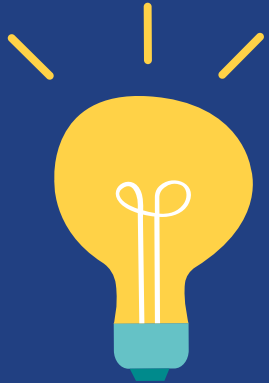


# 2020

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



**N** **NORM**  
HOLDİNG

# İçindekiler

## Rapor Kapsamı

Yönetim Mesajları	3
Rapor Kapsamı	8
Norm Holding Hakkında	8
Misyon, Vizyon ve Değerlerimiz	9
Norm Holding ve Bağlı Şirketleri	10
Ekonomik Performans	11
Kurumsal Yönetim	12
Sürdürülebilirlik Yolculuğu	16
Sürdürülebilirlik Yönetimi	20
Sürdürülebilirlik Öncelikleri	23
Paydaş İlişkileri	25
COVID-19 Salgını	26

## Çalışmaya Değer

Çalışmaya Değer	30
Sorumlu Yatırımlar	31
Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti	32
Ürün Kalitesi ve Güvenliği	33

## Dünyaya Değer

Dünyaya Değer	36
İklim Krizi	37
Su ve Atık Yönetimi	39

## Teknolojiye Değer

Teknolojiye Değer	42
Ar-Ge ve İnovasyon	43
Dijitalleşme ve Otomasyon	46

## İnsana Değer

İnsana Değer	49
Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	50
Yetenek Yönetimi	51
İş Sağlığı ve Güvenliği	56
Toplumsal Faaliyetler	58
Çevresel Performans Göstergeleri	61
Sosyal Performans Göstergeleri	61
GRI Tablosu	63

# Yönetim Mesajları

## Değerli Paydaşlarımız,

2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını ile beraber sadece sağlık anlamında değil; ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda da birçok değişim yaşandı. Salgının etkisiyle sektörel ve ekonomik köklü dönüşümler yaşadık. Özellikle bulaşıcılığın yüksek olduğu bu dönemlerde yavaşlayan hatta duran üretim ve dünya genelinde farklı dönemlerde uygulanan kısıtlamalar, ekonomileri ve küresel tedarik zincirini olumsuz yönde etkilemeye devam ediyor. Aşılama hızının artması ve yeni tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi ile salgının yayılma hızının yavaşlaması ve çalışma ortamlarının çeşitli düzenlemelerle daha güvenli hale getirilmesi sayesinde üretim faaliyetlerinin normal seviyeye yaklaştığını görüyoruz.

Yılın ilk iki ayında küresel olarak hızla yayılan COVID-19 virüsünün ülkemizde ilk vakası mart ayında tespit edilmişti. İlk çeyrekte virüsün etki ve tespitinin görece olarak az olmasıyla Türkiye ekonomisi büyümeye devam etti, salgın boyutunun hızla artması nedeniyle gelen kısıtlamalar nedeniyle diğer küresel ekonomilerle birlikte daraldı. Sonrasında alınan önlemler ve üretime devam edilmesiyle ekonomik aktiviteler hız kazandı ve milli gelir yüzde 6,7 oranında büyüdü. Son çeyrekte ise yüzde 5,9 büyüyen ekonomimiz, 2020 yılsonunda bir önceki yıla göre yüzde 1,8 büyüme gösterdi ve yılı pozitifte kapatan az sayıda ülkeden biri olduk.

COVID-19 salgınının etkileri en çok ürün tedariki gerçekleştirdiğimiz otomotiv sektöründe de hissedildi. Dünya genelinde

birçok üreticinin fabrikalarını kapatması ve tedarik zincirinde meydana gelen aksaklıklar Avrupa'da otomotiv pazarını 2020 yılında yüzde 23,6 daraltırken; 2020 yılında bir önceki yıla oranla yüzde 24,3 daha az otomobil ve yüzde 18 daha az hafif ticari araç satışı gerçekleşti. Avrupa'da ve tüm dünyada yaşanan olumsuzluklara rağmen, bankacılık sektörü tarafından teşvik edilen kredilere de bağlı olarak, Türkiye otomotiv pazarı 2020 yılını yüzde 61,8 oranında bir büyüme ile kapattı. Avrupa'daki dalgalanmaya rağmen 2020 yılında Türkiye otomotiv 25,95 milyar dolarlık ihracatının yüzde 77,3'ü Avrupa ülkelerine yapıldı.

İklim değişikliğine bağlı olarak yaşanan olumsuzluklar ve çevresel tahribatın her yıl daha da yüksek boyutlara ulaşması



**Fatih Uysal**

*Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı*

COVID-19 salgını ile daha görünür hale gelirken, son yıllarda sürdürülebilir kalkınmaya verilen önemin arttığını görüyoruz. Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı Küresel Riskler Raporu, iklim krizi ve buna bağlı olarak gelişen riskleri en acil olarak yönetilmesi gereken konular arasında yer veriyor. Geçtiğimiz yıl Dünya Ekonomik Forumu toplantılarının 50. yılında imzalanan Davos Manifestosunda tekrar gündeme gelen Paydaş kapitalizmi kavramı ise, şirketlere, büyüme ve karlılık odaklı bir yaklaşımın ötesinde paydaş odaklı ve herkes için değer üreten bir model benimsemesini öneriyor. Bu yaklaşım ayrıca, sürdürülebilirliğe stratejik bir biçimde yaklaşmanın gerekliliği ve iş yapış şekline bütünleşmiş edilmesi gerekliliğini vurguluyor.

Norm Holding olarak, 2020 yılı sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında, Holding ve bağlı şirketlerini içeren bir stratejik yaklaşım ve sürdürülebilirlik söylemi ortaya çıkardık. Geleceğe Değer çerçevesi altında belirlediğimiz dört

farklı alanda yaklaşım ve taahhütlerimizi ortaya koyuyoruz. Bu yaklaşımda, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde ve değer zincirimizdeki paydaşlarımızın benimsediği ortak gelecek vizyonu ile, bu geleceğin inşası için çalışıyor ve herkes için değer yaratmayı amaçlıyoruz.

Geleceğe Değer vizyonumuzla; Ar-Ge ve inovasyonun gücünden yararlanarak yenilikçi ürün ve teknolojiler geliştirmeye, kaliteli ve güvenli ürünlerle müşterilerimizin beklentilerini karşılamaya odaklanıyoruz. Salgın ile işlerin dönüşmesinde katalizör görevi gören dijitalleşme ve otomasyona verdiğimiz önem sayesinde verimliliği artırırken paydaşlarımızla olan iletişimi güçlendiriyoruz. İş ortamında eşitlik ve çeşitlilikten güç alıyor, geleceğin sürdürülebilir dünyasını tasarlamayı istiyoruz. İnsanı, toplumu ve çevreyi ortak bir kültür ve gelecek anlayışıyla sürekli olarak geliştirmeyi hedefliyoruz.

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

**Değerli Paydaşlarımız,**

2020 yılı, COVID-19 salgının damga vurduğu ve günlük hayatımızın, toplumsal alışkanlıkların ve iş yapış biçimlerimizin kökten değiştiği bir yıl oldu. Sürdürülebilirliğin en ön plana çıktığı 2020 yılında, Norm Holding olarak, “Önce İnsan” felsefemizle gerek Sağlık Bakanlığı’nın gerekse Dünya Sağlık Örgütü’nün önerdiği şekilde tedbirlerimizi tüm şirketlerimizde uygulamaya koyduk. Önlemlerimizi hiç aksatmadan ilk günkü özenle sürdürmemiz ve tüm ekibin özveri ve hassasiyetle tedbirlere uyum sağlaması sebebiyle bu dönemi en az hasarla atlamaya devam ediyoruz.

Tüm paydaşlarımızla kurduğumuz açık ve sürekli iletişim sayesinde işlerimizi aksatmadan yürütürken finansal olarak büyümemize devam ettik. Müşterilerimizin beklentilerini tam olarak karşılamaya odaklandık ve araştırma ve geliştirme stratejilerimizi de bu beklentilerle hizaladık. Salgının

etkisiyle özellikle Avrupa’da kapanan otomotiv fabrikaları, tekrar gelen açılmayla taleplerdeki dalgalanmayı, hammadde tedarikinin zorluğunu ve navlun fiyatlarındaki artışla stok tutmak isteyen paydaşlarımızın beklentilerini en iyi şekilde yönetebilmek için iç piyasaya yönelme, tedarik zinciri ve stok yönetimi için alternatif planlamalar hazırlama gibi çalışmalarımızı ekiplerimizle düzenli toplantılar yaparak gerçekleştirdik.

Geleceğe Değer stratejimiz ile içinde bulunduğumuz ekonomi, toplum ve çevre için değer yaratmayı, işimizin sürdürülebilirliğini sağlarken değer zincirimizle birlikte gelişmeyi amaçlıyoruz. Bu kapsamda yıl içerisinde dijital dönüşüm, inovasyon ve Ar-Ge, çevresel sürdürülebilirlik ve müşteri deneyimi konularına odaklandık. İş süreçlerinde verimliliği artırarak tasarruf sağlamayı, en kaliteli ürünlerle müşteri deneyimini en yukarıya çıkarmayı ve en önemlisi büyürken çevresel etkimizi azaltmayı hedefledik.

Yenilikçi ve değer katan ürünlerin geliştirilmesi, müşterilerin taleplerine yanıt verilmesi ve tüm iş süreçlerinde verimliliğin artırılması için güçlü Ar-Ge ve inovasyon altyapımızı geliştiriyoruz. 2020 itibari ile Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız bütçe, ciromuzun %0,5’ine karşılık gelen yaklaşık 9,2 milyon TL oldu. Bütçemiz 2018 yılındaki 7,4 milyon TL’ye kıyasla yaklaşık %25 oranında arttı. 61 kişilik yetkin Ar-Ge birimimiz ile işimizi her geçen gün daha da ileriye taşımak üzere çalışmalarımızı sürdürüyoruz. 2020’de bir müşterimizden gelen talep üzerine soğuk dövme yöntemiyle üretimi güç olan bu ürünün ikinci işlemsiz, tamamen soğuk dövme yöntemi ile üretilebilmesi için kalıp tasarım, simülasyon ve üretim çalışmalarını gerçekleştirdik. Otomobillerde kullanılan ürünün ağırlığının %25 oranında hafifletmeyi başardık ve dolaylı olarak CO<sub>2</sub> salımlarının azaltılmasını sağladık. 2021 yılında ürün geliştirme ve proses iyileştirme projelerinden elde edilecek birikimli hesaplanabilen kazancın 100 milyon TL’yi aşmasını hedefliyoruz.

**Nedim Uysal**

*CEO / Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı*



2020 yılında ürünle ilgili süreçlerimizi iyileştirmek ve kaliteyi artırmak için çalışmalar yaptık. Dijitalleşme ve otomasyonun artırılması ile tüm üretim süreçlerinde barkodla okuma ve onaylama sistemleri geliştirdik. Hatalı ürünlerin tesislerden çıkmadan tespit edilebilmesi için kilitleme sistemleri kurduk ve hata oranının büyük oranda azalttık. Buna ek olarak tehlikeli kimyasal kullanımı olan test metotlarının alternatif metotlar ile değiştirilmesini sağlayarak kimyasal kullanımını azaltıyoruz.

Müşterilerimize daha iyi bir deneyim sunmak için müşteri segmentasyonu çalışmaları gerçekleştirdik ve işlem hacmi en yüksek olan müşterilerin dahilinde toplandığı, "KAM", Key Account Management bölümünü kurduk. Bu bölüm aracılığıyla OEM müşterilerine tek kontak noktasından küresel hizmet vermeye başladık. KAM ekibi tarafından gerçekleştirilen satışların ciro içerisindeki payın 2021 ve 2022 yılları için sırasıyla %35 ve %40,5 pay almasını hedefliyoruz.

Başta üretim ve nakliyat başta olmak üzere tüm süreçlerdeki çevresel etkimizi azaltmak için adımlar atıyoruz. Bu

çerçevede, enerji verimliliğinin artırılması ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretilmesine odaklanıyoruz. Salihli Somun tesisine kurulan 400 Wp'lik 2.722 adet mono kristal güneş paneli ile enerji üretiyoruz. Ayrıca, fabrikada üretim yapılmayan yaz dönemi saat ve günlerinde organize sanayi bölgesi enerji hattına fazla enerjiyi satıyoruz. Azalan su kaynaklarını korumak için su tüketimini azaltmaya odaklanıyoruz. Bu kapsamda, fırınlardaki soğutma havuzlarına su yumuşatma sistemleri kurduk. Havuzlardaki su sertliğini kontrol altına aldığımız bu uygulama ile su ve finansal tasarruf sağladık. İşlem sonucunda yıllık 4,000 m<sup>3</sup> su ve 30 bin TL finansal tasarruf elde ettik.

Çevresel etkimizi azaltacak, aynı zamanda daha yenilikçi ve sağlıklı bir teknoloji merkezi olarak NORM Campus'ü tasarlıyoruz. Campus, tasarım aşamasında daha az enerji tüketecek ve ihtiyaç duyduğu enerjiyi büyük oranda üretim aşamasındaki atık ısı kaynaklarından ve güneş enerjisi sistemlerinden karşılayacak ve çalışanlara daha rahat ve güvenliği bir çalışma ortamı sunacak.

*2020 yılı içinde mevcut işlerimizi yürütmeye devam ederken, "en ileriye birlikte" stratejimizi şirket bünyesinde yapılandırmaya, tüm şirketlerimiz, departmanlarımız ve çalışma arkadaşlarımızla aynı hedefe doğru yürümeye başladık.*

Tüm çalışanları dahil ettiğimiz performans yönetim sistemi ile çalışanlarımızın kariyer yolculuklarına destek oluyoruz. Yetkinliklerin artırılması için eğitimi çeşit ve süresini artırıyor, dijitalleşme sayesinde daha fazla çalışana erişiyoruz. 2020 yılında, COVID-19 salgını ile değişen iş modellerini gözden geçirdik, dijital iş yapış modellerine hızlı uyum sağlayarak 2020 yılında yurt içi ve yurt dışı üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimlerine yönelik DigiConnect ve DigiCampus olmak üzere iki program tasarladık. Bunun yanı sıra, eğitim ve gelişim faaliyetlerini salgın dolayısıyla yeniden tasarlayarak dijital ortamlar üzerinden çalışanlara sağladık. 2020 yılında toplam 27.485 saat eğitim gerçekleştirdik.

**Değerli Paydaşlarımız,**

2020 yılı başta COVID-19 salgını olmak üzere insanlık ve çevre için zor geçen bir yıl oldu. Üst üste kırılan sıcaklık rekorları ve Orta Çin, Batı Avrupa, Avustralya ve ülkemizde yaşanan kuraklığa bağlı orman yangınları, iklim krizinin ulaştığı yeni boyutu gösteriyor. Kuraklıktan bağımsız olarak havanın daha fazla nem tutar hale gelmesi şiddetli yağmurların sel felaketlerine dönüşmesine yol açıyor. Bu tip aşırı hava olaylarının artması insan hayatını doğrudan olumsuz etkilerken canlı yaşamın da zarar görmesine neden oluyor. Hem iklim krizine bağlı olarak hem de çevresel kirlilik nedeniyle zarar gören canlı hayat biyoçeşitliliğin kaybolmasına yol açıyor ve tarımsal üretim gibi hayati sektörleri doğrudan etkiliyor.

Bu gelişmelere paralel olarak devletler ve özel sektör iklim krizinin yavaşlatılması ve hali hazırda 1,2 santigrat derece küresel ısınma ile oluşan yeni iklim koşullarına uyum sağlamak için önlemler alıyor. ABD, AB ülkeleri, İngiltere ve Rusya gibi ülkeler karbon-nötr olma hedefleri açıklarken Avrupa Birliği blokla ticaret yapan sektörleri de dönüştürmek için Yeşil

Mutabakata imza attı. 2019 Aralık ayında AB Komisyonu tarafından açıklanan Avrupa Yeşil Mutabakat Çağrısı (European Green Deal) ile 2050 yılına kadar net-sıfır karbon salımı hedefleniyor. Ayrıca, Mutabakat çerçevesinde “karbon sınır vergisi- sınırda karbon düzenlemesi- SKD” uygulanması planlanıyor. Türkiye'nin en büyük ticaret ortaklarından Avrupa Birliği ile yürüttüğü ticaret sürecini önemli ölçüde etkileyeceği öngörülüyor. Bu, Türk şirketleri için risk ve fırsatlar barındırıyor. Düşük çevresel etki ile üretilen ürünler diğerlerine göre daha kolay bir şekilde ihraç edilebileceği için bu sürdürülebilir dönüşüm geçiren şirketler için rekabet fırsatı yaratıyor.

2020 yılında önceliğimiz yaptığımız sürdürülebilirlik konuları kapsamında stratejimizi geliştirmek için adımlar attık. Çalışmaların ilk aşamasında, Norm Holding olarak, sürdürülebilirlik konularından hangilerine kısa vadede odaklanmamız gerektiğini belirlemek ve gelecek stratejisini üzerine kurmak için bir önceliklendirme analizi gerçekleştirdik. İç ve dış paydaşların görüşlerini aldığımız analiz kapsamında birçok yerel ve küresel trendleri inceledik. Çalışma sonucunda iklim değişikliği ve enerji tüketimi, Ar-Ge ve

inovasyon, iş sağlığı ve güvenliği, sorumlu yatırım yaklaşımı ve müşteri beklentileri ve memnuniyeti gibi konular öncelikle odaklanmamız gerekenler arasında yer aldı. Hali hazırda, İnsan Kaynakları Departmanının sahip olduğu çeşitlilik projeleri, dijital dönüşüme verdiğimiz önem ve enerji ve karbon salımları için kurumsal ayak izimizi belirleme çalışmaları ile bu öncelikli konulara hizmet eden çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Belirlenen öncelikli konulardan ve Geleceğe Değer stratejisinden yola çıkarak kısa, orta ve uzun vadede hedeflerimize erişmemizi sağlayacak, sürdürülebilirlik konularında Norm'u liderliğe taşıyacak yol haritalarını belirledik ve Sürdürülebilirlik Komitesini kurduk. Üst düzey yöneticilerin yer aldığı Komite'ye destek olması ve Komite'nin belirlediği konuları uygulaması için de Dijital Dönüşüm, Ar-ge ve İnovasyon, Kurumsal Yönetim, İnsan ve Toplum ve Çevre olmak üzere 5 çalışma grubu oluşturduk. Geleceğe Değer stratejimiz ve yıl içerisinde tamamladığımız diğer stratejik çalışmalarla birlikte emin adımlarla ilerlemeyi, sürdürülebilir bir gelecek için tüm değer zincirinde ortak bir değer yaratmak için hep birlikte çalışmaya devam ediyoruz.

**Duygu Uysal Simrooğlu**

*Sürdürülebilirlik  
Komitesi Başkanı  
Yönetim Kurulu Üyesi*



# Rapor Kapsamı

Bu rapor, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin çevresel, sosyal, yönetim (ÇSY) ve ekonomik performansını içeriyor. 1 Ocak-31 Aralık 2020 tarihleri arasındaki faaliyetlerimizi kapsayan bu Rapor, ilk Sürdürülebilirlik Raporumuz olma özelliğini taşıyor. Paylaşılan veriler Holding'e bağlı tüm şirketleri kapsıyor.

Norm Holding ve bağlı tüm şirketlerine **Norm Holding ve Bağlı Şirketleri bölümünden** ulaşabilirsiniz.



GRI Standartları "Temel" seçeneğine uyumlu hazırlanan raporla, sürdürülebilirlik konularında performansımızı, stratejik yönetim yaklaşımımızı, değer zinciriyle olan ilişkimizi ve ilgili ÇSY alanlarında iyi uygulamaları paylaşıyoruz. Bunun yanı sıra Rapor, 2021 yılında imzaladığımız Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (United Nation Global Compact - UNGC) uyumumuzu ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkımızı içeriyor.

## Norm Holding Hakkında

Norm Holding olarak kuruluşumuzun ilk gününden günümüze kadar başta müşterilerimiz olmak üzere tüm paydaşlarımız için değer yaratma hedefiyle hareket ediyoruz. 48 yıl içerisinde, öncelikli olarak, bağlantı elemanları sektöründe Türkiye'nin lider kuruluşu olmayı hedefledik ve vizyonumuzu geliştirdik. 2021 yılı içerisinde 160 bin ton üretim gerçekleştirmeyi hedefliyoruz. Ülkemizin lider kuruluşu olma hedefiyle çıktığımız yolda, bugün, üretim kapasitesi ve ürün çeşitliliği olarak sektörümüzde Avrupa kıtasının ilk beş şirketi arasında yer alıyoruz. Dünyanın önde gelen beyaz eşya, kahverengi eşya, yedek parça, makine ve otomotiv kuruluşlarının tedarikçisi konumundayız.

1973 yılında sadece bir adet çift vuruşlu makine ile başlayan yolculuğumuzda bugün, yaklaşık 2.500'ü aşkın çalışanımızla, ürünlerin müşterilerimizle buluşmasını sağlıyoruz. 2021 yılında, 12 üretim merkezi, 20 şirket, 12 marka, 13 lojistik merkezi ve 4 farklı AR-Ge ve tasarım merkezi rakamlarına ulaşma hedefimiz ile her geçen gün gelişen büyük bir aileyiz. Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında şirketlerimizin olmasından gurur duyuyoruz. Rekabet ve Ar-Ge ve inovasyon gücü yüksek, teknoloji üreten bir Holding olarak konumlanıyoruz.

*Raporla ilgili her türlü soru ve görüşünüzü [sustainability@normholding.com](mailto:sustainability@normholding.com) adresine iletebilirsiniz.*



## Misyonumuz

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

## Vizyonumuz

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

## Değerlerimiz



Müşterilerimiz için fark yaratırız



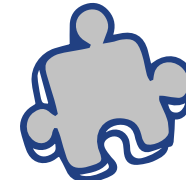
Takımın gücüne inanırız



Adil ve saygılı davranırız



Topluma ve çevreye değer katarız



Normlarımızı ve kendimizi sürekli geliştiririz

# Norm Holding ve Bağlı Olduğu Şirketler

Bağlantı Elemanları Üretimi

**NORM**  
FASTENERS  
CIVATA

**NORM**  
FASTENERS  
SOMUN

**NORM**  
FASTENERS  
VIDA

**NORM**  
FORGING

Kaplama

**NORM**  
COATING

Kalıp

**NORM**  
TOOLING

Makine ve Otomasyon

**NORM** MÜHENDİSLİK  
MAKİNA A.Ş.

Lojistik Merkezi

**NORM**  
FASTENERS  
GERMANY

**NORM**  
FASTENERS  
ROMANIA

**NORM**  
FASTENERS  
USA

Pazarlama

**STD**  
ÇÖZÜMLERİNE PARÇASI

**ST**  
TRADING

İnşaat

**NORM**  
İNŞAAT

Tarım

**NORM**  
TARIM

Eklemeli Üretim

**NORM**  
ADDITIVE

E-ticaret

**mubjko**  
Tiklyosun, Geliyor!

Teknoloji

**NORM**  
DIGITAL

# Ekonomik Performans

## KONSOLİDE

Net Satışlar  
Milyon €

249 Milyon €



# Kurumsal Yönetim

Şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir kurumsal yönetim anlayışı benimsiyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgelerdeki dolaylı veya doğrudan etkileşimde olduğumuz paydaşların çıkarlarını gözetmeyi önemsiyoruz.

Kurumsal yönetim anlayışımız aynı zamanda Holding'ten bağlı şirketlere yayılan sürdürülebilirliği sağlamanın temellerinden biri. Yönetim yapımız sayesinde risk ve fırsatları, alınan aksiyon ve belirlenen hedefleri Yönetim Kurulu seviyesinde takip ediyoruz. Üst yönetimin ve çalışanların performans göstergelerinin yalnızca finansal sonuçlarla sınırlı kalmayarak; iklim değişikliği ve tedarik zinciri gibi alanlarda konulacak şirket hedefleri de içermesi gerektiğine inanıyoruz.

Halefiyet planlaması sürdürülebilirliğini kanıtlamış kurumların başarısının dayanaklarından biri olarak görülmektedir. Aile şirketi olmanın getirdiği sorumlulukla

işimizin gelecek nesillere devrinin nasıl yapılacağına dair çalışmalar yürütüyoruz.

## Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

Şirket Yönetim Kuruluna ilişkin düzenlemeler Esas Sözleşmede açıkça belirlenmiş olup şirketin işleri, Türk Ticaret Kanunu düzenlemeleri çerçevesinde Genel Kurul kararıyla seçilecek en az bir üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından yürütülüyor. Şirketin 31 Aralık 2020 tarihli Genel Kurulunda, Yönetim Kurulu bir ortak olmayan üye ile birlikte toplam dört üyeden oluşturulmuştur. 2020 yılı faaliyet döneminden sonra 22 Nisan 2021'de yapılan Genel Kurulda ise, Yönetim Kurulu iki ortak olmayan üye ile toplam beş üyeden oluşmuştur. Norm şirketleri için, faaliyete geçilen 1973 yılından bu yana ilk kez ortak olmayan ve iki Yönetim Kurulu üyesi seçilmesi, kurumsallaşma yolunda çok önemli bir adımı teşkil ediyor.

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve icranın en üst seviyesinde konumlanan

CEO görevleri aynı kişi tarafından yerine getiriliyor. CEO dışında hiçbir icrada görev almayan mevcut Yönetim Kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler şöyledir:

Şirketin Yönetim Kurulu üyelerinin yanı sıra Yönetim Kurulu danışmanları; Yönetim Kuruluna verimli ve yapıcı katkılar sağlayacak, süratli ve akılcı kararlar almalarına destek sağlayacak kişilerden seçiliyor.

İmza yetkileri, Türk Ticaret Kanunu'nun 367. ve 371/7. maddeleri ile şirket esas sözleşmesinde yer alan hükümlere ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun

olarak hazırlanan iç yönergede unvanlar bazında, imza sirkülerinde ise isimler bazında detaylı olarak yer almaktadır. Şirket Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri için yönetici sorumluluk sigortası bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerine Türk Ticaret Kanunu'nun 395. maddesi hükümlerine göre Genel Kuruldan izin almadan, şirketle kendisi veya başkası adına işlem yapma yetkisi verilmiştir. Ayrıca, Yönetim Kurulu üyeleri, Şirketin bağlı ortaklıklarının Yönetim Kurullarında da yer alabilmektedir.

Adı Soyadı	Görevi	İcra ve Sorumluluk Durumu	Diğer Görevleri
Mehmet Fatih UYSAL	Başkan		Grup içi ve Grup dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği
Nedim UYSAL	Başkan Yardımcısı	CEO	Şirket CEO'luğu, Grup içi şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Üye		Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeliği
Muhittin BİLGET	Üye		Grup içi ve Grup dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Ceyhun ARAZ	Üye		Grup içi ve Grup dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği

## Yönetim Kurulu Toplantıları ve Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı konusunda uzun yıllardır tutarlı uygulamalar bulunmakla birlikte, bu konuya özgü yazılı bir şirket içi düzenleme bulunmamaktadır. Bu durumun Yönetim Kurulunun etkin çalışmasına menfi bir etkisi bulunmamakla beraber 2021 yılında Yönetim Kurulu çalışma esaslarının yazılı hâle getirmeyi hedefledik. Yönetim Kurulu toplantılarına Yönetim Kurulu üyelerinin yanı sıra, Yönetim Kurulu danışmanları ve üst düzey yöneticiler de katılmaktadır.

Yönetim Kurulu toplantılarının gündemi; ilgili yasal mevzuatın Yönetim Kurulu kararına bağlanmasını emrettiği konuların yanı sıra Yönetim Kurulu danışmanlarının ve icranın talepleri doğrultusunda Yönetim Kurulu Genel Sekreterliğinde toplanıyor ve oluşturuluyor. Yönetim Kurulu Genel Sekreterliği, Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini yazılı hâle getiriyor, Yönetim Kurulu kararlarını hazırlıyor, Yönetim Kurulu

üyelerini ve danışmanlarını bilgilendirerek iletişimi sağlıyor.

Yönetim Kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunmakta ve Yönetim Kurulu danışmanlarının görüşleri kararların şekillenmesinde göz önünde bulundurulmakta, ortak olmayan Yönetim Kurulu üyeleri görüşlerini özgürce aktarabilmekte ve ifade edebilmektedir. Fiziki Yönetim Kurulu toplantıları İzmir AOSB'de yer alan Şirket merkezinde veya diğer grup şirketlerinin İzmir veya Salihli'deki tesislerinde yapılabiliyor. Ayrıca elektronik ortamda, çevrim içi Yönetim Kurulu toplantıları düzenlenebiliyor.

2020 yılında Yönetim Kurulu toplantıları her ay düzenli olarak %80'in üzerinde katılım oranıyla gerçekleşti. Yılın ilk iki toplantısı fiili şekilde yapılmış, COVID-19 salgını nedeniyle devamındaki 10 toplantı ise çevrim içi olarak gerçekleştirildi. 2020 yılında gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantılarında kayıtlara geçirilmesi



1- Nedim Uysal, 2-Duygu Uysal Simrooğlu, 3-Mehmet Fatih Uysal, 4- Ceyhun Araz, 5-Muhittin Bilget

## Yönetim Kurulu Danışmanları



Mustafa Doğrusoy



Erkut Uludağ



Zafer Uran Zaman

gereken bir muhalefet veya farklı görüş ileri sürülmemiştir. Ayrıca, Yönetim Kurulu üyelerini toplantılar dışında da şirketin performansı ve gelişmelerle ilgili düzenli olarak bilgilendirdik, Yönetim Kurulu kararları doğrultusunda alınması gereken aksiyonların ve icra faaliyetlerinin zamanında, tam ve beklenen kalitede yerine getirilip getirilmediğini takip ettik.

### **Yönetim Kurulu Bünyesindeki Komiteler**

Yönetim Kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla, Denetimden Sorumlu Komite yıl içerisinde muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol ile ilgili sistemlerin işleyişi ve yeterliliği ile bağımsız denetimin etkinliğinin gözetimini yapmak amacıyla etkin olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Denetimden Sorumlu Komite 2020 yılında üç tanesi fiili olmak üzere toplam dört toplantı gerçekleştirmiştir.

Norm Holding A.Ş. halka açık bir şirket olmadığından sermaye piyasası mevzuatına

tabi değildir. 2021 yılı içinde başlaması planlanan Şirket Kurumsallaşması Projesi kapsamında; Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkeleri (İlkeler) ile ilgili düzenlemelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve bu Kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere, sadece iyi yönetim örneği ve Şirket yönetim kodlarına uygun ve sınırları Yönetim Kurulunca onanmış olması koşuluyla uyum sağlanması hedeflenmektedir. Buna uygun olarak; 2020 yılında faaliyetlerini sürdüren Denetimden Sorumlu Komite'nin yanı sıra 2021 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi ve İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi kurulması ve tüm komitelerin çalışma esaslarının yazılı hâle getirilmesi hedeflenmiş ve gerçekleştirilmiştir. Bu yönde iyi uygulamaların dikkate alınması ve komitede üyelerin bilgi birikim ve deneyimler dikkate alınarak görevlendirilmiştir.



<b>Kurumsal Yönetim Komitesi</b>	<i>Şirket performansını arttıracak yöntem ve uygulamaların hayata geçirilmesi için sistem ve süreçleri gözden geçirerek değerlendirir ve Yönetim Kuruluna önerilerde bulunur. İyi yönetime uygun olarak şirket bünyesinde kurulması gereken komiteleri Yönetim Kuruluna önerir.</i>
<b>Denetimden Sorumlu Komite</b>	<i>Mali tabloların ve diğer finansal bilgilerin doğruluğunu, şeffaflığını, mevzuata ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetleyen bağımsız denetim kuruluşunun seçiminden, sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılmasından sorumludur. Komite, bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarını ile koordinasyonu sağlar ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü Yönetim Kuruluna yazılı olarak bildirir.</i>
<b>Riskin Erken Saptanması Komitesi</b>	<i>Kurumsal risk yönetimi konusunda gerekli görülen yöntemleri ve uygulamaları değerlendirir, oluşturulan sistem ve süreçlerin gözden geçirilmesi konusunda önerilerde bulunur.</i>
<b>Sürdürülebilirlik Komitesi</b>	<i>Norm Holding ve şirketlerinin geleceğini ekonomik, çevresel, toplumsal, kültürel boyutları dikkate alarak değerlendirir ve sürdürülebilirlik konularında programlar, uygulamalar geliştirme konusunda önerilerde bulunur.</i>
<b>İş Geliştirme ve Yatırım Komitesi</b>	<i>Faaliyetleri geliştirecek stratejik, finansal, operasyonel fırsatların belirlenmesi, tanımlanması, etki ve olasılıklarının hesaplanarak önceliklendirilmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesinde önerilerde bulunur.</i>

## Kurumsal Risk Yönetimi projesini 2022'de tamamlamayı öngörüyoruz.

### Genel Kurul Toplantıları

Şirketin finansal tablolarının açıklanmasını takiben, Genel Kurul çalışmaları başlar, gerekli yasal prosedürlerin tamamlanmasının ardından Genel Kurul toplanır. Genel Kurul toplantısı süresince gündemde yer alan konular tarafsız, şeffaf ve detaylı bir şekilde açık ve anlaşılabilir bir yöntemle pay sahiplerine aktarılır; pay sahiplerine eşit koşullar altında fikirlerini açıklama ve soru sorma imkânı verilerek etkili bir tartışma ortamı oluşturulmasına özen gösterilir. Gündemdeki konularla ilgili Yönetim Kurulu üyeleri, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve bağımsız denetçi gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere Genel Kurul toplantısında hazır bulunurlar. Genel Kurul Ticaret Bakanlığı Temsilcisi gözetiminde yapılmaktadır.

Şirket 2020 yılı içerisinde bir adet Olağan Genel Kurul toplantısı düzenlemiştir.

Anılan toplantı yürürlükteki mevzuata, Şirket Esas Sözleşmesine ve diğer Şirket içi düzenlemelere uygun olarak 31 Aralık 2020 tarihinde Şirket merkezinde gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü söz konusu Olağan Genel Kurul toplantısında, Şirket sermayesinin tamamı fiziken temsil edilmiştir. Şirket pay sahipleri (doğrudan veya vekâletname vererek), Yönetim Kurulu üyeleri, bağımsız denetçi ve diğer şirket yetkilileri toplantıya katılmıştır. Şirketin Genel Kurul gündem başlıkları, açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edilmektedir.

### Oy ve Kâr Payı Hakları

Şirket hissedarları arasında Şirket iştiraki olan veya olmayan başka bir tüzel kişi yer almamaktadır. Esas Sözleşmede, pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen bir hüküm bulunmamaktadır. Sermaye A ve B Grubu paylardan oluşur. A Grubu payların Yönetim Kuruluna aday gösterme imtiyazı, kâr payı imtiyazı ve oyda imtiyazı vardır.

### Risk Yönetimi

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin risklerini genel anlamda Riskin Erken Saptanması Komitesi değerlendiriyor. Denetimden Sorumlu Komitenin görevlendirdiği Holding İç Denetim Departmanı ise risk esaslı denetim faaliyetleri ile kurum içi riskleri periyodik olarak inceliyor ve raporluyor. 2022'de tamamlamayı öngördüğümüz Kurumsal Risk Yönetimi projesi kapsamında, Holding'e bağlı tüm şirket ve süreçlerin risk değerlendirmelerinin yapılmasını planlıyor, izlenebilir bir risk yönetimi sistemi benimsenmeyi hedefliyoruz.

# Sürdürülebilirlik Yolculuğu

Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda ilk adım olarak sürdürülebilirlik konularına stratejik yaklaşımımızı belirledik. **Geleceğe Değer** çerçevesi altında belirlediğimiz 4 farklı alanda yaklaşım ve taahhütlerimizi ortaya koyuyoruz.

Norm Holding olarak, tüm bağlı şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlerin ve paydaşların benimsediği ortak **gelecek** vizyonu ile, bu geleceğin inşası için çalışıyor ve herkes için **değer** yaratmayı amaçlıyoruz. Ar-Ge ve inovasyona yaptığımız yatırımlarla yenilikçi ürün ve teknolojiler geliştiriyoruz. Kaliteli ve güvenli ürünlerle müşterilerimizin beklentilerini karşılıyoruz. Dijitalleşme ve otomasyona odaklanarak hem iş süreçlerinde verimliliği artırıyor hem de paydaşlarımızla olan iletişimi güçlendiriyoruz.

Holding olarak eşitlik ve çeşitlilikten güç alıyor ve ortak fayda yaratma gayemizle iş birlikleri ve ortaklıklar kuruyoruz. İnsanı ve toplumu ortak bir kültür anlayışıyla sürekli olarak geliştirmeyi istiyoruz.

Küresel ısınmayla beraber hızla değişen iklim koşulları ve alınan önlemlerin yetersizliği iklim değişikliğini bir kriz hâline dönüştürüyor. İklim krizinin etkilerini yavaşlatmak, değişen iklim koşullarına uyum sağlamak ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını yaygınlaştırmak için **Dünyaya Değer** diyor, bu konuda hızlı bir şekilde hareket etmenin önemine inanıyoruz. İklim kriziyle mücadelede enerji ve emisyon yönetimi benimsiyor, yenilenebilir enerji ve verimlilik projeleri için yatırımlar gerçekleştiriyoruz. Büyümemize devam ederken karbon salımlarını azaltmayı hedefliyoruz. Yenilenebilir kaynaklardan enerji satın alımı için çalışıyor, rüzgâr ve güneş gibi kaynaklardan enerji üretiminin artırılması ve yaygınlaştırılması için çalışmalar gerçekleştiriyoruz.

Sürdürülebilir bir gelecek için çevresel etkiyi gözeterek ürünlerin geliştirilmesini sağlıyor, müşterilerimizin çevresel performansının iyileştirilmesini sağlıyoruz.

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





# GELECEĞE DEĞER



## Çalışmaya Değer

Sorumlu Yatırımlar

Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti

Ürün Kalitesi ve Güvenliği



## Dünyaya Değer

İklim Krizi

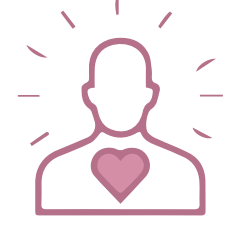
Su ve Atık Yönetimi



## Teknolojiye Değer

Dijitalleşme ve Otomasyon

Ar-Ge ve İnovasyon



## İnsana Değer

Yetenek Yönetimi

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

İş Sağlığı ve Güvenliği

## TEMELLER

KURUMSAL YÖNETİM

EKONOMİK PERFORMANS

ENTEĞRE RİSK YÖNETİMİ



Doğal kaynaklar üzerindeki baskının ve kaynakların verimsiz kullanımına bağlı ekonomik kaybın azaltılması için tek kullanımlık üretim gerçekleştiren doğrudan ekonomi modelinden uzaklaşmak gerekiyor. Alternatif olarak, yaşam döngüsünü bitiren ürünlerin ve kaynakların kayba uğramadan tümüyle ekonomiye tekrar dâhil edildiği, dögüsel bir model benimsemenin önemi her geçen gün artıyor. Norm Holding olarak dögüsel ekonomi ile kaynakların ve atıkların geri kazanılmasına odaklanıyoruz. Ürünlerde kullanılan geri dönüştürülmüş malzeme oranını arttırarak dögüsel sistemlere destek veriyoruz. Böylece, sorumlu satın alma yaparak çevresel etkimizi azaltıyor, atıkları üretimde girdi olarak kullanarak finansal tasarruf elde ediyoruz.

Teknoloji ve dijital dönüşüm, bugün karşı karşıya kaldığımız çevresel krizlerin çözümü, toplumsal refahın artması, iş dünyasında verimlilik ile tasarrufun sağlanması için önemli araçlar sunuyor. Teknolojik yatırımlar ve dijitalleşme ile şirketler, çevresel ayak izini

azaltıyor, üretkenlik sağlıyor; iş süreçlerinde çeviklik kazanıyor ve iş gücünü dönüştürüyor.

Günümüzdeki çevresel ve sosyal sorunlarla mücadele etmek, riskleri fırsatlara çevirmek ve geleceğin ideal koşullarını yaratmak üzere **Teknolojiye Değer** diyoruz. Gücümüzü araştırma, geliştirme ve yenilikçilikten alıyoruz. Sürdürülebilirlik vizyonuyla yeniliğe; yenilikçi fikir, ürün, hizmet ve teknolojilere yatırım yapıyoruz ve Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini arttırmak üzere çalışıyoruz. Dijitalleşme ve otomasyona yaptığımız yatırımlar iş süreçlerinde verimliliği ve üretim kapasitesi artışını desteklerken yeni çağın gerekliliklerine uyum sağlamamıza olanak tanıyor. Kurum içerisindeki inovasyon fikirlerini önemsiyor, akademiden paydaşlarla iş birlikleri kurarak bilginin dışarıdan içeriye alınmasını sağlıyoruz.

Yetenek yönetimi, şirketlerin değişen küresel trendlere uyum sağlaması ve rekabet güçlerini korumasında önemli rol oynuyor. İnsan odaklı bir yönetim yaklaşımı izleyen

şirketlerin yeni yetenekleri çekmekte ve bünyesinde tutmakta daha başarılı olduğu görülüyor. Yeni çağın gerekli yetkinliklerini kazandırmak için geliştirilen eğitim programları, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını doğrudan etkiliyor. Norm Holding olarak insanı merkeze alan yaklaşımımızla, **İnsana Değer** yaratmak üzere, yetenek yönetimini, fırsat eşitliği ve çeşitliliği gözetiyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde yetkin insan kaynağıyla çalışmak üzere var olan yetenekleri bünyemizde tutmayı ve yeni yetenekleri çekmeyi hedefliyoruz. Çalışanlarımızın ihtiyaçlarına göre eğitimler tasarlıyor, gelişim programları ile uzun vadede değer yaratmayı amaçlıyoruz.

İş yerinde çeşitliliğin sağlanması ve tüm çalışanlara eşit hak ve fırsatlar tanınması başarılı bir iş ortamını mümkün kılarken aynı zamanda sosyoekonomik kalkınmaya katkı sağlıyor. Norm Holding ve bağlı şirketlerinde dil, ırk, renk, cinsiyet, cinsel yönelim, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık

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

yapmıyoruz. Fırsat eşitliği, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğe odaklanıyoruz. İşe alımdan itibaren çalışanlarımıza eşit fırsatlar sunuyor, çeşitlilik ve farklılıkların potansiyel gücünden yararlanıyoruz. Engelli bireylerin istihdama katılırken eşit haklara sahip olmasının sosyoekonomik gelişmişlik düzeyiyle yakından ilgili olduğunu biliyoruz.

Norm Holding olarak engelli çalışanların en verimli biçimde çalışabilmesi için fiziksel imkânlar sağlamak için çalışıyoruz.

Sürdürülebilir dönüşümü kalıcı kılmak için toplumsal ve çevresel fayda gözetilen sorumlu



yatırımlar öne çıkıyor. Norm Holding olarak sürdürülebilir, sorumlu yatırımlar yapmayı ve toplumları dönüştürmeyi benimsiyoruz. Portföyü sorumluluk ilkeleri dâhilinde yönetmeyi amaçlıyor, bağlı şirketler için yapılan yeni yatırımlarda ve Holding'in yeni iş kollarına açılımında ekonomik, sosyal ve çevresel fayda yaratmayı hedefliyoruz. Bu yatırımlarla sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkı sağlıyoruz.

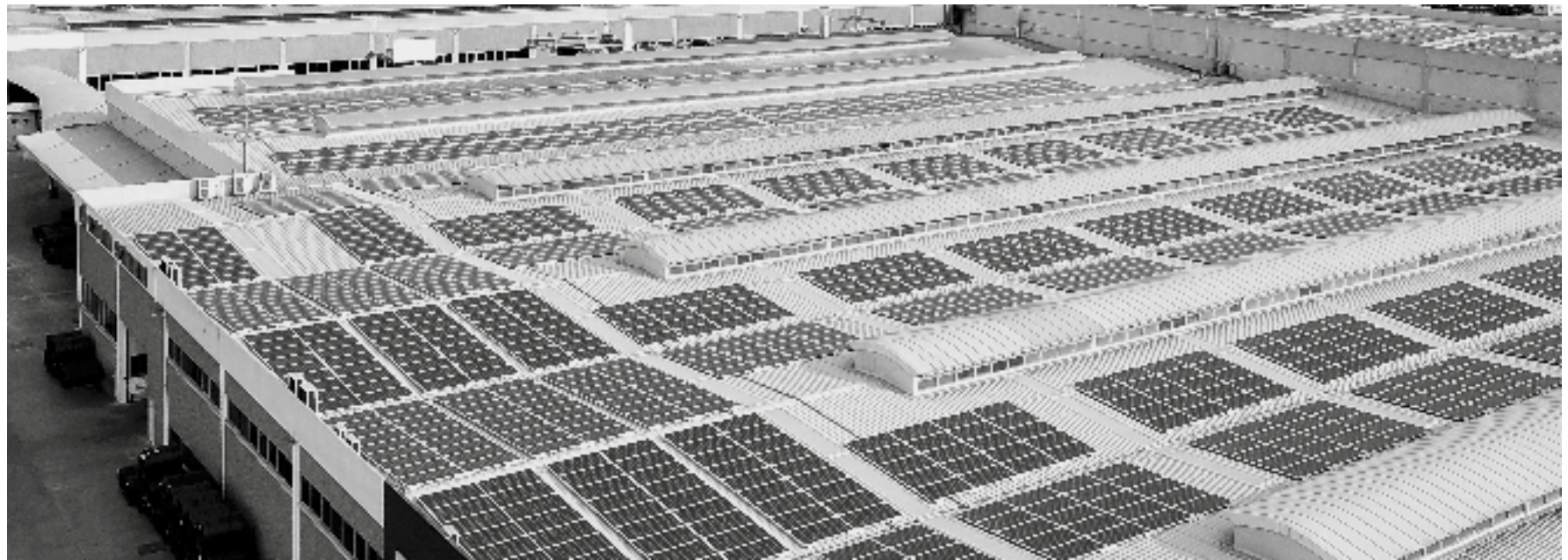
Norm Holding olarak **Çalışmaya** verdiğimiz **Değer**'in, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde lider olmamızdaki ve kaliteli ve güvenli ürünler üretmemizdeki öneminin farkındayız. Geliştirdiğimiz bu ürünler, müşterilerimizin katma değeri yüksek ürünler geliştirmesine olanak verirken inovatif özellikleri ile çevresel etkisini azaltmasını sağlıyor. Üretim aşamasında yerel ve küresel kalite ve yönetim sistemi standartlarından yararlanıyoruz. Kurulduğumuz günden itibaren sadece üretimde kaliteye değil, o üretimi gerçekleştirenlerle birlikte, yani

paydaşlarımızla bir takım çalışması içinde hareket etmemiz gerektiğinin bilincindeyiz.

Sürdürülebilirlik vizyonumuzu ve hedeflerimizi gerçekleştirmede bazı temel ve kaldıraçlardan güç alıyoruz. Yarattığımız **ekonomik değer**, belirlediğimiz değer alanlarındaki etkimizi büyütmemizin en önemli kaldıraç. İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ile istihdamı ve toplumsal gelişimi destekliyoruz. Ekonomik değer yaratmak için attığımız

stratejik adımlar arasında ekonomik performansımızı güçlendirmek, sorumlu yatırımlar gerçekleştirmek ve teknoloji yatırımlarını arttırmak yer alıyor. Ekonomik performansın yanı sıra iyi örnek oluşturan **kurumsal yönetim pratiklerini** Norm Holding'de uyguluyoruz. Şeffaf, adil ve hesap verilebilirlik ilkeleri etrafında şekillenen kurumsal yönetim anlayışına sahip olmak sürdürülebilirliğin Holding'den bağlı şirketlerine, topluma yayılmasını sağlamanın temellerinden biri.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin gelecek iş stratejileri kapsamında finansal ve **finansal olmayan riskleri bütünleşmiş bir biçimde yönetmek** önemli bir yere sahip. Geliştirmeyi hedeflediğimiz entegre risk yönetimi sayesinde portföyümüzde ve operasyonlarımızda oluşabilecek riskleri önceden tespit ederek etkin bir şekilde yönetmeyi ve fırsata çevirmeyi hedefliyoruz.





### **Sürdürülebilirlik Yönetimi**

Norm Holding ve bağlı şirketlerinde sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaları yürütme sorumluluğu Sürdürülebilirlik Komitesine aittir. Komite, sosyal, çevresel, yönetsel ve ekonomik alanlarda sürdürülebilirlik performansını ölçmek, bu performansı geliştirmek için strateji ve politikalar belirlemek ve projeler geliştirmekten sorumludur. Komite aynı zamanda sürdürülebilirliğin yayılması ve Norm Holding kültürüne entegre edilmesiyle ilgili eğitimler organize etmektedir.

Norm Holding Sürdürülebilirlik Komitesi Yönetim Kurulu üyeleri ve Yönetim Kurulu danışmanları arasından seçilen en az üç üye ve gerektiği durumlarda Komite'ye Yönetim Kurulu üyesi olmayan, Norm Holding yöneticileri, Norm Holding ve şirketlerinin komite konuları ilgili bölümlerinden profesyonel yöneticiler ve Norm Holding bünyesinde çalışmayan, konusunda uzman kişiler de geçici olarak görev yapabilmektedir. Komitenin

koordinasyonunu Marka Yönetimi ve Kurumsal İletişim Müdürü sağlar. Güncel olarak, CEO, iki Yönetim Kurulu üyesi, bir Yönetim Kurulu danışmanı, Yönetim Kurulu Genel Sekreteri ve Kurumsal İletişim Müdürü görev yapıyor.

### **Sürdürülebilirlik Komitesi:**

Norm Holding'in belirlenmiş sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde strateji, hedef ve aksiyonları belirleyen ve yürüten Komitedir.

Norm Holding ve şirketlerinin Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve düşük karbon ekonomisine geçiş ve verimlilik, sürdürülebilir sanayi ve döngüsel ekonomi, sürdürülebilir tarım ve gıdaya erişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık, sürdürülebilir finans ve risk yönetimi konularında çalışmalar yapar.

Komite, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının 17 maddesinden hangilerine Norm Holding ve şirketlerinin uyum ve katkı sağlayabileceğini saptar. Kararları, Norm Holding Yönetim Kurulunun onayına sunar.

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

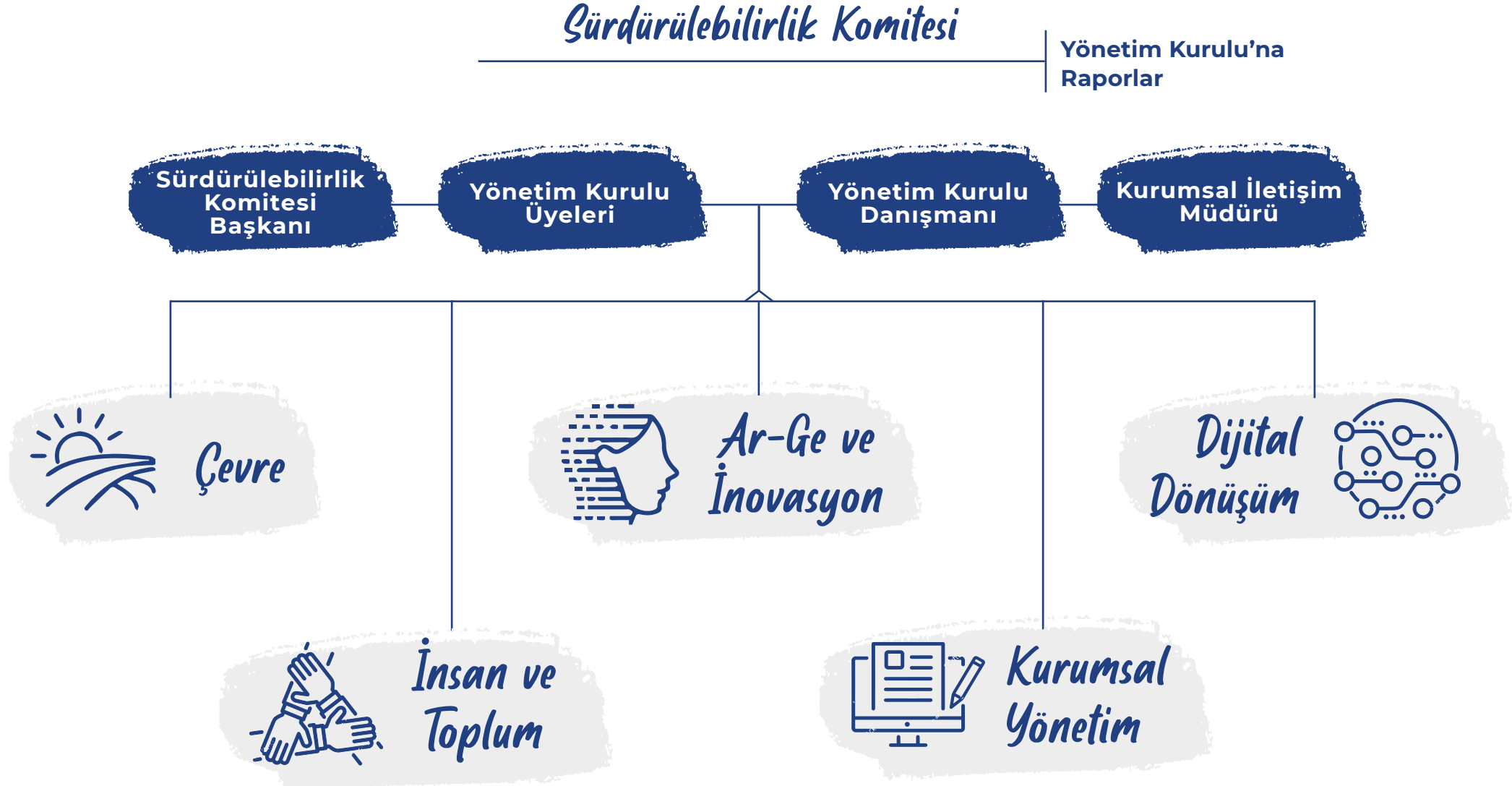
Norm Holding sürdürülebilirlik politikası, hedefleri ve uygulamalarının Norm Holding ve şirketleri çalışanlarına bilgilendirilmesini sağlar ve sürdürülebilirlik konularının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için çalışmalar yapar.

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

Komite, her ay en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir. Yılda bir kez Komite çalışmaları konusunda rapor hazırlar, komite görev ve çalışma esasları dokümanını gözden geçirir, güncellenmesi gerekenleri Holding Yönetim Kurulunun onayına sunar.

Komite, çalışmalarının etkinliğinin sağlanması amacıyla, Norm Holding bünyesinde alt çalışma grubu veya grupları kurarak yetkilendirmesini ve koordinasyonunu sağlar.

## NORM SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ VE ALT ÇALIŞMA GRUPLARI YAPISI



Sürdürülebilirlik Komitesine destek olmak üzere Çalışma Grupları görev yapıyor. Dijital Dönüşüm, Ar-Ge ve İnovasyon, Kurumsal Yönetim, İnsan ve Toplum ve Çevre olmak üzere beş grup bulunmaktadır. Üyeleri açık çağrı ile belirlenen çalışma grupları minimum yedi üye olarak planlanmıştır. Dağılım yaklaşık olarak iki uzman, iki kıdemli uzman, iki takım lideri ve bir müdür şeklinde olabilir.

### Çalışma Grupları:

*Çalışma Grupları, Komitede belirlenen konuları uygulamakla yükümlüdür.*

*Çalışma Gruplarının konu ve amaçları Komitede saptanarak, insan kaynağı konusunda şirket ve departmanlarına göre saptanan isim ve görevleri ile Norm Holding İcra Kuruluna iletilir. Görüş ve önerileri alınır.*

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

*Çalışma Grupları, çalışmalarını ve raporlarını Komiteye iletir.*

*Çalışma Grupları üyeleri, gerektiğinde Komite çalışmalarına da katılır ve katkı sağlar.*





### Sürdürülebilirlik Öncelikleri

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik konularındaki odak noktalarını belirleyecek ve gelecek stratejisini temellendirecek öncelikli konuları belirlemek üzere bir analiz gerçekleştirdik. Bu analiz, AA1000 Paydaş Katılım Standardına uygun bir biçimde yürütüldü ve çok katmanlı bir öncelikli konu matrisi oluşturuldu.

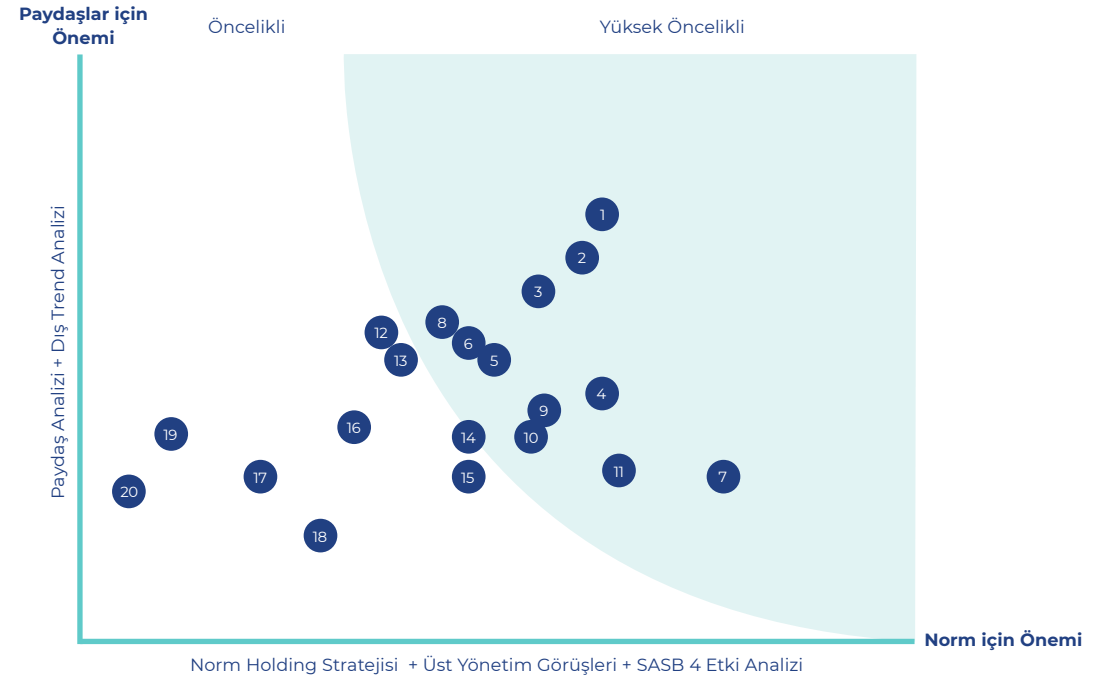
Süreç içerisinde iç ve dış paydaşların öncelikleri belirlenirken;

- İç ve dış paydaş haritalandırması tamamlandı, tüm paydaşların Norm Holding ile ilişkisi belirlendi.
- İç paydaş olarak sayılan çalışanlar ile dış paydaş kategorisinde yer alan uluslararası organizasyonlar, üniversiteler, müşteriler, sivil toplum kuruluşları (dernekler vb.), finansal kurumlar ve tedarikçilerden çevrim içi soru formu yoluyla geri bildirimleri topladık.
- Analizde paydaş geri bildirimlerine ek olarak küresel sürdürülebilirlik trendleri de ele alındı. Bu trendler içerisinde 11.

Kalkınma Planı, Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulunun (Sustainability Accounting Standards Board – SASB) sektörlere özel hazırladığı öncelikli konular, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Endüstri Endeksi ile yerel ve küresel 'peer' şirketlerin öncelikli konuları yer alıyor.

Paydaşların öne çıkan önceliklerini, Norm Holding stratejisi ve Liderlik Çalıştayı kapsamında hazırlanan raporu gözeterek analiz ettik. Bu analizde ise;






- Norm Holding üst yönetiminden çevrim içi soru formu ile görüşlerini topladık.
- Çevrim içi soru formuna ek olarak Yönetim Kurulunun da katılımıyla düzenlenen odak grupta ortaya çıkan görüşleri dikkate aldık.
- Norm Holding ve bağlı şirketlerinin iş stratejisi ve gelecek hedefleri doğrultusunda odaklandığı konuları, Liderlik Çalıştayı sonuçları ile birlikte değerlendirdik.



■ SASB'nin sektör bağımsız olarak şirketlerin öncelikli konuları belirlemede önerdiği, sürdürülebilirlik konularını farklı etkiler ve fırsatlar bakımından değerlendiren SASB Dört Aşamalı Etki Analizi metodolojisi kullanılarak tüm konuların finansal ve yasal açıdan ve ayrıca inovasyon ile rekabet bakımından ön plana çıkan risk ve fırsatlarını inceledik.

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

Önem Derecesi	Öncelikli Konu	İlgili SKA'lar	Nasıl Yönetiyoruz?
Yüksek Öncelikli	İklim değişikliği ve enerji tüketimi		İklim krizi ile mücadelede sera gazı salımlarını düşürmek ve karbon nötr bir geleceğe ulaşmak için çalışıyoruz. Bu kapsamda enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları yapıyor, iklim risklerini tanımlayarak işimiz üzerindeki etkisini ölçüyoruz.
	Ürün güvenliği ve kalitesi		Müşterilerimizin daima güvenli ürüne erişmesi için yüksek ürün güvenliği standartlarına uyum sağlıyor, ürün kalite standartlarının korunması ve iyileştirilmesi için proje ve uygulamalar geliştiriyoruz.
	Ar-Ge ve inovasyon		Yenilikçi ve sorumlu ürün ile üretim, rekabet için çok önemli bir yerde bulunuyor. Bu sebeple, araştırma-geliştirme çalışmalarına yatırım yapıyor, müşterilerimizin ve geleceğin ihtiyaçlarına yönelik ürünler geliştiriyoruz.
	Operasyonel mükemmellik ve verimlilik		İş süreçlerini ve operasyonları iyileştirerek verimliliği ön plana çıkarıyor, rekabet avantajımızı artırırken çevresel etkimizi azaltıyoruz.
	İş sağlığı ve güvenliği (İSG)		Tüm iş süreçlerinde çalışanların bedensel, zihinsel ve ruhsal sağlığının korunması hem işimiz hem de en değerli paydaşlarımız olan çalışanlar açısından en önemli konular arasında geliyor. Bu nedenle sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak için gerekli önlemleri alıyoruz.
	Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı		Yeni nesil yetenek ve yetkinliklerin Norm Holding şirketlerine kazandırılması, yeteneklerin elde tutulması, kişisel gelişim ve kariyer planlaması uygulamalarıyla yetenek ve yetkinliklerin geliştirilmesi için çalışıyoruz. Bu kapsamda, çalışanların bağlılık ve memnuniyet seviyelerini düzenli olarak ölçüyor, bu seviyelerin artırılması için proje ve uygulamalar yürütüyoruz.
	Dijitalleşme ve otomasyon		Tüm iş süreçlerindeki verimliliğin ve güvenliğin artırılmasında dijitalleşme ve otomasyon önemli bir rol oynuyor. Norm Holding olarak hem yeni teknoloji ve dijitalleşmeye yatırım yapıyor hem de tüm iş süreçlerinde otomasyonun artırılmasını önceliklendiriyoruz.
	Su ve atık yönetimi		Üretime dayalı iş modelimizde atık yönetimi konusunda "Sıfır Atık" yaklaşımını benimsiyor, atık ve yan ürünlerin ekonomiyi geri kazandırılmasını amaçlıyoruz. Buna ek olarak, su ve diğer değerli doğal kaynakların tüketiminin azaltılması ve çevresel kirliliğin önlenmesini amaçlıyoruz.
	Müşteri beklentileri ve memnuniyeti		En önemli paydaşlarımızdan olan müşterilerimizin etkin iletişim kanalları aracılığıyla beklenti ve geri bildirimlerini topluyor, kaliteli ürün ve hizmetlerle memnuniyetin yüksek tutulmasını sağlıyoruz.
	Sorumlu yatırım yaklaşımı		Yeni yatırım kararlarında çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ilkelerinin gözetilmesini amaçlıyoruz. Geliştirdiğimiz yeni ürün ve hizmetlerde toplumsal ve /veya çevresel fayda odağını gözetiyoruz.
Kurumsal yönetim		Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir kurumsal yönetim şekli benimsiyoruz.	

Önem Derecesi	Öncelikli Konu	İlgili SKA'lar	Nasıl Yönetiyoruz?
Öncelikli	Sorumlu kaynak yönetimi ve satın alması		Tedarik zinciri yönetimine çevresel, sosyal ve etik koşulların entegre edilmesi ve denetlenmesini amaçlıyor, sürdürülebilirlik dönüşümümüzde bizle beraber tedarikçilerimizin de gelişmesini hedefliyoruz.
	İnsan hakları ve adil çalışma koşulları		Tüm değer zinciri boyunca çalışan haklarının korunması, Norm Holding ve bağlı şirketleri için önemli bir konu. Bu konuda her türlü ayrımcılığın önlenmesini ve herkes için adil ve eşit bir iş ortamı yaratmayı önemsiyoruz.
	Fırsat eşitliği ve çeşitlilik		Başta işe alım süreçleri olmak üzere, iş ortamında fırsat eşitliği ve çeşitliliği gözetiyoruz. Din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim ve engellilik konularında ayırım yapmıyoruz.
	İş etiği		Norm Holding ve bağlı şirketlerini etik bir iş anlayışıyla yönetiyor ve haksız rekabeti önliyoruz.
	Risk yönetimi		Finansal ve finansal olmayan risklerin entegre bir biçimde yönetilmesi için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.
	Biyoçeşitlilik		Faaliyet gösterdiğimiz bölgeler biyoçeşitlilik açısından önemli noktalar olmamakla birlikte tüm canlı türlerinin ve yaşam ortamlarının korunmasını önemsiyoruz.
	Toplumsal yatırım programları		Hem Holding'e hem de topluma fayda sağlayan stratejik ve uzun vadeli sosyal sorumluluk programları geliştiriyoruz.
	Çok paydaşlı girişimler ve iş birlikleri		2021 Mart ayında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak imzacı üye olduk. Sürdürülebilirlik alanında daha büyük ölçekte değer yaratmak için yerel ve küresel girişimlere katılmaya devam etmeyi ve iş birlikleri kurmayı amaçlıyoruz.
	Yerel sosyoekonomik kalkınmaya katkı		Başta İzmir ve çevresi olmak üzere tüm operasyonlarımızı yürüttüğümüz bölgelerde istihdam yaratarak kalkınmaya katkı sağlıyoruz.





## Paydaş İlişkileri

Paydaş kapitalizmi kavramı Dünya Ekonomik Forumu toplantılarının 50. yılında imzalanan Davos Manifestosu'nda öne çıktı. Bu kavram, şirketlerin büyüme ve kârlılık odaklı bir yaklaşımın ötesine geçerek paydaş odaklı ve herkes için değer üreten bir model benimsemesini öneriyor.<sup>1</sup> COVID-19 salgını ile yaşanan aksamlar, tedarik zincirinin etkin bir biçimde yönetilmesinin ve tüm değer zincirinde sürdürülebilirliğin desteklenmesinin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor.

Norm Holding ve bağlı şirketleri olarak tüm paydaşlarımızla çift yönlü iletişim kuruyor, farklı kanalları kullanarak sürekli iletişimi açık tutuyoruz.

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

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

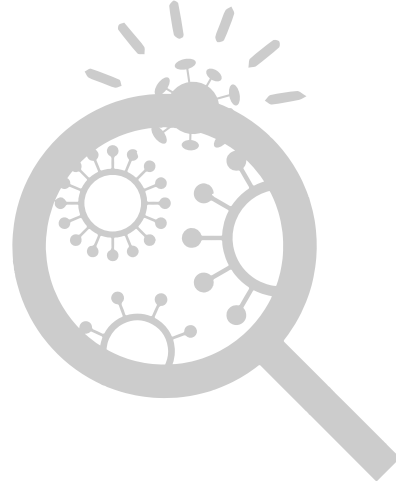
<sup>1</sup>What Is Stakeholder Capitalism?, World Economic Forum






# COVID-19 Salgını






COVID-19 salgını ve beraberinde getirilen kısıtlamalar iş dünyasını etkilemeye devam ediyor. Bulaşma oranının yüksek olduğu salgının ilk aylarında gelen kısıtlamalarla birlikte üretim faaliyetleri durma noktasına geldi. Bununla birlikte, alınan önlemler sonucunda, salgının yayılma hızının yavaşlaması ve çalışma ortamlarının çeşitli düzenlemelerle daha güvenli hâle getirilmesi ile üretim faaliyetleri normal seviyeye yaklaştı. Salgının farklı dalgalanmalarla devam etmesi, ülkelerin kısıtlamaları tekrar gündeme getirmelerine neden oluyor. Bu kısıtlamalarla birlikte ham madde tedariklerinde görülen yavaşlamadan küresel tedarik zinciri olumsuz etkilenirken şirketler bu sorunu karşı kapasite azaltımı veya stok artırımını gibi uygulamalarla telafi etmeye çalışıyor.

Salgın ve beraberinde getirdiği olumsuzluklar Holding ile bağlı şirketleri için finansal ve operasyonel riskler barındırıyor. Salgının ilk günlerinden bu yana başta iş süreçlerinde dijitalleşmenin

artırılması olmak üzere her türlü önlemi olarak çalışanlarımızın sağlığını ön planda tutuyoruz. Çalışma ortamında görülen vakaları, aldığımız tedbirler ve Koronavirüs vaka senaryoları / faaliyet raporları / risk analizleri / aşılama oranları takibi gibi kapsamlı çalışmalar ile yönetiyoruz.



Alınan Tedbir	Tedbir Kapsamında Uygulamalar
<b>Seyahat ve Etkinlik Kısıtlamaları</b>	 <p>İş sebebiyle gerçekleşecek tüm yurt dışı seyahatlerini durdurduk. Zorunlu olarak yurt dışına seyahat edecek kişilerin, bağlı olduğu üst yöneticisinden onay alması ve şirket İSG birimine bilgi vermesi konusunda gerekli bilgilendirmeleri yaptık. Salgının yoğun görüldüğü dönemde tüm toplantı, eğitim, konferans, fuar katılımlarını ve etkinlikleri iptal ettik. Dinlenme alanları-yemekhane-soyunma odaları gibi ortak alanlarda sosyal mesafe uyumu ve oturma düzeni gibi uygulamalar ile teması azaltıcı ve önleyici tedbirler aldık.</p>
<b>Risk Analizi ve Acil Durum Eylem Planlarının Güncellenmesi</b>	 <p>Koronavirüs risk değerlendirme tablosu ve alınması gereken tedbirlerle ilgili çalışma yaparak yol haritasını belirledik. Önlemlerin hızla alınması için İnsan Kaynakları departmanının tüm birimlerle iletişime geçmesini sağladık. Acil eylem planlarını ve risk analizlerini güncelledik.</p>
<b>Ziyaretçi ve Hareket Kısıtlamaları</b>	 <p>Dışardan gelen ziyaretçi girişlerini durdurduk, çalışanların tüm diğer şirketlere yaptığı ziyaretleri iptal ettik. Holding içi şirket transferlerini mümkün olduğunca en aza indirerek güvenli bir şekilde takip ettik. Ayrıca, nakliye için gelen şoförlere bekleme salonu tahsis ederek ortak kullanım alanlarına girişleri kısıtladık. Güvenlik giriş noktalarında HES Kodu ve ateş ölçümü kontrollerini sisteme entegre ettik. Maske kullanımını her alanda zorunlu kıldık.</p>
<b>Uzaktan Çalışma Altyapısının Düzenlenmesi</b>	 <p>Evden çalışma ile ilgili teknoloji seçimi, kullanılması ve destek konularındaki organizasyonu yapmak üzere Teknoloji ve Dijital Dönüşüm Direktörlüğünü görevlendirdik ve bilgi işlem alt yapısı oluşturarak verimli bir çalışma düzeni yarattık. Çalışanlara bordro dağıtımlarının temassız gerçekleştirilmesi için e-bordro uygulamasına geçtik. Buna ek olarak çevrim içi öğrenme ve gelişim programı olan "DigiConnect"i, 2020 yılında yaz dönemi ve uzun dönem olmak üzere 2 program şeklinde hayata geçirdik.</p>
<b>Riskli Grupların Uzaktan Çalışma Düzenine Geçirilmesi</b>	 <p>Umreden gelen yakını olan, 65 yaş üstü, kronik rahatsızlığı bulunan, engelli, hamile ve sağlık çalışanı yakını olup aynı evde temas hâlindeki çalışanların evden çalışmaya geçmesini ve / veya izole bir biçimde sahada güvenli şekilde çalışmalarını sağladık.</p>

Alınan Tedbir	Tedbir Kapsamında Uygulamalar
<b>İş Güvenliği Talimatları</b>	 <p>İşinin içeriği ve yapısı gereğince evden çalışabilecek rolleri tespit ederek uzaktan çalışma modeline başladık. Uzaktan çalışmalarda İSG, ev içi pandemi ve biyolojik risk talimatları oluşturarak Kurumsal Yönetim Sistemi'nde yayımladık. Çalışanların bilgilendirilmesi adına sahada uygun olan her alana Sağlık Bakanlığının yayımladığı afişleri asarak farkındalığı artırdık.</p>
<b>Hijyen ve Dezenfeksiyon Çalışmaları</b>	 <p>Tüm alanları viral tehditlere karşı dezenfekte ediyor, temizlik ve hijyen önlemlerini artırıyoruz. Buna ek olarak maske, siperlik ve alkol bazlı dezenfektanlarla çalışanların sağlıklı bir biçimde çalışmasını sağlıyoruz. Çalışan servislerini her sefer başında düzenli olarak dezenfekte etmeye devam ediyoruz. Yemekhane alanında kapalı ve ambalajlı servis ile tek kullanımlık malzemelerin seçimine gittik. Kapalı su servisi hizmetini devreye soktuk.</p>
<b>Sağlık Kontrolleri / Rapor Alma</b>	 <p>İş yeri hekimi tarafından gerekli görülen tüm vakalarda hastaneye sevk ve rapor uygulamasına başladık. Enfeksiyon şikâyetleri (ateş, öksürük, nefes darlığı) olan çalışanlar konusunda Sağlık Bakanlığının ve iş yeri hekiminin yönlendirmelerini dikkate alarak sahada anlık aksiyonlar ile çalışan sağlığı ve güvenliğini ön planda tutuyoruz. Özel sağlık sigortası kapsamında tüm personelimize tamamlayıcı sağlık sigortası hizmeti sunmaya başladık.</p>
<b>COVID-19 Ekibi ve Eğitimleri</b>	 <p>İş yerinde alınan tedbirlerin sahada uygulanması ile ilgili ekipler oluşturduk. Ekiplerin görevleri ve hastalık ile ilgili üyelere eğitim verdik. Oluşan vakaları bu ekipler aracılığıyla aktif olarak sahada takip ettik.</p>
<b>Aşılanma Süreci Takibi</b>	 <p>Tüm personelimizin aşılanma durumlarını aktif olarak takip ederek gerekli bilgilendirmeler ile sahadaki farkındalığı artırdık. Aşı olmayan personelimizin PCR testi sunması şartı ile çalışmalarına olanak tanıdık.</p>

# ÇALIŞMAYA DEĞER



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

# Çalışmaya Değer

Şirketlerin devamlılığı faaliyet gösterdikleri çevre ve toplumdan bağımsız değil. Özellikle iklim krizi ile birlikte artan çevresel ve toplumsal olumsuzluklar özel sektörü doğrudan ilgilendiriyor. Bu nedenle, günümüzde şirketler tarafından yaratılan değer sadece finansal metriklerle bağlı olmaktan uzaklaşıyor ve şirketlerin çevresel, sosyal, yönetsel performansı ve bunlara bağlı olarak yarattığı değer dikkate alınmaya başlanıyor. Finansal kârlılık odağına ek olarak, tüm paydaşlar için değer yaratan modellerin benimsenmesi öne çıkıyor. 2020 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nun tekrar gündeme getirdiği "paydaş kapitalizmi" kavramı, şirketleri, tüm paydaşları için ortak ve sürdürülebilir bir değer yaratmak konusunda teşvik ediyor.<sup>2</sup> Norm Holding ve Grup şirketleri olarak topluma değer katacak ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek bir iş modeliyle uzun süreli etki yaratmayı amaçlıyoruz. Bu kapsamda, Holding ve Grup şirketlerinde yapılan yatırımları

sorumluluk filtresinden geçiriyor, yeni iş kollarına yapılan yatırımların olumlu çevresel ve toplumsal etkilerinin olmasına dikkat ediyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz iş kollarında kaliteli ve güvenli ürün odaklı bir anlayışla hareket ediyoruz. Üretimde temel aldığımız mükemmellik ve verimlilik sayesinde, başta çevre ve müşterilerimiz olmak üzere, paydaşlarımız için değer yaratmayı amaçlıyoruz.

Bu bağlamda hem insana ve topluma hem de çevreye değer katacak şekilde üretim yapılarımızı değiştiriyoruz. Çalıştığımız alanların yaşam alanlarımız da olduğunu hatırlayarak yeni bir mimari proje geliştirdik.

Yenilenen kurumsal kimliğimiz ile mimari anlamda çalışanlara daha huzurlu, güvenli ve motive edici bir iş ortamı sağlamak en büyük hedefimiz. Tasarıma verdiğimiz öneme ek olarak, döngüsel anlamda tükettiğimiz enerjiyi geri kazanmak,



olabildiğince enerji tüketimini azaltan aksiyonlar almak da bu mimari çalışmanın bir önceliği. Bu kapsamda yaptığımız sorumlu yatırımlar ile bugüne kadar üç fabrikamızın çatısında kurulan Güneş

Enerjisinden Elektrik Üretim Tesisleri (GES) ile 35 milyon kWh olan elektrik tüketimini yenilenebilir enerjiden karşılamayı hedefliyoruz.

*Norm Holding, Grup şirketleri ve tüm çalışanları olarak toplumsal fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirdiğimiz çalışmalar ve sorumlu yatırım yaklaşımı sayesinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan Nitelikli Eğitim (4), Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (5), İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (8), Eşitsizliklerin Azaltılması (10) ve Amaçlar için Ortaklıklar'a (17) katkıda bulunuyoruz.*

	<i>Kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam fırsatlarını teşvik etmek</i>
	<i>Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınların güçlenmesini sağlamak</i>
	<i>İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek</i>
	<i>Ülkeler içinde eşitsizlikleri azaltmak</i>
	<i>Uygulama araçlarını güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınma için ortaklıkları ve iş birliklerini canlandırmak</i>

<sup>2</sup>What is Stakeholder Capitalism, WEF

# Sorumlu Yatırımlar

Dünyada sorumlu yatırımlar her yıl katlanarak artmaya devam ediyor. Finansal faktörlerin yanı sıra çevresel, sosyal ve yönetsel faktörleri de göz önünde bulunduran sorumlu yatırım kavramı, 2020 yılı itibarıyla küresel yatırımların üçte birini oluşturuyor.<sup>3</sup> Yatırımcıların ve iş dünyasının ilk tercihi hâline gelmeye başlayan bu tip yatırımlar, finansal olmayan faktörleri de gözetmesi ile küresel risklere daha fazla dayanıklılık gösteriyor ve daha fazla toplumsal değer yaratıyor.<sup>4</sup>

Norm Holding olarak faaliyetlerimizin bulunduğu Ege Bölgesi başta olmak üzere yakın coğrafyamızda yeni sektörlerde sorumlu yatırımların artmasını destekliyoruz. Kendimiz de bir yatırımcı olarak portföyümüzde sorumlu yatırımları önceliklendiriyor, mevcut portföyümüzün daha sorumlu hâle gelmesi için çalışmalar yürütüyoruz. **Norm Tarım ve Norm Digital** şirketlerimizi bu bakış açısı ile kurduk. Hem tarıma olan yatırımın toplumsal

öneminin farkında olmamız hem de dijital dönüşümü odağa almamız sebebiyle kurduğumuz bu iki şirket ile topluma, insana ve çevreye değer katacağımızı düşünüyoruz. En deneyimli olduğumuz alan olan konvansiyonel üretimin yanı sıra Norm Additive şirketi ile eklemeli imalata da yatırım yaptık. Bağlantı elemanları içinse müşterilerimizden gelen taleplere doğru şekilde yanıt verebilmek adına soğuk dövmenin yanı sıra sıcak dövmeye de Norm Forging ile yatırım yapıyoruz. Bağlantı elemanları sektörü ile sınırlı kalmayıp diğer pek çok sektöre açılma hedefimiz var. Bu anlamda stratejik yatırımcı rolümüzle portföyümüzü sorumlu bir şekilde yönetmeye yönelik çeşitli adımlar atıyor, kendimize yeni bir vizyon çiziyoruz. Değer yaratma amacıyla çıktığımız bu yolculukta, başta otomotiv sektörü olmak üzere, ürünlerimizle sanayi ve lojistikte dönüşümü destekliyoruz. Dikey büyüme ile geniş satış ağıımız sayesinde yeni pazar ve ülkelerdeki varlık ve etkinliğimizi artırıyoruz. Operasyonel



bir şirket olmanın ötesinde; uluslararası ortaklıklar, birleşme ve satın almalarla faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalardaki etkinliğimizi artırmayı amaçlıyoruz. Farklı yatırım ve iş alanları, sektörler ve markalar ile büyümeyi hedefliyoruz. **Romanya'da ve ABD'de** açmış olduğumuz lojistik merkezlerimiz sayesinde müşterilerimize en yakından ve onlara özel hizmet sunuyoruz. Sadece ürün güvenliği ve kalitesi değil, müşteri memnuniyetini de en yükseğe taşımak önceliğimiz. Bu bağlamda **Çin'de ve Birleşik Krallık'ta** **yerinde mühendislik hizmetimiz** ile müşterilerimizin üretiminde onlarla omuz omuz çalışıyoruz.

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

<sup>3</sup>ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, Bloomberg, <sup>4</sup>Sustainable Investing: Resilience amid uncertainty, Blackrock

# Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti



Norm Holding ve Grup şirketleri olarak müşterileri merkeze alan, en iyi hizmet ve iletişimi sunmayı hedeflediğimiz bir yönetim modeli uyguluyoruz. 2020 yılı itibarıyla 359 müşterimiz bulunuyor. Kurumsal müşteriler ağırlıklı olmak üzere, otomotiv ana sanayi (OEM), yurt içi ve yurt dışı toptancı ve dayanıklı tüketim aletleri gibi farklı sektörler için üretim gerçekleştiriyoruz.

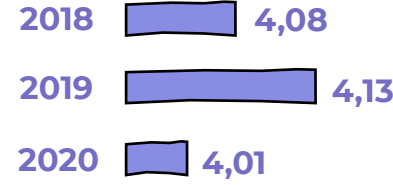
Müşteri beklentilerinin yüksek seviyede tutulmasında bu konudaki yetkinliklerin geliştirilmesi ve performansın ölçülmesi önemli bir rol oynuyor. En Lider Sensin adlı yönetici eğitim programımız kapsamında müşteri ilişkileri konusunda eğitimler veriyoruz. Buna ek olarak, müşteri memnuniyeti skorunun yükseltilmesini, çalışanların anahtar performans göstergelerine ekleyerek performansın etkin bir şekilde yönetilmesini sağlıyoruz. COVID-19 salgını nedeniyle müşteri ziyaret ve iletişimimizi çevrim içi ortamlarda gerçekleştirdik. Satış, Lojistik vb.

departmanlara olan ulaşılabilirliği artırmak için altyapımızı güçlendirdik.

**Her yıl bütün müşterilerimizi kapsayan memnuniyet ve bağlılık anketleri gerçekleştiriyor ve böylece düzenli olarak geri bildirimlerini alıyoruz.** 2020 yılında gerçekleştirdiğimiz memnuniyet anketine olumsuz pandemi koşullarına rağmen müşterilerin %25'i katıldı. Anket sonucunda beş üzerinden 4,1 puanına ulaştık. Müşteri bağlılığını ise memnuniyet anketi içerisinde yer alan Net Tavsiye Skoru ile takip ediyoruz. Bu ankete müşterilerimizin yaklaşık %15'i katılırken, anket sonucu %44 olarak ölçüldü. Her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen Müşteri Memnuniyeti Anketi sonuçlarını Yönetim Kurulu ile değerlendiriyoruz. Sonuçlara bakılarak geçmiş yıllar ve hedef karşılaştırmaları yapıyor, iyileştirme için gerekli aksiyonları belirliyoruz.

Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları ile müşteri deneyimini geliştirmeye odaklanıyoruz.

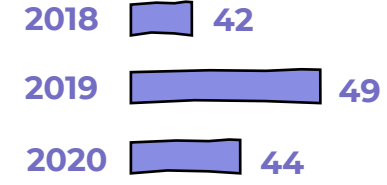
## Müşteri Memnuniyeti Anketi Sonuçları



Yeni müşteri portalı olan Normie ile otomatik sipariş girişine olanak tanıyor, hızlı bir şekilde sipariş teyidi yapabiliyoruz. Normie platformunun etkin bir şekilde kullanılması ile hem müşterilere hızlı dönüş sağlıyor hem de iş süreçlerindeki otomasyonun artması sonucunda iş gücü tasarrufu elde ediyoruz.

Müşteri segmentasyonu çalışmaları dâhilinde, A / A+ müşterilerimizin ağırlıklı olarak toplandığı, Key Account Management (KAM) bölümünü kurduk ve OEM müşterilerine tek kontak noktasından global hizmet vermeye başladık. Müşterilerimizle kurulan düzenli ve etkili iletişim sayesinde daha üst seviye

## Müşteri Bağlılığı Anketi Sonuçları (%)



bir hizmet verdik ve yeni kazanımlar elde ettik. KAM ekibi tarafından gerçekleştirilen satışların ciro içerisindeki payı 2018 yılında %29 oranındayken 2020 yılında bu oran %31'e yükseldi. Söz konusu payın 2021 ve 2022 yılları için sırasıyla %35 ve %40,5 olmasını hedefliyoruz.

Norm Holding olarak kendi ürünlerimizin dışında, müşterilerimize tedarik ve kalite süreçlerinin sürekliliğini üstlendiğimiz ürünler ile Full Service Provider (FSP) olarak hizmet veriyoruz. Satış & Pazarlama Direktörlüğü altında bulunan FSP bölümünün gelişimi ile TOGG ve Ford 2023 Transit projelerinin tedarikçisi konumuna ulaştık.



# Ürün Kalitesi ve Güvenliği

Norm Holding olarak, kaliteli ve güvenli ürünlerin üretilmesini en yüksek öncelikli konular arasında ele alıyoruz. Yüksek kalite ve güvenlik koşullarını sağlamak için ulusal mevzuattan doğan yükümlülüklerin ötesine geçiyoruz. Üretim süreçlerinde uluslararası yönetim standardı sertifikalarından yararlanıyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz ekosistemde müşterilerin çözüm ortağı olarak konumlanıyor, onların ihtiyaçlarına ve çağın gereklerine uygun ürünler sunuyoruz. Ar-Ge ve inovasyon yatırımları sayesinde yenilikçi ve sürdürülebilir ürünleri farklı sektörlerden müşterilerle buluşturuyoruz.

Ege Bölgesi'nde farklı şehirlerde toplam 11 fabrikamızla bağlantı elemanları, makine, kaplama ve kalıp üretimi yapıyoruz. Üretimini Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz ürünleri yurt dışındaki yerleşkelerimizle doğrudan 36 ülkeye pazarlıyoruz.

Ürün kalitesi ve güvenliği ile ilgili geri bildirimleri kalite uzmanları kendilerine

doğrudan iletilen e-postalar yoluyla topluyor. OEM müşterilerimiz ise tedarikçi yönetim portalları vasıtasıyla olası kalite sorunlarını iletebiliyor.

2020 yılında ürünlerdeki kaliteyi yükseltmek amacıyla üretim süreçlerinde başta dijitalleşmenin artırılması olmak üzere çeşitli iyileştirmeler yaptık. Ham madde girişinden ürün teslimat aşamasına kadar barkodla okuma ve onaylama sistemleri kullanıyoruz. Hatalı ürünün üretim tesislerinde tespit edilebilmesi için onay durumunu durdurma ve makineyi kitleme sistemleri kurduk. Bu sayede üretimdeki hata oranını azalttık. Tehlikeli kimyasal kullanımı olan test yöntemlerinin alternatif metotlarla değiştirilmesini sağlayarak kimyasal kullanımını azaltıyoruz. Ölçümlerin otomatik cihazlarla yapılması ile verileri doğrudan SAP sistemine aktarıyor, bu sayede saha operatörleri dâhil çalışanların teknik dokümanlara (teknik resim, kontrol planı vb.) hızlı bir biçimde erişebilmesini sağlıyoruz.



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



Sertifika Adı	Kapsadığı Yerleşke Sayısı	Yerleşkeler
ISO 9001	11	MS Vida Norm Tooling Norm Bursa Norm Cıvata İzmir Norm Cıvata Salihli Norm Somun İzmir Norm Somun Salihli Norm Coating İzmir Norm Amerika Norm Almanya Standart Cıvata
IATF 16949	9	MS Vida Norm Bursa Norm Cıvata İzmir Norm Cıvata Salihli Norm Somun İzmir Norm Somun Salihli Norm Coating İzmir Norm Amerika Norm Almanya
ISO 14001	1	Norm Cıvata İzmir
OHSAS 18001 / ISO 45001	1	Norm Cıvata İzmir
ISO / IEC 27001	2	Norm Cıvata İzmir Standart Cıvata
EN 14399-1	2	Norm Cıvata İzmir Norm Somun İzmir
EN 15048-1	2	Norm Cıvata İzmir Norm Somun İzmir
ISO 4014	2	Norm Cıvata İzmir Norm Cıvata Salihli
ISO 4017	2	Norm Cıvata İzmir Norm Cıvata Salihli
ISO 4032	3	Norm Cıvata İzmir Norm Somun İzmir Norm Somun Salihli
TS EN ISO 13918	1	Norm Cıvata İzmir

*Ürünlerin müşterilerimize en hızlı ve verimli şekilde ulaşmasını önemsiyoruz.*

### Lojistik Faaliyetleri

Ürünlerin müşterilerimize en hızlı ve verimli şekilde ulaşmasını önemsiyoruz. Ham madde, yarı mamul ve mamul malzemelerin hareketlerinin tamamını SAP sistemi üzerinden takip ediyor ve geçmişe ait bütün hareketleri sistem ile kayıt altına alıyoruz. Ürün siparişlerindeki tüm malzemelerin üretim süreçlerindeki ilerleyişi, Lojistik Müdürlüğü tarafından tek merkezden yönetiliyor. Stoka giren ürünler, SAP üzerinden oluşturulan yükleme emirleri ile Depo Yöneticiliğine iletiliyor ve müşteri talep ve beklentilerine uygun şekilde hazırlanarak sevk ediliyor.

Ürünlerimizi öncelikli olarak sırasıyla deniz yolu ve kara yolu, acil durumlarda hava yolu ile sevk ediyoruz. Müşterilerle yapılan satış anlaşmaları kapsamında sevkiyat sorumluluğunu belirliyoruz. İhracatta sevk tonajının ortalama %50'sini, yurt içi

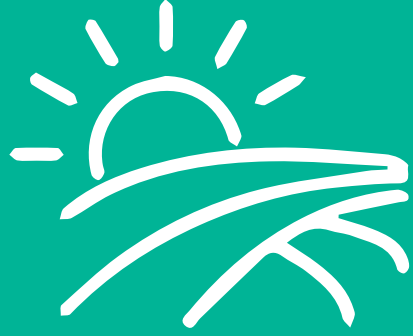
sevklere ise tonajın yaklaşık %45'ini biz organize ediyoruz.

Yurt içi ve yurt dışı tüm ürün sevkiyatlarını İzmir ve Salihli Mamul depolarından gerçekleştiriyoruz. Verimliliği artırmak amacıyla yeni sevkiyat noktaları oluşturuyoruz. 2021 yılında Norm Salihli yerleşkesinde açılan yeni lojistik alanı ile bu tesiste üretilen ürünleri doğrudan müşterilerimize sevk etmeye başladık. İki yerleşkeden yönetilmeye başlanan lojistik aktiviteleri sayesinde Salihli-İzmir arasındaki sefer sayılarını azaltıyoruz.

Bu sayede hem enerji tasarrufu hem de finansal tasarruf sağlıyoruz. Buna ek olarak, Norm Cıvata tarafından yapılan sevkiyatlar için Milkrun<sup>5</sup> çalışmaları yapıyoruz. Daha önce aynı miktarda ürün birden fazla araç ile taşınırken, yapılan yer optimizasyonu sayesinde aynı gönderiyi tek bir araç ile gerçekleştiriyoruz.

<sup>5</sup>Yurt içindeki birbirine yakın yerlerdeki müşterilerin yüklerinin birleştirilerek tek araç ile sevk edilmesidir.

# DÜNYAYA DEĞER



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

# Dünyaya Değer



İklim krizinin etkilerinin tüm dünyaya yayıldığı ve giderek derinleştiği, su kaynakları başta olmak üzere tüm doğal kaynaklar üzerindeki baskının arttığı günümüzde; çevresel sürdürülebilirliği sağlamak, konunun tüm paydaşlarının ortak sorumlulukları arasında.

Sektörlerin çevresel etkilerini takip ederek performanslarını iyileştirmek üzere çalışmaları ve küresel meselelerin çözümlerinde ortaklık kurmaları, iş dünyasının devamlılığı ve insanlığın refahı için kritik öneme sahip.

Dünyanın karşı karşıya olduğu çevresel sorunların çözümünde rol almanın temel sorumluluklarımız arasında olduğuna inanıyoruz. İşimizi yaparken çevresel etkimizi azaltmaya odaklanıyor, sunduğumuz çözümler ile dolaylı olarak farklı sektörlerin çevre performansını ileriye taşımaya katkı sağlıyoruz. Çevresel performansımızı yönetirken, küresel gündemi yakından takip ediyor, faaliyetlerimizin Küresel Amaçlar'a katkısını gözetiyoruz.

Çevre yönetiminin kapsamını Norm Cıvatanın sahip olduğu ISO 14001 ve ISO 50001 Yönetim Sistemleri belirliyor. ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi Standardı kapsamında kendi kontrolümüz altındaki tesislerimizde, tanımlanmış süreçlere bağlı olarak ve her türlü hizmet ya da faaliyette yapılacak işin özelliğine göre; çevresel boyutları, önemli olumsuz çevresel etkileri ile ele alıyoruz. Çevre üzerinde oluşabilecek etkilerin belirlenmesi, istenmeyen etkilerin önlenmesi / azaltılması ve sürekli iyileştirme için izlenecek yöntem ve kontrollerin tespit edilmesi adına 5\*5 matris ile çevresel riskleri değerlendirdik.

**Temiz ve yenilenebilir enerjiye yaptığımız yatırımlar ve atık ile su konusunda benimsediğimiz etkin yönetim anlayışıyla Sorumlu Üretim ve Tüketim'e (12), enerji verimliliği konusundaki uygulamalarımız ile İklim Eylemi'ne (13) destek veriyoruz.**



Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarını sağlamak



İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acilen eyleme geçmek



# İklim Krizi

İklim krizi ve buna bağlı olarak gelişen çevresel riskler, Küresel Riskler Raporu'na göre gerçekleşmesi ve etkisi bakımından ilk beş risk arasında gösteriliyor.<sup>6</sup> İklim krizine bağlı gelişen aşırı hava olayları geçtiğimiz yılda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de birçok zarara yol açtı. Finansal açılarından önemli olumsuz etkileri olan olaylar, ayrıca ekosistemlerin de zarar görmesine sebep oluyor.

Çok boyutlu küresel bir mesele olan iklim krizinin politik açıdan karşılığı Avrupa Birliği (AB) Yeşil Mutabakat Çağrısı<sup>7</sup>,

bölgede ve AB ile ticaret ilişkisi bulunan ülkelerde iklim için harekete geçmeyi zorunlu kılıyor. AB bu çağrı ile iklim, enerji, ulaşım ve vergilendirme politikaları uygulayarak 2030 yılına kadar sera gazı emisyonlarını 1990 yılı seviyelerine kıyasla en az %55 azaltmayı taahhüt ediyor; 2050 yılına kadar ise Avrupa'nın<sup>8</sup> kıtası olmasını amaçlıyor.

Norm Holding olarak üretim ve nakliyat başta olmak üzere tüm faaliyetlerdeki etkimizi azaltarak çevresel kirlilik ve iklim krizi ile mücadeleye destek veriyoruz. Bu



çerçevede, enerji verimliliğinin artırılması ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretilmesine odaklanıyoruz. Etkin bir atık yönetimi ile atıkların kaynağında azaltılması ve geri dönüşüm oranının artırılmasını hedefliyoruz. Su kaynaklarının tekrar kullanımını artırarak tüketimi azaltmayı amaçlıyoruz. Sürdürülebilir kaynakların kullanımına verdiğimiz önemle ekosistemlerin korunmasını hedefliyoruz.

Üretim süreçlerinde kullanılan fırınlarda yer alan sertleştirme yağı, eşanjör sistemi aracılığıyla soğutma havuzundan gelen suyla soğutuluyordu. Süreç içerisinde ısınan su da tekrar havuz kulesine dönüyor, işlem bu şekilde yineleniyordu. Enerji verimliliğini artırmak ve süreçlerde oluşan atık ısıyı daha iyi bir şekilde değerlendirmek için sistemlerde çeşitli iyileştirmeler gerçekleştirdik. Sertleştirme yağını havuz suyu ile soğutmak yerine ofislerin ısıtılması için kullanılan ve kalorifer sisteminde bulunan su ile soğutuyoruz. Böylece, ofisler atık ısı ile ısıtılırken havuz kulesinden pompalanan su miktarı

*Tüm faaliyetlerdeki etkimizi azaltarak çevresel kirlilik ve iklim krizi ile mücadeleye destek veriyoruz.*

azaldığı için motorların enerji tüketimini de azaltmış oluyoruz. Buna ek olarak, Isıl İşlem Fırınlarda Oluşan Atık Isının Değerlendirilmesi projesi ile 2020 yılında yaklaşık 73.000 TL tasarruf ettik. Doğrudan yenilenebilir enerjiden elektrik üretmek için çatı güneş panelleri kullanıyoruz. Salihli Somun tesisinde kurulan 400 W'lık 2.722 adet mono kristal güneş paneli ile bugüne kadar toplam 685.712 MWh enerji ürettik. Ayrıca, fabrikada üretim yapılmayan yaz dönemi saat ve günlerinde, organize sanayi bölgesi enerji hattına aylık 25.000 kWh'lik fazla enerjiyi sattık.

<sup>6</sup> Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Riskler Raporu, 2021

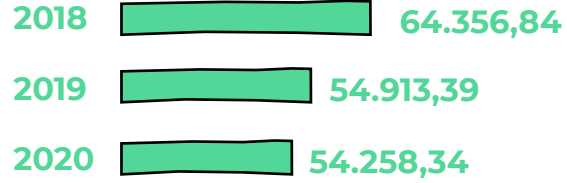
<sup>7</sup> AB Yeşil Mutabakat Çağrısı

<sup>8</sup> Karbon emisyonlarının önlenmesi veya salımı yapılan karbon emisyonlarının çeşitli uygulamalarla ortadan kaldırılması

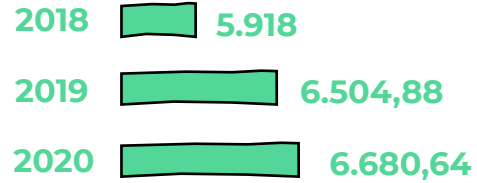




### Doğal Gaz Tüketimi (MWh)



### Elektrik Tüketimi (MWh)



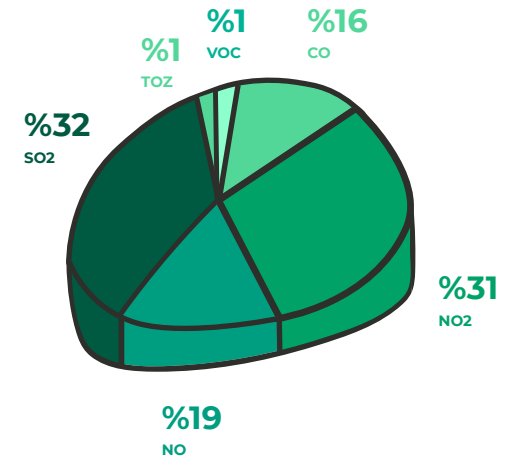
Sanayi tesislerinin ve organize sanayi bölgelerinin iklim üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, verimli ve yerleşkeler arası bağlılığı tasarımları önemli oluyor. Norm Holding olarak daha yenilikçi, daha yeşil ve daha sağlıklı bir teknoloji merkezi olma niteliği taşıyacak **NORM Smart Campus**'ü tasarlıyoruz. Campus, tasarım aşamasında daha az enerji tüketecek ve ihtiyaç duyduğu enerjiyi büyük oranda üretim aşamasındaki atık ısı kaynaklarından ve güneş enerjisi sistemlerinden karşılayacak. Bu sayede

finansal tasarruf sağlarken karbon salımlarının azaltılmasında da büyük rol oynayacak. Campus aynı zamanda çalışanlarının metabolik ihtiyaçlarını en sağlıklı ve konforlu şekilde karşılayan teknoloji merkezi olacak.

Müşterilerimizden gelen özel ürün taleplerine güçlü Ar-Ge ve inovasyon altyapımız ile yanıt veriyor, katma değerli ve daha iyi performanslı çözümler üretiyoruz. 2020'de bir müşterimizden gelen İnce **Cıdarlı ve Flaşlı Ağırlığı Azaltılmış Burç** ürünü talebi üzerine soğuk dövme yöntemiyle üretimi güç olan bu ürünün; ikinci işlemsiz, tamamen soğuk dövme yöntemi ile üretilebilmesi için kalıp tasarım, simülasyon ve üretim çalışmalarını gerçekleştirdik. Otomotiv sektöründe, uluslararası alanda çok fazla tedarikçisi bulunmayan bu ürünü geliştirerek katma değeri oldukça yüksek olan bu ürünlerde ithalat bağımlılığının azalmasını sağladık. Proje kapsamında, otomobillerde kullanılan ürünün ağırlığının %25 oranında hafiflemesi ile CO<sub>2</sub> salımlarının azaltılmasına da dolaylı katkı sağladık.

Sera gazı emisyonlarını olduğu kadar hava salımlarını da türüne göre takip ediyoruz. Çevre üzerinde yarattığımız olumsuz etkiyi azaltmak üzere hava salımlarını azaltacak uygulamaları değerlendirmeyi hedefliyoruz. 2021 yılında başta Kapsam 1 ve Kapsam 2 olmak üzere tüm kurumsal karbon ayak izimizi hesaplamayı ve paylaşmayı hedefliyoruz.

### Gaz Salımları kg / saat



# Su ve Atık Yönetimi

İklim krizi başta olmak üzere çeşitli çevresel faktörler sebebiyle su kaynakları üzerindeki baskı giderek artıyor. Suya erişimin gelecekte dünya genelinde önemli bir küresel kriz hâline gelmesi bekleniyor. Buna paralel olarak su ekosistemlerinin kirlenmesi, doğal kaynakların tükenmesi ve tüm ekosistemlerin zarar görmesi için kritik bir etken.

Geçtiğimiz yıl Marmara Denizi'nde görülen müsilaj; çevresel sorunlar, ekosistemlerin yok olması ve insan refahı üçgeni arasındaki bağlantıyı gösteren çarpıcı bir örnekti. Bir iç deniz olan Marmara, yüzey suyu akıntılarının azlığı sebebiyle iklim krizinin olumsuz etkilerine karşı oldukça savunmasız bir ekosistemi barındırıyor. İklim krizine bağlı su ve hava sıcaklıklarının artması, sanayi üretim tesislerinin Marmara Denizi etrafında konumlanması ve artan nüfusa bağlı olarak gelişen kirlilik; bu çevresel sorunu tetikleyen en önemli nedenler arasındaydı. Başta iş dünyası olmak üzere toplumun geneline yayılmış bir farkındalık ile su kaynaklarının korunması ve su ekosistemlerinin

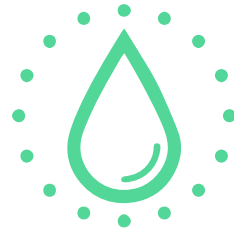
sağlığının gözetilmesi, gelecekte insan refahını sürdürülebilirlik adına kilit rol oynuyor.

Su tüketimini azaltmak için üretim süreçlerinde teknik güncellemeler yapıyoruz. Bu kapsamda, fırınlardaki soğutma havuzlarına su yumuşatma sistemleri kurduk. Havuzlardaki su sertliğini kontrol altına aldığımız bu uygulama ile su tasarrufu ve finansal tasarruf sağladık. İşlem sonucunda yıllık 4,000 m<sup>3</sup> su ve 30 bin TL tasarruf ettik.

2020 yılı içinde atık su arıtma sistemi iyileştirme çalışmalarını tamamladık. Bu sayede ham atık suda bulunan 8.244mg/L yağ gresini, 10mg/L'nin altına düşürdük. Bu prosesin 2021 yılında yaygınlaştırılması konusundaki çalışmalara da başladık. Yüzey işlem banyolarının atık suyunun arttığı proste de iyileştirmeleri yaparak üretim verimliliğinde %49'luk bir artış sağladık.

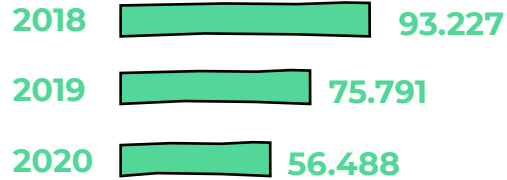
*Su tüketimini azaltmak için üretim süreçlerinde teknik güncellemeler yapıyoruz.*





Su kaynaklarının etkili şekilde yönetilmesine ek olarak, dünyanın karşı karşıya olduğu atık sorununa çözüm üretmek, dögüsel ekonomi yaklaşımı ile atıkları azaltmak ve yeniden kullanıma kazandırmak; çevresel kirliliğin önlenmesinde öne çıkıyor.

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



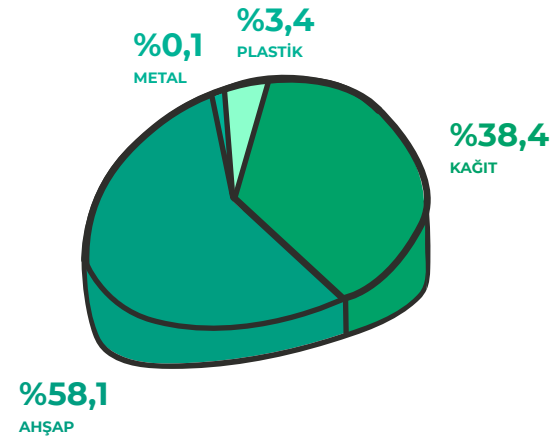
Üretim süreçlerindeki kaynak verimliliğini artırmak, finansal tasarruf sağlamanın yanı sıra dögüsel ekonominin desteklenmesine de katkı sağlıyor. Bu amaçla, üretim süreçlerinde kullanılan kimyasal atık miktarını azaltmak için kumlama operasyonuna geçtik. Bu süreç sayesinde, kimyasal yüzey işlemi yerine mekanik bir düzeyde ilerleyerek atık miktarını azaltıyor ve kimyasal satın alımını düşürerek finansal tasarruf elde ediyoruz.

Tehlikeli ve tehlikesiz atıkların tamamını lisanslı firmalara satarak doğru bertaraf edilmelerini ve geri dönüştürülmelerini sağlıyoruz.

Grup şirketleri içerisinde üretimde ağırlığı bulunan Norm Cıvata, 2020 yılındaki tehlikeli atıklarının %82'sini uygun yöntemlerle lisanslı bertaraf tesislerine, %18'ini ise geri kazanıma gönderdi. Tehlikesiz atıkların ise %100'ü lisanslı geri dönüşüm tesislerinde geri dönüştürüldü.

Kaynak tüketimindeki verimliliği artırmak ve çevresel kirliliği azaltmak için üretim süreçlerinde yeni uygulamalar hayata geçiriyoruz. 2020 yılında kumlama yönetimi ile kimyasal yüzey temizlemeden mekanik yüzey temizlemeye geçtik. Bir önceki yılın ortalamasına göre üretim verimliliğinde %10 iyileşme sağlayan süreç sayesinde, kimyasal havuzların iki haftada bir bozulup yeniden kurulmasını sonlandırdık ve temizleme işlemleri sonunda çıkan atıkların tehlikesiz olmasını sağladık.

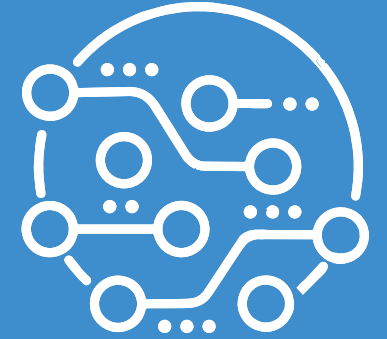
#### Ambalaj Ham Maddeleri (2020)



*Kaynak tüketimindeki verimliliği artırmak ve çevresel kirliliği azaltmak için üretim süreçlerinde yeni uygulamalar hayata geçiriyoruz.*

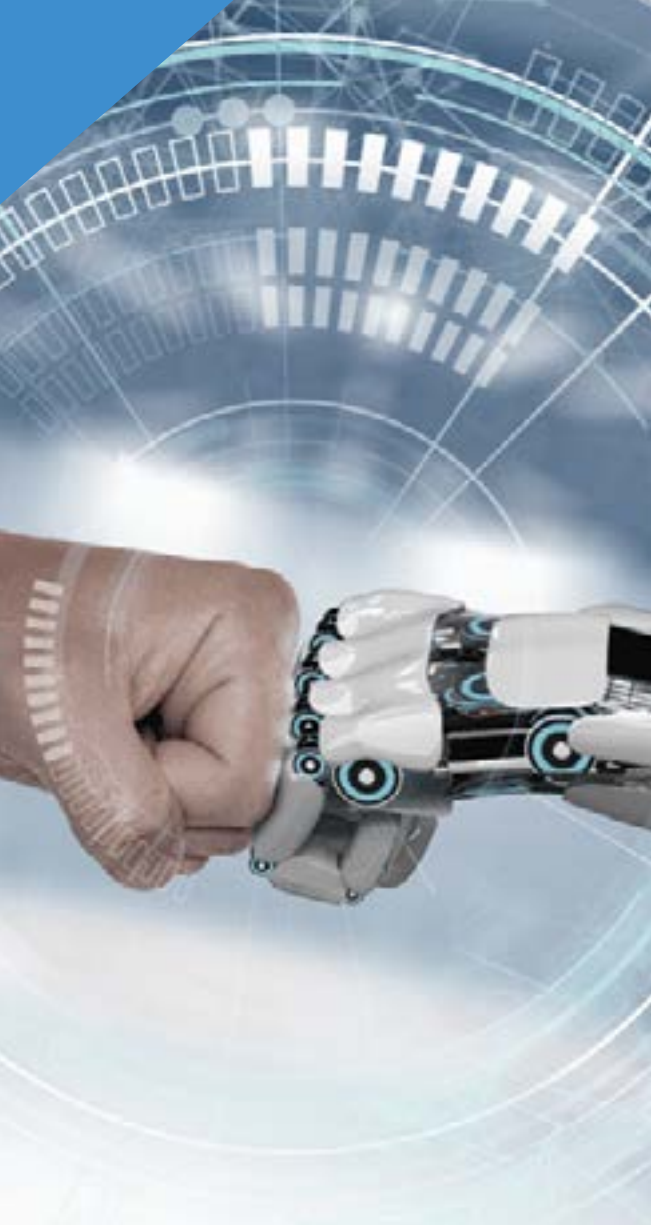


# TEKNOLOJİYE DEĞER



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

# Teknolojiye Değer



Son yıllarda teknolojik gelişmelerde yaşanan sıçramalar, iş dünyasının Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini geliştirerek bu sıçramalara ayak uydurmasını gerekli kılıyor. Ar-Ge ve inovasyona yatırım yaparak yenilikçi ürünler ve çözümler sunan şirketler, rekabet avantajı elde ediyor ve geleceğin ihtiyaçlarına bugünden yanıt veriyor. Üretim aşamasından kaynakların yönetilmesine kadar tüm süreçlerde dijitalleşmeyi esas almak ise iş yapış şeklinin çağın getirdiği değişimlere uyum sağlamasına yardımcı oluyor.

Dünyanın içinden geçtiği değişime çevik şekilde yanıt vermek, müşterilerimizin talep ve ihtiyaçlarını karşılamak ve kendi süreçlerimizi dönüştürmek üzere yenilikçilikten ve dijitalleşmeden güç alıyoruz. Operasyonlarımız dâhilindeki tüm süreçleri en güncel gelişmelere göre şekillendiriyor, yenilikçiliğin etkisiyle müşterilerimizin performansını da iyileştirmeye odaklanıyoruz.

## Yenilikçilikten ve dijitalleşmeden güç alıyoruz.

**Yenilikçilik ve dijitalleşmenin gücünden beslenen iş anlayışımızla başta müşterilerimiz olmak üzere tüm topluma ve ülke ekonomisine sağladığımız fayda, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkıda bulunmamıza da olanak sağlıyor. Bu kapsamda üretim ve istihdam yoluyla yarattığımız toplumsal ve ekonomik değer ile İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (8) ve Ar-Ge ve inovasyon odağımızla Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı (9) amaçlarına destek oluyoruz. Bu odakla geliştirdiğimiz ürün ve hizmetler Sorumlu Üretim ve Tüketim'e (12) destek vermemizi sağlıyor. Gerçekleştirdiğimiz iş birlikleri ile Amaçlar için Ortaklıklar'a (17) katkıda bulunuyoruz .**



İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek



Dayanıklı altyapılar tesis etmek, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeyi desteklemek ve yenilikçiliği güçlendirmek



Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarını sağlamak



Uygulama araçlarını güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığı canlandırmak

# Ar-Ge ve İnovasyon

Ar-Ge ve inovasyon, işimizin ilerlemesini ve gelişmesini sağlayan önemli bir araç ve kolaylaştırıcı konumunda. Ar-Ge yaklaşımımızın temelini bünyemizdeki şirketlerin bilgi dağarcığını geliştirmek ve bu sayede yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak oluşturuyor. Bu yaklaşım ile hem çevre dostu, kaliteli ve güvenli ürünler üretiyor hem de faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkıda bulunuyoruz.

Başta patent ve faydalı model potansiyeli içeren, katma değeri yüksek ürünler geliştirme olmak üzere Ar-Ge kapsamındaki odak alanlarımız:

- Çözüm ortağı olarak ortak tasarımcı kimliğimizle müşterilerimize hizmet vermek ve bunun için gerekli fiziksel ve mühendislik altyapımızı kurmak,

- Üniversite ve Ar-Ge kuruluşları ile iş birliği yaparak katma değeri yüksek, çevreye duyarlı, ticarileşebilir, teknolojik ürünler geliştirmek, bu tip ürünlerin

geliştirilmesi için nitelikli insan gücü, bilgi birikimi ve tecrübenin kazanılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak,

- İthal edilen ve yerli üretimi bulunmayan bağlantı elemanlarının ülkemizde üretilebilmesi için çalışmalar yaparak ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunmak,

- Bilimsel içeriği ve Ar-Ge niteliği onaylanmış ulusal ve uluslararası mali destekli Ar-Ge projelerinin toplam Ar-Ge projelerine olan oranını artırmak,

- Birim üretim maliyetlerimizi düşürerek, verimliliğimizi ve nihai ürün kalitemizi artıracak süreç iyileştirme ve / veya geliştirme faaliyetlerinde bulunmak,

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



## Yıllara Göre Ar-Ge'ye Ayrılan Toplam Bütçe (TL)

2018	7.424.074
2019	9.198.254
2020	9.179.481,41

2020'de Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız bütçe, yaklaşık 9,2 milyon TL olup ciromuzun %0,5'ine karşılık geliyor. Bütçemiz, 2018 yılındaki 7,4 milyon TL'ye kıyasla yaklaşık %25 oranında artmış bulunuyor. 61 kişilik yetkin Ar-Ge birimimiz ile işimizi her geçen gün daha da ileriye taşımak üzere çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Ar-Ge iş akış şemasını oluşturarak süreç iyileştirme çalışmalarının çerçevesini belirledik. Üretim sorunları, verimlilik artışı, maliyet iyileştirme gibi konulara odaklanan iç projeler yanında yeni ürün geliştirme, yeni teknolojilerin entegrasyonu gibi alanlarda dış projeler oluşturulması ve bu projelerde üniversiteler, ana ve yan sanayi kuruluşları ile iş birliklerinin kurulması Ar-Ge'de iş akışının temelini oluşturuyor.

Çalışmalarımız sonucu elde edilen bilgi birikimini ve iş bilirliliği kalıcı hâle getirmek için proje detaylarını belgeliyor, Ar-Ge kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için çalışmalar yürütüyoruz.

Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin son üç yıl içinde geliştirdiği ürünlerden elde edilen hesaplanabilir kazanç miktarı 12,9 milyon TL'dir. Ar-Ge ve Tasarım Merkezi unvanını aldığımız zamandan bu yana ürün geliştirme ve proses iyileştirme projelerinden elde edilen hesaplanabilen birikimli **kazanç miktarı 2020 yılında bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %20'lik bir artış ile 78,7 milyon TL oldu.** 2021 yılında ürün geliştirme ve proses iyileştirme projelerinden elde edilecek birikimli hesaplanabilen kazancın **100 milyon TL'yi aşmasını hedefliyoruz.**

## Açık İnovasyon ve Çalışan Katılımı

Paydaşların görüşlerine başvurmanın ve onlarla birlikte üretmenin yenilikçiliği hayata geçirme ve yaymada kilit rol oynadığına inanıyoruz. Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarında açık inovasyondan beslenen çok sayıda

proje gerçekleştiriyoruz. Yurt içindeki ve yurt dışındaki akademisyenlerden, müşterilerden (ana ve yan sanayi kuruluşlarından) gelen fikirleri ihtiyaçlar veya sorunlar doğrultusunda değerlendiriyoruz. Paydaşların fikirlerini

ve ihtiyaçlarını kurum ziyaretleriyle ve birebir görüşmelerle öğreniyoruz. Gerçekleştirilen projelerin süreleri boyunca paydaşlarla sürekli iş birliği hâlinde çalışarak ve çözüm ortaklığı kurarak, onlardan gelen yönlendirmeleri

ve geri bildirimleri yeni ürün veya mevcut ürün fark etmeksizin ürün ve süreç tasarımlarında kullanıyoruz. Açık inovasyon kapsamında fikirlerin beraber geliştirildiği ve gerçekleştirildiği projelere imza atıyoruz.

## Ar-Ge ve İnovasyon Projeleri

Proje adı	Yanıt verdiğimiz küresel eğilimler, meseleler ve Küresel Amaçlar	Proje detayları
<b>Ağırlığı Azaltılmış Bağlantı Elemanları Tasarımı ve Üretimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>İklim krizi:</b> Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı (European Green Deal) ile bölgede daha çok görünür hâle gelen iklim krizi sonucu, başta otomotiv sektörü olmak üzere farklı sektörlerde ağırlık azaltımına yönelik ihtiyaçlarda ciddi bir artış yaşanıyor. Fosil yakıtlı araçların uyması gereken yeni emisyon regülasyonları, Orijinal Ekipman Üreticileri'ni (Original Equipment Manufacturer-OEM) daha hafif araçlar üretmeye yönlendiriyor.</li> <li>•<b>Elektrifikasyon:</b> Elektrifikasyon giderek daha da önem kazanıyor. Mevcut elektrikli araçlarda gözlenen dar boğazlardan biri menzil artırımı. Buna yönelik çözümlerden biri de elektrikli ve hibrit araçların ağırlıklarının minimum seviyede olması.</li> </ul>	<p>Sektörde ortaya çıkan ağırlık azaltımı ihtiyacına yanıt vermek üzere analitik ve sayısal simülasyon çalışmaları gerçekleştirdik. Mekanik özelliklerden feragat etmeden bağlantı elemanları kafa formunda yaklaşık %40'lara varan ağırlık azaltımı elde ettik. Yapılan çalışmalarla geliştirilen ürünler için "Hexlight" markası tescillendi. Ayrıca, tasarlanan ürünler için beş adet ulusal ve üç adet uluslararası patent başvurusu yaptık. Yurtdışı patent başvurularından bir tanesi tescillenirken, yine ağırlığı azaltılmış ürünler kapsamında beş adet ulusal ve bir adet uluslararası endüstriyel tasarım tescilli başvurusu yapılmış olup bunlardan Extremelight ve 7380-2 olarak adlandırdığımız ürünlerimiz yurtiçi ve yurtdışında tescillendi.</p>
<b>Alüminyum Bağlantı Elemanı Tasarımı ve Üretimi</b>		<p>Ağırlık azaltımı çalışmaları kapsamında çelik bağlantı elemanı kullanımı yerine mekanik dayanımı sağlayacak uygulamalarda alüminyum bağlantı elemanı kullanılması gündemde. Bu ihtiyaca yönelik olarak, alüminyum civata ve burç başta olmak üzere, bağlantı elemanı üretimi gerçekleştirdik. Projenin bir çıktısı olarak alüminyum bağlantı elemanı üretimi yetkinliği de kazandık.</p>
<b>Flanşlı Ağırlığı Azaltılmış Somunun Tasarım ve Üretim Çalışmaları</b>		<p>Söz konusu somun ulusal ve uluslararası düzeyde üretimi bulunmayan, katma değeri yüksek bir ürün. Norm Somun, sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve uluslararası düzeyde ağırlık azaltma çalışmaları konusunda da rekabetçi konuma gelebilmek adına bu ürün grubunun üretilebilmesi için harekete geçti. Daha önceki faaliyet dönemlerinde ağırlık azaltma üzerine Norm Cıvata Ar-Ge merkezi ile ortak çalışmalar yürütüldü; ancak bu proje, üzerinde çalışılan ürünün M24 flanşlı somun olması açısından Norm Somun için bir ilk. Ayrıca ürünün ağırlığının anahtar tutma yüzeylerinden azaltılmış olması zorluk seviyesini bir hayli yükseltmekte. Ürün için yürütülen bu çalışma sayesinde farklı kalıp geometrilerinin tasarımı konusunda proje ekibinin yetkinliği arttırıldı.</p>

## Ar-Ge ve İnovasyon Projeleri

Proje adı	Yanıt verdiğimiz küresel eğilimler, meseleler ve Küresel Amaçlar	Proje detayları
<b>Ultra Yüksek Dayanıma Sahip Bağlantı Elemanı Üretimi</b>	<b>•Sorumlu Üretim ve Tüketim:</b> BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 12: Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim Kalıplarını Sağlamak, çevresel etkisi düşük ve sıfır olan sorumlu ürünlerle tüketicilerin çevresel etkisini azaltmayı, sorumlu tüketim alışkanlıklarını sektörler ve toplum genelinde yaymayı hedefliyor. Otomotiv sektöründe daha dayanıklı ekipmanlar üretilerek aşırı tüketimin önlenmesi düşük karbon ekonomisine geçiş için önem taşıyor.	Yüksek dayanıklılığa sahip bağlantı elemanları ihtiyacına yanıt verebilmek üzere ultra yüksek dayanım sınıfı olarak tanımlanabilecek 14.9 kalite bağlantı elemanı geliştirdik. Bu sayede yüksek mekanik dayanım gerektiren uygulamalarda tercih edilebilecek bağlantı elemanı üretimi yapıldı. Ayrıca bu bağlantı elemanları, montaj koşullarında kullanılan bağlantı elemanı sayısının azaltılmasına ve mevcut bağlantı elemanı metriğinin küçültülmesine olanak sağladığı için ağırlık azaltma çalışmalarında da kullanılabilir.
<b>Talaşlı İmalat Yöntemlerine Uygun Geliştirilecek Kriyojenik Tabanlı Soğutma Sistemlerinin Entegrasyonu ve Takım Ömrüne Etkilerinin İncelenmesi (CryoMach)-SMART EUREKA</b>		SMART EUREKA programı kapsamında dâhil olduğumuz uluslararası projede, torna ve freze gibi konvansiyonel talaşlı imalat yöntemlerinde soğutma sıvıları yerine kriyojenik CO <sub>2</sub> ve N <sub>2</sub> kullanıyoruz. Bu sayede takım uçlarında daha efektif bir soğutma elde ederek takım uçlarının kullanım ömürlerini arttırmayı, işlenen iş parçalarının yüzey kalitelerini arttırmayı ve imalat işlemlerini daha kısa sürede tamamlamayı hedefledik. Proseste sarf malzeme olarak kullanılan takım uçları ve soğutma sıvılarındaki verimlilik artışlarının maliyet tasarrufu sağlaması bekleniyor. Ayrıca takım uçlarındaki ömür iyileştirmesinin ürün üretme maliyetini de azaltacağı öngörülmüyor. Belçika, İspanya ve İsveç'ten ortaklar ile yer aldığımız bu uluslararası proje kapsamında, CO2 ve N2 depolama ve transfer sistemleri, konvansiyonel talaşlı imalat makinalarına entegrasyon, özel takım uçları tasarımı, proses optimizasyonu sağlamak için simülasyon modellerinin oluşturulması, proje ile ortaya çıkan ve optimize edilen sistem için test ve validasyon çalışmalarının yapılması planlanıyor.
<b>Soğuk Dövme Kalıplarında Basma Artık Gerilmeleri Yaratılarak Kullanım Ömürlerinin Arttırılması ve Bilya Püskürtme Proses Tasarımı</b>		Proje kapsamında, soğuk dövme kalıp sarf malzemelerinde basma artık gerilmeleri oluşturup, yüzey sertliklerini arttırarak yorulma dayanımlarını iyileştirdik ve aşırı gerilme konsantrasyonlarından kaynaklanan hasar oluşumlarının önüne geçtik. Proje sonunda kalıp sarf malzemelerinde yaratılan mekanik ve tribolojik anlamdaki iyileştirmeler ile kalıp ömürlerinde yaklaşık 2,5 kat iyileşme sağlandı. Proje, 2018 yılında İZTEK İnovasyon Platformu tarafından düzenlenen en iyi Ar-Ge projeleri yarışmasında birinci oldu.

# Dijitalleşme ve Otomasyon

Her alanda etkileri görülen mega eğilimlerden biri olan dijitalleşme, kaynak yönetiminden üretim süreçlerine tüm iş yapış şekillerini değiştiriyor. Bu eğilime yanıt verebilme kapasitesine sahip olan şirketler, süreçlerini yeniliklerle uyumlu şekilde dönüştürerek hem rekabet avantajı elde ediyor hem de iklim krizi gibi önemli çevresel sorunlarla mücadeleye daha iyi katkı sağlıyor.

Hızla ilerleyen dijitalleşme sürecinde hangi aşamada olduğumuzu tespit edebilmek üzere 2020'de, bağımsız bir firma tarafından yürütülen ve yönetim, inovasyon, teknoloji, müşteri, operasyonlar ve insan olmak üzere altı ana başlık altında gerçekleştirilen Otomotiv Tedarikçileri Dijital Olgunluk Araştırmasına katıldık. Araştırmaya katılan şirketlerin ortalama olgunluk seviyesinin 2,9 olduğu değerlendirilmedi 3,3 notunu aldık<sup>9</sup> ve dijital olarak entegre seviyede değerlendirildik. Daha ileri seviyede dijitalleşmek için çalışmalarımıza devam ediyor; Holding genelinde bu amaca yönelik 10 temel

başlık altında sınıflandırdığımız 37 proje yürütüyoruz.

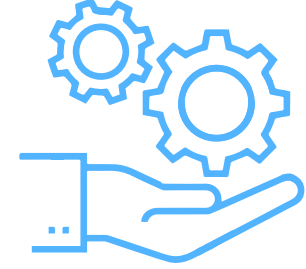
Norm Holding olarak başlattığımız dijital dönüşüm kapsamında yeni uygulama ve projeleri hayata geçiriyoruz. Bu projeler ile çağın gerekliliklerine uyum sağlarken verimliliği artırıyoruz. 2020 yılında Yönetim Danışmanlığı bünyesinde gerçekleştirilen süreç ve Key Performance Indicator (KPI) tasarımı projesiyle 80'in üzerinde ana süreç ile 700'ün üzerinde alt süreci yeniden tasarladık ve KPI haritalarını düzenledik.

Dijitalleşmenin tabana yayılmasının koordinasyonunu sağlamak için tüm işletme ve fonksiyonlardan temsilcilerin katılımıyla 22 kişiden oluşan Dijital Dönüşüm Komitesini kurduk,

Dijital Dönüşüm Akademisi altyapı çalışmalarına başladık ve 2021 Aralık itibarıyla bu projeyi devreye sokmayı planlıyoruz,

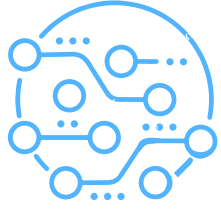
Sahadan veri toplama ve veri analitiği çalışmaları için pilot süreçlere geçtik. Bakım süreçleri için saha çalışanlarının tabletler üzerinden veri koordinasyonu sağladığı projeyi uygulamaya aldık.

Özellikle tedarik zinciri süreçlerinin uçtan uca görünürlüğü ve entegrasyonuna hizmet eden 17 projemiz mevcut. Norm holding olarak süreçleri hızla tanımlayarak, inceleyip otomatikleştiriyoruz. Hızlandırılmış büyüme ile iş esnekliği sağlayan hiperotomasyonda 3 temel önceliğe odaklanıyoruz; iş kalitesinin iyileştirilmesi, iş süreçlerinin hızlandırılması ve karar verme çevikliğinin artırılması. Hiper otomasyonun ilk adımı olan RPA konusunda Norm ailesinin ilk dijital çalışanı "Normie" ye devredilen süreç sayısı yirmiyi geçti. Bununla birlikte Veri analitiği konusu, ön hazırlıklarını



tamamladığımız ve sahadan veri toplayarak fonksiyonlarımızın girdi çıktı ilişkilerinin tanımlandığı, süreçleri daha verimli kılmak için üzerinde çalıştığımız en önemli konulardan biri oldu. Günümüz dünyasında şirketlerin ve çalışanların kendi alanlarındaki verileri okuyabilir ve değerlendirebilir olması gerekiyor. Bu doğrultuda Veri Analitiği ve makine öğrenmesi bir sonraki fazımız olan Norm'daki Yapay zeka ekosistemi için ilk adımlarımız olarak değerlendirilebilir.

<sup>9</sup> Değerlendirme 5 üzerinden yapılmıştır.



Proje Ailesi	Proje Sayısı
<i>Dijital Arşiv</i>	1
<i>Dijital İK</i>	2
<i>Dijital Mali İşler</i>	1
<i>Dijital Müşteri Yönetimi / Satış</i>	2
<i>Dijital Tedarik Zinciri</i>	17
<i>Dijital Üretim / Bakım</i>	2
<i>Enerji Verimliliği/ Optimizasyon</i>	1
<i>İş Zekası</i>	1
<i>Robotik Süreç Otomasyonu</i>	6
<i>Veri Analitiği / Makine Öğrenmesi</i>	4

Ürün yaşam döngüsü süresini kısaltma, sürece harcanan insan gücünü azaltma, üretim maliyetini düşürme, yeni teknoloji yaratma gibi odak alanları çerçevesinde dijitalleşme projelerinin verimliliğini değerlendiriyor ve sonrasında projeleri başlatıyoruz. Dijital dönüşüm kapsamında yürütülen en önemli projelerden bir diğeri ise Dijital Fabrika projesi. Norm Digital bünyesinde iç kaynaklarla geliştirilen bu çözümü fabrikamızda kullanmaya başladık. Kâğıtsız fabrikalara giden yolda önemli bir adım olan Dijital Fabrika; planlama, üretim, bakım, kalite ve mühendislik verilerine istenilen anda ulaşılmasını sağlayan ve veriyi demokratikleştiren bir yazılım çözümü.

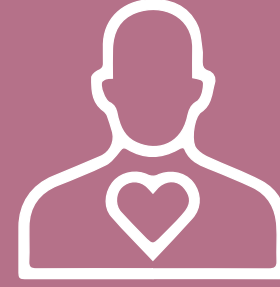
Kalıp Takip Sisteminin Geliştirilmesi ve Üretim Sistemine Entegrasyonu projesi ile söz konusu kalıplar depoya giriş aşamasından itibaren RFID yöntemi ile kayıt altına alınıyor. Bu sayede tekil kimliklere sahip olan kalıpların hangi makinada ve hangi ürün grubunda çalıştığı, kaç çevrimde kırıldığı gibi kritik bilgilere kullanıcı müdahalesi olmadan,

bilgisayar ortamında eş zamanlı olarak ulaşabiliyoruz. Proje sayesinde kalıplara yapılan revizyonların başarı oranı, ortalama kalıp ömrü veya kullanılmış kalıpların kalan ortalama ömrü, kalıbın anlık konumu gibi önemli bilgileri tespit ederek gereksiz kalıp sarfiyatının önlenmesini ve birim maliyetlerin düşürülmesini sağlıyoruz. Projenin çıktıları, makineler arası iletişime katkıda bulunarak Endüstri 4.0 dönüşümümüzü ileri bir seviyeye taşıyor.

Teknoloji faydalanıcıları ve teknoloji tedarikçilerinin bir araya geldiği bir ekosistem yaratmak, iyi uygulama örneklerini paylaşmak ve yaymak yanında Türkiye'deki teknoloji tedarikçi ağının ve bu ağdakilerin yetkinliğinin tanıtılması amacıyla yürütülen TUSİAD SD2 programı kapsamında, Alp Mühendislik ile ortak yürüttüğümüz otomatik soğuk dövme presi ayar projesi ulusal rekabetçilik ödülünü aldı. Bağlantı elemanı üretiminde, istasyon ayarlarının hassas bir şekilde yapılması üretim verimliliği açısından en kritik

aşamalardan biri. Bu ayarlar operatörler tarafından gerçekleştirildiğinden ayarların hassasiyeti de operatörlerin tecrübe ve yetkinliğine bağlı olarak farklılık gösteriyor. Bu durum ayarlama zamanlarında değişikliklerin olmasına ve kalıp kırılmalarına neden olabiliyor. Proje kapsamında ayarlama işlemini, geliştirilen bu sistem ile otomatik olarak gerçekleştirmeyi ve bu sayede hataların, kayıpların önüne geçmeyi hedefliyoruz.

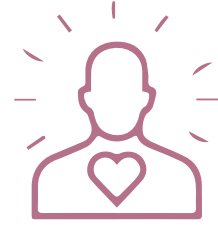
# İNSANA DEĞER



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



# İnsana Değer



48 yıldır felsefemiz insan odaklı olmak. Çeşitliliğe önem veren, insan kaynağını adil ve eşit bir şekilde geliştiren şirketlerin çalışanları hem şirketlerine ve işlerine daha bağlı hem de daha mutlu oluyorlar. Hayatlarının çok büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışanlarımızın huzurlu, mutlu ve güvende hissetmeleri en önemli önceliklerimizden. Güvende hissedilen, huzurlu olan çalışanlar hem topluma hem de işe her anlamda daha fazla katma değer sağlıyor. Motivasyonu ve verimlilikleri artan çalışanlar, şirketlerinin finansal başarısı ve itibarını da doğrudan olumlu bir şekilde etkiliyor.<sup>10</sup>

Çeşitlik ve kapsayıcılığın artan öneminin yanı sıra teknolojiler ve dijitalleşme, işin ve iş ortamının geleceğini şekillendiriyor. İş ortamında başlayan bu dönüşüm, çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin değişmesini ve gelişmesini gerekli kılıyor. Diğer yandan şirketler arasında artan rekabetin bir sonucu olan yetenek savaşları da yeteneği kazanmanın ve elde tutmanın zorluğuna işaret ediyor. Bütün bunların ışığında, beraberinde

birçok risk ve fırsat getiren insan kaynağı yönetimi, günümüzde şirketlerin odaklanması gereken konuların başında geliyor.

Çalışanları, işimizin en temel bileşenlerinden biri olarak görüyoruz. İnsan kaynağımızı sürekli geliştirmek için yetenek, kariyer ve performans yönetim süreçleri yürütüyoruz. Yeteneği kazanmak, geliştirmek ve elde tutmak olmak üzere üç katmanlı bir yaklaşım sergiliyoruz. Çalışanları dinliyor, onlara sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sunuyoruz. Fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığı merkeze alarak tüm çalışanlarımıza eşit şekilde yaklaşıyor ve onları daima destekliyoruz.

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

**İnsan kaynağını geliştirmek, çalışanların kariyer yolculuğunu desteklemek ve toplumsal kapasiteyi artırmak için düzenlediğimiz eğitim programları ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan Nitelikli Eğitim'e (4) katkı sağlıyoruz. Etkin performans ve yetenek yönetimi uygulamaları İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (8) amacına destek verirken, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadının güçlenmesi için sergilediğimiz tutum Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (5) ve Eşitsizliklerin Azaltılması'na (10) destek vermemize olanak sağlıyor.**



Kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatlarını teşvik etmek



Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınların güçlenmesini sağlamak



İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek



Ülkeler içinde ve arasında eşitsizlikleri azaltmak

<sup>10</sup> Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case, HBR, 2020

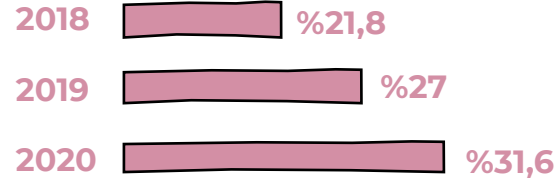
# Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

Yaşadığımız toplumda eşitlik ve çeşitlilik değerlerini güçlendirebilmek için önce şirketimizden başlamamız gerektiğini biliyoruz. Bunun yanında, araştırmalar insan kaynakları süreçlerinde çeşitliliği gözeten şirketlerin finansal olarak daha başarılı olduğunu gösteriyor. Çeşitliliği sağlamak için ise fırsat eşitliği ve kapsayıcılık odaklı bir bakış açısı gerekiyor. İş süreçlerinde adil, eşitlikçi, kapsayıcı olan şirketler; bu sayede birçok farklı yeteneğe sahip olarak iş dünyasında daha önemli bir yer ediniyor.<sup>11</sup>

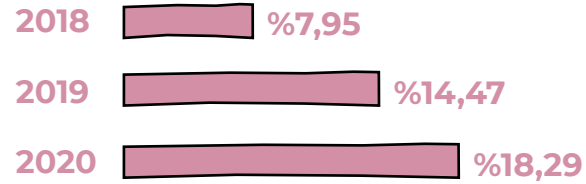
Norm Holding olarak fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı bir biçimde çalışıyoruz. Çeşitliliğin güçlü olduğu bir ortamda yeniliklerin ve verimliliğin artacağına inanıyor, bu kapsamda kurum kültürümüzü geliştirmeye odaklanıyoruz. Özellikle kadınların ve gençlerin kariyer yolculuklarında karşılaşılabilecekleri zorlukları ortadan kaldırmayı amaçlıyoruz.

<sup>11</sup> Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey, 2020

## Beyaz Yakalı Kadın Çalışan Yüzdesi



## Yönetici Pozisyonunda Çalışan Kadın Yüzdesi



*Çeşitliliğin güçlü olduğu bir ortamda yeniliklerin ve verimliliğin artacağına inanıyor, bu kapsamda kurum kültürümüzü geliştirmeye odaklanıyoruz.*

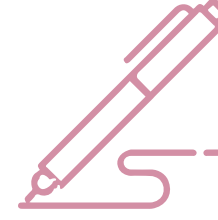


# Yetenek Yönetimi

Dijitalleşme ve otomasyonun başı çektiği hızla gelişen küresel eğilimler, COVID-19 küresel salgını gibi ani şoklar iş yapış biçimlerini derinden etkiliyor. Bunun sonucunda işin gerektirdiği yeteneğe sahip olan, işine bağlı, mutlu ve güvende hisseden çalışanlara sahip olmak bir yandan daha da önem kazanırken bir yandan da zorlaşıyor. Şirketler hızlı biçimde değişen iş tanımlarına yönelik olarak yeni yetenekler kazanmak ve mevcut yeteneklerini geliştirip elde tutmak için çalışmalar yürütüyor. Birçok risk ve fırsat barındıran yetenek yönetiminde başarılı olan şirketler, bu sayede rekabet avantajı elde ediyor ve sektördeki pozisyonlarını güçlendiriyorlar.<sup>12</sup>

Norm Holding olarak; yetenek yönetimine yeteneği kazanmak, geliştirmek ve elde tutmak olarak üç alandan yaklaşıyor ve bu konularda çalışmalar yaparak nitelikli insan gücümüzü artırmayı hedefliyoruz. Küreselleşme stratejimiz kapsamında, insan kaynağımızın şirketin geleceğini şekillendireceğinin farkında olarak yeteneklere yatırım yapıyoruz. İnsan

kaynakları süreçlerimizde adil, şeffaf ve güncel olmaya özen göstererek performans ödüllendirme sistemleri yürütüyor, işe alım ve kariyer yönetimi yapıyor, eğitim ve gelişim programları tasarlıyoruz.



## Yeteneği Kazanmak

Norm Holding yetenek yönetimi kapsamında öncelikle doğru yetenekleri bünyemize katmayı amaçlıyoruz. Yetkin, nitelikli, gelişime ve yeniliğe açık çalışanları Norm Holding'e kazandırmayı;

doğru yeteneği doğru pozisyonda değerlendirmeyi önceliklendiriyoruz. Bu kapsamda, Norm Holding Yetenek Havuzu'nu yıl boyunca güncel tutuyor, insan kaynakları ekibimizle yeni yetenekleri keşfetmek üzere genç yetenek programları gibi çalışmalar yürütüyoruz.

COVID-19 salgını ile değişen iş modellerini gözden geçirip, dijital iş yapış modellerine hızla uyum sağlayarak 2020 yılında, yurt içi ve yurt dışı üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimlerine yönelik DigiConnect ve DigiCampus olmak üzere iki program tasarladık.

Çevrim içi bir öğrenme ve gelişim programı olan **DigiConnect**'i, yaz dönemi ve uzun dönem olmak üzere iki dönem olarak hayata geçirdik. Program kapsamında proje yönetimi, Norm Holding liderleri ile deneyim paylaşımı, sohbetler, çevrim içi eğitimler ve departman oryantasyonları gibi etkinlikler düzenleniyor. Bu sayede,

<sup>12</sup> The key role of dynamic talent allocation in shaping the future of work, McKinsey, 2020



gençlerin kişisel gelişimlerine ve kariyer gelişimlerine destek oluyoruz. 2020 yılında toplam 20 öğrenci bu programdan faydalandı.

**DigiCampus**, üniversite öğrencilerine yönelik bir günlük dijital kariyer günü etkinliği olarak tasarlandı. Program, Norm Holding yöneticileriyle deneyim paylaşımları ve insan kaynakları ekibi ile çevrim içi mülakat simülasyonlarından oluşuyor. Genç yeteneklerin iş hayatını yakından tanımalarını, güncel trendleri öğrenmelerini, kariyer ve gelişim fırsatları hakkında merak ettikleri tüm sorulara yanıt bulabilmelerini ve profesyonel bir mülakat deneyimi edinmelerini hedefliyoruz.

### Genç Yetenek Part-Time Çalışma Modeli

ise yüksek potansiyelli üniversite son sınıf ve yüksek lisans öğrencilerinin haftanın belli günlerinde ilgi duydukları departmanda görev alarak projeler yürüttükleri ve eğitim aldıkları bir program. Bu programda başarılı olan öğrenciler mezun olduktan sonra Holding ve bağlı şirketlerdeki açık pozisyonlar için değerlendiriliyor.

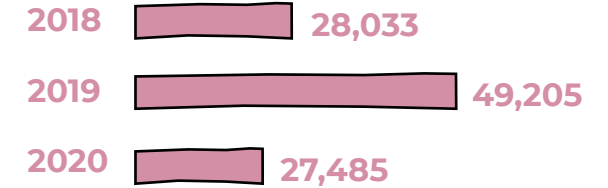
### Yeteneği Geliştirmek

Mevcut yeteneklerin geliştirilmesini yetenek yönetiminin en önemli katmanlarından biri olarak görüyoruz. Çalışanlarımız için hem teknik konularda hem de liderlik, mentorluk gibi alanlarda eğitim ve gelişim programları

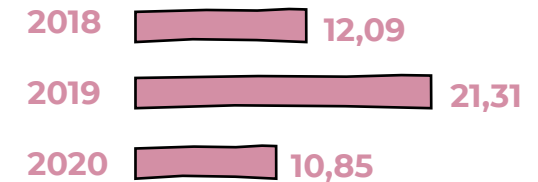
tasarlıyoruz. Norm Akademi çatısı altında bir araya getirdiğimiz gelişim programları ile stratejimizle uyumlu olarak çalışanlarımızın performansını ileriye taşımayı, daha verimli çalışmalarını ve geleceğe hazırlanmalarını sağlamayı amaçlıyoruz. 2020 yılında eğitim ve gelişim faaliyetlerini, salgın dolayısıyla yeniden tasarlayıp çalışanlarımıza dijital ortamlar üzerinden imkânlar sunduk. Toplam 27.485 saat eğitim gerçekleştirdik ve kişi başı eğitim saati 10,85 oldu.

*2020 yılında eğitim ve gelişim faaliyetlerini, salgın dolayısıyla yeniden tasarlayıp çalışanlarımıza dijital ortamlar üzerinden imkânlar sunduk.*

#### Toplam Eğitim Saati (kişi\*saat)



#### Yıllık Ortalama Eğitim Saati (Toplam Eğitim Saati/Çalışan Sayısı)



# Eğitim Programlarımız

## NorMentor Programı

NorMentor Programı, çalışanlarımızın yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden faydalanmasını ve gelişimini amaçlıyor. Birbirinden öğrenmenin gücüne inanarak 2019 yılında ilk kez uyguladığımız ve 2020 yılında tamamlanan NorMentor programına ilk yıl farklı şirket ve departmanlardan 12 üst düzey yönetici ile 12 çalışan katıldı. Bir yıl süren programda mentor ve mentiler kendileri için hazırlanan eğitim, makale, kitap ve gelişim rehberleri ile desteklendi. 2021 yılında katılımcı havuzunu genişletmeyi ve daha fazla yönetici ile çalışanın mentorluk sürecinden yararlanmasını sağlamayı planlıyoruz.

## Tersine Mentorluk Programı

Y jenerasyonu ile önceki kuşak yöneticileri bir araya getirerek bilgi paylaşımını artırmayı hedeflediğimiz Tersine Mentorluk Programı'na 2019 yılında başladık. Dört mentor ve iki mentinin dâhil olduğu programda Endüstri 4.0, sosyal medya, dijital dönüşüm gibi konularda görüşmeler gerçekleştirildi.

## ENLiderSensin

Stratejimiz doğrultusunda hedeflerimize ulaşırken ortak bir liderlik yaklaşımının sergilenmesi adına 2020 yılında ENLiderSensin Liderlik Gelişim Programı'nı tasarladık. Norm Holding bünyesinde çalışan tüm yöneticileri kapsayan programın 2021 yılında tamamlanmasını öngörüyoruz. Sekiz aylık bir süreçte yayılan programa 135 yöneticinin katılmasını planlıyoruz.

## Mühendislik Akademisi

Üretim, kalite, Ar-Ge ve tedarik zinciri fonksiyonlarında görev yapan çalışanların süreçlere ilişkin bilgilerini güncellemek, üretim süreçlerine tümüyle hâkim olmalarını sağlamak amacıyla 2019 yılında Mühendislik Gelişim Akademisi'ni tasarladık. Akademiye teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim ve finansal gelişim eğitimleri de yer alıyor.

## Saha Çalışanları Online Gelişim Programı

2020 yılında salgınla değişen koşullara paralel olarak saha çalışanları için Kendimi Geliştiriyorum, İşimi Geliştiriyorum ve Organizasyonumu Geliştiriyorum başlıklarından oluşan online gelişim programını tasarladık. Çalışanların bilgisayarlarından ya da telefonlarından ulaşabilecekleri içeriklere yer verilen eğitimler ile teknik bilgilerinin artırılmasını hedefledik. İlerleyen dönemde, içerikleri ve öğrenme araçlarını zenginleştirmeyi planlıyoruz.

## Sahanın Gücü Norm'un Gücü



Sahanın sahayı yönetmesi prensibi ile tasarladığımız ve ilk kademe yöneticilerin gelişimini hedeflediğimiz Sahanın Gücü Norm'un Gücü projesine 2018'den bu yana devam ediyoruz. Saha Lideri ve Takım Lideri pozisyonlarına aday yetiştirmek amacıyla yürütülen program, 2020 yılında TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği'nce Mavi Yaka Gelişim Programları kategorisinde Gümüş ödüle layık görüldü.



### Yeteneği Elde Tutmak

Mevcut yeteneklere yenilerini kazandırmak ve yetenekleri geliştirmek kadar önemli bir başka alan ise yetenekleri elde tutmak. İşine bağlı, mutlu, güvende hisseden çalışanlar şirkete değer katıyor; yenilikçi fikirleriyle şirket performansının iyileşmesini sağlıyor. Öte yandan mevcut yeteneği tutmayı başaramayan ve yüksek çalışan devir oranına sahip şirketler, hem finansal açıdan hem de itibar açısından kayıplar yaşıyor. Norm Holding olarak yetkin çalışanlarımızın işimize etkisini biliyor, yetenekleri şirket bünyesinde tutmak için çalışmalar yürütüyoruz. Çalışanlarımıza kariyer yolculuklarında destek oluyor, onları dinliyor ve etkin performans yönetimi ve ödüllendirme sistemiyle teşvik ediyoruz.

Norm Holding iç ilan sistemi olan Kariyerine Yön Ver ile çalışanlar tüm Holding şirketlerindeki açık pozisyonlara erişebiliyor. Açık pozisyonların doldurulmasında Norm Holding bünyesinde çalışanlara öncelik veriyoruz. Bu sayede, çalışanlara kariyerlerinde etkin rol oynama ve kariyer gelişimlerine yön verme fırsatı sunuyoruz.

2020 yılında yönetici ve üzeri pozisyonların %43'ünü, tüm açık pozisyonların ise %6'sını Norm çalışanları ile doldurduk. Norm Holding ve şirketlerinin organizasyonunu sürdürülebilir şekilde geleceğe taşıyacak kısa, orta ve uzun vadeli yedekleme planları hazırlıyoruz. Bu planlarda çalışanları uygun yönetim pozisyonları ile eşleştiriyor, rotasyon planları yapıyor ve bireysel gelişim planları ile kişiye özel gelişim yatırımı yapıyoruz. Tüm kariyer yönetim sürecini dijital insan kaynakları uygulamamız olan KANKA platformu üzerinden çevrim içi şekilde yürütüyoruz. Platform üzerinden işe alım, performans yönetimi, yüksek lisans ve doktora başvuru gibi süreçleri yönetiyoruz.

**Çalışanların performansını adil, sistematik ve ölçülebilir yöntemlerle değerlendirmek için performans yönetim sistemi yürütüyoruz.** Geri bildirim odaklı yürüttüğümüz bu süreç tüm Norm Holding şirketlerini kapsıyor ve çevrim içi yöntemlerle ilerliyor. Tüm çalışanlar performans yönetim sistemine dâhil oluyor. Çalışanların hedefleri yıllık olarak belirlenip ara değerlendirme dönemlerinde gözden

*Tüm kariyer yönetim sürecini dijital insan kaynakları uygulamamız olan KANKA platformu üzerinden çevrim içi şekilde yürütüyoruz.*





geçiriliyor ve gelişimleri takip ediliyor. Şirket strateji ve hedeflerine hizmet edecek şekilde kurguladığımız performans yönetim sistemini Amaçlar ve Anahtar Sonuçlar (Objective Key Results – OKR) metodu ile ölçmeye yönelik çalışmalarımızı başlattık.

Çalışan deneyimini iyileştirmek amacıyla iki yılda bir bağımsız bir araştırma şirketi ile çalışanların memnuniyetlerini ve bağlılıklarını ölçüyoruz. Anket uygulaması ile mevcut durumu ortaya koyuyor, çalışan deneyimini ön planda tutarak adil ve güvenli bir iş ortamı sunmak için önceliklerimizi belirliyoruz. Anket sonucunda ortaya çıkan fırsat ve gelişim alanlarına ilişkin aksiyonlar oluşturuyor, bu konuda çalışan komitelerle birlikte odak grup toplantıları yapıyoruz. Yönetim ekipleri liderliğinde planlanan çalışmaları hayata geçiriyoruz. 2019 yılında yaptığımız memnuniyet ve bağlılık anketlerine 1.947 çalışan katıldı. Bu anketlerde çalışan memnuniyet skoru 68, çalışan bağlılık skoru ise 77 olarak ölçüldü. Anketleri 2021 yılında tekrarlayacağız.

### Proje Pazarı

Norm Holding hedef ve stratejileri doğrultusunda sistemleri iyileştiren, kaynakları verimli kullanan, iş sağlığı ve güvenliğini her daim gözeten, çevreye ve topluma duyarlı bir kurum kültürünü desteklemek; başarılı uygulamaların sürdürülmesini ve tüm Şirketlerimizde yaygınlaştırılmasını sağlamak amacıyla her yıl Proje Pazarı yarışmasını düzenliyoruz. Komite değerlendirmesi sonrasında, fikir aşamasında projeler ve uygulamaya alınmış projeler arasından ilk 3 projeyi ödüllendiriyoruz.

Proje Pazarı'nda birincilik ödülü almış projelerden biri Hexlight. Marka tescilimizin, kabul edilmiş ve bekleyen birçok patent başvurumuzun olduğu HEXLIGHT ürün grubumuz, sürdürülebilirlik stratejimizi destekleyen çalışmalardan da biri. Proje Pazarı'nda kurumumuzun bu sene dijitalleşmeyi odak olarak seçmesine atfen kategoriler ikiye ayrılmış ve içerisinde dijital veya teknolojik araçlar bulunan projeler için daha fazla kaynak ayrılmıştır.



# İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanlara sağlıklı, güvenli ve mutlu hissedebilecekleri bir iş ortamı sunuyoruz. Bu doğrultuda, mevcut tüm yasal düzenlemelere uygun şekilde, ofis ve üretim alanlarımızda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını hayata geçiriyoruz.

Bu uygulamalara İş Sağlığı ve Güvenliği Politikamız yön veriyor. Grup şirketlerimizden Norm Cıvata ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasına sahip ve bu uluslararası standartlara uyarak çalışıyor. Ham maddenin temini, üretimi, nakliyesinde ve diğer hizmetlerin her aşamasında güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarının sürekliliği için gerekli teknik, finansal ve insani destekleri sağlıyoruz. İş kazalarına ve meslek hastalıklarına yol açabilecek tehlikelerin ortadan kaldırılması, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bilinçlerinin artırılması, iş sağlığı ve güvenliğinin kurum kültürünün bir parçası hâline gelmesi için çalışıyoruz. İş süreçlerinde yaptığımız iyileştirmelerle kısa vadede raporlu iş

kazalarının azaltılmasını, uzun vadede ise iş kazalarının sıfıra indirilmesini hedefliyoruz.

Norm Holding İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası'na **buradan** ulaşabilirsiniz.

İş sağlığı ve güvenliği risklerini proaktif bir şekilde yönetmek ve riskleri haritalandırmak üzere düzenli aralıklarla



risk değerlendirme raporları hazırlıyoruz. Risk değerlendirme raporlarının aralıkları her bağlı şirkette ve yerleşkede tehlike sınıfına göre farklılık gösteriyor. Az Tehlikeli yerlerde (Holding) 6 yılda, Tehlikeli yerlerde (Somun, Cıvata, MS, NEDU fabrikaları) dört yılda ve Çok Tehlikeli yerlerde (Uysal) iki yılda bir yenilenen raporlar; her fabrikanın işveren vekili tarafından belirlenen iş güvenliği

uzmanı, iş yeri hekimi, destek elemanı ve çalışan temsilcisi ile hazırlanarak imza altına alınıyor. Gerek görülürse işveren vekili, raporu hazırlayan ekibe teknik destek için başka görevlileri de dâhil edebiliyor. Yerleşkede yapılan değişiklikler, iş kazaları gibi nedenlerle raporlar güncelleniyor. Bu raporlar doğrultusunda alınacak aksiyonlar için, risk derecelerine göre önceliklendirilerek düzeltici ve önleyici faaliyetler (DÖF) açılıyor ve takibi yapılıyor.

Norm Holding'de İSG'den sorumlu en yetkili yönetici Endüstri Grup Başkanlığı ve CEO'ya doğrudan raporlama yapar. Norm Holding İSG Kurulu'nda çalışanlar 54 çalışan temsilcisi ile tüm çalışanlar %1,8 oranında temsil ediliyor.

İSG Kurulları en geç iki ayda bir toplanma esasıyla çalışıyor. Kurullar; işveren vekili yönetiminde, iş güvenliği uzmanı, iş yeri hekimi, insan kaynakları temsilcisi, idari işler temsilcisi, çalışan temsilcisi ve sahadan tecrübeli çalışanlara ek olarak işveren vekili tarafından uygun görülen





diğer temsilciler ile birlikte toplanır. İş güvenliği uzmanı kurulda sekreter olarak görev yapar ve kurul üyelerinin tamamına kurulun çalışma prensipleri hakkında eğitim verir. Kurulda kararlar oy çokluğu ile alınıp kaydedilir. Kararların tamamı işveren vekili için bağlayıcıdır.

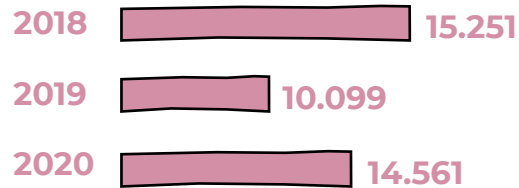
Yaşanan iş kazalarının kayıt ve takiplerini IOVA yazılımı ile yapıyoruz. Kullanılan bu sistem sayesinde şirket içerisinde anlık olarak bildirim sağlanabiliyor. Bu kazalar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına ise üç iş günü içerisinde iş güvenliği uzmanı tarafından bildiriliyor.

Yaşanan kazalar ile ilgili çalışmalar kazanın niteliğine göre üretim sorumlusu, bölüm sorumlusu, iş güvenliği uzmanı, metot sorumlusu ile birlikte yapılıyor. Kazanın niteliğine göre fiziksel bir önlem gerekli ise kaza sonrasında kaza için yapılan inceleme ve analizler doğrultusunda gerekli aksiyonlar alınıyor. Alınacak önlemlere yönelik çalışmalar da iş güvenliği uzmanı takibinde, ilgili bölümler tarafından yürütülüyor. Alınan

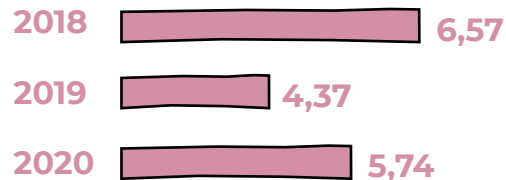
aksiyonlar Holding ve bağlı şirketler ile paylaşılıp gerekli görülür ise diğer şirketlerde de yaygınlaştırılıyor.

Kurum içerisindeki İSG bilincini ve kültürünü geliştirmenin en önemli yollarından birisi de çalışanlara düzenli olarak İSG eğitimleri vermek. Bu doğrultuda, 2020 yılında çalışanlara toplamda 14.561 kişi\*saat İSG eğitimi verdik, çalışan başına düşen İSG eğitim saati ise 5,7 oldu.

#### Toplam İSG Eğitimi (kişi\*saat)



#### Çalışan Başına İSG Eğitimi (toplam eğitim saati/çalışan sayısı)



*Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği bilinçlerinin artırılması, iş sağlığı ve güvenliğinin kurum kültürünün bir parçası hâline gelmesi için çalışıyoruz.*



# Toplumsal Faaliyetler



Norm Holding ve Grup şirketleri olarak faaliyet gösterdiğimiz bölgelerdeki yerel sosyo-ekonomik kalkınmayı desteklemek için yatırımlar gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda başta eğitim olmak üzere farklı alanlarda projeler geliştiriyoruz.

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

2014 yılında kurulan Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile geleceğin teknik yeteneklerini yetiştirmeyi hedefliyoruz. Verilen eğitim ile hem Ege Bölgesi hem de ülke genelinde endüstriyel otomasyon, elektrik elektronik ve makine teknolojileri alanlarında yetkin çalışanların yetişmesini hedefliyoruz. Verilen teorik derslere ek olarak atölyeler ve her teknik alana özel tasarlanmış laboratuvarlarla öğrencilere destek oluyoruz.

## *Norm Mesleki Eğitim Merkezi*

Sektöre nitelikli insan gücü yetiştirmek ve farklı nedenlerle öğrenimine devam edemeyen gençlere mesleki beceriler kazandırmak amacıyla İzmir'de 2007 yılında ve Salihli'de 2015 yılında çıraklık eğitim merkezleri kurduk. Bu merkezlerden bugüne kadar toplam 112 öğrenci mezun oldu. Bunların 59'u halen Norm Holding bünyesinde çalışıyor. 2020 yılında toplam 83 öğrencinin öğrenim gördüğü bu merkezlerde, öğrencilerin gelişimi yakından takip ediliyor; mevcut müfredata ek olarak teknik ve kişisel gelişim alanlarında ilave programlar ile gelişimlerine katkı sağlanıyor.



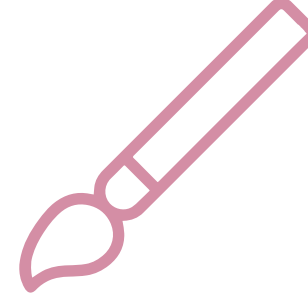


### Norm Sanat Galerisi

Sektörde tek örnek olarak 2003 yılından bu yana Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Norm Sanat Galerisi aracılığıyla sanatı destekliyoruz. Bugüne kadar 150'den fazla sergiye sahiplik yapan Norm Sanat Galerisi ile sanata ve sanatçıya verdiğimiz destek ve değeri ortaya koyuyoruz. Aynı zamanda her yıl Ekim ve Mayıs aylarında yağlı boya, ağaç baskı, linol baskı gibi çeşitli alanlarda hem sanat eğitimi almak isteyen yetişkinlere hem de akademiye hazırlananlara yönelik kurslar düzenliyoruz. Bu kursları, Avrupa ve Türkiye'de yağlı boya ve baskı gibi alanlarda sanatsal kimlikleri ve eserleri

ile tanınan sanatçı ve eğitmenler Gülperi Çelik Yıldız ve Gültekin Yıldız'la iş birliği yaparak veriyoruz.

Sanatın, insanın kendisini ve toplumu tanımaya yardımcı olduğuna inanıyoruz. Toplumun gelişimine katkıda bulunmak adına, plastik sanatların yanı sıra, çağdaş dansı da destekliyoruz. Yönetim Kurulu üyesi ve Sürdürülebilirlik Komite Başkanı Duygu Uysal Simrooğlu'nun girişimleri ile geçtiğimiz yıl içerisinde **İzmir Aziz Vukolos Kilisesi Kültür Merkezi**'nde 2 ayrı dans ve sanat performansının organizasyonunu ve sponsorluğunu üstlendik. Bilgi Üniversitesi iş birliği ile gerçekleştirdiğimiz Let Me Be isimli çağdaş dans performansına ve **Japon,**



**Türk, İran kültürlerini** yansıtan Araf isimli performansa destek verdik. Dans performansları sonunda, seyirciye çağdaş dansı ve sanatı daha iyi anlatabilmek için sanatçılarla söyleşiler gerçekleştirdik. Bu söyleşiler, izleyenlerin sanatın ve performansın kapsamını daha iyi anlamalarına ve yorumlamalarına destek olurken seyircinin sanatçı ile iletişime geçebildiği interaktif ve samimi bir ortam yaratılmasına da yardımcı oldu. Bu alandaki çalışmalarımıza gelecek yıllarda da devam edeceğiz.



# PERFORMANS GÖSTERGELERİ

<u>Çevresel Performans Göstergeleri</u>	<u>61</u>
<u>Sosyal Performans Göstergeleri</u>	<u>61-63</u>
<u>GRI Tablosu</u>	<u>64</u>

## Çevresel Performans Göstergeleri

Enerji Tüketimi (MWh)	2018	2019	2020
Doğalgaz	64.356,836	54.913,394	54.258,344
Elektrik	5.918	6.504,879	6.680,641

Yıllık Hava Salımları (kg)	2018	2019	2020
NOx	-	-	4.351
SOx	-	-	4.563
Uçucu organik bileşikler (VOC)	-	-	0.1889

Su Kullanımı ve Atık Su (m <sup>3</sup> )	2018	2019	2020
Şebeke suyu	93.227	75.791	56.488
Atık su	83.318	57.294	50.252

Atıklar* (ton)	2018	2019	2020
Toplam tehlikeli atık	556,534	644,789	665,371
Toplam tehlikesiz atık	2.703,55	1.841,9	2010,93

\*Atıkların tümü doğru bir biçimde bertaraf edilmesi ve geri dönüştürülmesi için üçüncü taraflara aktarılmaktadır.

Ambalajlamada Kullanılan Hammadde ve Malzemeler (ton)	2020
Metal	4.539
Plastik	183.867
Kâğıt	2.065,31
Ahşap	3.118,13

## Sosyal Performans Göstergeleri

Kategoriye Göre Çalışanlar	2018		2019		2020	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Toplam çalışan sayısı	146	2.172	207	2.246	231	2.479
Beyaz yakalı çalışan sayısı	102	365	149	403	191	413
Mavi yakalı çalışan sayısı	44	1.807	58	1.843	40	2.066
Toplu iş sözleşmesi kapsamındaki çalışan sayısı	0	0	0	0	0	0

Çalışma Süresine Göre Çalışanlar	2018		2019		2020	
	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı
Çalışma süresine göre çalışan sayısı	2.318	0	2.453	0	2.710	0
Beyaz yakalı çalışan sayısı	467	0	552	0	604	0
Mavi yakalı çalışan sayısı	1.851	0	1.901	0	2.106	0

## Sosyal Performans Göstergeleri

İstihdam	2018		2019		2020	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Çalışan Devri						
İşten ayrılan toplam çalışan sayısı	2	412	47	302	27	195
İşten ayrılan 30 yaş altı çalışan sayısı	0	392	43	149	9	115
İşten ayrılan 30-50 yaş arası çalışan sayısı (30 ve 50 yaş dâhil olmak üzere)	2	18	4	139	16	65
İşten ayrılan 50 yaş üstü çalışan sayısı	0	0	0	14	2	15
Kendi isteğiyle işten ayrılan çalışanlar kapsanarak hesaplanan çalışan devir oranı	%0,01	%8,5	%0,5	%6	%0,5	%6
İç adaylarla doldurulan pozisyonların sayısı	8	39	26	90	7	17
Tüm açık pozisyonların sayısı	430		483		436	
<b>Yıllara Göre Çalışan Sayısı</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>
0-5 yıl süreyle çalışan sayısı	52	689	61	814	120	1.133
5-10 yıl süreyle çalışan sayısı	53	998	87	942	71	954
10 yıl ve üzeri süreyle çalışan sayısı	41	485	59	490	40	392
<b>Doğum / Ebeveynlik İzni</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>
Doğum / ebeveynlik izninden yararlanan çalışan sayısı	12	-	7	37	5	40
Doğum / ebeveynlik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	12	-	7	37	5	40

## Sosyal Performans Göstergeleri

Taşeron Çalışanlar	2018		2019		2020	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Cinsiyete göre taşeron çalışan sayısı	35	49	42	71	47	73
	<b>Tam Zamanlı</b>	<b>Yarı Zamanlı</b>	<b>Tam Zamanlı</b>	<b>Yarı Zamanlı</b>	<b>Tam Zamanlı</b>	<b>Yarı Zamanlı</b>
Çalışma süresine göre taşeron çalışan sayısı	84	0	113	0	120	0
<b>Eğitim Saatleri</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
Toplam eğitim saati (İSG eğitimleri hariç)	28.033		49.205		27.485	
Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	12,09		21,31		10,85	
<b>Performans Yönetimi</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>
Düzenli bir performans ve kariyer gelişim değerlendirmesine tabi tutulan çalışan sayısı	146	2.172	207	2.102	231	2.479
Çok boyutlu performans değerlendirmesinden geçen çalışan sayısı	146	2.172	207	2.102	231	2.479
Resmi kıyaslamalarla oluşturulan değerlendirmelerden geçen çalışan sayısı	146	2.172	207	2.102	231	2.479
Ölçülebilir hedeflerin gerçekleştirilmesiyle değerlendirilen çalışan sayısı	146	2.172	207	2.102	231	2.479

## Sosyal Performans Göstergeleri

Yönetici Pozisyonunda Çalışanlar	2018		2019		2020	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	0	0	0	0	0	0
30-50 yaş (30 ve 50 yaş dâhil olmak üzere)	6	62	10	44	14	49
50 yaş üstü	0	13	1	16	1	13
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yönetim Kurulu'nda yer alan kadın ve erkek sayısını	1	6	1	5	1	5

İSG Verileri	2018	2019	2020
Kaza sıklık oranı (IR)	191,52	329,36	1.139,10
Meslek hastalığı oranı (ODR)	0,00	0,00	0,00
Kayıp gün oranı (LDR)	1117,13	411,30	291,61
Devamsızlık oranı (AR)	%0,28	%0,14	%0,10

İSG Eğitimleri (saat)	2018	2019	2020
Toplam İSG eğitimi	15.251	10.099	14.561
Çalışan başına İSG eğitimi	6,57	4,37	5,74
Taşeron başına İSG eğitimi	0	0	0

GRI Standardı	Gösterge	Sayfa Numarası ve/veya Bağlantı
<b>GRI 101: Temel 2016</b>		
<b>GRI 102: Genel Göstergeler 2016</b>		
<b>Kurumsal Profil</b>		
102-1		8
102-2		8, 10
102-3		<a href="http://www.normholding.com.tr/iletisim">http://www.normholding.com.tr/iletisim</a>
102-4		8
102-6		8, 10, 32
102-7		8, 10, 11
102-8		50
102-9		24, 25
102-10		Değişiklik bulunmamaktadır.
102-11		15
<b>Strateji</b>		
102-14		3, 4, 5, 6, 7
102-15		23, 24
<b>Etik ve Dürüstlük</b>		
102-16		9
102-17		12, 13, 14, 15
<b>Yönetişim</b>		
102-18		12, 15
<b>Paydaş Analizi</b>		
102-40		25
102-42		25
102-43		23, 25
102-44		23, 25
<b>Raporlama</b>		
102-45		8
102-46		8
102-47		23
102-48		Bulunmamaktadır.
102-50		8
102-51		1 Ocak - 31 Aralık 2020
102-52		Yıllık
102-53		<a href="http://www.normholding.com.tr/iletisim">http://www.normholding.com.tr/iletisim</a>
102-54		8
102-55		64, 65, 66
102-56		Bulunmamaktadır.

GRI 102: Genel  
Göstergeler 2016



GRI Standardı	Gösterge	Sayfa Numarası ve/veya Bağlantı
<b>GRI 200: Ekonomik Standart Serileri</b>		
<b>Ekonomik Performans</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	8
	103-2	8
	103-3	8
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	204-1	11
<b>GRI 300: Çevresel Standart Serileri</b>		
<b>Enerji</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	37, 38
	103-2	37, 38
	103-3	37, 38
GRI 302: Enerji 2016	302-1	61
	302-3	61
	302-4	37, 61
<b>Su ve Atıksular</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	39, 40
	103-2	39, 40
	103-3	39, 40
GRI 303: Su ve Atıksular 2018	303-1	39, 40
	303-2	39, 40
	303-3	61
	303-4	61
<b>Atık</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	39, 40
	103-2	39, 40
	103-3	39, 40
GRI 303: Su ve Atıksular 2018	306-1	39, 40
	306-2	39, 40
	306-3	61

GRI Standardı	Gösterge	Sayfa Numarası ve/veya Bağlantı
<b>Çevresel Uyum</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	36
	103-2	36
	103-3	36
GRI 307: Çevresel Uyum 2016	307-1	Uyumsuzluk veya bu sebeple alınan bir ceza bulunmamaktadır.
<b>GRI 400: Sosyal Standart Serileri</b>		
<b>İstihdam</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 49
	103-2	24, 49
	103-3	24, 49
GRI 401: İstihdam 2016	401-1	49, 50
	401-2	49, 50
	401-3	61, 62
<b>İş Gücü/Yönetim İlişkileri</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 49
	103-2	24, 49
	103-3	24, 49
GRI 303: Su ve Atıksular 2018	402-2	Kritik operasyonel değişiklikler olması durumunda yasal ihtar sürelerine uyulmaktadır.
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 56
	103-2	24, 56
	103-3	24, 56
GRI 303: Su ve Atıksular 2018	403-1	24, 56
	403-2	56
	403-3	56, 57
	403-5	57, 63
	403-9	63

GRI Standardı	Gösterge	Sayfa Numarası ve/veya Bağlantı
<b>Eğitim ve Öğretim</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 49
	103-2	24, 49
	103-3	24, 49
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1	49, 52, 53, 54, 55
	404-2	52, 53, 54, 55
	404-3	62, 63
<b>Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 49
	103-2	24, 49
	103-3	24, 49
GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1	49, 50
<b>Yerel Topluluklar</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 58
	103-2	24, 58
	103-3	24, 58
GRI 413: Yerel Topluluklar	413-1	58, 59
<b>Müşteri Sağlığı ve Güvenliği</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	24, 32, 33
	103-2	24, 32, 33
	103-3	24, 32, 33
GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	416-1	32, 33
<b>Öncelikli Konular</b>		
<b>Ürün Kalitesi ve Güvenliği</b>		
GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016	103-1	33, 34
	103-2	33, 34
	103-3	33, 34



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