

**Kalekim**  
*50. yıl*

Sürdürülebilirlik  
Raporu 2023

**iz**

#İyiBak Dünyana



# İÇİNDEKİLER

03



14



26



34



61



42



## GİRİŞ 03

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Rapor Hakkında                | 04 |
| Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı | 05 |
| Genel Müdür Mesajı            | 06 |
| Bir Bakışta Kalekim           | 08 |
| Kalekim Kilometre Taşları     | 09 |
| Rakamlarla Kalekim            | 10 |
| Kalekim İştirakleri           | 12 |
| Ürünlerimiz                   | 13 |

## KURUMSAL YÖNETİM 14

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Genel Kurul ve Hissedar İlişkileri | 15 |
| Yönetim Kurulu Uygulamaları        | 16 |
| Sürdürülebilirlik Yönetimi         | 17 |

## KÜLTÜREL DÖNÜŞÜM 26

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Yetenek Yönetimi                            | 27 |
| Adil Çalışma Ortamı ve Çalışan Hakları      | 29 |
| Fırsat Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık | 31 |
| İş Sağlığı ve Güvenliği                     | 32 |

## ENERJİ VE KAYNAKLARIN YÖNETİMİ 34

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Sera Gazı Emisyonları Ve Enerji Yönetimi   | 35 |
| Biyoçeşitlilik                             | 37 |
| Su ve Atık Su Yönetimi                     | 38 |
| Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi          | 39 |
| Kaynak Kullanımı ve Operasyonel Verimlilik | 40 |

## SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELİ 42

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Risk Yönetimi                         | 43 |
| İç Denetim                            | 45 |
| İş Etiği ve Uyum                      | 45 |
| Ar-Ge ve İnovasyon                    | 47 |
| Ürün Yönetimi                         | 52 |
| Temiz Teknoloji Yatırımı              | 53 |
| Dijitalleşme                          | 54 |
| Tedarik Zinciri Yönetimi              | 57 |
| Müşteri Odaklılık ve Müşteri Deneyimi | 59 |

## TOPLUMSAL FAYDA 61

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Toplumsal Yatırımlar        | 62 |
| Eğitim ve İstihdam          | 65 |
| Gönüllülük Çalışmaları      | 65 |
| Performans ve GRI Tabloları | 67 |



Kalekim, sürdürülebilir bir gelecek vizyonu ile çıktığı yolda yarım asrı geride bıraktı. 1973'ten bugüne pek çok ilki ve yeniliği sığdırdığı bu yolculukta her zaman ülkesi ve insanı için daha iyisini hedefleyerek ilerledi. Şimdi de rehberliğinde yol aldığı **100 yıllık Cumhuriyet'in** 50 yılına eşlik etmenin haklı gururunu yaşıyor.

Türkiye yapı kimyasalları sektörünün öncü markası olarak kurulduğu günden bu yana **sorundan değil, daima sorumluluk anlayışından** beslendi ve tüm adımlarını da yine bu yaklaşımla attı. **BİZ kültürü ve değerlere uyum** kapsamında bir yandan insana ve emeğe öncelik verirken, diğer yandan da topluma değer katan çalışmalara öncülük etti.

Tüm değer zinciri boyunca daha iyi bir gelecek ve daha iyi bir yaşamın inşası anlayışıyla çalışan Kalekim, tüm ekosistemi kapsayan **"İyi Bak Dünyana"** hareketiyle hem çocukların hem de gezegenin geleceğine sahip çıkmaya gayret etti. İyi Bak Dünyana hareketi doğrultusunda BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını destekleyecek şekilde ürün, hizmet ve çözüm geliştiren Kalekim, geride bıraktığı 50 yılda dokunduğu her yerde **İZ bıraktı**. Elinin değdiği her yerde İZ bırakan bir marka olarak, Cumhuriyetin yeni yüzyılında da yine **yaşam alanlarına yeni anlamlar katmaya, performans ve emeği** buluşturarak yenilikçi çözümler ile mekanı yaşatmaya devam edecek.



# Rapor Hakkında

Türkiye yapı kimyasalları sektörünün lider şirketi olarak 50 yıldır faaliyetlerimizi, paydaşlarımıza karşı büyük bir sorumluluk bilinciyle yürütüyoruz. Bu doğrultuda, sürdürülebilir bir iş modeli oluşturarak değer zinciri içerisinde ürün, hizmet ve çözümlerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini dikkatle yönetiyoruz.

**“İyi Bak Dünyana”** hareketi çerçevesinde gerçekleştirdiğimiz sürdürülebilirlik çalışmalarımızı, elde ettiğimiz sonuçları ve gelecek hedeflerimizi bu yıl ikincisini yayınladığımız sürdürülebilirlik raporumuzla paydaşlarımızın bilgi ve görüşlerine sunuyoruz.

Bu Rapor, Kalekim Kimyevi Maddeler Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından GRI Standartlarına uyumlu olarak 1 Ocak 2023 – 31 Aralık 2023 tarihlerini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Aksi belirtilmediği sürece, raporda yer alan tüm veriler, Kalekim'in Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerinin tümünü yansıtmaktadır. Kalekim'in iştirakleri bu raporlama kapsamı dışında tutulmuştur. Raporda açıklanan finansal veriler ise, Şirket'in beyan ettiği finansal tablolarla paralel olarak konsolide verileri içermektedir.

Sürdürülebilirlik yönetimi ve raporlama süreçlerimizin geliştirilmesinde paydaş görüş ve beklentileri bizim için büyük bir önem taşıyor. Sürdürülebilirlik faaliyetlerimiz ve raporlama çalışmalarımız hakkında görüş ve önerilerinizi

✉ [kalekimsurdurulebilirlik@kale.com.tr](mailto:kalekimsurdurulebilirlik@kale.com.tr)

adresi üzerinden iletebilirsiniz.





# Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

“

**Dünya son yıllarda iklim krizi, derinleşen eşitsizlikler, küresel salgın ve ardından gelen derin bir durgunluk ile mücadele etti. Birbiri içine geçmiş bu krizler, çevremizi, ekonomimizi ve hatta geleceğimizi etkiledi.**

Bu etkilerin de tetiklemesiyle sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve finansal anlamda artık bir yönetim zorunluluğu haline geldi. Bugün şirketlerin kurumsal odağı, kurumsal yatırım getirisinin yanı sıra uzun vadeli somut sürdürülebilirlik sonuçları elde etmeye doğru hızla kayıyor. Toplum da şirketlerden, daha yeşil bir ekonomiye geçiş ve daha fazla sosyal adalet için sorumluluklarını yerine getirmesini bekliyor. Sürdürülebilir yönetim, bu zorlu zamanlarda gelişmek isteyen kuruluşlar için muazzam fırsatlar sunuyor.

Sürdürülebilir bir gelecek hedefi için dünya, bugün önemli bir dönüşüm yaşıyor. Ticaret hayatında kurallar yeniden yazılıyor. Yeni normalde temiz enerji ve sürdürülebilir üretim teknolojisi olmazsa olmaz başlıklar. Özellikle Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Sınırdaki Karbon Düzenlemesi, Avrupa'ya dönük ticarete yeni mecburiyetler getiriyor. Bu nedenle hem ülkemizin hem de iş dünyamızın bu yeni sürece uyum sağlamak için adımları hızlandırması gerekiyor.

## Sürdürülebilirlik, büyümenin kaldıracı

Kale Grubu olarak, sürdürülebilirliği ön planda tutan, Grubumuzun ve tüm Grup şirketlerinin çevresel etkilerini değerlendirip azaltmaya çalışan, tüm paydaşlarımızı dikkate alan bir iş modeline sahibiz. Sürdürülebilirliği, inovasyon ve büyüme yaklaşımımızın temel kaldıracı olarak konumlandırıyoruz. Sadece büyümenin ya da kar etmenin ötesinde; topluma, insanlara, ekosistemimize ve dünyamıza iyi gelen işler yapmak istiyoruz.

Sürdürülebilir değer yaratma amacıyla başlattığımız “İyi Bak Dünyaya” hareketi, herkesi dünyaya sahip çıkmaya ve harekete geçmeye davet ediyor. Bu, sınırları olmayan, üretim, kullanım, ekoloji, sosyal yaşam dahil olmak üzere daha iyi bir yaşamın inşası için gerekli tüm ekosistemi kapsayan bir hareket. Dolayısıyla bu çağrımızı hem çocuklarımızın hem de gezegenimizin geleceği için önemli bir adım olarak görüyoruz.

## Kalekim'den dünyaya iyi bakacak yatırımlar

Grubumuzun lokomotif şirketlerinden biri olan Kalekim de ‘İyi Bak Dünyaya’ felsefemizi içtenlikle benimsiyor. Bir taraftan teknoloji ve insan kaynağına yatırım yaparken, diğer yandan da sürdürülebilir ürün, proje ve uygulamalarla dünyaya sahip çıkmaya çalışıyor. Karbon emisyonunu azaltacak enerji tasarruf projeleri yaparak, çevresel etkilerini en aza indirme yolunda etkin adımlar atıyor. Bunun için teknolojiye enerji dönüşüm projeleri yapıyor, sürdürülebilir ürünler geliştiriyor ve atık yönetimi, döngüsel iş modeli ve operasyonel verimlilik projeleri uyguluyor.

Özellikle karbon ayak izini daha da küçültmek ve enerji maliyetlerini düşürmek amacıyla 2024 yılı ilk yarısında Yozgat Yerköy'de devreye almayı planladığı toplamda 7,19 mWp kapasitesine sahip olan yeni GES yatırımı tamamlandığında, ilk etapta Grup içi enerji ihtiyacının karşılanması planlanıyor.

Kalekim, diğer yandan da topluma değer katan çalışmalar yapıyor. 50. yıl mottomuzda da altını çizdiğimiz gibi, ‘elinin değdiği her yerde’ anlamlı izler bırakıyor.

Kalekim bu bütüncül anlayışı yansıtan çalışmalarını, büyük titizlikle hazırlanan 2023 Sürdürülebilirlik Raporuyla siz değerli yatırımcıların ve paydaşlarımızın bilgisine sunuyor. İnsanlığın, gezegenimizin geleceği adına büyük önem taşıyan bu çalışmaların derlendiği sürdürülebilirlik raporumuzu incelemenizi ve geri bildirimlerinize yolumuza ışık tutmanızı gönülden arzu ederim.

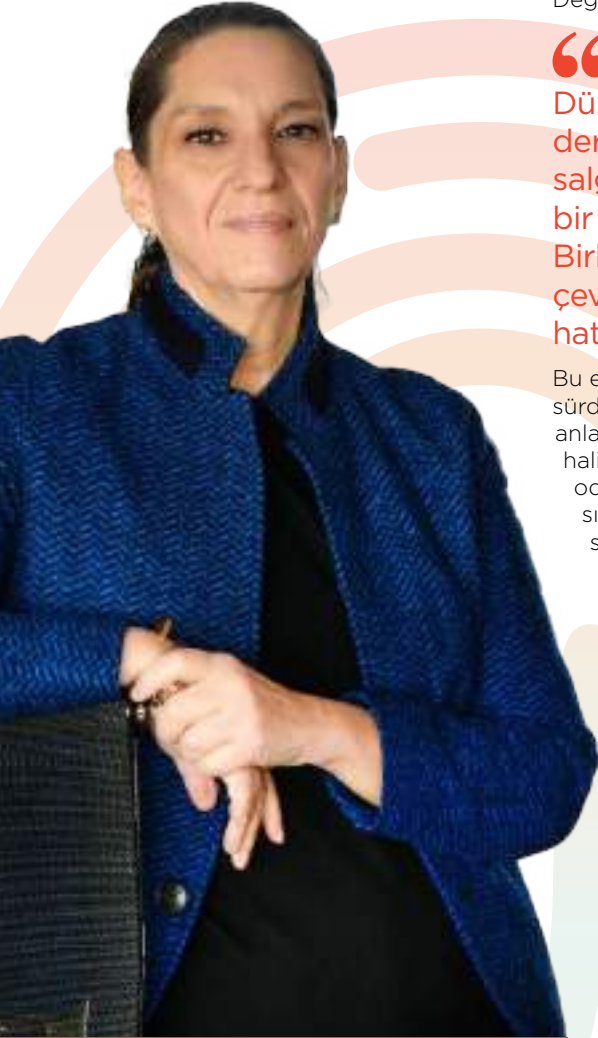
## Hedef, daha güçlü bir Kalekim...

Kalekim, tam 50 yıldır iş dünyasında yeniliklerin, toplumsal yaşamda ise iyiliklerin öncüsü konumunda. Tüm çalışanlarıyla, iş ortaklarıyla, paydaşlarıyla hem daha çok noktaya elini değdirmeye devam ediyor hem de çok daha büyük hedeflere yürüyor.

Cumhuriyetin ikinci yüzyılında büyüme projeksiyonumuzda, yurt içinde ve yurt dışında daha büyük ve daha güçlü bir Kalekim yaratma hedefi var.

Kalekim'in Cumhuriyetimizin değerlerinden aldığı güçle ikinci 50. yılında da sürdürülebilir gelecek yolunda sektörüne öncülük etmeye devam edeceğine inanıyorum.

Saygılarımla,



**Dr. (h.c.) Hatice Zeynep Bodur Okyay**

**Kalekim Yönetim Kurulu Başkanı**

**Kale Grubu Başkanı**

# Genel Müdür Mesajı

“Günümüzde temiz enerji, Ar-Ge ve inovasyon, çevre dostu ürünler, dijitalleşme, sürdürülebilir üretim teknolojisi alanında atılan adımlar uluslararası ticaretin de çerçevesini oluşturuyor.



**Timur Karaoğlu**  
Kalekim Genel Müdürü

Değerli Paydaşlarımız,

Dünya önemli bir değişim ve dönüşüm sürecini yaşıyor. Odağında sürdürülebilirlik olan bu dönüşüm, sadece ürün bazında değil, artık değer zincirinin her aşamasında önemli bir başlığı oluşturuyor.

Günümüzde temiz enerji, Ar-Ge ve inovasyon, çevre dostu ürünler, dijitalleşme, sürdürülebilir üretim teknolojisi alanında atılan adımlar uluslararası ticaretin de çerçevesini oluşturuyor. Artık ürünün kalitesinin yanında, o ürünün nasıl üretildiği, teknolojisi, çevreci nitelikleri, kullanılan enerji ve karbon salım değeri gibi pek çok kritere bakılıyor.

Uluslararası ticarete Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Sınırdaki Karbon Düzenlemesi gibi yeni düzenlemeler, sürdürülebilirliği artık mecburiyet haline getiriyor. Ulusal pazar boyutunda ise, Türkiye'nin 2016 yılında taraf olmayı kabul ettiği Paris İklim Anlaşması ve BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında verdiği 2053 Net Sıfır Emisyon taahhüdü, şirketler için yeni yol haritasının temel taşlarını oluşturuyor. Küresel pazarda var olmak için bu yeni yol haritasının hedef olarak benimsenmesi ve buna dönük adımların atılması gerekiyor.

**GES yatırımı ile daha iyi bir dünya ve sürdürülebilir bir gelecek için çalışıyoruz**

Biz de Türkiye yapı kimyasalları sektörünün köklü markası olarak, bu yeni normalin de öncülüğünü yapmak adına

adımlar atıyoruz. 50 yılı geride bırakan bir şirket olarak, bir taraftan teknoloji ve insan kaynağına yatırım yaparken, diğer yandan da sürdürülebilir ürün, hizmet ve çözümlerle dünyaya sahip çıkmaya çalışıyoruz. Özellikle sürdürülebilir ürün yaklaşımımız doğrultusunda 2030 yılına kadar sürdürülebilir ürün ciromuzun, toplam ciromuzdaki oranını yüzde 5'e çıkarmayı hedefliyoruz. Bu konuda halihazırda çalışmalarımız sürüyor.

Sürdürülebilir bir gelecek hedefiyle attığımız önemli adımlarımızdan bir tanesini de temiz enerji yani Güneş Enerji Santrali (GES) yatırımımız oluşturuyor. Şirket kaynakları ve yeşil finansman imkanlarıyla yaptığımız bu yatırım ile ilk etapta Grup içi enerji ihtiyacımızı karşılamayı öngörüyoruz. Bu yatırım, aynı zamanda temiz enerji alanındaki yatırımlarımız için de bir başlangıç oluşturuyor. Çünkü, 2030 yılına kadar mevcut yatırımlarımızı daha da artırarak 7,5 milyon dolar seviyesine çıkarmayı amaçlıyoruz. Sektörümüz için de örnek teşkil eden bu yatırımın, şirketimizin yeşil dönüşümünün yanı sıra ülkemizin 2053 Net Sıfır hedefleri için de önemli katkı yapacağına inanıyoruz.

**“İyi Bak Dünyana” hareketi daha iyi bir gelecek inancımızı güçlendiriyor**

Bununla birlikte Kale Grubumuzun sürdürülebilir değer yaratma hedefi ile başlattığı “İyi Bak Dünyana” hareketi de sürdürülebilirlik çalışmalarımızda önemli bir motivasyon kaynağı olmaya devam ediyor.



Biz de sürdürülebilirliği kurum kültürü haline getirmek amacıyla Grubumuzun başlatmış olduğu “İyi Bak Dünyana” hareketi doğrultusunda; Sürdürülebilir İş Modeli’nin oluşturulması, Enerji ve Kaynaklarının Etkin ve Verimli Yönetimi, insanı merkeze alan Kültürel Dönüşüm’ün sağlanması, etki odaklı Toplumsal Fayda yaratılması stratejilerini oluşturduk. Sürdürülebilirlik adına kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimizi ve eylem planlarımızı sürekli güncel tutarak, Ar-Ge, inovasyon, dijitalleşme, kültürel dönüşüm ve toplumsal yatırımlar konularında kendimizi bu önemli değişim ve dönüşümün parçası haline getirdik. Özellikle paydaşlarımızla ilişki kurularak deprem bölgesi merkezli etki odaklı toplumsal faaliyetler hayata geçirilmiştir.

### Gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmayı amaçlıyoruz

İnsana ve çevreye saygılı, topluma sürdürülebilir değer katan bir şirket olarak, sürdürülebilirliği gelecek nesillere bırakmayı hedeflediğimiz yaşanabilir bir dünyanın da temeli olarak görüyoruz. Bu kapsamda 2050 yılına kadar üretimdeki malzeme endeksini yüzde 30 azaltmak hedefini oluşturduk. Buna ulaşmak için de döngüsel iş modeli oluşturulması amacı ile doğal kaynakların etkin kullanımı, hammadde ve malzemelerin döngüsel

ekonomi kapsamında ele alınması ve operasyonel verimliliğin sağlanmasına yönelik çalışmalara öncelik verdik.

Özellikle atık yönetimi noktasında da kaynakların, sağlıklı ve verimli bir biçimde kullanılması, atıkların kaynağında azaltılması ve ayrıştırılarak geri kazanılması gibi başlıklardaki çalışmalarımız ile tüm fabrikalarımızda Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından “Sıfır Atık Belgesi” almaya hak kazanmış sektörümüzün ve ülkemizin örnek şirketlerinden bir tanesiyiz.

Bunun yanında, ISO 14064 standardı uyarınca 2015’ten bu yana takibini yaptığımız “Karbon Ayak İzi” emisyonlarımızın çıktıları doğrultusunda ürün ve hammadde sevkiyatlarımızda emisyon miktarlarının azaltılmasına yönelik önemli çalışmalar hayata geçirdik. Pazara ve hammaddeye yakın çoklu tesis yapılanmasını dikkate alarak, sevk mesafelerimizi kısalttık, bazı lokasyonlarda ise, hammaddeyi kendimiz üretmeye başladık. Bu kapsamda alınan aksiyonlar ile son 9 yıl içinde CO<sub>2</sub> salım oranını yüzde 20 oranında azalttık.

Öte yandan şirket bünyesinde de sürdürülebilirliği kurum kültürü haline getirmeye dönük adımlar attık, atmaya da devam ediyoruz. Çalışanlarımızın hayatlarının tüm alanlarında bunu

özümsemeleri için farkındalık projelerinin yanı sıra şirket içi eğitimlerle bu konuyu daha da pekiştirmeye çalışıyoruz.

### Döngüsel iş modeli ile sürdürülebilir bir gelecek için çalışıyoruz

Bununla birlikte aynı şeyi paydaşlarımız için de yapıyoruz. Ekosistemimizde yer alan tedarikçi, iş birlikleri ve taşeronları da içerecek şekilde oluşturduğumuz sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimimizde; ekonomik, çevresel ve sosyal konuları gözetiyor ve ilgili paydaşlarımızın sürdürülebilirlik konusunda kendilerini geliştirmelerine destek oluyoruz. Organizasyonel yaşam döngüsü kapsamında; geri dönüşümlü hammaddeden üretilen plastik kova, bidon ve palet alt naylonu kullanımı, palet geri dönüşüm projesi ve farklı sektörlerin üretim faaliyetlerinden kaynaklanan atıklarını hammadde olarak değerlendirilmesi konularında çalışmalarımızın şimdiye kadar çok önemli etkilerini gördük.

### 1973’te başladığımız yolculukta 50. yılımızı geride bıraktık

Kalekim olarak, 1973 yılında başladığımız üretim yolculuğunda 50. yılımızı geride bıraktık. Güçlü yarınlarımızın teminatı Cumhuriyetimizin 100. Yılında, sektördeki 50. yılımızı kutlamak bizler için ayrı bir gurur vesilesi oldu.

Cumhuriyet ilkelerinin rehberliğinde yürüyen bir şirket olarak, bu yarım asırlık geçmişimizde pek çok başarıyı ve ödülü sığdırdık. Sektörümüze taşıdığımız ilkler ve yeniliklerle dokunduğumuz her yerde izimizi bıraktık.

İkinci yarım asra başladığımız bu yeni dönemde ise, daha iyi bir dünya ve sürdürülebilir bir gelecek hedefiyle hayata geçirdiğimiz tüm çalışmalarımızı sürdürülebilirlik raporu aracılığıyla sektörümüzün hizmetine sunduk. 2022 yılındaki yayımladığımız raporun ardından 50. yılımızda ikinci raporumuz ile sürdürülebilirlik alanındaki ilerlememizi ortaya koyduk.

Bugün de tüm faaliyetlerimizde odak noktamız olan sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımızın ve hedeflerimizin bir çıktısı olan 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu’muzu uzun ve titiz bir çalışmanın ardından siz değerli paydaşlarımıza sunmaktan heyecan duyuyoruz. Şeffaf ve uluslararası standartlarda hazırladığımız rehber niteliğindeki bu raporun, daha iyi bir dünya yolculuğumuza ışık tutacağına inanıyoruz.

Cumhuriyetimizin yeni yüzyılında yine sizlerle birlikte tüm ekosistem için daha iyisini istemeye ve daha iyisi için çalışmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla,

# Bir Bakışta Kalekim



## KALE GRUBU HAKKINDA

Kalekim'i de bünyesinde barındıran Kale Grubu'nun temelleri, Dr. (h.c.) İbrahim Bodur tarafından 1957 yılında atıldı. Bugün seramik üretimi, yapı kimyasalları, lojistik ve havacılık sanayii gibi pek çok sektörde faaliyet gösteren 18 şirketi ve 5 bini aşkın çalışanıyla Kale Grubu, yapı ürünleri sektöründe Avrupa'nın beşinci; dünyanın en büyük 17'nci üreticisi, yapı kimyasallarında ise Türkiye pazar lideri konumundadır.

1987 yılında havacılık sektörüne adım atan Kale Grubu, dünyanın en büyük havacılık şirketlerinin tercih edilen tedarikçisi ve Türkiye'de hayata geçirilen pek çok projenin ana paydaşıdır.

Kale Grubu, sanayici mirası ve girişimciliği ile alanında önder, insana ve çevreye saygılı, topluma sürdürülebilir değer katan itibarlı şirketler grubu olarak ön plana çıkmaktadır.

## KALEKİM HAKKINDA

Faaliyetlerine seramik yapıştırıcı ve derz dolgu üretimiyle 1973 yılında başlayan Kalekim, bugün çok çeşitli yapı kimyasallarının üretiminde pazar lideri konumuna yükselmiştir.

Geniş üretim tesisi ve lojistik ağı, 80 ülkeye ihracat, 50 yıllık sektör deneyimi, güçlü marka bilinirliği ve yaygın bayi ağı, geniş ürün portföyü Kalekim'in başarısının arkasında yatan temel unsurlardır. Kalekim, Usta Kulübü ile Türkiye'nin ilk ve en geniş usta platformlarından birine sahiptir.

Sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda, verimli, kaliteli, çevreci ürün ve süreçleriyle yurtiçi ve ihracat pazarlarında genişlemeyi ve yeni iş alanlarında yatırımlarına devam etmeyi hedeflemektedir.

Bu doğrultuda Kalekim, 2021 yılında dekoratif kaplama alanında Visuelle markasını lanse etmiş ve 2022 yılında Lyksor Kimya'nın %75 hissesini satın alarak inorganik büyüme gerçekleştirmiştir.

Kalekim; yurtiçinde 10 üretim tesisi (İstanbul, Isparta, Mersin (2), Yozgat, Mardin, Erzurum Balıkesir (2), İzmir), 8 bölgede ise satış faaliyetleri ile 80 ülkeye ihracat yapmaktadır. Muğla ilinde mevcut bir üretim tesisi satın alma opsiyonuyla 2025 yılına kadar kiralanarak Kalekim üretim tesisleri

içerisine dahil olmuş ve 2024 yılı Mart ayında üretime başlamıştır.

Kalekim güçlü müşteri odaklı anlayışı doğrultusunda yurt içi pazarda ürünlerini; perakende, yapı market, kurumsal ve dijital kanal vasıtalarıyla tüketicilerine ulaştırmakta, yaygın bayi ağı sayesinde Türkiye'deki tüm illerde yer almaktadır.

Yurt içinde 260 bayisi bulunan Kalekim, yurt dışı pazarda ise ürünlerini perakende ve kurumsal kanal aracılığıyla 201 bayi ve muhtelif satış noktasında tüketici ile buluşturmaktadır.

Kalekim'in Türkiye'de; İstanbul, Bursa, İzmir, Ankara, Trabzon, Antalya, Adana ve Diyarbakır'da satış ofisleri bulunmaktadır.

Şirket'in, yurt dışı pazarlarda da, pazara hızlı uyum sağlamak ve hızlı aksiyon alabilmek adına, Rusya, Fransa, Romanya ve Irak'ta şirket veya şube yapıları ile faaliyet göstermektedir.

2021 yılında halka arz edilen Kalekim, güçlü mali yapısı, yetkin insan kaynağı, teknolojik altyapısı, verimli operasyonel yapısı ve geleceğin sürdürülebilir yapı kimyasalları teknolojilerini geliştirmek yönünde çalışmalar yürüten Ar-Ge Merkezi ile paydaşları için daha yüksek katma değer üretmeye devam etmektedir.



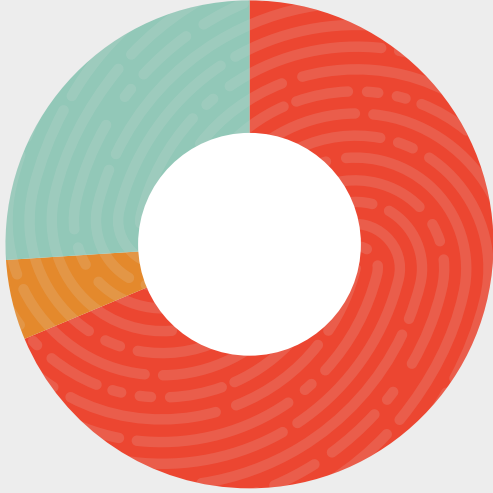
## Kalekim Kilometre Taşları

| 1973                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1998                                                                                                                                                     | 2001                                               | 2002                                                                                                               | 2004                                                                                                                                          | 2007                                                                                                                                                                            | 2009                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2010                                                                                                                                                                                                                                 | 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kalekim A.Ş'nin kuruluşu                                                                                                                                                                                                                                                           | Isparta fabrika açılışı.<br><br>Kalite Yönetim Sistemi belgesi                                                                                           | Mersin fabrika açılışı.<br><br>Kalekim Usta Kulübü | Kaleterasit A.Ş ve Kalekim A.Ş birleşmesi                                                                          | Mavi Kale - Blue' Safe Markası (Dow Chemical, Mardav ve Kalekim iş birliği)                                                                   | Yozgat fabrika açılışı.<br><br>Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği belgesi                                                                                                           | Kalekim Rusya fabrikası açılışı.<br><br>Stand Tasarım Ödülü                                                                                                                                                                                                                                  | Uygulamalı Araştırma Laboratuvarı<br><br>Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesi<br><br>Turquality Programı                                                                                                                      | Betonart ile Raf Yapı Malzemesi Ödülü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Erzurum ve Mardin fabrikalarının açılışı<br><br>Kurumsal Risk Yönetim<br><br>Kalekim, Mersin Kimyevi Mad. San. ve Tic. Ltd. Şti. tüm aktif pasifiyle devralınması suretiyle birleşildi.<br><br>Rusya fabrikada üretim faaliyeti sonlandırıldı<br><br>Verimlilik Proje Teşvik Ödülü | Garantili Usta Sistemi<br><br>Game Changers Etki Ödülü,<br><br>Artcrete Raf Yapı Ödülü,<br><br>Kenya'da Lisanslı üretim,<br><br>Aon Best Employers Ödülü | Kalekim AR-GE Merkez,<br><br>Aon Başarı Ödülü      | Balıkesir fabrikasının açılışı,<br><br>Bi'Boya marka dönüşümü ve e-ticaret sitesi,<br><br>Aon Best Employers Ödülü | KalDer Türkiye Mükemmellik Ödülü<br><br>Arnavutluk fabrika açılışı<br><br>Düşük Karbon Kahramanı Ödülü<br><br>Kincentric Best Employers Ödülü | Bi'Boya Fresh Comfort Tüzel Fikir Ödülü<br><br>Biboya.com.tr En İyi Tanıtım Projesi Ödülü<br><br>TSE COVID-19 Güvenli Üretim Belgesi<br><br>Tüm fabrikalarda Sıfır Atık Belgesi | Kalekim halka arzı<br><br>Düşük Karbon Kahramanı Ödülü<br><br>Bi'Boya Smart Comfort Tüzel Fikir Ödülü<br><br>En İyi Müşteri Deneyimi ve En İyi Dijital Servis Ödülü<br><br>Fikricin ile Sürdürülebilir İş Ödülü<br><br>Visuelle marka lansmanı<br><br>KalDer Ankara Kaizen Jüri Teşvik Ödülü | Lyksor Kimya'nın %75 hissesi satın alındı<br><br>Kalekim Romania S.A. şirketi kuruldu<br><br>Mardin ilave üretim hattı yatırımı<br><br>Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi<br><br>KalDer Ankara Kalite Çemberi Jüri Teşvik Ödülü | Kalekim Irak Şubesi kuruldu.<br><br>GES yatırımı<br><br>İlk Sürdürülebilirlik Raporu yayımlandı.<br><br>Muğla fabrika satınalma opsiyonuyla kiralandı<br><br>Arnavutluk'taki Kalekim hisseleri diğer ortağa devredildi.<br><br>Avrupa Satınalma Enstitüsü (EIPM) Peter Kraljic Ödülü<br><br>EFQM Global Award (EGA) Başvurusu<br><br>Şantiye Dergisi Jüri Özel Ödülü<br><br>KalDer Ankara Kalite Çemberi ve Kaizen Ödülü |
| 2013 - 2014                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2016                                                                                                                                                     | 2017                                               | 2018                                                                                                               | 2019                                                                                                                                          | 2020                                                                                                                                                                            | 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2022                                                                                                                                                                                                                                 | 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Rakamlarla Kalekim

GRI-2-1

### Hissedar Yapısı

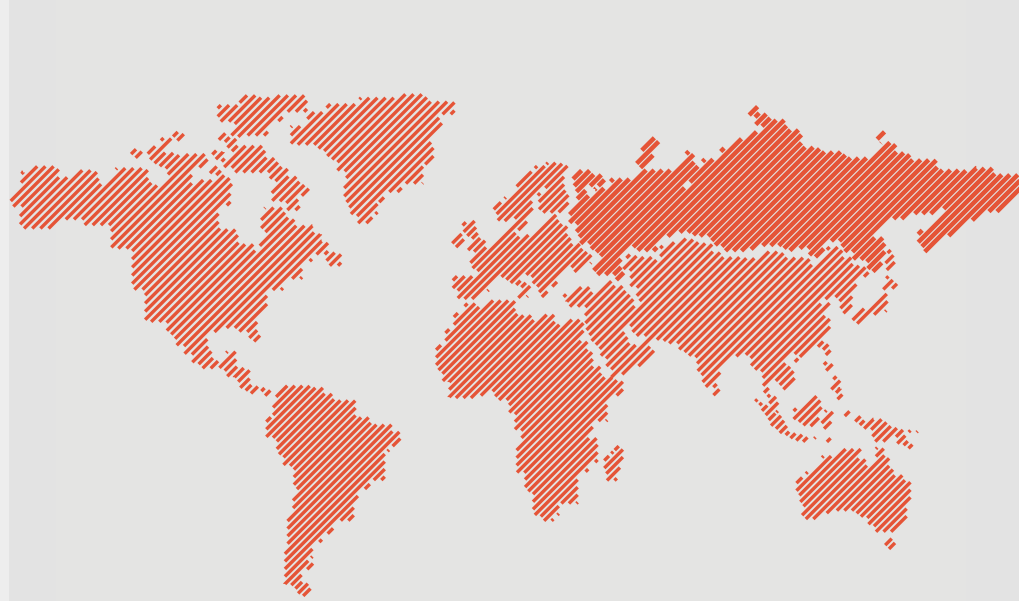


|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| H. İbrahim Bodur Holding A.Ş. | %68,67 |
| Diğer                         | %5,31  |
| Halka Açık                    | %26,02 |

### Net Satışlar (milyon TL)

|      |          |          |
|------|----------|----------|
| 2023 | 3.074,60 | 1.593,50 |
| 2022 | 2.742,50 | 1.478,00 |
| 2021 | 532,90   | 277,10   |

Türkiye
 Uluslararası



## Tam 80 ülkede Daima En İyi

- A.B.D. • Afganistan • Almanya • Arnavutluk • Avustralya • Azerbaycan • Bahreyn • Barbados • Belçika • Benin
- Beyaz Rusya • Birleşik Arap Emirlikleri • Bulgaristan • Burkina Faso • Cayman Adaları • Cezayir • Cibuti • Çin
- Danimarka • Ekvator Ginesi • Etiyopya • Fas • Filistin • Fransa • Gabon • Gambia • Gana • Gine • Güney • Afrika
- Gürcistan • Hindistan • Hollanda • Irak • İngiltere • İrlanda • İsveç • İsviçre • Kamerun • Kanada • Karadağ • Katar
- Kazakistan • Kenya • Kırgızistan • KKTC • Kongo • Kosova • Kuveyt • Liberya • Libya • Lübnan • Madagaskar
- Makedonya • Malta • Moldova • Moritanya • Nijer • Nijerya • Özbekistan • Pakistan • Panama • Reunion • Romanya
- Ruanda • Rusya • Sırbistan • Sierra Leone • Slovakya • Suudi Arabistan • Tacikistan • Tanzanya • Tayvan • Tunus
- Türkmenistan • Uganda • Ukrayna • Umman • Ürdün • Yemen • Yunanistan

### Yurtiçi ve Yurtdışı Bayiler

|      |     |     |
|------|-----|-----|
| 2023 | 260 | 201 |
| 2022 | 258 | 193 |
| 2021 | 269 | 162 |

Yurtiçi Bayi
 Yurtdışı Bayi

### Müşteri Bağlılık Oranı (%)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | %87,0 |
| 2022 | %90,0 |
| 2021 | %82,3 |

### Kapasite Kullanım Oranı (%)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | %83,6 |
| 2022 | %82,4 |
| 2021 | %88   |

### Operasyonel mükemmellik çalışmalarıyla elde edilen tasarruf (Milyon TL)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 27,90 |
| 2022 | 23,14 |
| 2021 | 6,76  |

### Yerel Tedarikçi Oranı

|      |     |
|------|-----|
| 2023 | %89 |
| 2022 | %81 |
| 2021 | %77 |

## Ar-Ge bütçesi (Milyon TL)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 29,99 |
| 2022 | 13,15 |
| 2021 | 7,74  |

## Yeni geliştirilen ürünlerle elde edilen ciro (Milyon TL)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 27,89 |
| 2022 | 7,19  |
| 2021 | 5,43  |

Ürün Başına Sera Gazı Emisyonu (Ton Co<sub>2</sub>/Kg)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 20,87 |
| 2022 | 20,47 |
| 2021 | 21,07 |

## Ürün Başına Enerji Tüketimi (kWh/Ton)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 10,34 |
| 2022 | 10,76 |
| 2021 | 10,46 |

## Çalışan Başına Eğitim Saati (saat/kişi)

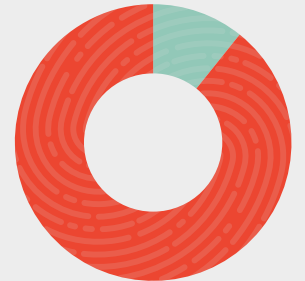
|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 80    |
| 2022 | 53    |
| 2021 | 51,82 |

## Milyon TL

|                         | 2021   | 2022    | 2023    |
|-------------------------|--------|---------|---------|
| Net Satışlar            | 810,0  | 4.220,9 | 4.668,1 |
| Türkiye                 | 532,9  | 2.742,8 | 3.074,6 |
| Uluslararası            | 277,1  | 1.478,0 | 1.593,5 |
| Esas Faaliyet Karı      | 126,6  | 663,9   | 936,7   |
| FAVÖK                   | 152,7  | 779,3   | 1.058,1 |
| Net Dönem Karı          | 213,2  | 429,8   | 454,9   |
| Yatırım Harcamaları     | 51,7   | 318,7   | 351,2   |
| Toplam Aktifler         | 984,1  | 3.393,0 | 3.859,1 |
| Toplam Özkaynaklar      | 644,3  | 2.285,6 | 2.525,2 |
| Net Finansal Borç       | -438,0 | -764,5  | -635,9  |
| Brüt Kar Marjı          | %37,9  | %31,1   | %38,6   |
| Esas Faaliyet Kar Marjı | %15,6  | %15,7   | %20,1   |
| Özkaynak Karlılığı      | %48,3  | %19     | %18     |
| FAVÖK Marjı             | %18,9  | %18,5   | %22,7   |
| Net Kar Marjı           | %26,3  | %10,2   | %9,7    |
| Aktiflerin Karlılığı    | %29,3  | %13     | %12     |



## Toplam İşgücü



## Kalekim İştirakleri

GRI-2-1; GRI 2.6

### Kalekim Rusya:

%100'ü Kalekim'e ait olarak Rusya'da faaliyet gösteren OOO Kalekim, Novorossiysk ve Moskova'da bulunan iki deposu üzerinden Kalekim'in tüm ürün gruplarında satış ve lojistik faaliyetleri yürütmektedir.



%100

### Kalekim Fransa:

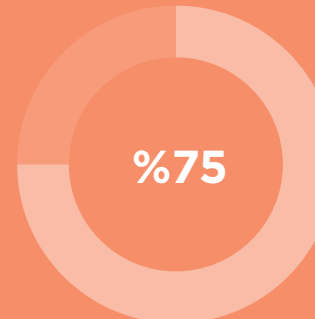
%100'ü Kalekim'e ait olan Kalekim Fransa, Paris'te yer alan deposu aracılığıyla tüm ürün gruplarında lojistik ve satış faaliyetleri yürütmektedir.



%100

### Kalekim Lyksor:

%75'i Kalekim'e ait olan Kalekim Lyksor Kimya, İzmir ve Mersin fabrikalarında beton ve çimento katkı kimyasalları üretmektedir.



%75

### Kalekim Romanya:

%50'si Kalekim'e ait olan Kalekim Romania S.A., Köstence'de yer alan deposu aracılığıyla tüm ürün gruplarında satış ve lojistik faaliyetleri gerçekleştirmektedir.



%50

### Kalekim Irak:

%100'ü Kalekim'e ait olarak 2023 yılında kurulan Kalekim Irak, seramik uygulamaları ve su izolasyon ürünleri üretim tesisi kurulması çalışmalarına devam etmektedir. Kalekim Irak'ın ilk üretim çalışmalarına 2025 yılında başlaması hedeflenmektedir.



%100





## Ürünlerimiz

Kalekim, müşteri odaklı ve inovatif iş modeli doğrultusunda pazara, geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır. "Temelden, çatıya" çeşitli yapı kimyasalları üreten Kalekim ürün portföyü, Kalekim, Kale, Bi'Boya, Visuelle markaları altında tüketicileriyle buluşmaktadır.

Seramik Uygulamaları, Su ve Isı Yalıtım Uygulamaları, Teknik Uygulamalar, Zemin Uygulamaları, Boya ve Dekoratif Uygulamalardan oluşan Kalekim ürün portföyünde 200'ün üzerinde farklı ürün bulunmaktadır.



Ürünler ile ilgili detaylara;  
[www.kalekim.com/urunler](http://www.kalekim.com/urunler)  
sayfasından ulaşılabilir.

## Davamız

Yaşam alanlarına yeni anlamlar katmak

## Amacımız

Performans ve emeği buluşturan, yenilikçi çözümler ile mekânı yaşatmak



## Vizyonumuz

Seramik uygulamaları faaliyet alanımızda ulusal liderliğimizi sürdürürken; ülkemizin bulunduğu bölgede, bütün iş alanlarımızda büyüyerek lider şirket olacağız.



## Misyonumuz

Yapı sektöründeki faaliyet alanlarımızda, müşteri ihtiyaçlarını anlayarak, kurumsal sorumluluk bilinci ile profesyonel ve teknolojik yeterliliğimizi işimize yansıtarak daima kaliteli, en iyi ve en yenilikçi çözümleri yaratmak, müşterilerimize, topluma ve bizimle çalışan herkese değer katmak için varız.



## Değerlerimiz

- Güven Yaratırız
- Kararlı ve Azimli Davranırız
- Sorumluluk Alırız
- İşbirliği Yaparız
- Öncülük Ederiz
- Girişimciliğin Önünü Açarız

# Kurumsal Yönetim

Faaliyetlerimizin yüksek verimlilikle, uluslararası kabul görmüş iş etiği ve çalışma normlarına uyumlu ve yasal yükümlülüklerimiz doğrultusunda yürütülmesinin güvence altına alınabilmesi güçlü, şeffaf, hesap verebilir bir kurumsal yönetim yapısıyla mümkündür. Bu amaçla hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören bir şirket olarak Kalekim, SPK tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu esas almaktadır. Bu amaçla mecburi olarak gösterilen ilkelere tam uyum gerçekleştirilmekte, ihtiyari hükümlere de uyum düzeyinin artırılması hedeflenmektedir.

## GENEL KURUL VE HİSSEDAR İLİŞKİLERİ

GRI 2.9; GRI 2.10

Paydaşlarımız için sürdürülebilir değer üretmek en temel sorumluluğumuzdur. Bunu gerçekleştirmek için de tüm paydaşlarımızla olduğu gibi hissedarlarımızla da açık, hesap verebilir, etik ve güvene dayalı bir iletişim ortamı oluşturmak kurumsal yönetim modelimizin en önemli parçasıdır.

Kalekim'in en üst düzey karar alma organı pay sahiplerimizin oluşturduğu Genel Kurul'dur. Genel Kurul'un çalışma ilkeleri iç politikalarla ve esas sözleşme ile düzenlenmektedir.

Kalekim Genel Kurul'u, Yönetim Kurulu'nun ilan ettiği gündemle olağan olarak yılda bir kez ve olağanüstü durumlarda da davet üzerine toplanır. Azınlık hissedarları da dahil olmak üzere, Genel Kurul'a fiziki veya online katılım sağlayan tüm hissedarların karar önerisi sunma, Yönetim Kurulu'na ve yöneticilere soru sorma hakları bulunmaktadır.

Her hissedarımızın sahip olduğu her bir hisse için bir oy hakkı bulunmakta, imtiyazlı oy hakkına sahip pay bulunmamaktadır. Bunun yanında; "oy verebilme limiti", sahip olunabilecek "hisse oranı sınırı", "kontrol hissesi satın alma hükümleri", "sınırsız kayıtlı sermaye", "açık çek" veya "karşılıklı hissedarlık" gibi uygulamalar da bulunmamaktadır.

Genel Kurul toplantılarında oylar açık ve el kaldırmak sureti ile kullanılır. Ancak, toplantılarda hazır bulunan payların onda birini temsil eden paydaşların talebi üzerine gizli oya başvurulabilir. Tüm Genel Kurul kararlarında olduğu gibi Yönetim Kurulu üyeleri de hissedarların gösterdiği adaylar arasından oy çokluğu ile seçilmektedir.

Hissedarlar ve potansiyel yatırımcılarla açık ve zamanında iletişimin sağlanması amacıyla Yatırımcı ilişkileri birimi oluşturulmuştur. Açık kanallardan şirket ile ilgili yatırımcı ve hissedarların ilettiği sorular, Yatırımcı ilişkileri tarafından aksatılmadan yanıtlanmaktadır. Diğer taraftan periyodik iletişim çalışmaları da gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında yurt içi ve yurt dışında 2 yatırımcı konferansına katılım gerçekleştirilmiştir. Hissedar ve yatırımcılarımızı, şirketin finansal başarılarını paylaşmak ve sorularını yanıtlamak amacıyla yıl boyunca 4 kez finansal sonuçlara ilişkin telekonferans düzenlenmiştir.

Raporlama döneminde, hissedarlarımıza yönelik sürdürülebilir değer üretme ilkesi doğrultusunda hisse performans, CEO performans değerlendirme kriterlerine ve dolayısıyla ücretlendirme bazı kapsamına dahil edilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne uyum seviyesini derecelendirmek üzere, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından yapılan ilk derecelendirme çalışması sonucunda Şirketimizin Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Notu, 1 Aralık 2023 tarihi itibarıyla 9,21 olarak belirlenmiş olup, Şirketimiz 5 Aralık 2023 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil edilmiştir.



## YÖNETİM KURULU UYGULAMALARI

GRI 2.9; GRI 2.19; GRI 2.20

Şirket faaliyetlerinin stratejik düzeyde yönetiminden sorumlu en üst düzey organ olan Kalekim Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması adına çeşitli komiteler oluşturulmuştur. Bu kapsamda Yönetim Kurulu bünyesinde, Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi ve Risklerin Erken Saptanması Komitesi görev yapmaktadır. Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi ve Ücretlendirme Komitesi görevlerini de üstlenmektedir. Diğer taraftan Yönetim Kurulu şirket stratejilerinin belirlenmesi ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik olarak bağımsız dış uzmanlardan ve danışmanlardan faydalanmaktadır. Hizmetlerinden faydalanılacak danışmanların tercihinin Yönetim Kurulu yapmakla birlikte, söz konusu hizmetlerden doğacak maliyetler şirket yönetimi tarafından karşılanır.

Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri ve şirket Esas sözleşmesi çerçevesinde Genel Kurul tarafından en çok 3 yıl süre ile seçilecek 7 veya 9 üyeden oluşabilmektedir. Raporlama dönemi de dahil olmak üzere Kalekim Yönetim Kurulu, her yıl Genel Kurul tarafından oy çokluğuyla seçilen 7 üyeden oluşur. Genel Kurul gerekli hallerde üye değişikliğine ya da dönemi bitmeden görevden ayrılan üyelerin yenilerinin atanmasına karar verebilir.

Yönetim Kurulu üyeleri, karar ve eylemlerinin sonuçlarından dolayı Genel Kurul'a karşı tam sorumludur.

Şirket için kurumsal yönetim politikaları doğrultusunda, iş ve sektör tecrübesi, mesleki bilgi ve itibarıyla öne çıkan adaylar arasından Genel Kurul tarafından yıllık dönemler bazında seçilen üyeler dönemlerinin bitmesinin ardından Genel Kurul onayıyla tekrar seçilebilirler. Ancak bağımsız üyeler, son 10 yıl içinde en fazla 6 yıl görev alabilirler. Bağımsız olmayan üyeler için böyle bir sınırlandırma bulunmamaktadır. Hakim hissedarlar dışındaki üyelerin H.İbrahim Bodur Holding Yönetim Kurulu'nda üye olması çıkar çatışmalarını önlemek adına tercih edilmemektedir.

Raporlama dönemi itibarıyla, Kalekim Yönetim Kurulu, 7 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu üyelerimizin üçü (%43) ise SPK tarafından belirlenen bağımsız üyelik kriterlerine haizdir. Yönetim Kurulu Başkanımız ve CEO'muz Sayın Hatice Zeynep Bodur Okyay da dahil olmak üzere Kalekim Yönetim Kurulu'nda iki kadın (%29) üye görev yapmaktadır.

Raporlama döneminde, Yönetim Kurulu üyeleri, Kurul toplantı ve faaliyetlerine %100 oranında tam katılım göstermiştir.

### Ücretlendirme Politikası

Kalekim, Ücretlendirme Politikası uyarınca, kilit çalışanları elde tutmak, potansiyel yetenekleri ise Şirket bünyesinde çalışmaya çekmek amacıyla rekabetçi bir ücretlendirme uygulaması kullanmaktadır. Özellikle üst yönetim ve kilit yöneticilerle birlikte, Yönetim Kurulu üyelerine yönelik ücret ve yan haklar, bağımsız 3. taraf danışmanlık



şirketlerinin gerçekleştirdiği araştırma ve raporlar değerlendirilerek Ücretlendirme Komitesi olarak da görev yapan Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından da değerlendirilerek Yönetim Kurulu tarafından Genel Kurul'a önerilir. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yönetici Ücretleri, Genel Kurul'da, pay sahiplerinin onayıyla belirlenmiş olur.

Şirketin, diğer kademelerde yetenekli adayları da şirkette çalışmaya çekecek ve mevcut yöneticileri elde

tutmaya yönelik benzer ücretlendirme uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamaların tespiti için de bağımsız araştırma ve uzman 3. taraf görüşlerden faydalanan insan kaynakları birimi şirketin ücretlendirme ve yan hak politikalarını tespit eder. Bu kapsamda uluslararası kabul görmüş kademelendirme sistemleri uygulanır. Kilit yönetici ve personelin beklenmeyen nedenlerle kaybedilmesinin Şirket stratejileri ve başarısı üzerinde etkisini en alt düzeye indirmek amacıyla yedekleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda İnsan kaynakları ekipleri her kilit rol için yedek personeli belirler, potansiyel rolleri için gerekli gelişim ve hazırlık çalışmalarına tabi tutulmalarını sağlar.



Kalekim kurumsal yönetim uygulamaları hakkında daha detaylı bilgiye [2023 Faaliyet Raporundan ulaşabilirsiniz.](#)

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Kale Grubu şirketlerinin sürdürülebilirlik çalışmaları, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda bütünsel bir yaklaşımla yürütülmektedir. Grup düzeyinde belirlenen ana stratejiler Grup şirketlerine kendi işkollarının özel şartlarına uygun biçimde yaygınlaştırılır. Belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi için de kendine özgü bir yönetim yapısı oluşturulmuştur. Buna göre Kalekim bünyesinde sürdürülebilirlik yönetimi, İyi Bak Dünyana hareketi çerçevesinde benimsenen strateji, hedef ve Kale Grubu bünyesinde oluşturulan yönetim mekanizmasından başlayarak Kalekim organizasyonu içine yayılan bir yapıyla yönetilir.

### İyi Bak Dünyana Hareketi

“İyi Bak Dünyana” hareketi; sınırları olmayan, üretim, kullanım, ekoloji, sosyal yaşam dâhil olmak üzere daha iyi bir yaşamın inşası için gerekli tüm ekosistemi kapsayan bir hareket.

“İyi Bak Dünyana” hareketi, her bir bireyin önce kendisinden, kendi alışkanlıklarından, kendi evinden başlayarak; kendi etki alanında, iş yerinde, sokağında, mahallesinde, şehrinde, ülkesinde ve nihayetinde gezegende, elinin değdiği her mekânda özen duygusuyla fark yaratmasını hedeflemektedir.

İyi Bak Dünyana hareketi altında sürdürülebilirlik stratejimizi 4 ana başlıkta topluyoruz. Ekosistemimizde tüm paydaşlarımız için değer yaratmaya odaklanarak gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir gezegen bırakmayı amaçlıyoruz.



“

“İyi Bak Dünyana” hareketi; sınırları olmayan, üretim, kullanım, ekoloji, sosyal yaşam dâhil olmak üzere daha iyi bir yaşamın inşası için gerekli tüm ekosistemi kapsayan bir hareket.

”

## Kalekim “İyi Bak Dünyana” Sürdürülebilirlik Stratejik Çerçevesi

| Etki Alanı     | İnsan Senin Özün<br>Kültürel Dönüşüm                                                                                                                                                                                                                       | Dünya Senin Evin<br>Enerji ve Kaynakların Yönetimi                                                                                                                                                                                                                                                                                    | İşin Senin Gücün<br>Sürdürülebilir İş Modeli                                                                                                                                                                                                    | Toplum Senin Yarının<br>Toplumsal Fayda                                                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grup Hedefi    | İşin geleceğini gözeten, yeni düşünme ve çalışma biçimlerini benimseyen, kapsayıcı, dinamik, girişimciliğin önüne açan, yeteneklerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme fırsatı ve anlamı bulabileceği güvenilir ve tercih edilen şirketler grubu olmak | Döngüsel ekonomi odaklı yatırımları artırmak                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Sürdürülebilirlik odaklı işlerden gelen gelirleri maksimize etmek                                                                                                                                                                               | Toplumsal yatırımlarda öncü olmak ve her yıl FAVÖK'ün asgari %0,5'ini Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkı sağlayacak etki yatırımı / toplumsal yatırım programlarına ayırmak |
| Tema           | Çalışan Esenliği                                                                                                                                                                                                                                           | İklim Değişikliği ile Mücadele                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sürdürülebilir Ürünler                                                                                                                                                                                                                          | Toplum Esenliği                                                                                                                                                                    |
| Öncelikli Konu | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Yetenek Yönetimi</li> <li>→ Adil Çalışma Ortamı ve Çalışan Hakları</li> <li>→ Fırsat Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık</li> <li>→ İş Sağlığı ve Güvenliği</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Biyoçeşitlilik</li> <li>→ Sera Gazı Emisyonları ve Enerji Yönetimi</li> </ul> <p><b>Döngüsel İş Modeli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Su ve Atık Su Yönetimi</li> <li>→ Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi</li> <li>→ Kaynak Kullanımı ve Operasyonel Verimlilik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dijitalleşme</li> <li>→ Arge ve İnovasyon</li> <li>→ Temiz Teknoloji Yatırımı</li> <li>→ Müşteri Odaklılık ve Müşteri Deneyimi</li> <li>→ Tedarik Zinciri Yönetimi</li> <li>→ Ürün Yönetimi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Toplumsal Yatırımlar</li> <li>→ Paydaş İlişkileri</li> </ul>                                                                              |
| SKA'lara Katkı |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                    |
| Temeller       | ÇSY Varlık Yönetimi                                                                                                                                                                                                                                        | İş Etiği & Şeffaflık                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Risk Yönetimi                                                                                                                                                                                                                                   | İş Sağlığı ve Güvenliği                                                                                                                                                            |

Sürdürülebilir Gelişim Sağlayabilmemiz Adına Performansımızı Dayandırdığımız Temeller

## Sürdürülebilirlik Politikası

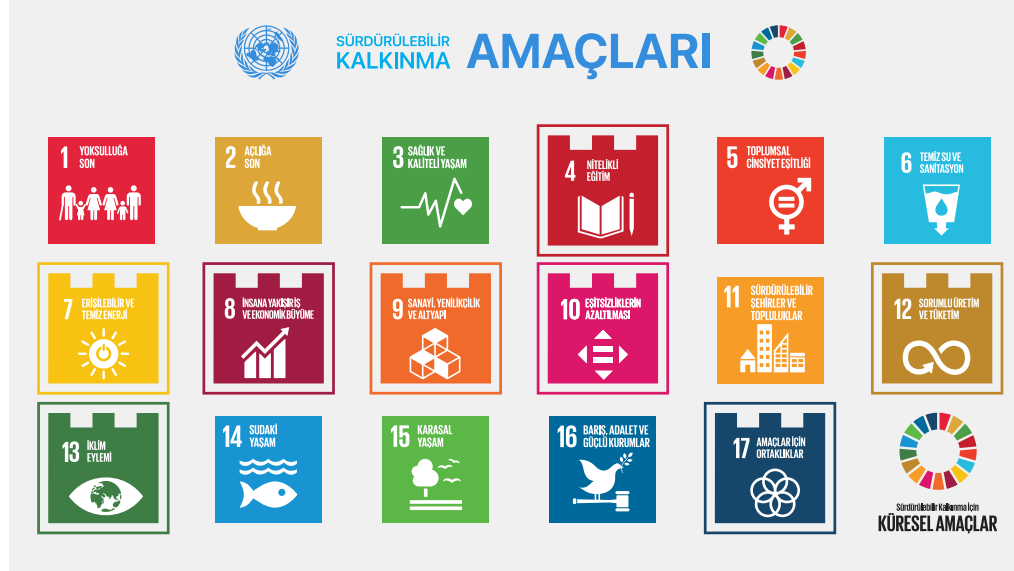


Kale Grubu, daha müreffeh ve adil bir dünya için sürdürülebilir kalkınmayı temel bir yöntem olarak benimsemekte ve bu doğrultuda bireyden başlayıp topluma yayılacak bilinçli bir farkındalık oluşturmak amacıyla tüm paydaşlarına “İyi Bak Dünyana” çağrısında bulunmaktadır.



Kalekim de bu çağrının bir tarafı olarak dünyanın evimiz olduğu ve herkesin kendi etki alanında sürdürülebilirlik odaklı başlatacağı küçük değişimlerin birleşerek, geleceği şekillendiren, dünyayı iyileştiren anlamlı bir dönüşüm haline geleceği inancıyla kendi etki alanında faaliyetlerini yürütmektedir.

Şirketin sürdürülebilirlik yaklaşım ve çalışmalarına yön vermek üzere oluşturulan ► **Sürdürülebilirlik Politikası**, takip edilecek çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerini tanımlamaktadır. Bu ilkelerin şirketin iç süreçlerinin yanında değer zinciri genelinde de yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır.



## Entegre Sermaye Yönetim Yaklaşımı

Etkileri giderek belirginleşen küresel ısınma, çevre krizleri, doğal afetler demografik çeşitlilik, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme gibi küresel eğilimler, farklı kurumsal riskleri ve sürdürülebilirlik unsurlarını ön plana taşımaktadır. Bu bağlamda Kalekim, stratejik hedeflerine ulaşmak, sürdürülebilir bir toplum ve çevresel yapının oluşturulmasına katkıda bulunmak ve paydaşlar için en yüksek değeri yaratabilmek için kurumsal risk yönetimi çalışmalarını sistematik olarak yürütmektedir.

Kalekim, küresel eğilimleri ve yükselen global riskleri etkin bir şekilde yönetebilmek amacıyla ekosistemi yakından takip etmekte ve paydaş gereksinimleri doğrultusunda stratejilerini gözden geçirerek güncellemektedir. Ekonomik istikrarsızlık, toplumsal eğilimler, uluslararası ticaret ve jeopolitik belirsizlikler ve savaşlar gibi global riskler de Kalekim tarafından dikkate alınmaktadır.

Kalekim, çoklu sermaye yönetimi yaklaşımını benimseyerek insan, inovasyon ve çevresel sermaye gibi finansal olmayan varlıkların yönetimine de önem vermektedir. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarına odaklanan yatırımlar, sadece finansal getiri odaklı değil, sürdürülebilirlik boyutları dikkate alınarak ilerlemektedir. Sürdürülebilir bir toplumun geliştirilmesi için sermaye büyümesi de destekleyici bir rol oynamaktadır.

## Sürdürülebilirlik Öncelikleri

Kalekim, sürdürülebilirlik çalışmalarında en büyük etkiyi ve değeri yaratacak öncelikli konuları belirlemek için kapsamlı bir analiz süreci yürütmüştür. Bu süreçte, paydaş görüşleri, etki analizi, dış trend analizi, finansal etki analizi, yönetici görüşleri ve şirket stratejisi gibi farklı faktörler dikkate alınmıştır.

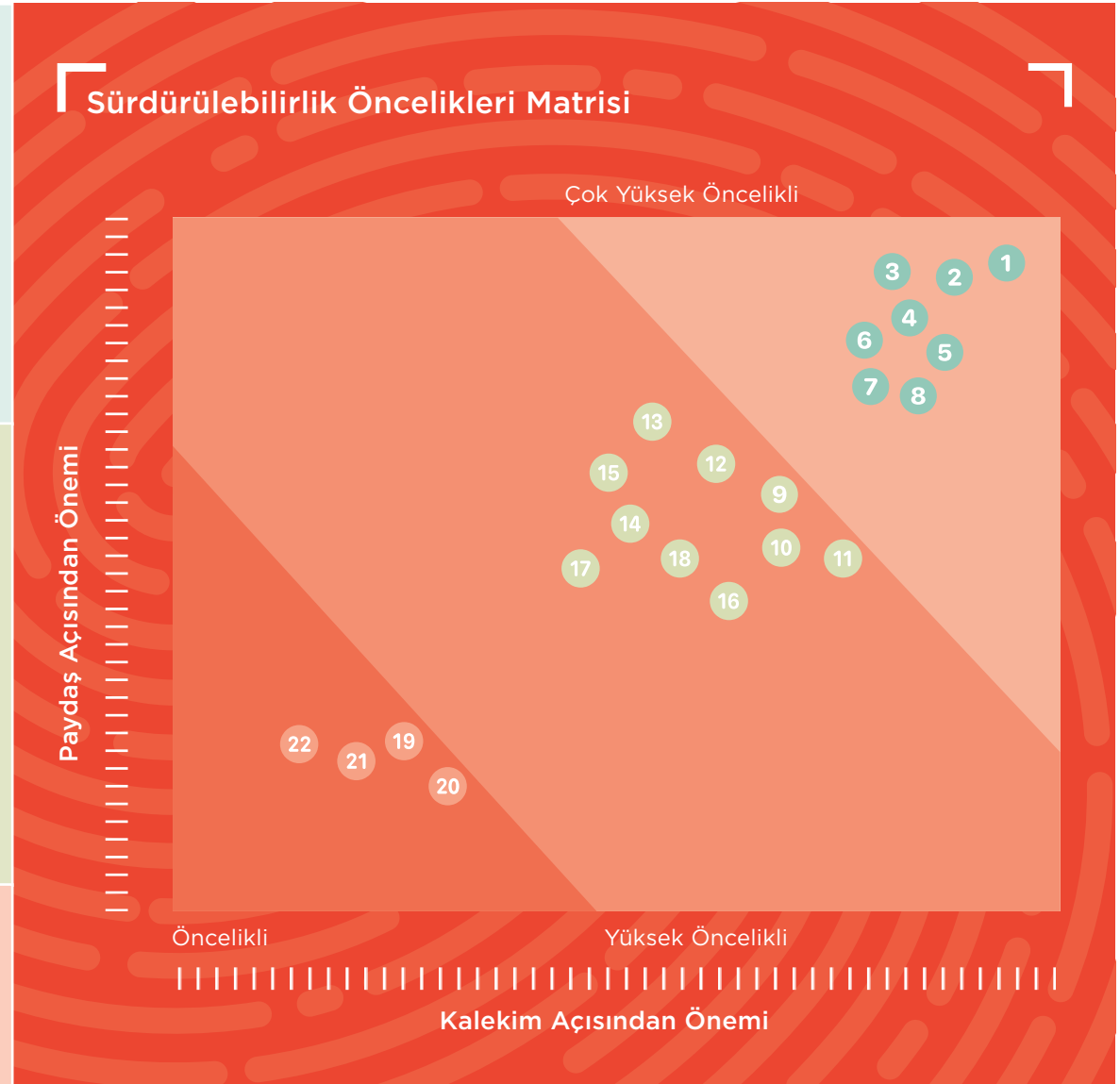
Bu kapsamlı analiz süreci sonucunda, Kalekim için büyük etki yaratacak ekonomik, çevresel ve sosyal konular haritalanmış ve **"Sürdürülebilirlik Öncelikleri Matrisi"** oluşturulmuştur. Bu matris, Kalekim'in sürdürülebilirlik çalışmalarında odaklanacağı alanları tanımlamaktadır.



- 1 Ar-Ge ve İnovasyon
- 2 Sera Gazı Emisyonları ve Enerji Yönetimi
- 3 Kaynak Kullanımı ve Operasyonel Verimlilik
- 4 Temiz Teknoloji Yatırımı
- 5 Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi
- 6 Tedarik Zinciri Yönetimi
- 7 Su ve Atık Su Yönetimi
- 8 Ürün Yönetimi

- İş Sağlığı ve Güvenliği
- Müşteri Odaklılık ve Müşteri Deneyimi
- Dijitalleşme
- Biyoeçesitlilik
- Risk Yönetimi
- Adil Çalışma Ortamı ve Çalışan Hakları
- Toplumsal Yatırımlar
- Yetenek Yönetimi
- Paydaş İlişkileri
- Fırsat Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

- 19 İş Etiği
- 20 Bilgi Güvenliği ve Veri Gizliliği
- 21 Şeffaflık
- 22 Uyum



## İnsan Senin Özün

## Kültürel Dönüşüm

## Çalışan Esenliği

## Yetenek Yönetimi

Adil Çalışma Ortamı  
ve Çalışan HaklarıFırsat Eşitliği, Çeşitlilik  
ve Kapsayıcılıkİş Sağlığı ve  
Güvenliği

## Dünya Senin Evin

## Enerji ve Kaynakların Yönetimi

## İklim Değişikliği ile Mücadele ve Döngüsel İş Modeli

Sera Gazı Emisyonları  
ve Enerji Yönetimi

## Biyçeşitlilik

Kaynak Kullanımı  
ve Operasyonel  
VerimlilikDöngüsel Ekonomi  
ve Atık YönetimiSu ve Atık Su  
Yönetimi

## İklim Değişikliği ile Mücadele

## Döngüsel İş Modeli

## İşin Senin Gücün

## Sürdürülebilir İş Modeli

## Sürdürülebilir Ürünler

## Ürün Yönetimi

Temiz Teknoloji  
YatırımıAr-Ge ve  
İnovasyon

## Dijitalleşme

Tedarik Zinciri  
YönetimiMüşteri Odaklılık ve  
Müşteri Deneyimi

## Toplum Senin Yarının

## Toplumsal Fayda

## Toplum Esenliği

## Toplumsal Yatırımlar



## Paydaş İlişkileri



## ÖNCELİKLİ KONULAR

## TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

## KISA VADE

## ORTA VADE

## UZUN VADE

2022 F 2023 F 2024 H 2025 H 2026 H 2030 H 2050 H

Kültürel  
Dönüşüm

Yetenek Yönetimi

Adil Çalışma Ortamı ve Çalışan Hakları

Fırsat Eşitliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışan  
Esenliği

- 1 Öğrenen organizasyon kültürü yaratma doğrultusunda Yetenek & Gelişim Endeksi'ni 2030 yılında % 75' e çıkarmak (Baz Yıl 2022)
- 2 Yönetim kadın çalışan oranını 2030'a kadar %25'e çıkarmak. (Baz Yıl 2022)

% Endeks

Yönetim Kadın Çalışan Oranı / Yönetim Çalışan Oranı (%)

%68

%72

%72

%73

%74

%75

-

%19

%19

%20

%21

%22

%25

-

Enerji ve  
Kaynakların  
Yönetimi

Sera Gazı Emisyonları ve Enerji Yönetimi

Kaynak Kullanımı ve Operasyonel Verimlilik

Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi

Su ve Atık Su Yönetimi

Biyçeşitlilik

İklim  
Değişikliği  
ile Mücadele &  
Döngüsel İş  
Modeli

- 3 2030 yılına kadar sera gazı salımlarımızı %35 azaltmak (Baz Yıl 2015)
- 4 2050 yılına kadar üretimdeki malzeme endeksinde %30'a ulaşmak (Baz Yıl 2022)
- 5 Operasyonel kontrolümüz olan tüm işlerde 2030 yılına kadar sıfır atığa ulaşmak (Baz Yıl 2022)
- 6 2030 yılına kadar su geri kazanım oranını %30'a çıkarmak (Baz Yıl 2022)

Kapsam 1,2,3 Baz yıla göre azaltma (%)

Malzeme endeksi (ton) / üretim miktarı (ton)

Sıfır Atık (4R) dışında kalan atık oranı (%)

Geri kazanılan su miktarı (m³) / Kullanılan su miktarı (m³)

%21,48

%19,95

%33,49

%34

%34

35%

-

%35,70

%34,70

%32,58

%32,33

%32,21

-

%30

%46

%29

%27

%24

%20

0

-

%0

%0,12

%0,50

%11,00

%32,00

%30

-

Sürdürülebilir  
İş Modeli

Temiz Teknoloji Yatırımı

Ürün Yönetimi

Ar-Ge ve İnovasyon

Dijitalleşme

Tedarik Zinciri Yönetimi

Müşteri Odaklılık ve Müşteri Deneyimi

Sürdürülebilir  
Ürünler

- 7 2030 yılına kadar sürdürülebilir ürün cirosunun toplam cirodaki oranını %5 'e çıkarılması (Baz yıl 2022)
- 8 2030 yılına dek temiz teknolojilere yapılan yatırım tutarını 7,5 MiO \$ a ulaştırmak (Baz Yıl 2022)

Sür. Ürün kategorisinden gelen ciro (TRY) / Toplam ciro (yıllık) (TRY)

Yıllık toplam yatırım tutarı (MiO \$)

%0,32

%0,44

%0,46

%0,49

%0,51

%5

-

0,045

5,92

6,46

7,23

7,4

7,5

-

Toplumsal  
Fayda

Toplumsal Yatırımlar

Paydaş İlişkileri

Toplum  
Esenliği

- 9 Kalekim Toplumsal Yatırım Programları/ Projeleri'nin etkinliğini artırılması

Yatırımın Sosyal Geri Dönüş Oranı

-

-

-

-

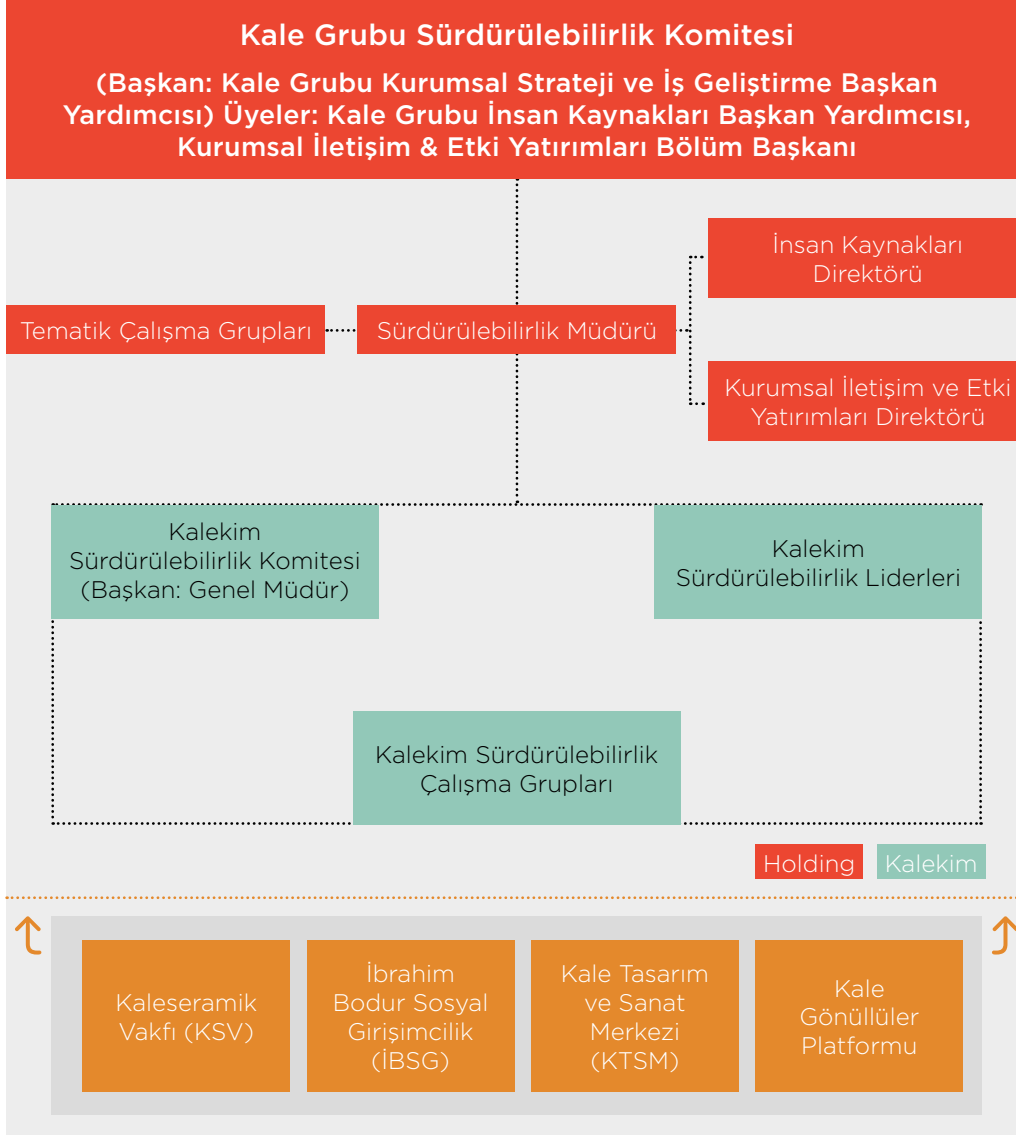
-

-

-



## Kalekim Sürdürülebilirlik Yönetişim Mekanizması



## Sürdürülebilirlik Yönetişi

İyi Bak Dünyana hareketi çerçevesinde belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin Kale Grubu şirketleri ve paydaşları tarafından benimsenerek, faaliyetlerin bu doğrultuda yürütülmesi amacıyla uygun yönetim mekanizmaları oluşturulmuştur. Bu kapsamda Kale Grubu'ndan başlayarak Kalekim'in en üst düzey yönetiminden saha uygulamalarına uzanan bir bakış açısıyla sorumluluk ve görev paylaşımına dayanan bir yönetim mekanizması oluşturulmuştur.

Grup Sürdürülebilirlik Komitesi, grup şirketlerinin sürdürülebilirlik ile ilgili tüm faaliyetlerine liderlik etmekten sorumludur. Komite, Kale Grubu'nun genel sürdürülebilirlik stratejisini, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı, politikasını ve eylem planlarını belirler ve uygulama gelişimini takip eder. Grup Sürdürülebilirlik Komitesi, yerel ve küresel sürdürülebilirlik gelişmelerini takip ederek, Kale Grubu ve şirketler üzerinde etkisi bulunabilecek sürdürülebilirlik risklerini değerlendirir ve risk yönetim çalışmalarını takip eder. Bu kapsamda Komite, Kalekim'in sürdürülebilirlik hedeflerini değerlendirerek görüş verir. Şirketin bu hedeflere ulaşmasını ve sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmasını güvence altına alır.

Kalekim Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirliğin iş süreçlerine entegrasyonu ve sürdürülebilirlik performansının takibinden sorumludur. Komite çalışmalarını Genel Müdür başkanlığında ve Kalite Yönetim Sistemleri Müdürü koordinasyonunda 3 ayda bir gerçekleştirmektedir. Komite; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Yurtiçi Satış Direktörü, Yurtdışı Satış Direktörü, Mali İşler Direktörü, İştirakler İş Geliştirme ve Stratejik Planlama Direktörü, İK Müdürü, IT Müdürü, Ar-Ge Müdürü, Tedarik Zinciri Yönetimi Müdürü, Kuru Harç İşletmeler Sipariş ve Sevkiyat Müdürü, Yatırımlar Müdürü, Balıkesir İşletme Müdürü, Yatırımcı İlişkileri Müdürü, Müşteri Operasyonları Müdürü, Ürün Marka Müdürü ve Kalite Yönetim Sistemleri

Müdürü olmak üzere toplam 17 üyeden oluşmaktadır. 2023 yılında sürdürülebilirlik komitesi 5 kez bir araya gelerek stratejik çerçevenin hayata geçirilmesi için stratejik yön belirlemiş ve gelişmeleri takip etmiştir.

Sürdürülebilirlik Liderleri, şirket içi tüm sürdürülebilirlik çalışmalarından sorumludur ve "İyi Bak Dünyana" hareketi kapsamında hedefleri, eylem planlarını, riskleri, bütçeyi ve kaynakları Kalekim Sürdürülebilirlik Komitesi'ne taşır. Sürdürülebilirlik Liderleri, Kalekim genelinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunur. Kalekim Sürdürülebilirlik Komitesi, Çalışma Grupları, Sürdürülebilirlik Müdürü, Kalekim İletişim Birimi, Kurumsal İletişim Bölüm Başkanlığı aracılığı ile Kale Gönüllüler Platformu, KSV, KTSM ve İBSG ile iletişim kurar ve faaliyetlerin etkin bir şekilde planlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

Kalekim Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları, yeni fikirler üretmek, öncelikleri belirlemek ve faaliyet planları oluşturmak üzere toplantılar gerçekleştirilerek sorumluluk alanlarında değerlendirme ve analizler yapar, ilgili paydaşların da sürece dahil edilmesini sağlar.

Gruplarda yer alan çalışanlar gönüllük esasına göre görev yapmaktadır. 2023 yılında Çalışma Gruplarına 8 farklı modülden oluşan **Sürdürülebilirlik Eğitimi** verilmiştir. Çalışma grupları sürdürülebilirliğin temelleri, sürdürülebilirliğin ötesinde onarıcılık ve onarıcı liderlik eğitimlerini birlikte alırken, Çevre çalışma grubuna; döngüsel ekonominin temelleri, iklim değişikliği ve yeşil mutabakat, Sosyal Çalışma grubuna ise; kapsayıcılık ve çeşitlilik, ortak değer yaklaşımı ve toplumsal yatırımlar konularında eğitimler verilmiştir.

Çalışma grupları ayrıca, risk ve fırsatların analizini yaparak, bu bilgileri eylem planlarına entegre ederler. Bu süreçler, sürdürülebilirlik performansının ve yönetim sisteminin etkinliğini artırmak amacıyla düzenli olarak gözden geçirilir ve iyileştirilir. **Çalışma gruplarında toplam 37 çalışan yer almaktadır.**

## Paydaş Katılımı

Kalekim için ekosistem, iş dünyasının yapı taşları olan etkileşim içindeki kuruluşların ve bireylerin oluşturduğu bir temelle desteklenen ekonomik topluluk olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik, toplumsal ve çevresel boyutları bulunan bu topluluğu oluşturan temel paydaşlar arasında hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, toplum, sektör düzenleyicisi kurumlar, kamu kuruluşları, basın, sosyal medya ve rakipler bulunur. Bu unsurlar arasında dinamik bir etkileşim mevcut olup ekosistemin bütünü aynı zamanda yerel, bölgesel, küresel eğilim ve mekanizmalardan da etkilenir. Ekosistemi oluşturan unsurlar aralarındaki etkileşim ile ürün, hizmet, çözüm ve projeler üretilir.

Paydaş katılımı bakış açısı doğrultusunda temel paydaşların karar alma mekanizmalarına dâhil olabilmesi amacıyla paydaş beklentileri alınmakta ve stratejilere girdi oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik stratejisinin paydaşlara yayılımı için iletişim kanalları üzerinden ilerlenmektedir. Farklı paydaş gruplarıyla iletişim kurulması adına paydaşlara özgü kanallar kullanılmaktadır.

Paydaşlarla ilişkilerin performansını değerlendirmek üzere her yıl **Paydaş Bağlılık Araştırmaları** yapılmaktadır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre yeni dönem çalışmaları planlanmaktadır.

## KALEKİM EKOSİSTEMİ



| Paydaş Grupları Bazında Bağlılık Oranı (%)  | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------------|------|------|------|
| Müşteriler                                  | 82   | 90   | 87   |
| Çalışanlar                                  | 55   | 69   | 58   |
| İş Birlikleri, Tedarikçiler ve Taahhütçüler | 98   | 98   | 95   |
| Toplum                                      | 96   | 94   | 91   |
| İş ve Kamu Paydaşları                       | 96   | 99   | 98   |



| PAYDAŞ GRUBU                                                                                                                                                                | İLETİŞİM METOTLARI / ARAÇLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | BEKLENTİ, ÖNERİ VE POZİTİF ETKİLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | KALEKİM'İN YANITI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışanlar</b><br>→ Aykılık ücretli (BY)<br>→ Saat Ücretli (MY)                                                                                                          | Toplantılar, Eğitimler, Bilgilendirme E-mailleri, Periyodik Çalışan Anketleri (Bağlılık, Memnuniyet, İç İletişim vb.), Holding Toplantıları, İletişim ve Sosyal Etkinlikler, İç İletişim Bültenleri, GM ile kahvaltı toplantıları, Elektronik İletişim Araçları (QDMS, SAP, Kalekokpit vb.), Sosyal Medya, İşletme / Bölge Ziyaretleri, Kale İntranet - Portakale, Yüzyüze Görüşme, Web, Basılı - Görsel Materyaller, İç ve Dış Tetkikler, El Kartları, İletişim Panoları, Kale Çalışan toplantıları, FİKİRİN Öneri Sistemi, E-dergi (BuKALEMun), Yeni yıl ve Bayram buluşmaları, Duyurular, Doküman ve kayıtlar, İş Güvenliği ve acil durum faaliyetleri (İSG kurul top., tatbikat vb.), İyi uygulama paylaşım ortamları, Bilgi güvenliği risk tespiti ve veri ihlali, İK görüşmeleri, Performans görüşmeleri, İyileştirme Projeleri, Gönüllülük Faaliyetleri, Süreç kıyaslama çalışmaları vb. | Performans yönetimi, yetenek yönetimi, iletişim, tanıma takdir, iyi bir çalışma ortamı, esenlik, gelişim, ekip çalışması, olanaklar, iş özel hayat dengesi, bağlılık ve aidiyet, yeni çalışma biçimlerine uyum                                                                                                                                                        | → Takım ruhu ile ortak hedeflere ulaşmak amacıyla "Biz" kültürünü yaygınlaştırarak,<br>→ Güvenli, Sağlıklı ve Huzurlu bir iş ortamı oluşturarak,<br>→ Geri bildirimler aracılığıyla bağlılık ve memnuniyetlerini artırarak,<br>→ Ayrım gözetmeksizin fırsat eşitliği sunarak,<br>→ Çaba ve başarıları takdir ederek ve ödüllendirerek,<br>→ Bireysel ve takım olarak sürekli gelişimleri sağlanarak                                                                                                                 |
| <b>Müşteriler</b><br>→ Usta<br>→ Nihai Müşteri<br>→ İç Mimarı<br>→ Proje Karar vericileri<br>→ Bayi                                                                         | Müşteri Ziyaretleri ve Toplantılar, Periyodik Müşteri Memnuniyeti Anketleri, Müşteri Eğitim ve Seminerleri, Bayi Portalı, Müşteri Şikâyeti ve laderler, Şikâyet Siteleri, E-Ticaret, Sipariş, İletişim ve Çağrı Merkezi, Telefon, SMS, Whatsapp Hattı, WEB, E-Mail, Odak Grup, Kongre, Fuar, Seminer, Sosyal Medya, Dergi/ Gazete/TV Reklamı, ustakulubu.com, e- kalekim bayi portalı, Satış noktaları, Basın Bültenleri, Duyurular vb.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Yeni ürün hizmet ve çözümler, satış öncesi ve sonrası hizmet, etkin iletişim, sadakat uygulamaları, garanti uygulamaları, eğitim ve seminer, fuar, güvenli ve çevreci ürün ve hizmetler, uygun fiyatlı kaliteli ve zamanında erişim, yetkin müşteri desteği                                                                                                           | → Müşterilerimizin tercih ettiği Daima En Kaliteli ve En İyi ürün, hizmet ve çözümler yaratarak<br>→ Kalekim Usta Kulübü ve Sadakat Uygulamaları ile müşteri memnuniyeti yaratarak<br>→ Sektöre sunulan yeniliklerle müşteri ihtiyaçlarına çözüm üretmek<br>→ Toplam müşteri deneyimini artırmak üzere eğitim ve seminerlerden yararlanarak<br>→ Değer yaratma süreçlerini iyileştirmek üzere müşteri geri bildirimlerini sistematik olarak toplayarak<br>→ Müşteri ile temas noktasındaki çalışanları geliştirerek |
| <b>İşbirlikleri, Tedarikçiler ve Taahhütçüler</b>                                                                                                                           | Toplantılar ve Ziyaretler, E-Mail, Yüz Yüze Görüşmeler, Tedarikçi Bültenleri, Eğitimler, Periyodik İşbirlikleri / Tedarikçi ve Taahhüt Memnuniyeti Anketleri, Kongre, Konferans, Seminer ve Paneller, Telefon Görüşmeleri, İletişim ve Çağrı Merkezi, Web, Sosyal Medya Platformları, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, Sözleşmeler, Sektörel Toplantılar ve Raporlar, Derneklerle Üyelik ilişkileri, İşbirlikleri ile ortak geliştirilen projeler vb.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Güvene dayalı sürdürülebilir ilişki, yetkinlik gelişimi, sürdürülebilirlik anlayışı, karşılıklı değer yaratma, uzun vadeli bakış, zamanında ödeme, yasa ve mevzuata uyum, operasyonel planlama, fikir ve düşüncelerin dikkate alınması                                                                                                                                | → Değerler doğrultusunda açık, etik ve güvene dayalı sürdürülebilir ilişki kurarak<br>→ Uzun vadeli iş ilişkisi oluşturarak<br>→ Karşılıklı değer yaratan bir anlayış oluşturarak<br>→ Paydaşlarımızın geri bildirimlerini dikkate alarak gelişimlerini sağlayarak                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Toplum</b><br>→ Resmi Kurumlar<br>→ Üniversiteler<br>→ KSV<br>→ STK<br>→ Komşu/Yerel Toplum<br>→ Stajyerler                                                              | İlgili kurumlarla gerçekleştirilen E-mailler, Telefon ve Yüz yüze görüşme, STK'larla görüşme, Dış Çevre Şikâyet ve Geri Bildirimleri, Resmi yazışmalar ve Dilekçeler, Açık Kapı Günü ve Ziyaretleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri / Faaliyetleri, Komşu ve Yerel Çevre Faaliyetleri, Derneklerle Üyelik ilişkileri, Yasal İzin Başvuruları, Basın Bültenleri ve toplantılar, Lansmanlar, Dijital Ajanslar, Kariyer Günleri, Üniversite Deneyim Paylaşım Etkinlikleri, Sağlanan Staj İmkanları vb.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Bölgesel istihdam, çevreye duyarlı olmayı, topluma faydalı projeler, gençlere çalışma imkanı, kadınları iş hayatında desteklemesi, ustalık mesleğinin geliştirilmesi, toplumsal projelerde STK'larla işbirliği, komşuluk ilişkilerinin geliştirilmesi, doğal afetlerde sorumluluk üstlenmesini, iletişim                                                              | → Ekonomik olarak (yatırımlar, istihdam vb) bulunduğumuz şehre katkı sağlayarak<br>→ Çevresel sorumluluğumuzu yerine getirerek<br>→ Toplumsal değerlere önem vererek ve etki odaklı toplumsal sorumluluğumuzu yerine getirerek<br>→ Genç yeteneklerle biraraya gelerek ve deneyimlerimizi paylaşarak<br>→ Kalekim Usta Kulübü aracılığıyla toplum için nitelikli usta yetiştirilmesini sağlayarak<br>→ Toplumsal projelerde STK'larla işbirliği geliştirerek                                                        |
| <b>İş ve Kamu Paydaşları</b><br>→ İştirakler<br>→ Kale Grubu<br>→ Hissedarlar<br>→ Fon Sağlayıcı<br>→ Sektör Düzenleyicileri<br>→ Denetim Kuruluşları<br>→ Meslek Örgütleri | Periyodik Yönetim Kurulu Toplantıları/çalıştaylar, Faaliyet Raporları, Performans ve Finansal Raporları, Sürdürülebilirlik Raporu, Genel Kurul Toplantıları, KAP, Web, Yatırımcı ilişkileri İletişimi, Mevzuat Görüş Bildirimleri vb.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Şeffaf, hesapverebilir ve güvene dayalı ilişki, değerlere ve kültüre uyum, iletişim, finansal başarı, dengeli paydaş odaklılık ve paydaş memnuniyeti, risk ve fırsat odaklı anlayış, stratejileri hayata geçirmesi, piyasa değerinin artması, yenilikçi ve farklı iş modelleri, yasa ve mevzuatlara uyum, yönetim mekanizmalarının etkin yürütülmesini, sektöre katkı | → Finansal yönetimi, güvenliği ve sürdürülebilirliğini sağlayarak<br>→ Hisse değerini yükseltecek faaliyet gerçekleştirerek<br>→ Küresel eğilimleri ve dış dünyayı anlayarak kurumsal riskler doğrutusunda etkin bir şekilde çalışarak<br>→ Kendini sürekli yenileyerek ve değişim/dönüşüm konusundaki önemli girişimleri iyi yöneterek<br>→ Kurumsal Yönetim İlkelerine göre ilerleyerek<br>→ Tüm paydaşlarına değer vererek ve iş birliği içinde çalışarak                                                        |

# Kültürel Dönüşüm

**2,8**  
milyon TL

Yıl içinde gerçekleştirilen eğitim çalışmalarına ayrılan kaynak

**33.149**

kişi\*saat

2023 yılında çalışan eğitimi gerçekleştirilmiştir.

Kalekim, kültürel dönüşüm etki alanında işin geleceğini gözeten, yeni düşünme ve çalışma biçimlerini benimseyen, kapsayıcı, dinamik, girişimciliğin önünü açan, yeteneklerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme fırsatı ve anlamı bulabileceği güvenilir ve tercih edilen şirket olmayı amaçlamaktadır.



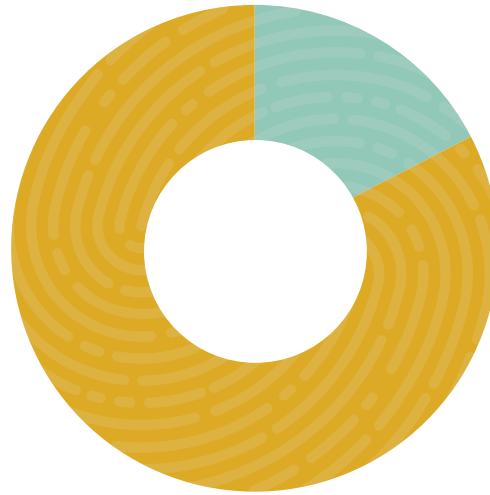
## YETENEK YÖNETİMİ

Kalekim için başarının anahtarı, değerler çerçevesinde insan odaklı ve çalışana değer veren bir yaklaşımla yeteneklerin geliştirilip kültürün bir parçası haline gelebilecek fırsatların yaratılmasıdır.

2023 yılında Kalekim organizasyonunda, 419 çalışan görev almıştır. İşgücümüzün %17'sini kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Dönem içinde 17'si kadın çalışan olmak üzere toplam 56 yeni takım arkadaşımız göreve başlarken, 52 çalışan da işten ayrılmıştır. Bu kapsamda raporlama dönemi içinde gönüllü turnover oranı da %4,9 düzeyinde gerçekleşmiştir.

İnsan Kaynakları, yetenek yönetimi uygulamalarıyla organizasyonu dinamik bir yapıda tutarak sürekli gelişim ile çalışanların performanslarını artırmayı, takım ruhunu oluşturmaya, çağdaş, profesyonel ve huzurlu bir iş ortamı sunmayı hedeflemektedir.

### Cinsiyet Bazında Toplam İşgücü



|       |     |
|-------|-----|
| Erkek | %83 |
| Kadın | %17 |

İş sürekliliğini sağlamak ve işgücü açığı nedeni ile oluşabilecek riskleri en aza indirmek için organizasyon içinde kilit önem taşıyan ve gelecekte ihtiyaç olabilecek pozisyonların mevcut ve potansiyel çalışanlarla doldurulması amacıyla yetenek yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Bu kapsamda organizasyondaki kilit pozisyonların belirlenir, kilit pozisyonların gereklilikleri tanımlanır, yetenekler belirlenir, kilit pozisyonların yedekleri belirlenir, kilit pozisyon gereklilikleri ile yedekler arasında gap analizi belirlenerek, gelişim planlarının hazırlanır ve takip edilir.

Pandemi dönemiyle birlikte iş hayatında uygulama alanı giderek yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları günümüzde kalıcı bir çalışma modeli olarak iş hayatında yerini almıştır. Günümüzde birçok yetenek, uzaktan çalışma olanağını işveren tercihinde önemli bir kriter olarak değerlendirmektedir. Kalekim de çalışanlarına uzaktan ya da hibrit çalışma olanakları sunmaktadır. Bu kapsamda, 2023 yılında işi gereği uzaktan çalışmaya uygun 105 çalışan 16.911 kişi\*saat uzaktan çalışma gerçekleştirmiştir.

Öğrenen organizasyon kültürü yaratma hedefine yönelik performans, sürdürülebilirlik hedefleri arasında da yer alan Yetenek ve Gelişim Endeksi skoru aracılığıyla takip edilmektedir. 2023'te %72 düzeyinde gerçekleşen Yetenek ve Gelişim Endeksi skorunun 2030 yılında %75'e yükseltilmesi hedeflenmektedir.

### Eğitim Düzeyi Bazında Toplam İşgücü



|               |     |
|---------------|-----|
| İlkokul       | 14  |
| Orta Okul     | 13  |
| Lise          | 137 |
| Ön Lisans     | 49  |
| Üniversite    | 159 |
| Yüksek Lisans | 46  |
| Doktora       | 1   |

### Gönüllü Turnover Oranı (%)

|      |     |
|------|-----|
| 2023 | 4,9 |
| 2022 | 6,5 |
| 2021 | 6,3 |



## Çalışan Gelişimi

Çalışanların gerekli bilgi ve beceriyle donatılmasında kullanılan en önemli araç çalışan gelişim programları ve eğitim çalışmalarıdır. Bu kapsamda 2023 yılında, ortalama kişi başı 80 saat toplamda 33,149 kişi\*saat çalışan eğitimi gerçekleştirilmiştir. Ortalama çalışan başı eğitim saatleri saat ücretli çalışanlarda 84 saat, aylık ücretli çalışanlarda ise 75 saattir. Yıl içinde gerçekleştirilen eğitim çalışmalarına 2,8 milyon TL kaynak aktarılmıştır.

Kalekim çalışanları, işe yeni başladıklarında ya da yeni bir göreve getirildiklerinde o görevin gerekliliklerine ve Kalekim çalışma kültürüne uyum sağlamaları için yasal zorunluk eğitimlerinin yanında Oryantasyon ve İşbaşı Eğitimlerine tabi tutulmaktadır. Daha sonrasında da kariyer yolculukları ve gelişim planları doğrultusunda Mesleki ve Teknik Eğitimler, Yetkinlik Gelişimi Eğitimleri ve Liderlik Eğitimlerine katılmaktadır. Kalekim çalışanlarının eğitim ve gelişim yolculuğunda kişiselleştirilmiş ve dijital bir öğrenme deneyimi yaşamaları için Kale Kampüs Gelişim Platformu kullanılmaktadır.

Organizasyon içinde yeteneklerin gelişimi ve liderlik pozisyonlarına hazırlanması amacıyla “**Kale Masters İç Eğitimci Yetiştirme ve Geliştirme Programı**”, “**Bizden Bize Mentorluk ve Tersine Mentorluk Programı**” yürütülmektedir.

Yıl içinde gerçekleştirilen eğitim çalışmalarına

# 2,8 milyon TL

kaynak aktarılmıştır.

2023 yılında 2 çalışan Kale Masters iç eğitimci yetiştirme ve geliştirme programına dahil edilmiş ve böylece toplamda sekiz iç eğitimci bulunmaktadır.

Kalekim çalışanları, akademik eğitimlerine yüksek lisans ve doktora çalışmaları yaparak devam etmek istediklerinde de destek görmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında 9 Kalekim çalışanı yüksek lisans ve doktora desteğinden faydalanmıştır.

Kalegens genç yetenek programı Kale Grubu'nun yeni nesil liderlerini yetiştirmek amacıyla, potansiyeli yüksek genç yeteneklerin uzun soluklu gelişim programları ile desteklenerek profesyonel iş hayatına hazırlanmaları için tasarlanmış bir gelişim programıdır. Başvuran adaylar genel yetenek testi, kişilik envanteri, video mülakat, İngilizce testi ve yönetici görüşmeleri gibi çeşitli aşamalardan geçmektedir. 2019 yılında başlayan program kapsamında bugüne

kadar Kalekim bünyesinde toplam 17 genç yetenek kariyerine başlamış olup, 2023 yılında 2 genç yetenek daha programa dahil edilmiştir.

Kale Grubu'nu geleceğe taşıyacak potansiyel liderleri içeriden yetiştirmek, ortak bir dil ve kültür oluşturmak amacıyla Kale Grubu Şirketlerinde uzman ilk & orta kademe yönetici rollerinde görev yapan ve yetenek havuzunda bulunan çalışanların gelişimi için Sabancı Üniversitesi EDU iş birliği ile “Dijital Dönüşüm ve İnovasyon Akademisi 2.0” programı uygulanmaktadır. 2023 yılında 4 çalışmamız bu programa dahil olmuştur. Bu kapsamda dijital dönüşümü hayata geçirebilecek yetkinliklerle donatılarak iş yapış ve düşünce biçimlerini dijital çağa uygun yeni araçlar öğrenmeleri hedeflenmiştir.

Lise ve üniversite öğrencisi, genç profesyonel adaylarının eğitimini

desteklemek, gerçek çalışma ortamında tecrübe kazanmalarını sağlamak adına uzun dönemli staj programları yürütülmektedir. Raporlama döneminde uzun dönemli staj programına 2 öğrenci kabul edilmiştir.

### Eğitim Harcamaları (Milyon TL)

|      |     |
|------|-----|
| 2023 | 2,8 |
| 2022 | 1,2 |
| 2021 | 0,4 |

### Çalışan Başına Eğitim Harcamaları (TL/kişi)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 6.682 |
| 2022 | 2.918 |
| 2021 | 1.052 |



## ADİL ÇALIŞMA ORTAMI VE ÇALIŞAN HAKLARI



Kalekim, çalışanları tarafından strateji, politika ve değerler doğrultusunda kurum kültürü ile bütünleşmiş, değer yaratan ve insanı merkeze alan bir aile olarak görülmektedir. Bu kapsamda Kalekim çalışanlarına İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi doğrultusunda adil, eşitlikçi ve insan onuruna saygılı bir çalışma ortamı sunmaktadır.



### Performans Yönetimi ve Ücretlendirme

Stratejiler çerçevesinde şirket hedeflerinin bireysel hedeflere indirgenmesi, çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesi, elde edilen sonuçlarla ilgili geri bildirim verilmesi ve çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla "Performans Yönetim Sistemi" uygulanmaktadır. Hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların sergilemiş oldukları performans adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmektedir. Aylık ücretli çalışanlar için performans yönetim sistemi ve gelişim hedefleri **Success Factors (Pusula)** platformu üzerinden yönetilmektedir. Saha satış çalışanları (yurtiçi ve yurtdışı satış) için dönemsel performans yönetim sistemi uygulanmaktadır. Saat ücretli çalışanların performansı ise yıllık olarak %50 işletme karnesi (her işletme için hedeflerin yayılımı prensibine göre oluşturulmuş performans karnesi), %50 bireysel performans üzerinden değerlendirilmektedir.

"İyi Bak Dünyana" hareketi kapsamında belirlenen sürdürülebilirlik hedefleri de performans yönetim sistemi dahilinde süreç göstergelerine dönüştürülerek kurum ve bireysel performans karnesine dahil edilmiştir. Başta iklim değişikliği, sera gazı ve enerji yönetimi, sürdürülebilir ürün yönetimi, İSG, toplumsal cinsiyet eşitliği, yetenek yönetimi gibi sürdürülebilirlik konuları olmak üzere program dahilinde önceliklendirilen alanlar için tespit edilen göstergelerde elde edilen başarı, performans yönetim sistemi kanalı ile ücretlendirme sisteminde de etkili olan birer parametre olarak kullanılmaktadır.

Dolayısıyla sürdürülebilirlik performansı, başta üst yönetim olmak üzere Kalekim çalışanlarının ücretlendirme politikasını doğrudan etkilemektedir.

Çalışan ücretlendirme ve yan hak uygulamaları, Kalekim Ücretlendirme Politikası uyarınca gerçekleştirilir. İş kademe sistemine göre yapılan değerlendirmeler, bağımsız ücret piyasa araştırmaları ve HAY İş Değerleme Sistemi, bunun yanında mevcut ücret yapıları ücretlendirme politikasının tespitinde kullanılır. Böylelikle rekabetçi ve adil bir ücretlendirme uygulamasının hayata geçirilmesine özen gösterilir.

Temel ücret yanında faaliyet gösterdikleri iş kategorilerine göre değişiklik gösteren temel ve esnek yan haklar sağlanmaktadır. Esnek yan haklarda çalışanlar belirli bir limitte tercih edecekleri türde yan haklarla kendi paketlerini şekillendirebilir. Örneğin talep eden çalışanlar sosyal destek paketlerini ya da çocuklar için kreş ve eğitim yardımlarını talep edebilir.

### Yetkinlik Değerlendirme:

Yetkinlikler iki kategoride (İş Yönetmek, İlişkileri Yönetmek) ve üç seviyede (Seviye 1; Çalışanlar, Seviye 2; Yönetim, Seviye 3; Üst Yönetim) sınıflandırılmış olup yetkinliklere ait davranış göstergeleri tanımlanmıştır. Yetkinlikler değerlerle uyumlu olup seçme ve yerleştirme, yedekleme planları, terfi, ücretlendirme, gelişim, eğitim ve performans yönetimi gibi İK süreçleri ile ilişkilendirilmiştir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi amacıyla 360° yaklaşımı ile değerlendirme merkezi uygulaması kullanılmaktadır.

## Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

Çalışanların yaratıcı, yenilikçi fikirleri 2008 yılından beri Fikricin sistemi aracılığıyla toplanmaktadır. Bu kapsamda ele alınan fikir ve öneriler tanıma takdir çerçevesinde değerlendirilmektedir ve **Çalışan başına bildirim adeti 2,98** olarak hesaplanmıştır. 2023 yılında inovasyon önerileri de sisteme dahil edilerek, süreç iyileştirilmiştir.

1 Ocak 2023 itibari ile Fikricin sisteminde mobil uygulama, öneri modülü sistemine geçiş, inovasyon sistemi ile entegrasyon ve ödüllendirmenin dijitalleştirilmesi ile iyileştirmeler yapılmıştır.

**Tanım Takdir Modeli** ile (Şampiyon Kalekim, Kalekim İtibarı, Mükemmeli Hedefleyenler, Performansa Koşanlar, Yenilikçi Ezber Bozanlar, Örnek Kalekim'liler, İyi ki Varsın, Kalekim Ailem, Kalekim Yanımda) sürdürülebilir başarıyı yakalama, çalışan

bağlılığını sağlama, çalışan deneyimini güçlendirme ve yenilikçi bir organizasyon olma amacıyla; adil, zamanında, çabayı ödüllendiren, sistematik, sürdürülebilir ve değerli hissettirme temel prensiplerine bağlı bir tanıma takdir modeli kullanılmaktadır. Tanım takdir sistemi uygulamalarına yön vermek üzere Tanım-Takdir Komitesi bulunmaktadır.

Kalekim, çok sayıda lokasyonda faaliyet göstermekte olduğundan bu kapsamda yerel ekonomi üzerinde önemli bir etki alanına sahiptir. Yerel istihdam uygulamaları ile yerel ekonomiye doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Kalekim çalışanlarının bağlılık ve memnuniyeti periyodik olarak ölçülmektedir. Yıllık olarak gerçekleştirilen bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda memnuniyet ve bağlılık artırıcı tedbirler alınmaktadır.

Çalışanlara iş dışı farklı alanlarda bilgi vermek, olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, bağlılığı/ memnuniyeti artırmak amacıyla yıl içerisinde çeşitli iç iletişim faaliyetleri gerçekleştirmek üzere tüm ekipleri temsilen seçilen çalışanlardan oluşan Motivasyon ve İç İletişim Komitesi bulunmaktadır. Kalekim'in farklı lokasyonlarda çalışanlarının bulunması nedeniyle ortak kültürü desteklemek ve sinerji oluşturmak üzere faaliyetler planlanmakta ve "Bizden Haberler" iç bülteni ile çalışanlara duyurulmaktadır.



|                     | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|------|------|------|
| Çalışan Bağlılığı   | %55  | %69  | %58  |
| Çalışan Memnuniyeti | %73  | %81  | %74  |

## FIRSAT EŞİTLİĞİ, ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Kalekim İnsan Kaynakları Politikası ve Etik Kodlar Yönetmeliği gereği, işe alım sürecinden başlayarak tüm insan kaynakları süreçlerinde din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, eğitim, farklı bakış açısı ve fikirler gözetmeksizin hareket etmektedir. Değer zincirinin tamamında çocuk işçi, zorla ya da zorunlu çalıştırma gibi uygulamalara izin verilmemektedir. Kalekim, tüm çalışma lokasyonlarında ve paydaşları ile olan ilişkilerinde bu felsefe doğrultusunda ilerlemektedir.

Kalekim kurumsal değerleri ve insan kaynakları politikası doğrultusunda kapsayıcılık ve çalışanlara eşit fırsatlar sunulmasını temel bir ilke olarak benimsemektedir. Bu ilkenin en görünür alanı, toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki şirket hedefleridir. Sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında **Yönetimde Kadın Çalışan oranını** 2030 yılına kadar %25'e çıkarmak hedefi kapsamında çalışmalar devam etmektedir. Bu oran **2023 itibarıyla %19'a** ulaşmıştır.

Kalekim, faaliyet gösterdiği yapı kimyasalları sektörünün kadın istihdamı konusunda geçmişten taşıdığı negatif algıyı kırmak adına sektöründe görünür uygulamalara imza atmaktadır. Bu kapsamda Kalekim, 2017 yılında Birleşmiş Milletler tarafından koordine edilen Kadının Güçlenmesi İlkelerine (Women's Empowerment Principles - WEPs) üye olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında da yerini alan kadının güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine yönelik taahhüdünü pekiştirmiştir.

Kalekim'de fırsat eşitliği işe başvuru sürecinde başlamaktadır. Amaç doğru pozisyonda doğru profesyoneli

değerlendirmek olduğundan cinsiyetten bağımsız bir karar alma süreci gerçekleştirilir. 2023 yılında işe başvuran adayların %65'i, işe alım görüşmesi yapılan adayların ise %50'sini kadın adaylar oluşturdu.

İstihdam süresi boyunca insan kaynakları süreçlerinde eşitlik ilkesi gözetilir, hiçbir koşulda ayrımcı uygulamalara izin verilmez. Ücretlendirmede de **"eşit işe, eşit ücret"** ilkesi takip edilir. Bu doğrultuda denk kademelerde görev yapan çalışanlara denk ücretlendirme politikası uygulanır. Farklılık sadece performansa dayalı yan haklardan dolayı oluşabilir. Terfi, atama, eğitim ve gelişim olanaklarında da tüm adaylar objektif liyakat ölçütleriyle değerlendirilir. Yıl içinde terfi eden çalışanlarda kadın çalışan oranı %30 iken, yıl içinde ilk kez yönetici pozisyonuna terfi eden çalışanlarda kadın çalışan oranı %57 olarak gerçekleşmiştir.

Ayrımcılığın önlenmesine yönelik tedbirler doğrultusunda 2023 yılında çalışanların ayrımcılıkla ilgili olumsuz bir geri bildirimi, işyerinde taciz, mobbing, baskı ve şiddet uygulanması gibi vakalardan dolayı herhangi bir şikayeti olmamıştır. 2023 yılı Çalışan Bağlılığı Anketinde çalışanların şirket içinde çeşitliliğe değer verilmesine ilişkin algı sonucu %72'tir.

Kalekim çalışanları, Kale Grubu içinde oluşturulan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Kulübü faaliyetlerine de katılarak destek vermektedir. Kulüp bünyesinde gönüllü kadın çalışanlar, Dünya Kadınlar Günü, Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü, Dünya Engelliler Günü gibi özel gün etkinlikleri, Eşitlik İçin Bir Araya Geliyoruz faaliyetleri ve üst yönetim mesajlarıyla fırsat eşitliği, çeşitlilik

ve kapsayıcılık konularında çalışan farkındalığını artırmak üzere çalışmalar yürütmektedir.

Kalekim, tedarikçilerinden de kendisi ile benzer ilkeleri benimsemelerini beklediğinden satın alma karar kriterleri içinde insan hakları ve çalışma koşullarını gözetmektedir.

2023 yılında işe başvuran adayların

**%65'i,**  
işe alım görüşmesi yapılan adayların ise  
**%50'sini** kadın adaylar oluşturdu.



## İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Kalekim tüm paydaşları için güvenli, sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmayı sürdürülebilirlik stratejisinin temel önceliklerinden biri olarak kabul ederek faaliyetlerini “İş Güvenliğinin Kale’siyiz” yaklaşımı çerçevesinde yürütmektedir. Bu kapsamda, iş süreçleri, mevzuatın ötesine geçen bir yaklaşımla, Entegre Yönetim Sistemi Politikasında belirtilen iş sağlığı ve güvenliği ilkeleri doğrultusunda yönetilmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını uluslararası kabul görmüş ilkeler çerçevesinde yürütmek amacıyla **2007 yılında** tüm lokasyonları kapsayacak şekilde **ISO 45001** Standardı kapsamında belgelendirmiştir.

2023 yılında Kalekim çalışanlarına

**9.972**

kişi\*saat, taşeron firma çalışanlarına ise

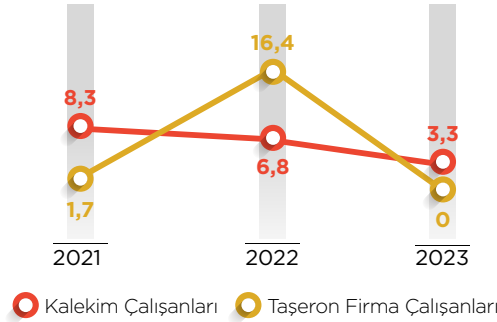
**1.413**

kişi\*saat olmak üzere toplam

**11.385**

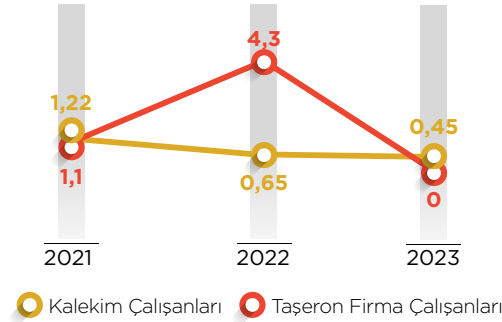
kişi\*saat İSG eğitimi gerçekleştirilmiştir.

Kaza Sıklık Oranı



Kalekim, faaliyetlerini, “sıfır iş kazası” hedefiyle gerçekleştirmektedir. Tespit edilen riskler, Üst Yönetime periyodik aralıklarla raporlanır ve bu risklerin bertaraf edilmesine yönelik tedbirler hızla alınır.

Kaza Ağırlık Oranı



Raporlama döneminde Kalekim iş süreçlerinde iş kazaları geçtiğimiz yıla kıyasla belirgin bir düşüş göstermiştir. Dönem içinde mesleki hastalığı, 6 aydan fazla işe dönüş engel olacak düzeyde yaralanma veya ölümlü kaza vakası yaşanmamıştır.

|                    | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------|------|------|
| Kaza Ağırlık Oranı | 1,22 | 0,65 | 0,45 |
| Kaza Sıklık Oranı  | 8,25 | 6,83 | 3,33 |

2023 yılında tespit edilen önemli risklerin

**%98'i**

alınan aksiyonlarla iyileştirilmiştir.

İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları, yalın dönüşüm felsefesi temelinde oluşturulmuş olan “Kale Sürekli Gelişim Sistemi” kapsamında, “Güvenlik” ve “Ergonomi” ana başlıkları altında yürütülmektedir. İş güvenliği devriye planları hazırlanarak tüm işletmelerde 21 adet İSG devriyesi gerçekleştirilmiştir. Çalışanların İSG risklerini bildirmelerini sağlamak üzere makine operatörlerine “kendin sor, kendin cevapla” soru formları uygulamaya başlamıştır. Çalışma alanlarında görev yapan operatörlerin tehlike tahmin analizleri yapılmış ve tehlike tahmin skorları oluşturularak operatörlere eğitim verilmiştir. Çalışanlara ergonomi eğitimi verilmiş ve sağlıklı yaşam için yedi ana kural, yük kaldırma, gerdirmeye hareketleri gibi konular ele alınmıştır. Ergonomi konusunda çalışan memnuniyeti ve İSG bilinci ölçülmesi amacıyla çalışanlara anket uygulanmıştır. Ergonomi risk analizleri gerçekleştirilmiş ve bu analiz sonuçlarına göre her işletme için özelleştirilmiş ergonomi çözümleri oluşturulmuştur. Elle taşıma ve kaldırma, standart yürüme kuralları, sağlıklı yaşam için yedi ana kural gibi ergonomi ile ilgili önemli konular görselleştirilmiştir.

Tespit edilen risklere yönelik aksiyonlar hızla hayata geçirilmektedir. Bu kapsamda, 2023 yılında tespit edilen önemli risklerin %98'i alınan aksiyonlarla iyileştirilmiştir.

2023 yılında çalışan başına 1,29 risk bildirimi yapılmış olup teknik değerlendirmeler sonucunda bu bildirimlerin %66'sının yerinde ve uygulanabilir olduğu tespit edilmiştir. Uygun bulunan risklerin %83'ü için iyileştirme çalışmaları dönem içinde tamamlanmıştır.



Yaşanan her ramak kala olayının büyük bir riskin uyarısı olduğu bilinci ile ramak kala bildirimlerini ciddiyetle yapıyor ve bir daha tekrarlanmasını önlemeye yönelik tedbirler alıyoruz. 2023 yılında 35 adet ramakkala bildirimi yapılmış olup gerekli iyileştirmeler sağlanmıştır.

Kalekim, çalışan farkındalığının artırılması amacıyla iş güvenliği mevzuatına bağlı konularda düzenli aralıklarla eğitimler vermektedir. Bu eğitimler, iş sağlığı ve güvenliği, mesleki yeterlilik, ilk yardım, acil durumlar gibi konuları kapsamaktadır. 2023 yılında Kalekim çalışanlarına 9.972 kişi\*saat, taşeron firma çalışanlarına ise 1.413 kişi\*saat olmak üzere toplam 11.385 kişi\*saat İSG eğitimi gerçekleştirilmiştir.

Raporlama döneminde İSG performansının iyileştirilmesine yönelik güvenlik kamera takip sistemleri iyileştirilmiştir. Kamera sistemlerinde son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerin de kullanıldığı bu sistemler sayesinde yaşanabilecek tehlikelere karşı alınan tedbirler güçlendirilmiş oldu.

Bir diğer yenilik de yükleme rampalarında yapılan İSG iyileştirmeleridir. Bu kapsamda kamera sistemlerine **“otomatik teker kilitleme sistemi”** entegre edilerek araçların yükleme rampalarına sorunsuz yanaşması sağlanarak, kişi ya da farklı araçlara çarpması engellenmiştir. Bu uygulamayla ayrıca yükleme sırasında aracın rampaya tam olarak yanaşıp yanaşmadığı kameralarla izlenerek rampa kapılarının açılma durumu kontrol altında tutulmaktadır.

## Acil Durumlara Hazırlık

Afetlere karşı hazırlıklı olmak ve etkilerini en aza indirmek için her lokasyona özgü acil durum eylem planları, risk analizleri, acil durum müdahale planları, acil durum ekipleri oluşturulmuştur.

Özellikle 6 Şubat depremi sonrası acil durumlar sonrası etkilerin en aza indirilmesi için ekipman odaları iyileştirilmiştir. Deprem anında elektrik ve doğalgaz kaynaklı yangın ve patlamaları önlemek adına enerjinin kesilmesi için İstanbul işletmede deprem sensörü montajı yapılmıştır. Ayrıca bütün işletmelerde benzer riske karşı enerji kesme butonları bulunmaktadır.

Tüm lokasyonlarda farklı acil durumlara göre senaryolar oluşturularak söndürme, tahliye, ilkyardım konularını içeren tatbikatlar yapılmaktadır. Bu kapsamda 2023 yılında 7 adet tatbikat gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında, tüm lokasyonlarda, doğal afetler harici acil durumlar için de hazırlık yapılmaktadır.

Kalekim'in tüm lokasyonlarında alınan tüm tedbirlere rağmen oluşabilecek hasar risklerine karşı Şirket bütünlüğünün ve iş devamlılığının güvence altına alınması için sigorta sistemi içinde risk transferi uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda tüm işletmeler ilgili risklere karşı sigorta güvencesi altında alınmıştır. Acil durumlarda üretimin devamlılığı için çoklu lokasyon yapısı oluşturulmuş olup işletmeler arası ürün transferleri yapılabilmektedir.

Acil durumlara hızlı yanıt verebilmek adına ilk yardım, arama kurtarma, yangınla mücadele, kimyasal dökülme gibi alanlarda özel eğitimli Acil Durum Müdahale Ekipleri bulunmaktadır. Muhtemel acil durumlar sınıflandırılmış, vaka derecesine göre kriz masası yapılanması oluşturulmuştur.

### Acil Durum Eğitimleri (kişi\*saat)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 1.866 |
| 2022 | 1.906 |
| 2021 | 885   |



# Enerji ve Kaynakların Yönetimi

## 27,9

Milyon TL

Operasyonel  
Mükemmellik  
çalışmalarıyla elde  
edilen tasarruf

## 6,3

milyon ABD doları

GES yatırımı  
(7,19 mWp)



“İyi Bak dünyana” hareketi doğrultusunda Kalekim, enerji, ve kaynakların yönetimi kısmındaki önemli adımları; “Kullanılan enerjinin yenilenebilir kaynaklardan geldiği, operasyonel salımların insanlara ve çevreye zarar vermediği, operasyonel atıkların ortadan kaldırıldığı, ürünlerin yeniden kullanılabilir/geri dönüştürülebilir şekilde tasarlandığı, kullanılan suyun adil süreçlerle elde edildiği ve sorumlu bir şekilde tüketildiği, tüm doğal kaynakların ekosistemlere ve insanlara karşı sorumlu biçimde kullanıldığı bir model ile yönetmek” olarak belirlemiştir.

## SERA GAZI EMİSYONLARI VE ENERJİ YÖNETİMİ

Kalekim, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin 2053 Karbon Nötr hedefleri doğrultusunda, iklim değişikliğiyle mücadele politikalarını oluşturmuştur. Bu kapsamda Kalekim, 2030 yılında sera gazı emisyonlarını, 2015 baz yılına kıyasla %35 oranında azaltmayı hedeflemektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin 2053 yılı karbonsuzlaşma hedefi doğrultusunda da yerel ve küresel gelişmelerin yanında iyi uygulama örnekleri de takip edilmektedir.

Sera Gazı emisyonlarının kontrol ve azaltımı yönünde öncelikle kapsamlı bir hesaplama çalışması yürütülmektedir. 2015 yılından günümüze ISO 14064 Standardı doğrultusunda gerçekleştirilen sera gazı emisyonu hesaplama çalışmaları Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyon kaynaklarını içermektedir.

2030 yılına kadar karbon emisyonlarının %35 azaltılması hedefi doğrultusunda takip edilen stratejinin ana bileşeni enerji verimliliğinin ve yenilenebilir enerji kullanımının mümkün olduğunca artırılmasıdır. Bu kapsamda işletmelerde gerçekleştirilen takım çalışmalarıyla tasarlanan enerji verimliliği projeleri hayata geçirilmektedir. Üretimde

### Ürün Başına Enerji Tüketimi (kWh/Ton)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 10,34 |
| 2022 | 10,76 |
| 2021 | 10,46 |

kullanılan elektrik enerjisinin yenilenebilir kaynaklardan elde edilmesi amacıyla da raporlama döneminde GES yatırıma başlanmıştır. 2024 yılının ilk yarısında devreye alınacak olan GES yatırımı sayesinde Kapsam 2 emisyonlarımızın minimum düzeye indirilerek toplam emisyon miktarında %17 azaltım sağlanacaktır. Baz yılı 2015 olacak şekilde GES yatırımı ile sağlanacak karbon azaltım (%17) oranına ilave tedarikçi gelişim projeleri gerçekleştirilerek 2026 yılına kadar toplam emisyon miktarının %34 oranında azaltılması hedeflenmektedir

Baz yılı 2015 olacak şekilde 2026 yılına kadar toplam emisyon miktarının

# %34

oranında azaltılması hedeflenmektedir.

### Toplam Enerji Tasarrufu (MWh)

|      |        |
|------|--------|
| 2023 | 477,09 |
| 2022 | 686,23 |
| 2021 | 371,64 |



### Ürün Başına Sera Gazı Emisyonu (Kg CO<sub>2</sub>e)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 20,87 |
| 2022 | 20,47 |
| 2021 | 21,07 |

### Toplam Sera Gazı Emisyonu Tasarrufu (Ton CO<sub>2</sub>e)

|      |        |
|------|--------|
| 2023 | 238,00 |
| 2022 | 343,00 |
| 2021 | 186,00 |

### Toplam Sera Gazı Emisyonu (Ton CO<sub>2</sub>e)

|      |     |       |       |
|------|-----|-------|-------|
| 2023 | 910 | 3.532 | 8.234 |
| 2022 | 944 | 3.059 | 6.354 |
| 2021 | 835 | 3.579 | 7.908 |

■ Kapsam 1 ■ Kapsam 2 ■ Kapsam 3

Sera gazı hesaplaması yapılan son 9 yıl içerisinde Kalekim operasyonlarından kaynaklanan karbon salım oranı %20 azalmıştır.

Bu başarının elde edilmesinde, enerji verimliliği çalışmalarının yanı sıra çoklu tesis yapılanması ile pazara ve ham maddeye yakınlaşma, bazı lokasyonlarda ham madde üretiminin tesiste gerçekleştirilmesi ve tedarikçi gelişim programı uygulamaları da etkili olmuştur.

Sera gazı hesaplaması yapılan son 9 yıl içerisinde Kalekim operasyonlarından kaynaklanan karbon salım oranı

**%20** azalmıştır.

Yürütülen çeşitli iyileştirme projeleri;

→ Yozgat, Balıkesir, İstanbul, Mersin, Erzurum olmak üzere 5 işletmenin katılımı ile ürün karışım süresi optimizasyonu takım çalışması yapılarak toplam 21.612 kWh elektrik tasarrufu elde edilmiştir. Mardin ve Balıkesir işletmelerinde ürünlerdeki kapasite artışı takım

çalışmasıyla birlikte de 30.360 kWh elektrik tasarrufu sağlanmıştır. Ayrıca üretimdeki verimliliği artırmak, hammadde transferini kısaltmak, havalandırma süreçlerinin iyileştirilmesi konularında yapılan Kaizen çalışmalarıyla toplamda 425.115 kWh elektrik tasarrufu sağlanmıştır. Böylece 2023 yılında toplam 477.088 kWh enerji tasarrufu gerçekleştirilerek 238 ton CO<sub>2</sub>e sera gazı emisyonu engellenmiştir.

→ Isparta İşletmesinde 2022 yılında başlatılan takım çalışması sonucunda raporlama döneminde çevre aydınlatmaları güneş enerji panellerinden karşılanmaya başlanmıştır. Çalışmada konvansiyonel

aydınlatma armatürleri led sistemlerle değiştirilerek elektrik tüketimi azaltılmıştır. Depo alanındaki panellerin de gün ışığından daha fazla faydalanılması adına polikarbon ile değiştirilmiştir. Bu sayede yıllık 11.830 kWh elektrik tasarrufu sağlanarak 5,9 ton karbon emisyonu önlenmiştir.

→ 2022 yılında şirket araçlarının %50'si dizel yakıt araçlardan oluşurken, 2023 yılında benzinli araçlara geçiş sağlanarak bu oran %10'a düşürülmüştür.

→ Isparta işletmede 2, Erzurum işletmede 1 dizel yakıtlı forklift aracı elektrikli forklift ile değiştirilmiş, böylece tüm işletmelerde elektrikli forklift kullanımına geçilmiştir.



## BİYOÇEŞİTLİLİK

Dünya genelinde yaşanan ekosistem krizi, biyoçeşitliliğin ve ekosistemlerin sağladığı hizmetler üzerinde büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer taraftan WEF (World Economic Forum) Küresel Riskler Raporlarında da belirtildiği üzere, biyoçeşitlilik kaybı son yıllarda dünya ekonomisi üzerinde de yükselen ana riskler arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla ekosistem krizi, doğal yaşam kadar ekonomi, sosyal kalkınma, insan refahı ve küresel sürdürülebilirlik için kritik bir öneme sahiptir.

İş süreçlerimizde biyoçeşitliliği koruma ve destekleme sorumluluğumuzu gözetiyor, etki ve riskleri en aza indirmek için Entegre Yönetim Sistemleri Politikası çerçevesinde çeşitli önlemler alıyor, çevre performansımızı sürekli iyileştirmek için çalışıyoruz. Çalışma sahalarının faaliyete geçmesi öncesinde hazırlanan Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) raporları ve alınan izinler doğrultusunda biyoçeşitliliğin korunmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda, Kalekim'in faaliyet gösterdiği alanlarda ekolojik dengenin, karasal, denizel ve sucul ekosistemin korunması için su kullanımının azaltılması çalışmaları devam etmekte, toz emisyonlarının kontrolü ise sürekli takip edilmektedir.

Tozsuzlaştırma projesi kapsamında Balıkesir işletmede oluşacak kirlenici hava emisyonlarının giderilmesi için 4 adet scrubber sistemi kurulmuştur.

İş stratejilerimiz doğrultusunda belirlediğimiz yatırım planlarımızın önemli bir bölümünü çevresel performansımızın artırılmasına yönelik projeler oluşturmaktadır.



“İyi Bak Dünyana” hareketini desteklemek amacıyla işletmelerimizin bulunduğu alanlarda ağaçlandırma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. 2023 yılında da önceki yıllarda olduğu gibi Gönüllülerinin katılımıyla Balıkesir, Mardin, Isparta ve Yozgat işletmelerimizin bulunduğu alanlarda ağaç dikim faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.



2023 yılında gerçekleştirdiğimiz yatırımlara ayrılan bütçenin

# %65'ini

çevre performansını artırma boyutu olan projeler oluşturmaktadır.

## SU VE ATIK SU YÖNETİMİ

Son yıllarda iklim değişikliği, artan nüfus ve şehirleşme, tarımsal sulama, endüstriyel faaliyetler, su kaynaklarının kirlenmesi ve verimsiz kullanım gibi nedenlerden dolayı su kaynaklarının stres altında olması çevresel ve insani bir sorun olarak küresel ölçekte öne çıkmaktadır.

Kalekim olarak amacımız sınırlı bir kaynak olan suyun maksimum verimlilik ile kullanılması, yeniden kullanım uygulamaları ile taze su kaynağı tüketiminin ve atık su miktarının azaltılması, atık su deşarjının da yasal izinlerde belirtilen kirlilik yükü düzeylerinde, alıcı ortam biyoçeşitliliğine zarar vermeden yapılmasıdır.

Kalekim, döngüsel iş modelini oluşturmak amacıyla 2030 yılına kadar su geri kazanım oranını %30'a çıkarmayı hedeflemektedir. Buna paralel olarak da 2024-2026 yılları arasında işletmelerde yapılacak yağmur suyu toplama projeleri sonucunda toplam su tüketiminin %20'sinin yağmur suyu hasadından karşılanması planlanmaktadır.

İyi Bak Dünyana hareketi çerçevesinde, çevre çalışma grubu tarafından Mardin, Balıkesir ve Yozgat'taki işletmelerde su verimliliğini artırmaya yönelik projeler başlatılarak, su kaynaklarının daha sorumlu ve sürdürülebilir bir şekilde kullanımı desteklenmektedir.

**2023 yılında gerçekleştirilen çalışmalarla toplam**

**9.774 m<sup>3</sup>**  
su tasarrufu elde edilmiştir.

Bu kapsamda;

→ Mardin İşletmesinde gerçekleştirilen verimlilik çalışmaları sonucunda toplam su tüketiminin %22 oranında azaltılmasıyla önemli bir başarı elde etmiştir.

Bu azaltımın elde edilmesine peyzaj alanlarında su verimliliği adına yapılan analizler sonucunda gerçekleştirilen peyzaj yenileme çalışmaları önemli bir rol oynamıştır.

Diğer taraftan su tasarrufu sağlayan ekipmanların kullanımı devreye alınmış ve işletme genelinde suyun daha etkin bir şekilde kullanılması için çalışan eğitimleri gerçekleştirilmiştir.

→ Yozgat İşletmesinde hayata geçirilen yağmur suyu toplama projesi sonucunda toplanan su ile peyzaj alanlarının geri kazanılan su ile sulanması sağlanmaktadır.

→ Balıkesir İşletmesinde de arıtma tesisinde yapılan iyileştirmeler ve arıtma tesisine giden suyun azaltılması, kazan yıkama sistemlerinin iyileştirilmesi gibi çalışmalarla geçtiğimiz yıla oranla üretim başına atık su deşarjı %34 azaltılmıştır.

→ Su geri kazanım oranını artırmak üzere Balıkesir İşletmesinde de yağmur suyu hasadı uygulamalarına yönelik fizibilite çalışması tamamlanmış ve gelecek dönemde hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

### Ürün Başına Su Tüketimi (m<sup>3</sup>/Ton)

|      |      |
|------|------|
| 2023 | 0,40 |
| 2022 | 0,56 |
| 2021 | 0,52 |

### Toplam Atık Su Deşarjı(m<sup>3</sup>)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 3.261 |
| 2022 | 4.295 |
| 2021 | 2.179 |

### Toplam Su Çekimi (m<sup>3</sup>)

|      |       |        |
|------|-------|--------|
| 2023 | 1.230 | 53.897 |
| 2022 | 1.535 | 45.002 |
| 2021 | 2.660 | 33.496 |

■ Kuyu Suyu ■ Şebeke Suyu



## DÖNGÜSEL EKONOMİ VE ATIK YÖNETİMİ

Küresel iklim değişikliğiyle mücadele etmek için, emisyon azaltımı kadar ekonomilerin döngüsel hale getirilmesi, sektörler arası iş birliği ve koordinasyon kritik öneme sahiptir. Sera gazı emisyonlarının büyük bir kısmı doğal kaynakların kullanımıyla ilişkilidir. Bu nedenle, küresel karbonsuzlaşma hedeflerine ulaşmak için döngüsel üretim uygulamalarının yaygınlaşması kaçınılmazdır. Son yıllarda döngüsel ekonomi uygulamaları artmasına rağmen, küresel ekonomide döngüsellüğün azaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, döngüsel ekonomi politikalarının benimsenmesi ve ekonomik sistemde döngüsellüğün teşvik edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Kalekim bu kapsamda atık yönetimi ve döngüsel ekonomi uygulamalarını İyi Bak Dünyana stratejik çerçevesi içinde değerlendirerek çevre yönetim sistemi yol haritasında yer vermektedir. Entegre Yönetim Sistemleri Politikası ve ISO 14001 Standardı doğrultusunda 2020 yılından günümüze sıfır atık prensibiyle yürütülen döngüsel ekonomi ve atık yönetimi uygulamalarına, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından verilen **Sıfır Atık belgesi** kapsamında devam edilmektedir.

Kalekim 2026 yılına kadar atıkların %11 oranında azaltılmasını, 2030 yılına kadar da operasyonel kontrol altında bulunan tüm işlerde sıfır atık (azalt, yeniden kullan, geri dönüşüm, kurtar) düzeyine ulaşmayı hedeflemektedir.

Atıkların azaltılması ve sınıflandırılması amacıyla yürütülen çalışmalar **4R sıfır atık prensibi** kapsamında ele alınmakta olup reduce (azalt), reuse (yeniden kullan), recycle (geri dönüşüm) ve

recover (kurtar) ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Geçen yıla kıyasla, üretim başına atık miktarında %20'lik bir azalma gerçekleşmiştir. 4R dışında kalan atık miktarları ise bir önceki yıla göre %41 oranında azalmıştır. Bunun sebebi üretim planlamasının daha verimli yapılmasıyla tehlikesiz atık olarak bertaraf edilen malzeme miktarının azalması ve arıtma tesisinde gerçekleştirilen verimlilik çalışmalarıyla tehlikeli atık olarak bertaraf gönderilen arıtma çamurundaki azalmadır.

Bundan sonra, atıkların 4R sıfır atık prensipleri dışında kalan kısmının azaltılması veya bu prensipler içine alınması için çalışmalar devam edecektir.

Sürdürülebilirlik odaklı Takım Çalışmaları ve İnovasyon Kozalarında yürütülen projelerde döngüsel ekonomi ve atık yönetimi ile ilgili çalışmalar yürütülerek iyileştirme aksiyonları gerçekleştirilmektedir.

2023 yılında operasyonlardan kaynaklı oluşan atıkların %71'inin geri kazanımı sağlanmıştır. Yıl içinde piyasaya sürülen ürünlerin ambalajlarının %7'si de geri dönüştürülmüş hammaddeden üretilen ambalajlardan oluşmaktadır.

Balıkesir İşletmesinde yer alan arıtma tesisinde yapılan iyileştirmelerle tesisin tam kapasite çalıştırılması sağlanmış, kullanılan kimyasal madde revizyonları ve kazan yıkama suyu azaltımlarıyla oluşan atık çamur miktarının %55 azaltılması sağlanmıştır.

Döngüsel ekonomi kapsamında EAGD (Elektronik Atıkların Geri Dönüşümünün Destekleme Derneği) ile 2021 yılında başlatılan iş birliği ile tesislerde oluşan elektronik atıkları geri kazanarak ihtiyaç

sahibi okullarda 2023 yılında 2 teknoloji sınıfı devreye alınmış olup bugüne dek toplam **13 teknoloji sınıfı** oluşturulmuştur.

Çevre performansının artırılmasında şirket genelinde çevre koruma bilincinin yaygınlaştırılması ve çalışanların gerekli bilgi ve becerilerle donatılması önem taşımaktadır. Bu amaçla çalışanlarımıza yönelik çevre eğitimlerine hız kesmeden devam edilmektedir. Bu kapsamda, raporlama döneminde 2.514 kişi\*saat çevre eğitimi gerçekleştirilmiştir. Çevresel acil durumlara hazırlıklı olunması amacıyla tatbikatlar yapılarak acil durum eylem planları gözden geçirilmektedir.

| Çevre Eğitimleri          | 2021  | 2022  | 2023  |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Katılımcı Sayısı          | 347   | 411   | 398   |
| Eğitim Süresi (kişi*saat) | 1.851 | 2.106 | 2.514 |

### Toplam Atık Miktarı (Ton)

|      |         |
|------|---------|
| 2023 | 882,2   |
| 2022 | 943,1   |
| 2021 | 1,416.3 |

### Ürün Başına Atık Miktarı (Kg/Ton)

|      |      |
|------|------|
| 2023 | 1,49 |
| 2022 | 1,86 |
| 2021 | 2,36 |

Raporlama döneminde operasyonlardan kaynaklı oluşan atıkların

**%71'i** geri kazanılmıştır.



## KAYNAK KULLANIMI VE OPERASYONEL VERİMLİLİK

Etkin bir operasyonel işleyişin ve kaynak kullanımında verimliliğin artırılması sürdürülebilir bir değer zinciri oluşturulması açısından temel bir öncelik olarak değerlendirilmektedir. Kalekim, kaynakların sınırlı olduğu bilinciyle 2050 yılına kadar üretimdeki malzeme endeksini %30 azaltmayı hedeflemiştir.

Kaynak kullanımının ve operasyonel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar Sürdürülebilirlik Komitesinin belirlediği strateji ve hedefler doğrultusunda Proses İnovasyon Kozası ve Tedarik Zinciri Yönetimi İnovasyon Kozası tarafından yürütülmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi İnovasyon Kozası, inovasyon yönetimi kapsamında kaynak kullanımının azaltılacağı konular, değişen malzeme teknolojileri, ileri üretim ve hizmet teknolojileri konularında çalışmalar yürütmektedir. Döngüsel ekonomi ve kaynak kullanımı alanlarına odaklanan çalışmalar kapsamında ambalaj optimizasyonu, geri dönüşümlü ambalaj kullanımı, paletlerin geri toplanması, alternatif hammadde kullanımı, tedarikçi geliştirme ve yerelleştirme gibi başlıklarda örnek projeler yürütmektedir.

2023 yılında hayata geçirilen **Palet Toplama Projesiyle**, yıl içinde piyasaya sürülen paletlerin %5'i geri toplanmıştır. Toplanan paletler ile 410 adet ağacın kesilmesi ve 168 ton CO<sub>2</sub> sera gazı emisyonu önlenmiştir. Diğer taraftan yıl içinde geri dönüşümlü ambalaj uygulamaları kapsamında geri dönüşümlü palet alt naylonu, bidon ve kova kullanım miktarı artırılmıştır.

İyi Bak Dünyana hareketi çerçevesinde sürdürülebilirliğe katkı sunan **“FutuRecycle”** logolu ambalajlar paydaşlar ile buluşturulmuştur. Atık kaynaklardan üretilen malzemelerden oluşan kova ve bidon ambalajları, su yalıtım ve teknik uygulamalar, yapıştırıcılar, derz dolgular, katkıları ve zemin uygulamalarını kapsamaktadır.

2023 yılında piyasaya sürülen ambalaj miktarından 73,2 tonu geri dönüşümlü ambalajlardan sağlanmıştır. Böylelikle piyasaya sürülen plastik ambalajların %7,6'sı geri dönüşümlü ambalajlardan oluşmaktadır.

İlk kez 1998 yılında ISO 9001 Standardının alınmasıyla başlayan yönetim sistemi standardizasyonu çalışmaları yıllar içinde genişleyerek ISO 45001, ISO 14001, ISO 10002, ISO 27001, standartlarını da kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. Yıllık bağımsız denetimler sonucunda gerçekleştirilen belgelendirme çalışmalarıyla standartların uygulama devamlılığı güvence altına alınmaktadır.

2016 yılında Kale Grubu bünyesinde kurulan **KSGS Kale Sürekli Gelişim Sistemi** ile yalın üretim felsefesi doğrultusunda operasyonel mükemmelliğin geliştirilmesine yönelik proje ve uygulamalar hayata geçirilmektedir. Bu amaçla oluşturulan KSGS Kalesi uyarınca ilenlenmektedir. 2023 yılında 224 Kalekim çalışanından alınan 1.229 önerinin 503'ü hayata geçirilmiştir. Bu önerilerin hayata geçirilmesiyle de 2023 yılında 5,6 milyon TL finansal fayda elde edilmiştir.



Kalekim çalışanlarının önerilerinin hayata geçirilmesiyle de 2023 yılında

**5,6 milyon TL**  
finansal fayda elde edilmiştir.



KSGS performansının ölçülmesi amacıyla takip edilen en temel gösterge KSGS Olgunluk Değerlendirme Yıldız Seviyesidir. Her işletmenin KSGS Olgunluğu değerlendirilmektedir. İç kaynaklarla yapılan Olgunluk Değerlendirme çalışmalarını desteklemek amacıyla ve KSGS komitesinde alınan geribildirimleri içerecek şekilde süreç iyileştirme çalışmaları başlatılarak 2022 yılında Yalın Enstitü Türkiye ile önemli bir

**Ar-Ge, Kalite, Tedarik Zinciri gibi operasyonel verimliliğe etki eden çalışmalardan**

**27,9 milyon TL**  
tasarruf edilmiştir.

**Operasyonel Mükemmellik Çalışmalarıyla Elde Edilen Tasarruf (milyon TL)**

|      |      |
|------|------|
| 2023 | 27,9 |
| 2022 | 23,1 |
| 2021 | 6,8  |

|                                                   | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------------------|------|------|------|
| Kaizen Sayısı                                     | 519  | 432  | 503  |
| Operasyonel Mükemmellik Endeksi Uyum Başarı Oranı | %113 | %122 | %117 |

sinerji yaratılmış ve tüm elementlerin dışarıdan bir göz ile değerlendirilmesi sağlanmıştır. KSGS, Yalın Enstitü'nün ulusal ve uluslararası bakış açısı ve kıyaslama çalışmaları doğrultusunda bütünsel olarak gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmış ve 2023 yılı itibarıyla performans **KSGS Skoru** olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler sonucunda 2023 yılı için hedeflenen 42 puanın üzerinde çıkılarak KSGS Skorumun **61,5 puan** düzeyine ulaştığı görülmüştür.

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Ankara Şubesi tarafından gerçekleştirilen "26. Kalite Çemberleri ve Kaizen Paylaşım Etkinliği"ne katılım sağlayan Kalekim, Yozgat İşletme'nin "Bozkırın Kale'si" proje ekibi ile **Kalite Çemberi Ödülüne**, Balıkesir İşletme'nin "Kazan'anlar Kulübü" proje ekibi ile ise **Kaizen Ödülüne** layık görülmüştür.

Çok sayıda projemiz her yıl İzmir Makine Mühendisler Odası'nın düzenlemiş olduğu Kaizen Paylaşımları Etkinliğinde elemeleri geçerek sergilenmeye değer bulunmakta ve çalışanlarımız tarafından etkinlik alanında katılımcılarla paylaşılmaktadır.

Operasyonel mükemmelliğin geliştirilmesinde uluslararası kabul görmüş sistem ve standartların benimsenmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda Kalekim operasyonları genelinde iş süreçleri EFQM mükemmellik modeli takip edilerek hayata geçirilmektedir. Kalekim'in gerçekleştirdiği EFQM uygulamaları 2019 yılında Türkiye Kalite Derneği - KalDer tarafından Mükemmellik Ödülü'ne layık görülmüştür. Yapılan değerlendirmeler sonucunda **2024 yılında EFQM Küresel Ödülüne** başvuru yapılmıştır.

# Sürdürülebilir İş Modeli

## %87

Müşteri Bağlılık Oranı

## %95

Tedarikçi Bağlılık Oranı

## 27,89

Milyon TL  
Yeni Ürün Gelirleri

**11** Ürün için Ürün Yaşam  
Döngüsü (LCA) Analizi

**5** Ürün Grubu için Çevresel  
Ürün Beyanı (EPD) Sertifikası



# VISUELLE

İyi Bak Dünyana stratejik çerçevesi doğrultusunda Kalekim, sürdürülebilirlik ilkelerini politikasını ve ilkelerini iş modeline entegre ederek uzun vadeli bir başarı ve sürdürülebilir katma değer yaratmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda ana amacımız, şirket gelirlerinin sürdürülebilirlik odaklı işlerle maksimize edilmesidir.

## RİSK YÖNETİMİ

Kalekim stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, şirketin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek, Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken tespiti, tespit edilen risklere ilişkin gerekli aksiyonların alınması ve risklerin etkin yönetilmesi amacıyla uluslararası ölçekte kabul görmüş ilkeler ve en iyi uygulamalar temel alınarak yapılandırılmış bir risk yönetim modeli takip etmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerinin yönetiminden Yönetim Kurulu düzeyinde sorumlu olan **Riskin Erken Saptanması Komitesi**, Risk Yönetim birimi uzmanlarının çalışma ve raporları ışığında şirketi etkileyebilecek risklerin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, raporlanması, tespit edilen risklere ilişkin gerekli önlemlerin alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması konusunda Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmaktadır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, her iki ayda bir defa olmak üzere yılda en az 6 defa toplanır. Risk seviyelerinin etkin olarak takip edilmesi ve risklerin izlenmesi için **Kilit Risk Göstergeleri (KRI)** belirlenir.

KRI'lar periyotlarına göre düzenli olarak takip edilir ve eşik değerinin dışına çıkan göstergeler için ilave aksiyonların tanımlanması istenir. Ayrıca Yönetim Kurulu toplantılarında tüm riskler aylık olarak değerlendirilir.

Kurumsal Risk Yönetimi çalışmalarının temelinde **“Kalekim Risk Yönetim Politikası'nda”** belirtilen ilkeler bulunmaktadır. Ele alınan risk unsurları finansal, stratejik, operasyonel, uyum ve dış kaynaklı olmak üzere 5 ana kategoride tanımlanmakta, etki ve olasılık analizleri yapılmakta ve önceliklendirilmektedir.

Bu sayede hangi risklere odaklanılması gerektiği belirlenerek risk yönetimi, fonksiyon ve operasyonların her kademesine taşınmakta, üst yönetimin karar alma mekanizmaları ile iç içe olması sağlanmaktadır.

Tespit edilen risklerin özelliklerine göre riskten kaçınma, riski kabul etme, riski azaltma, riski paylaşma gibi risk yanıtları belirlenmekte, riskin etki ve olasılığını azaltıcı aksiyonlar tanımlanmaktadır.

Risk yönetiminde proaktif bir yaklaşım sergilenerek yeni gelişen koşullarda oluşan farklı risk unsurları, şirkete olası etkileri bakımından değerlendirilerek Üst Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komitesi bilgilendirilmektedir.

Bu kapsamda Sürdürülebilirlik Riskleri de kurumsal risk yönetimi içinde yer almaktadır. Bu risk tanımında; iklim değişikliği ile mücadele, döngüsel iş modeli, sürdürülebilir ürünler, çalışan ve toplum esenliği temalarına uyum sağlayamama konuları yer almaktadır. Süreç riskleri içinde de bu risklere ilişkin operasyonel riskler bulunmaktadır.

### İklim Değişikliği Kaynaklı Risk ve Fırsatlar;

İklim değişikliği ile mücadele ve uyum çerçevesinde beklentileri karşılamak için, TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures) metodolojisi ile uyumlu olarak risk değerlendirmesi çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmaların bütünsel bir şekilde yürütülmesi, fiziksel ve geçiş risklerinin Kalekim'in operasyonlarına etkisinin iklim değişikliğiyle finansallara yansımalarına katkı sağlayacaktır. İklim Değişikliği Kaynaklı Riskler ve Fırsatlar süreç sahiplerinin de katılımı ile belirlenmiştir.



## İklim Değişikliği Kaynaklı Riskler

ORTA YÜKSEK

| TCFD RISK KATEGORİSİ    | RİSK TANIMI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ETKİ | OLASILIK | RİSK DEĞERLENDİRME |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|--------------------|
| Fiziksel Riskler - Akut | <b>Aşırı Hava olayları nedeniyle üretimin olumsuz etkilenmesi</b><br>İklim değişikliği etkileriyle oluşacak yoğun kar yağışı, dolu, aşırı yağış, doğal afetler, sel baskını, yangın vb. gibi aşırı hava olayları sebebiyle ham madde lojistiğinde yaşanabilecek aksamalar neticesinde üretimin olumsuz etkilenmesi                                                              |      |          |                    |
| Geçiş Riski - İtibar    | <b>Yatırımcıların sürdürülebilirlik odaklı sektörlere yönelmesi ile piyasa değerinde oluşabilecek düşüş</b><br>Yatırımcıların sürdürülebilirlik odaklı (düşük emisyonlu vs.) sektörlere yöneliminin piyasa değerinde yarattığı değer düşüklüğü sebebiyle yatırımcı kaybedilmesi                                                                                                 |      |          |                    |
| Geçiş Riski - İtibar    | <b>Yetenek kaybı nedeniyle operasyon süreçlerinin aksaması</b><br>Yetenek kaybı, iş gücü planlaması eksiklikleri, İş gücü memnuniyetsizliği nedeniyle operasyon süreçlerinin aksaması                                                                                                                                                                                           |      |          |                    |
| Geçiş Riski - İtibar    | <b>Paydaşların (tedarikçi, iştirak vb.) çevresel ve sosyal uygunlukların takip edilmemesi ve paydaşların geliştirilmemesi</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Pazar     | <b>Karbon mekanizmasının devreye girmesiyle hammadde fiyatlarında artış olması</b><br>Türkiye’de yakın zamanda yürürlüğe girmesi beklenen karbon fiyatlandırma mekanizmalarına bağlı olarak CO <sub>2</sub> yoğun malzemelerin vergilendirilmesinin artması ve tedarikçilerin kendi geçişleri nedeniyle artan maliyetleri, hammadde fiyatlarında önemli bir artışa neden olması |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Pazar     | <b>EPD belgelerinin olmamasından dolayı yaşanacak pazar kaybı</b><br>EPD belgelerinin alınması ve ürün sürdürülebilirliği faydalarını ölçmek ürün fiyatlandırmasında ekstra maliyetler oluşturacaktır. Söz konusu sertifikalara sahip olmamak ve rakiplerde bu sertifikaların bulunması müşterilerin rakiplere yönelmesi ve Kalekim’in pazar payı kaybına yol açması            |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Pazar     | <b>Sürdürülebilir ürünlere (düşük karbonlu vb.) yönelik müşteri talebi nedeniyle Ar-Ge ve operasyonel maliyetlerinin artması.</b>                                                                                                                                                                                                                                               |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Pazar     | <b>Sürdürülebilir ürün (düşük karbonlu vb.) talebinin karşılanamaması durumunda gelirden yaşanabilecek azalma</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Pazar     | <b>Finansal kaynaklara erişimin zorlaşması</b><br>Fon sağlayıcıların sürdürülebilirlik odaklı (düşük karbonlu vb.) yatırımları tercih etmesi ile sürdürülebilir finansman kaynaklarına erişimin zorlaşması                                                                                                                                                                      |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Pazar     | <b>Sürdürülebilirlik yatırımlarına kaynak ayrılamaması nedeniyle hedeflerin gerçekleştirilememesi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |          |                    |
| Geçiş Riski - Teknoloji | <b>Sürdürülebilirlik odağında gerçekleştirilen dijitalleşme de yetersiz ilerleme ve rekabet gücü kaybı riski</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |      |          |                    |
| Geçiş Riski - İtibar    | Göç hareketlerinin ortaya çıkarttığı <b>insan ve kültür dönüşümünün</b> yönetilememesi                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |          |                    |
| Geçiş Riski - İtibar    | Ekonomik, çevresel (ikame hammadde, kimyasal değişimi ) ve toplumsal açıdan <b>zararlı</b> olabilecek <b>hammadde</b> kullanılma durumu                                                                                                                                                                                                                                         |      |          |                    |

\* Risk değerlendirme sonucu olasılığı "Düşük" olarak nitelendirilen risklere bu tabloda yer verilmemiştir.

## İÇ DENETİM

Faaliyetlerin, şirket stratejileri doğrultusunda, şirketin belirlediği politika ve çalışma ilkeleri, uluslararası kabul görmüş çalışma ve etik normlarına ve yasal düzenlemelere uygun, yolsuzluk ve suistimale kapalı biçimde yürütülmesi, şirketin uğrayacağı zararları önlenmesi amacıyla etkin bir iç denetim sistemi oluşturulmuştur.

İç denetim ve kontrol sisteminin en üst düzey yönetim organı Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulmuş olan **Denetim Komitesi**'dir. Denetim Komitesi, üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kez toplanır. Denetim Komitesi, iç denetim birimi, şirket birimleri ve bağımsız denetim firması tarafından düzenlenen raporları değerlendirmek sureti ile iç kontrol sistemine ilişkin görüşlerini oluşturur.

İç Denetim birimi, şirket bünyesinde denetim ve kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Faaliyetler oluşturulan Yıllık Denetim Programı uyarınca gerçekleştirilir. Bu program, Uluslararası İç Denetim Standartları ve risk odaklı denetim planı anlayışıyla oluşturulmaktadır. Denetim çalışmalarında önceki denetim çalışmasının rapor risk seviyesi, önceki aksiyon planlarının tamamlanma oranı, denetim sıklığı, önemli organizasyonel veya sistemsel değişiklikler gibi kriterlere ek olarak, CEO, Denetim Komitesi, Strateji ve Risk birimlerinin görüşleri de dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda önem seviyesi öncelikli olarak değerlendirilen tüm iş süreçleri denetim çalışmasına tabi tutulur.



## İŞ ETİĞİ VE UYUM

Kale Grubu değerleri doğrultusunda, Kalekim faaliyet ve tasarruflarının insan haklarına, adalet ve eşitlik ilkelerine saygılı, yasalara ve uluslararası kabul görmüş iş etiği ilkelerine uyumlu olarak gerçekleştirilmesi esastır. Bu kapsamda yayınlanan **Etik Kodlar Yönetmeliği**, personel yönetmeliği, şirket politikaları ve prosedürleriyle, tüm yönetici, çalışan ve ilgili paydaşlarımız için bağlayıcı kurallar oluşturulmuştur.

Etik Kodlar Yönetmeliği'nde tanımlanan kurallar, hediye ağırlama, rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi, komisyonlar, ürün ve hizmet için ödemeler, sınır ötesi ticaret, çıkar çatışmaları, şirket bilgileri ve varlıkları, rekabet uygulamaları, kamu ilişkileri, insan hakları, çevre koruma ve sürdürülebilirlik, ürün yönetimi, fırsat eşitliği ve ayrımcılık yapmama gibi konuları içermektedir.

İşe başlayan her yeni çalışan ile Etik Kodlar Yönetmeliği paylaşılmakta ve taahhütname imzalanmaktadır. Tedarik yönetim zinciri içindeki tüm paydaşlar için evrensel ilkeler, etik kurallar ve değerler dikkate alınmakta, yeni tedarikçi seçimi aşamasında değerlendirme kriterleri arasında etik kurallara uyum yer almaktadır. 2022 yılından itibaren yapılan tüm tedarik sözleşmelerine Etik Kural maddeleri eklenmektedir. Diğer taraftan tedarikçileri bağlayan çalışma ve etik ilkelerinin belirlendiği İş Birlikleri Politikası bulunmaktadır. Raporlama yapılan denetimlerde tedarikçi faaliyetlerinde **iş etiği kurallarına aykırı bir uygulamaya rastlanmamıştır**.

Çalışanlar, iş etiği ilkeleri doğrultusunda hareket etmek, herhangi bir ihlal şüphesi durumunda gerekli bildirimleri yapmakla yükümlüdür. Etik ilkelerin ihlaline yol açan her türlü davranış, Etik Kodlar Yönetmeliğine veya şirket politikalarına uyulmaması ve uyulmamasını gizlemeye yönelik çaba olarak algılanmaktadır.

Etik ilke ihlalleriyle ilgili ihbarlar, 7 gün 24 saat, 0(212) 371 54 50 numaralı telefonu arayarak, [etikhat@kale.com.tr](mailto:etikhat@kale.com.tr) adresine e-posta göndererek ve Etik Portal üzerinden bildirilebilmektedir. Tüm bildirimler gizlilik ilkesi çerçevesinde kayıt altına alınmakta ve Kale Grubu Etik Komitesi tarafından değerlendirilmektedir. Etik Komite kararları Kale Grubu Başkanı/CEO'su onayı ile yürürlüğe girer.

İletilen ihbarın çalışanla ilgili olması durumunda, Komisyon yapılan incelemede ihbar haklı bulunursa konu Disiplin Kurulu'na sevk edilir. Kurul, Disiplin suçu işleyen personele karşı sözlü uyarı, yazılı uyarı, kınama, 1 veya 2 günlük ücret ya da yan hak kesinti ve işten çıkarma gibi yaptırımlar uygulanmasına karar verebilir. Yaptırım kararları personelin sicil dosyasına da işlenir.

Etik bildirim hatlarına iletilen konuların zamanında cevaplanma oranı, bir performans göstergesi olarak İç Denetim Bölüm Başkanlığı tarafından takip edilmektedir.

Kalekim çalışanlarının etik konularda duyarlılığını artırmak, etik davranış ve karar verme süreçlerini geliştirmek, maruz kalınan tehditler veya duyurmak istenilen bildirimler için bildirim kanallarının aktif olarak kullanılmasını sağlamak amacıyla eğitimler düzenlenmektedir. Kale Grubu genelinde yürütülen bu çalışmalar kapsamında geçtiğimiz dönemlerde tüm çalışanların eğitimlerini tamamlaması ardından bu faaliyetler kalıcı bir biçimde "KaleKampüs Dijital Platformu" uygulaması üzerinden yapılmasına devam edilmektedir.



Uluslararası ölçekte kabul görmüş insan haklarına saygı, Kalekim'in tüm paydaş ilişkilerinde kabul gören temel bir ilkedir. Bu kapsamda başta çalışanlarımız olmak üzere tüm paydaşlarımızın insan haklarına saygı duyarız. Özellikle, tedarik zincirimiz de dahil olmak üzere, hiçbir faaliyet alanımızda çocuk emeğinin kullanılmasına, zorla veya zorunlu çalıştırma uygulamalarına izin vermeyiz. Değerler ve etik ilkeler gereği rüşvet, yolsuzluk ve suiistimal gibi uygulamalar hiçbir koşulda kabul edilemez, bu gibi vakalar yaşandığında göz ardı edilemez. Bu gibi riskler, iç denetim programı içinde de yer alır ve ciddiyetle uygulanır. Raporlama döneminde bu türden bir vakaya rastlanmamış; şirket çalışanlarına yönelik rüşvet ve suiistimal konularını içeren bir şikayet ya da işlem uygulanmamıştır.

İş etiği ve kurumsal yönetim ilkelerimiz gereği Kalekim'in faaliyetlerine yönelik yasal düzenlemelere mutlak uyumu esastır. Hukuki normlara uyumun kontrolü ve önleyici hukuk faaliyetleri de dahil olmak üzere Kalekim'in tüm hukuki iş ve işlemlerinin sorumluluğu ve takibi

Grup Hukuk Bölüm Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kalekim'in uygulama ve tasarruflarının gerek Türkiye'de gerekse faaliyette bulunduğu diğer ülkelerdeki uygulanabilir yasal mevzuata uyumu için gereken araştırma ve değerlendirmeler Grup Hukuk Bölüm Başkanlığı'nın da dahil olduğu süreçte Uluslararası Ticaret Kontrol ve Uyum Müdürlüğü ile koordineli olarak sağlanmaktadır.

Kalekim, faaliyet alanlarındaki konumu itibarıyla rekabet hukukunun getirdiği yükümlülüklerle karşı yüksek farkındalık göstermektedir. Şirket yönetimi yeni anlaşma, faaliyet ve ilişkilerinde bütün grup şirketlerinin rekabet mevzuatını dikkate almasını beklemektedir. Bu nedenle, şirket çalışanları belirli aralıklarla Grup Hukuk Bölüm Başkanlığı tarafından hazırlanan rekabet yasalarına yönelik düzenlemelere ilişkin eğitimler almaktadır.

Raporlama döneminde, başta çevre yönetimi, ürün ve hizmetlerin sağlama koşulları ve rekabet hukuku olmak üzere

yasa ve düzenlemelere aykırılık durumu tespit edilmemiş, bu kapsamda Şirkete yönelik bir yasal yaptırım ya da para cezası uygulanmamıştır. Diğer taraftan, raporlama döneminde Rekabet Kurulu tarafından, yapı kimyasalları sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslerin 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 4. maddesini ihlal edip etmediklerinin tespitine yönelik olarak, sermayesinin %75'ine iştirak ettiğimiz Kalekim Lyksor Kimya San. A.Ş.'nin de içinde bulunduğu sektördeki şirketler nezdinde soruşturma açılmasına karar verilmiş olup, soruşturma süreci devam etmektedir. Bu aşamada 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesi birinci fıkrası (d) bendi uyarınca Kalekim Lyksor Kimya San. A.Ş.'ye yargı yolu açık olmak üzere 2.689.884,85 TL idari para cezası verilmesine karar verilmiştir. Rekabet Kurulu tarafından Kalekim Lyksor Kimya San. A.Ş.'ye yönlendirilen idari para cezası için %25 erken ödeme indiriminden yararlanılıp 2.017.413,64 TL yasal süresi içinde ödenecek ve belirtilen hususa dair gerekçeli kararın şirkete tebliğ edilmesinin ardından mevcut yasal haklar değerlendirilecektir.

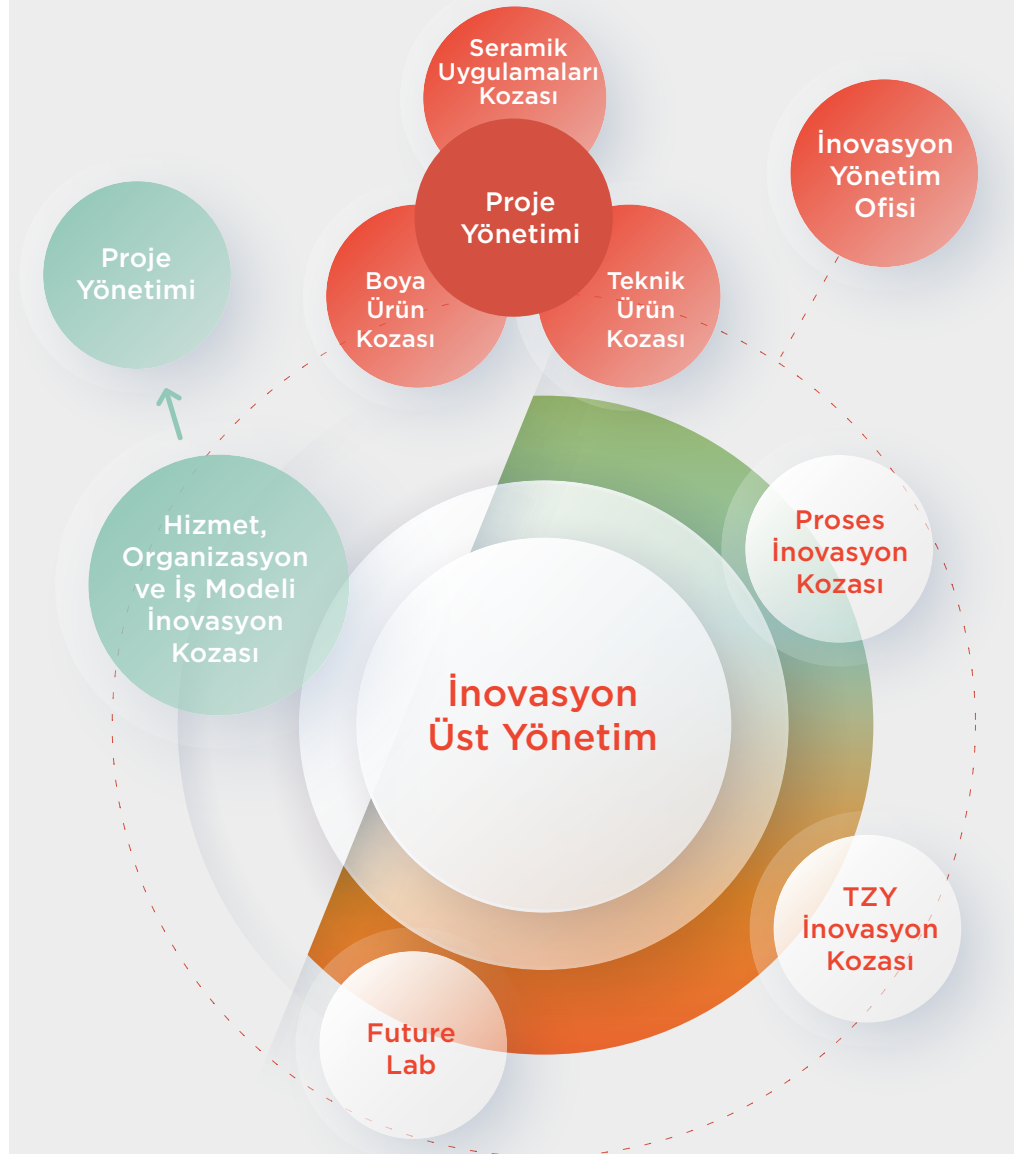
## AR-GE VE İNOVASYON

Günümüzde dönüşen ihtiyaçlar doğrultusunda sürdürülebilir iş modeli ve süreçlerinin rekabetçi niteliğinin geliştirilmesi, pazar beklentileri doğrultusunda ürün, hizmet, çözüm ve temiz teknolojilerin geliştirilmesine yönelik fikir ve projelerin hayata geçirilmesi, bu doğrultuda işbirlikleri oluşturulması **Kalekim İnovasyon Yönetimi**'nin sorumluluğundadır.



İnovasyon yönetimi, İnovasyon Üst Yönetimi, İnovasyon Yönetim Ofisi ve Koza yapılarından oluşan bir yönetim sistemi aracılığıyla gerçekleştirilir.

Kurum içi yayılım ve motivasyon adına Koza ekipleriyle birlikte etkin ve yaratıcı fikir üretme ve ilgili fikirleri projelendirerek hayata geçirme noktasında ; geçmişten bugüne tasarım odaklı düşünme, design thinking gibi eğitimlere ek olarak Scamper teknik eğitimleri, gerçekleştirilmektedir. Ayrıca inovasyon ekosistemini besleyen ve sektörel deneyimlerin paylaşılmasına olanak sağlayan alanında lider kişilerin ve inovasyon üst yönetiminin katılımı ile InspireTalks etkinlikleri gerçekleştirilerek inovasyon ivmelendirme çalışmaları düzenlenmektedir.



İnovasyon stratejisi; kısa vadede inovasyon kültürü gelişimi ve yayılımını sağlamaktır. Orta ve uzun vadede ise hedef, şirketin rekabet gücünü, yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen geliri artırmak, bu amaçla da ürün, hizmet ve çözümlere yönelik inovatif fikirlerin ticarileşmesini sağlamak, değişen malzeme ve üretim teknolojilerine adapte olmaktır. Böylelikle tüketici davranışlarına uyum sağlanması, yeni pazarlar yaratılması amaçlanmaktadır.

Açık inovasyon ile kaynak kullanımının etkinleşmesi, yeşil enerji ve verimli kaynak kullanımının sağlanması ve sürecin hızlandırılması sürdürülebilirlik alanında inovasyon ile ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan dengeli bir geleceğe katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

İnovasyon çalışmaları katılımcı bir anlayış ve iş süreçleriyle gerçekleştirilmektedir. İnovasyon üst yönetimi katılımıyla yılda 4 kez gerçekleştirilen İnovasyon Günleri ve yılda 2 kez gerçekleştirilen **İnovasyon İvmelendirme Çalıştayı** ile güncel fikir ve projeler Koza ekipleri ve İnovasyon Üst Yönetimi ile birlikte incelenmekte olup alınacak aksiyonlar planlanmaktadır.

# 29,99 Milyon TL

2023 yılında Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçe

Çalışanların, Fikricin sistemine girdikleri inovatif fikirler, ilgili Koza tarafından 4 ana grupta değerlendirilerek önceliklendirilir:

**Destekleyici (Sustaining):** Şirketimizde de pazarda da var olan fikirlerdir.

**Artımlı (Incremental):** Şirketimiz için yeni ama pazarda var olan fikirlerdir.

**Yıkıcı (Disruptive):** Şirketimizde var olan ama pazarda bulunmayan veya yeni bir pazar yaratma potansiyeli olan fikirlerdir.

**Buluş (Breakthrough):** Şirketimiz ve pazar için yeni olan fikirlerdir.

Kabul gören fikirler, Koza çalışma sistemi içinde hayata geçirilir. Ortaya çıkan ürün, hizmet ve çözümler, uygun durumlarda patent, tescil ve belgelendirme süreçlerine tabi tutulur. Böylelikle yenilik getiren iş fikirlerinin fikri mülkiyet kapsamında ele alınması sağlanmış olur. Bu kapsamda 2023 yılında 2 patent başvurusu gerçekleştirilmiştir.

İnovasyon olgunluk seviyesinin ölçülmesinde kullanılan inovasyon skoru, inovasyon kültür anketi, vitality, quality ve fikir üretme endeksinin bileşkesi olarak hesaplanmakta olup Dengeli Kurum Karnesinde de yer alarak her yıl hedeflere ne kadar yaklaşıldığı takip edilmektedir.

Ar-Ge faaliyetleri, İnovasyon ve sürdürülebilirlik odağında sektörünün en yüksek teknik kapasitesine sahip Kalekim Ar-Ge Merkezi bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Kalekim Ar-Ge Merkezi; Şirket'in amaç, vizyon ve



stratejileri doğrultusunda müşteri odaklı anlayışı destekleyecek şekilde paydaş gereksinimlerini dikkate alarak ürün geliştirme çalışmalarını yürütmeye, Şirket'in sektöre yön veren kaliteli, yenilikçi ve sürdürülebilir ürün yaklaşımlarını temelden desteklemeye devam etmektedir.

Ar-Ge Merkezi, çeşitli uzmanlık alanlarına yönelik kurulu laboratuvar ve araştırma birimlerinden oluşmakta olup 33 tam zamanlı araştırma ve destek personeline sahiptir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, farklı sektörler ve kurumlarla işbirliği

yapılarak Futurelab desteğinde, Ar-Ge çalışmalarının önemi giderek artan kimya ve teknoloji odaklı konulara yönelmesi gibi gelişmelerin Ar-Ge alanında ana fırsat alanları olduğu değerlendirilmektedir.

#### Ar-Ge Merkezi

# 33

**tam zamanlı araştırma ve destek personeline sahiptir.**

|                             | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------|------|------|------|
| Toplam Ar-Ge Çalışan Sayısı | 24   | 27   | 33   |
| Araştırmacı                 | 18   | 21   | 23   |
| Doktora                     | 2    | 2    | 2    |
| Yüksek Lisans               | 4    | 5    | 7    |
| Lisans                      | 12   | 14   | 14   |
| Teknisyen                   | 5    | 5    | 8    |
| Destek Personeli            | 1    | 1    | 2    |

Diğer taraftan Ar-Ge personeli ve uzmanlığının devamlılığının, bilgi güvenliğinin (reçete/tasarım çalışmaları) ve patentlendirme ihtiyaçlarının ise çalışmalarda beklenen başarıyı elde etmek adına yönetilmesi gereken risk alanları olarak değerlendirilmektedir. Yürütülen ve planlanan aksiyonlarla, bu alanlardaki faaliyetler belirgin oranda güçlendirilmektedir.

Ar-Ge yönetiminin bir başka boyutunu da bu alandaki iş stratejilerinin risk ve fırsat odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirilip faaliyetlerin çok boyutlu bir denetim sistemiyle (Bakanlık, TSE vb.) takip edilmesi oluşturmaktadır.

2023 yılında AR-GE Merkezi bünyesinde yürütülen 15 çatı projenin 14 tanesi sürdürülebilirlik odağıyla yürütülmüş olup 2023 yılında üzerinde çalışılan ulusal/uluslararası teşvikli projelerin hepsi sürdürülebilirlik odak alanı kapsamındadır. **Ar-Ge yatırımlarının %70'lik kısmını da sürdürülebilirlik odaklı projelere ait yatırımlar oluşturmaktadır.**

2023 yılında Ar-Ge çalışmalarına 29,99 milyon TL bütçe ayrılmıştır. Böylelikle Ar-Ge harcamalarının ciroya oranı %1,03'e yükselmiştir. Bu bütçe Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan bütçe olup, bu bütçe dışında **sürdürülebilirlik odaklı Ar-Ge yatırımları ise 2,2 milyon TL'dir.**

Gerek kompozisyon gerekse de fonksiyon ve etkileri açısından sürdürülebilir ürün seçeneklerini artırmaya yönelik yenilikler gerçekleştirilmektedir.

#### Ar-Ge Harcamaları (milyon TL)

|      |       |
|------|-------|
| 2023 | 29,99 |
| 2022 | 13,15 |
| 2021 | 7,74  |

#### Sürdürülebilir Odaklı Ar-Ge Yatırımları (milyon TL)

|      |      |
|------|------|
| 2023 | 2,2  |
| 2022 | 0,43 |
| 2021 | 0,44 |



#### Tamamlanan Çatı Projeler:

- Yapı malzemelerinde nesnelerin interneti teknolojisi ile ürün takibi ve temel araştırma çalışmaları
- Dış cephe ürünlerinde yeni uygulama yöntemlerine ilişkin ürünler geliştirilmesi

#### Devam Eden Çatı Projeler:

- Boya grubu ürünlerde sürdürülebilirliğe katkı fırsatlarının geliştirilmesi
- Yapı kimyasalı ürünlerinde sürdürülebilirliğe katkı fırsatlarının geliştirilmesi
- Kesme kuvveti etkisiyle katılaştıran sıvıların (STF) yapı kimyasalı ürünlerinde kullanımı
- Yatırım fırsatları ve ürün geliştirme projesi
- Çimento içerik değişimlerinin yapı kimyasalı ürün gruplarında mikro yapı ve performans özelliklerine etkisinin araştırılması
- Koruma ve güçlendirme grubu ürünlerde optimizasyon/iyileştirme ve yeni ürün potansiyellerinin araştırılması
- Dekoratif, özel efektli iç ve dış cephe kaplamaları geliştirilmesi
- Fonksiyonel kaplama malzemelerinin geliştirilmesi
- Zorlayıcı kış koşullarında kullanıma uygun dış cephe sıvalarının geliştirilmesi
- Çimento esaslı ürünlerde raf ömrü boyunca mikro yapı ve performans değişimlerinin takibi
- Tarihi yapıların restorasyonu ile sürdürülebilirliğe katkı fırsatlarının geliştirilmesi
- Tamir grubu ürünlerde optimizasyon/iyileştirme fırsatları ve yeni ürün potansiyellerinin araştırılması
- İzolasyon grubu ürünlerde optimizasyon/iyileştirme fırsatları ve yeni ürün potansiyellerinin araştırılması

**Toz Boya Projesi:** Toz boya projesiyle geleneksel su bazlı boyalara eşdeğer performansta, toz formda satışa sunulan ve su ile seyreltme miktarına bağlı olarak macun, astar veya son kat mat boya olarak kullanılabilen bir iç cephe boyasının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu ürünlerimiz, toz formu sayesinde üretim giderleri ve verimliliği, enerji verimliliği, üretim ve kullanım sırasındaki su sarfiyatı, lojistik ve depolama giderleri, insan sağlığına zararlı biyosit kullanımının kaldırılması, uçtan uca karbon ayak izi azaltılması konularında kazanımlar sağlamaktadır.

**Beton Atıklarının Geri Dönüşümü Projesi:** Kentsel dönüşüm ve çeşitli yenileme projeleri sonucunda ortaya büyük bir inşaat atığı bertaraf sorunu çıkmaktadır. Ortaya çıkan inşaat atıklarının bertaraf edilmesi yerine, yeniden ürüne dönüştürülebilmesi, oluşturduğu kaynak ve enerji verimliliği sayesinde daha sürdürülebilir bir seçenek oluşturmaktadır. Döngüsel ekonomi anlayışıyla gerçekleştirilen bu uygulama ile beton atıklarından alkali füzyon yöntemi ile sıvı silisyum çözeltisi elde edilmesi mümkündür. Çalışma kapsamında beton molozundan elde edilen silisyum çözeltisi ve bu çözeltinin katma değeri daha yüksek malzemelerin üretim ve sentezinde kullanılması planlanmaktadır.

**Geri Dönüşüm Projesi:** Bu projenin temel amacı, bayi ve toptancı stoklarında kalan atıl durumdaki, raf ömrünü doldurmuş ya da ticari olarak değerlendirilmesi mümkün olmayan

boyaların işlem görerek ekonomiye kazandırılmasıdır. Ambalaj içerisindeki ürünler ön değerlendirmelerin ardından, tasarlanan yarı mamullerin de kullanımıyla katma değeri yüksek boyalara dönüştürülmekte ve yeniden ticarileştirilmektedir.

**Endüstriyel Atıkların Geri Dönüşümü ve Yapı Sektörüne Tekrar Kazandırılması Projesi:** Projenin hedefi çeşitli sektörlerden çıkan endüstriyel atıkların ayrıştırılıp, çeşitli fiziksel ve kimyasal operasyonlarla elleçlenmesi akabinde döngüsel

ekonomiye tekrar kazandırılarak yapı ürünlerinde kullanımına yönelik çalışma yürütülmesidir. Avrupa Era.min Komisyonu tarafından da onaylanan bu proje kapsamında; hem sürdürülebilir çimento çalışmaları hem de sürdürülebilir yapı malzemesi ürün geliştirme çalışmaları yapılacaktır.

**STF4SW:** STF4SW projesinin hedefi, kültürel miras yapılarının ve mevcut bina stoğunun depreme dayanıklı hale getirilmesi için inovatif bir materyal, bilgisayar destekli simülasyon ve mekanik tasarım oluşturmaktır. Avrupa M-era.

net Komisyonu tarafından onaylanan bu fikrin ana faydası konveksiyonel yaklaşımı bir kademe daha ileri taşıyarak alan koruması sağlamaktır. Proje depreme dayanıklılık getirmesiyle oluşturduğu sosyal faydanın yanı sıra, bina ömrünün uzatılması ve çimento ihtiyacını azaltması açısından da ekonomik ve çevresel fayda sağlamaktadır.

#### Tarihi Eser Restorasyon Ürünleri:

Tarihi yapıların zaman içerisinde çevre şartlarından etkilenmesinden dolayı, bu tür yapılarda oluşabilecek yıpranmaları ve bozulmaların giderilmesi amacıyla restorasyon ve yeniden işlevlendirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Tarihsel önemi olan yapıların gelecek nesillere aktarılabilmesi için yapılacak çalışmaların, yapıların özgünlüğüne zarar verecek nitelikte olmaması göz önüne alınmalıdır. Yeniden işlevlendirme, tarihi yapıların korunmasına kabul gören bir koruma yöntemi olmuş ve pek çok yapı başarıyla yeniden işlevlendirilerek kullanılmaktadır. Çalışmalarımızın sonucunda restorasyon ve yeniden işlevlendirme uygulamalarının başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli özel nitelikli ürünler geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Restorasyon ürünlerine ek olarak restorasyon işlemleri öncesinde tarihi eser yüzey temizliğinin daha pratik ve sürdürülebilir bir şekilde yapılmasına olanak sağlayacak yeni bir ürün çalışmasının da yine Avrupa Birliği teşvikli proje mekanizmaları kapsamında yürütülmesi adına çalışmalar devam etmektedir.



Ar-Ge çalışmalarında etkinliğin artırılmasının önemli bir ayağını da işbirlikleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda **2023 yılında Ar-Ge alanında 13 üniversite işbirliği** geliştirilmiştir. Diğer taraftan 6 AB destekli proje başvurusu gerçekleştirilmiş olup bu projelerden 3 tanesi desteklenmeye hak kazanmıştır.

Kalekim, 2023 yılında %50 proje kabul başarı oranıyla inovasyon & sürdürülebilirlik alanında Avrupa'nın önemli platformlarında yetkin bir oyuncu olduğunu ispatlamıştır. Bu proje başvurularının hepsi sürdürülebilirlik odaklı inovasyon niteliğini taşımaktadır. Ulusal destekli olan "Sayem Yeşil Dönüşüm Çağırısı" için ise proje başvurusu çalışmaları devam etmektedir.

Kalekim Ar-Ge Merkezi araştırmacıları, başta inovasyon ve sürdürülebilirlik olmak üzere önemi artan konularda yerel veya uluslararası seminer, kongre, fuar ve STK buluşmalarında yer alarak gündemi takip etmektedir. Bu kapsamda şirket bünyesinde yürütülen ürün geliştirme, yayın, patent çalışmalarına ek olarak yeni network oluşturma çalışmaları, yeni paydaşlarla açık inovasyon ve ortak destekli proje çalışmaları kurgulanmaktadır.

Oluşturulan işbirliklerinin bir çıktısı da üniversitelerde yapı güvenliği/ sürdürülebilirliği, yapı riskleri ve yapı kimyasalı kullanımının önemi konulu eğitimler tasarlanarak Avrupa Birliği Erasmus Mundus projesine katılmak olmuştur.



Diğer taraftan, Kalekim'in çevre ve insan sağlığına duyarlı üretim bakış açısına katkı sağlayacak şekilde yürütülen ürün geliştirme çalışmalarında sürdürülebilirliğe olumlu etki sağlayacak çimento azaltma, çimentoya ikame hammadde kullanma, geri dönüşümlü veya biyo kaynaklı hammadde kullanımı, atık değerlendirme, düşük tüketim ve uzun ömürlü ürün geliştirme, yapı ve deprem güvenliğine katkı sağlayacak ürün geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

#### Üniversite Ar-Ge İşbirlikleri

|      |    |
|------|----|
| 2023 | 13 |
| 2022 | 4  |
| 2021 | 3  |

# %50

**Kalekim, 2023 yılında %50 proje kabul başarı oranıyla inovasyon & sürdürülebilirlik alanında Avrupa'nın önemli platformlarında yetkin bir oyuncu olduğunu ispatlamıştır.**

#### 2023 yılı boyunca proje başvurusu yapılan çalışmalar;

- Endüstriyel atıkların geri dönüşümle yapı kimyasalı ürünlerde kullanımının değerlendirilmesi (Avrupa Birliği Teşvik Projesi: Era.min)
- Tarihi eser restorasyon uygulamaları öncesinde kullanılacak yenilikçi manyetik temizleme jeli geliştirilmesi (Avrupa Birliği Teşvik Projesi: Eureka)
- Polimerik atıkların elektrokimyasal yöntemlerle geri dönüşümü (Avrupa Birliği Teşvik Projesi: m.Era-net)
- Yapı sektöründe sürdürülebilir bakış açısı: Yeni nesil pasif sismik koruma malzemesi geliştirilmesi (Avrupa Birliği Teşvik Projesi: m.Era-net)
- Geopolimer kullanımıyla tek bileşenli 3D beton/yapı kimyasalı harcı geliştirilmesi (Avrupa Birliği Teşvik Projesi: Era.min)
- NORISK, Erasmus Mundus Masters Projesi kapsamında Portekiz, İtalya, Fransa, İspanya'da Devlet Üniversitesi İnşaat Mühendisliği öğrencilerine teknik eğitimler düzenlenmesi

## ÜRÜN YÖNETİMİ

Yapı kimyasallarına adını veren Kalekim, güçlü Ar-Ge altyapısı ile temelden çatıya yenilikçi ürünler geliştirmektedir. Kalekim, Kale, Bi'Boya, Visuelle markaları altında pazara sunulan, seramik uygulamaları, su ve ısı yalıtım uygulamaları, teknik uygulamalar, zemin uygulamaları, boya ve dekoratif uygulamalardan oluşan geniş ürün yelpazesiyle tüketici beklentilerine eksiksiz yanıt verilmektedir.

Ekonomik, çevresel ve sosyal risk ve fırsatların küresel ölçekte öneminin artmasıyla birlikte tüketici alışkanlıkları da dönüşmektedir. Bu durum iş modellerinde ve ürün kompozisyonlarında sürdürülebilirlik odaklı inovasyonu rekabet gücünün korunması açısından ön plana çıkarmaktadır. Kalekim de pazardaki bu dönüşümü doğru okuyarak sürdürülebilir ürün yaklaşımının güçlendirilmesini, sadece çevre ve toplum üzerindeki risklerin yönetilmesi çerçevesinde değil, aynı zamanda iş değerinin geliştirilmesine yönelik temel bir fırsat alanı olarak iş stratejisinin merkezine almaktadır.

Kalekim sürdürülebilir ürün ciro oranının artırılması hedefi kapsamında ticari faaliyetlerinin yanında sürdürülebilir ürün portföyünün Ar-Ge temelli çalışmalarla geliştirilmesine de öncelik vermektedir. Bu çerçevede Kalekim, düşük tüketimli çözümleri, enerji ve su verimliliği sağlayan, azaltım, geri dönüşüm, yeniden kullanım, yeniden tasarım gibi dögüsel ekonomi nitelikleri bulunan, yapı dayanıklılığını artıran, insana ve doğaya olumsuz etkisi azaltılmış, içeriğinde geri dönüşümlü ve biyo içerikli hammadde ve

malzemelerin kullanıldığı, karbon etkisi olmayan ya da karbon etkisi azaltılmış, lojistik etkileri optimize edilmiş ürün ve çözümleri **sürdürülebilir ürün** olarak tanımlamaktadır.

Ürünlerde **beşikten mezara yaklaşımı** doğrultusunda tasarımdan ürün ömrünün sonuna kadar değer zinciri boyunca sürdürülebilirlik etkileri değerlendirilmektedir.

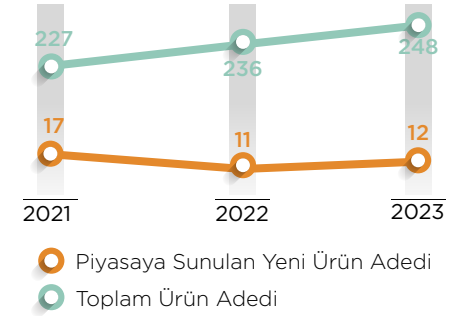
Ürünlerin VOC (Uçucu Organik Bileşik) içeriklerinin azaltılması, koruyucu içeriklerinin gözden geçirilmesi, stok optimizasyonu açısından kullanımı düşük hammaddelerin reçetelerden çıkarılması, yenilenebilir kaynaklardan elde edilen, biyoçözünebilir veya karbon ayak izi düşük hammaddelerin kullanımının artırılması, yerli hammaddelerin daha yüksek oranda kullanımının benimsenmesi, çevre veya insana yönelik tehlike işareti alan kimyasalların kullanımının azaltılması/

vazgeçilmesi, temel sürdürülebilir ürün portföyü çalışma alanlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda mevcut ürün reçeteleri optimize edilerek yeni ürün kompozisyonları oluşturulmakta; bu ürünlerin belgelendirme süreçleri gerçekleştirilmektedir.

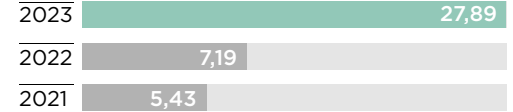
Ürün portföyümüzde bulunan Grenart Midi, 1054 Technoflex, 4057 Foamplast, 3601 Mantomix, 4082 Minart Silver, 1051 Kalekim, 1052 Kalekim beyaz, 3023 İzolatex, 3024 İzolatex Plus, 3027 İzolatex UV, 3022 İzolatex 1K ürünleri için ürün yaşam döngüsü analizi yapılarak **5 ürün grubu bazında Çevresel Ürün Beyanı (EPD) sertifikası** alınmıştır. Önümüzdeki dönemde de Kalia Mat, BiBoya Comfort Mat, Performa Pure, BiBoya Comfort Saf Akrilik, Elasticool, Elastikor, Tecnica 242 SL, Technopur, ürünlerinin ürün yaşam döngüsü analizlerinin yapılarak her bir ürün için EPD sertifikasının alınması planlanmaktadır.



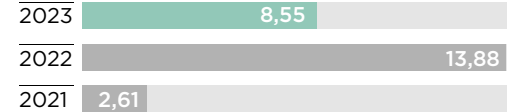
### Ürün Yönetimi



### Yeni Ürünlerden Elde Edilen Gelir (milyon TL)



### Ürün Optimizasyonu Projeleriyle Elde Edilen Tasarruf (milyon TL)



## TEMİZ TEKNOLOJİ YATIRIMI

Kalekim çeşitli lokasyonlarda geniş bir yelpazede üretim gerçekleştirerek tedarik, üretim ve lojistik süreçlerinde sağladığı verimlilik ile güçlü bir rekabet avantajına sahiptir. Gerçekleştirdiği yatırımlarla da hem üretimde verimlilik elde etmekte hem de bu yatırımlarda sürdürülebilirlik performansına odaklanarak çevresel ve sosyal etkilerini yönetmektedir.

Yatırımlar Müdürlüğü, Ar-Ge Merkezi, işletmeler ve IT birimi başta olmak üzere çok fonksiyonlu bir yapıyla yönetilen Temiz Teknoloji Yatırımları, yatırım bütçesi oluşturulması aşamasında ayrıca ele alınmakta ve bütçe içerisinde takip edilmektedir. Teknoloji alımları planlanırken fizibilite çalışmaları, ilgili birimlerin desteğiyle ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri değerlendirilerek gerçekleştirilir.

Hammaddeden paketlemeye kadar tüm üretim süreçleri otomasyon sistemleri tarafından yönetilip takip edilmektedir. Teknolojik gelişmeler ışığında yazılım ve donanım yatırımları gerçekleştirilerek iş süreçlerinin verimliliği desteklenir. Teknoloji portföyünde yer alan ekipmanların elden çıkartılması aşamasında ekonomik, çevresel ve sosyal yaklaşımlar gözetilerek döngüsel ekonomi kuralları çerçevesinde değerlendirme yapılmaktadır.

**Kalekim için temiz teknoloji**, yenilikçi yeşil teknolojilere yatırım yapma, düşük karbonlu ekonomiye geçiş destekleme ve enerji verimliliğini artırma, hava, su ve toprak kirliliğini ve atık oluşumunu azaltan teknolojiler olarak

tanımlanmaktadır. Yatırım portföyü içinde, temiz teknoloji yatırımları ayrıca değerlendirilen bir odak alanıdır. Bu kapsamda Kalekim, 2030 yılına kadar temiz teknolojilere yapılan toplam yatırım tutarını 7,5 milyon ABD dolarına ulaştırmayı hedeflemektedir.

2023 yılında Yozgat Yerköy'deki Kaleseramik Özel OSB'de **6.3 milyon ABD doları tutarındaki Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımı** tamamlandı. Saha kurulum çalışmaları 2023'te başlayan

7,19 mWp kapasiteli GES projesinin 2024 yılı ilk yarısında üretime geçmesi hedeflenmektedir.

# 7,5 milyon \$

2030 yılına kadar temiz teknolojilere yapılan toplam yatırım tutarını 7,5 milyon ABD dolarına ulaştırmayı hedeflemektedir.

| Yatırımlar (milyon TL) | 2021 | 2022  | 2023   |
|------------------------|------|-------|--------|
| Toplam Yatırım Tutarı  | 51,7 | 318,7 | 351    |
| Çevre Yatırım Tutarı   | -    | 0,8   | 172,04 |
| İSG Yatırım Tutarı     | -    | 5,9   | 1,7    |
| IT Yatırım Tutarı      | 5,5  | 6,7   | 13,4   |
| Ar-Ge Yatırım Tutarı   | 1,3  | 2,0   | 3,5    |



## DİJİTALLEŞME

Sürdürülebilir bir iş modelinin önemli bileşenlerinden biri de günümüzde hızla gelişen dijital teknolojilerin iş süreçlerine zamanında adapte edilmesidir. Bu kapsamda Kalekim, 2017 yılında **Dijital Dönüşüm Yol Haritası**'nı oluşturmuş ve emin adımlarla uygulamaya koymuştur. Gerçekleştirilen yatırımların tamamlanmasının ardından toplam dijitalleşme yatırımının 15 milyon ABD doları düzeyine çıkması beklenmektedir. **2023 yılında dijital dönüşüm faaliyetlerine 2,1 milyon ABD doları** kaynak aktarılmıştır.

### Dijital Süreç Geliştirme Uygulamaları

Kalekim bünyesinde dijital süreç geliştirme faaliyetleri, Kale Grubu IT Başkan Yardımcılığı liderliğinde Kalekim IT Birimi tarafından yürütülmektedir. Dijital Dönüşüm Yol Haritası dahilindeki projelerin yanı sıra her yıl süreç sahipleri ile görüşülerek dijital süreç geliştirme talep ve önerileri öğrenilmekte, dönemsel olarak ortaya çıkan süreç dijitalleştirme fırsatları değerlendirilerek Yol Haritası'na eklenmektedir. Her yıl gerçekleştirilen anketlerle de süreç dijitalleşme çalışan algısı analiz edilmektedir.

Dijital Dönüşüm Yol Haritası kapsamında, Müşteri, Kanal, Servis Yönetimi, B2B Ticaret Platformları Yönetimi, Endüstri 4.0, Eğitim, Dijital Deneyim Yönetimi, E-ticaret Platform Yönetimi, Tedarik Zincirinde Dijitalleşme, Ürün Yaşam Döngüsü ve Bilgi Yönetimi, Veri Yönetimi, Sürdürülebilirlik ve Süreç Geliştirmeleri alanlarında projeler yürütülmektedir.

### Salesforce Uygulamaları

Kalekim, Dijital Dönüşüm Yol Haritası kapsamında; müşteri, kanal ve servis yönetimi başlıkları altında Salesforce alt yapısından yararlanarak 2019 yılından itibaren çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Bu kapsamda, Usta Platformu ve Bayi Çalışanı Portalının kavramsal çalışmaları geçtiğimiz dönemlerde tamamlanmıştır. Bu sistemler, uygulama geliştirme ve entegrasyon aşamaları tamamlanarak 2023 yılında kullanıma geçmiştir.

2024 yılı içinde Usta Kulübü Portalının mobil ortama taşınarak her yerden ve her cihazdan kullanımının kolaylaştırılması hedeflenmektedir.

2024 yılında Salesforce CRM Analytics modülü ve Trace Log modülleri ile ileri analizler geliştirme ve aktivite verimliliklerinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

### Bayi Çalışanı Sadakat Kulübü

Bayi çalışanlarına yönelik olarak raporlama döneminde dijital platform üzerinden bir Sadakat Programı oluşturulmuştur.

Sadakat Kulübü'nün amacı, bayi çalışanlarını tanımak ve geri bildirimleri ile müşteri memnuniyet seviyelerinin artırılmasına destek olmak, etkili iletişim ortamlarını oluşturmak, teknik veya temel beceri eğitimleri vermektir.



### Ürün Bilgi Yönetimi

2022'de ürün ana veri yapısının iyileştirilerek yönetilmesi amacıyla biboya.com.tr, kalekim.com, e-ticareti destekleyecek SAP ve kalekim.com altyapısı ile media center gelişimi çalışmaları, Ürün Bilgi Yönetimi (PIM) aracı kurulumu ile merkezi biçimde gerçekleştirilmiştir. 2023 yılında da yeni entegrasyon kaynaklarında iyileştirmeler yapılarak mevcut sistemler geliştirilmiştir.

## Kalekim.com

Raporlama döneminde, müşteri deneyimi ve etkileşimini artırmak, yasal zorunluluklar ve entegrasyonlara adaptasyon sağlamak, çoklu lokasyon ve çoklu dil desteği ile dinamik içerik yönetimi altyapıları oluşturmak amacıyla internet sitesi yenilenmiştir.

## Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi

OEM ve DIY ortakları ile ürün geliştirme çalışmalarının iyileştirilmesi, ürün geliştirme takımları ile de satışa dönüşümün artırılması amacıyla rakip kıyaslama analizleri gerçekleştirilmiştir. Pazar odaklı ürün yönetimi yapısının geliştirilmesi amacıyla 2022'de uygulamaya alınan Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi Sisteminin ardından 2024 yılında uygulamanın 2. fazı olarak Ar-Ge ve pazarlama süreçlerinin dış sistemlerle entegrasyonunun gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

## Öğrenme Yönetim Sistemleri

2022 yılında kurum çalışanları ve müşteri ekosisteminde yer alan bayi çalışanlarına yönelik LMS portallarının ilk etabı olan Çalışan Eğitim Öğrenim Portalı kullanıma alınmıştır. 2023 yılında da projenin ikinci etabı olarak Bayi Çalışan Yetkili Servis Portalı hayata geçirilmiştir.

## Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

2023 yılında tedarikçilerin genel iş stratejisine ilişkin güçlü yönleri ve yeteneklerini sistematik ve grup geneli bazında değerlendirmek, farklı tedarikçilerle hangi faaliyetlerde bulunulacağını belirlemek ve tedarikçilerle tüm etkileşimlerin dijital ortamlar üzerinden planlanması ve yürütülmesi

amacıyla Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (SRM) uygulaması hayata geçirilmiştir. İki etapta uygulanacak bu projenin ilk aşamasında tedarikçi kayıt, değerlendirme ve yönetimi, satın alma sipariş yönetimi, tedarikçi kalite yönetimi, tedarikçi performans yönetimi, tedarikçi finansal hareketleri izleme modülleri ve ERP ile çift taraflı entegrasyon çalışmaları ile tedarikçi bağlantılı süreçlerin dijitalleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Sistemin farklı tedarikçi gruplarına yönelik modüllerle geliştirilmesine 2024 yılı içerisinde devam edilecektir.

## Endüstri 4.0

Balıkesir Fabrikası, boya üretim süreçlerinde üretim izlemeye yönelik dijitalleşme çalışmaları hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda raporlama döneminde, veri toplama otomasyonu, data engineering, data science, machine learning çalışmalarının yanı sıra, fabrika dijital ikiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Kalite kontrol süreçlerinin otomasyonu ve üretim proses parametrelerinin standardizasyonunu sağlayacak SAP QM modülü de devreye girmiştir. Diğer taraftan tüm işletmelerde önleyici ve kestirimci bakım uygulamaları yönetimi ve yedek parça takibini iyileştirmek amacıyla da SAP PM modülü süreç iyileştirme çalışmaları tamamlanmıştır.

2023 yılında canlı kullanıma geçilen, farklı ekiplerin katıldığı birçok alt proje ve süreç iyileştirme tasarımlarını içeren Balıkesir Boya Fabrikasındaki MES Projesinin devamında 2024 yılında Yozgat'ta yer alan Kuru Harçlar İşletmesine ait üretim icra süreçlerinin dijitalleşmesi projesi başlatılacaktır. Bu uygulamanın diğer işletmelere yayılımlarına ilerleyen yıllarda devam edilecektir.



## İş Akış Otomasyonu

Çeşitli departmanlardan onay alma ve bilgi paylaşımı adına dijitalleşmesi gereken süreçleri yönetmek adına E-flow uygulaması alt yapısı kurulmuştur. 2023 yılı içerisinde de tedarik zinciri, satış, finans süreçlerinde dijital ortamda onay akış zincirlerinin kurularak, SAP ve Salesforce sistemleri ile entegrasyonları tamamlanmıştır.

## Robotik Süreç Otomasyonu

Raporlama döneminde iş süreçlerinde Robotik Süreç Otomasyonunun sağlanmasına yönelik olarak bayi fatura bilgilendirme, satış raporlarının dağıtımı, haftalık ödeme planı, DBS limitlerinin belirlenmesi, erken ödeme faturalarının kayıt işlemleri, ön kayıtlı faturaların otomatik işlenmesi gibi süreçlerin SAP sistemi ile entegre biçimde otomasyonu projeleri devreye alınmıştır.

## Operasyonel Mükemmellik

Siparişlerin minimum maliyet odaklı optimizasyon uygulamaları kullanılarak

karşlanması ya da karşılanmama, gecikme ya da erken gönderme, stok tutma gibi kararları yönetebilmek adına tedarik zinciri yönetimi iş süreçlerini desteklenecek simülasyon çalışmaları ERP içerisinde geliştirmeler ile raporlama döneminde kullanıma alınmıştır.

Talep tahminleme süreciyle, makine öğrenmesi algoritmaları ve teknikleri kullanılarak MVP çalışması kapsamında ürün ve müşteri verilerine yönelik yaklaşımların desteklenmesi konusunda iyileştirme sağlandı. 2024 yılı içerisinde bu çalışmanın devamlılığı, S&OP sürecine etkileri ve dijital çalışma ortamına aktarımı planlanmaktadır.

2023 yılı içerisinde Balıkesir ve İstanbul işletmelerinin depo yönetiminde SAP WM modülü aktif kullanıma geçilerek tüm Kuru Harç işletmeleri geneline standardizasyon sağlanmıştır. 2024 yılı hedefleri arasında Balıkesir işletme Boya fabrikası depo yönetim süreçleri de SAP WM modülünde detay takibe başlanacaktır.

## Bilgi Güvenliği ve Veri Gizliliği

Dijital sistemlerin iş hayatına giderek daha yüksek oranda girmesiyle birlikte, bilgi güvenliği ve veri gizliliği konuları da şirketler için öncelikli risklerden biri olarak ele alınmaktadır. Kalekim de bu alanda kurumsal politika ve sistemlerini geçtiğimiz dönemlerde geliştirmeye devam etmiştir. Bu kapsamda 2022 yılında TSE tarafından gerçekleştirilen Belgelendirme Tetkiki sonucunda **ISO 27001:2017 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi** tüm işletmeleri kapsayacak şekilde sertifikalandırılmıştır. 2023 yılındaki 1. Gözetim tetkiki hiçbir uygunsuzluk alınmadan başarı ile tamamlanmış, sistemin sürekliliği sağlanmıştır.

2023 yılı içerisinde yıllık iç tetkik planı kapsamında tüm işletmelerde yerinde bilgi güvenliği ve KVKK iç tetkikleri gerçekleştirilmiş, tespit edilen bulgulara ilişkin düzeltici faaliyetler başlatılmış ve işletmelerdeki Bilgi Güvenliği Yönetim Temsilcilerinin desteği ile ivedilikle hayata geçirilmiştir. Ayrıca varlık envanteri, bilgi güvenliği riskleri ve risk işleme çalışmalarının güncelliği kontrol edilmiş, bilgi güvenliği ve KVKK farkındalık eğitimlerinin eksiksiz olarak tamamlanması sağlanmıştır.

Kalekim'in yenilikçi ve sürekli gelişimi hedefleyen çalışmaları doğrultusunda gerçekleştirilen her dijitalleşme projesi kapsamında bilgi güvenliği yönetim sisteminin beklentisine uygun bir şekilde projelerin riskleri analiz edilmekte ve varsa önleyici faaliyetler uygulamaya alınmaktadır.

Kalekim'de teknik tedbirlerin artırılması çalışmaları kapsamında Kale Grubu liderliğinde düzenli olarak yedekten geri dönme testleri, zafiyet tarama testleri, ortalama testleri ve felaket kurtarma çözümleri gibi çalışmalar yürütülmektedir. DLP (Data Loss Prevention) uygulamaları aracılığıyla bilgilerin izlenebilirliğini ve güvenliğini garanti altına alınmaktadır. Ek olarak, karanlık web ve internet ortamındaki şirket alanıyla ve bilgi varlığıyla ilgili tüm verileri izlemek için donatılmış siber istihbarat programları kullanılmaktadır. Güvenlik puanımızı artırmaya yönelik çalışmalarımız IT birimi tarafından sürekli olarak takip edilmekte ve raporlanmaktadır.

Bilgi güvenliği yönetim sistemi ve Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında Kalekim bünyesinde oluşturulan **Bilgi Güvenliği Komitesi** Genel Müdür'ün liderliğinde üç ayda bir toplanmaya devam etmekte ve alınan kritik kararlar tüm ilgili lokasyonlara yaygınlaştırılmaktadır. Ek olarak her iki haftada bir Kale Grubu Uyum ve Tedarik Birimi ile yapılan gözden geçirme toplantılarında sonuçlar gündem uyarınca ele alınmaktadır.

Kalekim web uygulamalarında (biboya, ustakulübü vb.) veri gizliliğini sağlamak adına ilgili mevzuat uyarınca gereklilikler Mevzuat Uyum Raporu doğrultusunda izlenmekte, web uygulama tedarikçileri ile toplantılar gerçekleştirilmektedir.

Kalekim iş süreçlerinde verisi işlenen tüm paydaşlar çağrı merkezi, izin.kale.com.tr vb. kanallarla KVKK kapsamında aydınlatılmakta, verinin işleme amacına göre açık rızaları alınmaktadır. kalekim.com.tr üzerinden verisi işlenen ilgili kişilerin hakları mevzuat kapsamında detaylandırılmış, kişisel verileri ile ilgili bilgi alabilmesi için iletişim kanalları tanımlanmıştır.

Verilerin gizliliğini sağlamak amacıyla fiziksel ve dijital ortamdaki tüm veriler sınıflandırılmakta ve etiketlenmektedir.

Kale Grubu ile birlikte yürütülen veri yönetimi çalışmaları kapsamında, Kalekim'e ait verinin mimarisi, güvenliği, kalitesi ve kullanılması konularındaki çalışmalar veri gizliliğine girdi oluşturmaktadır.



## TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Kalekim değer zinciri, hammadde tüketim ve geri dönüşüm evrelerine kadar uzanan ve içinde farklı aktörlerin rol oynadığı büyük bir ekosistem olarak tanımlanmaktadır. Bu ekosistemin önemli bir bölümünü de tedarikçiler, taşeronlar ve iş birliği yapılan kuruluşlar oluşturmaktadır. İş modelinin temelinde yer alan sürdürülebilirlik yaklaşımı Kalekim tedarik zincirinde de yerini bulmaktadır. Tedarik zincirinden kaynaklanan ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler tedarikçi seçiminden başlayarak ürün ve hizmet tercihlerini içerecek biçimde yönetilir.

Kalekim tedarik zincirinde farklı türde tedarikçiler yer almaktadır. Tedarikçilere yönelik uygulamaların, risk ve fırsatların doğru değerlendirilebilmesi için tüm hammadde ve tedarikçiler **Kraljic modeline** göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre hammadde; stratejik, kritik, kaldıraç ve rutin olmak üzere 4 ana grupta, tedarikçiler ise yetkin, yetkin olmayan, istekli, istekli olmayan olarak sınıflandırılmaktadır. Tedarik güvenliği; sözleşmeler, teknik şartnameler ve alternatif tedarikçi yönetimi, talep tahmin modeli gibi uygulamalar ile sağlanmaktadır.

Kalekim, Türkiye'de 7 farklı ilde, 8 lokasyonda faaliyetlerini yürütmektedir. Hem operasyonel verimlilik hem de çevresel etkilerin optimizasyonu hem de yerel ekonomi üzerindeki pozitif etkileri açısından yerel tedarik kaynakları tercih edilmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında aktif tedarikçilerin %89'unu yerel tedarikçiler oluşturmaktadır.

|                           | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------|------|------|------|
| Aktif Tedarikçi Sayısı    | 220  | 233  | 227  |
| Yerel Tedarikçi Oranı (%) | %77  | %81  | %89  |

Şirket stratejileri, **Kalekim İş Birlikleri Politikası**, Tedarikçi ve Taşeron Yönetimi Prosedürleri kapsamında gerçekleştirilen tedarik zinciri yönetimi uygulamaları kurumsal risk ve fırsat yönetimine sürdürülebilirlik yönetimi içinde de değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda belirlenen hedef ve performans göstergeleri, periyodik dönemlerde değerlendirilerek raporlanmaktadır. Bu göstergelerden biri de bağımsız firmalarca paydaş geri bildirimleri doğrultusunda ölçülen bağlılık skorlarıdır.

| Bağlılık Skoru (%) | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------|------|------|
| Tedarikçiler       | %98  | %97  | %95  |
| İş Birlikler       | %97  | %98  | %96  |
| Taşeronlar         | %95  | %99  | %96  |
| Toplam             | %98  | %98  | %95  |

# %89

aktif yerel tedarikçi oranı

Şirketimiz, tedarikçiler, iş birlikleri ve taşeronlarla çeşitli platformlarda iletişim kurarak güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, düzenli toplantılar, periyodik ziyaretler, anketler, fuar ve kongre katılımları, telefon görüşmeleri, iletişim ve çağrı merkezleri, internet sitesi, sosyal medya platformları, faaliyet raporları, tedarikçi bültenleri ve tedarikçi gelişim programları gibi farklı iletişim kanalları aktif olarak kullanılmaktadır. Bu sayede tedarikçilerimizden geri bildirim alınmakta, fikir alışverişi yapılmakta ve ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği sağlanmaktadır.

2023 yılında tedarikçi ilişkilerinin güçlendirilmesi ve bu süreçlerin uçtan uca tasarlanarak dijitalleştirilmesi

amacıyla başlatılan **Tedarikçi Portalı Projesi'nin (VSRM)** ilk fazı tamamlanmıştır. Projenin ikinci faz çalışmalarına 2024'te başlanması hedeflenmiştir. Diğer taraftan dönem içinde tedarikçi geliştirme, alternatif tedarikçi yönetimi gibi uygulamalar da hayata geçirilmiştir.

Tedarikçi uygulamaları ve çalışma normları, periyodik denetim faaliyetleriyle kontrol edilmektedir. Dış Tedarikçi Yönetim Prosedüründe tanımlanan kriterler doğrultusunda risk bazlı olarak gerçekleştirilen denetimlerde değerlendirme çalışmalarından düşük puan alan tedarikçilere ve müşteri şikayetine sebebiyet veren tedarikçilere öncelik verilmeyle birlikte planlı denetim yapılan tedarikçiler de bulunmaktadır.



Tedarikçi sözleşmelerinde etik kural seti, çevre ve iş güvenliği gibi sürdürülebilirlik unsurlarına yönelik taahhütler de alınmakta olduğundan denetim konularında bu unsurlara da yer verilmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında 5 tedarikçi çevre, iş etiği, iş güvenliği ve insan hakları gibi konuları içeren denetimlerden geçmiş olup uygunsuzluk bulunmamıştır. Dönem içinde beklenen kriterlere uyumsuzluktan dolayı sözleşmesi sonlandırılan tedarikçi bulunmamaktadır.

İnovasyon Kozalarının bir tanesi de tedarik zinciri yönetimi özelinde oluşturulmuştur. **Tedarik Zinciri İnovasyon Kozası**, 2023 yılında toplam 63 proje geliştirmiştir. Bu çalışmaların 34'ü alternatif hammadde tedarığı ve 16'sı da tedarikçi geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır.

**Tedarik Zinciri Yönetiminde takip edilen bazı projeler;**

- 2023 yılında tedarik zinciri uygulamalarında çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik olarak palet kazanım projesine başlanmıştır. Proje kapsamında, lojistik süreçlerinde piyasaya sürülen 8.187 adet ahşap palet, yeniden kullanılmak üzere toplanmıştır.
- 2023 yılında geri dönüşümlü ambalaj kapsamında palet alt naylonu, bidon ve kova kullanım miktarı artırılmıştır. 2023 yılında piyasaya sürülen ambalaj miktarından 73,197.00 kg'ı geri dönüşümlü ambalajlardan sağlanmıştır.

Piyasaya sürülen plastik ambalajların %7.6'sı geri dönüşümlü ambalajlardan oluşmaktadır.

- Ürün ve hammadde sevkiyatlarında demiryolu kullanımının artırılması amacıyla yapılan çalışmalar kapsamında, 2023 yılında Yerköy'den Ankara'ya demiryolu ile 2.660 ton, Erzurum'a ise 716 ton sevkiyat gerçekleştirilmiştir.
- İstanbul işletme alternatif dolgu tedarığını daha kısa mesafeden yaparak 150 ton karbon emisyonunun azaltılması sağlanmıştır. Ayrıca Mardin

işletme yakın lokasyonda tedarikçi geliştirme programı kapsamında yaptığı çalışmalarla dolgu tedarığını 177 km kısaltarak 97 ton karbon tasarrufu sağlamıştır.

2023 yılında tedarik zincirini geliştirmeye yönelik kıyaslama çalışmaları, yurtiçi ve yurtdışı fuar katılımları ve fabrika gezileri ile birlikte yetkinlik gelişimi sağlanmış olup, paydaşlarına üstün performans gösteren, yaratıcı ve yenilikçi adımlar atarak, çevreye ve topluma saygılı olan şirketlere verilen Tedarik Zinciri Yönetimi **EİPM Peter Kraljic ödülü**'ne layık görülmüştür.

**2023 yılında piyasaya sürülen ambalaj miktarından**

**73.197 kg'ı**

**geri dönüşümlü ambalajlardan sağlanmıştır.**

**Piyasaya sürülen**

**8.187 adet**

**ahşap palet, yeniden kullanılmak üzere toplanmıştır.**



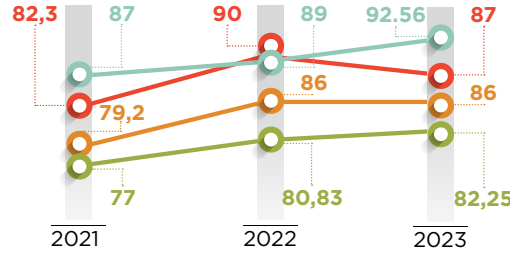
## MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ DENEYİMİ

Kalekim'in sunduğu ürünler yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda yeni ve yenileme amaçlı konut veya ticari bina inşaatlarında kullanılmaktadır. Dolayısıyla ürün ve hizmetlerin karar vericileri, etkileyicileri, uygulayıcıları ve son kullanıcıları farklı kendi dinamikleri olan bir ürün ve hizmet grubu oluşturmaktadır. Bu nedenle çok boyutlu, çok paydaşlı ve çok kanallı bir müşteri deneyimi tasarlanmakta, bu yapı içinde müşterilerimize en üstün deneyimi sunmak için çalışmalar yürütülmektedir. Kalekim'in müşteri grupları; usta, bayi (dağıtıcı/uygulayıcı), proje karar vericileri (mimar/mühendis), iç mimar ve nihai müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Müşterilerle kurulan ilişkiler ve alınan aksiyonlar Kalekim Müşteri Memnuniyeti Anayasası kılavuz alınarak yürütülmektedir. Müşteri ilişkileri süreçleri, 2010 yılından günümüze **ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi** doğrultusunda yönetilmektedir. Müşteri deneyimini iyileştirmek adına eğitim, müşteri ziyaretleri, bilgi ve şikayet sistemleri, çağrı merkezi, basılı ve dijital bilgilendirme uygulamaları takip edilmektedir. **Kalekim Usta Kulübü** ve Kale Satış Kulübü platformları aracılığıyla da müşteri sadakat programları düzenlenmektedir.

Müşteri memnuniyeti performansı, kapsamlı bir hedef-gösterge setiyle takip edilmekte, alınan sonuçlar ve iyileştirme planları periyodik olarak üst yönetime sunulmaktadır.

### Müşteri Memnuniyeti



- Müşteri bağlılık oranı (%)
- Müşteri Memnuniyeti Toplam Algı Skoru (%)
- Müşteri İletişim Merkezi NPS Skoru (%)
- Müşteri Şikayetleri Süreci Memnuniyet Oranı (%)

Kalekim, Türkiye genelinde 66 noktada yapılan usta seminerlerinde

**7.123** usta ile bir araya gelmiştir.

| Müşteri Şikayet Yönetimi                           | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------------------------|------|------|------|
| Müşteri iletişim merkezine iletilen şikâyet sayısı | 790  | 628  | 568  |
| Şikayet Cevaplanma Oranı (%)                       | %100 | %100 | %100 |
| Şikayet Çözümleme Oranı (%)                        | %100 | %100 | %100 |



Memnuniyetin sürekliliğini sağlamak üzere günümüz teknolojisi ve çok sayıda iletişim kanalı şeffaf bir biçimde kullanılmakta, tüm müşteri segmentlerinde fark yaratan, yenilikçi, çözüm odaklı ürün ve hizmetler sunulmaktadır.

Müşteriler ile kurulan yakın ve sağlam temelli ilişki sayesinde alınan geri bildirimler her yıl gözden geçirilen stratejilerin ve belirlenen hedeflerin ana girdisini oluşturmaktadır. Bu kapsamda müşteri segmentasyonu ve stratejilerinin belirlenerek müşteri deneyim tasarımının oluşturulmasında pazar, rekabet ve **müşteri memnuniyeti araştırmaları**ndan faydalanılmaktadır.

**Yurtiçi satış kanalı**, 8 bölge müdürlüğünde tanımlanmış olup **bayi, tali bayi, proje, yapı market, dijital platform** kanalları üzerinden yönetilmektedir. Her satış bölgesi ürünlerini, kendi hinterlandına en yakın işletmeden temin etmektedir. Sevkiyat operasyonları, müşteri memnuniyeti, kaynakların optimum kullanımı ve çevreye duyarlılık dikkate alınarak işletmeler tarafından yönetilmektedir.

Geleneksel ve dijital kanal iletişim kampanyaları, eğitim ve seminer organizasyonları, fuar katılım ve teşhir uygulamaları, satış öncesi ve sonrası ürün/uygulama teknik desteği müşteri odaklılık ve müşteri deneyimini geliştirmeye yönelik uygulamalardır.

Müşteri memnuniyeti Şirket genelinde bir sürekli iyileştirme alanı olarak görülmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında

da deneyim ve performans artırıcı yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Bu kapsamda raporlama döneminde Kalekim, Türkiye genelinde 66 noktada yapılan usta seminerlerinde 7.123 usta ile bir araya gelmiştir. Ayrıca usta buluşmaları konsepti ile yine Türkiye genelinde 2.214 usta ile buluşulmuştur. Yurt dışında ise 1.405 usta ile seminerler kapsamında biraraya gelme fırsatı yakalanmıştır. Bu etkinliklerde, üye ustalar ile bağlılığı artırmanın yanı sıra yeni usta edinimi sağlayarak etkileşimi artırmak, geri bildirimlerini almak, alışkanlıkları daha yakından anlamak hedeflenmektedir.

Çalışanlarımızın yanında Kalekim bayi ve distribütörlerine yönelik eğitim programları da yürütülmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında 229 bayi ve distribütör çalışanına toplam 586 kişi\*saat eğitim verilmiştir.

kalekim.com ve biboya.com.tr adreslerine **Evinde Gör** butonları eklenerek hem anasayfa hem de ürün detay sayfalarına yerleştirilen linkler aracılığıyla ziyaretçiler beğendikleri renkleri duvarlarında uygulanmış olarak görebilmektedir.

Diğer taraftan biboya.com.tr'de kişiselleştirilmiş müşteri deneyimini artıran ürün öneri, satış odaklı posta gönderimi ve ara&keşfet özellikleri de devreye alınmıştır. kalekim.com internet sitesinde müşteri deneyimini geliştirmek adına da görüntülü görüşme altyapı çalışmaları başlatılmıştır.



biboya.com.tr 360 Omni Kanal Yaklaşımı

# Toplumsal Fayda

2023 yılında toplumsal  
yatırımlara

# 14,6

milyon TL harcanmıştır.

2023 yılı Toplum  
Bağlılık Oranı

# %91

4



8



17



Kalekim, var oluş nedenini açıkladığı misyon ifadesinde “topluma ve bizimle çalışan herkese değer katmak için varız” ifadesi doğrultusunda toplumsal refahın ve kapsayıcı kalkınmanın desteklenmesi, iyi bir komşu olmanın gereği güvene dayalı iletişimi güçlendirmek amacıyla toplumsal fayda temelli yatırımlar gerçekleştirmektedir.

## TOPLUMSAL YATIRIMLAR

Toplumsal Fayda etki alanında hedef; Toplumsal yatırımlarda öncü olmak ve her yıl FAVÖK'ün asgari %0.5'ini sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı sağlayacak etki yatırımı/toplumsal yatırım programlarına ayırmaktır. 2023 yılında toplumsal yatırımlara 14,6 milyon TL harcanmıştır. Toplumsal fayda üretmeye yönelik çalışmalar, Kale Grubu'nun sürdürülebilir değer yaratma hedefiyle başlattığı İyi Bak Dünyana Hareketi kapsamında takip edilen sürdürülebilirlik stratejisinin 4 temel etki alanından biridir. Bu çalışmalar, kurumsal amaç, vizyon, misyon ve değerler, sürdürülebilirlik hedefleri, ulusal ve uluslararası gelişmeler, toplum beklentileri, Kale Grubu ve **Kaleseramik Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı (KSV)** toplumsal bakış açısı ve öncelikleri dikkate alınarak planlanmaktadır.

Kalekim tarafından gerçekleştirilen toplumsal faaliyetler Kale Grubu Kurumsal İletişim Bölüm Başkanlığı'nın koordinasyonunda, **Sosyal Çalışma Grubu** tarafından planlanmaktadır. Planlanan çalışmalar etki, bütçe, önem doğrultusunda önceliklendirilerek Sürdürülebilirlik Komitesi onayı ile nihai haline gelmektedir. Faaliyetlerin planlanması ve uygulamaya alınması aşamasında Kalekim'in tüm lokasyonları kapsama dahil edilmektedir.

Uygulama planlarına dönüştürülen çalışmalar Sosyal Çalışma Grubu tarafından hayata geçirilmekte ve sonuçları değerlendirilmektedir.



Toplumsal faaliyetlerin etkililiği, sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında takip edilen kurumsal bir hedef olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda proje ve uygulamaların etkinliğinin işlenmesinde toplum algı anketi, açık kapı günü geri bildirimleri, hayata geçirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi ve komşularla yapılan yüz yüze görüşmeler gibi araçlar kullanılmaktadır. Önümüzdeki dönemlerde ise bu hedefe yönelik performansın takibinde Kalekim toplumsal yatırım programları/projelerinin etkinliğinin artırılmasının bir anahtar performans göstergesi olarak kullanılması kararlaştırılmıştır.

8-9 Mayıs 2023 tarihinde Harvard Business Review desteğinde düzenlenen

Sürdürülebilirlik Zirvesi'ne etki sahnesi sponsoru olarak destek verdik. 2 gün boyunca fikir önderlerinin ve sektör temsilcilerinin ağırlandığı Sürdürülebilirlik Zirvesi'nde sürdürülebilirlik bütüncül bir açıdan incelenmiş, etkili stratejik yaklaşımlar paylaşılmış ve başarılı sektörel uygulamalar dinleyicilere aktarılmıştır.

KaleTalks programı kapsamında **"Bir Çember Dünyaya İyi Bakabilir Mi?"** etkinliği gerçekleştirilmiş olup bu kapsamda sosyal girişimcilik ve etki yatırımı, yeni yatırımlarda gözetilen unsurlar, etki çemberi modeli, sürdürülebilirlik hangi sektörler için öncelikli ve öncelik nedenleri konuları ele alınmıştır.

### Kaleseramik Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı – KSV

Kale Grubu iştiraklerinin toplumsal fayda çalışmalarının devamlı ve sistematik biçimde yürütülmesi amacıyla 1991 yılında kurulan KSV'nin hayata geçirdiği çalışmalar, **"eğitim"** ve **"istihdam"** alanlarına odaklanmaktadır. Öğrencilerin eğitim hayatının desteklenmesi için sağlanan burs programları, okul, öğrenci yurdu, eğitim merkezleri gibi fiziksel altyapı yatırımları ve üniversite - sanayi iş birliğinin geliştirilmesine yönelik programlar, KSV'nin toplumsal sorumluluk projeleri çerçevesinde yürüttüğü temel faaliyet alanlarıdır.

Toplum Senin Yarının söylemi doğrultusunda KSV ve Kalekim faaliyetleri entegrasyon içerisinde yönetilmektedir. Kalekim tarafından faaliyet planına alınan toplumsal fayda projeleri, Vakıf faaliyet amaç ve hedefleriyle örtüştüğü, büyüklük ve yapısal anlamda uygun görüldüğü takdirde Vakıf aracılığıyla yürütülmektedir.



## Gönülden Bak Dünyana

2023 yılı 6 Şubat günü Kahramanmaraş merkezli olarak yaşanan ve 17 ili etkileyen depremle birlikte derinden sarsıldık. Depremin yaşandığı günden itibaren tüm toplumsal faaliyetlerimizin odağını yaşanan olumsuzlukların giderilmesine, depremde etkilenen yurttaşlarımızın yaralarının sarılmasına katkıda bulunmaya çevirdik. “Gönülden Bak Dünyana” anlayışı çerçevesinde planlanan çalışmalarla, tüm paydaşlarımız ve olanaklarımızı seferber ederek örnek bir dayanışma kültürü geliştirdik.

KSV koordinasyonunda gerçekleştirilen afet destek projelerinin saha uygulamalarında gönüllü çalışanlarımızdan oluşan **KALE GÖNÜLLERİ** ekipleri de katkı sağladı.

Bu kapsamda öncelikle, Şirketin özel günler için ayırdığı etkinlik bütçeleri deprem bölgesine aktararak acil destek sahiplerine ulaştırıldı. Depremde etkilenen yurttaşlar için 190 konteyner yaşam alanı, 4 çocuk alanı ve 194 hijyen alanı bölgeye sevk edildi. Engelli bireylere yönelik olarak da erişilebilir tuvalet ve duş üniteleri oluşturuldu.



Depremin hemen ardından hızla koordine olarak bölgeye giden Kale Gönüllüleri ve bayilerin yer aldığı filmi izlemek için QR kodu okutun.

Bir önceki sürdürülebilirlik raporlama döneminde yer alan deprem bölgesi yardımlarına ilave olarak;

23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'nda Hatay'da gerçekleştirilen “Her Çocuğa Değer” etkinliği ile 100'ün üzerinde depremde çocuk için atölyeler düzenlendi ve çocuklara hediyeler verildi.



Sosyal Girişimcilerle birlikte gerçekleştirilen “Her Çocuğa Değer” etkinlik filmini izlemek için QR kodu okutun.



Hatay - 23 Nisan “Her Çocuğa Değer” etkinliği

Kale Grubu kadın çalışanların desteğiyle; depremde etkilenen çocukların sosyal hayata geri dönmelerini sağlamak için, Kadınlar Günü ve Anneler Günü'nde deprem bölgesinde 5 adet kreş konteyneri ve oyun parkı oluşturuldu.



Kale Grubu kadın çalışanlarının deprem bölgesinde oluşturduğu kreş ve oyun parkının yer aldığı filmi izlemek için QR kodu okutun.



Sanliurfa - Ceylanpınar Atatürk İlkokulu 23 Nisan temalı “Boyama” etkinliği

Depremde etkilenen vatandaşlara sürdürülebilir bir yaşam imkanı sunmak amacıyla Babalar Günü'nde "Seramik Yer ve Duvar Karosu Kaplamacılığı" alanında Mesleki Edindirme ve Geliştirme Uyum Kursu açıldı.

Kurban Bayramı'nda Sağlık ve Eğitim Vakfı (SEV) işbirliği ile deprem bölgesindeki çocuklara hediye etmek üzere UNICEF ve Toplum Gönüllüleri Vakfı'na (TOG) 40.000 adet kitap bağışı yapıldı.

Ramazan Bayramı'nda Acil İhtiyaç Projesi Vakfı iş birliği ile yaklaşık 1500 çocuk ve gencin bayram dileğini gerçekleştirmek için Kale Grubu çalışanları seferber oldu.

500 çocuk için TokTut Derneği ile gıda kolileri, Yapı Kredi Yayınları iş birliği ile hediye paketleri hazırlandı.

Hansgrohe Türkiye iş birliği Adıyaman'da 36 konteynerden oluşan konteyner köy kurularak depremzedelere yeni bir yaşam alanı sağlandı.

2023-2024 eğitim öğretim yılı yeni dönem burs kontenjanının %85'i

depremden etkilenen öğrencilerin eğitimlerinin devamına destek olabilmek için ayrıldı.

İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Programı kapsamında desteklenen sosyal girişimcilerin, deprem bölgesine yönelik projelerini hayata geçirmeleri için Topluluk Destek Programı başlatıldı ve toplamda 2 milyon TL değerinde 7 projeye destek olundu.

Amerikan merkezli Good360 ve Lift iş birliği ile deprem bölgesine aktarılmak üzere toplanan yardımların Türkiye'deki koordinasyonu sağlandı. Piyasa değeri 6 milyon doları bulan yardımlar deprem bölgesine ulaştırıldı. Maersk ve Lululemon'ın desteğiyle 60 adet konteyner, 500'ün üzerinde kış şartlarına uygun tekstil malzemesi ve mobilya deprem bölgesine ulaştırıldı.

100 Kale Gönüllüsü deprem bölgesindeki bebeklerin Erken Müdahale Programı'na erişimlerine destek olmak için İstanbul Maratonuna katıldı ve 595 bebeğin gelişim seansına destek oldu.

## İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Programı

Kale Grubu Kurucusu İbrahim Bodur'un 2016 yılındaki vefatı ardından anısını ve değerlerini yaşatmak adına hayata geçirilen İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Programı (İBSG) 2017 yılından bu yana düzenlenmektedir. Yalnızca üretimi ve büyümeyi değil; ürettiği değerleri toplumla paylaşılarak gelişmeyi hedefleyen Kale Grubu bu ödül programıyla, yaşadığı topluma ve çevreye karşı kendini sorumlu hisseden ve daha iyi bir dünya için harekete geçme cesaretini gösteren sosyal girişimcilere destek olmayı amaçlamaktadır. Tüm sosyal ve çevresel sorunlar üzerinde sürdürülebilir çözümler üretmek için çalışan sosyal girişimlerin başvurularına açık olan İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Ödül Programında **son 4 yıl içerisinde 1000'in üzerinde başvuru almış olup 45 sosyal girişim ise finale yükselmiştir.**

İbrahim Bodur Sosyal Girişimcilik Programı Ödülleri; herhangi bir sürdürülebilir kalkınma amacı kısıtlaması olmaksızın Erken Aşama, İş Birliği, İleri Aşama ve Gençlik kategorilerinde sosyal girişimleri, etki odaklı girişimleri ve girişimci adaylarını ödüllendirirken; finalist ve kazanan girişimlerden oluşan topluluğunun kapasite geliştirme ve finansal ihtiyaçlarına destek olarak girişimlerin tüm girişimcilik yolculuklarında yanında olmaya devam ediyor.

## Kalekim Usta Kulübü

Kalekim kuruluşundan bu yana en temel paydaşlarından olan ustalarıyla yakın bir ilişki kurmaktadır. Ustaların mesleki bilgi ve beceriyle donatılması, meslektaşların ortak bir çatıda buluşturularak sektörün en önemli ihtiyacı olan nitelikli uzmanların yetişmesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar **2001 yılında resmen kurulan Kalekim Usta Kulübü** çatısı altında toplanmıştır.

Raporlama döneminde Kalekim Usta Kulübü faaliyetleri deprem bölgesinde felaketi yaşamış olan ustalarımızla dayanışmaya odaklanmıştır. Bu kapsamda Kalekim Usta Kulübü Ekibi, ilk olarak deprem bölgesinde bulunan üye ustalarımızla irtibata geçerek ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya yönelik çalışmaya başladı. Bu kapsamda gerçekleştirilen saha ziyaretleriyle, ustalarımız ve ailelerinin gıda, giysi, hijyen malzemesi ve benzeri yaşamsal ihtiyaçlarını ulaştırmak için çalıştı. Acil barınma ihtiyacı bulunan 88 ustamızın çadır talepleri kurulum hizmeti de gerçekleştirilerek karşılandı. Maddi destek ihtiyacı bulunan ustalarımıza alışveriş çekleri sağlanarak destek verildi. Mesleklerini sürdürebilmeleri adına ekipman desteği sağlandı. Ustalarımızın çocuklarına da eğitim malzemesi ve oyuncak gönderildi.



## EĞİTİM VE İSTİHDAM

Eğitim ve yerel istihdamın desteklenmesi konusundaki destek çalışmalarına, raporlama döneminde de devam edilmiştir. Dönem içinde okullarda geleneksel oyun alanları oluşturma/boyama çalışmalarına devam edilerek biri 2023 yılında olmak üzere **bugüne kadar toplam 40 okulda oyun alanları** oluşturulmuştur. Atıl durumdaki elektronik cihazların atığa dönüşmesi yerine EAGD - Elektronik Atıkların Geri Dönüşümünü Destekleme Derneği işbirliğiyle ihtiyaç duyulan okullarda teknoloji sınıfı kurulumu çalışmalarına da devam edilmiştir. Bu çalışmalarla üçü 2023 yılında olmak üzere **toplam 13 okulda teknoloji sınıfı** oluşturulmuştur. Raporlama döneminde mesleki lise ve üniversitelerle iş birliği çerçevesinde kısa ve uzun dönem stajyerlik programları, Deneyim Paylaşım Etkinlikleri, Açık Kapı Günleri, Çocuk Esirgeme Kurumu ziyaretleri gibi geleneksel çalışmalara da devam edilmiştir.

Dönem içinde, KSV çatısı altında uzun yıllardır devam eden Burs Programı kapsamında günümüze kadar toplam 1.064 başarılı öğrenciye eğitim bursu sağlandı. Öğrencilere verilen destek finansal destekle sınırlı kalmamakta, Kale Grubu yöneticileri bursiyerlere mentorluk desteği vermektedir. İş ve staj olanaklarında bursiyerlere öncelik verilmektedir. KSV tarafından düzenli olarak gerçekleştirilen Fikir ve Proje Kampları ile bursiyerlerin günümüzün gerektirdiği yetkinliklerle donatılmasına katkı sağlanmaktadır.

2023 yılı itibarıyla başlatılan **Bursiyer Gelişim Programı** ile verilen maddi desteğin yanı sıra gençlerin sosyal ve mesleki becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Program kapsamında bursiyerler, mentorluk, atölye ve eğitimlerle desteklenirken, teknik geziler ve buluşmalar ile farklı bakış açıları

kazanmıştır. KSV Bursiyerleri kariyerlerine ilk adımı attıktan sonra ise yeni dönem bursiyerlerine destek sağlayarak Vakfa katkıda bulunmaktadır.

KSV, Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Eğitim Genel Müdürlüğü ile imzalanan iş birliği protokolü çerçevesinde 1991 yılından bu yana Türkiye genelinde "Seramik Yer ve Duvar Karosu Kaplamacılığı" alanında Meslek Edindirme ve Geliştirme Uyum Kursları düzenlemektedir. Bu kursların sonucunda kursiyerler, MEB onaylı resmi sertifika almaya hak kazanmaktadır. Türkiye genelinde gerçekleştirilen toplam 254 meslek edindirme kursu ile günümüze kadar 5.041 genç kursiyer meslek sahibi olmuştur. Aynı zamanda, 218 Geliştirme ve Uyum Kursu ile inşaat sektörüne 4.378 kalifiye usta kazandırılmıştır.

# 218

Geliştirme ve Uyum Kursu ile inşaat sektörüne

# 4.378

kalifiye usta kazandırılmıştır.



## GÖNÜLLÜLÜK ÇALIŞMALARI

Kalekim işletmelerinde ihtiyaç sahibi kişilere yardımcı olmak amacıyla düzenli olarak Kızılay ile birlikte kan bağışi etkinlikleri organize edilmektedir. Bu kapsamda 2023 yılında Yozgat, Balıkesir, Erzurum ve Mardin işletmelerinde düzenlenen **kan bağışi** etkinliklerine **39 çalışanımız** katılmıştır. Diğer taraftan acil durum yönetimi kapsamında farkındalığı yaygınlaştırmak amacıyla 39 çalışanımız gönüllü ilk yardım eğitimi almıştır.

Kalekim çalışanları, sağlık konusunda farkındalığı artırmak amacıyla İstanbul Maratonu'na katılarak Cerebral Palsy 'li çocuklara destek olmuş mavi kapak toplama çalışmalarıyla da Türkiye Omurilik Felçilleri Derneği aracılığıyla ihtiyaç sahibi kişilerin akülü sandalye alımına katkı sunmuştur.

Otizimli Bireyleri Destekleme Vakfı(OBİDEV)'nin "Ürettiğim İçin Mutluyum" projesi kapsamında hayata geçirilen, özel bireylere yönelik faaliyet gösterecek Balıkesir Mesleki Eğitim ve Üretim Merkezinin yapımında KSV olarak destek verilmiştir. Ayrıca Balıkesir işletmede Otizimli çocuklara destek amaçlı ve farkındalığı artırmak üzere Obidev ile yılbaşı hediyeelik standı etkinliği gerçekleştirilmiştir.

### Kale Tasarım ve Sanat Merkezi (KTSM):

Kale Grubu'nun Karaköy'de bulunan ilk genel merkezinin dönüştürülmesiyle hayata geçirilen KTSM'nin çatısı altında yapılan atölye, konuşma, sunum, sergi ve diğer etkinlikler ile alandaki aktörlerin bir araya gelip ortak üretim yapmasına zemin oluşturan ve şehirdeki yaratıcı endüstrilerin çekim alanına katkıda bulunan bir merkezdir. Ayrıca eğitimi devam eden öğrenciler ve yeni mezun genç profesyoneller KTSM'de bir araya gelerek bilgi ve deneyim paylaşma imkânı bulmaktadır.

2023 yılında KTSM'nin ev sahipliğinde gerçekleştirilen toplumsal fayda proje örnekleri; Art On'un mekân sahipliğini ve kütatöryal danışmanlığını yaptığı ve KTSM'nin desteklediği sanatçı Arif Aşçı'nın Dokunun başlıklı kişisel resim sergisi ve "İyi Bak Dünyana" hareketi kapsamında öncülüğünü yaptığı Konuk Sanatçı Programı'nın bir ayağı olan "In Transit | Arada" sergisi projelerden bazılarıdır.



## KURUMSAL ÜYELİKLER VE YER ALDIĞIMIZ İNİSİYATİFLER

Kalekim olarak ulusal ve yerel çeşitli dernek, kurul ve topluluklara üyeyiz. Farklı oluşumlarda etkin bir rol alıyor, ülkemizin gelişmesi için tüm paydaşlarla beraber dayanışma içinde iş birliği yapıyoruz.

| KURULUŞLAR                                                           | TEMSİL               | KURULUŞLAR                                            | TEMSİL |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------|--------|
| İMSAD - İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği                        | Üye                  | Mersin Sanayi Odası                                   | Üye    |
| İZODER - Isı, Su, Ses ve Yangın Yalıtımcıları Derneği                | Yönetim Kurulu üyesi | Isparta Sanayi Odası                                  | Üye    |
| BOSAD- Boya Sanayicileri Derneği                                     | Yönetim Kurulu üyesi | Mardin Sanayi Odası                                   | Üye    |
| ÇEDBİK - Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği                           | Üye                  | Yozgat Sanayi Odası                                   | Üye    |
| TKSD - Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği                            | Yönetim Kurulu üyesi | Erzurum Sanayi Odası                                  | Üye    |
| TİMDER - Tesisat İnşaat Malzemecileri Derneği                        | Üye                  | İstanbul Ticaret Odası                                | Üye    |
| TİMKODER - Tesisat İnşaat Sanayi Malzemecileri Derneği               | Üye                  | Balıkesir Ticaret Odası                               | Üye    |
| İKMİB - İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği | Üye                  | Mersin Ticaret Odası                                  | Üye    |
| İMMİB - İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri              | Üye                  | Isparta Ticaret Odası                                 | Üye    |
| KALDER - Türkiye Kalite Derneği                                      | Üye                  | Mardin Ticaret Odası                                  | Üye    |
| TEDAR - Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği                             | Üye                  | Yozgat Ticaret Odası                                  | Üye    |
| UN WEPs - Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri         | Üye                  | Erzurum Ticaret Odası                                 | Üye    |
| Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu                                   | Üye                  | İtalyan Ticaret Odası                                 | Üye    |
| PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği                              | Üye                  | Balıkesir - Organize Sanayi Bölge Müd.                | Üye    |
| DEİK - Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu                                 | Yönetim Kurulu üyesi | Mardin - Organize Sanayi Bölge Müd.                   | Üye    |
| Orta Anadolu İhracatçıları Birliği                                   | Irak Konseyi         | Mersin - Serbest Bölge Müd.                           | Üye    |
| İstanbul Sanayi Odası                                                | Üye                  | Isparta - Süleyman Demirel Organize Sanayi Bölge Müd. | Üye    |
| Balıkesir Sanayi Odası                                               | Üye                  | Yozgat - Kaleseramik Özel Organize Sanayi Bölge Müd.  | Üye    |
|                                                                      |                      | Erzurum - 1. Organize Sanayi Bölge Müd.               | Üye    |
|                                                                      |                      | Yeni Yatırımcı İlişkileri Derneği                     | Üye    |

# PERFORMANS GÖSTERGELERİ

## Ekonomik Göstergeler

|                                               | 2021   | 2022    | 2023    |
|-----------------------------------------------|--------|---------|---------|
| Net Satışlar (Milyon TL)                      | 810    | 4.220,9 | 4.668,1 |
| Türkiye                                       | 532,9  | 2.742,8 | 3.074,6 |
| Uluslararası                                  | 307,06 | 1.478,0 | 1.593,5 |
| Brüt Kar (Milyon TL)                          | 277,1  | 1.313,8 | 1.804,1 |
| Esas Faaliyet Karı (Milyon TL)                | 126,6  | 663,9   | 936,7   |
| FAVÖK (Milyon TL)                             | 152,7  | 779,3   | 1.058,1 |
| Net Dönem Karı (Milyon TL)                    | 213,2  | 429,8   | 454,9   |
| Yatırım Harcamaları (Milyon TL)               | 51,7   | 318,7   | 351,2   |
| Toplam Aktifler (Milyon TL)                   | 984,1  | 3.393,0 | 3.859,1 |
| Toplam Özkaynaklar (Milyon TL)                | 644,3  | 2.285,6 | 2.525,2 |
| Net Finansal Borç (Milyon TL)                 | -438   | -764,5  | -635,9  |
| Brüt Kar Marjı                                | %37,9  | %31,1   | %38,6   |
| Esas Faaliyet Kar Marjı                       | %15,6  | %15,7   | %20,1   |
| FAVÖK Marjı                                   | %18,9  | %18,5   | %22,7   |
| Net Kar Marjı                                 | %26,3  | %10,2   | %9,7    |
| Aktiflerin Karlılığı                          | %29,3  | %12,7   | %11,8   |
| Özkaynak Karlılığı                            | %48,3  | %18,8   | %18,0   |
| Yerel Tedarikçi Oranı (%)                     | 77     | 81      | 89      |
| Tedarikçi - İşbirlikleri - Bağlılık Skoru (%) | 98     | 98      | 95      |
| Tedarikçiler                                  | 98     | 97      | 95      |
| İşbirlikleri                                  | 97     | 98      | 96      |
| Taşeronlar                                    | 95     | 99      | 96      |
| Sürdürülebilirlik Yatırımları (milyon TL)     |        |         |         |
| Çevre Yatırımları                             | -      | 0,8     | 172,04  |
| İSG Yatırımları                               | -      | 5,9     | 1,7     |
| Toplumsal Yatırımlar                          | 1,5    | 2,2     | 14,6    |
| IT Yatırımları                                | 5,5    | 6,7     | 13,4    |
| Ar-Ge Yatırımları                             | 1,3    | 2,0     | 3,5     |
| Müşteri Bağlılık Oranı (%)                    | 82.30  | 90      | 87      |
| Müşteri Memnuniyeti Toplam Algı Skoru (%)     | 79.20  | 86      | 86      |

|                                                                                      | 2021 | 2022  | 2023  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| Müşteri İletişim Merkezi NPS Skoru (%)                                               | 77   | 80.83 | 82.25 |
| Müşteri Şikayetleri Süreci Memnuniyet Oranı (%)                                      | 87   | 89    | 92.56 |
| Müşteri İletişim Merkezine İletilen Şikâyet Sayısı                                   | 790  | 628   | 568   |
| Yanıtlanan                                                                           | 790  | 628   | 568   |
| Çözümlenen                                                                           | 790  | 628   | 568   |
| Ar-Ge ve İnovasyon Çalışanları                                                       | 24   | 27    | 33    |
| Araştırmacı                                                                          | 18   | 21    | 23    |
| Doktora                                                                              | 2    | 2     | 2     |
| Yüksek Lisans                                                                        | 4    | 5     | 7     |
| Lisans                                                                               | 12   | 14    | 14    |
| Teknisyen                                                                            | 5    | 5     | 8     |
| Destek Personeli                                                                     | 1    | 1     | 2     |
| Ar-Ge ve İnovasyon Harcamaları (Milyon TL)                                           | 7,74 | 13,15 | 29,99 |
| Ar-Ge Harcama Miktarının Ciroya Oranı (%)                                            | 1,01 | 0,86  | 1,03  |
| Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge Yatırımları (Milyon TL)                               | 0,44 | 0,43  | 2,2   |
| Sürdürülebilirlik Odaklı Ar-Ge Yatırımlarının Toplam Ar-Ge Yatırımlarındaki Payı (%) | 33,4 | 21,5  | 71,5  |
| Patent Başvuru Sayısı                                                                | 2    | 2     | 2     |
| Toplam Tescil Edilmiş Patent Sayısı                                                  | 1    | 1     | 0     |
| TÜBİTAK Destekli Proje Sayısı                                                        | 1    | -     | -     |
| AB Destekli Proje Başvuru Sayısı                                                     | -    | -     | 6     |
| Üniversite İşbirliği Sayısı                                                          | 3    | 4     | 13    |
| Ürün Optimizasyonu Projeleriyle Elde Edilen Tasarruf (Milyon TL)                     | 2,6  | 13,9  | 8,6   |
| Yeni Geliştirilen Ürünlerle Elde Edilen Ciro (Milyon TL)                             | 5,4  | 7,2   | 27,9  |
| Operasyonel Mükemmellik Çalışmalarıyla Elde Edilen Tasarruf (Milyon TL)              | 6,8  | 23,1  | 27,9  |
| Yurtiçi ve Yurtdışı Bayiler                                                          |      |       |       |
| Yurtiçi Bayi Sayısı                                                                  | 269  | 258   | 260   |
| Yurtdışı Bayi Sayısı                                                                 | 162  | 193   | 201   |

## Çevresel Göstergeler

|                                                                | 2021     | 2022    | 2023    |                                                                               | 2021      | 2022      | 2023          |
|----------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------|
| Doğrudan Yakıt Tüketimi                                        |          |         |         | Ürün Başına Sera Gazı Emisyonu (Kg CO <sub>2</sub> e/ton)                     | 21,07     | 20,47     | 20,87         |
| Motorin (Litre)                                                | 16.649   | 16.894  | 2.720   | Verimlilik Projeleriyle Elde Edilen Seragazı Azaltımı (ton CO <sub>2</sub> e) | 186       | 343       | 238           |
| Doğalgaz (m <sup>3</sup> )                                     | 136.344  | 131.420 | 131.029 | Malzeme tüketimi                                                              |           |           |               |
| Diğer (kg)                                                     | 15.764   | 18.806  | 12.428  | Toplam Geri Dönüştürülmüş Hammadde/ Malzeme Tüketimi (kg)                     | -         | -         | 31.101        |
| Toplam Dolaylı (Satın Alınan) Enerji Tüketimi (Mwh) - Elektrik | 7.164    | 6.121   | 7.069   | Geri Dönüştürülmüş Plastik Kullanımı (kg)                                     | -         | -         | 73.197        |
| Ürün Başına Enerji Tüketimi (kwh/ton)                          | 10,34    | 10,76   | 10,46   | Ürünlerde Kullanılan Toplam Plastik (kg)                                      | -         | -         | 962.926       |
| Toplam Enerji Tasarrufu (Mwh)                                  | 371,64   | 686,23  | 477,09  | Sürdürülebilir Ürün Sınıfındaki Ürün Adedi                                    | 0         | 14        | 14            |
| Kaynağına Göre Su Çekimi                                       | 55.127   | 46.537  | 36.157  | Sürdürülebilir Ürün Sınıfındaki Ürünlerden Elde Edilen Ciro (TL)              | 2.414.806 | 4.940.007 | 12.992.734    |
| Kuyu Suyu (m <sup>3</sup> )                                    | 1.230    | 1.535   | 2.660   | EPD Serfikalı Ürün Adedi                                                      | -         | -         | 11            |
| Şebeke Suyu (m <sup>3</sup> )                                  | 53.897   | 45.002  | 33.497  | EPD serfikalı Ürünlerden Elde Edilen Ciro (TL)                                | -         | -         | 1.256.340.916 |
| Ürün Başına Su Tüketimi (m <sup>3</sup> /ton)                  | 0,52     | 0,56    | 0,40    | Çevre Eğitimi                                                                 |           |           |               |
| Toplam Su Tasarrufu (m <sup>3</sup> )                          | -        | -       | 9.774   | Eğitim Katılımcıları (Kişi Sayısı)                                            | 347       | 411       | 398           |
| Toplam Atık Su Deşarjı (m <sup>3</sup> )                       | 2.179    | 4.295   | 3.261   | Şirket Çalışanları                                                            | 347       | 411       | 398           |
| Toplam Atık Miktarı (ton)                                      | 1.416,29 | 943,11  | 882,16  | Müteahhit/Tedarikçi Çalışanı                                                  | -         | -         | -             |
| Geri Kazanılan Tehlikesiz Atık                                 | 742,92   | 491,36  | 558,29  | Eğitim Süresi (Kişi*Saat)                                                     | 1.851     | 2.106     | 2.514         |
| Geri Kazanılan Tehlikeli Atık                                  | 3,28     | 19,26   | 69,38   | Şirket Çalışanları                                                            | 1.851     | 2.106     | 2.514         |
| Bertaraf Edilen Tehlikesiz Atık                                | 376,2    | 222,6   | 105,88  | Müteahhit/Tedarikçi Çalışanı                                                  | -         | -         | -             |
| Bertaraf Edilen Tehlikeli Atık                                 | 293,89   | 209,89  | 148,61  | ISO 14001 Kapsamındaki Tesis Oranı (%)                                        | 100       | 100       | 100           |
| Ürün Başına Atık Miktarı (Kg/ton)                              | 2,36     | 1,86    | 1,49    | ISO 14064 Hesaplamaları Kapsamındaki Tesis Oranı (%)                          | 100       | 100       | 100           |
| Toplam Sera Gazı Emisyonları (ton CO <sub>2</sub> e)           | 12.322   | 10.357  | 12.676  |                                                                               |           |           |               |
| Kapsam 1                                                       | 835      | 944     | 910     |                                                                               |           |           |               |
| Kapsam 2                                                       | 3.579    | 3.059   | 3.532   |                                                                               |           |           |               |
| Kapsam 3                                                       | 7.908    | 6.354   | 8.234   |                                                                               |           |           |               |

## Çalışan Demografisi ve Sosyal Göstergeler

|                                           | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------------|------|------|------|
| Doğrudan İşgücü (Sayı)                    | 399  | 409  | 419  |
| Mavi Yakalı                               | 168  | 171  | 178  |
| Kadın                                     | 1    | 0    | 0    |
| Erkek                                     | 167  | 171  | 178  |
| Beyaz Yakalı                              | 231  | 238  | 241  |
| Kadın                                     | 67   | 72   | 73   |
| Erkek                                     | 164  | 166  | 168  |
| Sözleşme Türüne Göre Toplam İşgücü (Sayı) |      |      |      |
| Belirsiz Süreli İş Akdi                   | 399  | 409  | 418  |
| Kadın                                     | 68   | 72   | 72   |
| Erkek                                     | 331  | 337  | 346  |
| Geçici İş Akdi                            | 0    | 0    | 1    |
| Kadın                                     | 0    | 0    | 1    |
| Erkek                                     | 0    | 0    | 0    |
| Yaş Gruplarına Göre Toplam İşgücü         |      |      |      |
| 18-30                                     | 67   | 75   | 82   |
| 30-50                                     | 302  | 304  | 302  |
| 50+                                       | 30   | 30   | 35   |
| Yönetim Kurulu                            |      |      |      |
| Kadın                                     | 2    | 2    | 2    |
| Erkek                                     | 4    | 4    | 5    |
| Üst Yönetim Yapısı                        | 2    | 2    | 2    |
| Kadın                                     | 0    | 0    | 0    |
| Erkek                                     | 2    | 2    | 2    |
| Orta Düzey Yönetim Yapısı (Sayı)          |      |      |      |
| Kadın                                     | 4    | 4    | 4    |
| Erkek                                     | 19   | 19   | 25   |
| İşe Yeni Alınan Çalışanlar (Sayı)         | 56   | 54   | 56   |
| Kadın                                     | 14   | 17   | 14   |
| Erkek                                     | 42   | 37   | 42   |
| İşten Ayrılan Çalışanlar (Sayı)           | 45   | 43   | 52   |
| Kadın                                     | 11   | 13   | 13   |
| Erkek                                     | 34   | 30   | 39   |

|                                                                                       | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Çalışan Sirkülasyonu (%) - Turnover                                                   | %6,3 | %6,5 | %4,9 |
| Gönüllü Çalışan Sirkülasyonu                                                          | %6,3 | %6,5 | %4,9 |
| Kadın                                                                                 | %1,7 | %2,2 | %1,6 |
| Erkek                                                                                 | %4,6 | %4,3 | %3,2 |
| Gönüllü Olmayan Çalışan Sirkülasyonu                                                  | %4,1 | %3,6 | %5,6 |
| Kadın                                                                                 | %0,5 | %1,0 | %1,4 |
| Erkek                                                                                 | %3,7 | %2,7 | %4,2 |
| Kilit Personel Sirkülasyonu                                                           | %0,7 | %0,5 | %0,2 |
| Kadın                                                                                 | %0,0 | %0,2 | %0,0 |
| Erkek                                                                                 | %0,7 | %0,2 | %0,2 |
| 0-5 Yıl Arası Kıdeme Sahip Çalışanlar                                                 | 181  | 191  | 162  |
| Kadın                                                                                 | 31   | 36   | 40   |
| Erkek                                                                                 | 150  | 155  | 122  |
| 5-10 Yıl Arası Kıdeme Sahip Çalışanlar                                                | 82   | 68   | 105  |
| Kadın                                                                                 | 16   | 12   | 10   |
| Erkek                                                                                 | 66   | 56   | 95   |
| 10 Yıl Ve Üzeri Kıdeme Sahip Çalışanlar                                               | 136  | 150  | 152  |
| Kadın                                                                                 | 21   | 24   | 23   |
| Erkek                                                                                 | 115  | 126  | 129  |
| Doğum/Babalık İznine Ayrılan Çalışan Sayısı                                           | 23   | 21   | 9    |
| Kadın                                                                                 | 3    | 2    | 3    |
| Erkek                                                                                 | 20   | 19   | 6    |
| Doğum/Babalık İzninden Dönen Çalışan Sayısı                                           | 23   | 21   | 9    |
| Kadın                                                                                 | 3    | 2    | 3    |
| Erkek                                                                                 | 20   | 19   | 6    |
| Doğum/Babalık İzninden Döndükten Sonra son 12 Ayrılır İşten Ayrılmayan Çalışan Sayısı | 23   | 21   | 9    |
| Kadın                                                                                 | 3    | 2    | 3    |
| Erkek                                                                                 | 20   | 19   | 6    |
| Engelli Çalışan Sayısı                                                                | 8    | 7    | 7    |
| Mavi Yakalı                                                                           | 1    | 1    | 1    |
| Kadın                                                                                 | 0    | 0    | 0    |
| Erkek                                                                                 | 1    | 1    | 1    |
| Beyaz Yakalı                                                                          | 7    | 6    | 6    |
| Kadın                                                                                 | 3    | 3    | 3    |
| Erkek                                                                                 | 4    | 3    | 3    |

## Çalışan Demografisi ve Sosyal Göstergeler

|                                                          | 2021    | 2022      | 2023      |                                                                                         | 2021  | 2022  | 2023  |
|----------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Toplu Sözleşme Kapsamında Çalışan İşgücü (Sayı)          | 399     | 409       | 419       | Taşeron Firma Çalışanları                                                               | 24    | 106   | 0     |
| Kadın                                                    | 68      | 72        | 73        | Kadın                                                                                   | 7     | 49    | 0     |
| Erkek                                                    | 331     | 337       | 346       | Erkek                                                                                   | 17    | 57    | 0     |
| Çalışan Eğitimleri - Toplam Saat (Kişixsaat)             | 20.572  | 21.603    | 33.150    | <b>Toplam</b>                                                                           | 148   | 182   | 55    |
| Çalışan Başına Eğitim Saati (Saat)                       | 52      | 53        | 80        | Kadın                                                                                   | 10    | 49    | 0     |
| Bayi ve Distribütör Eğitimleri - Katılımcı Sayısı (Kişi) | 42      | 285       | 229       | Erkek                                                                                   | 138   | 133   | 55    |
| Bayi ve Distribütör Eğitimleri - Toplam Saat (Kişixsaat) | 126     | 803       | 586       | Kaza Ağırlık Oranı                                                                      |       |       |       |
| Toplam Eğitim Harcaması (TL)                             | 404.012 | 1.211.553 | 2.764.632 | Kalekim Çalışanları                                                                     | 1,22  | 0,65  | 0,45  |
| Çalışan Başına Eğitim Harcaması (TL/Kişi)                | 1.052   | 2.918     | 6.598,17  | Taşeron Firma Çalışanları                                                               | 1,1   | 4,3   | 0     |
| Liderlik Eğitimleri Katılımcı Sayısı (Kişi)              | 24      | 23        | 4         | En Az 6 Ay Boyunca İşe Dönüşe Engel Olan Yüksek Seviye Yaralanma Sayısı (Ölümler Hariç) | 0     | 0     | 0     |
| Liderlik Eğitimleri Süresi (Kişixsaat)                   | 1.308   | 1.209     | 212       | Kadın                                                                                   | 0     | 0     | 0     |
| Gelişim Programlarına Katılan Çalışan Sayısı             | -       | 18        | 9         | Erkek                                                                                   | 0     | 0     | 0     |
| Yetenek ve Gelişim Endeksi Değeri                        | -       | 68        | 42        | Mesleki Hastalık Sayısı                                                                 |       |       |       |
| Yüksek Lisans Doktora Desteği Alan Çalışan Sayısı        | 2       | 9         | 9         | Kalekim Çalışanları                                                                     | 0     | 0     | 0     |
| Uzun Dönem Stajyer Sayısı                                | 3       | 4         | 2         | Taşeron Firma Çalışanları                                                               | 0     | 0     | 0     |
| İşe Alınan Stajyer Sayısı                                | 3       | 0         | 0         | Mesleki Hastalık Oranı                                                                  |       |       |       |
| Yaralanma Sayısı                                         |         |           |           | Kalekim Çalışanları                                                                     | 0     | 0     | 0     |
| Kalekim Çalışanları                                      | 5       | 5         | 4         | Taşeron Firma Çalışanları                                                               | 0     | 0     | 0     |
| Kadın                                                    | 1       | 0         | 0         | İşle İlgili Ölüm Sayısı                                                                 |       |       |       |
| Erkek                                                    | 4       | 5         | 4         | Kalekim Çalışanları                                                                     | 0     | 0     | 0     |
| Taşeron Firma Çalışanları                                | 3       | 3         | 0         | Taşeron Firma Çalışanları                                                               | 0     | 0     | 0     |
| Kadın                                                    | 1       | 1         | 0         | İşle İlgili Ölüm Oranı                                                                  |       |       |       |
| Erkek                                                    | 2       | 2         | 0         | Kalekim Çalışanları                                                                     | 0     | 0     | 0     |
| <b>Toplam</b>                                            | 8       | 8         | 4         | Taşeron Firma Çalışanları                                                               | 0     | 0     | 0     |
| Kadın                                                    | 2       | 1         | 0         | Çalışanlara Sunulan İSG Eğitimleri - Toplam Saat (kişixsaat)                            | 6.661 | 8.754 | 9.972 |
| Erkek                                                    | 6       | 7         | 4         | İSG Komiteleri                                                                          |       |       |       |
| Kaza Sıklık Oranı                                        |         |           |           | Kurulu İSG Komitesi Sayısı                                                              | 9     | 9     | 9     |
| Kalekim Çalışanları                                      | 8,3     | 6,8       | 3,3       | Kurulu İSG Komitelerindeki Toplam Üye Sayısı                                            | 75    | 75    | 75    |
| Taşeron Firma Çalışanları                                | 1,7     | 16,4      | 0         | Kurulu İSG Komitelerinde Çalışan Temsilcisi Sayısı                                      | 8     | 8     | 9     |
| Kayıp Gün Sayısı                                         |         |           |           | Afet Acil Durum Eğitimleri                                                              | 885   | 1.906 | 1.866 |
| Kalekim Çalışanları                                      | 124     | 76        | 55        | Afet Acil Durum Tatbikat Sayısı                                                         | 8     | 8     | 7     |
| Kadın                                                    | 3       | 0         | 0         |                                                                                         |       |       |       |
| Erkek                                                    | 121     | 76        | 55        |                                                                                         |       |       |       |

# GRI İÇERİK İNDEKSİ

Kullanım Beyanı

GRI 1 Kullanımı

Uygulanabilir GRI Sektör Standardı

Bu Rapor, Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.. tarafından GRI Standartlarına uyumlu olarak 1 Ocak 2023-31 Aralık 2023 tarihlerini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

GRI 1: Temel 2021

N/A

| GRI Standardı                      | Açıklama                                                               | Bölüm                                                        | Hariç Tutulanlar            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                        |                                                              | Hariç Tutulan Gereksinimler | Nedeni              | Açıklama                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| GRI 2: Genel Açıklamalar 2021 2021 | 2-1 Kuruluşa ait detaylar                                              | Rakamlarla Kalekim (s.10-12); İletişim (s.75)                |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-2 Sürdürülebilirlik raporlamasına dahil edilen kuruluşlar            | Rakamlarla Kalekim (s.10-12); İletişim (s.75)                |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-3 Raporlama periyodu, sıklığı ve irtibat bilgisi                     | Rapor Hakkında (s.4)                                         |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-4 Bilgilerin yeniden ifade edilmesi                                  | Rapor Hakkında (s.4); İletişim (s.75)                        |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-5 Dış Denetim                                                        | Yeniden ifade edilen bir beyan bulunmamaktadır.              |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri                  | Bu rapor özelinde dış denetim faaliyeti bulunmamaktadır.     |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-7 Çalışanlar                                                         | Rapor Hakkında (s.4); Rakamlarla Kalekim (s.10-11);          |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-8 Şirket çalışanı olmayan işgücü                                     | Rakamlarla Kalekim (s.11); Performans Göstergeleri (s.69-70) |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-9 Yönetim yapısı ve bileşimi                                         | Performans Göstergeleri (s.69-70)                            |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-10 En yüksek yönetim organının adaylığı ve seçimi                    | Kurumsal Yönetim (s.15-17, 23)                               |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-11 En yüksek yönetim organının başkanı                               | Kurumsal Yönetim (s.23)                                      |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-12 Etkilerin yönetimini denetlemede en yüksek yönetim organının rolü | Kurumsal Yönetim (s.23)                                      |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-13 Etkileri yönetmek için sorumluluk delegasyonu                     | Kurumsal Yönetim (s.23)                                      |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en yüksek yönetim organının rolü | Kurumsal Yönetim (s.23)                                      |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-15 Çıkar çatışması                                                   | Kurumsal Yönetim (s.45)                                      |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-16 Kritik endişelerin iletilmesi                                     | Kalekim Faaliyet Raporu 2023 (s.116)                         |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-17 En yüksek yönetim organının toplu bilgisi                         | Kurumsal Yönetim (s.15-16)                                   |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi      | Kalekim Faaliyet Raporu 2023 (s.42-45)                       |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-19 Ücretlendirme politikaları                                        | Kalekim Faaliyet Raporu 2023 (s.132)                         |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-20 Ücret belirleme süreci                                            | Kurumsal Yönetim (s.16)                                      |                             |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | 2-21 Yıllık toplam ücret oranı                                         | Kurumsal Yönetim (s.16)                                      |                             | Rekabet Gerekeçleri | Kalekim halihazırda Yönetim Kurulu Üyeleri dahil kilit yöneticilere sağlanan faydaların toplam tutarını finansal tablo dipnotlarında açıklamaktadır. İlgili yöneticiler şirkette en yüksek maaş alan kişilerdir. Göstergeye konu oran gizlilik nedeniyle paylaşılmamaktadır. |

| GRI Standardı                            | Açıklama                                                                      | Bölüm                                                                                                                                 | Hariç Tutulanlar            |        |          |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|----------|
|                                          |                                                                               |                                                                                                                                       | Hariç Tutulan Gereksinimler | Nedeni | Açıklama |
| GRI 2: Genel Açıklamalar 2021            | 2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama                    | Kurumsal Yönetim (s.17-18)                                                                                                            |                             |        |          |
|                                          | 2-23 Politika taahhütleri                                                     | Kurumsal Yönetim (s.19)                                                                                                               |                             |        |          |
|                                          | 2-24 Politika taahhütlerinin entegrasyonu                                     | Kurumsal Yönetim (s.19-24)                                                                                                            |                             |        |          |
|                                          | 2-25 Olumsuz etkileri iyileştirme süreçleri                                   | Kurumsal Yönetim (s.19-24)                                                                                                            |                             |        |          |
|                                          | 2-26 Tavsiye arama ve endişeleri dile getirme mekanizmaları                   | Kurumsal Yönetim (s.25-26)                                                                                                            |                             |        |          |
|                                          | 2-27 Kanun ve yönetmeliklere uyum                                             | Sürdürülebilir İş Modeli (s.45-46)                                                                                                    |                             |        |          |
|                                          | 2-28 Üyelikler                                                                | Kurumsal Üyelikler ve Yer Aldığımız İnisiyatifler (s.66)                                                                              |                             |        |          |
|                                          | 2-29 Paydaş katılımı yaklaşımı                                                | Kurumsal Yönetim (s.24-25)                                                                                                            |                             |        |          |
|                                          | 2-30 Toplu İş Sözleşmeleri                                                    | Performans Göstergeleri (s.69-70)                                                                                                     |                             |        |          |
| Öncelikli Konular                        |                                                                               |                                                                                                                                       |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021            | 3-1 Öncelikli konuları belirleme süreci                                       | Kurumsal Yönetim (s.20)                                                                                                               |                             |        |          |
|                                          | 3-2 Öncelikli konu listesi                                                    | Kurumsal Yönetim (s.20)                                                                                                               |                             |        |          |
| Ar-Ge ve İnovasyon                       |                                                                               |                                                                                                                                       |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021            | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                                                | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Sürdürülebilir İş Modeli (s.47-60)                                                                        |                             |        |          |
| GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016   | 203-1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri                           | Sürdürülebilir İş Modeli (s.47-60)                                                                                                    |                             |        |          |
|                                          | 203-2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler                                         | Sürdürülebilir İş Modeli (s.47-60)                                                                                                    |                             |        |          |
| Sera Gazı Emisyonları ve Enerji Yönetimi |                                                                               |                                                                                                                                       |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021            | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                                                | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.34-42); Sürdürülebilir İş Modeli (s.44); Performans Göstergeleri (s.68) |                             |        |          |
| GRI 201: Ekonomik Performans 2016        | 201-2 İklim değişikliğinden doğan finansal etkiler ve diğer risk ve fırsatlar | Sürdürülebilir İş Modeli (s.44)                                                                                                       |                             |        |          |
| GRI 301: Malzemeler 2016                 | 301-1 Ağırlık veya hacim bazında kullanılan malzemeler                        | Performans Göstergeleri (s.68)                                                                                                        |                             |        |          |
| GRI 302: Enerji 2016                     | 302-1 Kuruluş içindeki enerji tüketimi                                        | Performans Göstergeleri (s.68)                                                                                                        |                             |        |          |
|                                          | 302-3 Enerji yoğunluğu                                                        | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.35-36); Performans Göstergeleri (s.68)                                                              |                             |        |          |
|                                          | 302-4 Enerji tüketiminin azaltılması                                          | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.35-36); Performans Göstergeleri (s.68)                                                              |                             |        |          |
| GRI 305: Emisyonlar 2016                 | 305-1 Kapsam 1 Emisyonları: Doğrudan sera gazı (GHG) emisyonları              | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.36); Performans Göstergeleri (s.68)                                                                 |                             |        |          |
|                                          | 305-2 Kapsam 2 Emisyonları: Enerji dolaylı sera gazı (GHG) emisyonları        | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.36); Performans Göstergeleri (s.68)                                                                 |                             |        |          |
|                                          | 305-3 Kapsam 3 Emisyonları: Diğer dolaylı sera gazı (GHG) emisyonları         | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.36); Performans Göstergeleri (s.68)                                                                 |                             |        |          |

| GRI Standardı                                     | Açıklama                                             | Bölüm                                                                                                | Hariç Tutulanlar            |        |          |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|----------|
|                                                   |                                                      |                                                                                                      | Hariç Tutulan Gereksinimler | Nedeni | Açıklama |
| GRI 305: Emisyonlar 2016                          | 305-5 Sera gazı (GHG) emisyonlarının azaltılması     | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.35-36); Performans Göstergeleri (s.68)                             |                             |        |          |
| <b>Su ve Atık Su Yönetimi</b>                     |                                                      |                                                                                                      |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021                     | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                       | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.34-42); Performans Göstergeleri (s.68) |                             |        |          |
| GRI 303: Su ve Atık Sular 2018                    | 303-3 Su çekimi                                      | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.38); Performans Göstergeleri (s.68)                                |                             |        |          |
|                                                   | 303-4 Su deşarjı                                     | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.38); Performans Göstergeleri (s.68)                                |                             |        |          |
| <b>Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi</b>          |                                                      |                                                                                                      |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021                     | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                       | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.34-42); Performans Göstergeleri (s.68) |                             |        |          |
| GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016            | 203-2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler                | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.39); Performans Göstergeleri (s.68)                                |                             |        |          |
| GRI 306: Atık 2020                                | 306-1 Atık üretimi ve atıkla ilgili belirgin etkiler | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.39); Performans Göstergeleri (s.68)                                |                             |        |          |
|                                                   | 306-2 Atıkla ilgili belirgin etkilerin yönetimi      | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.39); Performans Göstergeleri (s.68)                                |                             |        |          |
|                                                   | 306-3 Atık üretimi                                   | Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.39); Performans Göstergeleri (s.68)                                |                             |        |          |
|                                                   | 306-4 Bertaraftan kurtarılan atık                    | Performans Göstergeleri (s.68)                                                                       |                             |        |          |
|                                                   | 306-5 Bertarafta gönderilen atık                     | Performans Göstergeleri (s.68)                                                                       |                             |        |          |
| <b>Kaynak Kullanımı ve Operasyonel Verimlilik</b> |                                                      |                                                                                                      |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021                     | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                       | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Enerji ve Kaynakların Yönetimi (s.40); Performans Göstergeleri (s.68)    |                             |        |          |
| <b>Temiz Teknoloji Yatırımı</b>                   |                                                      |                                                                                                      |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021                     | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                       | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Sürdürülebilir İş Modeli (s.53); Performans Göstergeleri (s.68)          |                             |        |          |
| <b>Tedarik Zinciri Yönetimi</b>                   |                                                      |                                                                                                      |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021                     | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                       | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Sürdürülebilir İş Modeli (s.57); Performans Göstergeleri (s.67)          |                             |        |          |
| GRI 204: Satın Alma Uygulamaları 2016             | 204-1 Yerel tedarikçilerden sağlanan harcama oranı   | Sürdürülebilir İş Modeli (s.57); Performans Göstergeleri (s.67)                                      |                             |        |          |
| <b>Ürün Yönetimi</b>                              |                                                      |                                                                                                      |                             |        |          |
| GRI 3: Öncelikli Konular 2021                     | 3-3 Öncelikli konunun yönetimi                       | Kurumsal Yönetim (s.20-24); Sürdürülebilir İş Modeli (s.52); Performans Göstergeleri (s.67)          |                             |        |          |

#### İLETİŞİM:

Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.  
Firüzköy Mah. Firuzköy Bulvarı No:188/1 Avcılar – İstanbul / Türkiye  
T: +90 212 423 0018  
F: +90 212 423 3188

info@kalekim.com.tr  
kalekimsurdurulebilirlik@kale.com.tr  
www.kalekim.com

#### RAPORLAMA DANIŞMANI VE TASARIM

KIYMET-İ  
harbiye  
kiymetiharbiye.com

#### YASAL UYARI

Kalekim 2023 Sürdürülebilirlik Raporu sadece bilgilendirme amacıyla hazırlanmıştır ve Rapor'un kapsadığı döneme ait doğru ve güvenilir olduğuna inanılan bilgi ve kaynaklar kullanılmıştır. Bu Rapor'da yer alan içerik herhangi bir beyan, garanti veya taahhüt olarak yorumlanamayacağı gibi, bu içeriğin eksiksiz ve değişmez olduğu garanti edilmemektedir. Bu Rapor 'un her hakkı Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.'ye aittir.