

NORM HOLDİNG A.Ş. FAALİYET RAPORU

1 Ocak 2025 - 31 Aralık 2025





// *Önce kalpleri
kazanacaksınız!* //

Kurucumuz

Nedim UYSAL

İÇİNDEKİLER

NORM HOLDİNG HAKKINDA

Kilometre Taşları	8
Bir Bakışta Norm Holding	10

YÖNETİM KURULU

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

KURUMSAL YÖNETİM

İç Kontrol Sistemi, İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	34
Pay Sahipleri	35
Genel Kurul	35
Etik Çalışma Kuralları	36
Etik Hat ve Etik Kurul	37
Kar Dağıtım Politikası	38
Tazminat Politikası	38
Menfaat Sahipleri Politikası	38
Bilgilendirme Politikası	39
Kurumsal İnternet Sitesinde Yapılan Bilgilendirme	40
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çerçevesinde Açıklamalar	40
Faaliyet Dönemi ve Sonrası Önemli Gelişmeler	42

İCRA KURULU

İcra Kurulu	52
Organizasyon Şeması	53
Rakamlarla 2025	56

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

İnsana Değer	58
Dünyaya Değer	70
Çalışmaya Değer	72
Teknolojiye Değer	73

Global Ayak İzimizi Genişletiyoruz	74
Bağlantı Elemanları	
Entegre Pazarlama İletişimi	76
Norm Fasteners Cıvata-Vida	78
Norm Fasteners Somun	80
Fikri ve Sinai Mülkiyet Hakları Faaliyetleri	82
"Tek İş Ortağı" İş Modeli (FSP)	83
Yurt Dışı Faaliyetler	
Amerika	84
Almanya	85
Romanya	86
Polonya	86
Fransa	87
Sıcak Dövme	
Norm Forging	89
Ticaret	
Standart Cıvata	91
Kimya	
Norm Coating	95
Kalıp ve Talaşlı İmalat	
Norm Tooling	99
Ar-Ge Merkezi ve Mühendislik	101
Sac Şekillendirme	
Norm Stamping	105
Eklemeli İmalat	
Norm Additive	107
Norm 3D	109
Teknoloji	
Norm Digital	111
Makine ve Otomasyon	
NRM Mühendislik	115
Metridata	116
Tarım ve Gıda	
Nordes	119

NORM HOLDİNG HAKKINDA

Kilometre Taşları	8
Bir Bakışta Norm Holding	10

KİLOMETRE TAŞLARI

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

Yarım asrı aşkın deneyimi ile bağlantı elemanları sektöründeki lider konumunu sürdürmüş; ticaret, sıcak dövme, kimya, kalıp ve talaşlı imalat, sac şekillendirme, eklemeli imalat, teknoloji ve otomasyon, makine üretimi ile tarım ve gıda gibi farklı alanlarda entegre çözümler sunmuştur.

Bünyesinde yer alan **4 Ar-Ge ve Tasarım Merkezi** ile ürün ve süreç inovasyonları geliştirmiş; sanayiye katma değer sağlayan çözümler üretmiştir.

2025 yılında gerçekleştirdiği **45 milyon Euro** kombine yatırım ile üretim kapasitesini ve rekabet gücünü artırmıştır.

Norm Holding bünyesindeki iki bağlı şirket, **Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından hazırlanan "Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı"** listesinde yer almıştır.



BİR BAKIŞTA NORM HOLDİNG

Misyonumuz

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

Vizyonumuz

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

"Norm Holding, misyon ve vizyonu doğrultusunda 2025 yılında gerçekleştirdiği yatırımlar, dijital dönüşüm adımları ve küresel büyüme stratejisi ile değer yaratmayı sürdürmüştür."



Norm Holding – Vizyon 2028

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

YÖNETİM KURULU

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

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI

Değerli Paydaşlarımız,

2025 yılı, küresel ekonomide dengelerin yeniden şekillendiği; üretim, ticaret ve tedarik zincirlerinde önemli değişimlerin yaşandığı bir dönem oldu. Jeopolitik gelişmeler, artan korumacılık eğilimleri ve değişen maliyet yapıları, iş dünyasını daha temkinli, daha stratejik ve daha esnek hareket etmeye yönlendirdi.

Bu yeni dönemde rekabetin tanımı da değişti. Artık başarı; üretim kapasitesinin yanı sıra üretimin doğru coğrafyada konumlandırılması, hız, esneklik ve maliyet yöntemi ile belirleniyor. Norm Holding olarak biz de bu dönüşümü erken okuyan bir yaklaşımla, iş modelimizi küresel ölçekte konumlanan bir üretim ve çözüm ağına dönüştürme hedefiyle hareket ediyoruz.

Globalleşme stratejimizi bir adım ileri taşıyarak üretim gücümüzü yurt dışına yayma sürecini hızlandırdık. **Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdiğimiz yatırım ile Kuzey Amerika pazarında yerel üretim kabiliyeti oluşturuyor; müşterilerimize daha hızlı, rekabetçi ve sürdürülebilir çözümler sunuyoruz. Fas başta olmak üzere Kuzey Afrika'da planladığımız yatırımlar ile maliyet avantajı sağlayan yeni üretim üsleri oluşturuyoruz.** Bu yaklaşım Norm Holding'in ihracat odaklı bir yapıdan çıkarak üretimini küresel ölçekte konumlandıran bir organizasyona dönüşüm vizyonunun somut bir göstergesidir.

Küresel üretim merkezlerinin yeniden konumlandığı bu dönemde faaliyet gösterdiğimiz pazarlarda rekabet daha yoğun ve daha karmaşık hale geldi. Bu nedenle odağımızı verimlilik artışı, maliyet disiplini ve operasyonel çeviklik üzerine yoğunlaştırdık. Kaynakların etkin kullanımı ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, sürdürülebilir başarının temelini oluşturmaya devam ediyor.

Dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamaları, operasyonel verimliliği artırmanın ötesinde iş yapış biçimlerimizi dönüştüren stratejik araçlar haline geldi. Veri odaklı yönetim anlayışımızı güçlendirmeyi, süreçlerimizi dijital altyapılar ile desteklemeyi, insan kaynağımızı daha yüksek katma değerli alanlara yönlendirmeyi sürdürüyoruz.

Sürdürülebilirlik, Norm Holding'in uzun vadeli stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Gerçekleştirdiğimiz yatırımlar sayesinde bugün elektrik ihtiyacımızın **%60'tan fazlasını yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılayan** bir yapıya ulaştık. Bu alandaki çalışmalarımızı çevresel sorumluluğun yanı sıra rekabet gücümüzü destekleyen stratejik bir unsur olarak değerlendiriyoruz.

Norm Holding'in en önemli gücü, ortak hedefler etrafında kenetlenen insan kaynağıdır. 2025 yılı, küresel ve yerel ölçekte zorlukların yoğun olarak hissedildiği bir oldu. Bununla birlikte, Norm Holding açısından dayanıklılığımızı ve kurumsal reflekslerimizi test ettiğimiz önemli bir süreç yaşandı. Bu dönemde elde ettiğimiz en önemli kazanım;

değişen koşullara uyum sağlama, birlikte hareket etme ve uzun vadeli hedeflerimiz doğrultusunda kararlılıkla ilerleyebilme yetkinliğimiz oldu.

Önümüzdeki dönemde de disiplinli yönetim anlayışımız ve stratejik yatırımlarımız ile küresel ölçekte daha güçlü, daha dengeli ve sürdürülebilir bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz.

Bu yolculukta emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür ederim. 2026 yılının sağlık, başarı ve sürdürülebilir büyüme getirmesini diliyorum.

Saygılarımla,

Mehmet Fatih UYSAL
Yönetim Kurulu Başkanı



CEO MESAJI

Değerli Paydaşlarımız,

Küresel ölçekte ekonomik dalgalanmaların, jeopolitik gelişmelerin ve teknolojik dönüşümün aynı anda etkili olduğu bir yılı geride bıraktık. Bu süreçte şirketler için belirleyici olan; değişime hızla uyum sağlamak, operasyonel esnekliği korumak ve veriye dayalı yönetim anlayışını güçlendirmek oldu. Norm Holding olarak, güçlü operasyonel altyapımız, entegre iş modelimiz ve çevik karar alma kabiliyetimiz sayesinde bu zorlu dönemi istikrarlı bir performans ile tamamladık.

Operasyonel Performans ve Entegre Yapı

2025 yılı boyunca üretimden lojistiğe, mühendislikten dijital çözümlere kadar tüm iş alanlarımızda dengeli ve sürdürülebilir büyüme yaklaşımımızı koruduk.

Bağlı şirketlerimiz; bağlantı elemanları, kalıp üretimi ve talaşlı imalat, yüzey kaplama, dövme teknolojileri, sac şekillendirme, eklemeli imalat, makine ve otomasyon, yazılım ve dijital teknolojiler, tarım ve gıda alanlarında faaliyetlerini genişleterek entegre yapımızı daha da güçlendirdi. Bu yapı, müşterilerimize uçtan uca çözüm sunabilme yetkinliğimizi önemli ölçüde artırdı.

Yatırımlar ve Küresel Büyüme

2025 yılında üretim kapasitesini artıran, lojistik altyapıyı güçlendiren ve global büyümeyi destekleyen yatırımlarımıza devam ettik.

Avrupa'daki güçlü varlığımızı korurken: Amerika'daki

operasyonlarımızı geliştirdik, Afrika pazarına yönelik açılımlarımızı sürdürdük ve yeni pazarlarda büyüme fırsatlarını değerlendirdik. Attığımız bu adımlar, Norm Holding'in küresel ölçekte daha dengeli ve yaygın bir yapı kazanmasını sağladı.

Dijitalleşme ve Operasyonel Verimlilik

Dijital dönüşüm çalışmalarımızı 2025 yılında da kararlılıkla sürdürdük. Yapay zekâ destekli sistemler, veri analitiği, otomasyon çözümleri ve dijital izlenebilirlik altyapıları ile üretim ve operasyon süreçlerimizi daha verimli ve daha esnek hale getirdik.

Norm Digital bünyesinde geliştirilen çözümler ile grup içi süreçlerimizi dönüştürürken, grup dışı müşterilerimiz için de katma değer yaratan hizmetler sunmaya devam ettik.

Sürdürülebilirlik ve Sorumluluk

Sürdürülebilirlik yaklaşımımız kapsamında enerji verimliliği, karbon yönetimi ve çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik projelerimizi sürdürdük. Sosyal sorumluluk projelerimiz, eğitim yatırımlarımız ve kapsayıcı kurum kültürümüz ile toplumsal katkımızı güçlendirmeye devam ettik.

İnsan ve Organizasyon

Norm Holding'in başarısının temelinde güçlü insan kaynağı yer almaktadır. Çalışan gelişimini destekleyen uygulamalar, öğrenen organizasyon yapısı ve ekip ruhunu güçlendiren çalışmalar ile organizasyonel çevikliğimizi artırdık.

Elde ettiğimiz tüm başarıların arkasında birlikte üretme kültürü ve ortak hedeflere odaklanan güçlü ekipler yer almaktadır. Önümüzdeki dönemde de üretim altyapımızı güçlendirmeye, dijital dönüşüm yatırımlarımızı sürdürmeye ve büyüme stratejimizi geliştirmeye devam edeceğiz.

Bu başarı yolculuğunda emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Mahmut ÖZTÜRK
İcra Kurulu Başkanı - CEO



YÖNETİM KURULU YAPISI

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

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

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

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



YÖNETİM KURULU

Mehmet Fatih UYSAL

 Fatih Uysal

Yönetim Kurulu Başkanı

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

Uysal; Ege İhracatçı Birlikleri'nde Yönetim Kurulu Üyesi, Ege Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanı, Türk Eğitim Vakfı'nda Yürütme Kurulu Üyesi, İzmir Ticaret Odası Eğitim ve Sağlık Vakfı'nda Mütevelli Heyet Üyesi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde Meclis Üyesi ve TUSİAD, TİM, TAİDER, KALDER, ESİAD, EGİAD, Salihlililer Kültür ve Dayanışma Derneği üyesidir.

Nedim UYSAL

 Nedim Uysal

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

İzmir Amerikan Koleji'nden mezun olan Nedim Uysal, üniversite eğitimini Michigan State Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Ekonomi Bölümü'nde tamamladı. Ortaokul yıllarından itibaren Norm Fasteners Cıvata şirketinin başta üretim olmak üzere farklı birimlerinde staj yapan Uysal, 2009 yılında Norm Holding bünyesine katıldı. 2019 yılının son çeyreğinde İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi. Uysal, bağlantı elemanlarında yeni coğrafyalarda yapılacak yatırımların yanı sıra; gelir kaynaklarının

risk yönetimi ile maksimize edilmesine odaklanarak Norm Holding ve markalarının global arenadaki varlığının güçlendirilmesi, stratejik yapılanma, kurumsalyönetim,dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik alanında başarılı çalışmalara imza attı. Halen Norm Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevine devam eden Nedim Uysal; EGİAD üyeliğinin yanı sıra, TAYSAD, BESİAD ve TAİDER'de Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini aktif olarak sürdürmektedir.

Duygu UYSAL SİMROOĞLU

Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

Muhittin BİLGET

Yönetim Kurulu Üyesi

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

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

Doç. Dr. Ceyhun ARAZ

 Ceyhun Araz

Yönetim Kurulu Üyesi

Lisans ve yüksek lisans öğrenimini Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamlayan Ceyhun Araz, tedarik zinciri yönetimi alanındaki doktora çalışmalarının ardından aynı üniversiteden doktor unvanını kazandı. Araz, 2010 yılında Yardımcı Doçent unvanını alarak Manisa Celal Bayar Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü

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

Mustafa Sabri DOĞRUSOY

 Mustafa S. Doğrusoy

Yönetim Kurulu Üyesi

Mustafa Sabri Doğrusoy, Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik lisans eğitiminin ardından İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi hızlandırılmış lisans eğitimi ve yüksek lisans eğitimi tamamlayarak MBA derecesini aldı. Eş zamanlı Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisansüstü eğitimine devam etti. Strateji ve yatırım danışmanı olarak şirketlere; yönetim, organizasyon, stratejik planlama, kurumsallaşma, kurum kültürü oluşturma gibi konularda danışmanlık vermektedir. Misafir öğretim görevlisi olarak üniversitelerin lisansüstü ve doktora programlarında ders vermekte olan Doğrusoy, hâlen

bir Vakıf üniversitesinde Danışma Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde 2015-2019 yıllarında Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Doğrusoy, Sermaye Piyasası mevzuatlarına uygun olarak 2012 yılından bu yana birden çok borsa şirketinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve birçok şirkette Yönetim Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev almaktadır. TUSİAD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), KALDER iş dünyasında üyesi olduğu dernekler arasındadır. 2020 yılından itibaren Norm Holding'de görev almaktadır.

Erkut ULUDAĞ

 Erkut Uludağ

Yönetim Kurulu Danışmanı

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

danışmanlık hizmeti verdi. 2004-2012 yılları arasında Roland Berger stratejik danışmanlık firmasında yönetici ortak olarak görev aldı. Uludağ, 2013 yılında kurmuş olduğu EU Kurumsal Danışmanlık firması ile satın almalar, birleşmeler ve strateji geliştirme alanlarında danışmanlık hizmeti vermektedir. Çeşitli sanayi şirketlerinde yönetim kurulu üyelikleri bulunan Uludağ, 2018 yılından itibaren Norm Holding Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev almaktadır.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU

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

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

Norm Holding'in 2023 yılında ve raporun 2025'te hazırlandığı tarihe kadar Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum gereğince, iyi yönetim örneği olarak uygulamaya aldığı politikalar şu şekildedir:

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

- Kurumsal Yönetim Politikaları
 - Bağış ve Yardım Politikası
 - Bilgi Güvenliği Politikası
 - Bilgilendirme Politikası
 - Çıkar Çatışması Politikası
 - Dijital İletişim Politikası
 - Entegre Yönetim Sistemleri Politikası
 - Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası
 - Etik Çalışma Kuralları
 - Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası
 - Fikri ve Sınai Mülkiyet Politikası
 - Hediye ve Ağırlama Politikası
 - İhbar ve Bildirim Politikası
 - İnsan Hakları Politikası
 - Kalite Politikası
 - Kâr Dağıtım Politikası
 - Kişisel Veri Koruma Yönetim Sistemi Politikası
 - Menfaat Sahipleri Politikası
 - Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
 - Sosyal Medya Politikası
 - Sürdürülebilir Satınalma Politikası
 - Tazminat Politikası
 - Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu
 - Ticari Bilgi ve Sır Saklama Politikası
 - Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerinin Ücretlendirme Politikası
 - Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Aydınlatma Beyanı

Yönetim Kurulu Çalışmaları

Norm Holding Yönetim Kurulu'nun göstermiş olduğu performans yıllık frekansta ölçümlenmekte, Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi sonuçları Yönetim Kurulu tarafından şeffaflıkla incelenmektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevleri farklı kişiler

tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu bünyesinde, şirket ortağı olmayan üye oranı 2023 yılından itibaren %50 olarak devam etmektedir.

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

Yönetim Kurulu 2025 yılı başında hedeflerini belirlemiş ve yılsonunda Yönetim Kurulu verimlilik raporu hazırlayarak pay sahiplerine sunmuştur. 2025 yılında on üç Yönetim Kurulu toplantısı yapılmıştır.

Yönetim Kurulu Genel Sekreterlik Ofisi tarafından toplantı gündemi ve gündeme ilişkin bilgilendirme dokümanları toplantı öncesinden dağıtılmakta, toplantı karar ve takip notları tüm Yönetim Kurulu paydaşlarına sunulmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri, fiziki ve çevrim içi olmak üzere hibrit olarak düzenlenen Yönetim Kurulu toplantılarına, 2025 yılında %100 katılım sağlamıştır.

Yönetim Kurulu, her ser sene gözden geçirdiği operasyonel ve finansal performans hedeflerini takip etmiş, 2025 yılına ilişkin değerlendirmeyi 03 Mart 2026 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında yapmış ve

sonuçlarını pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.

Yönetim Kurulu, İcra Kurulu'nun performansını takip etmektedir. 2025 yılı başında belirlenen Scorecard kriterlerine göre mevcut durumu her çeyrekte izlemiş, yılsonunda ulaşılan operasyonel ve finansal hedeflere göre değerlendirilmiştir.

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

Şirket Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri için 2025 yılına ilişkin "Yönetici Sorumluluk Sigortası" bulunmaktadır.

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

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



YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim Kurulu Komiteleri

Denetimden Sorumlu Komite

Kurumsal Yönetim Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Sürdürülebilirlik Komitesi

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

Yatırım Komitesi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Denetimden Sorumlu Komite

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

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

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

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

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

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

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

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

Komite, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre toplanır. 2025 yılında 6 (altı) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu, Denetimden Sorumlu Komite çalışmaları

hakkında bilgilendirilmiştir.

Denetimden Sorumlu Komite, 2025 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 03 Mart 2026 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

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

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

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

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

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

Komite; şirketlerin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1'e ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 359-396 arası Yönetim Kurulu bölümü ve Madde 407-451 arası Genel Kurul bölümündeki hususlara uyumunu takip eder. Norm Holding ve bağlı şirketleri ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında Yönetim Kurulu adına öncü rol oynar.

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Yönetim Kurulları yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar. Performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve kamuyu aydınlatma konularında çalışır. Bu kapsamda ilke ve uygulama esaslarını belirleyerek, bunların gözetimini yapar ve Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunar.

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



Komite, iki ayda en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre artırılabilir.

Komite, Norm Holding 2025 Faaliyet Raporu hazırlanmasına katkı sağlamıştır. Norm Holding 2025 Sürdürülebilirlik Raporu hazırlanmasında, Sürdürülebilirlik Komitesi'ne ve Norm Holding İcra Kurulu'na destek sağlamıştır.

2025 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Hedefleri dokümanını hazırlamış, Yönetim Kurulu'nun bilgi ve onayına sunmuştur.

2025 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Performans Değerlemesi kriterlerini hazırlayarak Yönetim Kurulu değerlendirmesini yapmış ve Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

2025 yılı Norm Holding Yönetim Kurulu Verimlilik Raporu'nu hazırlayarak ve Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları, Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. ile takip edilmiş, 2022 yılında başlatılan ilk değerlendirme süreci kapsamında elde edilen gelişimle birlikte 2025 yılı itibarıyla kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,29'a ulaşmış ve istikrarlı yükseliş eğilimi sürdürülmüştür.

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

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

2025 yılında 4 (dört) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2025 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 03 Mart 2026 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi

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

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

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

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

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

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

2025 yılında 4 (dört) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, 2025 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 03 Mart 2026 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Sürdürülebilirlik Komitesi

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

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatlara, Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedefleri'ne uyumunu izlemek,

gerektiğinde Yönetim Kurulu'na iyileştirici çalışmalara ilişkin öneriler sunmak amacıyla 2021 yılında kurulmuştur. Aynı zamanda, Norm Holding ve bağlı şirketlerinin stratejileri ve geleceğe ulaşmasındaki

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

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

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

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

Norm Holding ve bağlı şirketlerinin sürdürülebilirlik hedef ve uygulamalarındaki performans ölçütlerini

belirler, standartların gelişimine katkıda bulunur, hedefler doğrultusunda performansı denetler ve tüm ilgili birimlerin sürece katılımını sağlar.

Norm Holding sürdürülebilirlik politikası, hedefleri ve uygulamalarının Norm Holding ve bağlı şirketleri çalışanlarına bilgilendirilmesini sağlar ve sürdürülebilirlik konularının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi için çalışmalar yapar. Norm Holding sürdürülebilirlik politikasının Norm Holding’in tüm paydaşları tarafından benimsenmesi için iletişim ve katılım koordinasyonunu gerçekleştirir.

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

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



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

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

Komite, her ay en az bir kez toplanır. Toplantı sıklığı, çalışmaların etkinliği ve gerekli görülen gündem yoğunluğuna göre komite kararına göre arttırılabilir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Norm Holding ve bağlı

şirketlerinde Sürdürülebilirlik çalışmalarının etkin ve sonuç odaklı yürütülmesinde öncülük yapmıştır. Norm Holding İcra Kurulu'na bağlı olarak çalışan Sürdürülebilirlik Yürütme Kurulu'nun çalışmalarını gözetmektedir.

Sürdürülebilirlik hedeflerini saptamış, çalışma grupları kurmuş ve her iş birimindeki gelişmeleri takip etmiştir. Norm Holding'in ilk Sürdürülebilirlik Raporu'nu hazırlamış ve kamuoyu ile paylaşmıştır. Norm Holding Sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkıda bulunması amacıyla, UN Global Compact Network Türkiye faaliyetlerine yoğun olarak katılım sağlamaktadır.

2025 yılında 8 (sekiz) komite toplantısı yapılmış, her çeyrekte Yönetim Kurulu komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir. Sürdürülebilirlik Komitesi, 2025 yılındaki çalışmalara ilişkin faaliyet raporunu, 03 Mart 2026 tarihli Norm Holding Yönetim Kurulu'na sunmuş ve Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek karar altına alınmıştır.

Ücret ve Aday Gösterme Komitesi

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

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

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

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

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

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

2025 yılında 7 (yedi) komite toplantısı yapılmış, Yönetim Kurulu her çeyrekte komite çalışmaları hakkında bilgilendirilmiştir.

Yatırım Komitesi

Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Nedim UYSAL	Başkan	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Muhittin BİLGET	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
Erkut ULUDAĞ	Üye	Yönetim Kurulu Danışmanı
Mahmut ÖZTÜRK	Üye	İcra Kurulu Başkanı / CEO

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

Görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir:

- Şirket yatırım programlarını oluşturmak, iç ve dış gelişmelere göre gerekli revizyonları yapmak,
- Performans ölçütleri ile takibi sağlayacak sistemin işlerliğini gözetmek,
- Küresel ve bölgesel bazda ekonomik, sosyal ve siyasal çevredeki gelişmeleri takip etmek,
- Bu gelişmelerin mevcut faaliyetlere etkilerini değerlendirerek şirketin rekabet gücünü artırıcı stratejileri belirlemek veya revizyonlarının yapılmasını sağlaması için Yönetim Kurulu'na görüş bildirmek.

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

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

Yatırımların mevcut faaliyetleri etkileyebilecek önemli hukuki gelişmelerini ve etkilerini değerlendirir.

KURUMSAL YÖNETİM

İç Kontrol Sistemi, İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetimi	34
Pay Sahipleri	35
Genel Kurul	35
Etik Çalışma Kuralları	36
Etik Hat ve Etik Kurul	37
Kar Dağıtım Politikası	38
Tazminat Politikası	38
Menfaat Sahipleri Politikası	38
Bilgilendirme Politikası	39
Kurumsal İnternet Sitesinde Yapılan Bilgilendirme	40
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çerçevesinde Açıklamalar	40
Faaliyet Dönemi ve Sonrası Önemli Gelişmeler	42

İÇ KONTROL SİSTEMİ, İÇ DENETİM VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

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

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

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

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

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

PAY SAHİPLERİ

Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca Norm Holding ve bağlı şirketlerinde; ortaklarla şirket ilişkilerinin izlenmesi, Yönetim Kurulları arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımının sağlanması ve pay sahiplerinin bilgi edinme taleplerinin eksiksiz yerine getirilmesi görevi Genel Sekreterlik ofisince sağlanmaktadır. Kurumsal Yönetim Komitesi, Genel Sekreterlik çalışmalarının mevzuat ve Norm Holding kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunu gözetmekte ve destek olmaktadır.

Genel Sekreterlik Ofisi, pay sahiplerine ilişkin kayıtların güvenli ve güncel olarak takibini yapmaktadır. Genel Kurul toplantısının mevzuata, esas sözleşmeye ve Genel Kurul İç Yönergesi'ne uygun olarak yapılmasını

sağlamak, pay sahiplerinin faydalanması için Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanını hazırlamak, tutanakların, oylama sonuçlarının ve hazırlanmış cetvelinin arşivlenmesi görevlerini Kurumsal Yönetim Komitesi gözetiminde gerçekleştirir.

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

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

GENEL KURUL

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

Gündem hazırlanırken, pay sahiplerinin şirketin Pay Sahipleri ile ilişkileri de yürüten Genel Sekreterlik ofisine yazılı olarak ileterek, gündemde yer almasını istedikleri konular, yönetim kurulu tarafından dikkate alınır. Yönetim kurulunun pay sahiplerinin gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri genel kurul toplantısında açıklanır. 2025 faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul'da böyle bir gelişme olmamıştır.

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

2025 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul'da, pay sahiplerinden herhangi ilave bilgi talebi veya soru olmamıştır.

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



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

Şirket 2025 yılı içerisinde bir adet Olağan Genel Kurul toplantısı düzenlemiştir. Anılan toplantı yürürlükteki mevzuata, Şirket Esas Sözleşmesi'ne ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak 02 Ekim 2025 tarihinde şirket merkezinde gerçekleştirilmiştir. 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul toplantısında, şirket sermayesinin tamamı temsil edilmiştir. Genel Kurul toplantısına tüm Yönetim Kurulu Üyeleri'nin tamamı katılmıştır. Ayrıca Denetçi ve diğer şirket yetkilileri de fiziken katılım sağlamıştır. Şirket Genel Kurul gündem maddeleri, açık ve farklı yorumlara yer açmayacak şekilde ifade edilmiştir.

Genel Kurul Oy Hakları ve Kâr Dağıtım

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

Sermaye A ve B Grubu paylardan oluşmaktadır. A Grubu payların Yönetim Kurulu'na aday gösterme ve kâr dağıtımında imtiyazı bulunmaktadır.

Norm Holding Kâr Dağıtımı

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

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

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

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

Çocuk İşçi Yasağı, Zorla Çalıştırma, Modern Kölelik ve İnsan Kaçakçılığı Yasağı, Arazi Kullanımı ve Zorla Tahliyeler, Sendikal Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme, Çevre başlığı altında; Emisyonlar, Su kullanımı, Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm, Kimyasal ve Tehlikeli Madde Yönetimi, Yasal Şartlara Uyum, Kaynakların Kullanımı olarak belirlenmiştir.

Ayrıca İş Sağlığı ve Güvenliği, Yolsuzluk ve Rüşvet ile Mücadele, Adil Rekabet ve Fikri Mülkiyetin Korunması, Çıkar Çatışması, Bilgi Güvenliği, Müşteri Memnuniyeti ve Ürün Güvenliği, Marka İtibarının Korunması, Özel ve Kamu Güvenliği Kullanımı, Sahte Parçalar, İhracat Kontrolleri ve Yaptırımlar konularında Etik Davranış Kurallarımız mevcuttur.

ETİK ÇALIŞMA KURALLARI

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

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

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

İnsan Hakları başlığı altında; Kişisel Haklara Saygı ve Çalışma Koşulları, Etik İşe Alım, Ayrımcılık ve Taciz,

ETİK HAT VE ETİK KURUL

Yapılan işin etik olup olmadığının danışılması veya etik olmadığı düşünülen bir durumla karşılaşılması halinde başvurulması amacı ile “Etik Kurul” oluşturulmuştur. Etik Kurul, çalışanların etik kurallara uygun davranmasını sağlayacak yönlendirmeyi yapmaktan ve etik kuralların ihlal edildiğine dair bildirimler geldiğinde, konunun soruşturulmasını ve neticelendirilmesini gözetmekten sorumludur.

Etik Çalışma Kuralları'nın ihlâl edildiği düşünülen faaliyetlerin bildiriminin yapılabileceği bağımsız bir

hizmet sağlayıcısı tarafından yönetilen “Etik Hattı” bulunmakta olup, bildirimler e-posta (normholding@etikhat.com.tr) veya telefon (444 38 45) yoluyla yapılmaktadır. Etik Hat'ın çalışma prensiplerine ilişkin bilgi Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası'nda yer almaktadır.

Norm Holding Etik Çalışma Kuralları; www.normholding.com internet sitesinde yer almaktadır.

Etik Kurul		
Adı, Soyadı	Komite Görevi	Norm Holding Görevi
Mustafa Sabri DOĞRUSOY	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
Duygu UYSAL SİMROOĞLU	Başkan Vekili	Yönetim Kurulu Üyesi
Nedim UYSAL	Üye*	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Kumru TINAZ	Üye	İcra Kurulu Üyesi / Mali İşler ve Finans Direktörü
Filiz ERGİN	Üye / Etik Kurul Sekreteri	İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynakları Direktörü
Zeynep SAĞDIÇ YÜCEL	Üye*	Yönetim Kurulu Sekreteri ve Hukuk Müşaviri

*22.04.2025 tarihi itibarıyla



KAR DAĞITIM POLİTİKASI

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

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

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

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

TAZMİNAT POLİTİKASI

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

mevzuat hükümleri uygulanmaktadır.

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

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

MENFAAT SAHİPLERİ POLİTİKASI

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

Menfaat Sahipleri

Pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamu

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

Hakların Korunması

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

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

Bilgilendirme

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

Yönetime Katılım

Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine doğrudan katılımı öngörülmemektedir, ancak alınan kararlar kapsamında azınlık pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının eşit mesafede gözetilmesine

dair güvence oluşturmak üzere, Yönetim Kurulu'nda bağımsız üyeler bulunur. Çalışan memnuniyeti ve öneri sistemleri aracılığıyla çalışanların görüşleri dikkate alınır.

Müşteri ve Tedarikçi İlişkileri

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

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

BİLGİLENDİRME POLİTİKASI

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

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

Norm Holding adına yapılacak açıklama ve bilgilendirmeler, imza sirküleri uyarınca imzalanan form, beyan ve raporlar dışında, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Bağlantı

Elemanları Başkanı, Yeni İşler Başkanı, Genel Müdürler, Satış Direktörü, Mali İşler ve Finans Direktörü ve/veya Marka ve Kurumsal İletişim Direktörü tarafından yapılır.

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

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



KURUMSAL İNTERNET SİTESİNDE YAPILAN BİLGİLENDİRME

Misyon, Vizyon ve Değerlerimiz

- Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 2025
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 2024
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 2023
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 2022
- Bilgi Toplumu Hizmetleri'ne ilişkin; Esas Sözleşme Ticaret Sicil Bilgileri, Denetçi Bilgileri, Genel Kurul Bilgileri
- Yönetim Kurulu Üyeleri
- Ortaklık Yapısı
- Genel Kurul İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu İç Yönergesi
- Yönetim Kurulu Komiteleri, Yapısı, Çalışma Esasları
- Denetimden Sorumlu Komite
- Kurumsal Yönetim Komitesi
- Riskin Erken Saptanması Komitesi
- Sürdürülebilirlik Komitesi
- Ücret ve Aday Gösterme Komitesi
- Yatırım Komitesi
- Mali İşler ve Finans Komitesi
- Fiyatlandırma Komitesi (Bağlantı Elemanları)
- Dijital Dönüşüm Komitesi
- İş Geliştirme Komitesi
- Kurumsal Yönetim Politikaları
 - Bağış ve Yardım Politikası
 - Bilgi Güvenliği Politikası

- Bilgilendirme Politikası
- Çıkar Çatışması Politikası
- Dijital İletişim Politikası
- Entegre Yönetim Sistemleri Politikası
- Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası
- Etik Çalışma Kuralları
- Etik Çalışma Kuralları Operasyonları Politikası
- Fikri ve Sınai Mülkiyet Politikası
- Hediye ve Ağırlama Politikası
- İhbar ve Bildirim Politikası
- İnsan Hakları Politikası
- Kalite Politikası
- Kâr Dağıtım Politikası
- Kişisel Veri Koruma Yönetim Sistemi Politikası
- Menfaat Sahipleri Politikası
- Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Sosyal Medya Politikası
- Sürdürülebilir Satınalma Politikası
- Tazminat Politikası
- Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu
- Ticari Bilgi ve Sır Saklama Politikası
- Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerinin Ücretlendirme Politikası
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Aydınlatma Beyanı

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM ÇERÇEVESİNDE AÇIKLAMALAR

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

02 Ekim 2025 yılında yapılan 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Türk Ticaret Kanunu madde 395 ve madde 396'ya uygun olarak faaliyette bulunmalarına izin verilmiştir.

Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin, bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıklar ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi

ve benzeri diğer konu ve işlemler gerçekleştiğinde Genel Kurul'a bilgi verilir. 02 Ekim 2025 yılında yapılan 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda böyle bir durum gerçekleşmemiştir.

Ayrıca 2024 yılında Genel Kurulu'nca verilen izin çerçevesinde Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketle veya başkası adına yaptığı işlemler ile Rekabet Yasağı kapsamındaki herhangi bir işlem gerçekleşmediği konusunda Genel Kurul'a bilgi verilmiştir.

02 Ekim 2025 yılında yapılan 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirme Politikası kapsamında yapılan ödemeler hakkında pay sahiplerine bilgi verilmiştir.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; Olağanüstü Genel Kurul yapılmamıştır.

Norm Holding'in doğrudan veya dolaylı herhangi bir iştiraki bulunmamakta olup, Norm Holding şirketlerinde, Norm Holding pay sahiplerinin ortaklığı mevcuttur. Denetimden Sorumlu Komite'nin 19 09 2024 tarih ve 2024/06 sayılı toplantısında aldığı karara ve Yönetim Kurulu'na önermesiyle, 2025 yılı hesap dönemi için denetçi olarak PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. seçilmiş ve 02 Ekim 2025 tarihinde yapılan 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Norm Holding Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerinin oy birliği ile kabul edilmiştir.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; bağımsız denetim hizmeti alınan PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin görüş bildirmekten kaçındığı, şartlı görüş bildirdiği ya da imza atmadığı durumlar olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; şirket aleyhine açılan ve şirketin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikte herhangi bir dava mevcut değildir.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Yönetim Kurulu Üyeleri ve çalışanları aleyhine açılan herhangi bir dava mevcut olmayıp, idari veya adli yaptırım söz konusu olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle şirket veya Yönetim Kurulu Üyeleri hakkında uygulanan idari ve adli herhangi bir yaptırım olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; şirket faaliyetlerini önemli bir şekilde etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; şirketimizin Sermaye Piyasası araçları (tahvil, bono) ile herhangi bir işlemi olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraki bulunmamaktadır.

Norm Holding, işlem ve faaliyetlerinde Menfaat Sahipleri Politikası çerçevesince menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına almaktadır. 01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; menfaat sahipleri ile herhangi bir şikâyet/dava olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; Norm Holding yönetiminin ve komitelerinin bağımsız uzman görüşünden faydalandıkları ve hizmet aldıkları kuruluşlar ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmamıştır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; bağımsız denetim hizmeti alınan PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. ve bu kuruluşta istihdam edilen denetim elemanları ile diğer personelden bedelli danışmanlık hizmetleri alınmamıştır. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerimizle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmuştur.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti aldığı Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş ile herhangi bir çıkar çatışması ve uyuşmazlığı yoktur. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmaktadır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; kredi derecelendirme hizmeti aldığı JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. ile herhangi bir çıkar çatışması ve uyuşmazlığı yoktur. Gerek yapılan sözleşmeler gerekse şirket iç çalışma düzenlemelerle çıkar çatışmalarının olmamasına titizlikle uyulmaktadır.

01 01 2025 – 31 12 2025 dönemi içerisinde; ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine hassasiyetle özen gösterilmiştir.

Norm Holding yatırım danışmanlığı hizmeti almamaktadır.

FAALİYET DÖNEMİ VE SONRASI ÖNEMLİ GELİŞMELER

Norm Fasteners Amerika'daki Yeni Deposunu Hizmete Açtı



Norm Fasteners, global arenadaki varlığını güçlendirme stratejisi kapsamında Amerika'daki deposunu yaklaşık 5 kat daha fazla raf kapasitesine sahip yeni lokasyonuna taşıdı. 11.397 adet raf kapasitesine sahip yeni depo, operasyonel verimlilik ve müşteri yakınlığı odağında özel karantina alanıyla birlikte hizmete açılmıştır.

Norm Fasteners ayrıca, müşterilerine yakın olma stratejisi doğrultusunda Amerika ve Fas'ta bölgesel kabiliyetlerini güçlendirmeye yönelik çalışmalarına da hız kazandırmıştır.

Norm Fasteners'tan Sektörde Bir İlk

Norm Fasteners, soğuk şekillendirme üretim sürecinde SAP'nin detay çizelgeleme modülü PP/DS (Production Planning and Detailed Scheduling)



sistemini devreye aldı. Sistem sayesinde kapasite kısıtları dikkate alınarak optimum üretim planları oluşturulurken, üretim planlama süreçlerinde çeviklik ve teslimat performansında iyileşme sağlanmıştır.

16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi İzmir'de Düzenlendi



Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği tarafından, ESIAD stratejik ortaklığı ve Norm Holding ana sponsorluğunda, ilk kez İzmir'de düzenlenen 16. Kurumsal Sorumluluk Zirvesi; iş dünyası, finansal kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve akademisyenleri bir araya getirmiştir.

"GÜVEN" temasıyla gerçekleştirilen zirvede

sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk alanlarında paylaşımlar yapılmıştır.

Zirvenin ardından, Norm Holding ev sahipliğinde düzenlenen Yuvarlak Masa buluşmasında kurumsal sorumluluk alanında iş birliği ve gelecek odaklı konular ele alınmıştır.

Norm Tooling Havacılıkta Kalite Sertifikasını Aldı



Norm Tooling, havacılık sektörüne hizmet verme yolunda önemli bir adım atarak EN 9100:2018 (AS9100D eşdeğeri) ve ISO 9001:2015 kalite standartlarına uygunluğunu belgeleyen Onay Sertifikası'nı almaya hak kazanmıştır.

DigiConnect Programı Brandon Hall Group™ Bronz Ödülüne Layık Görüldü



DigiConnect Online Gelişim Programı, Brandon Hall Group™ tarafından düzenlenen 2025 HCM Excellence

Awards® kapsamında "En İyi Kaynak Bulma ve Değerlendirme Stratejisi" kategorisinde Bronz Ödül kazanmıştır.

Türkiye'nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan İlk 500 Şirketi Araştırmasında Başarı



Turkishtime tarafından gerçekleştirilen "Ar-Ge 500, Türkiye'nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri" araştırmasında Norm Fasteners Cıvata ve Norm Fasteners Somun önemli başarılarla imza attı. Norm Fasteners Cıvata, En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan İlk 500 Firma listesinde 182'nci sırada yer alırken; Norm Fasteners Somun, Tasarım Merkezi Tasarım Harcamalarına Göre İlk 30 Firma listesinde 28'inci sırada yer almıştır.

NEET PRO Sürdürülebilir İş Ödülüne Layık Görüldü



Konak Belediyesi öncülüğünde ve İzmir Konak İş Eğitim Merkezi iş birliğiyle hayata geçirilen NEET

PRO Programı, Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025 kapsamında “İş Birliği – Özel Sektör, STK, Kamu, Akademi” kategorisinde ödüle layık görüldü. Program ile gençlerin istihdama katılımının artırılması ve kadınların teknik alanlarda güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Norm Holding’in Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu 9,29’a Yükseldi



İlk kez 2022 yılında yapılan değerlendirme sonucunda 9,04 olan kurumsal yönetim notunu sırasıyla 9,19 ve 9,26 seviyelerine yükselten Norm Holding, bu yıl da puan artışını sürdürerek çalışmalarını SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yürüttüğü çalışmalarındaki gelişimi istikrarlı şekilde devam ettirmiştir.

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından hazırlanan rapora göre Norm Holding'in kurumsal yönetim notu 9,29'a yükselmiş olması, Norm Holding'i halka açık olmayan/ borsa dışı şirketler arasında Türkiye'nin en yüksek kurumsal yönetim notuna sahip şirketlerinden biri haline getirmiştir.

Norm Holding Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu'nu incelemek için Norm Holding web sitesini ziyaret edebilirsiniz.

KAIZEN™ Global Award 2025'te Norm Fasteners Dünyada İlk 10'da Yer Aldı

Norm Fasteners, sürekli iyileştirme alanında verilen KAIZEN™ Award Türkiye 2025'te, “Tüm Kategoriler Türkiye Birincisi” olarak Madrid'de düzenlenen KAIZEN™ Global Award 2025 organizasyonunda Türkiye'yi temsil etmeye hak kazanmıştır.

Toplam 1.500 başvuru arasından 33 ülke birincisinin



yarıştığı KAIZEN™ Global Award 2025'te dünya genelinde altıncı sırada yer alan Norm Fasteners, yalın dönüşüm ve sürekli iyileştirme alanındaki yetkinliğini uluslararası platformda da ortaya koymuştur.

TİM 1000 Araştırmasında Önemli Başarı

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından açıklanan “Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı Araştırması” 2025 yılı sonuçlarına göre Norm Fasteners Cıvata, Türkiye'nin en büyük ihracatçıları arasında yer almıştır. Şirket, araştırmada 165. sırada konumlanarak ihracattaki güçlü performansını sürdürmüştür.



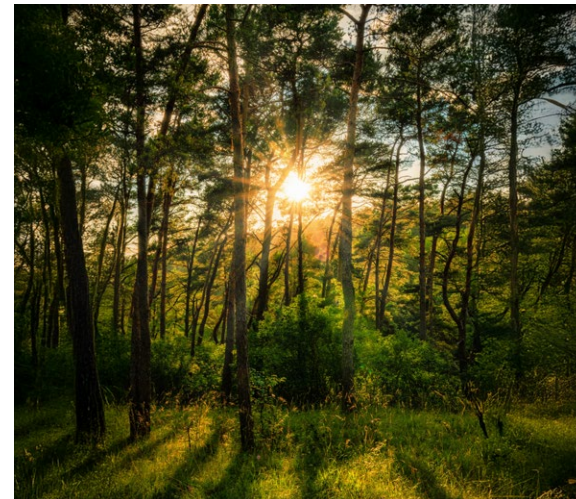
Norm Fasteners'a Bilim ve Mühendisliği Birleştiren Büyük Ödül

Norm Fasteners, RDCONF 2025 – 5. Ar-Ge ve İnovasyon Ödülleri kapsamında “En Yenilikçi Bilimsel Temelli



Proje” kategorisinde birincilik ödülüne layık görüldü. “Analytical Prediction and Experimental Validation of Bolt Self-Loosening under Vibration” başlıklı çalışma, titreşim etkisi altında cıvatalarda meydana gelen gevşeme davranışını öngörebilen yeni bir analitik model sunmaktadır.

Norm Fasteners Cıvata, CDP İklim Değişikliği Değerlendirme Skorunu Yükseltti



Norm Fasteners Cıvata, CDP (Carbon Disclosure Project) 2025 İklim Değişikliği Değerlendirmesinde skorunu C seviyesinden B- seviyesine yükseltti. Elde edilen sonuç, çevresel etkilerin sistematik ve etkin biçimde yönetildiğinin önemli bir göstergesidir.

Norm Coating Ar-Ge Merkezi Tescillendi

Norm Coating, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen Ar-Ge Merkezi statüsünü almaya hak kazandı. Bu gelişme, teknoloji odaklı büyüme ve yüksek katma değerli üretim hedeflerine katkı sağlayacak önemli bir adım olmuştur.



Bilgi Güvenliğinde Örnek Başarı: 12 Şirkete ISO 27001 Sertifikası



Norm Holding bünyesindeki 12 şirket, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasyon sürecini aynı dönemde ve entegre bir modelle tamamladı. Gerçekleştirilen sertifikasyon ile bilgi güvenliği, veri bütünlüğü ve risk yönetimi alanlarındaki kurumsal yetkinlikler uluslararası standartlarda tescillenmiştir.

Geleceğe Nefes, Dünyaya Değer: 10 Bin Fidanlık “Norm Ormanı”



Ege Orman Vakfı iş birliğiyle Manisa Ahmetli'de 10 bin fidanlık “Norm Ormanı” oluşturuldu. Norm Gönüllüleri'nin katılımıyla gerçekleştirilen proje kapsamında oluşturulan ormanın, uzun vadede 4.111 ton karbon salımının denkleştirilmesine eşdeğer çevresel fayda sağlaması bekleniyor. Proje aynı zamanda çalışan gönüllülüğü ve toplumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının önemli örneklerinden biri olmuştur.

Hyundai'den Norm Fasteners'a “Yılın Tedarikçisi” Ödülü



Norm Fasteners, global tedarik zincirindeki kalite, güvenilirlik ve iş birliği başarısının uluslararası

ölçekte önemli bir göstergesi olan, Hyundai Motor Group “2025 Yılın Tedarikçisi” ödülünü “İş Geliştirme” kategorisinde kazanmıştır.

Norm Fasteners Cıvata, EcoVadis Değerlendirmesinde İlk %15'e Girdi



Norm Fasteners Cıvata, sürdürülebilirlik alanında dünyanın kapsamlı değerlendirme platformlarından biri olan EcoVadis değerlendirmesinde Gümüş Madalya kazanarak değerlendirilen tüm şirketler arasında ilk %15'lik dilimde yer aldı. Şirket ayrıca metal ürünlerin imalatı sektöründe değerlendirilen şirketler arasında ilk %4'lük dilime girerek sürdürülebilirlik performansını global ölçekte teyit etmiştir.

Norm Fasteners Cıvata'ya İki İhracat Ödülü

Ege Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği tarafından düzenlenen ödül töreninde Norm



Fasteners Cıvata, bağlantı elemanları sektöründe “2025 Yılı Bağlantı Elemanları Ürünleri İhracat Şampiyonu” olurken, aynı zamanda “2025 Yılı İhracat Altın Ödülü”ne layık görülmüştür.

OSB Yıldızları Araştırmasında Ödüllerin Sahibi Olundu



Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu tarafından düzenlenen “OSB Yıldızları Araştırması” sonuçları açıklandı. Farklı kriterlerin değerlendirildiği araştırmada Norm Fasteners Cıvata Salihli, Norm Fasteners Cıvata İzmir ve Norm Coating Sakarya önemli başarılarla imza atmıştır. Norm Fasteners Cıvata Salihli, Ar-Ge harcamasını en çok artıran firma kategorisinde birinci, ihracatını en çok artıran firma kategorisinde ise beşinci olmuştur.

Norm Fasteners Cıvata İzmir, satışını en çok artıran firma kategorisinde yedinci, Ar-Ge harcamasını en çok artıran firma kategorisinde ise beşinci sırada yer almıştır. Norm Coating Sakarya ise istihdamını en çok artıran firma kategorisinde dördüncü olmuştur.

Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2025'te Norm Digital Yer Aldı

Norm Digital, Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2025 listesinde yer aldı. Program, Türkiye'nin en hızlı büyüyen ve yenilikçi teknoloji şirketlerini finansal performans, teknoloji odağı ve sürdürülebilir büyüme kriterleri doğrultusunda değerlendirmektedir. Norm Digital'ın listede yer alması, yapay zekâ, veri ve inovasyon odaklı yaklaşımının ve uzun vadeli büyüme vizyonunun bir göstergesi olmuştur.

Norm Digital, Türkiye'nin En Yenilikçi İlk 50 Şirketi Arasında

Fast Company Türkiye tarafından gerçekleştirilen “Türkiye'nin En Yenilikçi Şirketleri 50” araştırmasında Norm Digital, Veritas Core ile Türkiye'nin en yenilikçi ilk 50 şirketi arasında yer aldı. Araştırma, şirketleri

inovasyon yaklaşımları, teknolojik yetkinlikleri ve sektörel etki alanlarına göre değerlendirmektedir. Veritas Core, yapay zekâ teknolojileriyle ilaç üretim ekosisteminde yeni bir etkileşim alanı yaratan veri odaklı bir platform olarak bu listeye dahil edilmiştir.



Norm Fasteners'a Toyotetsu'dan İki Ödül

Norm Fasteners, uzun yıllardır iş birliği içinde olduğu Toyotetsu tarafından verilen Proje İlerleyişi Performansı Ödülü ve Kalite Sürekliliği Performansı Ödülü'nü kazanarak mühendislik yetkinliği, çözüm odaklı yaklaşımı ve sürdürülebilir kalite performansındaki başarısını bir kez daha ortaya koymuştur.



2025 Fuar Katılımları

Norm Holding ve bağlı şirketleri, 2025 yılı boyunca yurt içi ve yurt dışında düzenlenen sektörel fuarlarda aktif olarak temsil edilmiştir. Katılım sağlanan organizasyonlar, kurumsal itibarın güçlendirilmesine, küresel iş birliklerinin geliştirilmesine ve yenilikçi çözümlerin uluslararası platformlarda tanıtılmasına katkı sağlamıştır.

Fastener Fair Stuttgart / 25-27 Mart / Norm Fasteners - Norm Tooling - NRM Mühendislik



Avrasya Pencere Fuarı / 15-18 Kasım / STD



Foodex Japan / 11-14 Mart / Nordes



IDEF / 22-27 Temmuz / Norm 3D



Fastener Fair USA / 28-29 Mayıs / Norm Fasteners



Anuga / 4-8 Ekim / Nordes



İCRA KURULU

İcra Kurulu	52
Organizasyon Şeması	53
Rakamlarla 2025	56

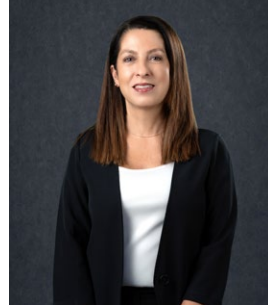
İCRA KURULU



Mahmut ÖZTÜRK
CEO



Kumru TINAZ
Mali İşler ve
Finans Direktörü



Filiz ERGİN
İnsan Kaynakları
Direktörü



Selim GÖKSU
Bağlantı Elemanları
Başkanı



Birol DURDU
Yeni İşler
Başkanı



Kuntay AYBERKİN
Standart Cıvata
Genel Müdürü



Kerim AKHİSAROĞLU
Teknoloji ve Dijital
Dönüşüm Direktörü

İcra Kurulu Komiteleri

Satınalma Komitesi

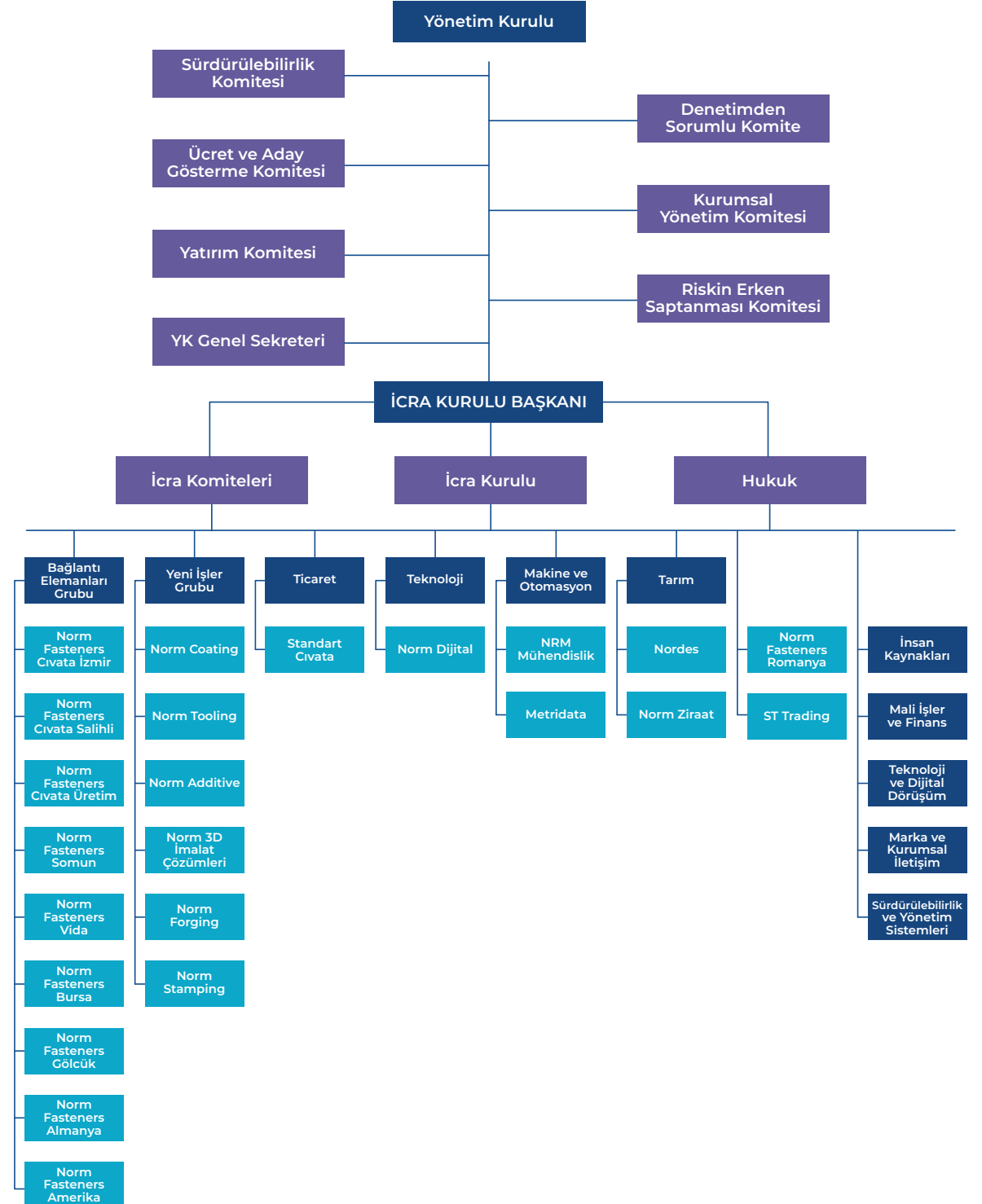
İnovasyon Komitesi

İş Geliştirme Komitesi

İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi

Mali İşler ve Finans Komitesi

Sürdürülebilirlik Yürütme Kurulu



Norm Holding, İcra Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmesini sağlamak amacıyla İcra Kurulu Komiteleri oluşturmuştur. Halka açık bir şirket olmamakla birlikte, kurumsallaşma stratejisi doğrultusunda Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamayı hedeflemiştir.

Norm Holding, iyi yönetim uygulamalarını benimseyerek komitelerin görev ve sorumluluklarını yazılı olarak tanımlamış ve pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur. Komite üyelerini bilgi, deneyim ve yetkinliklerine göre belirlemiştir.

Komite Yapısı ve Çalışma Esasları

Norm Holding, komitelerin çalışma esaslarını sistematik bir yapı içinde yürütmüştür. Komitelerin toplantı planlarını yıl başında oluşturmuş; ihtiyaç doğrultusunda olağanüstü toplantılar düzenlemiştir. Komite başkanları gündemleri belirlemiş; üyeler gündem önerilerini iletmış ve gündemler Genel Sekreterlik tarafından paylaşılmıştır. İcra Kurulu tarafından İcra Kurulu Komite üyeleri dönem içinde de gerektiğinde güncellenmektedir.

Komite çalışmalarını yazılı olarak kayıt altına almış; alınan karar ve değerlendirmeleri İcra Kurulu'na sunmuş ve gerekli görülen konuları

Yönetim Kurulu'na iletmiştir. Yıl sonunda komiteler faaliyetlerini raporlamış, çalışma esaslarını gözden geçirerek gerekli güncellemeleri Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

Norm Holding, ihtiyaç duyulan durumlarda komite çalışmalarına şirket içinden veya dışından uzman katılımı sağlamış ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanmıştır.

İcra Kurulu, 2025 yılı hedeflerini belirleyerek Yönetim Kurulu onayına sunmuş; yıl sonunda hazırladığı Verimlilik Raporu ile performans sonuçlarını paydaşlarla paylaşmıştır.

İcra Kurulu Komiteleri

Satınalma Komitesi

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

İnovasyon Komitesi

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



İş Geliştirme Komitesi

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

İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi

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

Mali İşler ve Finans Komitesi

Finansal performansı nakit yönetimi, finansman yapısı, risk yönetimi ve yatırım süreçleri kapsamında bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmiş; finansal sürdürülebilirliği destekleyen öneriler geliştirmiştir.

Sürdürülebilirlik Yürütme Kurulu

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



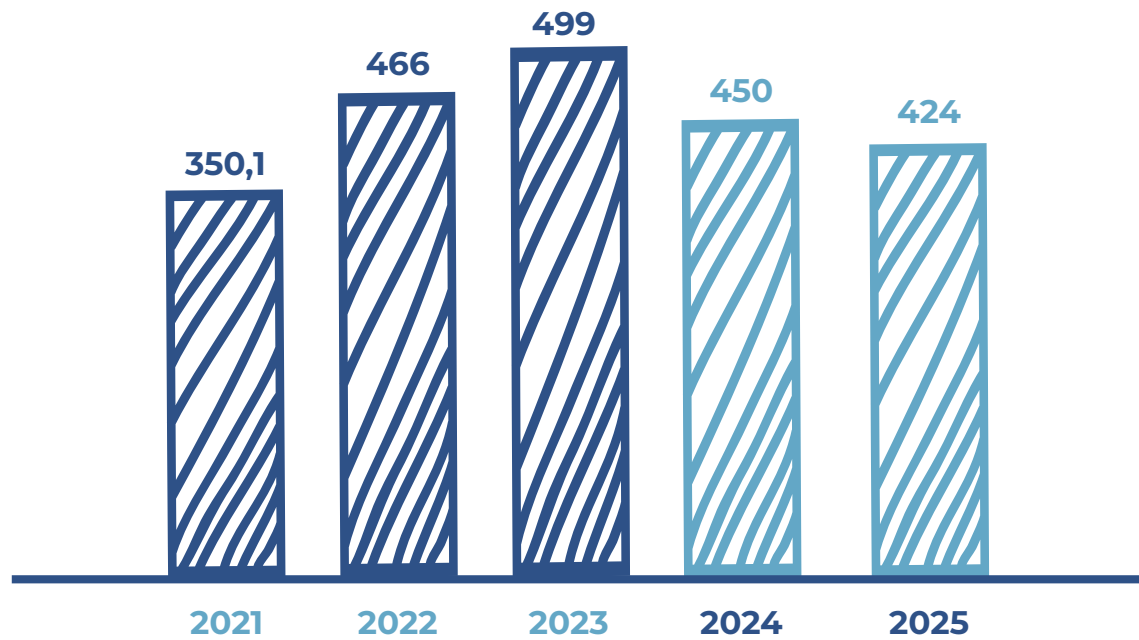
RAKAMLARLA 2025

KONSOLİDE

Net Satışlar

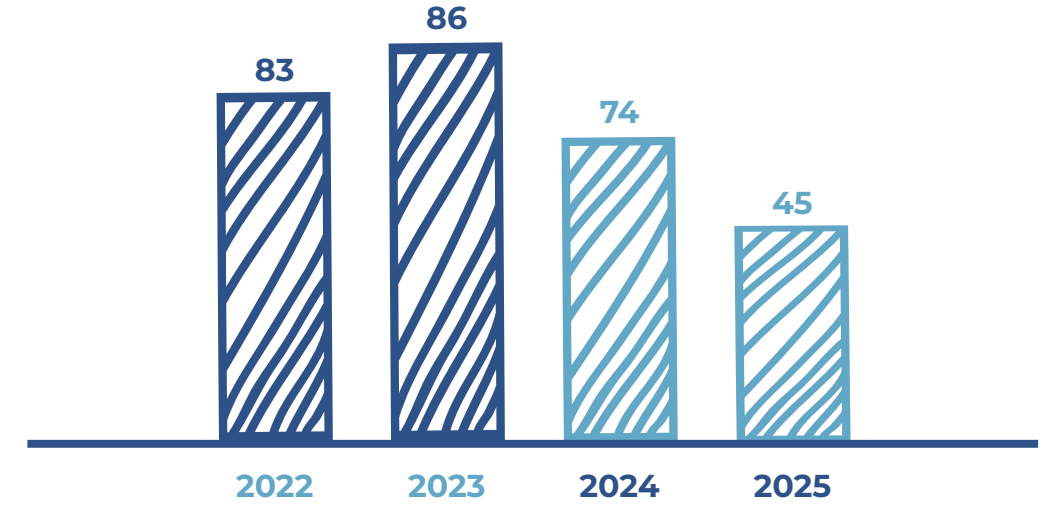
Milyon €

424 Milyon €



Kombine Yatırımlar

Kombine Yatırımlar / Milyon €



“

NORM
FASTENERS
JCR Kredi Notu
AA-
(Çok Yüksek Kredi Kalitesi)

”

NORM FASTENERS CIVATA İZMİR UZUN VADELİ ULUSAL KURUM JCR KREDİ NOTU A+
NORM FASTENERS CIVATA SALİHLİ UZUN VADELİ ULUSAL KURUM JCR KREDİ NOTU AA-
NORM FASTENERS CIVATA SOMUN UZUN VADELİ ULUSAL KURUM JCR KREDİ NOTU AA-

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Norm Holding, sürdürülebilirlik yaklaşımını kurumsal yönetim, ekonomik performans ve entegre risk yönetimi olmak üzere üç temel üzerine inşa etmiştir. Bu yapı doğrultusunda, tüm değer zincirinde şeffaf, hesap verebilir ve etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışı benimsemiştir.

Sürdürülebilir büyüme hedefi doğrultusunda, finansal performans ile çevresel ve sosyal etkilerin birlikte değerlendirilmesi; sürdürülebilirlik önceliklerinin stratejik karar alma süreçlerine daha etkin şekilde entegre edilmesi hedeflenmektedir.

Strateji ve Yönetim Yapısı

Norm Holding, sürdürülebilirliği kurumsal stratejisinin merkezine konumlandırmıştır. 2024 yılında güncellenen önceliklendirme matrisi doğrultusunda 2024–2028 Sürdürülebilirlik Stratejisi oluşturulmuş; düşük karbon ekonomisine geçiş, kaynak verimliliği ve tedarik zinciri sürdürülebilirliği öncelikli alanlar olarak belirlenmiştir.

Sürdürülebilirlik süreçleri:

- Yönetim Kurulu'na bağlı Sürdürülebilirlik Komitesi,
- CEO'ya bağlı Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri Direktörlüğü aracılığıyla yönetilmiştir.

GELECEĞE DEĞER



Çalışmaya Değer

Sorumlu Yatırımlar

Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti

Ürün Kalitesi ve Güvenliği



Dünyaya Değer

İklim Krizi

Su ve Atık Yönetimi



Teknolojiye Değer

Dijitalleşme ve Otomasyon

Ar-Ge ve İnovasyon



İnsana Değer

Yetenek Yönetimi

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

İş Sağlığı ve Güvenliği

TEMELLER

KURUMSAL YÖNETİM

EKONOMİK PERFORMANS

ENTEGRE RİSK YÖNETİMİ

İklim ve Çevresel Etki

Norm Holding, iklim değişikliği ile mücadeleyi stratejik öncelik olarak ele almıştır.

Bu kapsamda:

- 2030 yılına kadar kapsam 1 ve 2 emisyonlarını %50 azaltma,
- 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefi belirlenmiştir.

2025 yılında:

- Yaklaşık 65 milyon kWh yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirilmiştir.
- Toplam yatırımın %15'i çevresel yatırımlara ayrılmıştır.
- Atık yönetimi ve kaynak verimliliği uygulamaları yaygınlaştırılmıştır.

İkiz Dönüşüm ve Teknoloji

Norm Holding, dijitalleşme ve yeşil dönüşümü birlikte ele alan “ikiz dönüşüm” yaklaşımını benimsemiştir.

2025 yılında:

- Ar-Ge ve inovasyon yatırımları 246 milyon TL'ye ulaşmıştır.
- RPA uygulamaları ile 19.575 saatlik iş gücü kazanımı sağlanmıştır.

Bu yaklaşım ile hem operasyonel verimlilik artırılmış hem de karbon azaltım hedefleri desteklenmiştir.

Tedarik Zinciri ve ESG Yönetimi

Norm Holding, sürdürülebilirlik yaklaşımını tedarik zincirine yaygınlaştırmıştır.

Bu kapsamda:

- “Sürdürülebilir Satınalma Politikası” ve “Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu” yayımlanmıştır.
- Kritik tedarikçiler için ESG değerlendirme süreci uygulanmıştır.

2025 yılında:

- 13 tedarikçi ESG değerlendirme kapsamına alınmıştır.
- Tedarikçilere yönelik ESG ve SKDM eğitimleri gerçekleştirilmiştir.

Sosyal Etki ve Toplumsal Katkı

Norm Holding, toplumsal gelişime katkı sağlayan projelerini 2025 yılında da sürdürmüştür.

- Ege Orman Vakfı iş birliğiyle 10.000 fidanlıklar Norm Ormanı oluşturulmuştur.
- Eğitim ve istihdam odaklı projelerle gençlerin gelişimi ve iş gücüne katılımını desteklemiştir.
- Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) imzacısı olarak toplumsal eşitlik alanında önemli bir adım atılmıştır.

Raporlama ve Uluslararası Uyum

Norm Holding, sürdürülebilirlik alanındaki uluslararası raporlama ve uyum çalışmalarını geliştirmeye devam etmiştir.

- CDP İklim Değişikliği değerlendirmesinde skor artışı sağlanmış,
- EcoVadis değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik performansı geliştirilmiş,
- TSRS ve SKDM kapsamındaki uyum çalışmalarında önemli adımlar atılmıştır.

Karbon ayak izi doğrulama süreçleri ve raporlama altyapısı geliştirilerek veri güvenilirliği ve izlenebilirlik artırılmıştır.

Norm Holding, 2025 yılında sürdürülebilirlik stratejisini tüm faaliyetlerine entegre etmiş; iklim, kaynak yönetimi ve sosyal etki alanlarında önemli ilerleme kaydetmiştir.

“Geleceğe Değer” yaklaşımı doğrultusunda Holding, sürdürülebilir büyümesini desteklemeye ve paydaşları için uzun vadeli değer yaratmaya devam etmektedir.

İnsana Değer

İNSAN KAYNAKLARI

İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Norm Holding, insan kaynağını sürdürülebilir büyümenin ve kurumsal başarının temel unsurlarından biri olarak konumlandırmıştır. Bu doğrultuda insan kaynakları süreçlerini sadece operasyonel bir fonksiyon olarak değil, stratejik bir iş ortağı yaklaşımıyla yönetmiştir.

Çalışan deneyimini merkeze alan yaklaşımıyla işe alımdan gelişime, performans yönetiminden kariyer planlamasına kadar tüm süreçleri bütüncül bir yapı ile ele almış; çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkaran ve gelişimini destekleyen uygulamalar geliştirmiştir.

Organizasyonel Yapı ve Çalışan Profili

Norm Holding, 2025 yılı itibarıyla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren yapısı ile çok

kültürlü ve dinamik organizasyon yapısını sürdürmüştür.

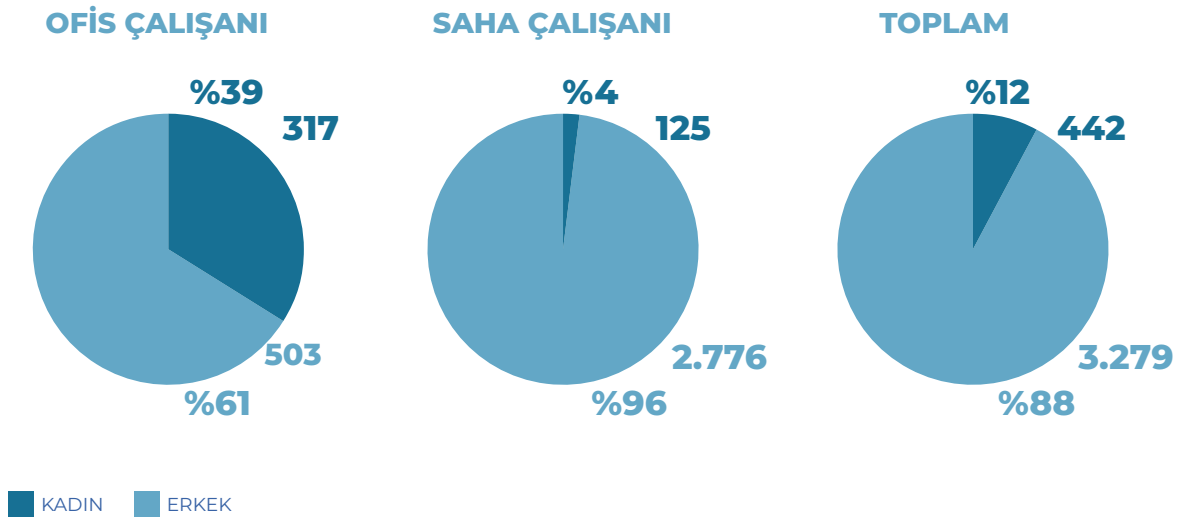
Çalışan dağılımı, yaş grupları ve cinsiyet dengesi gibi temel göstergeleri düzenli olarak takip etmiş; çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleyen uygulamalar ile dengeli bir iş gücü yapısını güçlendirmiştir.

Yeni Aday Seçim ve Lider Geliştirme

İşe Alım Süreci

Adaylar, dijital araçlar ve testlerle değerlendirilmekte; Vinter platformu üzerinden sürdürülen süreçlerde bilimsel yöntemlerle uygun aday seçimi sağlanmaktadır. 2025 yılında 24 iç ilan yayınlanmış, 55 Ofis Çalışanı, 44 Saha Çalışanı olmak üzere 99 çalışan iç rotasyonla farklı pozisyonlara atanmıştır.

Organizasyonel Yapılanma-Çalışan Demografisi



Jenerasyon	Yüzde
X Jenerasyonu	%7,23
Y Jenerasyonu	%75,01
Z Jenerasyonu	%17,76
Toplam	%100,0

2025 yılı itibarıyla üst yönetimde kadın oranı %17,3 olarak gerçekleşmiştir. (CEO, Başkan, Genel Müdür, Direktör)

Yaş Aralığı	Ofis %	Saha %
18-25	%7,68	%20,61
26-31	%35,73	%31,23
32-40	%36,59	%31,82
41-50	%16,59	%14,34
51+	%3,41	%2,00
Toplam	%100	%100

Genç Yetenek Programları

- **Rise N Grow Yeni Mezun Programı:** 6 aylık yeni mezun yetiştirme programı.
- **N'Talent:** Üniversite öğrencileri için uygulamalı yarı zamanlı çalışma programı.
- **DigiConnect:** Brandon Hall ödüllü üniversite öğrencileri online proje geliştirme ve mentorluk programı.



- **SAP Academy:** SAP danışmanlığı alanında kariyer hedefleyen yeni mezunlara yönelik program.

- **Norm Staj Programı:** Lise ve üniversite öğrencilerine yönelik yaz/uzun dönem staj imkânı.



Liderlik Gelişim Programları

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

Gelişim Faaliyetleri

2025 yılı boyunca farklı kategorilerde toplam **81.448 saat** eğitim verilmiştir. Eğitim programları aşağıdaki başlıklar altında yürütülmüştür:

- **Etik Kurallar Eğitimi:** Tüm çalışanlara etik ilke ve davranışların aktarılması.
- **Çıracılık Gelişim Programı:** Öğrenciler, öğretmenler ve ailelere yönelik gelişim destekleri.
- **Sahanın Gücü, Norm'un Gücü:** İlk kademe yönetici adaylarına yönelik liderlik eğitimleri.



- **Saha Lideri Gelişim Programı:** İlk kademe yöneticilere yönelik yasal, liderlik ve bilinçlendirme eğitimleri.
- **Aile Seminerleri:** Ebeveynlik ve iletişim eğitimleri,
- **Norm Online Gelişim Platformu:** Zorunlu ve kişisel gelişim eğitimlerinin dijital platformda sunulması.
- **Mesleki ve Teknik Eğitimler**
- **Yüksek Lisans, Doktora, Sertifika ve Yabancı Dil Eğitimleri**

Potansiyel Belirleme Süreci

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

Yetenek Yönetimi

Çalışanlar, "Performans-Potansiyel Matrisi" doğrultusunda değerlendirilmekte; gelecekteki liderlik rollerine yönelik yedekleme planlamaları

yapılmakta, objektif kriterlerle ilerleme süreçleri yönetilmektedir.

Performans Yönetimi

Performans değerlendirme süreçleri, OKR (Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisi doğrultusunda yapılandırılmıştır. Norm Digital iş birliğiyle geliştirilen performans platformları hem ofis hem saha çalışanları için adil ve objektif bir değerlendirme ortamı sunmaktadır. Elde edilen performans çıktıları, yetenek yönetimi süreçleriyle entegre edilerek çalışanların kariyer yolculuklarına bütüncül bir şekilde yansıtılmaktadır.

OKR Koçları

Kurum stratejileri ile bireysel hedeflerin hizalanmasını sağlamak amacıyla bölüm bazlı OKR Koçları ile çalışmalar yürütülmekte; stratejik önceliklerin organizasyon geneline yayılımı ve ekip hedeflerinin ölçülebilir şekilde yapılandırılması desteklenmektedir.

Çalışan Bağlılığı

İki yılda bir bağımsız bir araştırma şirketi ile yürütülen "Çalışanların Görüşleri Anketi" ile bağlılık, liderlik ve memnuniyet gibi başlıklarda geri bildirim alınmaktadır. Sonuçlara göre şirketlerin gelişim alanları belirlenmekte ve aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Norm Holding, çalışan odaklı insan kaynakları politikalarıyla sadece bugünün değil, geleceğin de ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir gelişim, dijital dönüşüm ve yetenek yönetimi uygulamaları ile kurum kültürünü güçlendiren Holding; çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırarak başarılarını kalıcı hale getirmeyi hedeflemektedir.

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

Çalışan Deneyimi

Norm Holding, çalışan bağlılığını artırmayı stratejik bir öncelik olarak ele almıştır.

Çalışan deneyimini ölçmek amacıyla düzenli geri bildirim mekanizmaları kullanılmış; elde edilen veriler doğrultusunda çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik aksiyonlar geliştirilmiştir.

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile çalışanların kurum içi etkileşimi güçlendirilmiş; çalışanların iş-yaşam dengesi desteklenmiştir.

Spor Takımları



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



N'AKTİF: Norm'da Aktif Yaşam Kültürü

Norm Holding bünyesinde hayata geçirilen N'Aktif, çalışanların iş dışı ilgi alanlarını desteklemek, sosyal bağlarını güçlendirmek ve kurum içi aidiyet duygusunu pekiştirmek amacıyla faaliyetlerini 2025 yılında da sürdürmüştür. Çalışan odaklı yönetim anlayışının bir yansıması olan N'Aktif, fiziksel, zihinsel ve sosyal iyi oluşu destekleyen uygulamalarıyla çalışan deneyimine katkı sağlamaktadır.

N'Aktif çatısı altında faaliyet gösteren kulüpler, yıl boyunca farklı lokasyonlarda düzenlenen etkinliklerle çalışanları ve ailelerini bir araya getirmiştir.



İyi Yaşam Kulübü

İyi Yaşam Kulübü trekking etkinlikleriyle aktif yaşamı teşvik ederken; Dans Kulübü çalışanlar ve çocuklarının birlikte yer aldığı özel bir 23 Nisan projesini hayata geçirmiştir. Müzik Kulübü, "Norm'da Müzik" konser serisini sürdürürken; Kendin Yap Kulübü ebru, seramik

ve resim atölyeleriyle çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen etkinlikler düzenlemiştir.

Bisiklet Kulübü sosyal sorumluluk odaklı organizasyonlarda yer alırken, Organizasyon Kulübü tiyatro etkinlikleriyle çalışanlar ve ailelerini kültürel faaliyetlerde bir araya getirmiştir.



Bisiklet Kulübü



Organizasyon Kulübü



Kendin Yap Kulübü

Yıl boyunca gerçekleştirilen çalışmalarla N'Aktif; çalışan bağlılığını, kurum içi etkileşimi ve ortak kültür gelişimini destekleyen önemli platformlardan biri olmayı sürdürmüştür.

Yıl sonunda yeniden başlatılan kulüp başvuru süreciyle birlikte platformun kapsayıcılığının



Müzik Kulübü



Koşu Kulübü

artırılması ve daha fazla çalışanın sosyal yaşamına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Dijital İK Uygulamaları

Norm Holding, insan kaynakları süreçlerinde dijitalleşmeyi önceliklendirerek operasyonel verimliliği artırmıştır.

Dijital platformlar aracılığıyla performans yönetimi, eğitim ve gelişim ile çalışan geri bildirim süreçleri entegre bir yapı ile yönetilmiş; veri odaklı karar alma süreçleri desteklenmiştir.

Etik, İnsan Hakları ve Çalışma İlkeleri

Norm Holding, insan haklarına saygıyı ve etik değerleri tüm faaliyetlerinin merkezinde konumlandırmıştır.

Bu doğrultuda:

- Ayrımcılık, zorla çalıştırma ve çocuk işçi çalıştırma gibi uygulamalara karşı sıfır tolerans yaklaşımı benimsenmiş,
- Çalışanların eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık

- ilkeleri doğrultusunda çalışması sağlanmış, Etik kuralları ve davranış ilkeleri tüm çalışanlar için bağlayıcı hale getirilmiştir.

Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği, veri gizliliği, yolsuzlukla mücadele ve rekabet ilkeleri doğrultusunda süreçler titizlikle yönetilmiştir.

İSG, ÇEVRE ÇALIŞMALARI, KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Norm Holding, çevreye, çalışanlarına ve topluma karşı sorumlulukları doğrultusunda Entegre Yönetim Sistemleri (EYS) yaklaşımını 2025 yılında daha olgun, sürdürülebilir ve sonuç odaklı bir yapıya taşımıştır. Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği ile Enerji Yönetimi alanlarında kurulu sistemleri yalnızca belgelendirme odağında değil, günlük operasyonların ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir.

2025 yılı boyunca EYS'yi ISO 14001, ISO 45001 ve ISO 50001 standartları kapsamında risk temelli yaklaşımla gözden geçirmiş; stratejik hedefler ile operasyonel uygulamalar arasındaki bağı güçlendirmiştir. Bu doğrultuda ölçülebilir ve takip edilebilir hedefler tanımlamış ve bu hedeflere ulaşmak üzere aksiyon planlarını devreye almıştır. Norm Holding, operasyonel kontrol süreçlerini güçlendirmek amacıyla iç denetimleri, saha gözlemlerini ve proses bazlı değerlendirmeleri sistematik hale getirmiştir. Tekrarlayan uygunsuzlukların kök nedenlerini analiz etmiş; yalnızca düzeltici değil önleyici yaklaşımı da benimseyerek aksiyon planları oluşturmuştur. QDMS altyapısını etkin şekilde kullanarak aksiyon yönetimi, termin takibi ve sorumluluk süreçlerini güçlendirmiş; EYS'yi karar destek mekanizması olarak konumlandırmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği alanında, risklerin kaynağında kontrol altına alınması ve güvenlik kültürünün güçlendirilmesi temel öncelikler arasında yer almıştır. İş kazaları, ramak kala olaylar, denetim bulguları ve risk değerlendirmeleri doğrultusunda açılan aksiyonlar düzenli olarak takip edilmiş; kök neden analizleriyle desteklenen iyileştirme çalışmaları sayesinde önleyici yaklaşım kurumsal süreçlere entegre edilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği kurulları aracılığıyla alınan kararlar

sahaya yansıtılmış, uygulamaların etkinliği düzenli olarak izlenmiştir.

- İş güvenliği, iş sağlığı, yangın güvenliği ve fiziki güvenlik alanlarında önemli yapısal dönüşümler gerçekleştirilmiş; süreçlerin merkezi yönetim anlayışıyla standartlaştırılması, yasal uyumun güçlendirilmesi, risklerin proaktif şekilde yönetilmesi ve dijitalleşme altyapısının oluşturulması hedefleri doğrultusunda kapsamlı çalışmalar yürütülmüştür.
- İş sağlığı ve güvenliği organizasyonu yeniden yapılandırılmış, tesisler arası uzman rotasyonu uygulamasına geçilerek saha etkinliği artırılmış, iyi uygulamaların tesisler arasında yaygınlaştırılması sağlanmıştır. Risk yönetim yaklaşımı güçlendirilmiş, risk değerlendirme süreçleri sistematik hale getirilmiş ve özellikle makine emniyeti, tekrar eden iş kazaları ve tolerans gösterilemeyen risk seviyesindeki faaliyetler öncelikli iyileştirme alanları olarak belirlenmiştir.
- İş kazası yönetim sisteminde iyileştirmeler gerçekleştirilmiş; kayıt, raporlama, kök neden analizi ve aksiyon takip mekanizmaları yeniden yapılandırılmıştır. Kazaların sadece sonuçları değil, altında yatan sistemsel nedenleri ele alan bir yaklaşım benimsenmiş; majör iş kazaları ve tekrar eden kazalar için özel takip ve yaygınlaştırma süreçleri oluşturulmuştur.
- Makine emniyeti alanında uluslararası standartlara uygun risk değerlendirme metodolojileri devreye alınmış, mevcut makine parkının sistematik olarak değerlendirilmesine başlanmış ve yeni makine yatırımlarında güvenlik gerekliliklerinin proje aşamasında ele alınmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır.
- Periyodik kontrol, bakım ve teknik güvenlik süreçleri standartlaştırılmış; iş ekipmanları, tesisatlar ve kritik güvenlik sistemlerinin kontrol süreçleri daha izlenebilir ve sürdürülebilir hale getirilmiştir.
- Proaktif güvenlik kültürünün geliştirilmesi amacıyla çalışan katılımını esas alan yeni SEÇ temsilcisi uygulaması devreye alınmış, saha geri bildirim mekanizmaları

güçlendirilmiş ve güvenli davranış kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

- İş sağlığı alanında hizmet modeli yeniden yapılandırılmış; sağlık hizmetlerinin standardizasyonu, revir süreçlerinin iyileştirilmesi, periyodik muayenelerin etkin yönetimi ve sağlık kayıtlarının sistematik hale getirilmesi sağlanmıştır. Sağlık hizmetlerinde merkezi yönetim yaklaşımına geçilmiş ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik önemli adımlar atılmıştır.
- Taşeron ve ziyaretçi yönetimi süreçleri yeniden ele alınmış; iş izin sistemi, saha kontrol mekanizmaları güçlendirilmiş ve dijital takip altyapısı için adım atılmıştır.
- Yangın güvenliği alanında tüm tesislerde mevcut durum analizleri gerçekleştirilmiş; yangın algılama, acil anons, acil kaçış, yönlendirme ve söndürme sistemlerine yönelik kapsamlı iyileştirme projeleri başlatılmıştır. Tesis bazlı yangın güvenliği projeleri hazırlanmış, birçok tesiste sistemler modernize edilmiş ve yangın güvenliği süreçlerinin standartlaştırılması yönünde önemli ilerleme sağlanmıştır.
- Fiziki güvenlik alanında hizmet modeli gözden geçirilmiş, güvenlik hizmet sağlayıcısı değişimi başarıyla yönetilmiş ve güvenlik süreçleri yeniden yapılandırılmıştır. Kamera sistemleri, kartlı geçiş sistemleri, devriye kontrol uygulamaları ve denetim mekanizmaları geliştirilmiş; yapay zeka destekli güvenlik teknolojileri devreye alınarak hem güvenlik seviyesi artırılmış hem de operasyonel verimlilik sağlanmıştır.
- 2025 yılı aynı zamanda dijital dönüşüm altyapısının oluşturulduğu bir yıl olmuştur. İş sağlığı ve güvenliği, yangın güvenliği, fiziki güvenlik, ziyaretçi ve taşeron yönetimi süreçlerinin dijital ortamda yönetilebilmesi amacıyla yazılım altyapıları oluşturulmuş ve devreye alma hazırlıkları yürütülmüştür.
- 2026 yılı için temel hedef; oluşturulan sistemlerin kurumsallaştırılması, dijitalleşme projelerinin devreye alınması, makine emniyeti çalışmalarının yaygınlaştırılması, yangın güvenliği yatırımlarının tamamlanması,

taşeron ve ziyaretçi yönetim sistemlerinin etkin şekilde işletilmesi ve sürdürülebilir güvenlik kültürünün tüm organizasyonda güçlendirilmesidir.

Yürütülen çalışmalar sonucunda iş sağlığı ve güvenliği, yangın güvenliği ve fiziki güvenlik alanlarında daha sistematik, daha proaktif ve daha sürdürülebilir bir yönetim yapısının temelleri oluşturulmuş olup, önümüzdeki dönemde bu yapının kurumsal olgunluk seviyesinin daha da ileri taşınması hedeflenmektedir.

TOPLUMA KATKI ANLAYIŞI

Norm Holding, toplumsal gelişimi desteklemeyi sürdürülebilirlik yaklaşımının temel unsurlarından biri olarak ele almıştır. Eğitim, kültür ve sosyal sorumluluk alanlarında yürüttüğü çalışmalar ile faaliyet gösterdiği bölgelerde sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlamıştır.

Eğitime Katkı

Norm Holding, nitelikli insan kaynağının geliştirilmesini desteklemek amacıyla eğitim yatırımlarını sürdürmüştür.



Bu kapsamda faaliyet gösteren Özel İAOSB Nedim Uysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, sanayinin ihtiyaç duyduğu teknik yetkinliklere sahip bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlamıştır. Tam donanımlı eğitim altyapısı ile öğrenciler, endüstriyel otomasyon, elektrik-elektronik ve makine teknolojileri alanlarında uygulamalı eğitim almıştır.

Mesleki Eğitim ve İstihdam



Norm Holding, gençlerin mesleki gelişimini desteklemek amacıyla kurduğu mesleki eğitim merkezleri aracılığıyla teknik bilgi ve beceri gelişimine katkı sağlamaktadır.

2007 yılında İzmir'de ve 2015 yılında Salihli'de kurulan çıraklık eğitim merkezlerinde, iş hayatına erken yaşta adım atan gençler hem eğitimlerini sürdürmekte hem de mesleki deneyim kazanmaktadır.

Bugüne kadar 259 öğrenci mezun olmuştur. Mezunlarımızdan 107'si Norm Holding bünyesinde çalışmaya devam etmektedir.

- 2025 yılı itibarıyla merkezlerde eğitim gören toplam öğrenci sayısı 171'e ulaşmıştır.
- Öğrencilerin gelişimi, mevcut müfredatın yanı sıra teknik ve kişisel gelişim programlarıyla da desteklenmektedir.

Farkındalık ve Kurum Kültürü

Norm Holding, toplumsal farkındalığı artırmaya yönelik kurum içi ve dışı çalışmalarını sürdürmüştür.



Toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği ve iklim değişikliği gibi konularda düzenlenen eğitim ve seminerler ile çalışanların farkındalığının artırılması desteklenmiştir; sürdürülebilirlik yaklaşımının kurum kültürünün bir parçası olarak yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.



Norm Holding, 2025 yılında eğitim, mesleki gelişim ve sosyal sorumluluk odağında sürdürdüğü çalışmalarla toplumsal fayda yaratmaya devam etmiş; gençlerin gelişimini destekleyen uygulamaları ve farkındalık odaklı projeleriyle uzun vadeli sürdürülebilir değer oluşturmayı sürdürmüştür.

SANATA KATKI

Norm Sanat

Norm Sanat, 2003 yılından bu yana sanatı desteklemekte ve Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan galerisiyle kültürel katkısını sürdürmektedir. 2025 yılında da sanatın üretim ve paylaşım gücüne olan inanç doğrultusunda çeşitli etkinlik ve iş birlikleri hayata geçirilmiştir.



Emre Yavuz ile Masterclass

Sanatın deneyimle geliştiği ve paylaşarak çoğaldığı anlayışıyla, 8 Mayıs 2025 tarihinde Yaşar Üniversitesi Müzik Bölümü'nde piyanist Emre Yavuz'un katılımıyla gerçekleştirilen Masterclass buluşması desteklenmiştir. Müzik bölümü öğrencileriyle bire bir çalışmalar gerçekleştiren Yavuz, öğrencilerin seçtikleri eserler üzerinden değerlendirmelerde bulunmuş ve teknik gelişimlerine yönelik yönlendirmeler yapmıştır. Beethoven, Schubert ve Schumann gibi klasik müziğin başyapıtları, farklı yorumlarla yeniden hayat bulmuştur. Bu süreçte genç müzisyenlerin



teknik ve duygusal gelişimlerine katkı sağlanmıştır. Masterclass boyunca notalarla birlikte, deneyimler ve farklı bakış açılarını içeren yorumlar da paylaşılmıştır. Öğrenciler, bir eserin icrasının yanı sıra yorumlanması ve dinleyiciye aktarımı üzerine değerlendirme yapma imkânı bulmuştur.



Sanatın birleştirici gücüne olan inançla Norm Sanat; sanatçıları ve sanatseverleri buluşturan çalışmalarına ve genç yeteneklerin desteklenmesine devam etmektedir.

"Özgürlük" Sergisi

Norm Sanat kursiyerlerinin eserlerinin yer aldığı "Özgürlük" sergisi, 10 Ocak 2025 tarihinde düzenlenen açılış kokteyli ile sanatseverlere kapılarını açmıştır. Urla Belediyesi Aryom Kültür ve Sanat Merkezi'nde ziyarete açılan sergide, kadın portrelerinden oluşan karma eserler sergilenmiştir. Küratörlüğünü Gültekin Yıldız'ın üstlendiği ve 26 Ocak tarihine kadar haftanın her günü ücretsiz olarak ziyaret edilebilen sergiye; Ahmet Sargın, Ayla Yıldız, Ayşe Kaynak, Ayşe Özken, Betül İslamcıoğlu, Bilge Uysal, Dilek Akçakaya, Duygu Uysal Simrooğlu, Ferda Kocaer, Gaye Bengül, Gülperi Çelik Yıldız, Gültekin Yıldız, Melek Uyarağalar, Nükhet Atik, Nurten Demirakça, Oya Özbağcıvan, Özben Akseki, Sevim Baltalarlı, Selçuk Sayılır, Semra Aytuğ ve Zehra Çalışkan eserleri ile katkı sağlamıştır.

ÖZGÜRLÜK

Resim Sergisi

10-26 Ocak 2025



NORM
sanat

Dünyaya Değer

Çevresel Sürdürülebilirlik ve Kaynak Yönetimi

Norm Holding, çevresel boyut ve etki analizleri doğrultusunda iklim değişikliği kaynaklı risk ve fırsatlarını yeniden değerlendirmiştir. Bu kapsamda atık yönetimi, enerji verimliliği ve kaynak kullanımı alanlarını stratejik önceliklendirme kapsamına almıştır.

2025 yılı için belirlediği “Zero Waste to Landfill and Incineration” hedefi doğrultusunda atıkların kaynağında azaltılmasına ve geri kazanım oranlarının artırılmasına yönelik çalışmalarını hızlandırmıştır.

Kaynak verimliliğini artırmak ve döngüsel ekonomi modelini güçlendirmek amacıyla endüstriyel simbiyoz projelerine odaklanmış; tesislerde oluşan atık ve yan ürünleri analiz ederek iş birliği fırsatlarını değerlendirmiştir. Bu kapsamda, ilgili platformlarda yürütülen çalışmalarla kumlama atıklarının döngüsel ekonomiye kazandırılmasına yönelik süreçleri başlatmıştır.

Yasal Uyum ve Çevre Performansı

Norm Holding, yıl boyunca tüm tesislerinde yasal uygunluk izleme faaliyetlerini kesintisiz sürdürmüş; çevre mevzuatı, Seveso (BEKRA) yükümlülükleri, atık yönetimi, emisyon ve deşarj gerekliliklerini eksiksiz şekilde takip etmiştir. Yeni yatırımlar ve proses değişikliklerinin çevresel etkilerini sistematik olarak değerlendirmiş ve izin süreçlerini mevzuata uygun şekilde yönetmiştir.

2025 yılı, bağlı şirketlerin tamamında çevre yasal yükümlülüklerinin çalışma planına uygun şekilde, sıfır hata ve sıfır cezai yaptırım ile tamamlandığı başarılı bir dönem olmuştur.

Bu kapsamda:

- İzin ve lisans süreçlerini başta Norm Digital, Norm Fasteners Somun ve Norm Coating olmak üzere tüm tesislerde güncellemiş,
- İl müdürlükleri tarafından gerçekleştirilen denetimleri herhangi bir yaptırım olmadan başarıyla tamamlamış,
- Emisyon ölçümlerini zamanında gerçekleştirerek tüm parametrelerin yasal limitlerin altında olduğunu doğrulamıştır.

Enerji Yönetimi ve Karbon Azaltımı

Norm Holding, enerji yönetimi kapsamında enerji performans göstergelerini düzenli olarak izlemiş ve iyileştirme çalışmalarını sürdürmüştür. Enerji yoğunluğunu azaltmaya yönelik teknik ve organizasyonel uygulamaları devreye almış; hava kaçaklarının önlenmesi ve düşük verimli ekipmanların yüksek verimli sistemlerle değiştirilmesi gibi çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımlarını üretim süreçlerine entegre ederek yenilenebilir enerji kullanımını artırmış; karbon ayak izinin azaltılmasına önemli katkı sağlamıştır.

Operasyonel İyileştirme ve İyi Uygulamalar

Norm Holding, sürdürülebilirlik ve sürekli iyileştirme vizyonu doğrultusunda operasyonel verimliliği artıran projeleri hayata geçirmiştir. Bu kapsamda Norm Fasteners öncülüğünde gerçekleştirilen ısıtma işlem tesisindeki soğutma prosesi dönüşümü ile:

- Su tüketimini ve kimyasal kullanımını ortadan kaldırmış,
- Enerji tüketimini azaltmış,
- Tesisin çevresel etkisini önemli ölçüde düşürmüştür.

EYS Performans ve Denetim Sonuçları

Norm Holding, EYS kapsamında yürüttüğü saha denetimleri, iç tetkikler ve uygunluk kontrolleri sonucunda tespit ettiği tüm iyileştirme alanları için QDMS üzerinden aksiyonlar tanımlamış ve sistematik iyileştirme yaklaşımını sürdürmüştür.

5S EYS denetimleri sonucunda, sistemin tüm tesislerde görsel düzen ve temel uygulamalar açısından güçlü şekilde hayata geçirildiğini tespit etmiş; fiziksel düzen, acil durum ekipmanları ve temel 5S uygulamalarını güçlü yönleri arasında konumlandırmıştır.

Norm Holding, 2025 yılında Entegre Yönetim Sistemleri yaklaşımını yalnızca bir uyum aracı olarak değil, kurumsal öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen stratejik bir yapı olarak ele almıştır. Çevresel sorumluluk, çalışan güvenliği ve enerji verimliliğini merkezine alan bütüncül yaklaşımı ile sürdürülebilir bir gelecek için çalışmalarını

kararlılıkla sürdürmüştür.

Norm Gönüllüleri

Norm Holding bünyesinde faaliyet gösteren Norm Gönüllüleri platformu, 2025 yılında çalışan gönüllülüğünü destekleyen projelerini sürdürmüştür. Gönüllü çalışanların aktif katılımı ile çevre, eğitim, sokak hayvanları ve toplumsal destek alanlarında projeler gerçekleştirilmiş; çalışan katılımını ve toplumsal fayda odaklı kurum kültürünü destekleyen somut projeler hayata geçirilmiştir.

Bu kapsamda Norm Gönüllüleri, Ege Orman Vakfı iş birliği ile Manisa Ahmetli’de hayata geçirilen 10.000 fidanlı Norm Ormanı’nın ağaçlandırma faaliyetlerine katkı sağlamıştır.



Toplumsal Destek Projeleri

Norm Gönüllüleri, dezavantajlı bireylere yönelik sosyal destek projeleri gerçekleştirmiştir.

Ayrıca ihtiyaç sahiplerine yönelik sosyal destek projeleri, çocukların gelişimini destekleyen eğitim çalışmaları ve sokak hayvanlarına yönelik yardım kampanyaları gerçekleştirilmiştir. EÇEV, LÖSEV ve ÇESAL gibi sivil toplum kuruluşlarıyla yürütülen iş birliklerinde gönüllü çalışanlar hazırlık, organizasyon ve destek süreçlerinde aktif rol almıştır.

Norm Gönüllüleri, yıl boyunca yürütülen çalışmalarla çalışan gönüllülüğü kültürünü güçlendirmeyi ve toplumsal fayda yaratmayı sürdürmüştür.



Çalışmaya Değer

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

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

- Ekosisteminde paydaşlarının gelişimine destek olmak

Norm Holding, sürdürülebilir projelere fon sağlayan finans araçlarına yatırım yaparak, kendi değer zincirinin ötesinde de etki yaratmayı amaçlamaktadır. Bu strateji kapsamında Holding, cinsiyet eşitliği ve döngüsel ekonomi modellerini destekleyen projelere fon sağlayan sürdürülebilir mevduat ürünlerine yatırım yapmaktadır.

Sürdürülebilirliğin tedarik zincirinde uçtan uca yönetimi için “Sürdürülebilir Satınalma Politikası” ve “Tedarikçi Etik Kurallar Kılavuzu” nu yayınlayan Norm Holding, 2025 yılında stratejik önemi olan tedarikçilerini risk analizi ile belirlemiş ve kritik tedarikçi grubuna düşen 13 tedarikçiye ESG değerlendirmesi uygulamıştır. Holding 2025 yılı boyunca tedarikçi kapasite geliştirmesi ve CBAM’e hazırlık amaçlı tedarikçi eğitimlerini sürdürmüştür.



Teknolojiye Değer



Norm Holding “Teknolojiye Değer” iş anlayışıyla yürüttüğü Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarıyla; paydaşlarının daha verimli ve dayanıklı ürünlere erişmesini sağlamayı, düşük karbon ekonomisine geçişin kolaylaştırıcı aktörlerinden birisi olmayı, bu amaçla teknolojisini sürekli olarak iyileştirerek ve dijitalleştirerek küresel pazarla uyumlu hale gelmeye odaklanmaktadır.

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

Holding’in “İkiz Dönüşüm ve Ar-Ge İnovasyon” yatırımı 2025 yılında %30 artarak 246 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

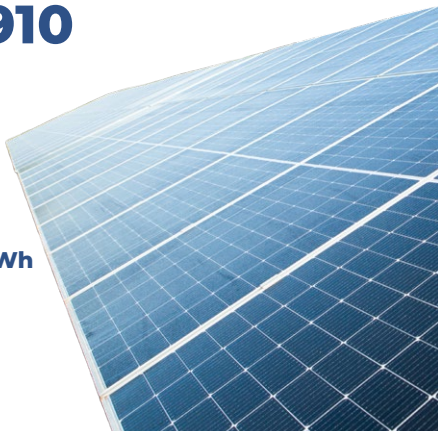
Tekrarlı ve katma değeri düşük işlerin RPA robotu Normie’ye devredilmesiyle; 2023 yılında aylık 12.600 saatlik, 2024 yılında 19.170 saatlik, 2025 yılında ise 19.575 saatlik ek işgücü kazanımı sağlanmıştır.

Güneşten Gelen Enerjiyle Üretiyoruz.

 **444.910**
Ağaç

Aylık
5.065 MWh

Toplam
60.780 MWh



GLOBAL AYAK İZİMİZİ GENİŞLETİYORUZ



22

ÜRETİM MERKEZİ



15

LOJİSTİK VE SATIŞ
MERKEZİ



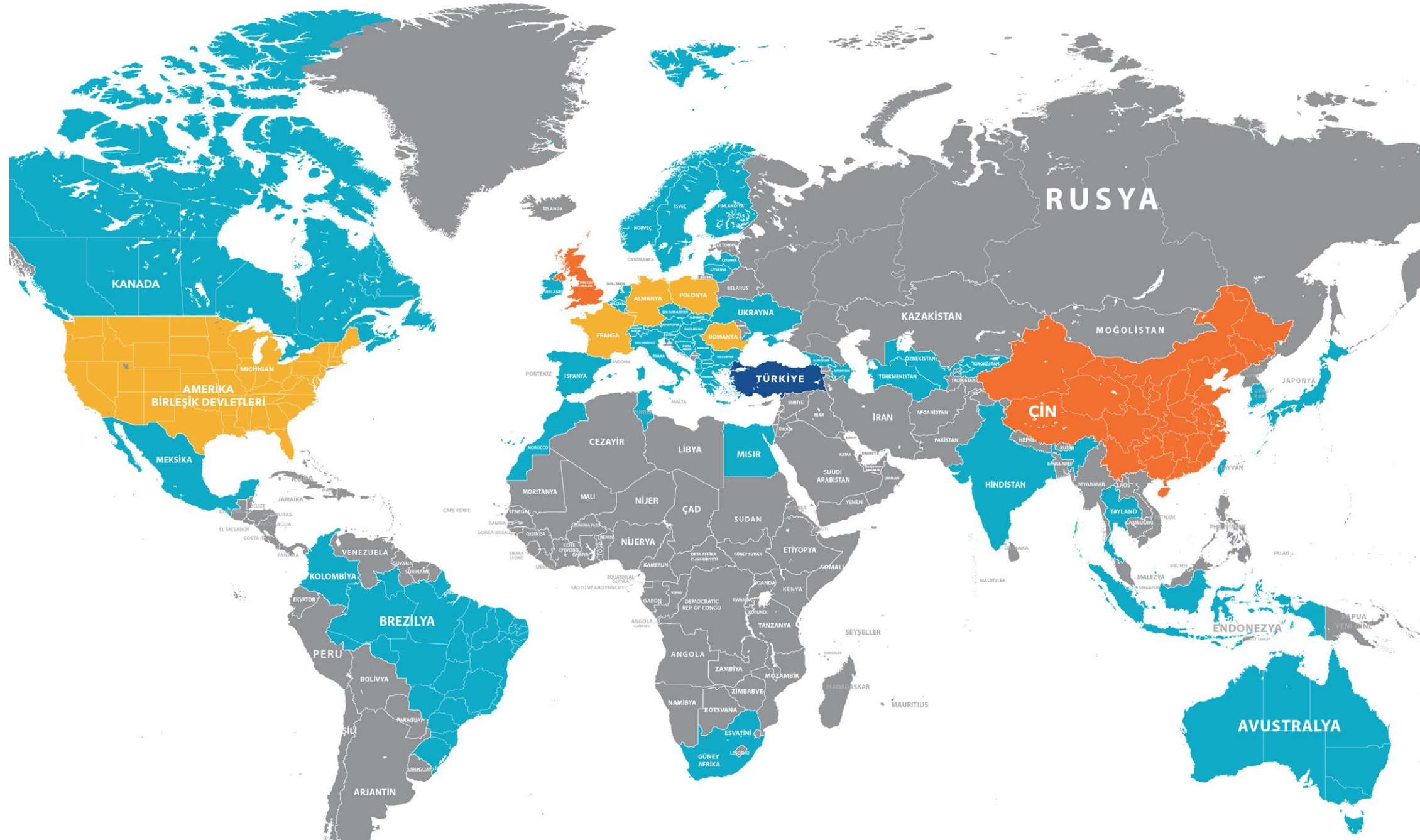
2

SATIŞ OFİSİ



50

ÜLKEYE İHRACAT



BAĞLANTI ELEMENLARI

ENTEĞRE PAZARLAMA İLETİŞİMİ

Norm Fasteners, 2025 yılında marka konumlandırmasını güçlendirmek amacıyla üretim gücünü ve teknolojik altyapısını yansıtan kapsamlı bir kurumsal tanıtım filmi yayınlamıştır.

Filmde, FPV drone çekimleri ve CGI teknolojisi birlikte kullanılarak üretim tesisleri, mühendislik altyapısı ve operasyonel kabiliyetler bütüncül bir anlatım ile sunulmuştur. Bu yaklaşım ile markanın teknoloji odaklı ve yenilikçi yapısı görsel olarak güçlü bir şekilde aktarılmıştır.

Marka ve İş Modeli Anlatımı

Tanıtım filminde Norm Fasteners'ın dikey entegre üretim yapısı ve uçtan uca çözüm sunan iş modeli öne çıkarılmıştır. Full Service Provider (FSP) yaklaşımı doğrultusunda, şirketin yalnızca bağlantı elemanları üreticisi değil, aynı zamanda entegre bir çözüm ortağı olduğu vurgulanmıştır.

Ar-Ge ve kalite altyapısı ile desteklenen üretim süreçleri, global satış ve lojistik ağı ile birlikte ele alınarak Norm Fasteners'ın uluslararası pazardaki konumu güçlendirilmiştir.

İnsan ve Teknoloji Entegrasyonu

Projede Norm Holding bünyesindeki çalışanların aktif rol alması ile insan kaynağı ve teknolojinin birlikte yarattığı değer vurgulanmıştır. Bu yaklaşım, kurum kültürünü ve üretim gücünü aynı anlatı içinde bir araya getirmiştir.

Marka Mesajı

"Bizim Adımız Norm Fasteners" sloganı ile tamamlanan film, markanın üretimden mühendisliğe, inovasyondan küresel operasyonlara kadar tüm bileşenlerini kapsayan bütüncül bir yapı sunduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma ile Norm Fasteners, entegre bir endüstriyel ekosistem olarak konumlandırılmıştır.

Film, online kanallarda Meta (Facebook ve Instagram), LinkedIn, YouTube ve programatik mecralar üzerinden geniş kitlelere ulaştırılmıştır. Kampanya kapsamında 9,5 milyon gösterim, 3,3 milyon izlenme ve 16.300 tıklama elde edilmiş, hedeflenen performansın üzerine çıkmıştır. Sadece YouTube kanalında 90 saniyelik film toplam 1,3 milyon dakika izlenme süresine ulaşmıştır.



NORM FASTENERS

CIVATA-VİDA

Norm Fasteners Cıvata – Vida, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odağında yürüttüğü dönüşüm projeleri ile 2025 yılında güçlü operasyonel performansını sürdürmüştür.

Norm Holding bünyesinde en yüksek üretim kapasitesine sahip bağlı şirketlerden biri olan Norm Fasteners Cıvata – Vida, İzmir ve Salihli’de bulunan iki cıvata ve bir vida üretim tesisi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Otomotiv ana sanayii ve yan sanayii başta olmak üzere birçok sektöre standart ve özel bağlantı elemanları tedarik eden Şirket; 2025 yılı boyunca gerçekleştirdiği makine ve otomasyon yatırımları ile üretim kabiliyetlerini önemli ölçüde artırmıştır.

Dijital Fabrika ve Otomasyon

Norm Fasteners Cıvata – Vida, 2021 yılında pilot uygulamalar ile başlattığı kağıtsız fabrika projesini 2025 yılı itibarıyla tüm operasyonlarına yaygınlaştırmıştır. Üretim takip formlarını, bakım süreçlerini, teknik dokümantasyonu ve kalite uygulamalarını dijital platformlara aktarmış; bu sayede süreç yönetimini ve veri izlenebilirliğini önemli ölçüde geliştirmiştir.

Dijitalleşme kapsamında geliştirdiği yapay zekâ tabanlı süreç otomasyonları ve robotik uygulamaları operasyonların farklı alanlarında devreye almış; iş sağlığı ve güvenliği, kalite ve verimlilik alanlarında önemli kazanımlar elde etmiştir.

Isıl işlem süreçlerinde geliştirdiği yapay zekâ tabanlı proses kontrol sistemi ile geçmiş üretim verilerini analiz etmiş; proses ayarlarını otomatik olarak optimize etmiş ve ürün geçişlerinde oluşan ayar farklılıklarını minimize ederek operasyonel verimliliği artırmıştır.

Fabrika içi lojistik süreçlerini otomatikleştirmek amacıyla 4 adet AGV sistemini devreye almış; ısı

işlem operasyonlarına malzeme besleme süreçlerini otomatik hale getirmiştir.

Üretim ve Satış Performansı

Norm Fasteners Cıvata – Vida, 2025 yılında toplam **87 bin ton** cıvata ve vida üretimi gerçekleştirmiştir.

- Cıvata İzmir Tesisi: 22.889 ton
- Cıvata Salihli Tesisi: 52.943 ton
- Vida Tesisi: 11.709 ton

Tonaj bazında satışlarının %57’sini yurtiçi, %43’ünü ihracat oluşturmuştur. Ciro bazında değerlendirildiğinde ise satışlarının %51’i yurtiçi, %49’u ihracat olarak gerçekleşmiştir.

2025 yılı “İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırmasında Norm Fasteners Cıvata Salihli, 2’nci sırada; Norm Fasteners Cıvata İzmir ise 288’inci sırada yer almıştır. Elde edilen bu sonuçların, 2026 yılında daha da artarak devam etmesi hedeflenmektedir.

Sürdürülebilirlik

Norm Fasteners Cıvata – Vida, sürdürülebilir üretim anlayışı doğrultusunda kaynak verimliliği ve enerji dönüşümüne yönelik çalışmalarını sürdürmüştür. GES yatırımları ile üretim tesislerinde yenilenebilir enerji kullanımını artırmış; İzmir tesislerinde devreye aldığı AMR projeleri ile enerji tüketimi ve operasyonel verimlilik alanlarında iyileşme sağlamıştır.

Devreye aldığı %100 elektrikli ısıl işlem fırınları ile karbon ayak izinin azaltılması hedefi doğrultusunda önemli bir adım atılmıştır.

Operasyonel Mükemmellik

Norm Fasteners Cıvata-Vida, operasyonel mükemmellik yaklaşımını organizasyon genelinde yaygınlaştırmış ve yalın üretim ile sürekli iyileştirme çalışmalarını sürdürmüştür.

2025 yılında üç lokasyonda yürüttüğü öneri sistemi ve Kaizen uygulamaları kapsamında toplam 1.681 öneri toplanmış; bunların 673 adedini hayata geçirilmiştir.

Norm Digital ile yürütülen Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) projeleri sayesinde operasyonel hataları azaltılmış ve çalışanların katma değerli faaliyetlere odaklanmasını sağlanmıştır.

Görev bazlı eğitim modeli Cıvata ve Vida fabrikalarında devreye alınmış; iş başı atölyeleri ve eğitim makineleri ile çalışanların hızlı adaptasyonunu ve operasyonel yetkinliklerini artırılmıştır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

2025 yılında iş güvenliğini artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilmiştir.

- Cıvata İzmir tesisinde yangın algılama alarm sistemleri devreye alınmış olup, Cıvata Salihli ve Vida tesisleri için mimari proje çizimleri başlatılmıştır.

- Tesislerde acil durumlara karşı hazırlıklı olma amacıyla itfaiye uygunluk raporları alınmıştır.
- Makine emniyeti risk değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan riskler için aksiyonlar fazlandırılmış ve birinci faz aksiyonlar olan mekanik kapatma ve emniyet donanımı ihtiyaçları için çalışmalar başlatılmıştır.

Gelecek Dönem

Norm Fasteners Cıvata – Vida, otomasyon ve dijitalleşme yatırımları ile üretim süreçlerini geliştirmeye devam etmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda veri toplama sistemlerini, robot entegrasyonlarını ve dijital fabrika uygulamalarını yaygınlaştırmayı planlamaktadır.

Dijital ikiz, makine öğrenmesi ve veri analitiği uygulamaları ile kalite süreçlerinde sıfır hata hedefi doğrultusunda çalışmalar sürdürülmektedir.



NORM FASTENERS SOMUN

Norm Fasteners Somun, İzmir ve Salihli’de konumlanan üretim tesislerinde, otomotiv ana ve yan sanayisi başta olmak üzere farklı sektörlere standart ve özel bağlantı elemanları tedarikini sürdürmüştür.

2025 yılı itibarıyla gerçekleştirilen yatırımlar sonucunda üretim altyapısı güçlendirilmiş ve toplam üretim kapasitesi yıllık yaklaşık 70.000 ton seviyesine çıkarılmıştır.

Üretim ve Satış Performansı

2025 yılı toplam üretimi 39.941 ton olarak gerçekleşmiştir. Yıl genelinde hedeflenen üretim kapasitesine %97 oranında uyum sağlanmıştır.

- Somun İzmir Tesisi: 17.276 ton
- Somun Salihli Tesisi: 22.665 ton

Ürün grubu bazında değerlendirildiğinde üretimin önemli kısmı otomotiv sektöründe kullanılan flanşlı ve fiberli somunlardan oluşmuştur.

Tonaj bazında satışlarının %55’i yurtiçi, %45’i ihracat oluşturmuştur. Ciro bazında değerlendirildiğinde ise satışlarının %50’si yurtiçi, %50’si ihracat olarak gerçekleşmiştir.

Norm Fasteners Somun, “İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırmasının 2025 yılı sonuçlarında 66’ncı sırada yer almıştır. Şirketin sürdürülebilir büyüme yaklaşımı doğrultusunda 2026 yılında da bu başarısının devam etmesi hedeflenmektedir.

Teknoloji ve Yatırımlar

Dijital Fabrika Uygulamaları

Norm Fasteners Somun tesislerinde dijital fabrika vizyonu doğrultusunda üretim süreçlerinin izlenebilirliğini artırmaya yönelik çalışmalar sürdürülmüştür.

Isıl işlem fırınlarında devreye alınan IBA veri izleme sistemi ile proses verileri dijital ortamda izlenebilir hale getirilmiş; üretim süreçlerinde veri analitiği kabiliyeti artırılmıştır.

Hammadde hazırlık süreçlerinde tablet ve OCEAN sisteminin yaygınlaştırılması ile saha operasyonlarının dijital yönetimi güçlendirilmiştir.

Üretim Yatırımları

2025 yılı, önceki yıl gerçekleştirilen yatırımların devreye alınarak üretim kapasitesinin artırıldığı bir dönem olmuştur. Somun Salihli tesisinde 2. etap üretim alanı devreye alınmış, soğuk şekillendirme makine sayısı artırılmış, çapak alma ve ısıl işlem tesisleri devreye alınmıştır.

İzmir tesisinde ise yerleşim ve modernizasyon çalışmaları tamamlanarak iş akışı optimize edilmiştir.

Sürdürülebilirlik

2025 yılı boyunca enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımlarına odaklanılmıştır.

Salihli tesisinde devreye alınan çatı GES yatırımı ile enerji üretimi önemli ölçüde artırılmıştır. Toplam üretim, bir önceki yıla göre yaklaşık %155 artış göstermiştir.

Ayrıca:

- LED dönüşümü ile enerji tasarrufu sağlanmış,
- Proses yağlarının geri kazanımına yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Operasyonel Mükemmellik

Sürekli iyileştirme çalışmaları çalışan katılımı ile birlikte yürütölmeye devam etmiştir.

2025 yılında:

- 1.505 öneri sunulmuş,



- 764 öneri kabul edilmiş,
- 373 Kaizen çalışması tamamlanmıştır.

Çalışanlara toplam 1.891 saat eğitim verilmiş; 5S denetimleri kapsamında 142 alanda değerlendirilmiştir.

Norm Fasteners, KAIZEN™ Global Award 2025 kapsamında Türkiye birincisi olmuş ve global ölçekte önemli bir başarı elde etmiştir.

Üretim Teknolojileri ve Süreç İyileştirme

Üretim süreçlerinde kalite ve verimliliği artırmaya yönelik çeşitli iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

- Diş açma makinelerinde mekanik iyileştirmeler yapılmış,
- Poka-yoke uygulamaları devreye alınmış,
- AGV tabanlı lojistik sistem yatırımı başlatılmıştır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

2025 yılında üretim alanlarında iş güvenliğini artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilmiştir.

- Makine güvenlik sistemleri geliştirilmiş,
- Ergonomik iyileştirmeler yapılmış,
- Ekipman standardizasyonu sağlanmıştır.

2026 Yılı Öncelikleri

Norm Fasteners Somun, 2026 yılında üretim kapasitesi ve dijitalleşme odaklı büyümesini sürdürmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda: yeni makine yatırımları, MES sistemlerinin yaygınlaştırılması, enerji izleme projelerinin geliştirilmesi, proses verimliliğini artıracak iyileştirme çalışmaları öncelikli olarak planlanmıştır.

FİKRİ VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI FAALİYETLERİ

Norm Holding, Ar-Ge ve tasarım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan yenilikçi ürün ve teknolojilerin korunmasını stratejik bir öncelik olarak konumlandırmıştır. Bu doğrultuda patent, marka ve tasarım tescilleri ile fikri mülkiyet portföyünü sistematik şekilde yönetmiş; geliştirdiği ürün ve teknolojilerin korunmasını ve ticarileştirilmesini destekleyen kapsamlı sınai mülkiyet faaliyetleri yürütmüştür.

Fikri haklar yönetimini yalnızca bir koruma mekanizması olarak değil, inovasyon kapasitesini sürdürülebilir kılan ve küresel rekabet gücünü destekleyen stratejik bir unsur olarak ele almıştır.

Patent ve Marka Faaliyetleri

Norm Fasteners tarafından geliştirilen TETLIGHT® ürün grubu, geleneksel altı köşeli kafa geometrisinden farklılaşan yenilikçi tasarımıyla montaj sırasında oluşan sıyırma problemini azaltmış ve ürün ağırlığını düşürmüştür.

Norm Holding, TETLIGHT® ürün ailesine ilişkin ilk ulusal patent başvurusunu 2024 yılında gerçekleştirmiş; 2025 yılında bu başvuruyu rüçhan göstererek uluslararası PCT başvurusunu yapmıştır. Aynı yıl içerisinde ürünün somun versiyonu ve geliştirilmiş tasarımlarına yönelik yeni başvurular gerçekleştirerek ürün ailesinin fikri mülkiyet koruma kapsamını genişletmiştir.

Bu kapsamda TETLIGHT® ürün ailesi için toplam 3 ulusal ve 3 uluslararası patent başvurusu gerçekleştirmiş ve TETLIGHT® markasını ulusal düzeyde tescil etmiştir.

Norm Holding, ayrıca çoklu fonksiyon sağlayan hibrit bağlantı elemanı ve yüksek tork dayanımlı bağlantı elemanına ilişkin başvuruları 2025 yılında uluslararası PCT sürecine taşımış; ilgili ürün için marka başvurusu gerçekleştirmiştir.

Dönmez Debriyaj ile yürüttüğü iş birliği kapsamında geliştirdiği yeni montaj çözümü için ortak patent başvurusu yapmıştır.

Norm Fasteners, titreşimli ortamlarda gevşeme

direncini artırmaya yönelik geliştirdiği bağlantı elemanı için ulusal patent başvurusu gerçekleştirmiş ve STEADIBOLT® markası ile koruma altına almıştır.

Norm Coating, sürdürülebilir kaplama teknolojilerine yönelik geliştirdiği çözüm için 2024 yılında gerçekleştirdiği ulusal başvuruyu 2025 yılında PCT sürecine taşıyarak uluslararası koruma kapsamını genişletmiştir.

Tescil Edilen Patentler

Norm Holding, 2025 yılında iki önemli buluşun tescilini tamamlamıştır:

- Diş sıyırma riskini azaltmaya yönelik test düzeneği
 - Pres ile çakma yöntemiyle sac metale monte edilen yüksek tork dayanımlı bağlantı elemanı
- Söz konusu buluşlar Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından tescillenmiştir.

Fikri Haklar Süreç Yönetimi

Norm Holding, fikri ve sınai mülkiyet süreçlerini küresel faaliyet yapısı ve yüksek ihracat hacmi doğrultusunda sistematik ve entegre bir şekilde yönetmiştir.

Müşteri taleplerini patent ihlal analizlerine tabi tutmuş ve fikri hak ihlali riski oluşturmayan çözümler geliştirmiştir. Piyasaya sunulacak ürünler için kapsamlı patent araştırmaları gerçekleştirmiş ve rakip teknolojileri yakından takip etmiştir.

Fikri haklar süreçlerini yalnızca başvuru ve koruma faaliyetleri ile sınırlı tutmamış; Ar-Ge projelerinin fikir aşamasından itibaren sürece entegre etmiş ve proje geliştirme süreçlerini bu doğrultuda yönlendirmiştir. Satış birimlerinden gelen talepleri fikri haklar açısından değerlendirerek gerekli yönlendirmeleri yapmıştır. Ayrıca müşteri ve tedarikçilerle yürütülen sözleşmelerin fikri mülkiyet boyutunu detaylı şekilde incelemiş ve karşılıklı hakların korunmasını sağlamıştır.

Norm Holding, piyasadaki inovatif ürünleri Ar-Ge ekipleri ile birlikte düzenli olarak analiz etmiş ve bu

analizleri kurum içinde paylaşarak kurumsal bilgi birikimini güçlendirmiştir.

Norm Holding, 2025 yılında fikri ve sınai mülkiyet

yönetimini yalnızca hukuki bir gereklilik olarak değil, rekabet gücünü ve teknolojik sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir kurumsal disiplin olarak ele almayı sürdürmüştür.

"TEK İŞ ORTAĞI" İŞ MODELİ (FSP)

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

Norm FSP (Full Service Provider) ekiplerimiz; iş ortaklarının operasyonel yükünün önemli bir bölümünü oluşturan C-Parts yönetimini uçtan uca devralmış; Tier-0.5 vizyonu doğrultusunda tasarım aşamasından itibaren sürece dahil olarak sürdürülebilir verimlilik sağlamıştır. 2025 yılı, Norm FSP'nin kurumsal markalaşmasını tamamladığı ve küresel ölçekteki konumunu güçlendirdiği bir dönem olmuştur.

FSP İş Modeli ve Sözleşmeler

Norm FSP, FSP iş modeli kapsamında otomotiv sektöründeki önemli programlarda yer almıştır:

- 2021: Ford Transit (V710) ve TOGG T10x programları
- 2023: Ford J74 programı
- 2024: TOGG T10f programı
- 2025: Ford V801 programı

2025 yılı itibarıyla bu sözleşmeler, Norm FSP iş modelinin sektördeki adaptasyon hızını ve pazar penetrasyonunu ortaya koymuştur.

Norm FSP, program yönetimi kapsamında mühendislik, tedarik zinciri, kalite, ticari operasyonlar ve depo hizmetleri gibi kritik süreçleri entegre bir yapıda yönetmiş; farklı araç programları için yeni sözleşme süreçlerinde ileri aşamaya

ulaşmıştır.

TOGG T10f Programı:

Norm FSP, 2024 yılında anlaşmasını gerçekleştirdiği TOGG T10f programını 2025 yılında sıfır hata ile seri üretime almıştır. Araç, IAA Mobility kapsamında gerçekleştirilen lansman ile uluslararası ölçekte dikkat çekmiş ve Euro NCAP tarafından 5 yıldız ile değerlendirilmiştir. Bu başarı, FSP iş modelinin mühendislik ve tedarik kalitesi açısından güvenilirliğini ortaya koymuştur.

Ford V801 Programı:

Norm FSP, Ford V801 programı için FSP sözleşmesini imzalamış ve küresel rakipleri karşısında önemli bir başarı elde etmiştir. Program, Ford'un global elektrikli araç stratejisindeki değişiklikler doğrultusunda yıl sonunda iptal edilmiştir.

Marka Tescili:

Norm FSP, operasyonel başarılarını kurumsal kimlik ile destekleyerek marka tescil sürecini 2025 yılında tamamlamıştır.

Sektörel Liderlik ve Ekosisteme Katkı

Norm FSP, otomotiv tedarik zincirinde yalnızca bir uygulayıcı olarak değil, aynı zamanda sektöre yön veren bir bilgi merkezi olarak konumlanmıştır.

Bu kapsamda:

- TAYSAD iş birliği ile FSP modeline yönelik başarı hikâyesini sektörel yayınlarda paylaşmıştır.
- Otomotiv ekosistemine yönelik stratejik makaleler ile sektöre yön gösterici içerikler üretmiştir.

Ege Üniversitesi iş birliği ile yürütülen akademik çalışmalar sonucunda bilimsel yayın üretmiş ve sektörel bilgi birikimini akademik platformlara taşımıştır.

YURT DIŞI FAALİYETLER

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

AMERİKA

Norm Fasteners Amerika, 2018 yılında Michigan eyaletinde kurulmuş; başta otomotiv ve tarım ekipmanları sektörlerinin ana ve yan sanayilerine yönelik bağlantı elemanları tedariki, mühendislik çözümleri, lojistik ve satış sonrası hizmetler alanlarında faaliyet göstermiştir.

2025 yılı, küresel ticaret dinamiklerindeki değişimler ve ABD'de yürürlüğe giren yeni gümrük tarifelerinin yarattığı zorluklara rağmen Norm Fasteners Amerika'nın operasyonel dayanıklılığını ve finansal gücünü ortaya koyduğu bir dönem olmuştur. Şirket, söz konusu dışsal baskılara rağmen tonaj bazında %27 büyüme sağlayarak istikrarlı gelişimini sürdürmüştür. Bu performansı; etkin tedarik zinciri yönetimi, güçlü finansal yapı ve müşteri odaklı hizmet anlayışı ile desteklemiştir.

Norm Fasteners Amerika, Kuzey Amerika'da yerel üretici olma hedefi doğrultusunda yürüttüğü çalışmalara 2025 yılında hız kazandırmıştır. Üretim kabiliyeti henüz devreye alınmamış olmakla birlikte, bu alandaki stratejik hazırlıklarını ve yatırım değerlendirmelerini kararlılıkla sürdürmüştür. Bu

yaklaşım, bölgesel tedarik zincirindeki konumunu uzun vadede güçlendirmeye yönelik önemli bir adım oluşturmıştır.

Şirket, müşterileriyle kurduğu şeffaf, güvene dayalı ve çözüm odaklı iş birliği modeli ile ilişkilerini güçlendirmiş; sürdürülebilir ortaklık yaklaşımını operasyonel başarının temel unsurlarından biri haline getirmiştir. Bu kapsamda, mevcut müşteri portföyünü korumuş ve otomotiv sektöründe yeni müşteriler kazanarak müşteri tabanını genişletmiştir.

Norm Fasteners Amerika, küresel ölçekte değişen ekonomik ve ticaret modellerini yakından izleyerek proaktif, çevik ve şeffaf yönetim anlayışıyla hareket etmeyi sürdürmüştür. Güçlü finansal yapısı ve stratejik vizyonu doğrultusunda 2025 yılında yakaladığı ivmeyi korumuş; 2026 yılında yerelleşme stratejisi ve operasyonel verimlilik odağında büyümesini sürdürmeyi ve Kuzey Amerika pazarındaki etkinliğini artırmayı hedeflemiştir.

ALMANYA



Avrupa'nın en büyük otomotiv üretim merkezlerine yakın konumda faaliyet gösteren Norm Fasteners GmbH, 2012 yılında Almanya'nın Baden-Württemberg eyaletine bağlı Spaichingen'de Norm Schraubenhandel Export und Import GmbH adıyla kurulmuş; 1 Ocak 2016 tarihinde mevcut faaliyet merkezi olan Krefeld'e taşınmıştır.

Norm Fasteners GmbH, 2019 yılından bu yana ana faaliyet alanı olarak otomotiv endüstrisinin ana ve yan sanayilerine yönelik bağlantı elemanlarının temini, depolanması ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. Yaklaşık 3.910 m² büyüklüğünde ve 5.517 palet kapasiteli lojistik merkezi ile operasyonlarını sürdüren şirket; başta Almanya olmak üzere Avrupa genelinde geniş bir müşteri ağına hizmet vermektedir.

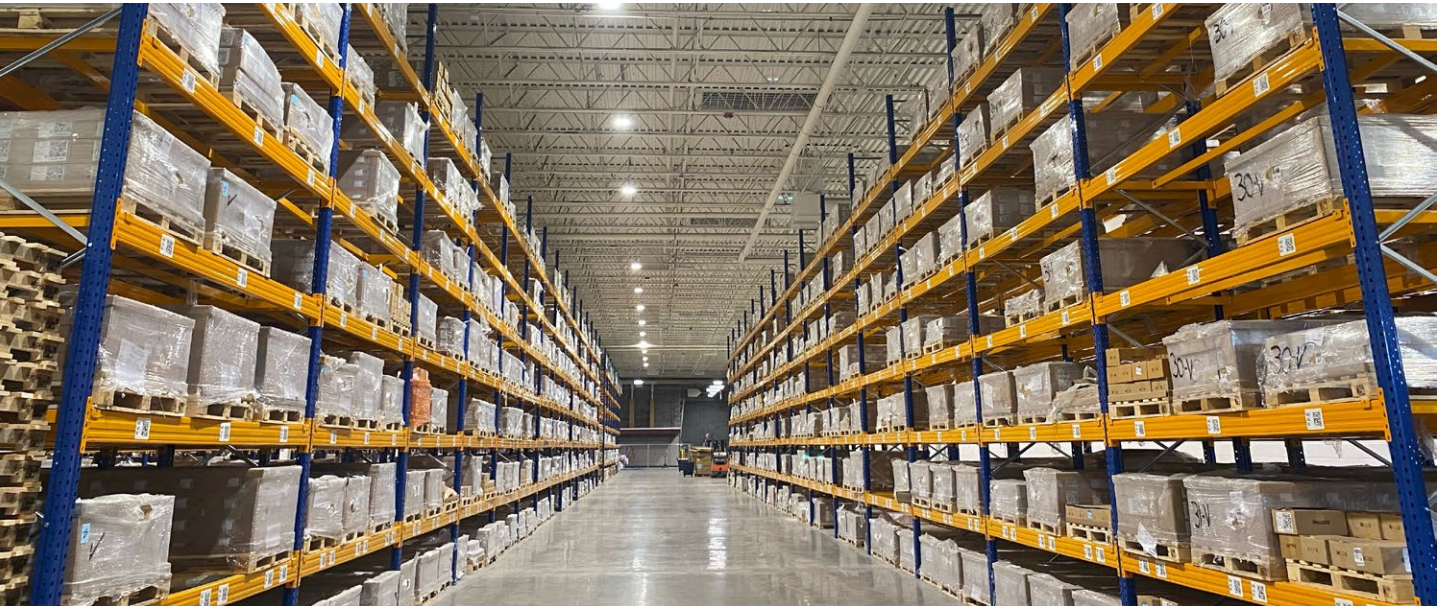
Şirket, kalite ve güvenilirlik odaklı yaklaşımı doğrultusunda 2024 yılında gerçekleştirilen IATF 16949 yerinde denetimini başarıyla tamamlamış; ayrıca otomotiv endüstrisinde bilgi güvenliği değerlendirmeleri için oluşturulan TISAX sertifikasına sahip olmayı sürdürmüştür.

2025 yılında otomotiv ve yan sanayi sektöründe yaşanan zorluklara rağmen Norm Fasteners GmbH,

güçlü operasyonel yapısı ile başarılı performansını devam ettirmiştir. Bu kapsamda, hizmet sunduğu müşterilerin tamamından "A Performans Puanı" almayı sürdürmüştür.

Norm Fasteners GmbH, dijitalleşme yolculuğu kapsamında 2022 yılında tamamladığı SAP geçişinin ardından, 2024 ve 2025 yıllarında sistem entegrasyonlarını ve süreç otomasyonlarını ileri seviyeye taşımıştır. Müşteri SAP entegrasyonlarının yanı sıra RPA projelerini devreye almış; EDI ve ASN entegrasyonları, portal entegrasyonları, EDI sipariş analizleri, siparişlerin otomatik aktarımı ve depo optimizasyon projelerini 2025 yılı sonu itibarıyla tamamlamıştır.

Norm Fasteners GmbH, başta otomotiv sektörü olmak üzere birçok endüstriye yüksek hizmet kalitesi, esnek lojistik çözümleri ve geniş ürün portföyü ile doğrudan hizmet sunmaya 2025 yılında da devam etmiştir. Şirket, 2026 döneminde devreye almayı planladığı elleçleme otomasyon makinesi yatırımı için proje çalışmalarını sürdürmüş; söz konusu yatırım ile iş sağlığı ve güvenliğini artırmayı, verimlilik ve operasyonel mükemmeliyet seviyesini daha da geliştirmeyi hedeflemektedir.



ROMANYA

Norm Holding bünyesinde satış ve pazarlama faaliyetleri yürüten Norm Fasteners Romanya, 2019 yılında Romanya'nın Ilfov şehrinde kurulmuş olup yaklaşık 2.450 m² kapalı alan ve 3.500 palet depo kapasitesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Norm Fasteners Romanya, Pitesti ve Craiova gibi önemli otomotiv merkezlerine yakınlığı, geniş OEM ürün portföyü ve çözüm odaklı yaklaşımı ile otomotiv firmaları için tercih edilen tedarikçi konumunu 2025 yılında da güçlendirmiştir. Norm Holding bağlı şirketler bünyesinde üretilen ürünlerin yanı sıra rekabetçi tedarikçilerden sağlanan ürünlerle oluşturulan geniş portföy sayesinde farklı sektörlerle yönelik satış faaliyetleri sürdürülmüştür.

Kuruluşundan bu yana istikrarlı büyümesini sürdüren Norm Fasteners Romanya, 2025 yılında cirosunu euro bazında %21 oranında artırmıştır.

POLONYA

Norm Fasteners Polonya, yaklaşık 2.500 m² kapalı alanı ve 4.150 paletlik depo kapasitesi ile 2025 yılında faaliyetlerini sürdürmüştür. Otomotiv başta olmak üzere tarım, inşaat, mobilya ve PVC sektörlerine yönelik tedarik çözümleri sunulmaktadır.

2025 yılında otomotiv sektörüne odaklı stratejisi doğrultusunda operasyonel süreçlerini güçlendiren Norm Fasteners Polonya, ERP tabanlı dijital altyapı çalışmalarını tamamlayarak stok yönetimi, sipariş takibi, izlenebilirlik ve lojistik planlama süreçleri daha şeffaf ve verimli bir yapıya kavuşturmuştur. Yerel ve deneyimli operasyon ekibi ile müşterilere teknik destek, hızlı teslimat ve esnek tedarik çözümleri sunulmuştur. Otomotiv sektörünün gerektirdiği yüksek kalite

Otomotiv sektörüne yönelik IATF 16949 sertifikası ilk denetimde başarıyla alınmış; hata önleme, atık azaltma ve sürekli iyileştirme süreçleri güçlendirilmiştir.

Dijitalleşme kapsamında süreçler robotik sistemler ile desteklenmiş; operasyonel verimlilik artırılmıştır. Ayrıca Norm Digital iş birliği ile dijital dönüşüm projeleri yürütülmüştür.

Norm Fasteners Romanya, 2026 yılında büyümesini kalite ve dijitalleşme odağında sürdürmeyi planlamaktadır. Bu kapsamda; otomotiv sektöründeki konumun güçlendirilmesi, endüstriyel pazarda büyümenin artırılması, dijitalleşme projelerinin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

standartları doğrultusunda süreçler yapılandırılmış; operasyonel güvenilirlik ve sürdürülebilir tedarik yaklaşımı güçlendirilmiştir.

Norm Fasteners Polonya, 2026 yılında kalite ve operasyonel mükemmellik odağında gelişimini sürdürmeyi planlamaktadır. Bu kapsamda; IATF sertifikasyon sürecinin tamamlanması, otomotiv müşterilerine yönelik hizmet kapsamının genişletilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.

FRANSA

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

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

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



SICAK DÖVME

NORM FORGING

Norm Forging, 2021 yılında Norm Holding'in sıcak dövme alanındaki üretim kapasitesini ve teknik yetkinliğini artırmak amacıyla kurulmuş olup, 2025 yılında operasyonel gelişimini sürdürmüştür. Manisa Salihli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Şirket, otomotiv başta olmak üzere farklı sektörlere yönelik üretim kapsamını genişletmiştir.

Üretim ve Teknoloji

Norm Forging, 2025 yılında gerçekleştirdiği yatırımlar ile üretim altyapısını güçlendirmiştir.

Yeni fabrika geçiş süreci ve pres hattı yatırımları ile toplam üretim hattı sayısı 13'e çıkarılmış; kapasite artırılmıştır. Mevcut hatlarda gerçekleştirilen iyileştirmeler ile verimlilik yükseltilmiş; sıcak dövme süreçlerinde çevrim sürelerini azaltan ve kalite standardizasyonunu güçlendiren uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Isıl işlem ve talaşlı imalat kabiliyetlerinin geliştirilmesi ile uçtan uca üretim yetkinliği ileri seviyeye taşınmıştır.

Dijitalleşme ve Otomasyon

Norm Forging, dijital dönüşüm çalışmalarını 2025 yılında hızlandırmıştır.

SAP altyapısı üzerinden yürütülen çalışmalar kapsamında üretim izleme sistemi devreye alınmış; anlık veri akışı sağlanarak süreçlerin izlenebilirliği artırılmıştır. Hat bazlı performans analizleri ile karar alma süreçleri hızlandırılmıştır. Üretim hatlarında

robotik otomasyon ve otomatik transfer sistemleri yaygınlaştırılarak iş gücü verimliliği ve süreç güvenilirliği artırılmıştır.

Sürdürülebilirlik

Norm Forging, sürdürülebilir üretim hedefleri doğrultusunda kaynak verimliliğine odaklanmıştır. Ürün tasarımında gerçekleştirilen iyileştirmeler ile metal hurda miktarı azaltılmış; enerji verimliliği projeleri ile karbon emisyonlarının düşürülmesine katkı sağlanmıştır.

İhracat ve Pazar Gelişimi

Norm Forging, ihracat odaklı büyüme stratejisi doğrultusunda Avrupa pazarındaki varlığını güçlendirmiştir. Yeni müşteri kazanımları sağlanmış; mevcut müşterilerle iş hacmi artırılmış ve yüksek katma değerli ürünlerin satış içindeki payı yükseltilmiştir.

Norm Forging, önümüzdeki dönemde üretim kapasitesini artırmaya yönelik yatırımlarını sürdürmeyi planlamaktadır. Bu kapsamda: dijitalleşme ve otomasyon projelerinin yaygınlaştırılması, sürdürülebilir üretim uygulamalarının geliştirilmesi, üretim kapasitesinin kademeli olarak artırılması hedeflenmektedir.



STD STANDART CIVATA

çözümün bir parçası

Standart Cıvata (STD), 1982 yılından bu yana geniş ürün portföyü ve güçlü dağıtım ağı ile faaliyet göstermiş; 2025 yılında da sürdürülebilir büyüme odağında operasyonlarını sürdürmüştür. Şirket, inşaat, otomotiv, beyaz eşya, enerji, mobilya gibi birçok sektöre yönelik ürün ve hizmet sunmaya devam etmektedir.

Operasyonel Yapı ve Pazar Kapsamı

STD, İzmir, Manisa, Kocaeli ve Ankara'da konumlanan depolama alanları ile toplam 45.000 palet kapasitesine ulaşmış; Türkiye genelinde yaygın satış ağı ile müşterilerine kesintisiz hizmet sağlamıştır.

Bağlı şirketler bünyesinde üretilen ürünlerin yanı sıra geniş tedarikçi ağı ile oluşturulan ürün portföyü sayesinde farklı sektörlerdeki müşterilere entegre çözümler sunulmuştur.

Büyüme ve İhracat

STD, 2025 yılında küresel ekonomik belirsizliklere rağmen güçlü finansal yapısını korumuştur.

Satış tonajı artırılmış, yeni müşteri kazanımları ile portföy genişletilmiş ve operasyonel kârlılık güçlendirilmiştir. İhracat tarafında Orta Doğu pazarına yönelik stratejik açılım gerçekleştirilmiş; bölgedeki müşteri ağı genişletilmiştir.

Tedarik Zinciri Yönetimi

STD, 2025 yılında tedarik zinciri süreçlerini uçtan uca iyileştirmeye odaklanmıştır.



- Stok doğruluğu ve ürün bulunurluğu artırılmış,
- Stok devir hızı ve yeterlilik analizleri düzenli olarak güncellenmiş,
- Planlama ve lojistik süreçlerinde yeni raporlama yapıları oluşturulmuştur.

Grup içi koordinasyon toplantıları ile üretim-stok senkronizasyonu güçlendirilmiş; tedarik sürekliliği ve operasyonel esneklik artırılmıştır.

TİCARET





Tedarikçi çeşitlendirme çalışmaları ile riskler azaltılmış; sürdürülebilir tedarik yapısı desteklenmiştir.

Dijitalleşme ve Verimlilik

STD, dijital dönüşüm kapsamında müşteri ve operasyon süreçlerini güçlendirmiştir.

Geliştirilen STD Connect CRM sistemi ile satış öncesi ve sonrası tüm süreçler dijitalleştirilmiş;

müşteri deneyimi veri odaklı yönetilmeye başlanmıştır.

B2B e-ticaret altyapısı yenilenmiş; kullanıcı deneyimi geliştirilmiş ve sipariş süreçleri hızlandırılmıştır.

Depo operasyonlarında yapay zekâ destekli yerleştirme ve toplama algoritmaları ile operasyonel verimlilik artırılmıştır.

Kanban Hizmet Modeli (STENCO)

2025 yılında devreye alınan STENCO Kanban modeli ile müşteri üretim hatlarında tedarik sürekliliği sağlanmıştır. Bu model sayesinde: stok yönetimi optimize edilmiş, tedarik süreçleri sadeleştirilmiş, kalite izlenebilirliği uçtan uca sağlanmıştır.



Ürün Portföyü ve İş Birlikleri

STD, 2025 yılında ürün portföyünü güçlendirmeye yönelik stratejik iş birlikleri gerçekleştirmiştir.

BAYMAX ve KARBOSAN ile kurulan iş birlikleri sayesinde özellikle hırdavat ve paslanmaz ürün gruplarında rekabet avantajı elde edilmiştir.

İnsan Kaynağı ve Organizasyonel Gelişim

STD, çalışan gelişimini ve organizasyonel verimliliği destekleyen uygulamalarını 2025 yılında da sürdürmüştür. Performans yönetim sistemleri uygulanmış; teknik ve kişisel gelişim eğitimleri ile çalışan bağlılığı artırılmıştır. Dijital projelere hızlı adaptasyon ile organizasyonel çeviklik güçlendirilmiştir.

STD, 2026 yılında dijitalleşme ve büyüme odaklı stratejisini sürdürmeyi planlamaktadır.

Bu kapsamda; dijital altyapı yatırımlarının derinleştirilmesi, ihracat hacminin artırılması, sektörel çeşitlendirme, müşteri deneyiminin veri odaklı yönetimi öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.



KİMYA

NORM COATING

Norm Coating, 1998 yılında kurulmuş olup İzmir, Salihli ve Sakarya'da konumlanan üretim tesisleri ile ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermiştir. Otomotiv başta olmak üzere birçok sektöre yönelik bağlantı elemanları kaplama çözümleri sunmuştur.

Üretim ve Kapasite Gelişimi

Norm Coating, 2025 yılında gerçekleştirdiği yatırımlar ile üretim kapasitesini önemli ölçüde artırmıştır.

Sakarya tesislerinde devreye alınan yeni hatlar ile:

- Çinko/çinko nikel kaplama kapasitesi 750.000 m²/yıl,
- Kataforez kaplama kapasitesi 3.000.000 m²/yıl,
- Toz boya kapasitesi 2.500.000 adet/yıl,
- Yaş boya kapasitesi 800.000 adet/yıl,
- Fren diski boyama kapasitesi 300.000 adet/yıl seviyesine ulaşmıştır.

Ayrıca elektrolitik kaplama tesislerinde yapılan iyileştirmeler ve 33 adet redresör yatırımı ile enerji tüketimi azaltılmıştır.

Operasyonel İyileştirme ve Otomasyon

Norm Coating, üretim ve lojistik süreçlerini optimize etmek amacıyla hat taşıma ve modernizasyon çalışmalarını tamamlamıştır.

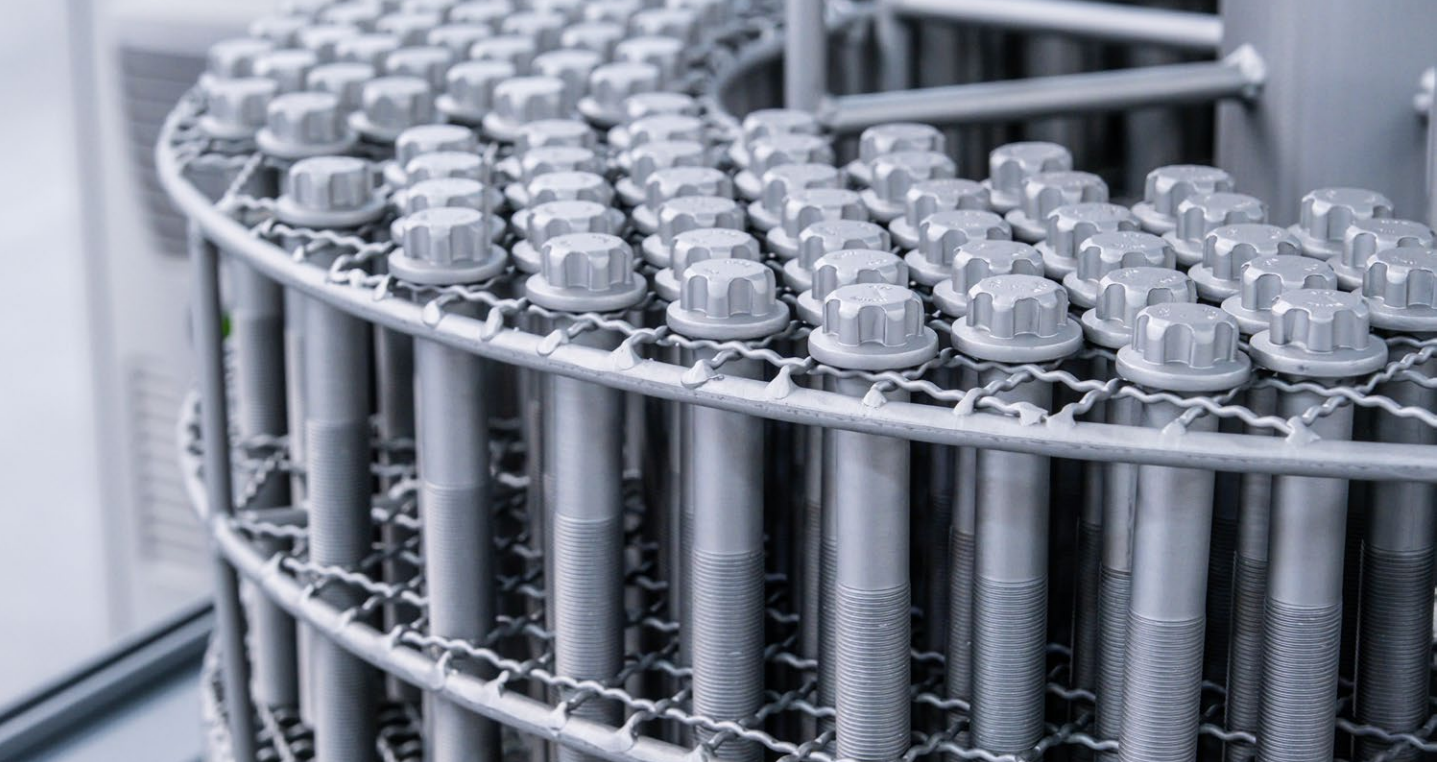
- 57 otomatik ve 11 manuel hattın taşınması gerçekleştirilmiştir.
- Lojistik merkezinde 8 otomatik ve 5 manuel paketleme hattı devreye alınmıştır.
- Robotik otomasyon projeleri başlatılmıştır.

Bu çalışmalar ile üretim verimliliği ve operasyonel esneklik artırılmıştır.

Dijitalleşme

Norm Coating, 2025 yılında dijital dönüşüm altyapısını güçlendirmiştir.





Doruk Otomasyon iş birliği ile yürütülen çalışmalar kapsamında sistem hazırlıkları tamamlanmış; web tabanlı otomasyon sisteminin 2026 yılında devreye alınması planlanmıştır.

Ayrıca lamelli tesislerde dijital dönüşüm ve yenileme çalışmaları sürdürülmüş; süreçlerin veri odaklı yönetimine yönelik altyapı geliştirilmiştir.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Norm Coating, iş sağlığı ve güvenliği alanında

teknoloji odaklı uygulamalar geliştirmiştir.

- UWB teknolojisi ile bölge bazlı hız kontrol sistemleri devreye alınmıştır.
- Merkezi veri yönetimi ile riskler tek noktadan izlenebilir hale getirilmiştir.
- Görsel ve sesli uyarı sistemleri ile operasyonel güvenlik artırılmıştır.

2026 yılı için yapay zekâ destekli “Akıllı İSG Ajanları” uygulamasının devreye alınması planlanmıştır.

Operasyonel Mükemmellik

Norm Coating, sürekli iyileştirme yaklaşımını organizasyon genelinde yaygınlaştırmıştır.

2025 yılında: 966 öneri sunulmuş, 377 Kaizen çalışması hayata geçirilmiştir.

İzmir, Salihli ve Sakarya tesislerinde gerçekleştirilen iyileştirme projeleri ile operasyonel verimlilik artırılmış; proje pazarı değerlendirmelerinde ödüller kazanılmıştır.



Ar-Ge ve Teknoloji

Norm Coating, 2025 yılında Ar-Ge yetkinliğini önemli ölçüde geliştirmiştir.

- Toplam 12 proje hayata geçirilmiş,
- 5 akademik makale yayımlanmış,
- 13 TÜBİTAK projesi yürütülmüş,
- 3 patent başvurusu gerçekleştirilmiş,
- 2 yeni ürün geliştirilmiştir.

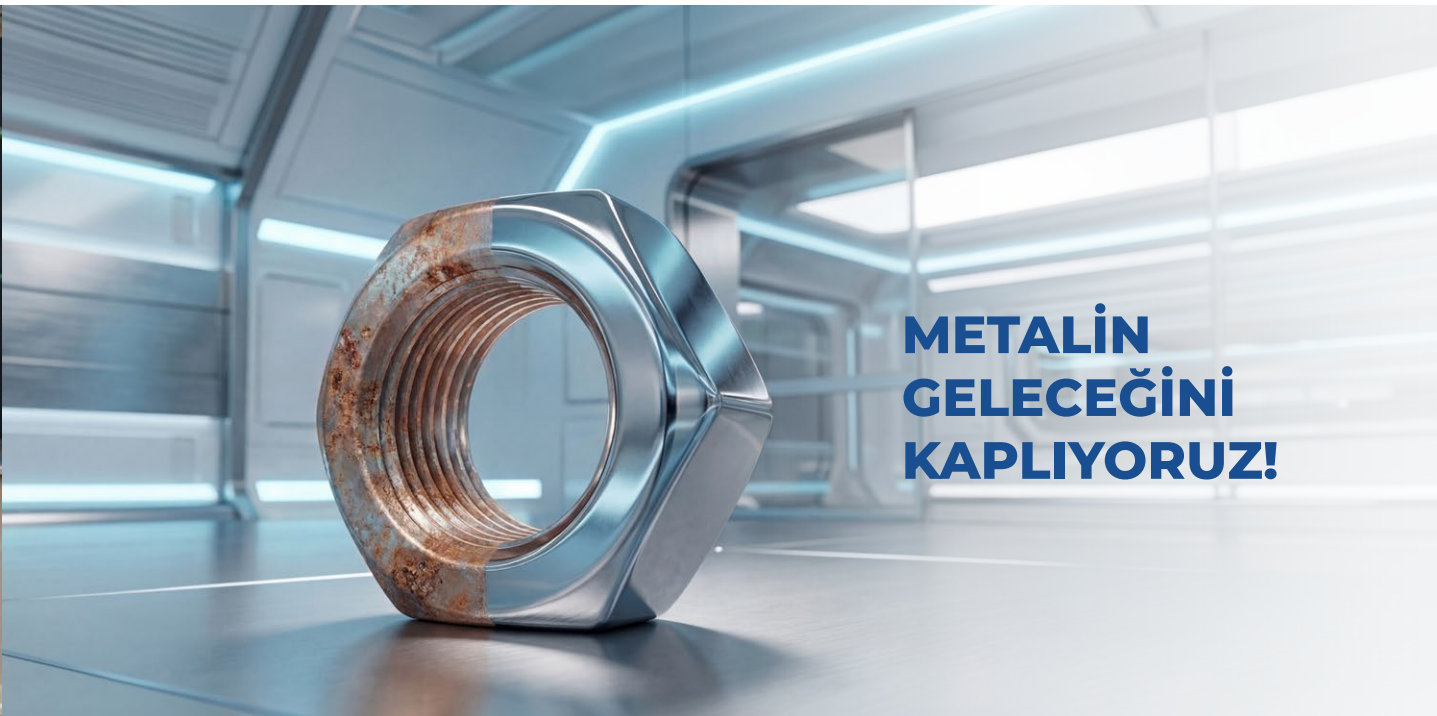
Kasım 2025 itibarıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı onaylı Ar-Ge Merkezi statüsü kazanılmıştır.

Gelecek Dönem

Norm Coating, önümüzdeki dönemde üretim ve teknoloji yatırımlarını sürdürmeyi planlamaktadır.

Bu kapsamda: yeni lamelli kaplama tesisinin devreye alınması, robotik otomasyon uygulamalarının yaygınlaştırılması, dijitalleşme projelerinin tamamlanması, kimyasal üretim yetkinliğinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

2024 yılı “İSO İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırmasında 259'uncu sırada yer alan Norm Coating'in, 2025 yılı sonuçlarında da faaliyet alanındaki gelişimini sürdürerek başarılı performansının devam ettirilmesi hedeflenmektedir.



**METALİN
GELECEĞİNİ
KAPLIYORUZ!**

KALIP VE TALAŞLI İMALAT

NORM TOOLING

Norm Tooling, 2025 yılında kalıp üretimi ve talaşlı imalat alanlarında sürdürülebilir büyüme ve katma değerli üretim odağında faaliyetlerini sürdürmüştür. Bağlı şirketlere hizmet veren yapıdan çıkarak yurt içi ve yurt dışı müşterilere yönelik ürün ve hizmet kapsamını genişletmiş; müşteri çeşitliliğini artırmıştır.

Havacılık sektörünün uluslararası kalite standardı olan AS9100 sertifikasına sahip; bağlantı elemanları, sac şekillendirme ve talaşlı imalat süreçlerini aynı çatı altında sunabilen tek yerli firma olarak konumunu güçlendirmiştir. Bu entegre üretim kabiliyeti sayesinde müşterilerine yüksek kalite, izlenebilirlik ve operasyonel esneklik sunmuştur.

Üretim ve Operasyonel Gelişim

Norm Tooling, üretim süreçlerinde kapasite artışı ve verimlilik odaklı iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Kalıp üretim bölümünde MES sistemleri ile kullanılabilirlik oranları izlenmiş; elde edilen veriler doğrultusunda iyileştirme çalışmaları yürütülerek %20 verimlilik artışı sağlanmıştır.

Talaşlı imalat bölümünde: ikincil işlemler genişletilmiş, kayar otomat yatırımları ile üretim hacmi %300 artırılmış, otomasyon oranı %90 seviyesine ulaşmıştır.

Bu gelişmeler ile entegre üretim yapısı güçlendirilmiş ve operasyonel esneklik artırılmıştır.

Norm Tooling Ar-Ge

Norm Tooling Ar-Ge Merkezi, proje yönetimi, test birimi ve fikri ve sınai mülkiyet hakları olmak üzere üç ana yapı altında faaliyet göstermiştir.

2025 yılı itibarıyla:

- TÜBİTAK 1505 ve 1832 programları kapsamında yürütülen projeler,
- Şirket bünyesinde geliştirilen iç projeler ile birlikte toplam 13 proje gerçekleştirilmiştir.

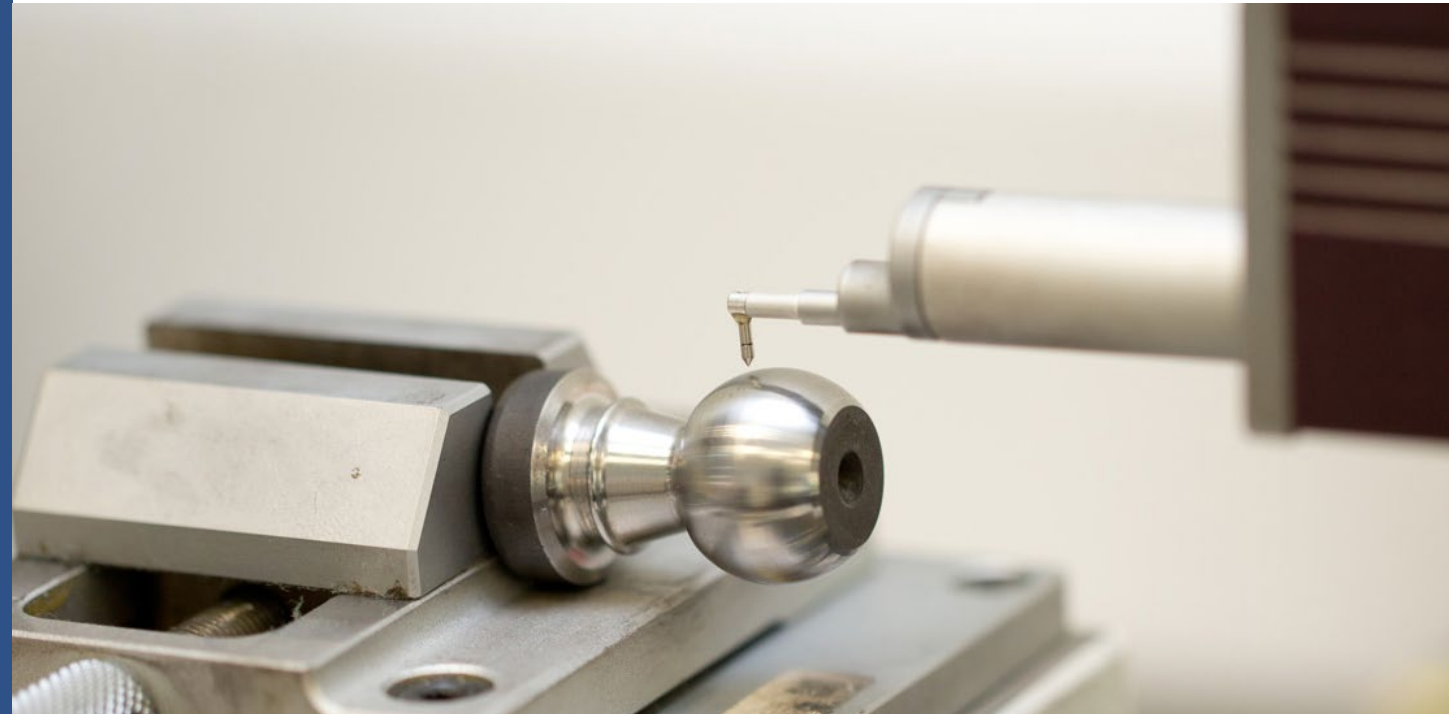
Ar-Ge Merkezi bünyesinde yüksek lisans ve doktora seviyesinde mühendislerden oluşan 18 kişilik uzman ekip görev almıştır.

Ar-Ge faaliyetleri kapsamında 2025 yılında 2 patent başvurusu gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmalar, Norm Tooling'in teknoloji odaklı büyüme stratejisinin ve inovasyon kapasitesinin somut çıktıları olarak öne çıkmıştır.

Dijitalleşme

Norm Tooling, dijital dönüşüm çalışmalarını üretim süreçlerine entegre etmiştir.



MES sistemleri ile OEE performansı anlık olarak izlenebilir hale getirilmiş; üretim sahasında veri odaklı yönetim anlayışı güçlendirilmiştir. Bu sayede iş gücü optimizasyonu sağlanmış ve operasyonel verimlilik artırılmıştır.

Operasyonel Mükemmellik

Norm Tooling, yalın üretim prensipleri doğrultusunda operasyonel mükemmellik yaklaşımını yaygınlaştırmıştır.

Gemba uygulamaları ile sahadaki performans anlık olarak izlenmiş; ekipler arası koordinasyon güçlendirilmiş ve karar alma süreçleri hızlandırılmıştır.

2025 yılında: Kaizen katılım oranı %20 artırılmış, toplam 97 Kaizen çalışması tamamlanmıştır.

Bu çalışmalar ile süreçlerde şeffaflık, çeviklik ve sürekli iyileştirme kültürü güçlendirilmiştir.

Entegre Yönetim Sistemleri ve Sürdürülebilirlik

Norm Tooling, enerji ve çevre yönetimi süreçlerini dijital altyapı ile desteklemiştir.

Üretim alanlarında bulunan 18 elektrik panosuna enerji analizörleri entegre edilmiş; merkezi sistem ile enerji tüketimi anlık olarak izlenebilir hale getirilmiştir. Bu sayede veri odaklı enerji yönetimi ve verimlilik artışı sağlanmıştır.

ISO14001kapsamındagerçekleştirilendenetimlerde çevre mevzuatına tam uyum sağlanmış; herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmemiştir. İç denetim süreçleri dijital platformlara taşınarak izlenebilirlik artırılmıştır.

Atık yönetimi kapsamında:

- Metal talaşların geri kazanımı sağlanmış,
- Yağ ayrıştırma sistemleri ile kaynak verimliliği artırılmıştır.

Şirket, 2030 yılına kadar emisyonlarını %50 azaltmayı ve 2050 yılında net sıfır hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Norm Tooling, 2025 yılında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını güçlendirmiştir.

- Makine emiş sistemleri ile hava kalitesi iyileştirilmiş,
- Radyant ısıtıcı sistemleri güvenli hale getirilmiş,
- Ergonomik iyileştirmeler ile çalışan sağlığı desteklenmiş,
- Yangın algılama ve söndürme sistemleri devreye alınmıştır.

Bu uygulamalar ile çalışma ortamı daha güvenli ve sürdürülebilir hale getirilmiştir.

Pazarlama ve İş Geliştirme

Norm Tooling, 2025 yılında marka görünürlüğünü artırmaya ve müşteri portföyünü genişletmeye odaklanmıştır.

Müşteri ziyaretleri, fuar bağlantıları ve sektörel iletişim çalışmaları ile yeni müşteri kazanımı desteklenmiş; mevcut müşterilerle ilişkiler güçlendirilmiştir.

Özellikle Avrupa pazarında yeni iş fırsatları değerlendirilmiş; teknik yetkinlik, kalite ve esneklik odağında marka konumlandırması güçlendirilmiştir.

Gelecek Dönem

Norm Tooling, 2026 yılında entegre üretim yapısını daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu kapsamda:

- Kalıp üretim ve talaşlı imalat entegrasyonunun geliştirilmesi,
- %100 otomasyon destekli üretim sistemine geçiş,
- Görüntü işleme ve kalite kontrol sistemlerinin yaygınlaştırılması,
- Global pazarlarda müşteri ağının genişletilmesi,
- Havacılık sektöründe büyüme öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.



AR-GE MERKEZİ VE MÜHENDİSLİK

Ar-Ge Vizyonu ve Stratejik Yaklaşım

Norm Fasteners, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini faaliyetlerinin merkezinde konumlandırmış; müşteri memnuniyetini sürdürülebilir şekilde geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu doğrultuda sektör dinamiklerini, teknolojik gelişmeleri ve üretim yöntemlerindeki yenilikleri yakından takip etmiş; ürün ve üretim süreçlerine yönelik geliştirme çalışmalarını bu yaklaşım çerçevesinde yönlendirmiştir. Ar-Ge stratejisini, bağlantı elemanları sektöründe değişen müşteri ihtiyaçları, üretim teknolojilerindeki gelişmeler ve küresel rekabet koşullarına uyum sağlayacak şekilde kurgulamıştır.

Ar-Ge Odak Alanları

Norm Fasteners, 2025 yılı boyunca Ar-Ge faaliyetlerini bağlantı elemanları alanında ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu kapsamda;

- Yenilikçi bağlantı elemanı tasarımları geliştirmiş,
- Soğuk dövme ve şekillendirme proseslerini iyileştirmiş,
- Kalıp teknolojileri ve takım ömrünü artırmaya yönelik yüzey mühendisliği uygulamalarını incelemiş,
- Malzeme seçimi ve ısıtma işlem süreçlerinin

mekanik özellikler üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

Ayrıca, ürün ve proses geliştirme çalışmalarını desteklemek amacıyla sonlu elemanlar simülasyonları, veri temelli analiz yöntemleri ve mühendislik tasarım yazılımları gibi dijital araçlardan etkin şekilde yararlanmıştır.

Dijital Mühendislik ve Analitik Çalışmalar

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, TETLIGHT® ve HEXLIGHT® ürün grupları için özel tasarım ve hesaplama yazılımları geliştirmiş; bu sayede mühendislik altyapısının dijitalleşmesine yönelik önemli adımlar atmıştır. Geliştirilen yazılım araçları ile ürün geliştirme süreçlerinde standartlaşma sağlamış; tasarım sürelerini kısaltmış ve operasyonel güvenilirliği artırmıştır.

Bununla birlikte, yapay zekâ ve makine öğrenmesi yaklaşımlarından yararlanarak yapay sinir ağları aracılığıyla bağlantı elemanlarının titreşim altındaki dinamik davranışlarını tahmin etmeye yönelik çalışmalar yürütmüştür. Bu sayede titreşim kaynaklı gevşeme davranışlarının daha hızlı ve yüksek doğrulukla analiz edilmesine yönelik mühendislik yetkinliklerini geliştirmiştir.



Üretim Verimliliği Çalışmaları

Norm Fasteners, üretim verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalarını 2025 yılında da sürdürmüştür. Bu kapsamda yürüttüğü projelerden birinde, soğuk şekillendirme proseslerinde kullanılan sıvama bıçaklarının geometri, malzeme, sertlik ve kaplama parametrelerini analiz etmiş; optimum özellikleri belirleyerek üretim verimliliğini artırmıştır. Elde ettiği bulguları kesme bıçaklarına uyarlayarak takım sarfiyatını ve maliyetleri azaltmayı hedeflemiştir.

Ürün Geliştirme Faaliyetleri

Norm Fasteners, ürün geliştirme faaliyetleri kapsamında farklı uygulama ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi bağlantı elemanı çözümleri geliştirmeyi sürdürmüştür.

Bu kapsamda:

- HEXLIGHT® Extra hibrit cıvatasının tasarım sürecini tamamlamış, numune üretimlerini gerçekleştirmiş ve test süreçlerini başarıyla sonuçlandırmıştır.
- STEADIBOLT® markalı tırtıllı bağlantı elemanını titreşimli ortamlarda gevşeme direncini artırmak amacıyla geliştirmiştir.
- NOW LIVE® tek yönlü güvenlik cıvatasını dar montaj alanlarında yüksek tork dayanımı sağlayacak şekilde revize etmiş ve ilk ticari uygulamasını hayata geçirmiştir.

Bilimsel Yayınlar ve Akademik Başarılar

Norm Fasteners Ar-Ge ekipleri, yürüttüğü çalışmaları akademik platformlara taşımıştır. “Effect of Boriding on Wear and Fatigue Life of WC-Co Die Inserts in Cold Forming” başlıklı çalışma Engineering Failure Analysis dergisinde yayımlanmıştır.

Ayrıca;

- ICONST-EST konferansında korozyon performansına yönelik çalışma,
- RDCONF 2025’te sonlu elemanlar analizi ve bağlantı davranışları üzerine çalışmalar sunulmuştur.

“Analytical Prediction and Experimental Validation of Bolt Self-Loosening under Vibration” başlıklı çalışma ise RDCONF 2025 Ar-Ge ve İnovasyon Ödülleri’nde birincilik kazanmış ve European Journal of Research and Development dergisinde yayımlanmıştır.

Ar-Ge Yayınları

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, her yıl olduğu gibi 2025 yılında da bir önceki yıla ait çalışmaların çıktılarından oluşan “Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi Yayınları” kitabını yayımlamıştır. Bu kitapta, ulusal ve uluslararası platformlarda yayımlanan makale ve bildirileri derleyerek sektör ve akademi ile paylaşmıştır.

TÜBİTAK Projeleri ve İş Birlikleri

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, sürdürülebilir üretim ve ileri malzeme teknolojilerine yönelik proje çalışmalarını sürdürmüştür. TÜBİTAK 1832 – Sanayide Yeşil Dönüşüm Programı kapsamında kabul edilen proje ile 14,8 ve üzeri ultra yüksek dayanım sınıfına sahip bağlantı elemanlarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar başlatmıştır.

Bu kapsamda yeni malzeme ve ısıtım işlem yaklaşımlarını araştırmış; mekanik performansı doğrulamaya yönelik test çalışmalarını yürütmüştür. Ayrıca EIT Manufacturing ile akıllı bağlantı elemanları, dijital dönüşüm ve yeşil üretim alanlarında potansiyel iş birliği fırsatlarını değerlendirmiştir.

Müşterilerle Ortak Ar-Ge Çalışmaları

Norm Fasteners, müşterileriyle yürüttüğü ortak Ar-Ge ve ürün geliştirme çalışmaları kapsamında farklı sektörlerin ihtiyaçlarına yönelik mühendislik çözümleri geliştirmiştir. Bu doğrultuda tasarım, simülasyon, numune üretimi ve test süreçlerini içeren çeşitli projeler gerçekleştirmiştir.

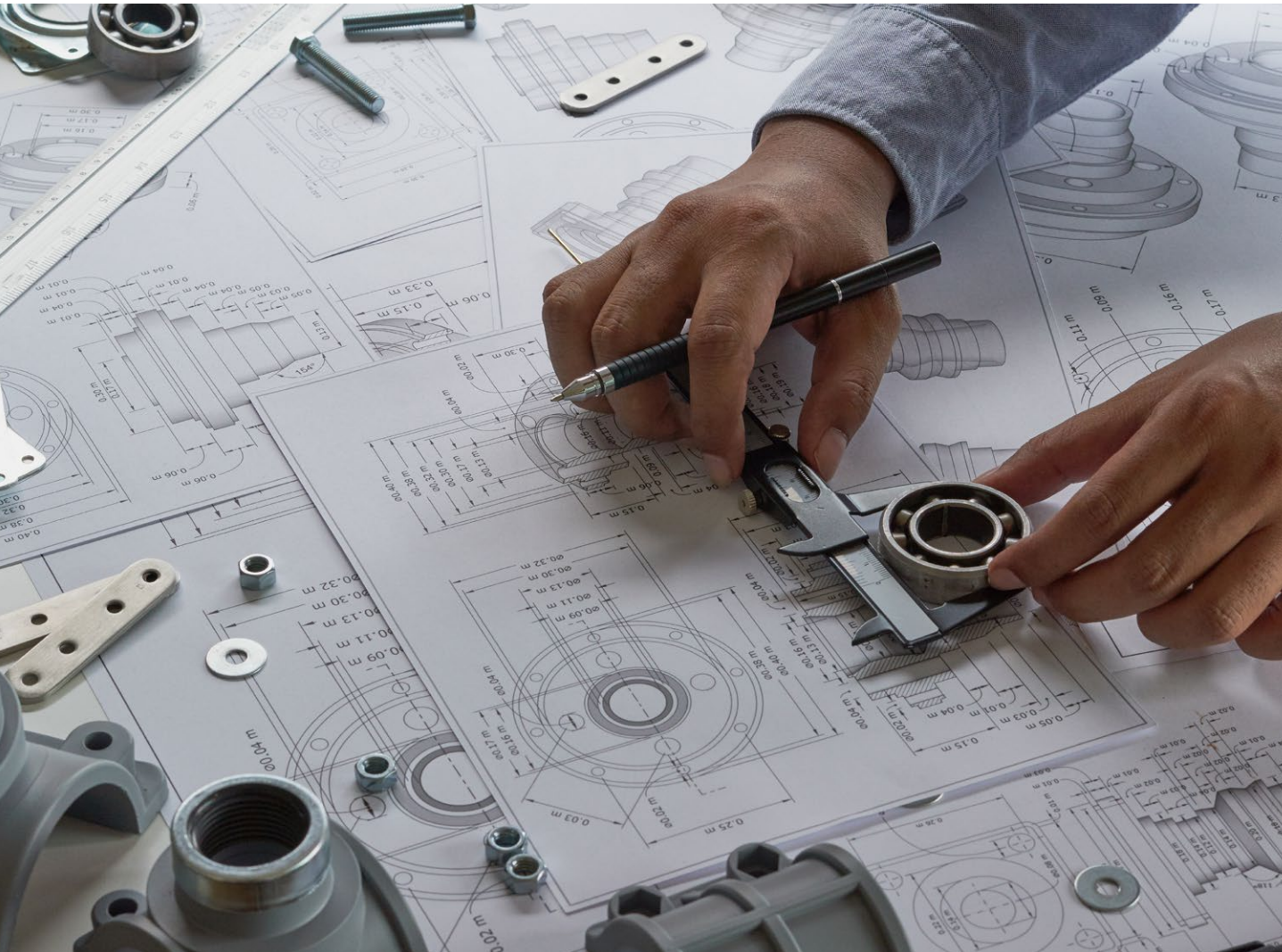
Ar-Ge Ekosistemi ve Eğitim Faaliyetleri

Norm Fasteners Ar-Ge Merkezi, ulusal Ar-Ge ve inovasyon ekosistemindeki etkinliklere aktif katılım sağlamıştır. Bu kapsamda ARGEMİP tarafından düzenlenen Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Buluşması’na ve Gebze Teknik Üniversitesi Ar-Ge ziyaret programına katılmıştır.

Ayrıca ekipleri, Türk Patent ve Marka Kurumu Akademi tarafından düzenlenen eğitimlere katılarak fikri ve sınai mülkiyet alanındaki yetkinliklerini geliştirmiştir. Ar-Ge Merkezi, ihtiyaç duyulması halinde müşterilerine teknik eğitim ve mühendislik desteği sunmuştur.

Teknik Müşteri Ziyaretleri

Norm Fasteners Ar-Ge ekipleri, müşteri memnuniyetini artırmak ve teknik iş birliklerini güçlendirmek amacıyla müşterilere ve çözüm ortaklarına teknik ziyaretler gerçekleştirmiştir. Bu ziyaretlerde üretim hatları ve Ar-Ge merkezleri yerinde incelenmiş; projeleri teknik açıdan değerlendirilmiş, mühendislik problemlerine çözüm geliştirilmiş ve yeni iş birliği fırsatlarını ele alınmıştır.



NORM STAMPING

Norm Stamping, 2025 yılında büyüme ve kapasite artışı odağında faaliyetlerini sürdürmü; gerçekleştirdiği yatırımlar ile üretim altyapısını güçlendirmiştir. Şirket, devreye aldığı yeni üretim alanı ve artan üretim kabiliyetleri sayesinde müşteri taleplerine daha hızlı ve kapsamlı çözümler sunan bir yapıya ulaşmıştır.

Üretim ve Kapasite Gelişimi

2025 yılı içerisinde devreye alınan 10.000 m² yeni üretim alanı, Norm Stamping'in büyüme yolculuğunda önemli bir adım olmuştur. Bu yatırım ile üretim altyapısı güçlendirilmiş, operasyonel verimlilik artırılmış ve daha çevik bir üretim yapısı oluşturulmuştur.

Artan kapasite ile toplam üretim hacmi 600 milyon adet seviyesine ulaşmış; bu gelişim, şirketin üretim gücünü ve süreç olgunluğunu ortaya koymuştur.

Ürün Portföyü ve Gelişim

Norm Stamping, 2025 yılında ürün portföyünü dengeli şekilde genişletmiştir.

Rondela üretimindeki güçlü konum korunurken, sac parça üretiminde sağlanan büyüme ile ürün çeşitliliği artırılmıştır. Standart ürün grubunda ise kademeli ve sürdürülebilir büyüme sağlanmış; müşteri ihtiyaçlarına yönelik esnek çözümler geliştirilmiştir.

Operasyonel Mükemmellik

Norm Stamping, 2025 yılı boyunca kalite, verimlilik ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımını sürdürmüştür. Yeni üretim alanının sağladığı imkanlar ile daha yalın, daha verimli ve büyümeye hazır bir organizasyon yapısı güçlendirilmiş; süreçlerde esneklik ve hız artırılmıştır.

Gelecek Dönem

Norm Stamping, 2025 yılında gerçekleştirdiği yatırımlar ile önümüzdeki dönem için güçlü bir büyüme altyapısı oluşturmuştur. Yeni fabrika yatırımı, artan üretim hacmi ve genişleyen ürün portföyü ile birlikte, sac şekillendirme alanındaki stratejik gelişimin sürdürülmesi hedeflenmektedir.

SAC ŞEKİLLENDİRME



NORM ADDITIVE

Norm Additive, 2024 yılında kurulmuş ve Türkiye'de eklemeli imalat teknolojilerinin yaygınlaştırılmasına öncülük etmek amacıyla faaliyetlerine başlamıştır. EOS GmbH ile gerçekleştirdiği stratejik iş birliği kapsamında markanın Türkiye'deki tek yetkili distribütörü konumuna ulaşmıştır.

Satış ve Servis Altyapısı

Şirket, 2025 yılı boyunca Türkiye genelinde 350'den fazla firmayı ziyaret ederek eklemeli imalat çözümlerini tanıtmış; satışını gerçekleştirdiği makinelerin kurulum, eğitim ve bakım süreçlerini başarıyla yürütmüştür.

Servis ekibinin teknik yetkinliklerini geliştirmiş ve kullanıcılarına yüksek standartlarda hizmet sunarak satış sonrası hizmet kalitesini güçlendirmiştir.

Eğitim ve Danışmanlık

Müşteri ekiplerine teknik danışmanlık ve uygulamalı eğitim hizmetleri sunan Norm Additive; eğitim programlarını Türkiye genelinde farklı bölgelerde konumlanan iş ortakları ile iş birliği içinde gerçekleştirmiştir.

Uluslararası Temsil ve Etkinlikler

Norm Additive, 2025 yılı boyunca uluslararası etkinliklerde aktif rol almıştır.

- Formnext kapsamında Frankfurt'ta EOS ile birlikte yer almış ve yeni iş fırsatları geliştirmiştir.

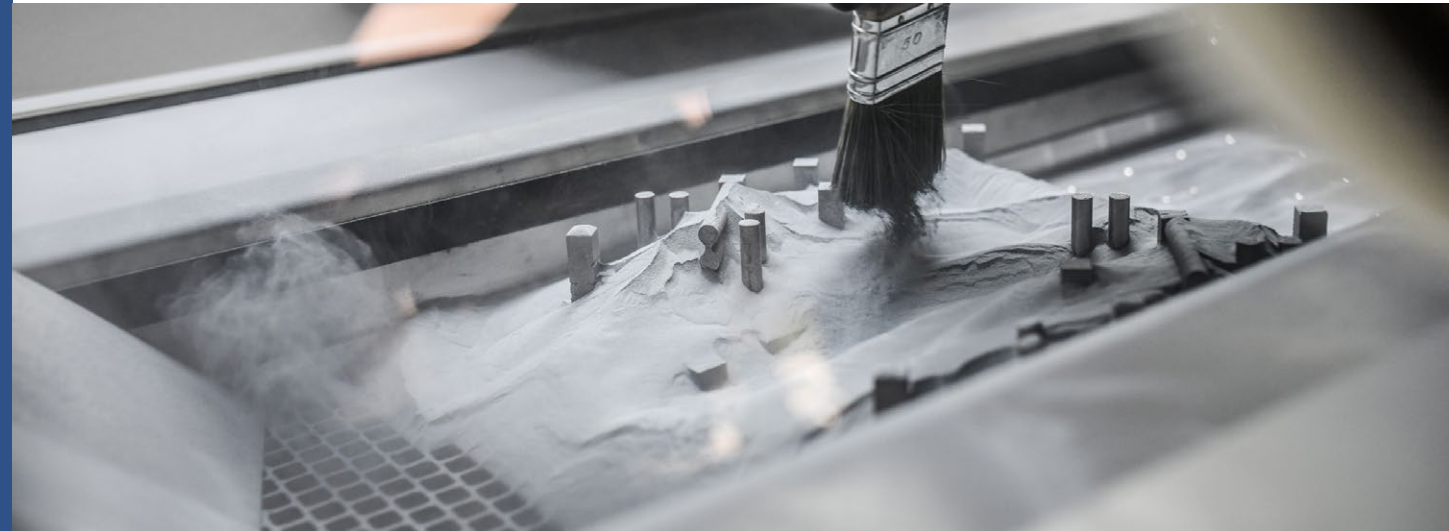


- Additive Manufacturing Conference etkinliğine sponsor olarak katılmış ve sektörel görünürlüğünü artırmıştır.
- Ev sahipliğini üstlendiği EOS Xperience Days etkinliği ile sektör profesyonelleri ile doğrudan temas kurarak iş birliklerini güçlendirmiştir.

Pazar Gelişimi ve Sektörel Konumlanma

Norm Additive, faaliyetlerini yalnızca makine satışı ile sınırlı tutmamış; entegre, sürdürülebilir ve katma değer yaratan çözümler sunan bir iş modeli benimsemiştir.

EKLEMELİ İMALAT





Havacılık, otomotiv, makine ve medikal sektörlerinde yürüttüğü projeler ile geniş ve çeşitli bir müşteri portföyü oluşturmuştur. Ayrıca servis yatırımlarını artırarak makinelerin yüksek verimlilikle kullanılmasını sağlamış ve teknik danışmanlık hizmetleri ile üretim süreçlerinin etkinliğini artırmıştır.

Sürdürülebilirlik

Norm Additive, 2025 yılı boyunca eklemeli imalat malzemelerinin geri dönüşümüne yönelik çalışmalar yürütmüş ve çevresel etkilerin azaltılmasını destekleyen uygulamalar geliştirmiştir.

Gelecek Dönem

Norm Additive, 2026 yılında daha büyük ölçekli projelere odaklanarak sektörün öncü teknoloji sağlayıcılarından biri olmayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda:

- Kalıpçılık, otomotiv, makine ve havacılık sektörlerine özel çözümler geliştirmeyi,
- Eğitim ve danışmanlık hizmetlerini daha geniş ölçekte sunmayı,
- Servis altyapısını güçlendirerek müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkin yanıt vermeyi planlamaktadır.

Şirket, Additive Manufacturing Conference 2026 ve SAHA Expo etkinliklerinde yer alarak sektörel görünürlüğünü artırmayı hedeflemektedir.

NORM 3D

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

Satış ve Servis Altyapısının Güçlendirilmesi

Norm 3D, 2025 yılı boyunca Türkiye genelinde 350’den fazla firmayı ziyaret ederek eklemeli imalat çözümlerini tanıtmış; satışını gerçekleştirdiği makinelerin kurulum, eğitim ve bakım süreçlerini etkin ve başarılı bir şekilde yürütmüştür. Bu süreçte servis ekibinin yetkinlikleri geliştirilmiş, tüm kullanıcılara yüksek standartlarda hizmet sunulması sağlanmıştır.

Eğitim ve Danışmanlık

Müşteri ekiplerine teknik danışmanlık ve uygulamalı eğitim hizmetleri sunulmuş; eğitim programları Türkiye’nin farklı bölgelerinde yer alan partner firmalarla iş birliği içinde gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası temsil ve Etkinlikler

Kasım ayında Almanya’nın Frankfurt şehrinde düzenlenen FORMNEXT’25 Fuarı’na EOS ile birlikte katılım sağlanmış, çeşitli iş potansiyellerinin geliştirilmesine yönelik önemli temaslar kurulmuştur.

Nisan ayında gerçekleştirilen Additive Manufacturing Conference’ına EOS ile birlikte sponsor olarak katılım sağlanmış ve sektörel görünürlük artırılmıştır.

Kasım ayında ev sahipliğini yaptığı EOS Xperience Days etkinliğinde ise sektör profesyonelleriyle birebir temas kurularak iş birlikleri güçlendirilmiştir.

Mevcut Pazarlar ve Sektörel Stratejiler

Norm 3D, faaliyetlerini yalnızca yazıcı satışıyla sınırlı tutmayarak; sürdürülebilir, entegre ve katma değer yaratan çözümler sunmayı hedeflemektedir. Havacılık, otomotiv, makine ve medikal sektörlerinde yürütülen projeler sayesinde geniş ve çeşitli bir müşteri portföyü oluşturulmuştur.

Ayrıca servis yatırımları artırılarak yazıcıların yüksek verimlilikle kullanımı sağlanmış; sunulan teknik danışmanlık hizmetleri ile üretim süreçlerinin etkinliği ve verimliliği önemli ölçüde geliştirilmiştir.

Sürdürülebilirlik

Norm 3D, 2025 yılı boyunca eklemeli imalat malzemelerinin geri dönüşümüne yönelik çalışmalar gerçekleştirmiş ve çevresel etkileri azaltmayı amaçlayan sürdürülebilir üretim uygulamalarını desteklemiştir.

2026 Yılı Hedefleri

Norm 3D, 2026 yılında daha büyük ölçekli projelere imza atarak sektörün öncü teknoloji sağlayıcılarından biri olmayı hedeflemektedir. Kalıpçılık, makine imalatı, otomotiv ve havacılık gibi sektörlerde özel çözümler geliştirilecek; eğitim ve danışmanlık hizmetleri ise daha geniş bir ölçekte sunulacaktır.

Servis altyapısının güçlendirilmesi ve ileri teknolojiye sahip makinelerin sağlanmasıyla, Türkiye’deki kullanıcıların ihtiyaçlarına daha etkin çözümler sunulacaktır.

Tanıtım faaliyetleri kapsamında, 2026 yılında Additive Manufacturing Conference 2026 ve SAHA EXPO 2026 etkinliklerinde katılımcı olarak yer alınacaktır.



NORM DIGITAL

Norm Holding'in teknoloji alanındaki iştiraki Norm Digital, 2025 yılında dijital dönüşüm, yapay zekâ ve veri odaklı çözümler odağında büyümesini sürdürerek sektördeki güçlü konumunu pekiştirmiştir.

2025 yılı itibarıyla 31 aktif müşteri ve 13 farklı sektörde hizmet sunan Norm Digital; otomotivden finansa, üretimden enerjiye kadar geniş bir ekosistemde katma değer üretmeye devam etmiştir.

Yıl boyunca geliştirilen projeler ve stratejik yatırımlar sayesinde;

- Operasyonel verimlilik artırılmış,
- Müşteri deneyimi güçlendirilmiş,
- Yapay zekâ ve otomasyon teknolojileri iş süreçlerine entegre edilmiştir.

Norm Digital, inovasyon ve sürdürülebilir büyüme yaklaşımı doğrultusunda, teknoloji üretiminde öncü rolünü 2025 yılında da başarıyla sürdürmüştür.

Hizmet Alanları

- Akıllı Otomasyon Teknolojileri

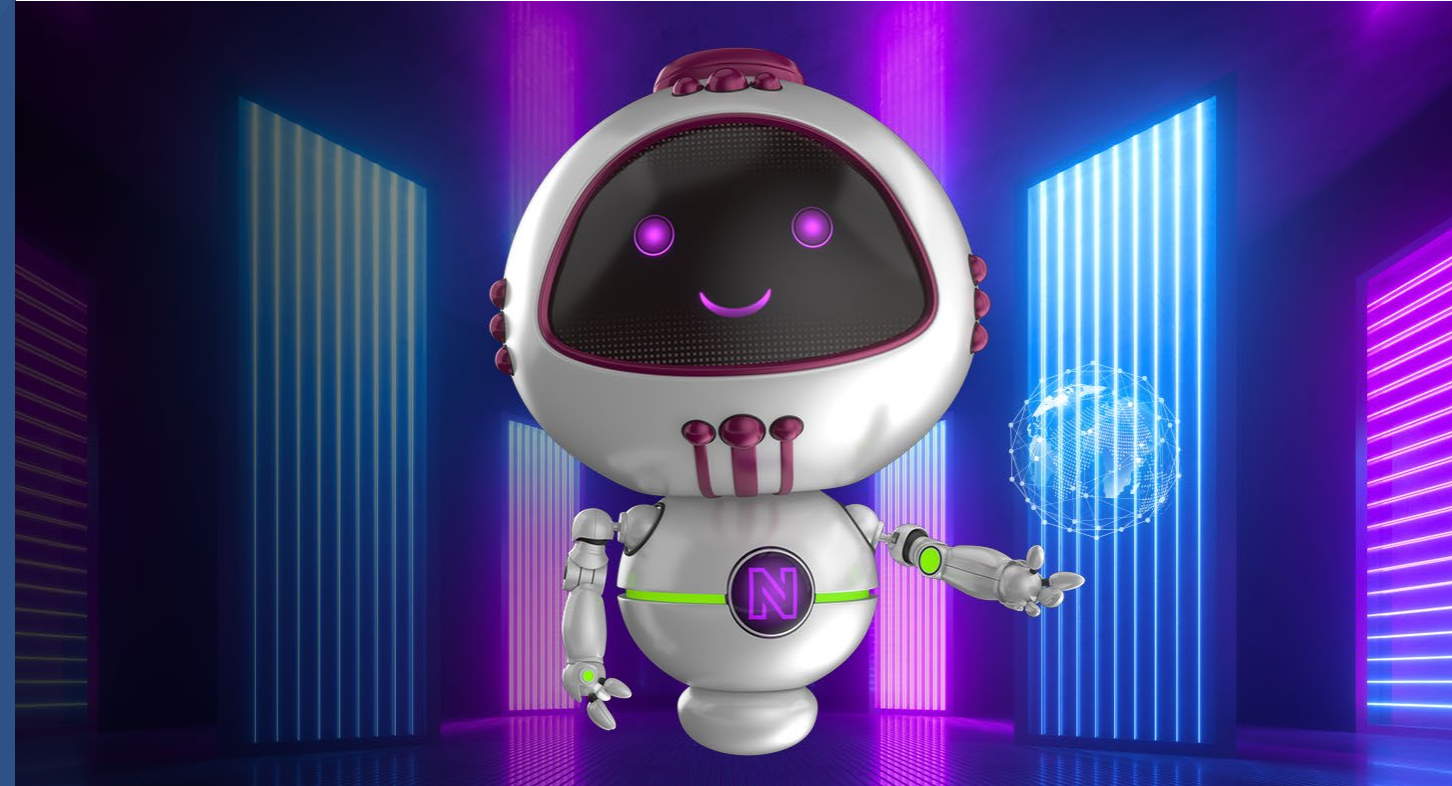
- Yazılım ve Yapay Zekâ Geliştirme
- SAP / ERP Danışmanlık ve Uygulamalar
- Sistem ve Network Hizmetleri
- Dijital Dönüşüm ve Proje Yönetimi

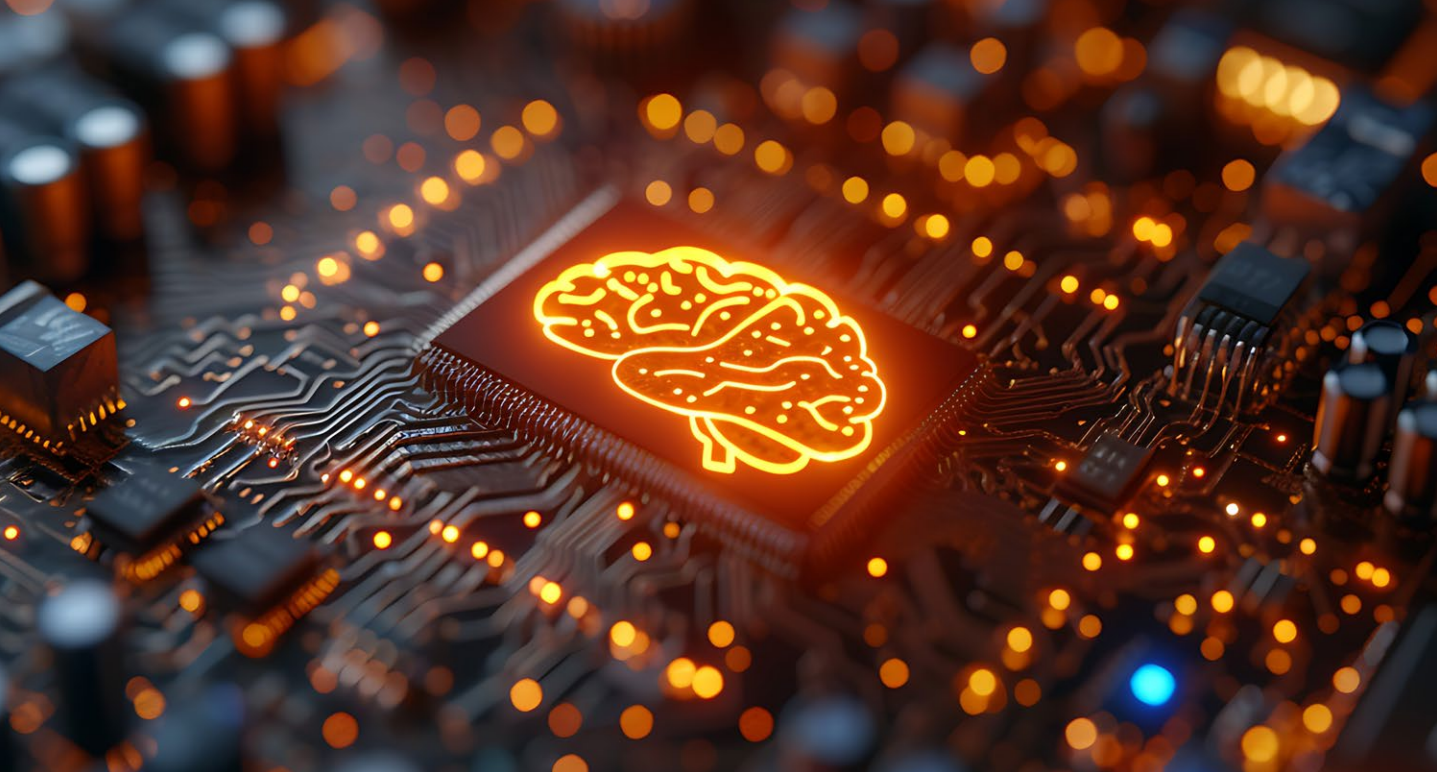
Stratejik İş Birlikleri ve Etkinlikler

2025 yılı boyunca Norm Digital hem ulusal hem de uluslararası platformlarda aktif rol alarak marka bilinirliğini ve iş birliklerini güçlendirmiştir:

- Web Summit Qatar etkinliğine Startup Programı kapsamında katılım sağlanarak global teknoloji ekosistemi ile güçlü bağlantılar kurulmuştur. (1-4 Şubat)
- AWS Cloud Day Türkiye etkinliğinde yer alınmış, bulut teknolojileri ve dijital dönüşüm alanındaki güncel gelişmeler paylaşılmıştır. (24 Eylül)
- ECİAD ve ESİAD iş birliğiyle düzenlenen Yapay Zekâ Zirvesi'nde ana sponsor olarak yer alınmış ve yapay zekâ alanındaki iyi uygulama örnekleri paylaşılmıştır. (15 Mayıs)
- İzmir Teknoloji Zirvesi kapsamında "Yapay Zekâ ile Geleceğin Teknoloji Rotası" başlıklı sunum gerçekleştirilmiştir. (30 Nisan)

TEKNOLOJİ





- Tungsten Automation Partner Summit etkinliğine katılım sağlanarak akıllı otomasyon alanındaki küresel gelişmeler yakından takip edilmiştir.
- Norm Digital, Tungsten Automation (Kofax) ile yürüttüğü iş birliğini ileri bir seviyeye taşıyarak Türkiye’de ana distribütör konumuna ulaşmıştır.
- UNIQ Eğitim ve Danışmanlık ile gerçekleştirilen iş ortaklığı kapsamında, dijital dönüşüm ve yapay zekâ çözümlerinin daha geniş kitlelere ulaştırılması hedeflenmiştir.
- Ege İhracatçı Birlikleri ile gerçekleştirilen buluşmada, Norm Digital’ın dijital dönüşüm uygulamaları ve yapay zekâ çözümleri paylaşılmıştır.
- Ege Bölgesi Sanayi Odası tarafından düzenlenen “Yapay Zekâ Farkındalığı ve Sanayi Uygulamaları” etkinliğine katılım sağlanarak sektörle bilgi paylaşımı gerçekleştirilmiştir.

Ödüller ve Başarılar

Norm Digital, 2025 yılında elde ettiği başarılarla sektördeki lider konumunu pekiştirmiştir:

- Fast Company Türkiye “En Yenilikçi 50 Şirket” listesinde yer almıştır.
- “Best Workplaces for Innovators” araştırmasında Türkiye genelinde 12. sıraya

yükselmiştir.

- Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2025 listesine girilmiştir.
- HPE Sales Certified – AI and As-a-Service Solutions [2025] sertifikası kazanılmıştır.
- SAP Gold Partner seviyesine ulaşılmıştır.
- Genel Müdür Erkan Yeniçare, Future of CIO & Awards kapsamında “En Etkin Teknoloji Liderleri” ödülüne layık görülmüştür.
- Ekip tarafından yürütülen “Dış Fason Maliyetlerinin Azaltılması Projesi”, Proje Pazarı Ar-Ge ve İnovasyon Birincisi ödülünü kazanmıştır.
- SAP altyapısında gerçekleştirilen teknik modernizasyon kapsamında, Fiori sistemlerinin güvenlik seviyeleri “embedded” yapıya dönüştürülmüş ve SAP sistemleri 2023 FPS2 versiyonuna başarıyla upgrade edilmiştir.

Başarılı SAP ve Dijital Dönüşüm Projeleri

2025 yılı içerisinde operasyonel verimlilik, e-dönüşüm ve global entegrasyon odaklı kritik projeler başarıyla tamamlanmıştır:

- Sistem Güncelleme: SAP S/4HANA Upgrade (1709 → 2023 FPS2) projesi hayata geçirilmiştir.
- Lojistik ve Tedarik Zinciri: Norm Holding Salihli Lojistik Merkezi kurulumu gerçekleştirilmiş; SAP Ariba Tedarikçi Portalı (Merkezi Satınalma)

ve yapay zeka destekli EWM Putaway/Picking optimizasyon çözümleri devreye alınmıştır.

- Üretim ve Depo Dijitalleşmesi: STenco Kanban (bağlantı elemanı stok yönetimi), Somun işletmeleri QR kodlu kalıp takip sistemi ve Standart Cıvata Kanban süreçleri başarıyla tamamlanmıştır.
- Global ve E-Dönüşüm: Norm Fasteners GmbH için EDI ve otomotiv portal entegrasyonları ile self-billing projeleri; ST Trading için e-fatura ve yasal dönüşüm projeleri gerçekleştirilmiştir.
- Süreç Entegrasyonu: Fiori ve Jira entegrasyonu ile EDI taleplerinin otomatik açılması sağlanmıştır.

Süreç İyileştirme ve Operasyonel Verimlilik

- Maliyet ve Verimlilik: Kaplama kimyasalları maliyet çalışmaları, dış fason süreçlerinin yaygınlaştırılması ve cross-fason hurdalama süreçleri optimize edilmiştir.
- Kontrol Mekanizmaları: Romanya lokasyonu için kredi limit onay mekanizmaları, rotatif sayım programları ve sevkiyat etiket yönetimi (ZLBL) dönüşümü tamamlanmıştır.
- Analitik Destek: Karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla Power BI yönetim dashboardları devreye alınmıştır.

Teknik Başarılar ve Altyapı Güvenliği

- Siber Güvenlik: 5 lokasyonda toplam 7 adet firewall cihazı, kesintisiz şekilde yenilenmiştir.
- Sistemsel Modernizasyon: Kardex DB sistemleri, lokal sunuculardan kurumsal ölçekte enterprise sunuculara taşınmıştır.
- İletişim Altyapısı: 3CX santral güncellemeleri tamamlanmış, merkezi yapı ile maliyet ve yönetim optimizasyonu sağlanmıştır.
- ISO 27001 BGYS: Belgelendirme kapsamı 6 şirketten 12 şirkete çıkarılarak %100 seviyesine ulaşılmış; denetimler yüksek başarıyla tamamlanmıştır.

Dijital Dönüşüm ve RPA Başarıları

- Yapay Zekâ Uygulamaları: Isıl işlem süreçlerinde verimliliği artıran “AI Assistant Process Improvement (Fırın AI)” projesi tamamlanmış; talep tahminleme projelerinde ilk çıktılar elde edilmiştir.

- Müşteri ve Tedarikçi Yönetimi: STD CRM (STD Connect) sistemi canlıya alınmıştır.
- Kurumsal Sistemler: Ar-Ge Teşvik Takip, Efor Takip ve PDKS dönüşüm projeleri tamamlanmıştır.
- RPA Başarıları:
 - 98 süreç dijitalleştirilmiştir
 - 11 kişilik iş gücü eşdeğeri otomasyona aktarılmıştır
 - 386 aktif RPA çözümüne ulaşılmıştır.
- Low-Code Uygulamaları: 2025 yılı boyunca toplam 250.054 iş akışı tetiklenmiştir.

Destek Hizmetleri ve Dijitalleşme Çalışmaları

- BT Onboarding Süreci: Yeni çalışanların adaptasyonunu hızlandıran onboarding süreci devreye alınmıştır.
- Standart Prosedürler: İşe giriş-çıkış BT süreçleri standardize edilmiş, “Nöbetçi Destek Modeli” uygulanmaya başlanmıştır.
- Donanım Yenileme:
 - 105 yazıcı kurulumu
 - 125 kurumsal cep telefonu değişimi tamamlanmıştır
- Üretim ve Sistem Güncellemeleri:
 - 25 SPC bilgisayarı yenilenmiştir
 - 75 thinclient kurulumu gerçekleştirilmiştir
- Yazılım Geçişleri: Windows 11 ve Office 365 geçişleri büyük ölçüde tamamlanmıştır.
- Envanter Yönetimi: NVentory (QR kodlu zimmet sistemi) devreye alınmıştır.
- Acil Durum Yönetimi: “Nöbetçi Acil Durum İletişim Hattı” devreye alınmıştır.

Gelecek Vizyonu

Norm Digital, 2026 yılına yönelik olarak;

- Yapay zekâ destekli iş modellerini yaygınlaştırmayı,
- Veri odaklı karar alma kültürünü güçlendirmeyi,
- Global operasyonları destekleyecek dijital altyapıyı genişletmeyi hedeflemektedir.
- Devam eden projeler ve stratejik yatırımlar ile şirket, dijital dönüşüm alanındaki liderliğini daha da ileri taşımayı amaçlamaktadır.

MAKİNE VE OTOMASYON



2025 yılında büyüme stratejisini kararlılıkla uygulayan NRM Mühendislik; geliştirdiği projeler ve müşteri odaklı yaklaşımı ile sektördeki konumunu güçlendirmiştir. Üretimden tasarıma ve montaja kadar tüm süreçlerini dijital altyapılar ile destekleyerek entegre mühendislik kabiliyetini ileri seviyeye taşımıştır.

Ürün ve Proje Gelişimi

NRM Mühendislik, 2025 yılında ürün portföyünü genişleterek farklı sektörlerle yönelik çözümler geliştiren NRM Mühendislik; W03, L03 ve C03 optik kalite kontrol makinesi serilerini müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir şekilde geliştirmiş; otomatik ve yarı otomatik paketleme makinelerini ürün gamına dahil etmiştir.

Bu çalışmalar ile Şirket, makine üretimi alanındaki teknik yetkinliğini artırmış ve farklı uygulama alanlarında çözüm sunma kapasitesini geliştirmiştir.

Uluslararası Faaliyetler

NRM Mühendislik, 2025 yılında ihracat odaklı büyümesini sürdürmüştür.

Yurt dışı satışların toplam ciro içindeki payı %8 seviyesine ulaşmış, Avrupa pazarına yönelik montaj makineleri satış faaliyetleri başlatılmıştır. Almanya merkezli iş ortağı ile yürütülen iş birliği kapsamında satış ve satış sonrası hizmet süreçleri güçlendirilmiştir.

Dijitalleşme ve Sistem Entegrasyonu

NRM Mühendislik, dijital dönüşüm çalışmalarını tüm operasyonlarına entegre etmiştir.

ERP, CAD ve otomatik veri toplama sistemleri geliştirilerek süreçler arası veri akışı güçlendirilmiş; üretim ve tasarım süreçleri daha entegre bir yapıya kavuşturulmuştur.

2026 yılı itibarıyla üretim sistemlerinde SCADA altyapısının standart hale getirilmesi planlanmakta; üretim süreçlerinin gerçek zamanlı izlenebilirliği ve uzaktan erişim imkanlarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Pazarlama ve Marka Konumlandırma

NRM Mühendislik, 2025 yılında marka görünürlüğünü artırmaya yönelik pazarlama iletişimi faaliyetleri yürütmüştür.

Sektörel dergiler ve dijital platformlar aracılığıyla hedef kitleye yönelik iletişim çalışmaları gerçekleştirilmiş; uluslararası fuar katılımları için hazırlık süreçleri başlatılmıştır.

NRM Mühendislik, 2026 yılında ürün geliştirme ve uluslararası büyüme odağını sürdürmeyi planlamaktadır. Bu kapsamda: ilaç sektörüne yönelik makine çözümlerinin geliştirilmesi, Avrupa satışlarının toplam ciro içindeki payının %20 seviyesine çıkarılması, uluslararası satış kanallarının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Uzun Vadeli Vizyon

NRM Mühendislik, orta vadede Avrupa pazarında optik kalite kontrol sistemleri alanında öncü firmalar arasında yer almayı hedeflemektedir. Ar-Ge yatırımları, dijitalleşme ve inovasyon odaklı yaklaşımı ile sürdürülebilir büyümesini desteklemeyi ve teknolojik yetkinliğini küresel ölçekte genişletmeyi amaçlamaktadır.



METRIDATA

2024 yılı sonunda kurulan Metridata, Norm Holding iştiraklerinden NRM Mühendislik ile kurulan ortaklık yapısı sayesinde güçlü, esnek ve sürdürülebilir bir organizasyon yapısına sahiptir.

Metridata, endüstriyel görsel denetim ve otomasyon alanında geliştirdiği yüksek katma değerli çözümler ile üretim süreçlerinde kalite, güvenilirlik ve verimlilik sağlamıştır.

2025 yılında, yalnızca kamera sistemleri kuran bir yapıdan çıkarak uçtan uca mühendislik yaklaşımıyla çalışan bir teknoloji sağlayıcısı olarak konumunu güçlendirmiştir. Geliştirdiği sistemlerde görsel denetim altyapısının yanı sıra otomasyon yazılımlarını da kendi bünyesinde tasarlamış ve entegre etmiştir. Bu yaklaşım, şirketin teknik yetkinliğini ve sürdürülebilir çözüm üretme kapasitesini artırmıştır.

Faaliyet Alanları

Metridata, yapay görme sistemlerinden yapay zekâ destekli görüntü işleme çözümlerine kadar geniş bir teknoloji alanında faaliyet göstermektedir.

Endüstriyel veri toplama ve analiz teknolojileri ile üretim süreçlerinde doğruluk ve verimlilik

artırılmış; test ve kontrol sistemleri ile kalite standartları yükseltilmiştir. Endüstri 4.0 odaklı projeler ile sanayinin dijital dönüşümüne katkı sağlanmış; eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile sektörel bilgi birikimi desteklenmiştir.

Şirket, otomotiv, bağlantı elemanları, gıda, ilaç, enerji, cam ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren müşterilerine özel çözümler sunmaktadır.

Öne Çıkan Uygulamalar

Metridata, farklı sektörlerde üretim süreçlerinin hassasiyetini artıran çözümler geliştirmiştir:

- Cam Sanayi: Optik ölçüm sistemleri ile cam stres analizi gerçekleştirilmiş; ürün dayanımı ve kalite sürekliliği sağlanmıştır.
- Akademik İş Birliği: Manisa Celal Bayar Üniversitesi ile gerçekleştirilen eğitim programı ile üniversite-sanayi iş birliği desteklenmiştir.

Organizasyonel Gelişim

Metridata, artan proje hacmine paralel olarak organizasyonel kapasitesini güçlendirmiştir. Kurucu ortak NRM Mühendislik desteği ile teknik altyapısını geliştirmiş; insan kaynağını artırarak proje yönetim ve teslim kabiliyetini iyileştirmiştir.



Stratejik Yol Haritası

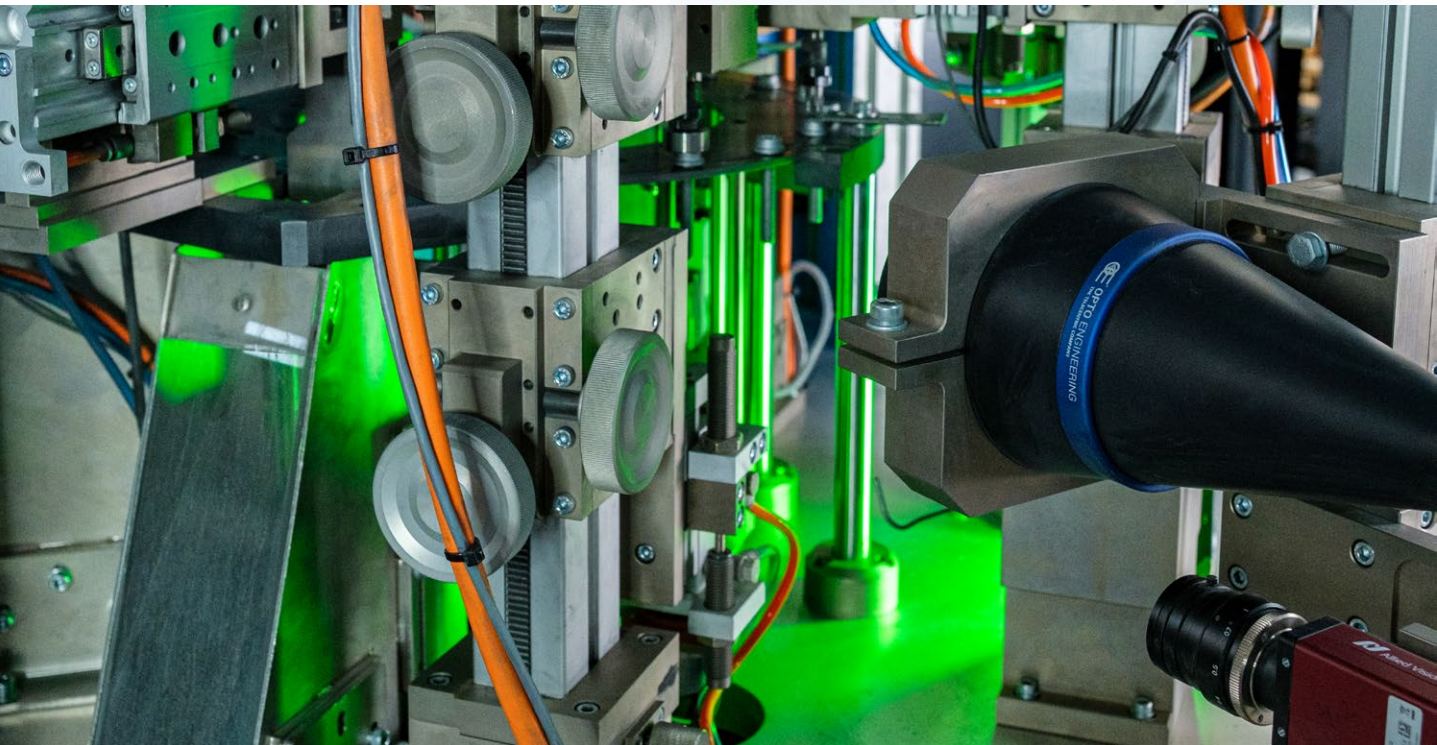
2026 yılı stratejisini teknolojik derinleşme ve sürdürülebilir büyüme odağında belirleyen

Metridata bu kapsamda:

- Görsel denetim sistemlerinde ürünleşme ve modüler yapı geliştirilmesini,
- Yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamalarının daha yaygın kullanılmasını,
- Yazılım altyapısının ölçeklenebilir ürün mimarisine dönüştürülmesini,
- Ar-Ge ve üniversite iş birliklerinin güçlendirilmesini,

- İnsan kaynağı ve kurumsal süreçlerin geliştirilmesini,
- Yeni sektörlerde büyüme ve uluslararası pazarlara açılmayı hedeflemiştir.

Metridata, 2026 yılında Win Eurasia Automation Fuarı'na katılım sağlayarak sektörel görünürlüğünü artırmayı ve yeni iş birlikleri geliştirmeyi planlamaktadır.



TARIM VE GIDA



Norm Holding çatısı altında faaliyetlerini sürdüren Nordes Gıda, 2025 yılında uluslararası pazarlardaki konumunu güçlendirmiş; süreç yönetimi ve kalite altyapısını geliştirerek kurumsal olgunluk seviyesini ileri taşımıştır. Artan rekabet ve değişen pazar dinamiklerine rağmen güçlü tedarik ağı ve disiplinli üretim yaklaşımı ile istikrarlı bir performans sergilemiştir.

İhracat ve Uluslararası Operasyonlar

Nordes Gıda, 2025 yılında ihracat yapılanmasını yeni kıtalara taşıyarak Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri pazarlarında aktif konuma ulaşmıştır. Numune üretimi, teknik değerlendirme ve tedarikçi onay süreçlerini başarıyla tamamlamış; ilgili pazarlarda resmi onaylar alarak Japonya'da kendi markası ile satışa başlamıştır.

Avrupa ve Birleşik Krallık pazarlarında yeni müşteri kazanımları ile ticari ilişkilerini derinleştiren Nordes Gıda; genişleyen ürün gamı ile ihracat operasyonlarını daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmuştur.

Organizasyonel Gelişim

Nordes Gıda, artan operasyonel hacme paralel olarak organizasyonel yapısını güçlendirmiştir. Üretim ve toplam kalite departmanlarını kapasite ve süreç yönetimi açısından geliştirmiş; görev ve sorumluluk alanlarını netleştirerek operasyonel verimliliği artırmıştır.

Tedarik süreçlerinde etkinliği artırmak amacıyla satın alma departmanını kurmuş; tedarikçi yönetimini daha sistematik bir yapıya taşımıştır. İnsan kaynakları süreçlerini Norm Holding ölçeğinde yeniden yapılandırarak kurumsal uyumu güçlendirmiştir.

Kurumsal Temsil ve Marka Konumlandırma

Nordes Gıda, 2025 yılında marka bilinirliğini artırmaya yönelik faaliyetlerini güçlendirmiştir. Uluslararası fuarlarda aktif rol alarak Foodex ve Anuga fuarlarına stant ile katılım gerçekleştirmiş; mevcut ve potansiyel müşterilerle doğrudan temas kurulmuştur.

Kurumsal kimliğini güçlendirmek amacıyla katalog ve web sitesi çalışmalarını yenilemiş; üretim altyapısını ve kalite yaklaşımını daha şeffaf şekilde sunmuştur. Üretim süreçlerini anlatan video içerikler ile uluslararası müşterilere erişimini artırmıştır.

Kalite ve Belgelendirme

Nordes Gıda, 2025 yılında kalite ve belgelendirme süreçlerini başarıyla sürdürmüştür.

- BRC denetimini AA+ derecesi ile tamamlamış,
- IFS denetiminde Higher Grade seviyesini korumuş,
- BSCI ve SMETA sosyal uygunluk denetimlerini başarıyla gerçekleştirmiştir.

2026 yılında da sürdürülebilir büyüme odağında hazırlıklarını tamamlayan Nordes Gıda; mevcut pazarlarda derinleşme ve hacim artışı, Japonya ve ABD'de kalıcı iş birlikleri, katma değerli ürün oranını artırmayı, marka bilinirliğinin güçlendirilmesini, operasyonel verimlilik ve dijitalleşme yatırımları ile tedarik zinciri ve kalite süreçlerini geliştirilmeyi hedeflemektedir.



Norm Holding A.Ş.

Ticaret Sicil Numarası: 198267

Mersis No: 0631078677800001

İLETİŞİM

Adres

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

Telefon

+ 90 (232) 376 7610 (PBX)

Fax

+ 90 (232) 376 7613

www.normholding.com**normholding****normholding****normholding**



www.normholding.com