında devreye alınmasıyla toplam kurulu güç 48,7 MW'a ulaşmıştır. Bu yatırım sayesinde elektrik ihtiyacının %60'tan fazlasını güneş enerjisinden karşılayabilecek seviyeye ulaşarak Norm Holding'in karbonsuzlaşma hedefleri doğrultusunda önemli bir ilerleme kaydedilmiştir.

”

2030 EMİSYON AZALTIM SENARYOSU

Gerçekleştirilen senaryo analizleri, mevcut uygulamaların devam ettiği referans senaryoda 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında %6,7 oranında azaltım sağlanabileceğini göstermektedir. Senaryo analizleri, mevcut uygulamaların devam ettiği durumda emisyon azaltım potansiyelinin sınırlı kaldığını göstermektedir.

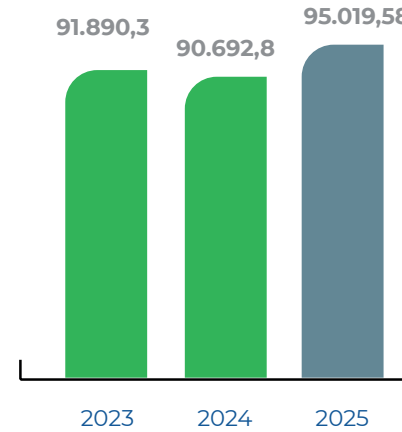
Planlanan dönüşüm projelerinin devreye alınmasıyla birlikte ise 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında %44 seviyesinde bir azaltım potansiyeli ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuç, Science Based Targets initiative (SBTi) tarafından önerilen %42 seviyesindeki bilim temelli azaltım eşiğinin üzerine çıkılabileceğine göstermektedir.

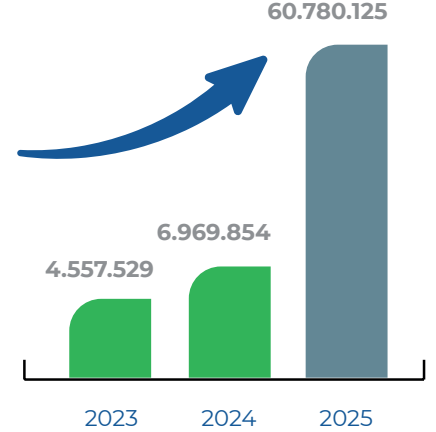
Projeksiyonlara göre emisyon azaltımının %25,5'inin hibrit fırın uygulamalarından, %9'unun güneş enerjisi yatırımlarından, %9,5'inin ise elektrikli araçlar ve diğer dönüşüm uygulamalarından sağlanması beklenmektedir.

Bu doğrultuda karbonsuzlaşma stratejisi, operasyonlardan kaynaklanan emisyonların azaltılmasının yanı sıra tedarik zincirinde daha düşük karbonlu uygulamaların yaygınlaştırılmasını da kapsamaktadır.

Sera Gazı Emisyon Miktarı (Kapsam 1 + 2 tCO₂e)



GES Üretim Miktarı (kWh)



YENİLENEBİLİR ENERJİ VE GES YATIRIMLARI

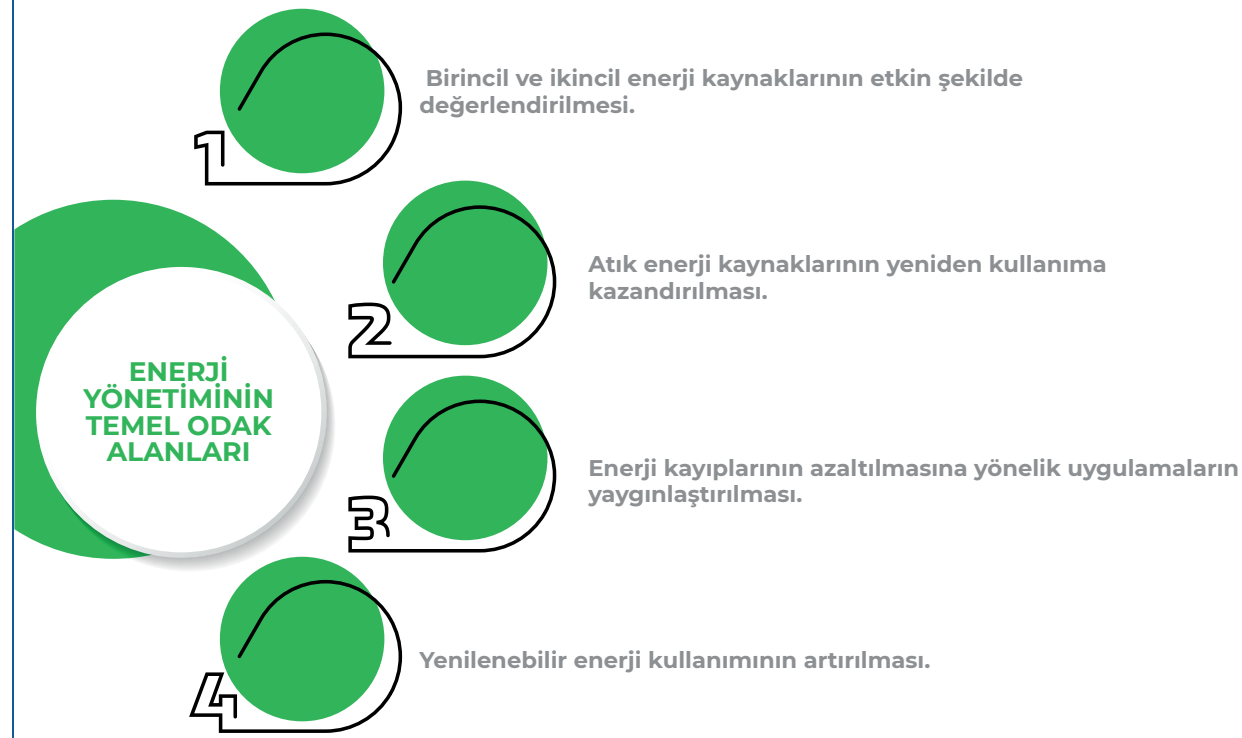
Yenilenebilir enerji yatırımları kapsamında gerçekleştirilen GES projeleri ile kurulu güç, 2021 yılına göre %50'nin üzerinde artırılmıştır. Uzun vadede enerji ihtiyacının daha büyük bir bölümünün yenilenebilir kaynaklardan karşılanması hedeflenmektedir.

2025 yılında İzmir Bergama'da bulunan **Akçenger Güneş Enerji Santrali**'nin devreye alınmasıyla birlikte toplam kurulu güç 48,7 MW seviyesine ulaşmıştır. Bu yatırım sayesinde elektrik ihtiyacının %60'tan fazlası güneş enerjisinden karşılanabilir hâle gelmiştir. Akçenger GES yatırımı, 2030 yılı karbon emisyonu azaltım hedefleri doğrultusunda önemli bir adım olmasının yanı sıra düşük karbonlu üretim yaklaşımını da desteklemektedir.

Üretim tesislerinde hayata geçirilen enerji verimliliği ve elektrifikasyon projeleri ile enerji tüketiminin ve sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlanmaktadır.

ENERJİ PERFORMANSININ YÖNETİMİ

Üretim süreçlerinin önemli girdilerinden biri olan enerji, operasyonel verimlilik ve kaynak yönetimi açısından öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda enerji performansının izlenmesi ve enerji kaynaklarının etkin kullanılmasına yönelik çalışmalar Entegre Yönetim Sistemi yaklaşımı doğrultusunda yürütülmektedir.



Enerji performansı, belirlenen göstergeler aracılığıyla düzenli olarak takip edilmekte; sonuçlar aylık icra toplantılarında değerlendirilerek üst yönetime raporlanmaktadır.

Bununla birlikte iç tetkikler, Yönetimin Gözden Geçirmesi (YGG) toplantıları ve bağımsız denetimler aracılığıyla enerji yönetim sisteminin etkinliği periyodik olarak değerlendirilmektedir.

Enerji yönetimi çalışmaları kapsamında yenilenebilir enerji kullanımının artırılmasına yönelik uygulamalar yürütülmektedir. Bu doğrultuda, 2025 yılında I-REC sertifikaları aracılığıyla İzmir Cıvata, Salihli Cıvata ve İzmir Somun tesislerinin elektrik tüketiminin tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanırken, Salihli Somun tesisinin elektrik tüketiminin %25'i yenilenebilir enerji kaynaklarıyla desteklenmiştir. Kullanılan I-REC'ler, Norm Holding'e ait arazi tipi güneş enerji santrallerinde üretilen yenilenebilir elektriğe dayanmaktadır.

Yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması, enerji verimliliği uygulamalarıyla birlikte ele alınmakta; enerji kaynaklı çevresel etkilerin azaltılmasına ve düşük karbonlu üretim yaklaşımının desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

I-REC İLE KARŞILANAN ELEKTRİK MİKTARI	KWH	KARŞILANAN ENERJİ ORANI
İzmir Cıvata	13.232.323	%100
Salihli Cıvata	22.407.170	%100
İzmir Somun	10.142.855	%100
Salihli Somun	4.724.328	%25

ENERJİ YOĞUNLUĞU (MWh/ton)					
	Norm Fastaners Cıvata	Norm Fastaners Vida	Norm Fastaners Salihli	Norm Fastaners Somun	Norm Coating*
2023	2	2,16	1,74	1,13	0,62
2024	2,26	2,44	1,93	1,27	0,56
2025	2,39	2,22	1,94	1,49	0,55

* Norm Coating MWh/adet üzerinden takip edilmektedir.

ENERJİ YÖNETİM MODELİ

1. Enerji Tüketim Verilerinin İzlenmesi
2. Enerji Performansının Değerlendirilmesi
3. Yönetim Seviyesinde Performans Takibi
4. İç Tetkik ve YGG Süreçleri
5. İyileştirme Alanlarının Belirlenmesi ve Aksiyon Takibi

ENERJİ YÖNETİM SİSTEMİ

Enerji yönetimi çalışmaları, **ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi** esas alınarak yürütülmekte; enerji yoğun tesislerde enerji yönetim sistemleri uygulanmaktadır.

Enerji yönetimi alanındaki kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi amacıyla eğitim ve sertifikasyon çalışmalarına devam edilmektedir. Bu kapsamda enerji yöneticilerinin teknik yetkinliklerinin geliştirilmesi desteklenmekte, enerji verimliliğine yönelik uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

ENERJİ PERFORMANSININ YÖNETİMİ

“

FOSFAT KAPLAMA TESİSİNDE ENERJİ VERİMLİLİĞİ PROJESİ

Norm Coating bünyesinde yürütülen proje kapsamında fosfat kaplama tesisindeki kurutma ve yağlama prosesleri yeniden tasarlanarak enerji verimliliği ve süreç performansının artırılması hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında kurutma prosesi tam otomatik yapıya dönüştürülmüş, elektrik rezistanslı sistemler yerine daha verimli bir kurutma altyapısı kurulmuştur.

Proje ile;

- Kurutma ve yağlama prosesleri otomatik ve senkron şekilde çalışacak hale getirilmiştir.
 - Enerji ve su tüketiminin azaltılması desteklenmiştir.
 - Hat akışındaki bekleme süreleri ortadan kaldırılmıştır.
 - Üretim kapasitesinde %21 artış elde edilmiştir.

”

NORM FASTENERS VİDA TESİSİ'NDE ATIK ENERJİNİN GERİ KAZANIMIYLA VERİMLİLİK ARTIŞI

Isıl işlem süreçlerinde yürütülen iyileştirme çalışmaları kapsamında, ara yıkama sularının ısıtılmasında atık ısıdan yararlanılmaya başlanmıştır. Önceden yıkama sularının istenen sıcaklığa ulaştırılması için rezistanslar kullanılırken, gerçekleştirilen iyileştirme ile proseslerden açığa çıkan atık enerji değerlendirilerek ilave enerji ihtiyacı azaltılmıştır.

Bu çalışma kapsamında rezistans ve fan kullanım süreleri önemli ölçüde azaltılmış, enerji tüketiminin düşürülmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması desteklenmiştir. Ayrıca baca kaynaklı emisyonların azaltılmasına katkı sağlanarak çevresel etkilerin sınırlandırılması desteklenmiştir.

Uygulama sonucunda yıllık 202.176 kWh enerji tasarrufu elde edilmiştir.

KİMYASAL OPTİMİZASYONU İLE ENERJİ VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASI

Kaplama süreçlerinde yürütülen iyileştirme çalışmaları kapsamında, ön işlem banyolarında kullanılan kimyasallar yeniden değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda daha düşük sıcaklıklarda aynı temizlik performansını sağlayabilen alternatif kimyasalların kullanımına geçilmiştir.

Bu değişiklik sayesinde ön işlem banyolarının çalışma sıcaklığı düşürülerek doğal gaz tüketimi azaltılmış, ton başına enerji tüketiminde iyileşme sağlanmıştır. Aynı zamanda kimyasal kullanım miktarları optimize edilerek kaynak verimliliği artırılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda ton başına **doğal gaz tüketimi 2,85 m³ seviyesinden 1,35 m³ seviyesine** düşürülmüştür.



ÇEVRE YÖNETİM YAKLAŞIMI

Üretim faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkiler düzenli olarak değerlendirilmekte; çevresel performans izlenmekte ve iyileştirme çalışmaları belirlenen hedefler doğrultusunda yürütülmektedir.



Çevre ve enerji yönetimi süreçleri, **Sürdürülebilirlik ve Entegre Yönetim Sistemleri Direktörlüğü** koordinasyonunda; kalite, iş sağlığı ve güvenliği ile sürdürülebilirlik yönetim sistemleriyle uyumlu şekilde yürütülmektedir.

Tüm tesislerde uygulanan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kapsamında çevresel etkiler değerlendirilmekte olup; yasal gereklilikler takip edilmekte ve çevresel risklerin ortaya çıkmadan önce yönetilmesine önem verilmektedir.

Çevre yönetimine ilişkin uygulamalar; **Entegre Yönetim Sistemi Politikası**, Etik Kurallar Kılavuzu ve ilgili kurumsal politikalar doğrultusunda yürütülmektedir. Çevre yönetimi çalışmalarında yasal uyumun sürdürülmesinin yanı sıra kaynakların verimli kullanılması, çevresel etkilerin azaltılması ve çevresel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

ÇEVRESEL RİSK VE ETKİ YÖNETİMİ

Norm Holding'de çevresel etkilerin etkin şekilde yönetilmesi amacıyla risk ve fırsat analizleri, çevresel boyut değerlendirmeleri ve iç denetim çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmalar kapsamında faaliyetlerden kaynaklanabilecek çevresel etkiler analiz edilmekte, öncelikli risk alanları belirlenmekte ve gerekli iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır.

Çevre ve enerji yönetimine ilişkin elde edilen bilgiler, QDMS platformu üzerinden takip edilmekte ve ilgili aksiyonların uygulanma süreçleri dijital ortamda yönetilmektedir. Risk ve fırsat değerlendirmeleri ile çevresel boyut analizlerinden elde edilen bulgular; yatırım kararlarına, operasyonel iyileştirme çalışmalarına ve çevresel performans hedeflerine entegre edilmektedir. Bu sayede çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik çalışmalar düzenli olarak gözden geçirilerek yeni iyileştirme fırsatları değerlendirilmektedir.

ÇEVRESEL FARKINDALIK VE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Çevre yönetimi yaklaşımının etkinliğinin artırılması amacıyla, çalışanların çevresel konulardaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin geliştirilmesine önem verilmektedir.

Çevresel performansın geliştirilmesine yönelik çalışmalar, çevre ve enerji alanındaki yatırımlarla desteklenmektedir. Kaynak kullanımının optimize edilmesi, enerji verimliliğinin artırılması ve sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlayan yatırımlar yapılmakta; elde edilen sonuçlar çevresel hedefler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, 2025 yılında çevre ve enerji yönetimi alanında toplam 6,4 milyon euro yatırım gerçekleştirilmiştir.

HAVA EMİSYONLARININ TAKİBİ

Üretim tesislerinde oluşan hava emisyonları düzenli olarak izlenmekte ve ilgili mevzuat gereklilikleri doğrultusunda yönetilmektedir. Bu kapsamda CO, SO₂, NO_x, TOC ve VOC gibi hava kirleticisi parametreler, yetkili akredite laboratuvarlar tarafından ölçülmektedir. 2025 yılında gerçekleştirilen analizler sonucunda tüm emisyon değerlerinin mevzuatta belirlenen sınır değerlerin altında kaldığı doğrulanmıştır.

	Çevre Eğitimi Verilen Çalışan Sayısı	Çalışanlara Verilen Çevre Eğitim Saati
2023	1.263	1.662
2024	2.885	4.457
2025	2.567	4.719

Norm Holding Entegre Yönetim Sistemi Politikası:

ATIK AZALTIMI VE GERİ KAZANIM UYGULAMALARI

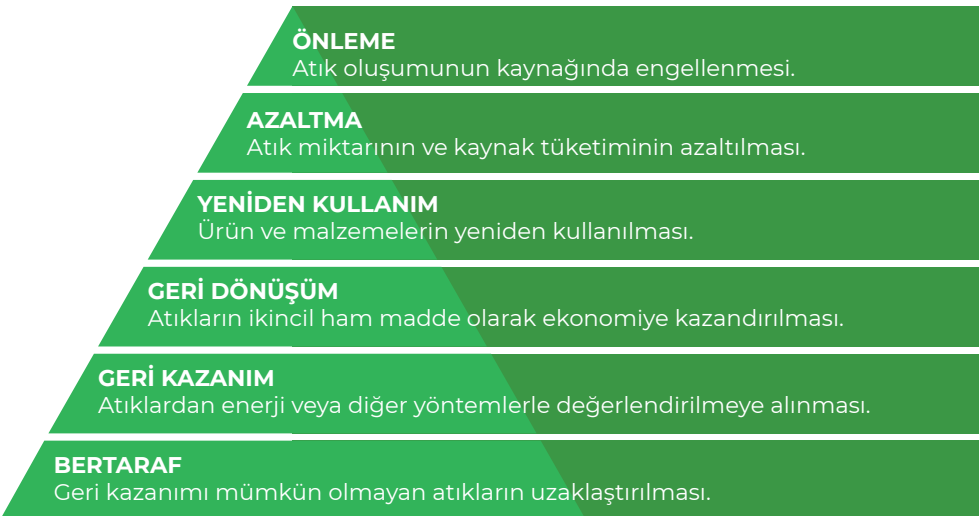
2025 yılında tesislerde oluşan atık ve yan ürünler detaylı şekilde analiz edilerek farklı sektörlerde değerlendirilme potansiyelleri incelenmiştir. Endüstriyel simbiyoz yaklaşımı doğrultusunda yürütülen çalışmalarla, atıkların bertaraf edilmesi yerine yeniden kullanım ve geri kazanım olanaklarının artırılması hedeflenmektedir.

Artan kaynak tüketimi ve doğal kaynaklar üzerindeki baskı, atık oluşumunun önlenmesini ve oluşan atıkların yeniden değerlendirilmesini giderek daha önemli hâle getirmektedir. Bu doğrultuda atık yönetimi süreçleri, atıkların çevresel etkilerinin azaltılması ve geri kazanım olanaklarının artırılması amacıyla yürütülmektedir.

Atık yönetimi yaklaşımı, atığın kaynağında önlenmesini önceliklendiren bir hiyerarşi üzerine kuruludur.

Bu kapsamda atık miktarının azaltılması, yeniden kullanım olanaklarının değerlendirilmesi, geri dönüşüm ve geri kazanım uygulamalarının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

ATIK YÖNETİM HİYERARŞİSİ



ATIK AZALTIMI VE GERİ KAZANIM UYGULAMALARI

Atık yönetimi çalışmaları kapsamında, atık oluşumunun azaltılması ve geri kazanım olanaklarının artırılmasına yönelik uygulamalar yürütülmektedir. Bu doğrultuda, 2030 yılına kadar 2020 baz yılına göre **ürün başına düşen toplam atık miktarının %15, ambalaj atığı miktarının ise %50 oranında azaltılması** hedeflenmektedir.

Atık performansına ilişkin göstergeler düzenli olarak takip edilmekte ve hedeflere yönelik ilerleme durumu değerlendirilmektedir.

Tesislerde;

- Geri dönüştürülebilir ambalaj kullanımının artırılması,
- Kâğıt ve karton atıklarının azaltılması,
- Tehlikeli atık oluşumunun sınırlandırılması,
- Kaynak kullanım verimliliğinin artırılması

yönünde uygulamalar yürütülmektedir.

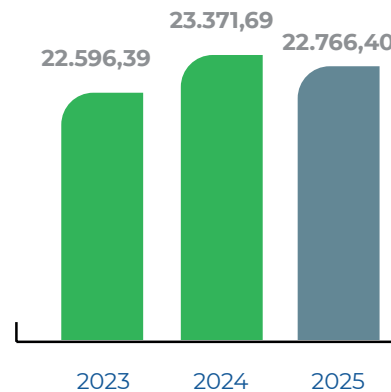
Bu uygulamalarla atık miktarının azaltılması, kaynakların daha verimli kullanılması ve geri kazanım oranlarının artırılması amaçlanmaktadır.

Norm Fasteners Cıvata ve Somun tesisleri ile Norm Coating'in İzmir ve Salihli lokasyonları, T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından verilen **"Sıfır Atık Belgesi'ne"** sahiptir.

Sıfır Atık uygulamaları kapsamında atığın önlenmesi, azaltılması, yeniden kullanımı ve geri dönüşüm süreçlerine ilişkin çalışanların farkındalığını artırmak amacıyla eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Yürütülen çalışmaların katkısıyla toplam atık miktarı, 2024 yılına kıyasla %2,59 oranında azalmıştır.

Toplam Atık Miktarı



DÖNGÜSEL ÜRÜN – SÜREÇ TASARIMI VE İNOVASYON

Döngüsel ekonomi yaklaşımı doğrultusunda, üretim süreçlerinden kaynaklanan atık ve yan ürünlerin yeniden değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, kaynak verimliliğini artırmak ve atıkların ekonomik değere dönüştürülmesini desteklemek amacıyla endüstriyel simbiyoz uygulamalarına odaklanılmaktadır.

2025 yılında tesislerde oluşan atık ve yan ürünler detaylı şekilde analiz edilerek farklı sektörlerde değerlendirilmesine yönelik potansiyel iş birliği olanakları değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda, İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) koordinasyonunda yürütülen endüstriyel simbiyoz çalışmalarına öncü kullanıcı olarak katkı sağlanmış; gerçekleştirilen analizler ve paydaş iş birlikleri sonucunda kumlama atıklarının döngüsel ekonomiye kazandırılmasına yönelik süreç başlatılmıştır.

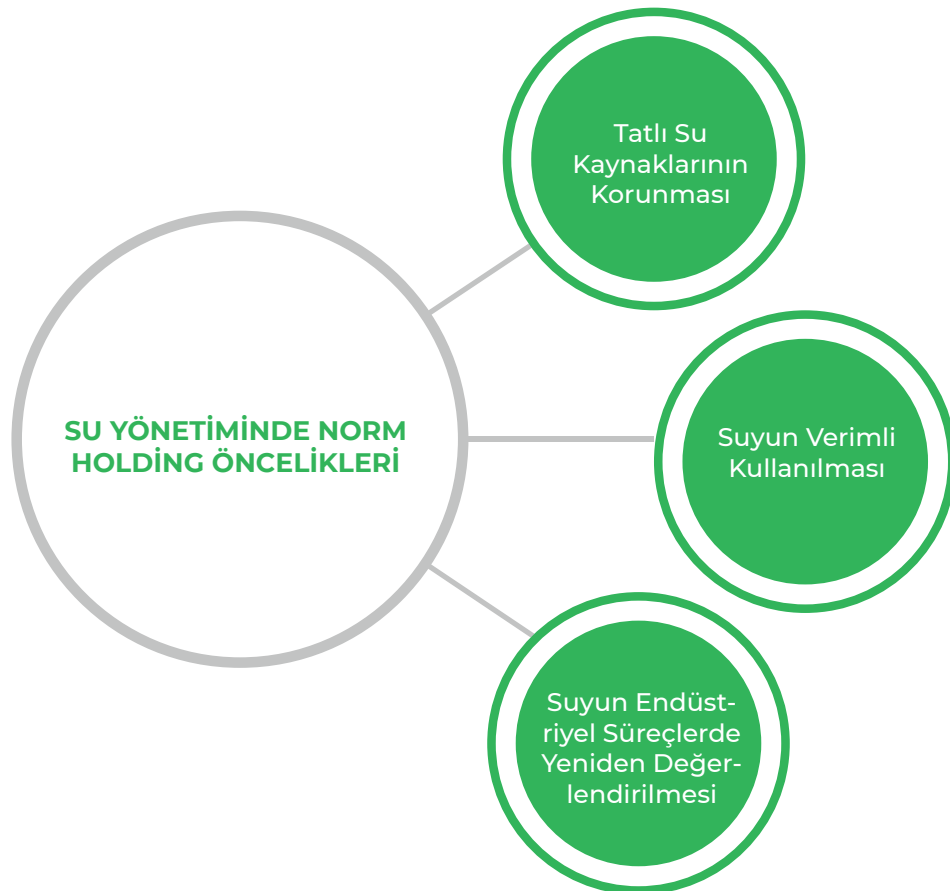
Atıkların bertaraf edilmesi yerine yeniden kullanım, geri kazanım ve farklı sektörlerde ham madde olarak değerlendirilmesine odaklanan bu yaklaşım ile hem kaynak kullanımının optimize edilmesi hem de döngüsel üretim modellerinin desteklenmesi hedeflenmektedir.



SU VERİMLİLİĞİ VE ATIK SU YÖNETİMİ

2030 yılına kadar 2020 baz yılına göre ürün başına çekilen su miktarının %30 oranında azaltılması hedeflenmektedir.

Su kaynakları üzerindeki baskının giderek arttığı bir dönemde, suyun etkin kullanımı ve tüketimin kontrol altında tutulması çevresel performansın önemli göstergeleri arasındadır. Bu doğrultuda Norm Holding'in su yönetimine ilişkin çalışmaları belirlenen hedefler doğrultusunda yürütülmektedir.



Bu kapsamda, 2030 yılına kadar 2020 baz yılına göre ürün başına çekilen su miktarının %30 oranında azaltılması hedeflenmektedir.

Belirlenen hedef doğrultusunda su performansı düzenli olarak takip edilmekte ve hedeflere yönelik ilerleme durumu değerlendirilmektedir.

ATIK SU YÖNETİMİ

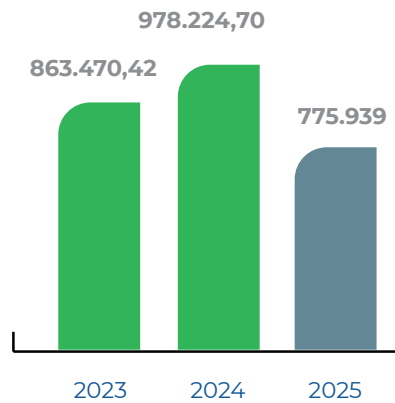
Norm Holding tesislerinde yürütülen faaliyetler sonucunda endüstriyel ve evsel nitelikli atık sular oluşmaktadır. Endüstriyel nitelikli atık sular, Norm Fasteners ve Norm Coating bünyesinde bulunan ön arıtma tesislerinde gerekli proselerden geçirildikten sonra ilgili mevzuat ve deşarj kriterleri doğrultusunda Organize Sanayi Bölgesi kanalizasyon altyapısına kontrollü olarak deşarj edilmektedir. Evsel nitelikli atık sular ile yardımcı süreçlerden kaynaklanan diğer atık sular da ilgili altyapı sistemleri aracılığıyla yönetilmektedir.

Su tüketimi, 2024 yılına kıyasla %20,72 oranında azalmıştır.

SU YOĞUNLUĞU (m ³ /ton)					
	Norm Fasteners Cıvata - İzmir	Norm Fasteners Vida	Norm Fasteners Salihli - Cıvata	Norm Fasteners Somun	Norm Coating*
2023	1,32	2,21	1,46	2,69	5,37
2024	1,74	3	1,55	2	5,55
2025	1,63	2,5	1,13	1,38	3,73

* Norm Coating m³/adet üzerinden takip edilmektedir.

Toplam Su Tüketimi



TEKNOLOJİYE DEĞER



TEKNOLOJİYE DEĞER

“Teknolojiye Değer”, rekabet gücünün korunmasının, müşterilerin değişen beklentilerine yanıt verilmesinin ve faaliyet gösterilen sektörlerde sürdürülebilir büyümenin desteklenmesinin temel unsurlarından biridir. Dijitalleşme, inovasyon ve teknolojik dönüşüm, iş yapış biçimlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, Norm Holding teknoloji yatırımlarını gelecekteki fırsatların değerlendirilmesini sağlayan stratejik bir alan olarak ele almaktadır.

Ar-Ge, inovasyon ve dijital dönüşüm çalışmalarıyla ürün, süreç ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Yeni teknolojilerin değerlendirilmesi, veri odaklı karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve operasyonel süreçlerde verimliliğin artırılması öncelikli çalışma alanları arasında yer almaktadır. Teknolojik yetkinlikler geliştirilirken yenilikçi çözümler üretilmesi ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.



ÖNCELİKLİ KONU	STRATEJİK HEDEF	HEDEF YILI	KPI	2025 YILI İLERLEME DURUMU
İkiz Dönüşüm	Dijital Olgunluk Seviyesi Endeksini artırmak*	2025	Dijital Olgunluk Seviyesi Endeksi Skoru	• 2025 yılında yürütülen dijital projeler sonucunda Dijital Olgunluk Seviyesi bir önceki yıla göre 29,5 puan artış göstermiştir. 2022 yılından bu yana takip edilen Dijital Olgunluk Seviyesi 165,8 puana ulaşmıştır.
	RPA tabanlı süreç otomasyonlarını artırmak	2025	Normie'ye Devredilen Süreç Sayısı (Adet)	• Süreçlerin dijital platformlara aktarılmasına yönelik çalışmalar doğrultusunda Normie'ye devredilen süreç sayısı 395'e yükselmiştir. Gerçekleştirilen otomasyon uygulamaları sayesinde aylık 19.575 saatlik iş gücü kazanımı elde edilmiş, operasyonel süreçlerin etkinliği artırılmıştır.
Ar-Ge ve İnovasyon Döngüsel Ürün ve Süreç Tasarımı	Ar-Ge harcamalarının ciro içindeki payını %2'ye çıkarmak	2030	Ar-Ge Harcamalarının Ciroya Oranı (%)	• Ar-Ge faaliyetlerine yönelik yatırımlar sürdürülmüş olup, Ar-Ge harcamalarının ciroya oranı Tooling'de %1,28 Cività'da %2,61 ve Somun'da %0,21 olarak gerçekleşmiştir.
	Patent ve tescil sayısını artırmak	2030	Patent ve Telif Sayısı	• Yenilikçi ürün ve teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında yıl içerisinde 9 patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Böylece Norm Holding'in toplam patent başvuru sayısı 57'ye ulaşmıştır
	Ar-Ge merkezi bünyesinde yürütülen proje sayısını artırmak	2030	Ar-Ge Merkezi Proje Sayısı	• Ar-Ge merkezlerinde ürün ömrünün uzatılması, malzeme kullanımının optimize edilmesi, atık oluşumunun azaltılması ve enerji verimliliğinin artırılmasına yönelik projeler yürütülmüştür. Bu kapsamda dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımlarına 246,3 milyon TL kaynak ayrılmış; üniversitelerle iş birliği içerisinde 1 proje ve 6 tez çalışması gerçekleştirilmiştir.

* “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.

DİJİTAL VE YEŞİL DÖNÜŞÜM

Veri analitiği, yapay zekâ, otomasyon ve dijital izlenebilirlik uygulamalarıyla operasyonel süreçler daha verimli hale getirilirken; sürdürülebilirlik performansı daha etkin şekilde takip edilmekte ve karar süreçleri veri temelli yaklaşımlarla desteklenmektedir.

Dijital teknolojiler ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamalar, şirketlerin değişen iş koşullarına uyum sağlamasında ve rekabet gücünü korumasında önemli rol oynamaktadır. Norm Holding, dijital dönüşüm ile yeşil dönüşümü birbirini tamamlayan iki stratejik alan olarak ele almakta; ikiz dönüşüm yaklaşımını iş süreçlerine entegre etmektedir. Bu kapsamda veri odaklı yönetim anlayışı ve dijital teknolojilerden yararlanılarak daha verimli, izlenebilir ve çevresel etkileri gözetilen süreçler oluşturulmaktadır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN OPERASYONLARA YANSIMALARI

Norm Holding'in ikiz dönüşüm yaklaşımı doğrultusunda dijital teknolojiler operasyonel süreçlere entegre edilmektedir.

- Veri analitiği,
- Nesnelerin interneti (IoT),
- Robotik süreç otomasyonu,
- Yapay zekâ destekli sistemler

sayesinde birçok süreç gerçek zamanlı olarak izlenebilmekte, karar alma mekanizmaları veri temelli yaklaşımlarla desteklenmektedir.

Üretim süreçlerinde kurulan dijital izlenebilirlik altyapısı sayesinde operasyonel veriler ve performans göstergeleri anlık olarak takip edilmektedir. Bununla birlikte **Robotik Süreç Otomasyonu** uygulamaları ile manuel olarak yürütülen iş süreçleri dijital ortama taşınarak operasyonel verimlilik artırılmaktadır.

Dijital sistemlerin sağladığı şeffaflık ve izlenebilirlik sayesinde karbon ayak izi verileri daha etkin şekilde takip edilmekte, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine katkı sağlanmaktadır. Bununla birlikte üretim ve destek süreçlerine entegre edilen dijital çözümler, iş sağlığı ve güvenliği risklerinin önceden tespit edilmesi ve daha güvenli çalışma ortamlarının oluşturulmasını desteklemektedir.

İkiz dönüşüm yaklaşımı kapsamında yürütülen dijitalleşme ve sürdürülebilirlik çalışmaları, Teknoloji ve Dijital Dönüşüm Direktörlüğü tarafından koordine edilmektedir.

DİJİTAL TEKNOLOJİLERİN OPERASYONEL KATKILARI

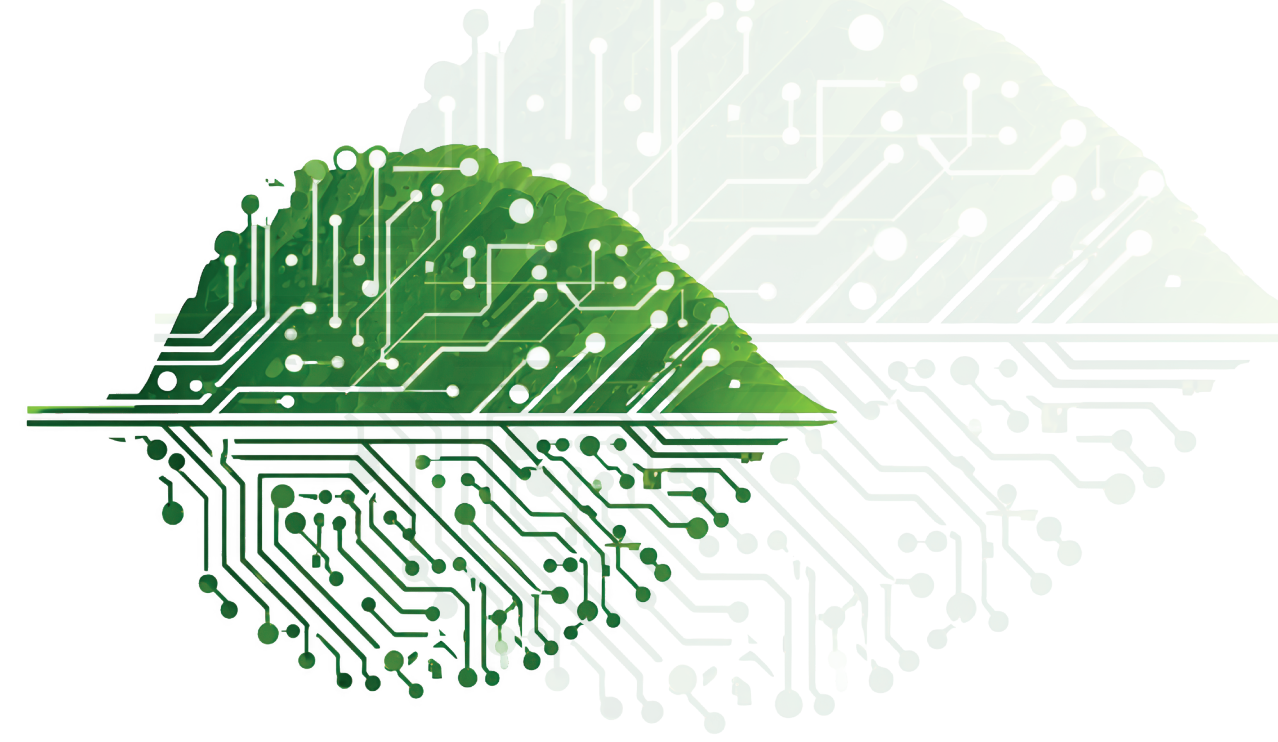
- Gerçek Zamanlı İzleme
- Veri Odaklı Karar Alma
- Hızlı Müdahale Kabiliyeti
- Daha Etkin Süreç Yönetimi

DİJİTAL YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

İkiz dönüşümün kalıcı ve etkin şekilde ilerleyebilmesi, teknolojik altyapının yanı sıra çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesine de bağlıdır. Bu doğrultuda yürütülen **Dijital Dönüşüm Akademisi** ile çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi ve dijital dönüşüm anlayışının Norm Holding'in kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi amaçlanmaktadır.

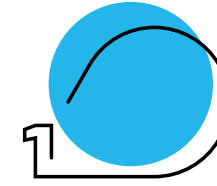
Eğitim ve farkındalık çalışmaları, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamasına ve bu yaklaşımın Norm Holding genelinde benimsenmesine katkı sunmaktadır.

Yürütülen çalışmaların sonuçları, dijital olgunluk seviyesi göstergeleri aracılığıyla da takip edilmektedir. Şirketin **Dijital Olgunluk Seviyesi Endeksi**, 2025 yılında 165,8 seviyesine ulaşmıştır.

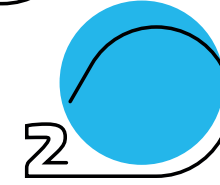


DİJİTAL ETİK VE SORUMLU TEKNOLOJİ KULLANIMI

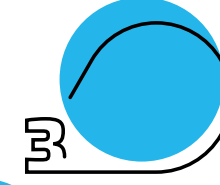
Dijital dönüşüm süreçlerinde insan hakları, veri gizliliği ve bilgi güvenliği ilkeleri gözetilmektedir. Bu doğrultuda yayımlanan Dijital İletişim Politikası; dijital ortamlarda iletişim ve veri kullanımına ilişkin kurallar ile etik davranış ilkelerini tanımlamaktadır.



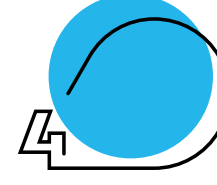
AKILLI SİSTEMLER VE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI
Üretim, planlama ve operasyon süreçlerinde verimliliğin artırılmasına yönelik yapay zekâ ve ileri analitik uygulamalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması.



VERİ TEMELLİ KARAR MEKANİZMALARI
Operasyonel ve stratejik karar süreçlerinde veri kullanımının güçlendirilmesi.



DİJİTAL ALTYAPI VE SİSTEM PERFORMANSI
Kurumsal uygulamaların hız, güvenlik ve erişilebilirlik performanslarının artırılmasına yönelik teknoloji altyapısının geliştirilmesi ve güncellenmesi.



DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE TEKNOLOJİ YOL HARİTASI
Yeni teknolojilerin ve sektörel gelişmelerin takip edilmesi, dönüşüm önceliklerinin belirlenmesi ve teknoloji yol haritalarının oluşturulması.

DİJİTAL VE YEŞİL DÖNÜŞÜM

2025 YILINDA TAMAMLANAN TEKNOLOJİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM PROJELERİ

SAP UPGRADE PROJESİ

SAP altyapısının güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilmesi amacıyla SAP S/4HANA 1709 versiyonundan **SAP S/4HANA Cloud Private Edition 2023 FPS02** sürümüne geçiş projesi yürütüldü. 21 şirket, 26 üretim lokasyonu, 89 entegrasyon noktası ve 1.500'den fazla kullanıcıyı kapsayan proje kapsamında teknik analizler, sistem uyumluluk kontrolleri, entegrasyon ve kullanıcı testleri ile canlı geçiş çalışmaları gerçekleştirildi.

Proje ile;

- Raporlama ve veri işleme performansı geliştirildi.
- Kullanıcı ve yetki yönetimi daha merkezi bir yapıya dönüştürüldü.
- Veri gizliliği ve güvenlik uygulamaları güçlendirildi.
- Dış sistem entegrasyonlarında kullanılan güvenlik mekanizmaları geliştirildi.
- Dijital altyapının sürdürülebilirliği ve operasyonel sürekliliği desteklendi.

QR KALIP TAKİP SİSTEMİ SOMUN İŞLETMELERİ ENTEGRASYONU PROJESİ

Somun işletmelerinde kullanılan kalıpların yaşam döngüsünün dijital ortamda izlenebilmesi amacıyla **QR kod tabanlı kalıp takip sistemi** SAP altyapısına entegre edildi. Proje kapsamında her kalıp için benzersiz bir kimlik yapısı oluşturularak kullanım, revizyon ve performans bilgilerinin sistem üzerinden takip edilmesi sağlandı.

Proje ile;

- Kalıpların kullanım ömürleri, revizyon sıklıkları ve performanslarına ilişkin verilerin izlenebilirliği artırıldı.
- Tedarikçi, ham madde, makine ve operatör bazında analiz yapılabilmesine olanak sağlandı.
- Bakım planlamasının iyileştirilmesine katkı sunuldu.
- Gelecekteki kalıp yatırımlarına yönelik karar alma süreçleri veriyle desteklendi.
- Dijital altyapının sürdürülebilirliği ve operasyonel sürekliliği desteklendi.

MERKEZİ SATIN ALMA TEDARİKÇİ PORTALI (SAP ARİBA) PROJESİ

Merkezi satın alma süreçlerinde tedarikçi yönetiminin ve satın alma operasyonlarının dijital ortama uçtan uca yönetilebilmesi amacıyla SAP Ariba Tedarikçi Portalı devreye alındı. Proje kapsamında teklif toplama, değerlendirme, sözleşme yönetimi ve satın alma süreçleri tek bir platform üzerinden yürütülebilecek şekilde yapılandırıldı.

Proje ile;

- Satın alma süreçlerinde standartlaşma ve şeffaflık artırıldı.
- SAP altyapısı ile entegre çalışan merkezi bir tedarikçi yönetim yapısı oluşturuldu.
- Teklif, sözleşme ve satın alma süreçlerinin dijital ortamda yönetilmesi sağlandı.
- Dijital ihale uygulamaları ve otomasyon destekli iş akışları yaygınlaştırıldı.
- Farklı ülkelerdeki tedarikçilere erişimi destekleyen, ölçeklenebilir bir tedarik yönetimi altyapısı oluşturuldu.

STD MÜŞTERİ BAĞLANTI ELEMANI STOK YÖNETİMİ (STENCO) PROJESİ

STD bünyesinde geliştirilen STENCO Projesi ile müşterilere sunulan stok yönetimi hizmetlerinin Kanban yaklaşımıyla dijital ortamda yönetilmesi hedeflendi. Tamamı iç kaynaklarla geliştirilen yazılım altyapısı sayesinde saha operasyonları, stok hareketleri ve sipariş süreçleri tek bir yapı üzerinden izlenebilir hâle getirildi.

Proje ile;

- Müşteri tarafındaki stok yönetim süreçlerinin daha sistematik şekilde yürütülmesi desteklendi.
- Saha operasyonları, stok hareketleri ve sipariş süreçlerinin izlenebilirliği artırıldı.

STD MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (STD CONNECT) PROJESİ

STD satış ekiplerinin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen STD Connect Projesi ile müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri dijital bir platform üzerinden yönetilmeye başlandı. Tamamı iç kaynaklarla geliştirilen sistem; müşteri ve potansiyel müşteri yönetimi, ziyaret planlama, etkinlik takibi, performans izleme ve şikâyet yönetimi gibi süreçleri tek çatı altında bir araya getirdi.

Proje ile;

- Müşteri ve potansiyel müşteri bilgilerinin merkezi bir yapı üzerinden yönetilmesi sağlandı.
- Ziyaret planlama, etkinlik takibi ve müşteri etkileşimlerinin kayıt altına alınması desteklendi.
- Performans ve hedef takibi süreçleri dijital ortama taşındı.

SAP PP/DS ÜRETİM PLANLAMA PROJESİ

Norm Fasteners bünyesinde, soğuk şekillendirme üretim süreçlerinin daha etkin planlanabilmesi amacıyla **SAP'nin detay çizelgeleme modülü PP/DS (Production Planning and Detailed Scheduling) Sistemi** devreye alındı. Üretim planlama süreçlerine entegre edilen sistem ile kapasite kısıtları ve operasyonel gereksinimler dikkate alınarak daha optimize üretim planları oluşturulmaya başlandı.

Proje ile;

- Üretim planlama ve detay çizelgeleme süreçleri dijital altyapı ile desteklendi.
- Kapasite kısıtları dikkate alınarak daha optimize üretim planları oluşturulması sağlandı.
- Sipariş bazlı üretim süreçlerinin daha etkin yönetilmesi desteklendi.
- Teslimat performansının iyileştirilmesine yönelik planlama yapısı güçlendirildi.

ROBOTİK SÜREÇ OTOMASYONU (RPA) VE LOW-CODE UYGULAMALARI

Dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında robotik süreç otomasyonu ve low-code platformları kullanarak iş süreçlerinin dijitalleştirilmesine yönelik uygulamalar yaygınlaştırıldı. Bu kapsamda yıl içerisinde 98 iş süreci dijital ortama taşınırken, operasyonel iş yükünün azaltılması amacıyla geliştirilen çözümler sayesinde 11 kişilik iş gücü eşdeğeri kazanım sağlandı.

Yıl sonu itibarıyla aktif olarak kullanılan 386 RPA çözümü ile süreçlerin daha hızlı, hatasız ve standart şekilde yürütülmesi desteklendi.

Low-code platformlar üzerinde geliştirilen dijital iş akışlarıyla süreç otomasyonu güçlendirilirken, yıl boyunca 250.054 iş akışı sistemler üzerinden çalıştırıldı. Böylece operasyonel süreçlerde veri görünürlüğünün artırılması, manuel iş yükünün azaltılması ve süreç verimliliğinin artırılması desteklendi.

ÜRETİM SİSTEMLERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM HAZIRLIKLARI

Üretim yönetim sistemlerinin dijital dönüşümüne yönelik çalışmalar kapsamında web tabanlı **MES (Üretim Yürütme Sistemi)** platformuna geçiş hazırlıkları yürütüldü. Bu kapsamda 9 üretim yerinde ve yaklaşık 1.400 ekipmanda saha analizleri gerçekleştirildi.

Yapılan çalışmalar ile üretim süreçlerinin daha etkin izlenmesi, veri bütünlüğünün güçlendirilmesi ve dijital üretim altyapısının geliştirilmesine yönelik temel hazırlıklar tamamlandı.

BİLGİ GÜVENLİĞİ VE SİBER DAYANIKLILIK

2025 yılı içerisinde veri ihlali veya siber saldırı kaynaklı herhangi bir veri kaybı yaşanmamıştır.

Norm Holding; çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine ve tüm iş ortaklarına ait kişisel ve ticari verilerin gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini yasal mevzuata tam uyum anlayışıyla korumaktadır. Bilgi güvenliği süreçleri, uluslararası geçerliliğe sahip **ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi** doğrultusunda yapılandırılmakta; **Bilgi Güvenliği Politikası** ile **Bilgi Güvenliği Roller ve Sorumluluklar Prosedürü** çerçevesinde yönetilmektedir.

Olası siber olaylar ve veri ihlalleri karşısında operasyonel kesintilerin en aza indirilmesi amacıyla iş sürekliliği planları ve acil durum senaryoları düzenli olarak gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir.

Bilgi güvenliği, teknik önlemlerin yanı sıra çalışan farkındalığı ve kurumsal kültür ile de desteklenmektedir. Bu kapsamda çalışanların bilgi güvenliği farkındalığını artırmaya yönelik teknik ve davranışsal yetkinlik odaklı eğitim programları sürdürülmektedir. Bilgi güvenliği ilkelerinin ihlal edilmesi durumunda ise ilgili disiplin süreçleri ve yasal prosedürler uygulanmaktadır.

2025 yılı içerisinde veri ihlali veya siber saldırı kaynaklı herhangi bir veri kaybı yaşanmamıştır.

Norm Holding Bilgi Güvenliği Politikası: 

AR-GE VE İNOVASYON

Ar-Ge çalışmaları; yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra üretim teknolojilerinden dijitalleşmeye, malzeme geliştirmeden sürdürülebilirlik odaklı çözümlere kadar geniş bir perspektifte ele alınmaktadır. Norm Holding, teknoloji ve mühendislik yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesiyle daha yüksek katma değer yaratan ürünlerin geliştirilmesini ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına yenilikçi çözümler sunulmasını hedeflemektedir.

2030 yılına kadar Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içerisindeki payının %2 seviyesine ulaştırılması ve bu yatırımların en az %30'unun sürdürülebilir ürün geliştirme projelerine yönlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bu hedefimiz doğrultusunda Ar-Ge yatırımlarımızın payı kademeli olarak artırılmaktadır.

Ar-Ge ve İNOVASYON ALTYAPIMIZ

Faaliyet gösteren 3 Ar-Ge ve 1 Tasarım merkezimiz ile, yenilikçi ürün ve teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yürütüldüğü uzmanlık merkezleri olarak faaliyet göstermektedir.

Merkezlerde görev yapan ekipler; ürün geliştirme, üretim teknolojileri, malzeme geliştirme ve süreç iyileştirme alanlarında çalışmalar yürütmektedir.

Norm Holding Ar-Ge merkezlerinden biri olan Norm Ar-Ge Merkezi, 2023 yılında Ar-Ge Merkezi statüsü kazanmıştır. Talaşlı imalat, soğuk şekillendirme kalıpcılığı ve havacılık alanlarında faaliyet gösteren merkezde 18 kişilik uzman ekip görev almaktadır. 2025 yılında gerçekleştirilen Ar-Ge Merkezi denetimi başarıyla tamamlanmıştır.

AR-GE VE İNOVASYON ODAKLARI

KATMA DEĞERLİ ÜRÜN GELİŞTİRME

ÜRETİM TEKNOLOJİLERİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME

SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRÜN VE MALZEME ÇÖZÜMLERİ

DİJİTALLEŞME VE AKILLI ÜRETİM UYGULAMALARI

ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE KAYNAK OPTİMİZASYONU

ÇEVRESEL PERFORMANSI DESTEKLEYEN TEKNOLOJİLER

ÜNİVERSİTE - SANAYİ İŞ BİRLİKLERİ

2030 yılına kadar Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içerisindeki payının %2 seviyesine ulaştırılması ve bu yatırımların en az %30'unun sürdürülebilir ürün geliştirme projelerine yönlendirilmesi hedeflenmektedir.

AR-GE VE İNOVASYON

İŞ BİRLİKLERİ İLE GÜÇLENEN İNOVASYON YETKİNLİĞİ

Üniversiteler, araştırma merkezleri, Ar-Ge ve tasarım odaklı kuruluşlar ile özel sektör şirketleriyle çeşitli çalışmalar yürütülmekte; farklı disiplinlerin bir araya gelmesini sağlayan çalışma ortamları oluşturulmaktadır. Bu çalışmalar, yeni teknolojilerin değerlendirilmesine ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Bu kapsamda;

- İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi,
- Manisa Celal Bayar Üniversitesi,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü,
- İzmir Ekonomi Üniversitesi,
- Dokuz Eylül Üniversitesi,
- Gaziantep Üniversitesi



ile ürün, proses ve teknoloji geliştirme alanlarında ortak çalışmalar yürütülmektedir. Üniversite-sanayi iş birlikleri aracılığıyla akademik bilgi ve araştırma çıktıların uygulamaya aktarılması desteklenirken, Norm Holding'in Ar-Ge çalışmalarıyla katma değer yaratan çözümlerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

DİJİTAL MÜHENDİSLİK VE ANALİTİK ÇALIŞMALAR

Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ürün geliştirme çalışmalarının etkinliğini artırmak amacıyla sonlu elemanlar simülasyonları, veri temelli analiz yöntemleri ve mühendislik tasarım yazılımlarından yararlanılmaktadır.

Bu kapsamda **TETLIGHT®** ve **HEXLIGHT®** ürün gruplarına yönelik özel tasarım ve hesaplama yazılımları geliştirilmiştir. Geliştirilen yazılım araçları sayesinde ürün geliştirme süreçlerinde standardizasyon sağlanırken, tasarım süreçlerinin kısaltılması ve operasyonel güvenilirliğin artırılması hedeflenmektedir.

Bunun yanında yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamalarından yararlanılarak bağlantı elemanlarının titreşim altındaki dinamik davranışlarının analiz edilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

2025 Ar-Ge, İnovasyon Projeleri ve Gelişmeler

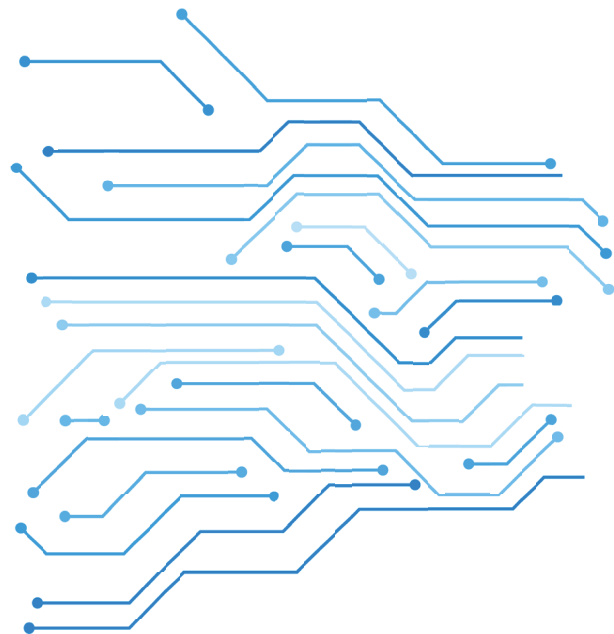
Sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm odaklı çalışmalar kapsamında çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlayan ürün, süreç ve teknolojilerin geliştirilmesine öncelik verilmektedir. Yerel ve uluslararası iş birlikleriyle Norm Holding'in teknoloji geliştirme kapasitesi güçlendirilirken, sürdürülebilir büyüme hedeflerini destekleyen projeler yürütülmektedir. 2025 yılında Norm Holding Ar-Ge merkezleri bünyesinde toplam 13 proje üzerinde çalışılmıştır.

2025 YILINDA TAMAMLANAN TEKNOLOJİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM PROJELERİ

TÜBİTAK 1832 – SANAYİDE YEŞİL DÖNÜŞÜM PROJESİ

Norm Fasteners Cıvata İzmir Ar-Ge Merkezi tarafından geliştirilen ve 14.8 ve üzeri ultra yüksek dayanım sınıflarının geliştirilmesine odaklanan proje, TÜBİTAK ve KOSGEB iş birliğiyle yürütülen Türkiye Yeşil Sanayi Projesi kapsamında açılan TÜBİTAK 1832 – Sanayide Yeşil Dönüşüm 2024-3 Çağrısı kapsamında desteklenmeye hak kazandı.

Proje ile, ultra yüksek dayanım sınıfındaki ürünlerin ticari ürün portföyüne kazandırılması; ham madde, enerji, kimyasal ve su tüketiminin azaltılması ile yeni ısıtım süreçleri sayesinde iş gücü ve enerji verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir.



ELEKTROKAPLAMA ATIKLARINDAN ÇİNKO GERİ KAZANIMI PROJESİ

Norm Coating ve İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi iş birliğinde yürütülen ve TÜBİTAK 1505 Programı kapsamında desteklenen proje ile elektrokaplama süreçlerinden kaynaklanan atık çamurların yeniden değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Proje kapsamında atık çamurları içerisindeki çinkonun geri kazanılması ve yeniden üretim süreçlerinde ham madde olarak kullanılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

Proje ile;

- Elektrokaplama atıkları içerisindeki değerli metallerin geri kazanımı hedeflenmektedir.
- Geri kazanılan çinkonun yeniden üretim süreçlerinde kullanılması amaçlanmaktadır.
- Birincil ham madde tüketiminin azaltılması ve kaynak verimliliğinin artırılması desteklenmektedir.
- Döngüsel ekonomi yaklaşımını destekleyen uygulamalar geliştirilmektedir.

GEVŞEMEYE KARŞI DİRENÇLİ BAĞLANTI ELEMANI İÇİN PATENT BAŞVURUSU

Titreşim ve darbe altında gevşemeye karşı yüksek direnç sağlayan Steadibolt™ bağlantı elemanı geliştirilmiş ve ürün için Türk Patent ve Marka Kurumu'na patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Tek parça yapısı ve özel geometrisi sayesinde ilave montaj bileşenlerine ihtiyaç duymadan mekanik kilitleme sağlayan ürün, bağlantı güvenilirliğini artırmaya yönelik yenilikçi bir çözüm sunmaktadır.

AR-GE İŞ BİRLİĞİ İLE GELİŞTİRİLEN YENİ DEBRİYAJ SİSTEMİ

Otomotiv sektöründe kullanılan debriyaj alt parçalarının birleştirilmesine yönelik yeni bir sistemin geliştirilmesi amacıyla yürütülen Ar-Ge iş birliği kapsamında, 2025 yılında patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen çözüm ile montaj ve demontaj süreçlerinin kolaylaştırılması, bağlantı güvenilirliğinin artırılması ve ilave bileşen ihtiyacının azaltılması hedeflenmiştir.

TETLIGHT® ÜRÜN GRUBUNDA PATENT VE MARKA TESCİL SÜREÇLERİ

TETLIGHT®, Ar-Ge faaliyetleri kapsamında geliştirilen, montaj sırasında oluşabilecek sıyırma problemlerini azaltırken ürün ağırlığını düşürmeyi hedefleyen yenilikçi bir bağlantı elemanı ürün grubudur.

TETLIGHT® ürün grubuna ilişkin ilk patent başvurusu 2024 yılında gerçekleştirilmiş, 2025 yılında ise uluslararası PCT patent başvurusu yapılmıştır.

Bu çalışmalar sonucunda TETLIGHT® ürün grubu için toplam 3 ulusal ve 3 uluslararası (PCT) patent başvurusu yapılmış, ayrıca TETLIGHT® markası ulusal düzeyde tescil edilmiştir.

TETLIGHT®

FLANŞLI CAP NUT ÜRÜNÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ

Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yürütülen Ar-Ge ve mühendislik çalışmaları kapsamında, Cap Nut ürün grubuna flanşlı Cap Nut ürünü eklenmiştir. Geliştirilen yeni ürün ile mevcut ürün portföyü genişletilirken, farklı uygulama alanlarına yönelik çözüm çeşitliliği de artırılmıştır.

ÇEKER YAPI VIDALARI İÇİN YENİ KAPLAMA TEKNOLOJİSİ

Norm Holding Ar-Ge birimi tarafından, çeker yapı malzemelerinde kullanılan vidalara yönelik yeni bir kaplama formülasyonu geliştirilmiştir. Üç katmanlı kaplama sistemi kapsamında gerçekleştirilen prototip uygulamalar başarıyla tamamlanmış olup, dayanım, performans ve çevresel etkilere karşı direnç özelliklerinin doğrulanmasına yönelik test çalışmaları devam etmektedir. Geliştirilen kaplama teknolojisi ile dış ortam koşullarında kullanılan bağlantı elemanlarının performansının ve kullanım ömrünün artırılması hedeflenmektedir.

AR-GE VE İNOVASYON

“

RDCONF 2025'TE BİRİNCİLİK ÖDÜLÜ

RDCONF 2025 kapsamında sunulan ve titreşim altında civataların gevşeme davranışlarının analitik olarak tahmin edilmesi ile deneysel olarak doğrulanmasını konu alan “Analytical Prediction and Experimental Validation of Bolt Self-Loosening under Vibration” başlıklı çalışma, Ar-Ge ve İnovasyon Ödülleri’nde “En Yenilikçi Bilimsel Temelli Proje” kategorisinde birincilik ödülüne layık görülmüştür.



”

ÜRÜN VE SÜREÇ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

2025 yılı içerisinde bağlantı elemanları alanında yeni ürün ve proses geliştirme faaliyetlerine devam edilmiştir.

Bu kapsamda patent başvurusu yapılan HEXLIGHT® Extra hibrit civatasının tasarım süreci tamamlanmış, numune üretimleri gerçekleştirilmiş ve mekanik performans testleri başarıyla sonuçlandırılmıştır.

NOW LIVE® tek yönlü güvenlik civatasında ise yürütülen tasarım geliştirme çalışmaları kapsamında kafa geometrisi yeniden ele alınmış, dar montaj alanlarında yüksek tork dayanımı sağlayan yeni yapı sayesinde ürün ilk ticari uygulamasına ulaşmıştır.

Üretim verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar kapsamında soğuk şekillendirme proseslerinde kullanılan sıvama bıçaklarının geometri, malzeme, sertlik ve kaplama parametreleri incelenerek optimum tasarım kriterleri belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda takım ömrünün artırılması ve üretim maliyetlerinin iyileştirilmesi hedeflenmiştir.

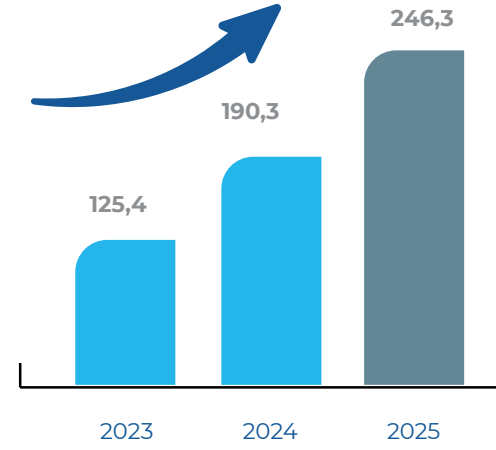
Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ayrıca patentli ürün portföyü için teknik şartnameler ve standart dokümanlar hazırlanarak **Norm Standartları** oluşturulmuştur. Bu çalışmalarla üretim, test ve kalite kontrol süreçlerinde standardizasyonun ve izlenebilirliğin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

BİLİMSSEL YAYINLAR VE BİLGİ ÜRETİMİ

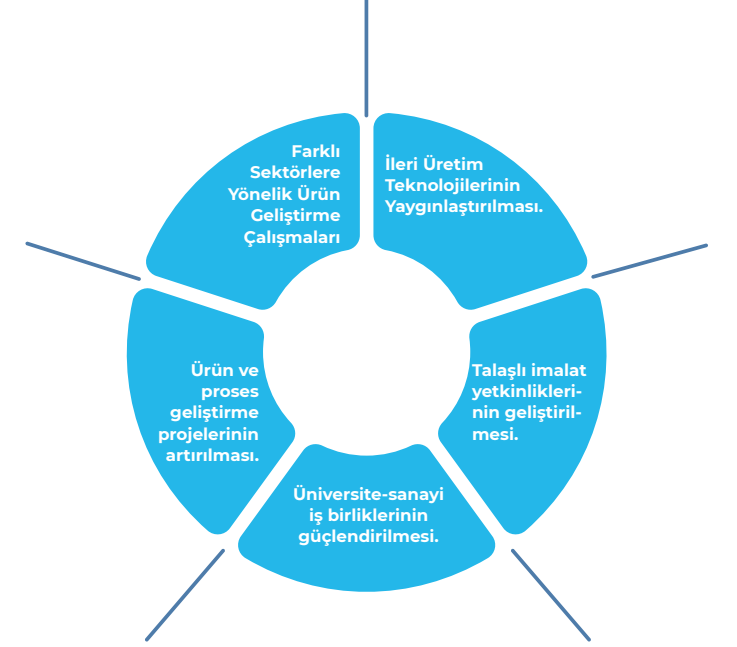
Ar-Ge çalışmalarından elde edilen bilgi birikimi, bilimsel yayınlar aracılığıyla ulusal ve uluslararası platformlarda paylaşılmaktadır. 2025 yılı içerisinde Ar-Ge ekipleri tarafından hazırlanan çalışmalar uluslararası dergilerde yayımlanmış ve çeşitli konferanslarda sunulmuştur.

Ayrıca Ar-Ge projelerinden elde edilen çıktılar, her yıl olduğu gibi “**Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi Yayınları**” kitabında bir araya getirilerek sektör ve akademi ile paylaşılmıştır.

Ar-Ge ve Dijitalleşme Yatırım Miktarı (Milyon TL)



2026 AR-GE ÖNCELİKLERİ



ÜRETİLEN YENİ ÜRÜN SAYISI

	Norm Fasteners Somun	Norm Fasteners Civata	Norm Tooling
2023	440	1.372	4.404
2024	425	1.365	4.105
2025	423	1.673	7.364

AR-GE VE TASARIM MERKEZLERİ ÇALIŞAN SAYISI

	Norm Fasteners Somun	Norm Fasteners Civata	Norm Tooling
2023	19	55	21
2024	19	58	21
2025	20	60	17

ÇALIŞMAYA DEĞER



ÇALIŞMAYA DEĞER

“Çalışmaya Değer”, faaliyet gösterilen bölgelerde ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlama yaklaşımını yansıtmaktadır. İş dünyasının toplum üzerindeki etkisinin her geçen gün daha görünür hâle geldiği günümüzde, sürdürülebilir büyümenin yalnızca ekonomik başarıyla değil, toplumsal fayda yaratma kapasitesiyle de desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlayış doğrultusunda Norm Holding, faaliyetlerini yürütürken çalışanların, iş ortaklarının, müşterilerin ve içinde bulunduğu toplumun beklentilerini dikkate alan bir yaklaşım benimsemektedir.

Toplumsal yatırım çalışmaları, gönüllülük uygulamaları, eğitim odaklı projeler ve paydaşlarla geliştirilen iş birlikleri aracılığıyla sosyal etkinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Toplumun ihtiyaçlarına duyarlı, kapsayıcı ve katılımcı uygulamalar geliştirilirken, uzun vadeli sosyal değer yaratılması ve faaliyet gösterilen bölgelerin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.



ÖNCELİKLİ KONU	STRATEJİK HEDEF	HEDEF YILI	KPI	2025 YILI İLERLEME DURUMU
Ürün Güvenliği ve Kalitesi	Girdi ürün kaynaklı emisyonları %50 oranında azaltmak	2030	Geri Dönüştürülmüş Malzeme Kullanım Oranı (%)	Elektrik ark ocağı (EAF) teknolojisi kullanılarak üretilen demir-çelik ham maddelerinin üretimdeki payı %62 olarak gerçekleşmiştir.
	Tedarikçi Geliştirme Programı'nı oluşturmak	2025*	Yüksek Riskli Tedarikçi Sayısı	- ESG değerlendirmeleri sonucunda yüksek riskli olarak belirlenen 13 tedarikçiye öncelik verilerek sürdürülebilir tedarik uygulamalarına yönelik geliştirme çalışmaları devam etmiştir. - Tedarikçilere yönelik yürütülen geliştirme programı kapsamında, sürdürülebilirlik ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) konularında eğitimler gerçekleştirilmiştir.
Kurumsal Yönetim	Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporunu hazırlamak	2025	Terminlere Uyum Oranı (%)	- Kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmüştür. - Norm Holding'in kurumsal yönetim notu 9,19'dan 9,29'ya yükselmiştir. - Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu şirket internet sitesinde yayımlanmaktadır.
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	Tedarik zinciri kaynaklı karbon emisyonlarını 2024 baz yılına göre %50 azaltmak	2050	Yukarı Akış Kaynaklı Karbon Emisyonları (tCO ₂ e)	Kapsam 3 emisyon hesaplama çalışmaları devam etmektedir.
	Önemli tedarikçilerin tamamında ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemlerinin uygulanmasını sağlamak	2030	Belgelendirmeyi Tamamlayan Tedarikçi Oranı (%)	2025 yılında ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemi belgelerine sahip tedarikçilerin oranları sırasıyla %41 ve %34 olarak gerçekleşmiştir.
	Ürünlerde kullanılan hammaddelerin %80'ini sürdürülebilir kaynaklardan temin etmek (geri dönüştürülmüş veya yenilenebilir)	2026	Sürdürülebilir Ham Madde Oranı (%)	2025 yılında EAF ile üretilmiş girdi ürün alım oranı %62 olarak gerçekleşmiştir.
	Önemli tedarikçilerin tamamının Norm Holding Tedarikçi Etik Kurallarına uyumunu sağlamak	2030	Politikayı İmzalayan Tedarikçi Oranı (%)	2025 yılında Tedarikçi Etik Kuralları'nı (Code of Conduct) imzalayan tedarikçilerin oranı %20 olarak gerçekleşmiştir.

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

İŞ ETİĞİ VE UYUM

2025 yılında 3.653 çalışana Etik Eğitimi verilerek etik farkındalığın Norm Holding genelinde yaygınlaştırılması desteklenmiştir.



Faaliyetler, etik standartlar ve yasal düzenlemelere tam uyum anlayışı doğrultusunda yürütülmektedir. Şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkeleri, Norm Holding'in kurumsal yönetim yaklaşımına ve paydaşlarla yürüttüğü ilişkilere yön vermektedir.

ETİK ÇALIŞMA KURALLARI VE KAPSAMI

Etik Çalışma Kuralları; adil, şeffaf ve sorumlu bir çalışma kültürünün desteklenmesi amacıyla çalışanları, yöneticileri ve iş ortaklarını kapsamaktadır. Norm Holding'in etik yönetim yaklaşımı; **Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası**, çıkar çatışması, ihbar ve bildirim mekanizmaları ile rüşvet ve yolsuzlukla mücadeleye ilişkin politika ve prosedürler doğrultusunda bütüncül bir yönetim yapısı içerisinde yürütülmektedir.

Etik ilke ve uygulamaların etkin şekilde hayata geçirilmesini desteklemek amacıyla operasyonel süreçler tanımlanmakta ve düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

Bu kapsamda aşağıdaki temel alanlarda sıfır tolerans ilkesi uygulanmaktadır:

- **Çalışma İlkeleri:** Ayrımcılık, taciz ve zorbalığa karşı sıfır tolerans; iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının desteklenmesi ve insana yakışır çalışma ortamının korunması.
- **Bilgi ve Kurumsal Güvenlik:** Şirket varlıklarının korunması, bilgi güvenliği süreçlerinin yönetimi ve gizli bilgilerin korunması.
- **Şeffaf Ticaret Anlayışı:** Çıkar çatışmalarının önlenmesi, hediye ve ağırlama uygulamalarının yönetimi, yolsuzlukla mücadele ve üçüncü taraflarla kurulan ilişkilerde yasal ve etik ilkelere uyum.

Tacize karşı sıfır tolerans yaklaşımının bir yansıması olarak, 2025 yılında Tacizi Önleme Politikası yayımlanmıştır.

Norm Holding Tacizi Önleme Politikası: 
Norm Holding Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası:

“

ETİK HAT

Etik dışı davranışların tespiti ve önlenmesi amacıyla, Norm Holding'de bağımsız bir hizmet sağlayıcı tarafından yönetilen “Etik Hat” mekanizması uygulanmaktadır. Çalışanlar ve diğer paydaşlar; ayrımcılık, mobbing, rüşvet, çıkar çatışması ve bilgi güvenliği ihlali gibi konuları telefon (444 38 45) veya e-posta (normholding@etikhat.com.tr) kanalları üzerinden anonim olarak bildirebilmektedir.



”

ETİK HAT BİLDİRİMLERİ DEĞERLENDİRME VE KARAR ALMA SÜREÇLERİ

Etik Hat üzerinden iletilen bildirimler, gizlilik esasına uygun şekilde kayıt altına alınmakta ve Etik Kurul Sekreteri aracılığıyla Etik Kurul'a iletilmektedir. Etik Kurul, bağımsız ve tarafsız bir yapıyla çalışmakta; olası ihlallerin değerlendirilmesi ile gerekli aksiyonların koordinasyonunu sağlamaktadır.

ETİK KURUL

ADI, SOYADI	KOMİTE GÖREVİ	NORM HOLDİNG GÖREVİ
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Başkan Vekili	Yönetim Kurulu Üyesi
Nedim UYSAL	Üye*	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye / Etik Kurul Sekreteri	İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü
Zeynep SAĞDIÇ YÜCEL	Üye*	Yönetim Kurulu Sekreteri ve Hukuk Müşaviri

Norm Holding Etik Çalışma Kuralları: 

İŞ ETİĞİ VE UYUM

Süreçlerin yönetiminde aşağıdaki operasyonel adımlar izlenmektedir.

- 1 Bildirimlerin Alınması:** Etik Hat üzerinden iletilen bildirimler kayıt altına alınmaktadır.
- 2 Ön İnceleme ve Değerlendirme:** Bildirimler içeriklerine göre değerlendirme sürecine alınmaktadır.
- 3 İlgili Birimlere Yönlendirme:** Bildirimler, niteliğine göre ilgili birimlere yönlendirilmektedir. Suistimal içerikli bildirimler İç Denetim Departmanı tarafından, etik ihlal bildirimleri ise ilgili yönetim birimleri tarafından değerlendirilmektedir.
- 4 Geri Bildirim ve Süreç Takibi:** İlgili birimlerden belirlenen süre içerisinde geri bildirim alınmakta ve süreç düzenli olarak takip edilmektedir.
- 5 Etik Kurul Değerlendirmesi:** Gerekli görülmesi veya ek değerlendirme ihtiyacı oluşması halinde konu Etik Kurul'un gündemine alınmaktadır.
- 6 Aksiyon Planının Oluşturulması:** Etik Kurul tarafından değerlendirme yapılarak gerekli aksiyon planları oluşturulmaktadır.

2025 yılında etik iletişim kanalları üzerinden 36 bildirim alınmıştır.

Etik İletişim Kanalı Bildirim Sayısı	
Bağlantı Elemanları	11
Yeni İşler	25

ETİK YÖNETİMİ

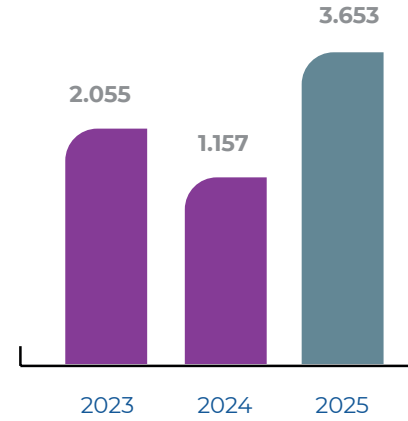
Norm Holding'de etik yönetim sisteminin etkinliğinin sürdürülmesi amacıyla politika güncellemeleri İnsan Kaynakları birimi koordinasyonunda yürütülmekte; Etik Kurul ve İç Denetim Departmanı görüşleri doğrultusunda değerlendirilerek İcra Kurulu tarafından incelenmekte ve Yönetim Kurulu onayı ile yürürlüğe alınmaktadır.

Etik ilkelerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve günlük iş süreçlerine yansıtılması amacıyla eğitim faaliyetleri düzenli olarak sürdürülmektedir.

Bu kapsamda, 2025 yılında toplam 3.653 çalışana Etik Eğitimi verilmiştir.

Etik ilkelere aykırı durumların bildirilmemesi veya yanıltıcı beyanda bulunulması da etik ihlal olarak değerlendirilmektedir.

Etik Eğitimi Verilen Çalışan Sayısı



ŞEFFAFLIK, TARAFSIZLIK VE ÇIKAR ÇATIŞMASI YÖNETİMİ

Norm Holding'de operasyonel faaliyetlerin ve karar alma süreçlerinin kişisel çıkarlar, özel ilişkiler veya dış faaliyetlerden etkilenmemesi esastır. Bu doğrultuda uygulanan Çıkar Çatışması Politikası, çalışanların ve yöneticilerin görevlerini tarafsız ve objektif bir şekilde yürütmelerine yönelik bir çerçeve sunmaktadır.

Politika, çıkar çatışmasına yol açabilecek durumların önlenmesi ve yönetilmesini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Norm Holding bünyesinde, şirket kaynaklarının, görevlerin ve yetkilerin kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanılmasına izin verilmemektedir. Çalışanların, iş ilişkileri kapsamında çıkar çatışmasına yol açabilecek durumları şeffaflık ilkesi doğrultusunda bildirmesi ve ilgili süreçlere destek vermesi beklenmektedir.

RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE

Faaliyetlerde rüşvet ve yolsuzluk risklerinin önlenmesine yönelik uygulamalar, Norm Holding'in uyum süreçleri kapsamında yürütülmektedir. Bu kapsamda uygulanan **Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası** ile **Etik Çalışma Kuralları**; çalışanların, yöneticilerin, tedarikçilerin ve diğer üçüncü tarafların uyması gereken temel ilke ve sorumlulukları tanımlamaktadır.

Politika kapsamında; uygunsuz menfaat sağlanmasının, karar alma süreçlerinin kişisel çıkarlar doğrultusunda etkilenebilmesinin ve ticari ilişkilerde etik dışı uygulamalara yol açabilecek davranışların önlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlardan ve tedarikçilerden ilgili politika ve prosedürlere uygun hareket etmeleri beklenmektedir.

Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele süreçlerinin yönetimi; Etik Kurul, İç Denetim Departmanı ve ilgili yönetim birimlerinin koordinasyonunda yürütülmektedir. Politika güncellemeleri, mevzuat değişiklikleri ve operasyonel riskler doğrultusunda düzenli olarak değerlendirilmektedir.

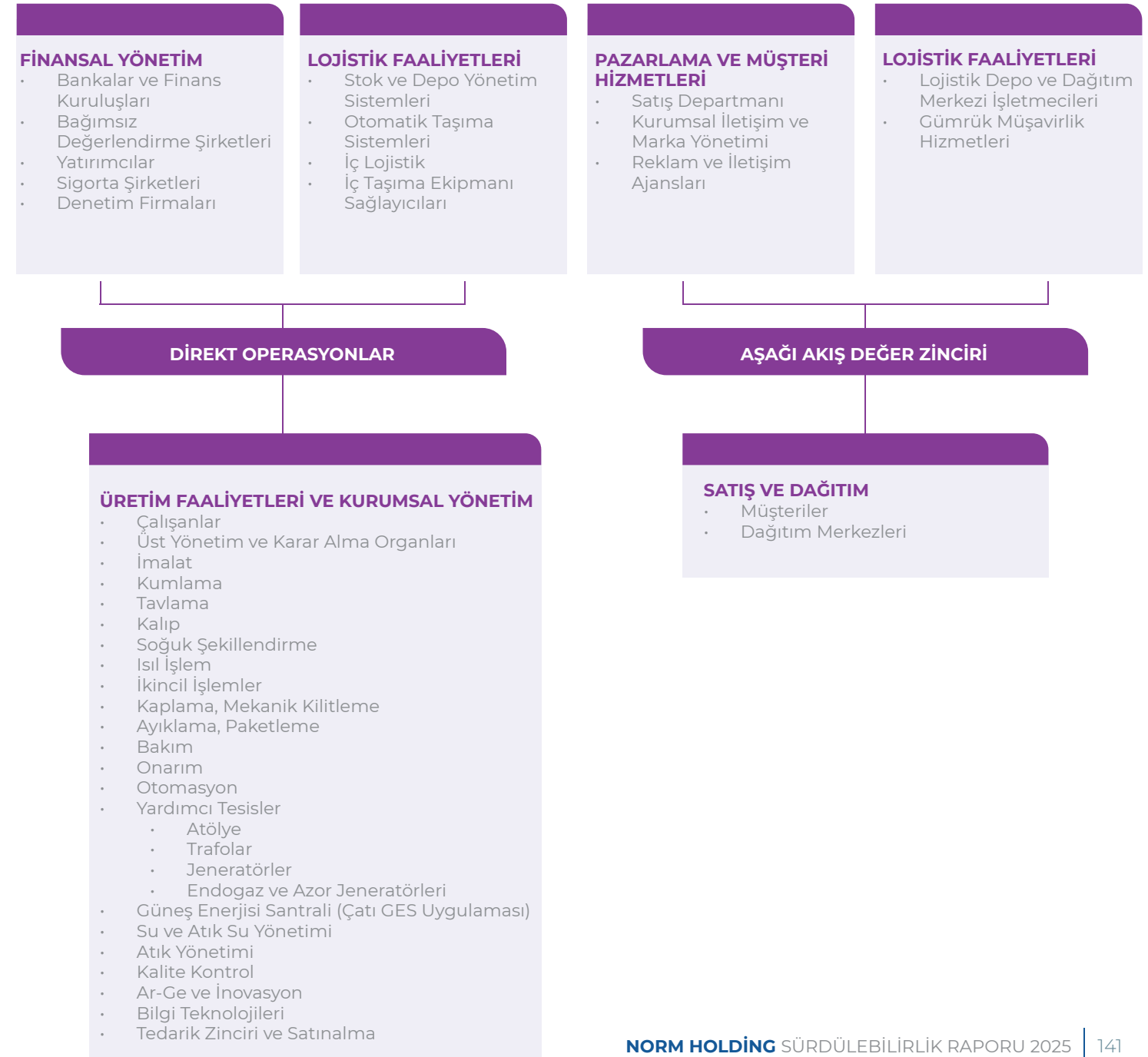
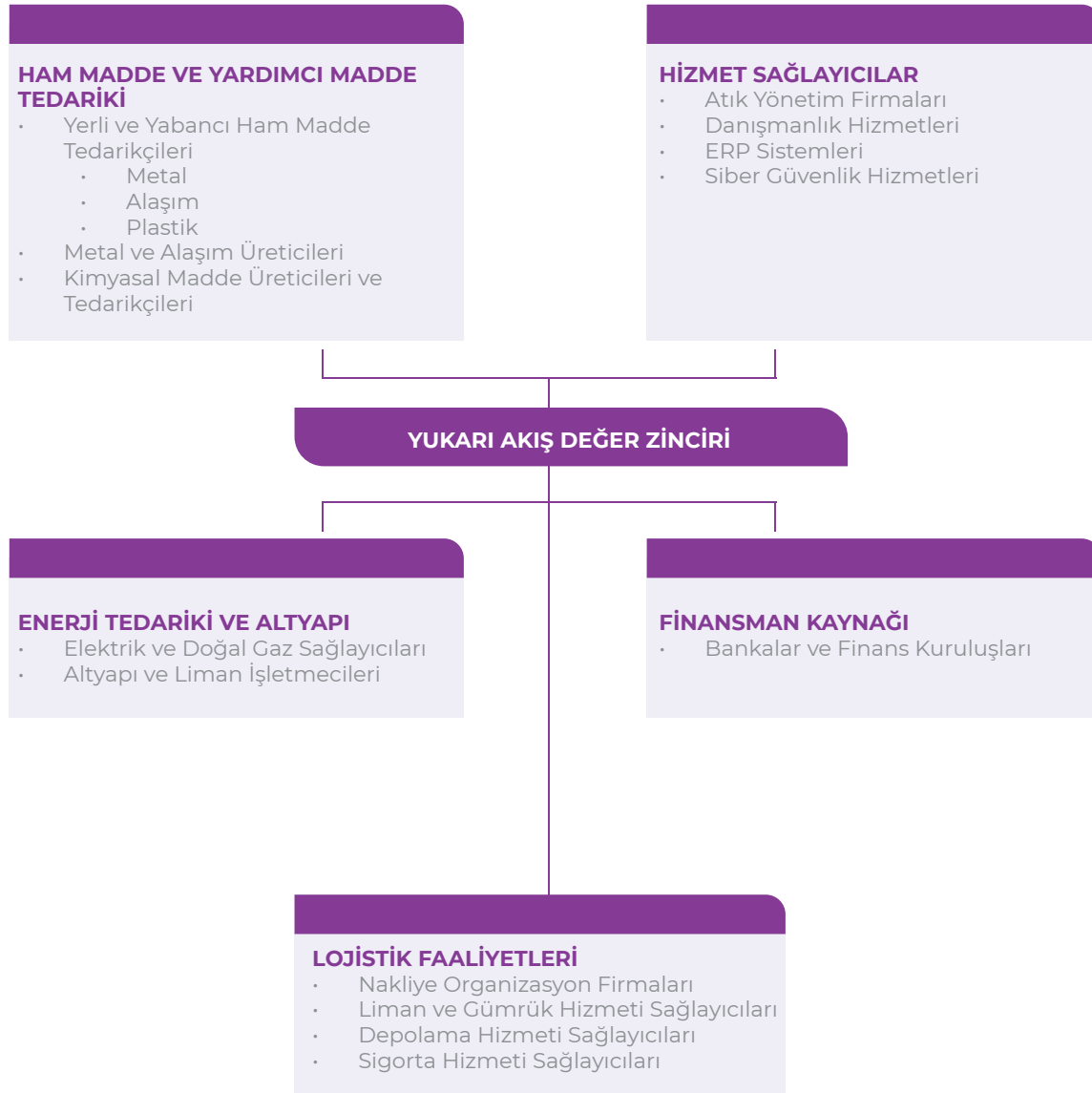
Norm Holding'de; hediye, ağırlama, seyahat ve benzeri uygulamaların iş kararlarını etkileyebilecek bir unsur hâline gelmemesi gözetilmektedir. Bu kapsamda çalışanlardan, tüm iş ilişkilerinde etik ilkelere ve ilgili politika ile prosedürlere uygun hareket etmeleri beklenmektedir.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası:

İŞ MODELİ VE DEĞER ZİNCİRİ

Norm Holding'in değer zinciri; ham madde, enerji ve hizmet tedariki ile başlayan yukarı akış süreçlerinden, Ar-Ge ve düşük karbonlu üretim faaliyetlerini içeren operasyonlara, lojistik, satış ve dağıtım ağını kapsayan aşağı akış süreçlerine kadar uzanmaktadır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik yaklaşımı, değer zincirinin tüm aşamalarında çevresel ve sosyal etkilerin, risklerin ve fırsatların değerlendirilmesini desteklemektedir.

Sürdürülebilirlik yaklaşımının operasyonlara entegre edilmesiyle, ham maddeden nihai ürüne kadar tüm aşamalarda çevresel ve sosyal risklerin yönetilmesi ve sorumlu büyüme yaklaşımının operasyonlara yansıtılması sağlanmaktadır.



SÜRDÜRÜLEBİLİR VE SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

Yerel tedarik ağının gücü ve ESG odaklı değerlendirme yaklaşımıyla Norm Holding'in tedarik zinciri sürdürülebilirlik performansı desteklenmektedir.

Sürdürülebilirlik yaklaşımının değer zinciri boyunca yaygınlaştırılmasında tedarik zinciri önemli bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda satın alma ve tedarik süreçlerinde kalite, süreklilik ve maliyet kriterlerinin yanı sıra çevresel, sosyal ve etik unsurlar da dikkate alınmaktadır.

TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE İŞ BİRLİKLERİ

Tedarikçi değerlendirme süreçlerinde, satın alma kategorilerinin stratejik önemi ve tedarik riskleri de dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda belirli doğrudan satın alma kategorilerinde ÇSY risk değerlendirmeleri gerçekleştirilmekte ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda tedarikçi önceliklendirme çalışmaları yürütülmektedir.

Kritik ham madde kategorilerinde gerçekleştirilen değerlendirmelerde ise, tedarikçilerin üretim yöntemleri ve çevresel performanslarına ilişkin kriterler de dikkate alınmaktadır. Bu sayede düşük emisyonlu üretim uygulamalarını benimseyen tedarikçilerin teşvik edilmesi ve tedarik zinciri kaynaklı çevresel risklerin azaltılması hedeflenmektedir.

TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Çevresel Etki ve Performans

Çalışma Koşulları ve Sosyal Sorumluluk

İş Sağlığı ve Güvenliği

Etik, Uyum ve İş Ahlakı

ETİK VE SORUMLU TEDARİK YAKLAŞIMI

Sürdürülebilir Norm Holding'in **Sürdürülebilir Satın Alma Politikası**, tedarik süreçlerinde çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerinin karar alma mekanizmalarına entegre edilmesine yönelik temel çerçeveyi oluşturmaktadır. Politika kapsamında şeffaflık, etik yaklaşım, insan haklarına saygı, hesap verebilirlik ve iş birliği temel ilkeler olarak kabul edilmektedir.

Bu yaklaşımı destekleyen **Tedarikçi Etik Kuralları** ve **Tedarikçi El Kitabı** ile tedarikçilerden beklenen temel ilke ve standartlar tanımlanmaktadır. Bu ilke ve standartlar:

- İnsan haklarına saygı göstermek; çocuk işçiliği, zorla çalıştırma ve insan hakları ihlallerini önlemek.
- Çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık haklarına saygı göstermek.
- Ücret, çalışma saatleri ve yan haklar konusunda yürürlükteki mevzuata uygun hareket etmek.
- Çeşitliliği, eşit fırsatları ve kapsayıcı çalışma ortamını desteklemek; her türlü ayrımcılığı önlemek.
- İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını etkin şekilde yöneterek güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı sağlamak.
- Ürün ve süreç güvenliğini gözetmek; risk yönetimi, acil durum hazırlıkları ve çalışan eğitimlerini düzenli olarak yürütmek.
- Çıkar çatışması, rüşvet, yolsuzluk, para aklama ve etik dışı uygulamalardan kaçınarak dürüst ve şeffaf iş anlayışını benimsemek.
- Rekabet hukuku, uluslararası ticaret düzenlemeleri, veri gizliliği, fikri mülkiyet hakları ve gizlilik yükümlülüklerine uymak.
- Doğal kaynakların verimli kullanılmasını desteklemek; iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında sera gazı emisyonlarını azaltmaya, yenilenebilir enerji kullanımını artırmaya ve su kaynaklarını etkin yönetmeye yönelik uygulamalar geliştirmek.
- Atık, atık su, emisyon, gürültü ve diğer çevresel etkileri yöneterek çevresel performansın iyileştirilmesine katkı sağlamak.
- Ormanların korunmasını, sürdürülebilir arazi kullanımını ve ormansızlaşma riski taşıyan ürünlerin sorumlu şekilde yönetilmesini desteklemek.
- Yerel toplulukların refahını gözetmek ve faaliyetlerin toplumsal etkilerini sorumlu bir yaklaşımla yönetmek.

Ticari grup satın alma tedarikçilerimizin %84'ü yurt içi, %16'sı ise yurt dışı tedarikçilerinden oluşmaktadır. Endüstri grup satın alma tedarikçilerimizin ise %92'si yurt için, %8'i ise yurt dışı tedarikçilerinden oluşmaktadır.

TEDARİK ZİNCİRİNDE DİJİTALLEŞME VE İZLENEBİLİRLİK

Tedarik zinciri süreçlerinde veriye dayalı yönetim anlayışının güçlendirilmesi amacıyla dijital altyapılardan yararlanılmaktadır. Tedarikçilere ilişkin performans verileri düzenli olarak değerlendirilmekte ve elde edilen sonuçlar satın alma süreçlerinde karar destek unsuru olarak kullanılmaktadır.

Kritik tedarikçilere yönelik çevresel ve sosyal risk analizleri gerçekleştirilmekte, tedarik zinciri kaynaklı risklerin etkin şekilde yönetilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

TEDARİKÇİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEĞERLENDİRMELERİ

Tedarikçi performansının bütüncül şekilde değerlendirilmesi amacıyla Tedarikçi ÇSY Değerlendirme Sistemi uygulanmaktadır.

Sistem kapsamında tedarikçiler;

- Performans – %45
- Kalite – %45
- Sürdürülebilirlik – %10

kriterlerinden oluşan bir değerlendirme modeli ile analiz edilmektedir.

2025 yılında gerçekleştirilen ESG risk değerlendirmeleri sonucunda 13 tedarikçi yüksek riskli olarak sınıflandırılmış; bu tedarikçilere öncelik verilerek sürdürülebilir tedarik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmüştür.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEĞERLENDİRME SEVİYELERİ

SEVİYE	PUAN ARALIĞI
Mükemmel	100-90
İyi	70-89
Kabul Edilebilir	50-69
Orta Risk	30-49
Yüksek Risk	0-29

Norm Holding Sürdürülebilir Satın Alma Politikası:
Norm Holding Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu:

SÜRDÜRÜLEBİLİR VE SORUMLU TEDARİK ZİNCİRİ

TEDARİK ZİNCİRİ ESG HEDEFLERİ

Sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımı doğrultusunda çevresel, sosyal ve yönetsel alanlarda belirlenen hedefler, tedarik zinciri alanındaki çalışmalara yön veren yol haritasını oluşturmaktadır.

- 1 2050 yılına kadar tedarik zinciri kaynaklı karbon emisyonlarının baz yıla göre %50 oranında azaltılması.
- 2 2030 yılına kadar stratejik tedarikçilerin tamamının ISO 14001 ve ISO 45001 yönetim sistemlerine sahip olması.
- 3 2026 yılı itibarıyla kullanılan ham maddelerin %80'inin geri dönüştürülmüş veya yenilenebilir kaynaklardan tedarik edilmesi.
- 4 Tedarik zincirinde çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmaya sıfır tolerans yaklaşımının sürdürülmesi.
- 5 2026 yılına kadar satın alma ekiplerinin tamamının sürdürülebilirlik konularında eğitilmesi.
- 6 2030 yılına kadar tüm tedarikçilerin Norm Holding Etik Kuralları ile uyumlu faaliyet göstermesi.

TEDARİK ZİNCİRİNDE ETİK STANDARTLAR VE UYUM

Norm Holding'in etik ilke ve standartlarının tedarik zinciri boyunca benimsenmesini desteklemek amacıyla, tedarikçilerden beklenen çalışma prensiplerini içeren **Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu** 2025 yılında yayımlandı. Bu çalışma ile iş ortaklarıyla paylaşılan etik beklentiler ve temel çalışma ilkeleri ortak bir çerçevede ortaya konuldu.

Tedarikçilerden; adil ücretlendirme, güvenli çalışma koşulları ve çeşitliliğin desteklenmesi gibi insan haklarına saygılı uygulamaları önceliklendirmeleri beklenmektedir.

SIFIR TOLERANS

Çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmaya karşı tavizsiz yaklaşım.

ADİL ÇALIŞMA

Ücret ve çalışma sürelerine ilişkin adil uygulamaların benimsenmesi

FIRSAT EŞİTLİĞİ

Ayrımcılığın önlenmesi ve çeşitliliğin desteklenmesi

GÜVENLİ ORTAM

İSG standartlarına tam uyum ve risk yönetimi.

ETİK VE ŞEFFAFLIK

Yolsuzlukla mücadele ve tedarik zincirinde şeffaflığın sağlanması.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri memnuniyeti yaklaşımı; müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru anlaşılmasıyla kaliteli, güvenilir ve yenilikçi çözümler sunulmasına dayanmaktadır. Müşteri geri bildirimleri düzenli olarak değerlendirilmekte ve hizmet süreçlerinin geliştirilmesinde yol gösterici bir unsur olarak ele alınmaktadır.

2025 yılında gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti ölçümlerinde yurt içi müşteri memnuniyeti skoru 4,29, yurt dışı müşteri memnuniyeti skoru ise 4,01 olarak gerçekleşmiştir.

MÜŞTERİ GERİ BİLDİRİM VE ŞİKÂyet YÖNETİMİ

Müşterilerden gelen talep, öneri ve geri bildirimler çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla alınmakta ve ilgili birimler tarafından değerlendirilmektedir. Geri bildirimler doğrultusunda gerekli aksiyonlar planlanmakta, çözüm süreçleri yürütülmekte ve elde edilen çıktılar hizmet kalitesinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

MÜŞTERİ GERİ BİLDİRİM SÜRECİ

- 1 Talep, Öneri ve Şikâyetlerin İletilmesi
- 2 Geri Bildirimlerin Değerlendirilmesi
- 3 İlgili birimler Tarafından İncelenmesi
- 4 Çözüm ve İyileştirme Çalışmalarının Yürütülmesi
- 5 Müşteri Deneyiminin Geliştirilmesi

MÜŞTERİ VERİLERİNİN KORUNMASI

Müşteri bilgileri ve ticari veriler, **Bilgi Güvenliği Politikası** doğrultusunda yürürlükteki mevzuat ve ilgili standartlara uygun şekilde korunmaktadır.

2025 yılı içerisinde müşteri mahremiyetinin ihlaline ilişkin herhangi bir vaka yaşanmamıştır.



EKLER

Yönetim Kurulu Üyeleri Özgeçmişleri
Performans İndikatörleri
GRI İçerik İndeksi
Küresel İlkeler Sözleşmesi – UNGC BM
Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS)
Kısaltmalar ve Teknik Terimler Sözlüğü
İletişim

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ ÖZGEÇMİŞLERİ

MEHMET FATİH 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; Ege İhracatçı Birlikleri'nde Yönetim Kurulu Üyesi, Ege Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, 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 TÜSİAD, TİM, TAİDER, KALDER, ESİAD, EĞİAD, Salihlililer Kültür ve Dayanışma Derneği üyesidir.



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 ilgilenmektedir. Duygu Uysal Simrooğlu, 2023 yılı Eylül ayında İKSEV İzmir Avrupa Caz Festivali kapsamında sahnelenen Feminen dans projesinin yapımcılığını ve sanat yönetmenliğini üstlendi. 2021-2023 yılları arasında, Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanlığı görevi ile şirketin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin liderliğini üstlenen Simrooğlu, 2017 yılından bu yana Norm Holding Yönetim Kurulu Üyesi'ne devam etmektedir.

NEDİM UYSAL

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

İzmir Amerikan Koleji'nden mezun olan Nedim Uysal, üniversite eğitimini Michigan State Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi 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, EĞİAD ve TAİDER bünyesindeki çalışmalarını aktif olarak sürdürmektedir.



MUHİTTİN 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 Murakıby 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, Gözlem Grubu Başkanlığı görevlerini sürdürmektedir.

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.



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.



MUSTAFA SABRİ DOĞRUSOY

Yönetim Kurulu Üyesi/Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı

Mustafa Sabri Doğrusoy, Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik lisans eğitiminin ardından İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi hızlandırılmış lisans eğitimi ve yüksek lisans eğitimi tamamlayarak MBA derecesini aldı. Eş zamanlı Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisansüstü eğitimi-ne 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. TÜSİAD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), KALDER iş dünyasında üyesi olduğu dernekler arasındadır. 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.



PERFORMANS İNDİKATÖRLERİ

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
	4.129	3.824	3.786

CİNSİYETE GÖRE ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
KADIN	KİŞİ	409	426	460
	ORAN	%9,9	%11,1	%12,2
ERKEK	KİŞİ	3.720	3.398	3.326
	ORAN	%90,1	%88,9	%87,8

KATEGORİ BAZINDA ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
Ofis Çalışanı	KADIN	345	345	334
	ERKEK	559	584	527
SAHA ÇALIŞANI	KADIN	64	81	126
	ERKEK	3.161	2.814	2.799

Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Sayısı*	2023	2024	2025
İLKÖĞRETİM VE ALTI	10	8	6
LİSE	57	54	44
ÜNİVERSİTE VE ÜSTÜ	788	826	765
ERKEK	3.161	2.814	2.799

*Değerlere yurt dışı çalışan sayısı dahil değildir.

İSTİHDAM TÜRÜNE GÖRE ÇALIŞAN SAYISI*	BİRİM	2023	2024	2025
Yarı Zamanlı	KADIN	0	0	0
	ERKEK	0	0	0
TAM ZAMANLI	KADIN	394	411	440
	ERKEK	3.659	3.336	3.274

*Değerlere yurt dışı çalışan sayısı dahil değildir.

YAŞ DAĞILIMINA GÖRE ÇALIŞAN SAYISI & ORANI	BİRİM	2023	2024	2025
18 - 30 YAŞ ARASI	KADIN	178	191	162
	ORAN	%8,9	%10,7	%10,4
	ERKEK	1.831	1.589	1.391
31 - 40 YAŞ ARASI	ORAN	%91,1	%89,3	%89,6
	KADIN	163	165	208
	ORAN	%10,9	%11,7	%14,1
41 - 50 YAŞ ARASI	ERKEK	1.330	1.242	1.267
	ORAN	%89,1	%88,3	%85,9
	KADIN	54	52	65
51 - 60 YAŞ ARASI	ORAN	%10,3	%10,1	%10,4
	ERKEK	468	465	560
	ORAN	%89,7	%89,9	%89,6
60 YAŞ ÜSTÜ	KADIN	10	13	18
	ORAN	%13,5	%14,1	%17
	ERKEK	64	79	88
60 YAŞ ÜSTÜ	ORAN	%86,5	%85,9	%83
	KADIN	0	0	1
	ORAN	%0	%0	%50
60 YAŞ ÜSTÜ	ERKEK	4	2	1
	ORAN	%100	%100	%50

SÖZLEŞME TÜRÜNE GÖRE ÇALIŞAN SAYISI*	BİRİM	2023	2024	2025
BELİRSİZ SÜRELİ	KADIN	409	426	460
	ERKEK	3.720	3.398	3.326
BELİRLİ SÜRELİ	KADIN	0	0	0
	ERKEK	0	0	0

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

BÖLGEYE GÖRE ÇALIŞAN SAYISI*	BİRİM	2023	2024	2025
ANKARA	KADIN	3	3	4
	ERKEK	21	18	18
BURSA	KADIN	7	5	5
	ERKEK	14	14	13
DİLOVASI	KADIN	5	4	3
	ERKEK	20	25	19
GÖLCÜK	KADIN	5	4	3
	ERKEK	10	14	14
İZMİR	KADIN	336	343	329
	ERKEK	1.743	1.604	1.553
SAKARYA	KADIN	5	14	25
	ERKEK	22	40	45
SALİHLİ	KADIN	33	38	71
	ERKEK	1.829	1.621	1.612

* Değerlere yurt dışı çalışan sayısı dahil değildir.

ENGELLİ ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
	KADIN	14	15	17
	ORAN	%14,6	%15,6	%17,3
	ERKEK	82	81	81
	ORAN	%85,4	%84,4	%82,7

CİNSİYETE GÖRE ORTALAMA KIDEM YILI*	BİRİM	2023	2024	2025
	KADIN	4,51	4,56	4,27
	ERKEK	5,29	5,89	6,28

* Yurt dışı değerleri dahil edilmmiştir.

İŞE YENİ ALINAN ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
BEYAZ YAKA	205	169	136
MAVİ YAKA	569	327	423

İŞTEN AYRILAN ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
BEYAZ YAKA	107	112	105
MAVİ YAKA	295	281	256

YÖNETİM KATEGORİSİNE GÖRE ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
Üst yönetim*	KADIN	5	5	4
	ORAN	%23,8	%21,7	%16,7
	ERKEK	16	18	20
	ORAN	%76,2	%78,3	%83,3
Orta Düzey**	KADIN	13	16	14
	ORAN	%18,8	%21,3	%18,7
	ERKEK	56	59	61
	ORAN	%81,2	%78,7	%81,3
Diğer***	KADIN	24	17	23
	ORAN	%28,2	%21,5	%28,8
	ERKEK	61	62	57
	ORAN	%71,8	%78,5	71,3

* Üst Yönetim: Başkan/Direktör/Genel Müdür/CEO

** Orta Düzey: Fabrika Müdürü/Grup Müdürü/Müdür/Eksper

*** Diğer: Yönetici

STEM ÇALIŞAN SAYISI			
BİRİM	2023	2024	2025
KADIN ÇALIŞAN SAYISI	172	176	153
ERKEK ÇALIŞAN SAYISI	339	356	311
KADIN ÇALIŞAN ORANI	%34	%33	%33
ERKEK ÇALIŞAN ORANI	%66	%67	%67

CİNSİYETE GÖRE İŞE YENİ ALINAN ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
KADIN	KİŞİ	118	90	124
	ORAN	%15,2	%18,1	%22,2
Erkek	KİŞİ	656	406	435
	ORAN	%84,8	%81,9	%77,8

YENİ İŞE ALINAN ÇALIŞANLARA YÖNELİK ORYANTASYON VE TUTUNDURMA PROGRAMLARININ BAŞARI ORANI	BİRİM	2023	2024	2025
0-2 YIL İSTİFA DEVİR ORANI	YÜZDE	%20,50	%22,64	%26,46

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

YAŞA GÖRE İŞE YENİ ALINAN ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
18 - 30 YAŞ ARASI	KİŞİ	587	352	373
	ORAN	%75,8	%71,0	%66,6
31 - 40 Yaş Arası	KİŞİ	162	121	153
	ORAN	%20,9	%24,4	%27,3
41 - 50 Yaş Arası	KİŞİ	25	22	32
	ORAN	%3,2	%4,4	%5,7
51 - 60 Yaş Arası	KİŞİ	0	1	2
	ORAN	%0	%0	%0
60 Yaş Üstü	KİŞİ	0	0	0
	ORAN	%0	%0	%0

CİNSİYETE GÖRE İŞTEN AYRILAN ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
Kadın	KİŞİ	48	56	60
	ORAN	%11,9	%14,2	%16,6
Erkek	KİŞİ	354	337	301
	ORAN	%88,1	%85,8	%83,4

YAŞA GÖRE İŞTEN AYRILAN ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
18 - 30 Yaş Arası	KİŞİ	279	259	220
	ORAN	%69,4	%65,9	%60,9
31 - 40 Yaş Arası	KİŞİ	95	110	108
	ORAN	%23,6	%28	%29,9
41 - 50 Yaş Arası	KİŞİ	24	21	29
	ORAN	%6	%5,3	%8
51 - 60 Yaş Arası	KİŞİ	3	3	4
	ORAN	%0,7	%0,8	%1,1
60 Yaş Üstü	KİŞİ	1	0	0
	ORAN	%0,2	%0	%0

DOĞUM İZNİNE & BABALIK İZNİNE HAK KAZANAN ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
KADIN	9	11	20
ERKEK	215	205	202

DOĞUM İZNİNİ & BABALIK İZNİNİ KULLANAN ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
KADIN	9	11	20
ERKEK	215	205	202

DOĞUM İZNİNDEN & BABALIK İZNİNDEN DÖNEN ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
KADIN	9	7	17
ERKEK	215	205	202

DOĞUM VEYA BABALIK İZNİ SONRASINDA İŞE DÖNEN VE EN AZ 12 AY SÜREYLE ÇALIŞMAYA DEVAM EDEN ÇALIŞAN SAYISI	2023	2024	2025
KADIN	8	7	17
ERKEK	166	181	161

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MEMNUNİYETİ SKORU (%)	BİRİM	2021	2023	2025	2026
ÇALIŞAN BAĞLILIĞI*	PUAN	71	59	-	74
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ**	PUAN	82	73	-	82

* Çalışan bağlılığı 2 yılda bir ölçülmektedir. 2025 yılında çalışan anketi yapılmamıştır.

** Çalışan memnuniyeti 2 yılda bir ölçülmektedir.

ÇALIŞAN KATEGORİLERİNE GÖRE VERİLEN EĞİTİM SAATLERİ VE KATILIMCI SAYILARI	BİRİM	2023	2024	2025
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER	KİŞİ*SAAT	568	341	511
	KİŞİ	19	24	25
ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER	KİŞİ*SAAT	3.347	1.708	1.622
	KİŞİ	62	65	67
DİĞER ÇALIŞANLAR	KİŞİ*SAAT	72.560	71.724	79.315
	KİŞİ	4.454	4.312	4.198

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İSTİHDAM TÜRÜNE GÖRE VERİLEN EĞİTİM SAATLERİ VE KATILIMCI SAYILARI	BİRİM	2023	2024	2025
MAVİ YAKA	Kişi*Saat	47.652	50.390	62.587
	Kişi	3.541	3.452	3.332
BEYAZ YAKA	Kişi*Saat	28.822	23.383	18.861
	Kişi	994	949	958

CİNSİYETE GÖRE VERİLEN EĞİTİM SAATLERİ VE KATILIMCI SAYILARI	BİRİM	2023	2024	2025
ERKEK	Kişi*Saat	64.982	63.024	70.618
	Kişi	4.072	3.932	3.741
KADIN	Kişi*Saat	11.492	10.749	10.829
	Kişi	463	469	549

TÜRÜNE GÖRE ÇALIŞANLARA VERİLEN EĞİTİM SAATİ	BİRİM	2023	2024	2025
MESLEKİ GELİŞİM	SAAT	18.000	10.519	5.436
KİŞİSEL GELİŞİM	SAAT	1.612	516	5.359
İSG	SAAT	18.868	17.384	27.623
DİĞER	SAAT	37.994	45.355	43.030

ETİK EĞİTİMLERİNE KATILAN ÇALIŞAN SAYISI				
BİRİM	2023	2024	2025	
KİŞİ	2.055	1.157	3.653	

ÇEVRE EĞİTİMLERİNE KATILAN ÇALIŞAN SAYISI VE EĞİTİM SÜRESİ	BİRİM	2023	2024	2025
EĞİTİM SAATİ	SAAT	1.662	4.457	4.719
EĞİTİM ALAN ÇALIŞAN SAYISI	KİŞİ	1.263	2.885	2.567

İSG EĞİTİMİ VERİLEN ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
İSG EĞİTİMİ	(KİŞİ*SAAT)	42654	24496	
EĞİTİM ALAN ÇALIŞAN SAYISI	KİŞİ	4129	3824	

***	2023	2024	2025
KAZA SIKLIK ORANI (KSO)*	10,05	12,04	12,94
KAYIP GÜN ORANI (LDR)			
KAZA AĞIRLIK ORANI (KAO)**	0,16	0,17	0,21
İŞ KAZASI SAYISI			
ÖLÜMLÜ KAZA SAYISI	0	0	0
RAMAK KALA		184	384

* (Lost Time Injury Rate) (Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati

** (Severity Rate) (Kayıp Gün x 1000) / Toplam Çalışma Saati

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

***	2023	2024	2025
KAYIP GÜNLÜ KAZA SAYISI	80	91	101
KAYIP GÜN	1.305	1.315	1.621
KAYIP GÜNSÜZ KAZA SAYISI	57	84	86

**** 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.

TEDARİKÇİ SAYISI*	Birim	2023	2024	2025
YURT DIŞI TEDARİKÇİ SAYISI	Adet	37	40	32
	Oran	18%	%18	%16
YURT İÇİ TEDARİKÇİ SAYISI	Adet	173	184	172
	Oran	82%	82%	%84

* Veriler yalnızca Ticari Grup satın alma faaliyetlerini kapsamaktadır.

YENİ ÇALIŞILMAYA BAŞLANAN TEDARİKÇİ SAYISI*	BİRİM	2023	2024	2025
YURT İÇİ	ADET	9	11	3
YURT DIŞI	ADET	53	35	48

* Veriler yalnızca Ticari Grup satın alma faaliyetlerini kapsamaktadır.

TEDARİKÇİ SAYISI*	Birim	2023	2024	2025
YURT DIŞI TEDARİKÇİ SAYISI	Adet	139	199	123
	Oran	12%	%9	%8
YURT İÇİ TEDARİKÇİ SAYISI	Adet	1.048	1.969	1.372
	Oran	88%	%91	%92

* Veriler yalnızca Endüstri Grup satın alma faaliyetlerini kapsamaktadır.

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

YENİLENEMEZ DOĞRUDAN ENERJİ TÜKETİM MİKTARI	BİRİM	2023	2024	2025
BENZİN	LİTRE	170.342	204.233	204.330
MAZOT /MOTORİN	LİTRE	377.720	100.007	101.901
DOĞAL GAZ	m³	18.814.351	20.237.615	20.288.051
YENİLENEMEZ DOLAYLI ENERJİ TÜKETİM MİKTARI	BİRİM	2023	2024	2025
ŞEBEKE ELEKTRİĞİ	KWh	120.323.140	112.828.033	125.091.749
YENİLEBİLİR ENERJİ KAYNAÇINDAN TEMİN EDİLEN ENERJİ	BİRİM	2023	2024	2025
GES ÜRETİMİ	KWh	4.557.529	6.969.854	60.780.124
SERA GAZI EMİSYON MİKTARI	BİRİM	2023	2024	2025
KAPSAM 1	tCO ₂ e	41.770,84	40.150,10	40.993,02
KAPSAM 2	tCO ₂ e	50.119,46	50.542,70	54.026,56
GRUP ŞİRKETLERİ BAZINDA KAPSAM 1 SERA GAZI EMİSYONLARI	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS SALİHLİ CIVATA	tCO ₂ e	13.611,16	12.742,65	14.435,16
NORM FASTENERS İZMİR CIVATA	tCO ₂ e	11.521,86	8.735,08	7.785,54
NORM COATING	tCO ₂ e	5.257,26	6.950,72	6.824,11
NORM FASTENERS SOMUN	tCO ₂ e	5.681,98	5.670,08	6.562,92
STANDART CIVATA (STD)	tCO ₂ e	597,25	820,30	364,71
NORM FASTENERS CIVATA	tCO ₂ e	-	509,54	1.212,97
NORM TOOLING	tCO ₂ e	172,27	175,49	148,19
ST TRADING	tCO ₂ e	68,1	57,43	83,58
NORM FASTENERS ROMANYA	tCO ₂ e	46,1	57,39	53,28
NORM FORGING	tCO ₂ e	-	51,99	226,75
NORM FASTENERS ALMANYA	tCO ₂ e	38,11	49,02	69,13
NORM FASTENERS BURSA	tCO ₂ e	70,71	41,68	27,98
NRM MÜHENDİSLİK	tCO ₂ e	20,17	32,12	20,31
NORM FASTENERS AMERİKA	tCO ₂ e	17,18	21,01	147,16
NORM STAMPING	tCO ₂ e	-	15,97	-
NORM FASTENERS GÖLCÜK	tCO ₂ e	469,22	12,20	11,35
MS VIDA	tCO ₂ e	3.793,95	3.577,2	3.019,93

GRUP ŞİRKETLERİ BAZINDA KAPSAM 2 (LOKASYON BAZLI + MARKET BAZLI) SERA GAZI EMİSYONLARI	Birim	2023	2024	2025
Norm Fasteners Salihli Cıvata	tCO ₂ e	12.688,77	9.630,72	9752,05
Norm Fasteners İzmir Cıvata	tCO ₂ e	6.451,28	6.118,34	5742,82
Norm Coating	tCO ₂ e	16.085,11	17.487,54	18.684,97
Norm Fasteners Somun	tCO ₂ e	6.972,74	7.757,67	11.554,79
Standart Cıvata (STD)	tCO ₂ e	215,48	205,26	197,56
Norm Fasteners Cıvata	tCO ₂ e	-	204,44	359,97
Norm Tooling	tCO ₂ e	1.883,90	1.858,45	1.852
ST Trading	tCO ₂ e	29,30	25,61	29,31
Norm Fasteners Romanya	tCO ₂ e	7,69	16,82	9,35
Norm Forging	tCO ₂ e	-	1.069,58	690,89
Norm Fasteners Almanya	tCO ₂ e	26,19	23,87	89,8
Norm Fasteners Bursa	tCO ₂ e	18,71	22,21	22,69
NRM Mühendislik	tCO ₂ e	119,07	80,13	54,018
Norm Fasteners Amerika	tCO ₂ e	117,93	153,60	113,4
Norm Stamping	tCO ₂ e	-	306,77	341
Norm Fasteners Gölcük	tCO ₂ e	28,09	27,74	40,93
MS Vida	tCO ₂ e	4.864.13	4.839.24	4.490,86
ENERJİ YOĞUNLUĞU	Birim	2023	2024	2025
Norm Fasteners Cıvata	MWh/ton	2	2,26	2,39
Norm Fasteners Vida	MWh/ton	2,16	2,44	2,22
Norm Fasteners Salihli	MWh/ton	1,74	1,93	1.94
Norm Fasteners Somun	MWh/ton	1,13	1,27	1,49
Norm Coating	MWh/ toplam adet	0,62	0,56	0,55
KARBON YOĞUNLUĞU	Birim	2023	2024	2025
(Kapsam 1 & 2)	Birim	2023	2024	2025
Norm Fasteners Cıvata İzmir	tonCO ₂ e / ton ürün	0,55	0,579	0,61
Norm Fasteners Salihli	tonCO ₂ e / ton ürün	0,44	0,473	0,456
Norm Fasteners Vida	tonCO ₂ e / ton ürün	0,55	0,685	0,591
Norm Fasteners Somun	tonCO ₂ e / ton ürün	0,31	0,344	0,420
Norm Coating	tonCO ₂ e / toplam adet	0,18	0,183	0,198

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

TÜRÜNE GÖRE ATIK MİKTARI*	BİRİM	2023	2024	2025
TEHLİKELİ ATIKLAR	TON	3.299,18	20.518,88	20.383,95
TEHLİKESİZ ATIKLAR	TON	19.297,21	2.852,81	2.382,45

* Yıl içerisinde atık sınıflandırma yaklaşımında yapılan güncellemeler sonucunda bazı atık türleri doğrudan tehlikeli atık olarak yönetilmeye başlanmıştır. Bu değişiklik nedeniyle tehlikeli ve tehlikesiz atık miktarlarında önceki yıllara kıyasla farklılıklar oluşmuştur.

I-REC İLE KARŞILANAN ELEKTRİK MİKTARI	BİRİM	2025	KARŞILANAN ENERJİ ORANI
İZMİR CIVATA	KWh	13.232.323	%100
SALİHLİ CIVATA	KWh	22.407.170	%100
İZMİR SOMUN	KWh	10.142.855	%100
SALİHLİ SOMUN	KWh	4.724.328	%25

BERTARAF YÖNTEMİNE GÖRE ATIK MİKTARI	Birim	2023	2024	2025
Enerji Geri Kazanımı	Ton	-	-	-
Geri kazanım	Ton	22.596,31	23.371,31	22.715,45
Atık Sahası	Ton	-	-	-
Atık yakımı	Ton	-	-	-
Diğer Bertaraf Yöntemi	Ton	0,09	0,3860	50,95

ÇEKİLEN TOPLAM SU MİKTARI	Birim	2023	2024	2025
Üçüncü Taraf Suları (Şebeke Suyu vb.)	Megalitre	863,47	978,22	775,93

ATIK SU DEŞARJI	BİRİM	2023	2024	2025
YER ALTI SULARI	MEGALİTRE	-		
DENİZ SUYU	MEGALİTRE	-		
ÜÇÜNCÜ TARAF SULARI (KANALİZASYON VB.)	m³	777.123,38	880.402,23	698.345,57

SU TÜKETİMİ	Birim	2023	2024	2025
	m³	863.470,42	978.224,70	775.939

ARTEZYEN SU TÜKETİMİ (M3)	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS SALİHLİ	m³	20.108	18.000	1.588
NORM FASTENERS SOMUN SALİHLİ	m³	29.995	30.000	26.268
NORM COATING SALİHLİ	m³	98.130	179.260	194.068

SU YOÇUNLUÇU	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS CIVATA-İZMİR CIVATA	m³/ton	1,32	1,74	1,63
MS VİDA	m³/ton	2,21	3,00	2,50
NORM FASTENERS SALİHLİ CIVATA	m³/ton	1,46	1,55	1,13
NORM FASTENERS SOMUN	m³/ton	2,69	2,00	1,38
NORM COATING	m3/toplam adet	5,37	5,55	3,73

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YATIRIMLARI YATIRIM MİKTARI	Birim	2023	2024	2025
	Milyon Euro	4,2	17,3	6,4

FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

NET SATIŞLAR VE YATIRIMLAR	BİRİM	2023	2024	2025
KONSOLİDE NET SATIŞLAR	MİLYON EURO	501	450	424
KOMBİNE YATIRIMLAR	MİLYON EURO	86	75	45

PATENT BAŞVURU SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS SOMUN	ADET	1	1	0
NORM FASTENERS CIVATA	ADET	6	5	9
NORM	ADET	1	1	0

ÜRETİLEN YENİ ÜRÜN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS SOMUN	ADET	440	425	423
NORM FASTENERS CIVATA	ADET	1.372	1.365	1.673
NORM TOOLİNG	ADET	4.404	4.105	7.364

İKİZ DÖNÜŞÜM & AR-GE & İNOVASYON YATIRIM MİKTARI	BİRİM	2023	2024	2025
	MİLYON TL	125,4	190,3	246,3

AR-GE ÇALIŞAN SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS SOMUN	kişi	19	19	20
NORM FASTENERS CIVATA	kişi	55	58	60
NORM TOOLİNG	kişi	21	21	17

ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİKLERİ	BİRİM	2023	2024	2025
PROJELER	ADET	13	3	1
TEZLER	ADET	8	9	6

ROBOT OTOMASYONLU PROJE SAYISI	BİRİM	2023	2024	2025
	ADET	208	347	395

AR-GE YATIRIMLARININ CİROYA ORANI	BİRİM	2023	2024	2025
NORM FASTENERS SOMUN	%	%0,30	%0,33	%0,21
NORM FASTENERS CIVATA	%	%1,45	%2,45	%2,61
NORM TOOLİNG	%	%0,00	%1,00	%1,28

GRI İÇERİK İNDEKSİ

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
GENEL AÇIKLAMALAR			
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-1 Kuruluşa Ait Detaylar	Norm Holding Hakkında Norm Holding Bağlı Şirketleri ve Markaları Norrm Holding Faaliyet Alanları	7 - 35 - 37
	2-2 Sürdürülebilirlik Raporlamasına Dahil Edilen Kuruluşlar	Rapor Hakkında	6
	2-3 Raporlama Periyodu, Sıklığı Ve İrtibat Bilgisi	Rapor Hakkında	6
	2-4 Bilgilerin Yeniden İfade Edilmesi	Raporda yeniden ifade edilen bilgi bulunmamaktadır.	-
	2-5 Dış Denetim	Dış denetim gerçekleştirilmemiştir.	-
	2-6 Faaliyetler, Değer Zinciri Ve İş İlişkileri	Faaliyet gösterilen bölgeler Yurt Dışı Faaliyetleri Norm Holding Faaliyet Alanları Üretim operasyonları	31 - 33 - 37 - 45
	2-7 Çalışanlar	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performans Göstergeleri	87 - 91 - 151
	2-8 Çalışan Olmayan İşçiler	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performans Göstergeleri	87 - 91 - 151
	2-9 Yönetim Yapısı Ve Bileşimi	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25
	2-10 En Yüksek Yönetişim Organının Adaylığı Ve Seçimi	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25
	2-11 En Yüksek Yönetişim Organının Başkanı	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25
	2-12 Etkilerin Yönetimini Denetlemede En Yüksek Yönetişim Organının Rolü	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25
	2-13 Etkileri Yönetmek İçin Sorumluluk Delegasyonu	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25
	2-14 Sürdürülebilirlik Raporlamasında En Yüksek Yönetişim Organının Rolü	Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler Sürdürülebilirlik Yönetimi	25 - 77
	2-15 Çıkar Çatışması	İş Etiği ve Uyum	137
	2-16 Kritik Endişelerin İletilmesi	İş Etiği ve Uyum	137
	2-17 En Yüksek Yönetişim Organının Toplu Bilgisi	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-18 En Yüksek Yönetişim Organının Performansının Değerlendirilmesi	Norm Holding Yönetişim Yapısı Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler	21 - 25
	2-19 Ücretlendirme Politikaları	Norm Holding Yönetişim Yapısı Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	21- 86
	2-20 Ücret Belirleme Süreci	Norm Holding Yönetişim Yapısı Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	21- 86
	2-21 Yıllık Toplam Ücret Oranı	Gizlilik nedeniyle paylaşılmamaktadır.	-
	2-22 Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisine Dair Açıklama	Sürdürülebilirlik Strateji	71
	2-23 Politika Taahhütleri	Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık	49
	2-24 Politika Taahhütlerinin Yerleştirilmesi	Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık	49
	2-25 Olumsuz Etkileri İyileştirme Süreçleri	İş Etiği ve Uyum	137
	2-26 Tavsiye Arama Ve Endişeleri Dile Getirme Mekanizmaları	İş Etiği ve Uyum	137
	2-27 Kanun Ve Yönetmeliklere Uyum	İş Etiği ve Uyum	137
	2-28 Üyelikler	Kurumsal Üyelikler	66
	2-29 Paydaş Katılımı Ve Yaklaşımı	Paydaş İletişimi	65
	2-30 Toplu İş Sözleşmeleri	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	86
ÖNCELİKLİ KONULAR			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-1 Öncelikli Konuların Belirlenme Süreci	Önceliklendirme Analizi	76
	3-2 Öncelikli Konu Listesi	Önceliklendirme Analizi	76
	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Önceliklendirme Analizi	76
DÜŞÜK KARBON EKONOMİSİNE GEÇİŞ			
GRI 302: ENERJİ 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Enerji Performansının Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	110 - 158
	302-1 Organizasyon İçindeki Enerji Tüketimi	Enerji Performansının Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	110 - 158
	302-2 Organizasyon Dışındaki Enerji Tüketimi	Enerji Performansının Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	110 - 158
	302-3 Enerji Yoğunluğu	Enerji Performansının Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	110 - 158
	302-4 Enerji Tüketiminin Azaltılması	Enerji Performansının Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	110 - 158
GRI 302: ENERJİ 2016	302-5 Ürün Ve Hizmetlerin Enerji İhtiyaçlarında Azaltımlar	Enerji Performansının Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	110 - 158

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
GRI 305: EMİSYONLAR 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-1 Doğrudan (Kapsam 1) Sera Gazı Emisyonları	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-2 Dolaylı (Kapsam 2) Sera Gazı Emisyonları	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-3 Diğer (Kapsam 3) Sera Gazı Emisyonları	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-4 Sera Gazı Yoğunluğu	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-5 Sera Gazı Emisyonlarının Azaltılması	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-6 Ozon Tabakasına Zarar Veren Maddelerin Emisyonlar	Karbonsuzlaşma Stratejisi ve Emisyon Azaltım Yol Haritası Çevresel Performans Göstergeleri	106 - 158
	305-7 Azot Oksitler (Nox), Kükürt Oksitler (Sox) Ve Diğer Önemli Hava Emisyonları	Çevre Yönetim Yaklaşımı	113
	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çevre Yönetim Yaklaşımı	113
	307-1 Çevresel Uyumsuzluğa Bağlı Parasal Ve Parasal Olmayan Cezalar	Çevre Yönetim Yaklaşımı	113
İKİZ DÖNÜŞÜM (DİJİTAL VE YEŞİL DÖNÜŞÜM)			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Dijital ve Yeşil Dönüşüm Ar-Ge ve İnovasyon	122 - 127
KURUMSAL YÖNETİM VE ŞEFFAFLIK			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık	24 - 49
KAYNAKLARIN VERİMLİ KULLANILMASI			
GRI 301: MALZEME 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları	114
	301-1 Ağırlık Veya Hacim Bakımından Kullanılan Hammadde	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları	114
GRI 301: MALZEME 2016	301-2 Girdi Olarak Kullanılan Geri Dönüştürülmüş Hammadde	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları	114
	301-3 Geri Toplanan Satılmış Ürünlerin Ve Ambalaj Malzemelerinin Kategorije Göre Yüzdesi	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları	114

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
GRI 306: ATIKLAR 2020	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları Çevresel Performans Göstergeleri	114 -158
	306-1 Atık Oluşumu Ve Atıkla İlgili Belirgin Etkiler	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları Çevresel Performans Göstergeleri	114 -158
	306-2 Atıkla İlgili Belirgin Etkilerin Yönetimi	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları Çevresel Performans Göstergeleri	114 -158
	306-3 Üretilen Atık	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları Çevresel Performans Göstergeleri	114 -158
	306-4 Bertaraf Edilen Atıklar	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları Çevresel Performans Göstergeleri	114 -158
	306-5 Bertarafa Yönlendirilen Atık	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları Çevresel Performans Göstergeleri	114 -158
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ VE ÇALIŞAN REFAHI			
GRI 403: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ 2018	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-1 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-2 Tehlike Tanımlama, Risk Değerlendirmesi Ve Olay İncelemesi	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-3 İş Sağlığı Hizmetler	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-4 İş Sağlığı Ve Güvenliği Konusunda İşçi Katılımı, Danışma Ve İletişim	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-5 Çalışanlara Verilen İsg Eğitimleri	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-6 İşçi Sağlığının Teşviki	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
	403-7 İş İlişkileriyle Doğrudan Bağlantılı İş Sağlığı Ve Güvenliği Etkilerinin Önlenmesi Ve Azaltılması	İş Sağlığı ve Güvenliği	84
GRI 403: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ 2018	403-8 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi Kapsamındaki İşçiler	İş Sağlığı ve Güvenliği Sosyal Performans Göstergeleri	84 - 150
	403-9 İşle İlgili Yaralanmalar	İş Sağlığı ve Güvenliği Sosyal Performans Göstergeleri	84 - 150
	403-10 İşle İlgili Hastalıklar	İş Sağlığı ve Güvenliği Sosyal Performans Göstergeleri	84 -150
DÖNGÜSEL ÜRÜN - SÜREÇ TASARIMI VE İNOVASYON			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Atık Azaltımı ve Geri Kazanım Uygulamaları	114
SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ			
GRI 204: TEDARİK UYGULAMALARI 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
	204-1 Yerel Tedarikçilere Yapılan Harcamaların Oranı	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
GRI 308: TEDARİKÇİ ÇEVRESEL DEĞERLENDİRME 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
	308-1 Çevresel Kriterler Kullanılarak Taranan Yeni Tedarikçiler	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
	308-2 Tedarik Zincirinde Olumsuz Çevresel Etkiler Ve Alınan Önlemler	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
GRI 414: TEDARİKÇİ SOSYAL DEĞERLENDİRMESİ 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
	414-1 Sosyal Kriterler Kullanılarak Taranan Yeni Tedarikçiler	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
	414-2 Tedarik Zincirindeki Olumsuz Sosyal Etkiler Ve Alınan Önlemler	Sürdürülebilir ve Sorumlu Tedarik Zinciri	142
ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK			
GRI 401: İSTİHDAM 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	86
	401-1 Yeni İşe Alımlar Ve İşten Ayrılmalar	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Sosyal Performans Göstergeleri	86 - 150
	401-2 Tam Zamanlı Çalışanlara Sağlanıp, Geçici Veya Yarı Zamanlı Çalışanlara Sağlanmayan Faydalar	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Sosyal Performans Göstergeleri	86 - 150
	401-3 Doğum Ve Babalık İzni	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	86
GRI 404: EĞİTİM VE ÖĞRETİM 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Sosyal Performan Göstergeleri	87 - 150
	404-1 Yıllık Çalışan Başına Düşen Eğitim Saati	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performan Göstergeleri	87 -90 - 150
	404-2 Yetenek Yönetimi Ve Yaşamboyu Öğrenim Programları	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performan Göstergeleri	87 -90 - 150
	404-3 Düzenli Performans Ve Kariyer Gelişimi İncelemeleri Alan Çalışanların Yüzdesi	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performan Göstergeleri	87 -90 - 150
GRI 405: ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performan Göstergeleri	87 -90 - 150
	405-1 Yönetişim Organlarının Ve Çalışanların Çeşitliliği	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performan Göstergeleri	87 -90 - 150
	405-2 Kadın Ve Erkek Temel Maaş Ve Ücretlerinin Oranı	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Çalışan Esenliği ve Kurumsal Kültür Sosyal Performan Göstergeleri	87 -90 - 150
İNSAN HAKLARI			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İnsan Hakları	99

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
BİLGİ GÜVENLİĞİ			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Bilgi Güvenliği ve Siber Dayanıklılık	126
HAVA KALİTESİ			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çevre Yönetim Yaklaşımı	113
SU VERİMLİLİĞİ VE ATIK SU YÖNETİMİ			
GRI 303: SU VE ATIK SULAR 2018	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	116 - 158
	303-1 Paylaşılan Bir Kaynak Olarak Su İle Etkileşimler	Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	116 - 158
	303-2 Su Deşarjı İle İlgili Etkilerin Yönetimi	Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	116 - 158
	303-3 Su Çekimi	Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	116 - 158
	303-4 Su Deşarjı	Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	116 - 158
	303-5 Toplam Su Tüketimi	Su Verimliliği ve Atık Su Yönetimi Çevresel Performans Göstergeleri	116 - 158
İŞ MODELİNİN DAYANIKLILIĞI VE RİSK YÖNETİMİ			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yönetim Kurulu'na Bağlı Komiteler Sürdürülebilirlik Odaklı Risk Yönetimi	24 - 78
İŞ ETİĞİ			
GRI 205: YOLSUZLUKLA MÜCADELE 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Etiği ve Uyum	137
	205-1 Yolsuzlukla İlgili Riskler Açısından Değerlendirilen Operasyonlar	İş Etiği ve Uyum	137
	205-2 Yolsuzlukla Mücadele Politikaları Ve Prosedürleri Hakkında İletişim Ve Eğitim	İş Etiği ve Uyum	137
	205-3 Teyit Edilen Yolsuzluk Vakaları Ve Alınan Önlemler	İş Etiği ve Uyum	137
GRI 206: REKABETE AYKIRI DAVRANIŞLAR 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Etiği ve Uyum	137
	206-1 Rekabete Aykırı Davranışlar	İş Etiği ve Uyum	137
GRI 406: AYRIMCILIK KARŞITLIĞI 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Etiği ve Uyum	137
	406-1 Ayrımcılık Olayları Ve Alınan Düzeltici Önlemler	İş Etiği ve Uyum	137

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
GRI 407: ÖRGÜTLENME VE TOPLU SÖZLEŞME ÖZGÜRLÜĞÜ 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Etiği ve Uyum	137
	407-1 Örgütlenme Özgürlüğü Ve Toplu Sözleşme Hakkının Risk Altında Olabileceği Faaliyetler Ve Tedarikçiler	İş Etiği ve Uyum	137
GRI 408: ÇOCUK İŞÇİLİĞİ 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Etiği ve Uyum	137
	408-1 Çocuk İşçiler Bakımından Belirgin Risk Taşıdığı Belirlenen Faaliyetler Ve Tedarikçiler	İş Etiği ve Uyum	137
GRI 409: ZORLA VEYA ZORUNLU ÇALIŞTIRMA 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	İş Etiği ve Uyum	137
	409-1 Zorla Veya Cebren Çalıştırma Vakaları Bakımından Belirgin Risk Teşkil Ettiği Belirlenen Faaliyetler Ve Tedarikçiler	İnsan Hakları İş Etiği ve Uyum	99 - 137
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ			
GRI 416: MÜŞTERİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Müşteri Memnuniyeti	145
	416-1 Ürün Ve Hizmet Kategorilerinin Sağlık Ve Güvenlik Etkilerinin Değerlendirilmesi	Müşteri Memnuniyeti	145
	416-2 Ürün Ve Hizmetlerin Sağlık Ve Güvenlik Etkilerine İlişkin Uyumsuzluk Vakaları	Müşteri Memnuniyeti	145
BİYOÇEŞİTLİLİĞİN KORUNMASI / EKOLOJİK ETKİ			
GRI 304: BİYOÇEŞİTLİLİK 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Önceliklendirme Analizi	76
	304-1 Korunan Alanlar Ve Korunan Alanlar Dışında Yüksek Biyolojik Çeşitlilik Değerine Sahip Alanlar İçinde Veya Bunlara Bitişik Olan, Sahip Olunan, Kiralanan, Yönetilen İşletme Sahaları	-	-
	304-2 Faaliyetlerin, Ürünlerin Ve Hizmetlerin Biyolojik Çeşitlilik Üzerindeki Önemli Etkiler	-	-
	304-3 Korunan Veya Restore Edilen Habitatlar	-	-
	304-4 Iucn Kırmızı Liste Türleri Ve Operasyonlardan Etkilenen Alanlarda Habitatları Olan Ulusal Koruma Listesi Türleri	-	-

GRI STANDARDI	AÇIKLAMA	BÖLÜM	SAYFA NO.
SOSYOEKONOMİK KALKINMAYA KATKI			
GRI 3: ÖNCELİKLİ KONULAR 2021	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Sosyo-Ekonomik Kalkınmaya Katkı	100
SORUMLU YATIRIM YAKLAŞIMI			
GRI 201: EKONOMİK PERFORMANS 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
	201-1 Üretilen Ve Dağıtılan Doğrudan Ekonomik Değer	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
	201-2 Finansal Sonuçlar Ve İklim Değişikliğinden Kaynaklanan Risk Ve Fırsatlar	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
	201-3 Tanımlanmış Fayda Planı Yükümlülükleri Ve Diğer Emeklilik Planları	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
	201-4 Devletten Alınan Teşvik Ve Destekler	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
GRI 203: DOLAYLI EKONOMİK ETKİLER 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
	203-1 Altyapı Yatırımları Ve Desteklenen Hizmetler	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162
	203-2 Önemli Dolaylı Ekonomik Etkiler	Sürdürülebilir Finansal Performans Finansal Performans Göstergeleri	62 - 162

KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ – UNGC

KONU	İLKELER	İLGİLİ BÖLÜM
İNSAN HAKLARI	İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.	99
	İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.	
ÇALIŞMA STANDARTLARI	İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.	137
	İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.	137
	İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.	137
	İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.	
ÇEVRE	İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.	103
	İlke 8: Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.	103
YOLSUZLUKLA MÜCADELE	İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.	139
	İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.	

BM KADININ GÜÇLENMESİ PRENSİPLERİ (WEPs)

PRENSİP
Prensip 1: Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması.
Prensip 2: Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi, bu ilkelerin desteklenmesi.
Prensip 3: Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması.
Prensip 4: Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi.
Prensip 5: Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması.
Prensip 6: Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi.
Prensip 7: Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması
* Norm Holding, 2025 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) imzacısı olmuş ve yedi temel prensibe bağlılığını taahhüt etmiştir.

KISALTMALAR VE TEKNİK TERİMLER SÖZLÜĞÜ

KELİME/KISALTMA	AÇIKLAMA
9 Box (Performans-Potansiyel Matrisi)	Çalışanların mevcut performansları ile gelecekteki gelişim ve liderlik potansiyellerinin birlikte değerlendirilmesini sağlayan yetenek yönetimi aracıdır.
AGV – Automated Guided Vehicle	Otomatik Yönlendirmeli Araç
APS – Announced Pledges Scenario	Açıklanan Taahhütler Senaryosu: Ülkelerin açıkladıkları iklim ve enerji taahhütlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirdikleri varsayımına dayanan senaryodur.
ASN – Advanced Shipment Notification	Gelişmiş Sevkiyat Bildirimi
BADV – Business Against Domestic Violence	Aile İçi Şiddete Karşı İş Dünyası Girişimi
CAD – Computer-Aided Design	Bilgisayar Destekli Tasarım
CMM – Coordinate Measuring Machine	Koordinat Ölçüm Makinesi
CRM – Customer Relationship Management	Müşteri İlişkileri Yönetimi
ÇSY	Çevresel, Sosyal, Yönetişim
EDI – Electronic Data Interchange	Elektronik Veri Değişimi
ERP – Enterprise Resource Planning	Kurumsal Kaynak Planlama
ESRS – European Sustainability Reporting Standards	Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
GES	Güneş Enerjisi Santrali
GRI – Global Reporting Initiative	Küresel Raporlama Girişimi
IATF – International Automotive Task Force	Uluslararası Otomotiv Görev Gücü
IEA – International Energy Agency	Uluslararası Enerji Ajansı
İot – Internet of Things	Nesnelerin İnterneti

KELİME/KISALTMA	AÇIKLAMA
IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change	Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli
Jira	Proje, görev ve iş süreçlerinin planlanması, takip edilmesi ve yönetilmesi amacıyla kullanılan proje yönetim ve iş takip platformudur.
Kanban	İş akışının görsel olarak yönetilmesini sağlayan, görevlerin ve malzeme akışının kartlar aracılığıyla takip edildiği planlama ve kontrol yöntemidir.
KAO	Kaza Ağırlık Oranı
KPI – Kek Performance Indicator	Temel Performans Göstergesi
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
KSO	Kaza Sıklık Oranı
L Tipi Risk Matrisi (5x5 Risk Değerlendirme Matrisi)	Risklerin olasılık ve etki düzeylerine göre puanlanarak önceliklendirilmesini sağlayan risk değerlendirme yöntemidir.
MES – Manufacturing Execution System	Üretim Yürütme Sistemi
MRP – Material Requirements Planning	Malzeme İhtiyaç Planlaması
NZE – Net Zero Emissions by 2050 Scenario	2050 Net Sıfır Emisyon Senaryosu: Küresel ölçekte 2050 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna ulaşılmasını esas alan enerji ve iklim senaryosudur.
ODR – Occupational Disease Rate	Meslek Hastalığı Sıklık Oranı
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development	Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
OEM – Original Equipment Manufacturer	Orijinal Ekipman Üreticisi
OKR – Objectives and Key Results	Amaçlar ve Anahtar Sonuçlar)
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PESTLE-D – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental and Digital Analysis	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel ve Dijital Faktörler Analizi: Kuruluşun faaliyetlerini etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel ve dijital dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesinde kullanılan stratejik analiz yöntemidir.
Power BI	Verilerin analiz edilmesini, görselleştirilmesini ve etkileşimli raporlar ile gösterge panoları (dashboard) aracılığıyla izlenmesini sağlayan iş zekâsı ve veri analitiği platformudur.
PP/DS	Production Planning and Detailed Scheduling
PYS	Performans Yönetim Sistemi
QDMS – Quality Document Management System	Kalite Doküman Yönetim Sistemi
RCP 2.6 / RCP 8.5: Representative Concentration Pathway	Temsili Konsantrasyon Yolu: Sera gazı emisyonları ve atmosferik konsantrasyonlara ilişkin farklı iklim değişikliği projeksiyonlarını temsil eden senaryo setidir.
RPA	Robotik Süreç Otomasyonu
S4HANA – SAP Business Suite 4 SAP HANA	Finans, satın alma, üretim, lojistik ve insan kaynakları gibi iş süreçlerinin entegre şekilde yönetilmesini sağlayan, SAP'nin yeni nesil kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemidir.

KELİME/KISALTMA	AÇIKLAMA
SAP – Systems, Applications and Products in Data Processing	Veri İşleme Sistemleri, Uygulamaları ve Ürünleri
SAP Fiori	SAP sistemlerinde yer alan uygulamalara kullanıcı dostu arayüzler üzerinden erişim sağlayan kullanıcı deneyimi (UX) platformudur.
SASB – Sustainability Accounting Standards Board	Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu
SBTi – Science Based Targets Initiative	Bilim Temelli Hedefler Girişimi
SCADA – Supervisory Control and Data Acquisition	Merkezi Denetim, Kontrol ve Veri Toplama Sistemi
SEÇ	Sağlık, Emniyet, Çevre
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SKDM	Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması
SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound	Hedeflerin açık, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve belirli bir zaman çerçevesine bağlı olarak belirlenmesini sağlayan hedef yönetim yaklaşımıdır.
STEM – Science, Technology, Engineering and Mathematics	Fen Bilimleri, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik
STEPS – Stated Policies Scenario	Mevcut Politikalar Senaryosu: Hükümetler tarafından açıklanan mevcut enerji ve iklim politikalarının uygulanmaya devam ettiği varsayımına dayanan enerji dönüşümü senaryosudur.
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler: Kuruluşun iç ve dış çevresini değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla kullanılan stratejik analiz yöntemidir.
Tier 1 –	1. Kademe: Değer zincirinde veya tedarik zincirinde ana müşteriye ya da nihai üreticiye doğrudan hizmet veya ürün sağlayan ilk kademe iş ortağı veya tedarikçi.
TOC – Total Organic Carbon	Toplam Organik Karbon
TSRS	Türkiye sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
UN Global Compact	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
UN WEPs	Kadının Güçlenmesi Prensipleri
VOC – Volatile Organic Compounds	Uçucu Organik Bileşikler
YGG	Yönetimin Gözden Geçirmesi

İLETİŞİM

Norm Holding A.Ş.

Ticaret Sicil Numarası: 798267

Mersis No: 0637078677800007

Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
70007 Sok. No: 7/7 Çigli 35620 izmir, Türkiye

Telefon: + 90 (232) 376 7670 (PBX)

Fax: + 90 (232) 376 7673

www.normholding.com

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



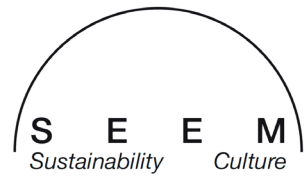
**Certigo Yönetim Sistemleri
Danışmanlığı Ltd. Şti.**

Adres: Yalı Mah. 6523 Sok. Park Yaşam
Ofisleri No:32 CB Karşıyaka / İZMİR

Tel : +90 505 938 10 57

www.certigo.com.tr

Bu raporun danışmanlık çalışmaları **Certigo Yönetim Sistemleri Danışmanlığı Ltd. Şti.** ve **SEEM Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti.** iş birliği ile gerçekleştirilmiştir.



SEEM Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti.

Adres: Palladium Tower No:114 Kat:32
D:96 34746 Ataşehir / İSTANBUL

Tel : +90 216 687 0950

Faks : +90 850 522 3403

www.seemturkey.com