

---

# Tekfen Holding

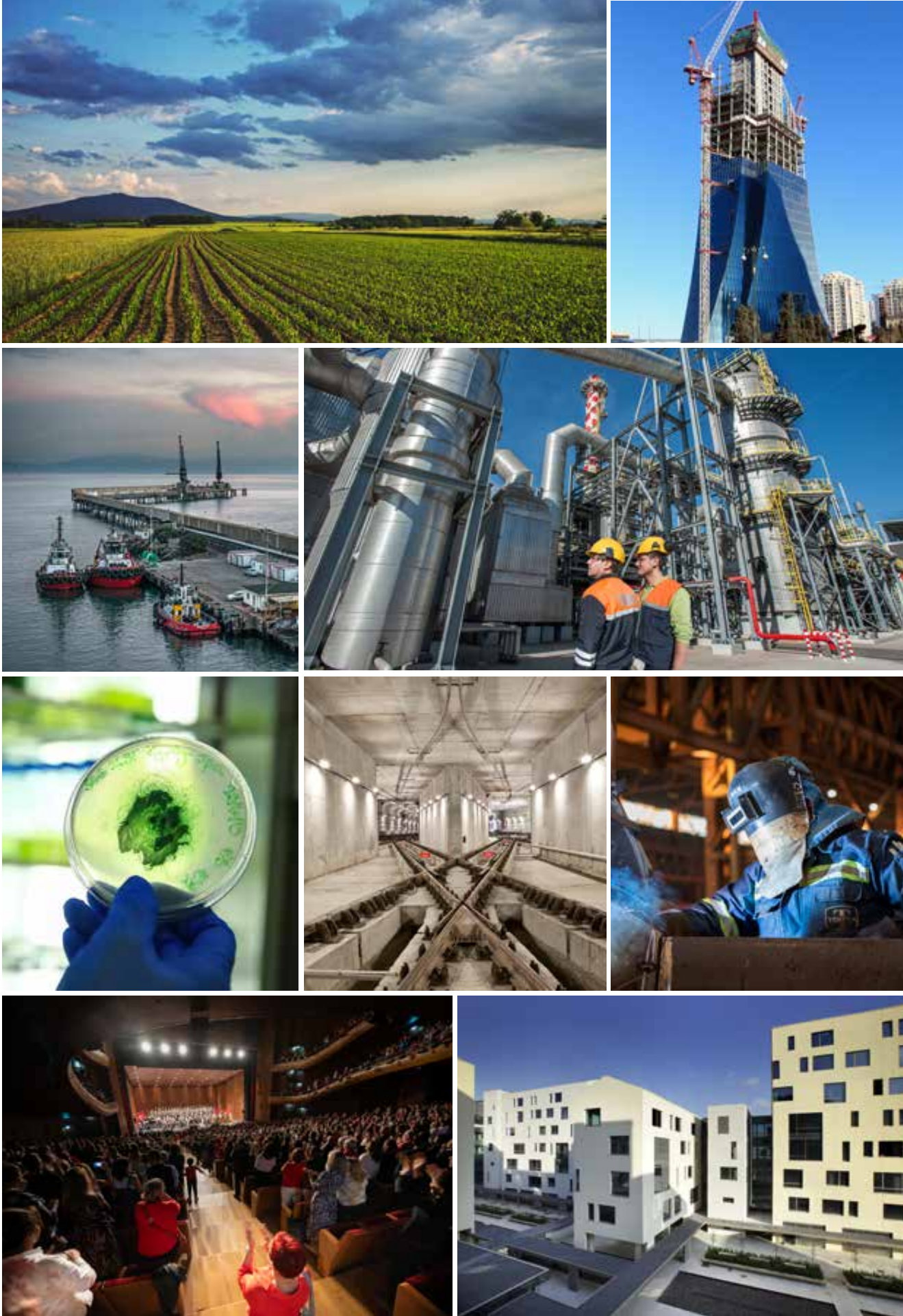
# Faaliyet Raporu 2023



**TEKFEN HOLDİNG**

[www.tekfen.com.tr](http://www.tekfen.com.tr)

Ticari Sicil No: 111233



# İçindekiler

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4   | <b>Profil ve Temel Göstergeler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10  | <b>Yönetim</b><br>Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı<br>Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 18  | <b>Mühendislik ve Taahhüt Grubu</b><br>Tekfen İnşaat<br>Tekfen Mühendislik<br>Tekfen İmalat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 64  | <b>Tarımsal Sanayi Grubu</b><br><b>Gübre Faaliyetleri</b><br>Mineral Gübreler<br>Özel Gübreler<br>Organik ve Organomineral Gübreler<br>Mikro Granül Gübreler<br>Sürdürülebilir ve Yenilikçi Tarım Uygulamaları<br>Ar-Ge ve İnovasyon<br><b>Tarımsal Üretim Faaliyetleri</b><br>Meyve Yetiştiriciliği ve İhracatı<br>Teknotarım ve Tarla Tohumu Faaliyetleri<br>Kurumsal Çiftçilik Faaliyetleri<br>Sürdürülebilir Tarım, Ar-Ge ve İnovasyon<br><b>Limancılık Faaliyetleri</b><br><b>Serbest Bölge Faaliyetleri</b> |
| 118 | <b>Yatırım Grubu</b><br>Girişim Sermayesi<br>Gayrimenkul Geliştirme<br>Gayrimenkul Yönetimi<br>Sigorta Acenteliği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 140 | <b>Sürdürülebilirlik Uygulamaları</b><br>İnsan<br>Çevre<br>İş Sağlığı ve Güvenliği<br>Dijital Dönüşüm<br>Sosyal Sorumluluk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 190 | <b>Kurumsal Yönetim</b><br>Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Yönetim Özgeçmişleri<br>Tekfen Grup Şirketleri<br>Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı<br>Yönetim Kurulu<br>Komiteler<br>Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi<br>İç Denetim<br>Hukuki Açıklamalar<br>Kâr Dağıtım Politikası<br>Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu<br>Kâr Dağıtım Teklifi                                                                                                                                                             |

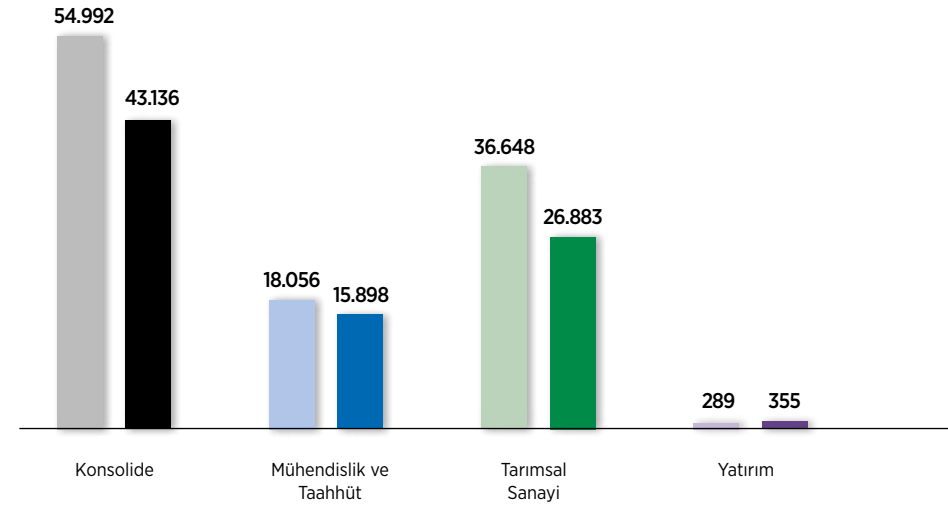
Temelleri 1956 yılında üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, yarattığı değer ve istihdamla Türk ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biridir. Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında borsada işlem görmekte olan Tekfen Holding, faaliyetlerini Mühendislik ve Taahhüt, Tarımsal Sanayi ve Yatırım olmak üzere üç ana başlık altında toplanan 41 şirket ve 13 iştirakle sürdürmektedir. Temsil ettiği değerler ve yüksek bilinirlik oranıyla Türkiye'nin en saygın markalarından biri olan Tekfen Holding, iş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturmakta ve faaliyetlerini odaklı büyüme ve sürdürülebilir kârlılık prensipleri doğrultusunda devam ettirmektedir.

## Profil ve Temel Göstergeler

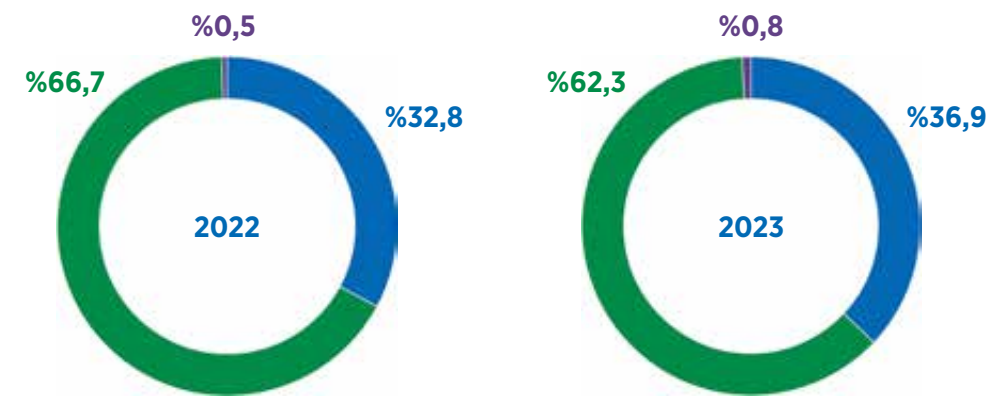


Tüm tutarlar, 31 Aralık 2023 tarihindeki satın alma gücüne göre ifade edilmiştir.

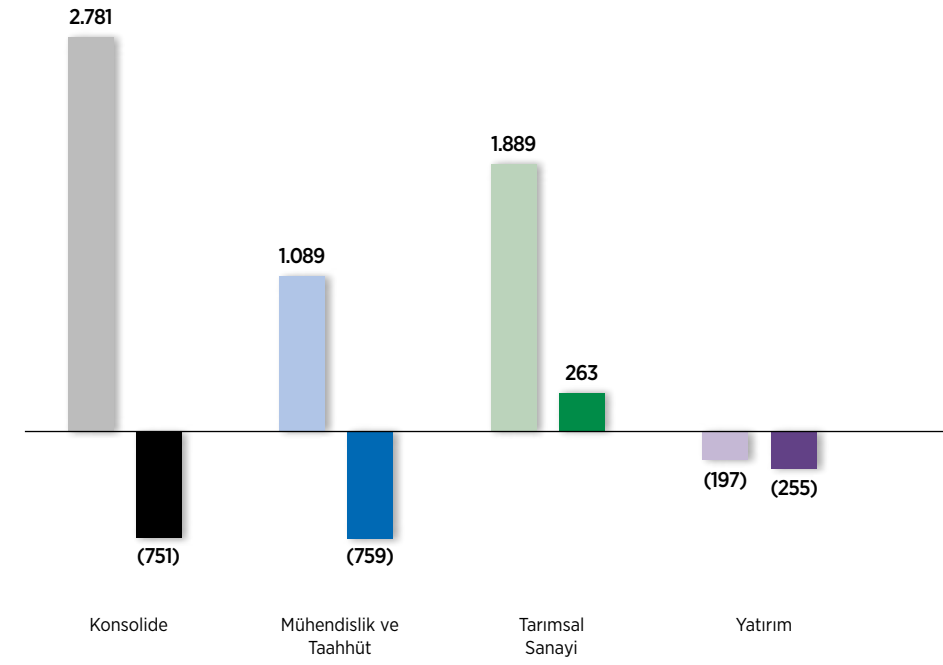
### Satış Gelirleri (Konsolide milyon TL)



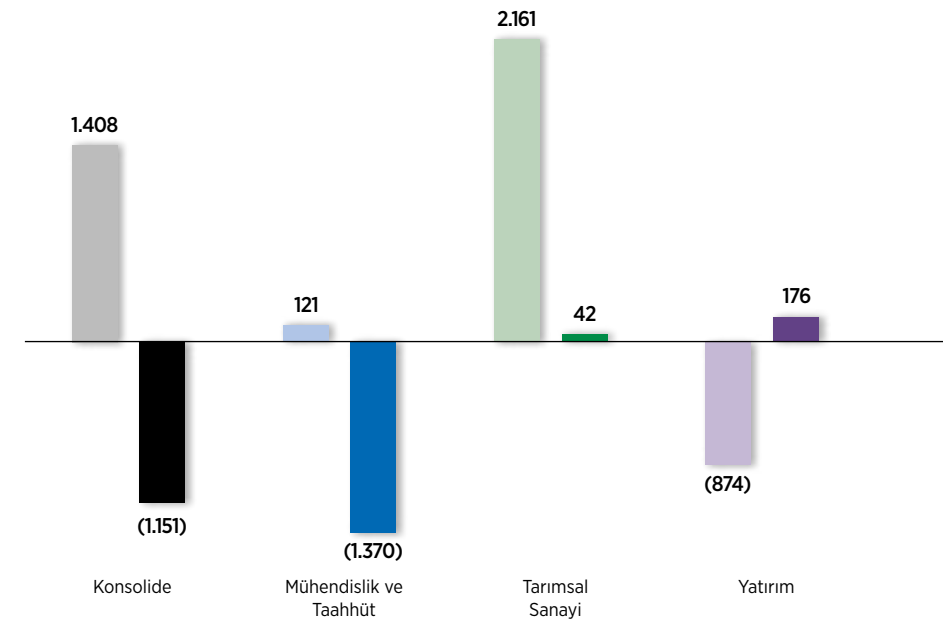
### Satış Gelirleri Dağılımı (%)



### FAVÖK (Konsolide milyon TL)

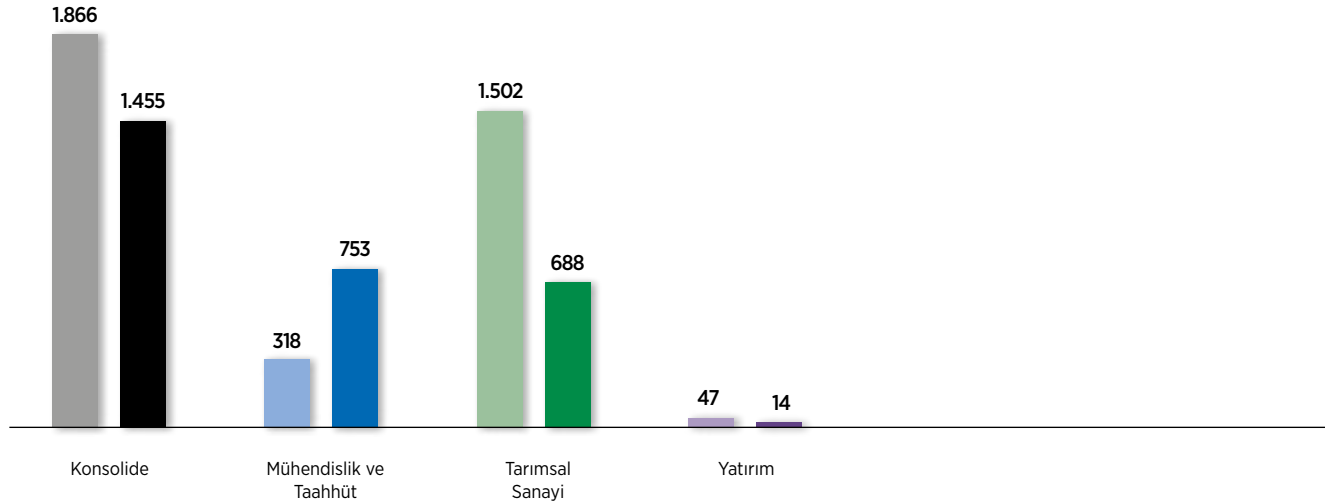


### Net Dönem Kâr/Zarar (Konsolide milyon TL)

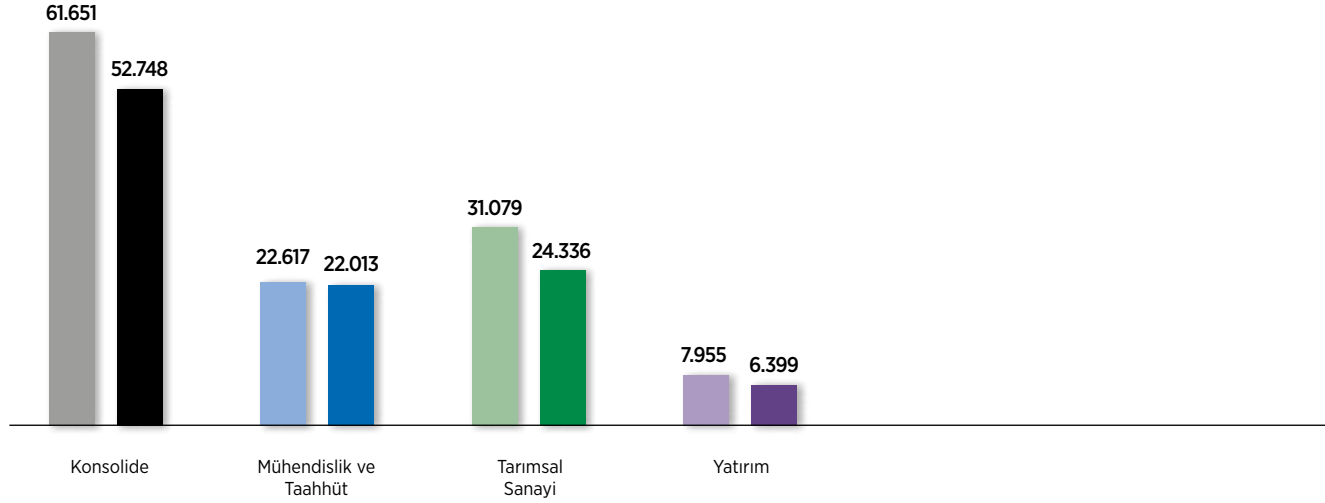


## Profil ve Temel Göstergeler

### Yatırım (Konsolide milyon TL)



### Toplam Aktif (Konsolide milyon TL)



### Çalışan Sayısı



| ÖZET BİLANÇO (bin TL)             | 31 Aralık 2023              | 31 Aralık 2022              |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Dönen Varlıklar                   | 27.409.735                  | 37.041.500                  |
| Duran Varlıklar                   | 25.338.077                  | 24.609.213                  |
| <strong>Toplam Varlıklar</strong> | <strong>52.747.812</strong> | <strong>61.650.713</strong> |

|                                   |                             |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Kısa Vadeli Yükümlülükler         | 27.114.284                  | 30.138.030                  |
| Uzun Vadeli Yükümlülükler         | 3.601.700                   | 6.181.824                   |
| Ana Ortaklığa ait Özkaynaklar     | 21.692.859                  | 24.979.913                  |
| Kontrol Gücü Olmayan Paylar       | 338.969                     | 350.946                     |
| <strong>Toplam Kaynaklar</strong> | <strong>52.747.812</strong> | <strong>61.650.713</strong> |

| ÖZET GELİR TABLOSU (bin TL) | 1 Ocak - 31 Aralık 2023 | 1 Ocak - 31 Aralık 2022 |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Hasılat                     | 43.136.005              | 54.992.324              |
| Brüt Kâr                    | 1.228.978               | 2.795.039               |
| Esas Faaliyet Kârı (Zararı) | (3.647.754)             | 271.635                 |
| Vergi Öncesi Kâr            | (1.774.723)             | 1.687.175               |
| Net Dönem Kârı              | (1.151.485)             | 1.407.988               |

| ÖNEMLİ ORANLAR                                       | 31 Aralık 2023 | 31 Aralık 2022 |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <strong>Likidite</strong>                            |                |                |
| Cari Oran                                            | 1,01           | 1,23           |
| <strong>Pasif Yapısı ve Borçluluk</strong>           |                |                |
| Toplam Yükümlülükler / Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar | 1,42           | 1,45           |
| Kısa Vadeli Yükümlülükler / Toplam Yükümlülükler     | 0,88           | 0,83           |

|                           | 1 Ocak - 31 Aralık 2023 | 1 Ocak - 31 Aralık 2022 |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <strong>Kârlılık</strong> |                         |                         |
| Brüt Kâr Marjı            | %2,85                   | %5,08                   |
| FAVÖK Marjı               | %-1,74                  | %5,06                   |
| Dönem Kar (Zarar) Marjı   | %-2,67                  | %2,56                   |

|                                                      |                              |
|------------------------------------------------------|------------------------------|
| <strong>Net Nakit Hesaplaması</strong>               | <strong>(Bin TL)</strong>    |
| Nakit ve Nakit Benzerleri                            | 6.592.988                    |
| Finansal Yatırımlar (*)                              | 1.099.952                    |
| Kısa Vadeli Borçlanmalar                             | (6.390.315)                  |
| Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları     | (382.770)                    |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar                             | (2.407.660)                  |
| TFRS 16 Düzeltme Etkisi                              | 296.171                      |
| TFRS 9 Düzeltme Etkisi                               | 248                          |
| <strong>31 Aralık 2023 İtibarıyla Net Nakit</strong> | <strong>(1.191.386)</strong> |

(\*) Uzun ve kısa vadeli finansal yatırımlar (KKM, Eurobond ve Opsiyon Primi)

# Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

“Son beş yılda öngörülmesi güç, her biri küresel ölçekte zincirleme etkiler yaratan bir dizi sorunla karşı karşıya kalan dünyamız, 2023 yılında da zorlu bir süreçten geçti. Sıkı finansal koşullar, zayıflayan ticaret hacmi ve güvensizlik ortamı büyüme üzerinde baskı yarattı.”

Değerli Ortaklarımız,

Tekfen'in kurucu ortaklarından, değerli büyüğümüz, mümtaz insan Sayın Ali Nihat Gökyiğit'i ebediyete uğurladığımız 2023'ü acı bir yıl olarak geride bıraktık. Yaşamı boyunca başarılı bir iş insanı olmanın yanı sıra insanla doğanın barış içinde yaşaması için yılmadan uğraşmış, bu uğurda birçok önemli kurum ve toplumsal projeye öncülük etmiş, yol arkadaşları merhum Necati Akçağlılar ve merhum Feyyaz Berker ile birlikte bir ömür boyunca ülkesine hizmet etmiş biri olarak kendisi bize bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da miras bıraktığı değerler ve öğretilerle rehber olmaya devam edecek. Kendisini her zaman özlemle ve saygıyla anacağız.

Son beş yılda öngörülmesi güç, her biri küresel ölçekte zincirleme etkiler yaratan bir dizi sorunla karşı karşıya kalan dünyamız, 2023 yılında da zorlu bir süreçten geçti. Büyük insan kayıplarına yol açan, arz ve talep dengesini bozarak küresel ticareti derinden etkileyen ve dünya ekonomisini eşi görülmemiş bir krizle karşı karşıya bırakan pandeminin ardından gelen Rusya-Ukrayna Savaşı, dengesini bulmaya çalışan küresel ekonomiyi yeni bir bunalımın eşiğine getirdi. 2023 yılı sonbaharında patlak veren İsrail-Hamas çatışması da mevcut belirsizlik ve endişeleri derinleştirdi.

Ülkemiz 2023 yılına, 6 Şubat'ta yaşanan ve resmi rakamlara göre 50 binden fazla vatandaşımızın kaybına yol açan Kahramanmaraş depremleri ile zorlu bir başlangıç yaptı. Çok geniş bir alanda yıkım yaratan depremler, toplumsal ve psikolojik etkilerinin yanı sıra Türkiye ekonomisi için de sarsıcı oldu. Depremlerin yol açtığı felaketin Türkiye ekonomisine toplam maliyetinin yaklaşık 103,6 milyar dolar düzeyinde olduğu açıklandı. Yaklaşık 14 milyon vatandaşımızın yaşadığı bölgede baş gösteren olumsuzlukları gidermek ve depremzedelere destek vermek için Türkiye örnek bir dayanışma sergiledi. Tekfen Holding ve Grup Şirketleri olarak biz de ilk günden itibaren iş makinelerimiz ve bu alandaki uzman ekiplerimizle arama kurtarma

çalışmalarına katıldık; depremzedelerin barınma, hijyen ve beslenme başta olmak üzere her türlü ihtiyacının giderilmesi için seferber olduk. Kurumsal desteklerimizin yanı sıra Tekfen çalışanları da kendi aralarında organize ettikleri yardım kampanyaları ile yaraların sarılmasına ellerinden geldiği ölçüde katkı sağladılar.

Ekonomik beklentiler olarak 2023, karamsar senaryoların konuşulduğu bir yıldır. Yıla başlarken, dünya genelinde yüksek enflasyonla mücadele etmek için merkez bankalarının yöneldiği sıkı para politikaları, artan faiz oranları ve enerji arzına yönelik endişelerin küresel bir durgunluğa yol açma ihtimali güçlü bir olasılık olarak değerlendiriliyordu. Buna rağmen 2023 yılında birçok ülke beklentilerin üzerinde bir büyüme sergilerken, enflasyon da düşüş eğilimine girdi. Gelişmeler, yumuşak iniş ve beklenenden daha hızlı bir toparlanmanın işareti olarak algılandı. Özellikle yılın ikinci yarısında enerji fiyatlarının yanı sıra emtia fiyatları pandemi öncesindeki seviyelerine yaklaştı.

Genel olarak ekonomideki iyileşme umut verici olsa da, sıkı finansal koşullar, zayıflayan ticaret hacmi ve güvensizlik ortamı büyüme üzerinde baskı yarattı. 2023'te büyüme oranları birçok ülkede 2022'nin gerisinde kaldı, imalat sanayi üretimi de dünya genelinde zayıfladı. 2023 yılında G20 ülkelerinde %3,3 büyüme sağlanırken, ABD'de beklentilerin üzerinde %2,5 olarak gerçekleşti. AB ekonomisi ise yüksek faiz oranları, hane halkı harcamalarını etkileyen maliyetlerin yükselmesi, enerji fiyatları ve zayıflayan küresel talep gibi faktörlerin etkisiyle 2023 yılını resesyon sınırında bir büyümeyle kapattı. OECD, 2023'te %3,1 olarak gerçekleşen küresel ekonomik büyümenin 2024'te %2,9'a gerileyeceğini ve 2025'te yeniden %3'e yükseleceğini öngörüyor.

Türkiye ekonomisi açısından yılın başında yaşanan deprem ve Mayıs ayındaki genel seçimler belirleyici oldu. Seçimlere kadar izlenen düşük faiz politikası, yüksek enflasyona ve TL'nin aşırı değer kaybına neden olsa da güçlü bir büyüme getirdi. Seçim sonrasında değişen ekonomi yönetimi



“ Yeni Stratejik Planımız doğrultusunda yenilenebilir enerji bir iş kolu olarak Grubumuzun gündemine girdi. Yeşil hidrojen ve yeşil amonyak başta olmak üzere Gruba yeni fırsat alanları sunacak yeni yatırımlara yönelik planlama çalışmalarına başlandı. ”

“ Tüm faaliyet alanlarımızı iklim değişikliği ile mücadele ve sürdürülebilir bir gelecek adına yeniden gözden geçirmemiz, hedeflerimizi ve iş modellerimizi hızla değişen koşullar ve riskler doğrultusunda dönüştürmemiz geleceğimiz adına hayati önem taşıyor. ”

paralelinde politika faizi %8,5’ten %45’e yükseldi; kurumlar vergisi, KDV ve harçlarda da artışlara gidildi. Bu gelişmelerin etkisiyle yeniden yükselişe geçen enflasyon yaz aylarında %80’in üzerine çıksa da son aylarda gerileyerek yılı 64,77 seviyesinde kapattı. Türkiye ekonomisi 2023 yılının tamamında %4,5 oranında büyüme kaydederek, dünya ve G20 ülkeleri ortalamalarının oldukça üzerine çıktı.

Türkiye ekonomisinin itici güçlerinden biri olan ihracat, dünya ve özellikle Avrupa pazarlarındaki daralma nedeniyle büyümeye beklenen katkıyı sağlayamadı. 2023’te dış ticaret açığı 106 milyar ABD doları oldu ve ihracatın ithalatı karşılama oranı %70,7’de kaldı. Önemli bir ihracat kalemi olan yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinde ise bir önceki seneye göre yaklaşık %40’lık bir büyüme ile 27,4 milyar ABD dolarlık proje hacmine ulaşıldı. Yıldan yıla büyüyen yurt dışı teknik müşavirlik sektöründe de 2023’te 233,4 milyon ABD doları tutarında gelir elde edildi.

Yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinde sağlanan gelişmeye karşın dünyada yatırımları kısıtlayan yüksek enflasyon, ekonomik durgunluk, düşük petrol fiyatları ve jeopolitik riskler, küresel inşaat sektörünün önünde engel teşkil etmeye devam ediyor. Pandemi sonrasında emtia ve enerji fiyatları görece dengelenmiş olsa da, küresel ekonomik istikrar yeniden sağlanıncaya kadar büyük proje yatırımlarındaki yavaşlamanın devam etmesi öngörülmüyor.

Bu kısıtlayıcı koşullarda Tekfen İnşaat 2023 yılında bir yandan elindeki projeleri en verimli şekilde sonlandırmaya yoğunlaşırken, Ortadoğu ve Avrupadaki hedef pazarlara yönelik teklif çalışmalarına da hız verdi. Sahip olduğu değerli insan kaynağı, referansları, geniş deneyimi ve yetkinlikleriyle Grubumuza önemli bir değer katan Tekfen Mühendislik de 2023 yılında yurt içinde ve yurt dışında aldığı önemli projelerle portföyünü güçlendirdi. Gerek Tekfen İnşaat gerekse Tekfen Mühendislik, 2023 yılında ENR dergisinin “Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi” ve “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listelerine girerek, Tekfen’i her iki listede birden yer alan tek Türk şirketi yaptı.

Öte yandan, yeni Stratejik Planımız doğrultusunda Taahhüt Grubumuzun altındaki üretim imkânlarının birleştirilerek daha verimli hale getirilmesi ve modüler çelik yapılar başta olmak üzere Grubu rekabette öne çıkartacak özel alanların geliştirilmesi hedefiyle 2023 yılında Tekfen İmalat A.Ş. ile

Ceyhan İmalat Tesisi’nin birleştirilmesine karar verildi. Aynı plan çerçevesinde yenilenebilir enerji bir iş kolu olarak Grubumuzun gündemine girdi. Yeşil hidrojen ve yeşil amonyak başta olmak üzere, Tekfen’in farklı iş kollarındaki faaliyetleri arasında sinerji yaratacak ve Gruba yeni fırsat alanları sunacak yeni yatırımlara yönelik planlama çalışmalarına başlandı.

Tekfen Holding’in organizasyonunun sadeleştirilmesi ve odaktaki büyüme alanlarına göre yeniden yapılandırılması kapsamında tüm faaliyetlerimiz Mühendislik ve Taahhüt Grubu, Tarımsal Sanayi Grubu ve Yatırım Grubu olarak üç ana başlık altında toplandı. Bunlar arasında, Tarımsal Sanayi alanındaki faaliyetlerimiz 2023 yılında da Tekfen’in lokomotif iş alanlarından biri olmayı sürdürdü. Grubun çatı şirketi olan Toros Tarım, küresel konjonktürden kaynaklanan zorluklarla ve özellikle gübre ihracatına getirilen kısıtlamalarla dolu bir yılı geride bıraktı.

Küresel ölçekte gübre ve gübre hammaddesi fiyatlarındaki oynaklığın yanı sıra özellikle sektördeki arz-talep dengesinin pandemiden bu yana bir istikrara kavuşmamış olması, sektör için riskler yaratmaya devam ediyor. Son yıllarda hammadde ve enerji fiyatlarındaki yükselişe paralel olarak önemli artış gösteren gübre fiyatlarının yanı sıra 2023’te kredi faizlerinin de artması, çiftçinin alım gücünü olumsuz etkiledi. Şubat ayında yaşanan deprem de bölgedeki tarımsal faaliyetlerin aksamasına yol açtı. Tüm bu olumsuzluklara rağmen Türkiye’deki gübre tüketimi 2023’te yaklaşık %19’luk bir artışla 7,03 milyon tona yükseldi. Toros Tarım, 2023 yılında iç pazar ve ihracat toplamı olarak bir önceki yıla paralel şekilde 1,6 milyon ton satış gerçekleştirdi.

Tarımsal üretimin karşısındaki en önemli risklerden biri olan iklim değişikliği 2023 yılında etkisini artırarak sürdürdü. Verilere göre 2023, bugüne kadar kayıtlara geçen en sıcak yıl oldu. Özellikle yılın ikinci yarısında küresel hava sıcaklığı neredeyse her gün rekorlar kırarken, ortalama sıcaklık artışı sanayi öncesi döneme göre 1,5 dereceye yakın artış gösterdi. Dünyada küresel ısınmanın etkilerinin en fazla hissedildiği havzalardan biri olan Akdeniz kuşağında yer alan ülkemizde de kuraklık, sıcak hava dalgaları, fırtınalar ve aşırı yağışlar gibi risklerin günden güne arttığını açıkça gözlemliyoruz.

Paris Anlaşması’nın küresel sıcaklık artışını yüzyıl sonuna kadar 2 derecenin altında tutmayı ve mümkünse 1,5 derece ile sınırlamayı hedeflemesine karşın, bilim insanları iklim

değişikliğiyle mücadelede atılan adımların bu hedef için oldukça yetersiz kaldığına ve belirtilen sınırlara daha şimdiden ulaşıldığına dikkat çekiyor. Dünyamızın geleceğini açıkça tehdit eden bu risk, yıl sonuna doğru Birleşik Arap Emirlikleri’nde düzenlenen COP28 İklim Değişikliği Konferansı’nın da ana gündem maddeleri arasındaydı. Zirvede, dünyamızın geleceği adına fosil yakıtlardan uzaklaşma gereği konusunda yaklaşık 200 ülke arasında fikir birliğine varıldı. Bu konuda zirveden bir hedef tarih çıkmamasına karşın, sonuç bildirgesinde fosil yakıtlara karşı ilk kez böyle bir ifadenin yer alması bile “tarihi” bir gelişme olarak nitelendirildi.

Artık dönüşü olmayan bu yolda kendimizi doğru bir şekilde konumlandırmamız, tüm faaliyet alanlarımızı iklim değişikliği ile mücadele ve sürdürülebilir bir gelecek adına yeniden gözden geçirmemiz, hedeflerimizi ve iş modellerimizi hızla değişen koşullar ve riskler doğrultusunda dönüştürmemiz, her şirket gibi Tekfen Grubu’nun geleceği adına da hayati önem taşıyor. Bu bakış açısıyla hazırladığımız yeşil ekonomi odaklı yeni stratejik planımız, bu açıdan daha güvenli yarımlara ulaşmak için bize bir yol haritası sunuyor.

Her üçü de Hakk’ın rahmetine kavuşmuş olan kurucularımız Necati Akçağlılar, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit’in bize emanet ettiği ilke ve idealler, bu dönüşümde de ilham kaynaklarımız olmaya devam edecek. Grubumuzun sahip olduğu değerli insan kaynağının yanı sıra engin deneyim ve birikimlerinin, yeni yol haritamıza ve yeşil dönüşüm başta olmak üzere yeni hedeflerimize uygun şekilde seferber edilmesi ve yeni iş modellerinin uygulamaya konulmasıyla, Tekfen’i başarılı bir şekilde yeniden Türkiye’nin örnek şirketlerinden biri haline getirmek ve tüm paydaşlarımız için değer yaratmak yeni faaliyet dönemimizde de temel hedefimiz olacak.

Saygılarımla,

**Zekeriya Yıldırım**  
Yönetim Kurulu Başkanı

# Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

“Yapımızı risklere daha dayanıklı kılacak, tüm faaliyet alanlarımızı ortak bir sinerji etrafında birleştirecek sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmek amacıyla oluşturduğumuz beş yıllık strateji planımızı Haziran ayında uygulamaya başladık. Stratejimizi, “Taahhüt Grubu’nda büyümek için küçülmeye” ve gücümüzü daha rasyonel alanlarda kullanmaya odakladık.”

Değerli Ortaklarımız,

2023 yılına, hepimizi derin bir üzüntü içinde bırakan Kahramanmaraş Depremleri ve Kurucu ve Onursal Başkanımız Ali Nihat Gökyiğit’in kaybıyla başladık. Ömrünü uluslararası barışa, dostluğa ve doğaya adanmış örnek bir kişi, özellikle de “Yaprak Dede” lakabıyla kitlelere mal olmuş bir şahsiyet olan Sayın Gökyiğit’in, merhum ortakları Feyyaz Berker ve Necati Akçağlılar ile birlikte bizlere bıraktığı değerleri en iyi şekilde yaşatmak, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da en temel önceliğimiz olacak.

Dünya ekonomisi açısından 2023 yılının ana teması, Covid-19 pandemisi sonrasında başvuru parasal genişlemenin yol açtığı yüksek enflasyon sorununu çözmeye çalışmak oldu. Bu amaca yönelik olarak başta FED olmak üzere gelişmiş ülkelerin merkez bankaları art arda ve ciddi oranlarda faiz artışları yaptı. Ancak bu da küresel bir resesyon endişesinin ortaya çıkmasına ve küresel büyüme hızının yavaşlamasına yol açtı. Bu endişenin gölgesinde girilen 2023 yılı, Avro bölgesi dışında büyüme performanslarının beklentileri aşmasıyla görece yumuşak bir geçiş sahne oldu.

Türkiye’de ise Mayıs ayındaki genel seçimlerden sonra, ana hedefi enflasyonu düşürmek olan bir istikrar programı uygulamaya konuldu. Bu kapsamda, hem üretimdeki büyümenin ötesinde ve neredeyse kontrolsüz şekilde büyüyen iç talebi makul seviyelere çekmek hem de fiyatlar üzerinde maliyet baskısı yaratan faktörleri kontrol altına almak üzere bir dizi önlem devreye sokuldu. T.C. Merkez Bankası, faizleri dünyadaki diğer merkez bankalarının uygulamalarına paralel bir şekilde artırdı. Bu önlemler çerçevesinde, para ve maliye politikası araçları daha etkin şekilde kullanıldı. Yılın ilk döneminde düşme eğilimindeki enflasyon, artan maliyetlerle birlikte yeniden yükselişe geçti. Yıllık enflasyon %64,77 olurken, ekonomi %4,5 büyüdü.

Tekfen’in ana iş kolları olan mühendislik ve taahhüt hizmetleri ile tarımsal sanayi faaliyetlerinin her ikisi de uluslararası pazar koşullarından ve jeopolitik türbülanslardan yoğun şekilde etkilenen sektörlerde yer alıyor. Uluslararası taahhüt sektöründe pandemi ile başlayan ve onu takip eden ekonomik daralma ile artan zorluklar, yoğun olarak iş yaptığımız coğrafyalarda patlak veren karışıklıklar ve gerilimlerle farklı bir boyut kazandı. Öte yandan ekonomik zorluklar ve volatil piyasa koşulları tarımsal sanayi alanındaki faaliyetlerimizi de olumsuz etkilemeye devam etti.

Bu şartlarda 2023 yılındaki temel önceliğimiz, yurt dışında ve yurt içinde son derece değişken olan ekonomik ve pazar şartlarına uyum sağlayacak adımları hızlı ve doğru bir şekilde atmak kadar, yapımızı risklere daha dayanıklı kılacak, tüm faaliyet alanlarımızı ortak bir sinerji etrafında birleştirecek sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmek oldu. Bu amaçla izleyeceğimiz yol haritasını belirlemek üzere oluşturduğumuz beş yıllık strateji planımızı Haziran ayında uygulamaya başladık. Stratejimizi, “Taahhüt Grubu’nda büyümek için küçülmeye” ve gücümüzü daha rasyonel alanlarda kullanmaya odakladık. İş alanlarımızı çeşitlendirmek ve yeni fırsat alanlarını değerlendirmek üzere yeni oluşumlara alan açmak bizim için önemli. Bu alanların başında ise yeşil enerji geliyor.

Tekfen’in gübre üretimi ve yenilenebilir enerji kaslarını zaten bünyesinde bulunduran bir grup olmasından hareketle, yeşil hidrojen ve yeşil amonyak öncelikli yatırım alanlarımız olarak belirledik. Bu yatırımlarla, henüz Türkiye’de örneği olmayan bir modele öncülük ederek, yenilenebilir kaynaklardan yeşil gübreye giden değer zincirini oluşturmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda, Toros Tarım’a ait lokasyonlardan birinde, yeşil hidrojen ve yeşil hidrojen-amonyak üretimi yapacak bir tesis yatırımı için fizibilite çalışmalarına başladık. Kurguladığımız iş modelini küresel ölçekte ele almak



“*Tekfen’in gübre üretimi ve yenilenebilir enerji kaslarını bünyesinde bulunduran bir Grup olmasından hareketle, yeşil hidrojen ve yeşil amonyağı öncelikli yatırım alanlarımız olarak belirledik. Bu yatırımlarla, yenilenebilir kaynaklardan yeşil gübreye giden bir değer zinciri oluşturmayı hedefliyoruz.*”

amacıyla, Kasım ayı başında söz konusu yatırım planımızı teknik ön değerlendirmeler için bu alandaki uluslararası oyuncularla paylaştık.

Planımızın işlerlik kazanmasıyla, Türkiye’nin en fazla amonyak kullanan şirketi olarak, yeşil amonyağa geçişle “net sıfır” hedefimize bir adım daha yaklaşmış olacağız. Bütünsel olarak baktığımızda, tarımsal sanayi ve yenilenebilir enerji alanlarımız arasında değerli bir sinerji yaratan yeşil amonyak konusunu, Taahhüt Grubumuz açısından da yeni bir fırsat alanı olarak görüyoruz. Bir EPC müteahhidi olarak petrol, gaz ve endüstriyel tesis konularında sahip olduğumuz bilgi birikimini ve deneyimlerimizi yeşil dönüşüm ile daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Bu bakış açısıyla, Tarımsal Sanayi Grubumuzun yeşil dönüşümü ile edineceğimiz yeni kaslarımızın Mühendislik ve Taahhüt Grubu’nun dönüşümü için de kaldıraç etkisi yaratacağına inanıyoruz. Böylece Tekfen’in tüm faaliyet alanlarını ortak bir paydada buluşturarak, kolektif ve yüksek bir değer yaratmayı planlıyoruz.

Sürdürülebilirlik ve bununla ilişkili olarak yeşil dönüşüm konularının hiç olmadığı kadar önem kazandığı, iş modellerinin köklü değişimlere uğradığı bir dönemden geçiyoruz. Kurucularımızın, “Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilkelerini, iş hayatımızın ve girişimlerimizin hep ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz!” sözlerinden de anlaşılacağı gibi sürdürülebilirlik, uzun zamandır Tekfen’in genlerinde olan bir kavram. Onların doğa ve çevre ile uyumlu hareket etme, kârlılık kadar sosyal ve çevresel etki açısından da örnek bir şirket olma önceliğinden ve bu konudaki başarılı girişimlerinden ilham alarak, düşük karbon ekonomisine geçişi ve yeşil ekonomiyi destekleyen sürdürülebilir iş modelleri geliştirmeyi, yeni yatırım hamlelerimiz için de en uygun alan olarak görüyoruz.

2010’lu yıllarda başrolde olan “dijitalleşme odaklı iş modelleri”, 2020’li yıllarda yerini “sürdürülebilir iş modellerine” bıraktı. Sektörlerin tamamında, finansal ve operasyonel konular kadar artık çevresel ve toplumsal etkiler de şirketlerin devamlılığı açısından önem taşıyor. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik odaklı iş modellerine geçiş, önümüzdeki dönemde tüm sektörler için hem aşılması güç zorlukları hem de önemli büyüme fırsatlarını barındırıyor.

Tekfen’i de bu gerçeğin dışında tutamayız. Tarımsal Sanayi Grubumuz için sınırda karbon düzenlemesi, yeşil mutabakat

ve yeşil amonyak gibi konular önemli birer kilometre taşı olacak. Öte yandan Taahhüt Grubumuzun ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği petrol ve gaz sektörlerinde karbonsuzlaşma yönünde yaşanan dönüşüm, Grubumuzun sürdürülebilir yeni iş modelleri geliştirmesini kaçınılmaz kılıyor. Tüm iş kollarımızı pozitif anlamda etkileyeceğine inandığımız yenilenebilir enerji için geliştirdiğimiz iş modelinin, Tekfen’in sürdürülebilir başarısı için önemli bir çıkış noktası olduğuna inanıyoruz.

Yeni odak alanlarımız paralelinde, 2023 yılında organizasyonel olarak da Grubumuzun vazgeçilmez değerlerini, 67 yıllık deneyimlerini ve yeni stratejilerimizin gerekliliklerini örtüşürecek şekilde bir yeniden yapılanmaya gittik. Tarımsal Sanayi Grubu, Taahhüt Grubu ve Yatırımlar olarak yönettiğimiz üç faaliyet alanımıza dördüncü olarak, dönüşüm için bir lokomotif olmasını hedeflediğimiz Tekfen Yenilenebilir Enerji şirketimizi ekledik. İzlediğimiz programın en önemli noktasını, mevcut yetkinliklerimizi yeni hedefler doğrultusunda geliştirmek ve var olan yapıyı destekleyecek yeni fonksiyonlar eklemek oluşturuyor. Farklı iş kollarında faaliyet gösterecek de, şirketlerimizin ortak bir hedef doğrultusunda daha sıkı bir iş birliği ve sinerji içerisinde hareket edebildiği bir yapı inşa ediyoruz.

Uluslararası ölçekte birçok farklı sektörde faaliyet gösteren, bu nedenle de ülkeler arası ilişkiler, emtia fiyatları, döviz kurları, enflasyon, insan kaynağı savaşları ve teknoloji başta olmak üzere ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmelerden doğrudan etkilenen bir Grup olarak, tüm iş kollarında sürdürülebilir, verimli ve kârlı büyümeyi iş planımızın en öncelikli konusu olarak ele alıyoruz.

Bu yönde, Tarımsal Sanayi Grubumuzun ihracat odaklı büyüme stratejisi devam ederken, Taahhüt Grubumuzun yenilenebilir enerji, yeşil hidrojen ve yeşil amonyak gibi alanlarda küresel ölçekli yatırım projelerinde yer alması için hazırlıklarımızı sürdürüyoruz. Yatırım Grubumuzun ana şirketi olan Tekfen Ventures da, uluslararası ölçekte yatırım yaptığı teknoloji şirketleri yoluyla bu tablodaki yerini alıyor. Tekfen Ventures’ın inovatif teknolojiler geliştiren portföy şirketleri ile Grubumuz bünyesindeki şirketler arasında sağlanan sinerji, Tekfen’in gelecek planları ile örtüştüğü noktalarda bize ciddi bir know-how aktarımı sağlıyor. Örneğin, havadaki azotu bitkinin kullanabileceği hale getirerek topraktaki azotun su ile kaybını azaltan, böylece yüzey suyunun korunmasını sağlayan Pivot Bio şirketi,

“*Sürdürülebilir kârlı büyüme için 2023 yılında mevcut iş modellerimizi gözden geçirdik. Kârlılık noktasında beklediğimiz seviyede olmayan şirketlerimiz bünyesinde, organizasyonel ve operasyonel konuları kapsayan köklü değişim ve yeniden yapılandırma projeleri başlattık.*”

geliştirdiği teknoloji ile bize yeni ufuklar sunuyor. Yine Tekfen Ventures portföyünde, Toros ile deneme üretimleri yaptığımız ve iş birliği içinde olduğumuz Phospholutions şirketi de, fosforlu gübrelerin verimliliğini artırırken çevresel etkilerini azaltıyor.

Stratejik planımızın önemli bir yönünü de, karbon nötr hedeflerimizi Grup genelinde yaygınlaştırma hedefi oluşturuyor. Öncelikli olarak Tarımsal Sanayi Grubu’nda başlattığımız yeşil dönüşüm süreci, 2030 yılında Kapsam 1 ve Kapsam 2 için karbon nötr hedefini taşıyan detaylı bir yol haritası içeriyor. Yalın dönüşüm ve dijital dönüşümle başlattığımız ve sürdürülebilirlik alanları ile desteklediğimiz bu yol haritasına daha sonra enerji verimliliği, proses emisyonlarının azaltılması gibi konuların yanı sıra müşteri deneyimini de dahil ettik. Toros Tarım’ı bir gübre markası olmaktan çıkarıp “bölgesel çözüm ortağı” konumuna getirmeyi stratejik bir öncelik olarak görüyoruz. Bu yöndeki çalışmalarımızı sürdürülebilirlik adımlarımızla destekliyoruz. Toros Tarım çalışanlarının sürdürülebilirlik konusunda ortak bir dil konuşmasını sağlamayı, farkındalıklarını artırmayı, yetkinlik ve becerilerini geliştirmeyi hedefliyoruz. Bu çabalarımız önümüzdeki dönemde bayi ve çiftçileri de kapsayacak şekilde genişletilecek. Toros Tarım ile başlattığımız yeşil dönüşüm çalışmalarımızı, 2024 yılında tüm Grubu kapsayacak şekilde genişleterek 2030 yılı hedeflerimize ulaşmayı hedefliyoruz.

Sürdürülebilir kârlı büyümenin diğer önemli sacayaklarından biri olarak, 2023 yılında mevcut iş modellerimizi gözden geçirdik. Kârlılık noktasında beklediğimiz seviyede olmayan şirketlerimiz bünyesinde, organizasyonel ve operasyonel konuları kapsayan köklü değişim ve yeniden yapılandırma projeleri başlattık. Özellikle Taahhüt Grubu altında Derince ve Ceyhan’daki üretim tesislerini birleştirmek suretiyle, endüstriyel üretim kaslarımızı daha da geliştirecek bir planı uygulamaya koyduk. Böylece, kendi alanında güçlü referanslara ve yetkinliklere sahip olan Tekfen İmalat şirketimiz, enerji sektörünün modüler deniz ve kara ürün taleplerine tek noktadan çözüm sunabilen bir kuruluş haline geldi. Ayrıca yeni yapılanma kapsamında satın alma ve mali yönetim gibi ortak fonksiyonlar merkezileştirilerek hem verimlilik hem tasarruf sağlandı.

Tarımsal sanayi ve terminalcilik faaliyetlerimiz için, global ve yerel rekabette bizi öne taşıması maksadıyla önemli bir yatırım planı açıkladık. Yeni girişim ve yatırımlarımızın

finansmanında kullanılmak üzere, asli işlerimizde kullanmadığımız Grubumuza ait önemli gayrimenkulleri kısmi bölünmeler yoluyla ileride büyüme finansmanında kullanabilmek üzere GYO şirketlerinde konsolide ettik. Daha küçük bir dizi gayrimenkul ise, güncel rayiç değerlerinin üzerinde olmak üzere satıldı ve satılmaya devam edilecek. Atıl değerlerimizi daha iyi bir gelecek inşa etmek için aktif hale getirdiğimiz bu süreçte, bütün önemli platformlarda da söylediğimiz gibi ortaklık ve iş birliklerine açık olmaya, hatta bu konuda proaktif bir yol izlemeye karar verdik. Böylece, hem Tarımsal Sanayi hem de Taahhüt Grubu Şirketlerimizi, sinerjiyi ön plana çıkaran ve tamamlayıcı/stratejik iş birlikleri yoluyla gerek ürün ve servis, gerek coğrafya, gerekse teknolojik anlamda global birer oyuncu haline getirmeyi hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda, stratejik planımız çerçevesinde stratejik ortaklık ve iş birliği imkân ve araçlarını belirlemek amacıyla Dome Group Financial Advisers şirketi ile bir danışmanlık sözleşmesi imzaladık. Bu çalışmaların ilk meyvelerini en geç 2024 sonu gibi almaya başlayacağımızı öngörüyoruz.

Tüm bu gelişmeler ışığında, 2023 yılında Tekfen’de tüm paydaşlarımızın önemseydiği yeni bir döneme girdik. Belirlediğimiz rotada, büyüme ve dönüşümü odağına alan bir yolculuğa başladık. Kurulduğu günden bu yana faaliyet gösterdiği alanlara öncülük etmiş ve bugüne kadar birçok önemli dönüşüm projesini başarıyla hayata geçirmiş bir Grup olarak, düşük karbon ekonomisine geçişte de üstümüze düşeni yapmayı, böylece Türkiye ekonomisine önemli yatırımlar kazandırmayı, faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde yeni istihdam olanakları oluşturmayı, yeni teknolojiler ve iş modelleriyle bulunduğumuz sektörlerle öncülük etmeyi, sürdürülebilir ve kârlı bir yapı oluşturarak tüm paydaşlarımıza değer yaratmayı amaçlıyoruz.

Geçmişten gelen birçok zorluğun olumsuz etkisini finansal olarak hissettiğimiz bir yılı geride bırakırken, yeni stratejik yaklaşımımız, bizi heyecanlandıran yeni hedeflerimiz, yüksek motivasyon ve enerjimizle 2024 yılına umutla bakıyoruz.

Saygılarımla,

**Hakan Göröl**  
Grup Şirketler Başkanı



Tekfen İnşaat'ın yapımına devam ettiği Azerbaycan Merkez Bankası binası, modern görünümü ve 163,8 metre yüksekliğiyle başkent Bakü'nün simge binalarından biri olmaya adaydır.

# Mühendislik ve Taahhüt Grubu Profil

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, 68 yıllık geçmişi, taşeronlarla birlikte 10 bine yakın çalışanı ve bugüne kadar üstlendiği 400’ü aşkın projesiyle Türk mühendislik ve müteahhitlik sektörünün dünyadaki önde gelen temsilcilerinden biridir. Farklı sektörlerle yönelik geniş bir deneyime sahip olan Grup, proje yönetiminde uluslararası standartlara yüksek bağlılığı, kendini sürekli geliştiren yapısı, sözüne sadakati temel alan iş modeli, bugüne kadar elde ettiği başarıları ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımıyla uluslararası arenada tercih edilen bir müteahhittir.

**B**ugüne kadar dünyanın 20 farklı ülkesinde ve 10 farklı saat dilimini kapsayan geniş bir coğrafyada çok sayıda projeyi hayata geçiren Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, boru hatları, petrol ve gaz terminalleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz petrol platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, petrokimya tesisleri, otoyol ve metro projeleri, spor kompleksleri, çelik yapı üretimi, üst ve altyapı projeleri gibi alanların çoğunda müşterilerine EPC (Engineering, Procurement, Construction - Mühendislik, Tedarik, İnşaat) ve Design & Build (Tasarla ve İnşaat) bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.

Müteahhitlikte olduğu gibi mühendislik alanında da kurulduğu günden bu yana çokdisiplinli bir yaklaşımı benimseyen ve en gelişmiş teknolojileri iş süreçlerinin bir parçası haline getiren Grup, müşterilerinin ihtiyaçlarını en verimli ve etkili şekilde karşılayarak maksimum müşteri memnuniyetini sağlamayı ana odak noktalarından biri kabul etmektedir. Projelerinin önemli bir bölümünü yurt dışında gerçekleştiren Grup, sağladığı istihdam ve uluslararası arenada

müşterilerine sunduğu hizmet kalitesiyle Türk müteahhitlik sektörünün en saygın isimleri arasında yer almaktadır.

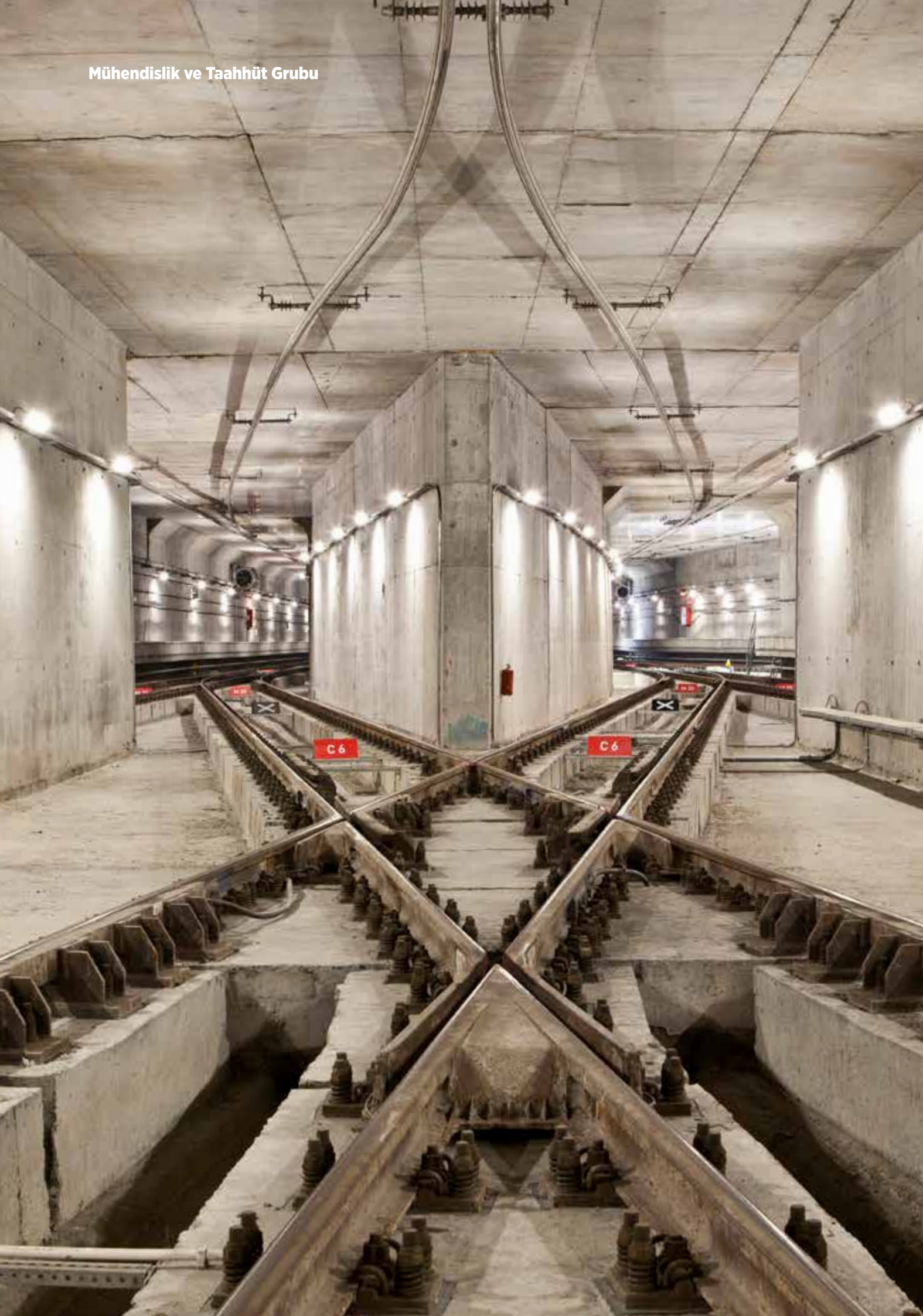
Grup, tüm faaliyetlerini uluslararası Kalite, İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemi standartlarına tam uyumlu şekilde yürütmektedir. Grubun insana verdiği önem, bugüne kadar birçok projede dünya çapında kazasızlık başarıları elde etmesini sağlamıştır. Grup, SEÇ-K (Sağlık, Emniyet, Çevre-Kalite) konusundaki yaklaşımı ve uygulamalarındaki yüksek performansı nedeniyle işveren idareler tarafından sayısız kez ödüllendirilmiştir.

## Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu’nun ana şirketi olan Tekfen İnşaat, hizmetlerini kardeş şirketleri ve stratejik ortaklıklarıyla beraber, dünya çapında geniş bir coğrafyaya dağılmış müşterilerine anahtar teslimi olarak sunmaktadır. “Mühendislik, Tedarik ve İnşaat” (EPC) bazlı projelerde geniş bir deneyim ve yetkinliğe sahip olan Tekfen İnşaat, projeler için gereken yapısal çelik ve boru imalatlarını 2023 yılında Tekfen İmalat bünyesinde konsolide edilen Derince ve Ceyhan Tesisleri ile Azerbaycan’da Hazar Denizi kıyısında yer alan Bayıl Çelik İmalat Tesisi ve Kazakistan’daki Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi’nde yapmaktadır.

Faaliyetlerini geniş bir coğrafyada sürdüren Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, yüksek kalite standartları ve farklı alanlardaki deneyimiyle uluslararası ölçekte tercih edilen bir iş ortağıdır.





ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 ve ISO 27001:2013 sertifikalarına sahip olan Tekfen İnşaat, iş sağlığı ve güvenliği, kalite, kaynakların verimli kullanılması ve çevre başlıklarında sergilediği yüksek performansla sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlamaktadır.

#### **Tekfen Mühendislik A.Ş.**

Grup içi ve grup dışı projelerde mühendislik tasarımı, satın alma ve proje yönetimi hizmetlerini veren Tekfen Mühendislik A.Ş., teknolojik açıdan zorlu ve yüksek know-how gerektiren taahhüt projelerinin çözüm ortağı olabilecek yetkinliğe sahip, Türkiye'nin öncü mühendislik şirketlerinden biridir. Yurt içinde ve dışında büyük ölçekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat); EPCM (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/ Denetim) ve Design & Build (Tasarla ve İnşa Et) bazlı projelerde geniş deneyime sahip olan şirket, temel ve detay mühendislik, mimari ve bina çözümleri, köprü ve viyadükler, ulaştırma ve altyapı tesisleri, enstrüman ve kontrol, proses, risk analizi ve tasarım güvenliği, yapısal tasarım, proje yönetimi, kontrollük hizmetleri, lazer tarama, 3D model entegrasyonu ve dijital çözümler gibi alanlarda hizmet sunmaktadır. Tekfen Mühendislik, insan gücü ve bilgi birikiminin yanı sıra kullandığı yenilikçi teknolojilerle de öne çıkmaktadır.

#### **Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.**

1970 yılından bu yana endüstriyel tesislerin çeşitli depolama ve proses ekipmanları ihtiyacına cevap veren Tekfen İmalat, silindirik ve küresel depolama tankları, basınçlı kaplar, proses kolonları, reaktörler, ısı eşanjörleri, atık ısı geri kazanım kazanları, basınçlı boru devreleri ve ağır çelik konstrüksiyon üretimi ile müşterilerine geniş bir portföyde hizmet sunmaktadır. Şirket, Tekfen Grubu'nun yanı sıra uluslararası müteahhitlik firmaları, rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri, demir-çelik fabrikaları, enerji santralleri ile LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketlere de uluslararası standartlarda mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri vermektedir.

#### **Yurtdışı şirket ve iştirakleri**

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun çatısı altında yer alan HMB - Hallesche Mitteldeutsche Bau AG (HMB), tedarik ve tedarik finansmanı konusunda uzmanlaşmış bir şirket olup Almanya'da faaliyet göstermektedir.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR ile Tekfen İnşaat ortaklığında 1996 yılında kurulan Azfen, bugüne kadar Azerbaycan ve Gürcistan'da birçok önemli petrol ve gaz tesisinin inşaatına imza atarak, çokuluslu şirketlerin bölgedeki en güvenilir çözüm ortaklarından biri olmuştur.

Kazakistan'da 2002 yılında kurulan GATE, 2018-2023 yılları arasında Tekfen İnşaat'ın %100 pay sahipliğinde; 2023 yılından itibaren ise Tekfen GATE Şubesi olarak projelendirme, inşaat ve montaj işlerini içeren birçok önemli projeyi başarıyla hayata geçirmeye devam etmektedir.



Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, bünyesindeki mühendislik, inşaat, imalat şirketleri ve yurt dışı iştirakleriyle müşterilerine EPC, EPCM ve Design & Build bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.



# 2023 Faaliyetleri

Uluslararası müteahhitlik sektörü açısından 2023, zorlu pandemi sürecinin ardından 2022’de patlak veren Rusya-Ukrayna Savaşı’nın etkilerinin devam ettiği, yüksek enflasyon ve ekonomik durgunluğun dünya genelinde kendini hissettirdiği, öte yandan yüksek girdi maliyetleri ile emtia sorunlarının sektörü zorladığı bir yıl olarak kayıtlara geçmiştir. Ekim 2023’te başlayan Hamas-İsrail çatışması da bölgede uzun süreceği tahmin edilen bir kaosa neden olarak belirsizlikleri artırmıştır.

**D**ünyada yatırımları da kısıtlayan yüksek enflasyon ve sıkılaşan finansal koşullar, kısa vadede küresel inşaat sektörünün büyümesinin önündeki en önemli engel olarak görülmektedir. GlobalData’nın tahminlerine göre 2023 yılında çok sınırlı bir büyüme sergileyen küresel inşaat sektörünün ivme kazanması ancak 2024’ten itibaren küresel ekonomik istikrarın yeniden sağlanmaya başlamasıyla mümkün olacaktır. Diğer yandan teknolojik gelişmeler, modern inşaat yöntemleri, sürdürülebilirlik, akıllı bina pazarındaki gelişmeler ve dijital dönüşüm gibi kavramlar da küresel inşaat sektörünü artan bir oranda etkilemektedir.

Petrol fiyatları, arz ve talepteki hızlı değişkenlik nedeniyle 2023 yılında dalgalı bir seyir izlemiştir. Bir önceki yıl 139 dolar seviyesini aşan Brent petrolün varil fiyatı, resesyon endişeleri nedeniyle yıla 86 ABD doları seviyesinden başlamıştır. Petrol fiyatları Rusya ve Suudi Arabistan’ın arzı kısması nedeniyle yılın üçüncü çeyreğinde yükselişe geçse de, ABD ve Çin başta olmak üzere küresel ekonomiye ilişkin olumsuz beklentiler nedeniyle yılı 77 ABD doları ile tamamlamıştır. Böylece ham petrol fiyatları, son üç yılın en düşük seviyesine gerilemiştir.

Dünyada izlenen sıkı para politikalarının ve artan jeopolitik risklerin yarattığı zorluklara rağmen Türkiye’deki yurt dışı müteahhitlik sektörü 2023 yılında 27,4 milyar ABD dolarlık bir proje hacmine ulaşarak bir önceki yıla göre yaklaşık %39’luk büyüme

sergilemiştir (2022: 19,7 milyar ABD doları). Böylece, Türk müteahhitlik sektörü ilk kez dışa açıldığı 1972 yılından bu yana 135 ülkede üstlendiği 12.071 projeyle toplam 501 milyar 878 milyon ABD doları tutarında portföy büyüklüğüne ulaşmıştır. Türk inşaat sektörü, 2023 yılında ENR dergisinin “Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi” listesinde 41 firma ile, sayı itibarıyla dünya ikinciliğini muhafaza etmiştir.

Yıl boyunca Suudi Arabistan ve Irak’la siyasi ilişkilerde yaşanan olumlu gelişmeler ve karşılıklı gerçekleştirilen resmi ziyaretler, her iki ülkenin de yeni projeler açısından öne çıkmasını sağlamıştır. Türkiye’yi Basra Körfezi’ndeki Faw Limanı’na bağlaması düşünülen ve Yeni İpek Yolu olarak da adlandırılan “Kalkınma Yolu Projesi”, Türk müteahhitlik sektörünün Körfez ülkelerindeki faaliyetleri açısından büyük bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bir hızlı tren hattının yanı sıra otoyol, petrol nakil hattı ve gaz nakil hattı gibi unsurları da kapsamayı planlanan proje, “Körfez ülkelerinin jeopolitiğini değiştirecek bir adım” olarak tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan Türk müteahhitlik sektörünün potansiyel pazarlar olarak gördüğü Afrika, Uzakdoğu ve Latin Amerika ülkelerine ilgisi 2023 yılında da devam etmiştir. Özellikle inşaat sektörünün yurt dışı faaliyetleri açısından en önemli ihtiyacı olan finansman konusunun çözülmesi için Afrika ve Asya Kalkınma Bankaları ile temaslar ve görüşmeler 2023 yılında da devam etmiştir. Yenilenebilir enerji yatırımlarında beklenen

# 107

**Tekfen İnşaat, 2022 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2023 listesinde, “Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması” arasında 107. sırada yer almıştır.**

Grup şirketlerinden Toros Tarım’ın Ceyhan Terminali’ndeki kapasitesini artırmak amacıyla 2021 yılında başlatılan Batı İskele Güçlendirme ve Uzatma Projesi, Tekfen Mühendislik ve Tekfen İnşaat’ın ortak çalışmasıyla 2023 yılında tamamlanmıştır.

artış ve Yeşil Mutabakat kapsamında gerçekleştirilecek yenileme projeleri, müteahhitlik sektörü için yeni fırsatlar oluşturmaya devam edecektir. Bu bağlamda, 30 Kasım - 12 Aralık 2023 tarihlerinde Birleşik Arap Emirlikleri'nin ev sahipliğinde Dubai'de düzenlenen COP28'de ilk kez yapılan "fosil yakıtlardan uzaklaşma" çağrısı, bir takvime bağlanmamasına rağmen tarihi niteliktedir. Ayrıca konferansa katılan 132 ülke, 2030 yılına kadar yenilenebilir enerji kapasitesini üç katına çıkarma ve enerji verimliliğini iki katına çıkarma taahhüdünde bulunmuştur.

2023 yılı, Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu için yeniden yapılanma ve hedeflerini 5 yıllık Stratejik Plan doğrultusunda yeniden gözden geçirme yılı olmuştur. Bu bağlamda, Grup bünyesinde yer alan küçük-orta ölçekteki şirketlerin insan kaynakları, mali işler, BT ve satın alma gibi fonksiyonları birleştirilerek, tek bir yapı altında Grubun tamamına hizmet verecek ve Grup içerisindeki sinerjileri gözeterek şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Ayrıca, Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun özellikle imalat konusundaki yetkinliklerinin yenilenebilir enerji, döngüsel ekonomi ve yeşil üretim gibi konularda Tekfen'in diğer iş kollarıyla ortak projeler geliştirebileceği ve ortak sinerjiler yaratabileceği alanlara yönlendirilmesi için çalışmalara başlanmıştır. Bu gibi yenilikçi alan ve yaklaşımların, Mühendislik ve Taahhüt Grubu için yeni fırsatlar ve rekabetçi iş alanları oluşturacağına inanılmaktadır.

*Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun yeni 5 yıllık Stratejik Plan hedeflerine uygun olarak yeniden yapılandırılması kapsamında, Grup içerisindeki sinerji noktalarını geliştirmek ve verimliliği artırmak amacıyla Ceyhan İmalat Tesisi, Tekfen İmalat A.Ş.'nin bünyesine dâhil olmuştur.*

1993 yılında işletmeye alınan Ceyhan İmalat Tesisi kurulduğu günden bugüne kadar 345.400 ton çelik, boru ve modüler yapı üretimi gerçekleştirmiş olup 2023 yılında 22.470 ton imalat yapmıştır.



# Tekfen İnşaat

Dünyanın yüksek enflasyon ve ekonomik durgunluk nedeniyle zorlu bir dönemden geçtiği, öte yandan bulunduğumuz coğrafyayı yakından ilgilendiren jeopolitik risklerin arttığı 2023 yılında Tekfen İnşaat, halihazırda devam eden projeleri en verimli şekilde tamamlama önceliğiyle hareket etmiştir.

**R**usya-Ukrayna Savaşı ve Rusya'ya yönelik olarak getirilen yaptırımlar, Tekfen İnşaat'ın bu ülkedeki projesini sonlandırmasını olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer yandan 2023 yılında genel olarak düşük seyreden, ancak Hamas-İsrail çatışması ile yükseliş eğilimine giren petrol fiyatlarının yarattığı belirsizlik, özellikle Ortadoğu ülkelerindeki altyapı yatırımlarına yönelik karar süreçlerinin de ertelenmesine yol açmıştır. Dünyada izlenen sıkı para politikaları, devletlerin ve şirketlerin finansmana erişimini zorlaştırmış ya da pahalılaştırmıştır. Bu da yeni yatırımlar konusunda duraksamalara neden olmuştur.

Ertelenen yatırımlara rağmen Tekfen İnşaat'ın 2023 yılı sonu kalan iş miktarı (backlog) 894 milyon ABD doları düzeyinde gerçekleşmiştir (2022: 1,217 milyar ABD doları). Tekfen İnşaat, 2022 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2023 listesinde, "Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması" arasında 107. sırada yer almıştır. Tekfen İnşaat'ın yanı sıra Tekfen Mühendislik'in de "Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması" listesine girmesiyle, Tekfen her iki listede birden yer alan tek Türk şirketi olmuştur.

Tekfen İnşaat, 2023 yılında Katar, Suudi Arabistan ve Irak gibi hedef pazarların yanı sıra Doğu Avrupa ve özellikle Romanya pazarına yönelik teklif çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Şirket, 2023 sonu itibarıyla

toplam 22 adet teklif vermiş olup 13 tanesi değerlendirme aşamasındadır. Önümüzdeki yakın gelecekte teklif verilecek 8 proje için çalışmalar devam etmektedir. Tekfen İnşaat, 2023 yılında toplam 201 milyon ABD doları tutarında yeni iş almıştır. Henüz sözleşmesi imzalanmamış işlerin yanı sıra sonucu beklenen tekliflerle birlikte 2024 yılında yeni iş miktarının artması hedeflenmektedir.

2023 yılında sözleşmesi imzalanan "TANAP Acil Boru Hattı Onarımı, Acil Olmayan Boru Hattı Onarımı ve Proje Değişiklikleri Hizmetleri" projesi, geçmişte Tekfen'in de inşasında yer aldığı TANAP Boru Hattı ile ilgili acil onarım gerekliliklerinde 48 saat içinde harekete hazır ekipman ve personel sağlanmasını, ayrıca boru hattı ve istasyonlar boyunca çeşitli proje tadilatları ile acil olmayan onarımların gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bu işler ayrı hizmet siparişleri halinde düzenlenecektir.

BTC Ham Petrol Boru Hattı'na yönelik olarak, 2024 yılında gerçekleşmesi beklenen ilave iyileştirme ve tamir işleri için 12 Eylül 2023 tarihinde BTC Company ile yeni bir sözleşme imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme, Ceyhan Deniz Terminali'nde bulunan iskeledeki yükleme hatlarında korozyon sonucu oluşan hasarların tespit edilerek onarılmasını, IPT1 istasyonu içerisinde Relief Tank işi için mühendislik, satın alma ve saha yapım işlerini ve farklı lokasyonlarda 8 adet dere geçişinin iyileştirilmesini kapsamaktadır.

Türkiye'de alınan diğer işler arasında, SASA ile imzalanan "Yeni Elyaf ve MTR Tesisleri

ENR 2023 sonuçlarına göre Tekfen İnşaat'ın "Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması" ve Tekfen Mühendislik'in "Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması" listelerine girmesiyle, Tekfen, her iki listede birden yer alan tek Türk şirketi olmuştur.

Önceki yıllarda TANAP Boru Hattı'nın Sivas-Eskişehir arasındaki 513 km'lik LOT 3 kısmı ile Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi'ni başarıyla üstlenen Tekfen İnşaat, 2023 yılında boru hattının onarım ve tadilat gereksinimlerini karşılamak üzere yeni sözleşme imzalamıştır.





Projesi Mekanik ve Elektrik Montaj İşleri” projesi, şirketin Adana Seyhan’da kurulacak elyaf ve tekstil/şişe/pet cipsi üretim tesisinin yapım işlerini kapsamaktadır. Tekfen İnşaat ayrıca 2023 yılında Grup şirketlerinden Toros Tarım’ın Adana Ceyhan’daki terminalcilik faaliyetlerini geliştirmek üzere 60 bin ton kapasiteli tahıl deposunun inşasını üstlenmiştir. Projenin 2024 yılında tamamlanması planlanmaktadır.

Yurt dışında ise, Irak’ta ROO (Rumaila Oilfield Organization) ile imzalanan Rumaila Genel Montaj İşleri (GCS2) projesi, Şirket’in 2023 yılında bölgede tamamladığı işlerin devamı niteliğinde olup işveren tarafından yayınlanacak iş emirleri ile yürütülecektir.

Diğer yandan 2023 yılında, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları ile süreç iyileştirme, operasyonel verimlilik ve maliyet optimizasyonu çalışmaları yoğun bir şekilde devam etmiştir.

# 201

milyon USD

**Katar, Suudi Arabistan ve Irak gibi hedef pazarların yanı sıra Doğu Avrupa ve özellikle Romanya pazarına yönelik teklif çalışmalarını yoğunlaştıran Tekfen İnşaat, 2023 yılında 201 milyon ABD doları tutarında yeni iş almıştır.**

Tekfen, geçmişte birçok önemli proje gerçekleştirdiği Irak’taki varlığını 2023 yılında da ülkenin Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası’nda yürüttüğü projelerle sürdürmüştür.





## Projeler

### Boru Hattı Projeleri

Tekfen İnşaat'ın faaliyetleri arasında ilk günden bu yana önemli bir yere sahip olan boru hatları, şirketin ana uzmanlık alanlarından biridir. Şirket, bugüne kadar dünyanın farklı coğrafyalarında, farklı akışkanlar için ve farklı çaplarda 7.500 kilometreden fazla boru hattı inşa ederek, bu alanda dünya çapında deneyim kazanmıştır.

### BTC Türkiye Boru Hattı İnşaat, Mekanik, Enstrümantasyon ve Elektrik Tamir İşleri

Bakû-Tiflis-Ceyhan (BTC) Ham Petrol Boru Hattı'nın Türkiye sınırları içinde kalan 1.071 kilometre uzunluğundaki kısmının onarım ve iyileştirme çalışmaları 15 yıla yakın bir süredir Tekfen İnşaat tarafından sürdürülmektedir. 2019 yılında 3 yıllığına uzatılan sözleşme, boru hattında belirlenen noktalarda güzergâh değişikliği ve by-pass hatları yapılması, hasarlı kısımların tamiri ve güçlendirme çalışmaları gibi işleri kapsamaktadır. 13 Kasım 2023'te imzalanan zeyilname ile sözleşmenin bitiş tarihi 30 Mart 2024 olarak güncellenmiştir. Bununla birlikte, yeni işlerin eklenmesiyle proje toplam ilerlemesi %91 olarak revize edilmiştir.

### Haradh Uydu Kompresör İstasyonları Boru Hatları

Suudi Arabistan'ın ulusal petrol ve doğalgaz şirketi Saudi Aramco, ülkedeki Enerji Verimliliği Programı kapsamında Haradh ve Hawiyah bölgelerindeki 866 adet kuyuda gaz üretiminin iyileştirmesini ve sürdürülebilir hale getirilmesini amaçlamaktadır. Tekfen İnşaat, 2018 yılında Saudi Aramco ile imzaladığı sözleşme kapsamında çeşitli boru hatlarının inşası, kuyu başı mekanik aksamalarının yenilenmesi, vana istasyonu montajı ve gaz basınçlandırma istasyonlarının modifikasyonu gibi işleri üstlenmiştir. Proje kapsamında yer alan üç adet sahanın tamamının Mekanik Tamamlama (Mechanical Completion) sertifikaları işverenden alınmıştır. Tekfen'in sözleşme kapsamındaki garanti sorumluluğunun süresi bir yıl olup 2024 sonunda tamamlanacaktır.

### Petrol, Gaz ve Petrokimya Projeleri

Tekfen İnşaat, özellikle petrol, gaz ve petrokimya endüstrilerine yönelik uzmanlığı sayesinde bugüne kadar dünyanın farklı bölgelerinde birçok dev ölçekli rafineri, terminal, üretim tesisi ve tank çiftliği projelerinde yer almıştır. Türkiye'de İpraş, Tüpraş ve Star Rafinerileri; Aliğa Petrokimya Kompleksi ve BTC Ceyhan Deniz Terminali; Fas'ta Samir Rafinerisi; Azerbaycan'da Sangaçal Terminali; Kazakistan'da Atyrau Rafinerisi ile Kashagan Saha Geliştirme Ana İşleri; Özbekistan'da Fergana Rafinerisi; Suudi Arabistan'da Yanbu ve Petrorabigh Rafinerileri ve Katar'da LDPE Tesisi, Tekfen İnşaat'ın bu alandaki yetkinliğini ispatladığı projelerden bazılarıdır.

### Basra Rafinerisi İyileştirme Projesi Altyapı ve İnşaat İşleri

JGC (Japan Gasoline Co., Ltd.) tarafından Irak'ta Basra Rafinerisi'nde yürütülen modernizasyon işleri kapsamında Sıvı Katalitik Parçalama Ünitesi, Vakumlu Distilasyon Ünitesi ve Dizel Kükürt Giderme Ünitesi'nin inşaat işlerini Tekfen İnşaat üstlenmiştir. 2022 yılında başlayan proje Eylül 2023 itibarıyla tamamlanmıştır.

### Rumaila Genel Montaj İşleri

Irak'ın Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası'nda inşa edilecek Su ve Tuz Ayrıştırma Üniteleri'nin yapımı için 2016 yılında imzalanan, ancak Covid-19 salgını nedeniyle ara verildikten sonra Faz 2 olarak Ocak 2021'de yeniden başlayan proje 2023 itibarıyla tamamlanmıştır. Bir BP, China Petroleum ve BOC (Basra Oil Co.) konsorsiyumu olan ROO (Rumaila Oilfield Organization) ile Ocak 2023'te iş bazlı yeni bir sözleşme imzalanmıştır. 48 ay süreli çerçeve sözleşme kapsamında iki ayrı tesisin montajının yapılması planlanmaktadır. Güney Rumaila bölgesinde yer alan Mishrif Qurainat Dehidratör ve Tuz Ayrıştırma ünitesi, halihazırda çalışan bir üretim tesisinin içinde yer alan bir "brown field" projesidir. Yine Güney Rumaila bölgesindeki PWRI-2 projesi ise bir "green field" projesi olup, üretim kapasitesini artırmak için mevcut petrol

# 15 yıl

**BTC Ham Petrol Boru Hattı'nın Türkiye sınırları içinde kalan 1.071 kilometre uzunluğundaki kısmının onarım ve iyileştirme çalışmaları 15 yıla yakın bir süredir Tekfen İnşaat tarafından sürdürülmektedir.**

Tüpraş İzmir Rafinerisi'ndeki FCC Ünitesi'nde devam etmekte olan Akışkan Katalitik Parçalayıcı Modernizasyon Montaj İşleri'nin Mart 2025'te tamamlanması planlanmaktadır.

kuyularına su enjekte edilmesini içermektedir. 2023 itibarıyla proje genelinde %31,1 ilerleme sağlanmıştır.

#### FGP Projeleri

Tekfen İnşaat, Kazakistan'da TengizChevroil tarafından yürütülen Gelecek Gelişim Projesi (Future Growth Project - FGP) yatırım hamlesi kapsamında 2017 yılında FGP Çoklu Kuyu Başları Projesi'ni üstlenmiştir. Kapsamı bugüne kadar birçok kez genişletilen projenin Eylül 2023 tarihinde tamamlanması planlanmakla birlikte, malzeme temininde yaşanan zorluklar nedeniyle bitiş tarihi 2024 yılının ikinci çeyreği olarak revize edilmiştir. Projede kaynak işleri hariç ana kapsamdaki işler %100 oranında tamamlanmıştır. Ek kapsamdaki işlerdeki toplam ilerleme ise %92 seviyesindedir.

#### NCOC Mevcut Tesisler Tadilatı İnşaat İşleri

Kazakistan, Atyrau bölgesinde yer alan bir endüstriyel tesisteki bakım ve onarım işleri için NCOC (North Caspian Operating Company) ile Mayıs 2021 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Çerçeve sözleşme süresi 5 yıl olup, bu süre boyunca iş paketleri için işveren tarafından davet usulü ihale yapılacaktır. 2023 sonu itibarıyla proje yapım ilerlemesi %97,82'dir.

#### Tüpraş İzmir Rafinerisi Akışkan Katalitik Parçalayıcısı Modernizasyon Montaj İşleri

Sözleşmesi 2022 yılında imzalan proje, Tüpraş İzmir Rafinerisi'ndeki FCC Ünitesi'nde baca gazı arıtımını ve enerji geri kazanımını amaçlamaktadır. Projede mühendislik işleri Tüpraş; satın alma, imalat ve yapım işleri ise Tekfen İnşaat tarafından yürütülmektedir. Projede montajı yapılacak olan 4 adet büyük ekipman Tekfen İmalat tarafından üretilmektedir. Projenin Mart 2025'te tamamlanması planlanmaktadır.

#### Kırıkkale Rafinerisi Yangınla Mücadele Sistemlerinin Modernizasyonu

Tüpraş ile Tekfen İnşaat arasında, Kırıkkale Rafinerisi'nde bulunan Yangınla Mücadele Sistemlerinin Modernizasyonu 3. Etap İşleri için Ağustos 2022 tarihinde sözleşme

imzalanmıştır. Sözleşme süresi 720 gün olup tamamlama tarihi Ağustos 2024'tür. 2023 itibarıyla projenin ilerleme oranı %34,9'dur.

#### Tüpraş Kırıkkale Rafinerisi Kükürt Geri Kazanım Ünitesi

Sözleşmesi Haziran 2022'de imzalanan proje, Kırıkkale Rafinerisi içerisinde sülfür geri kazanım ünitesi, yeni katı kükürt sahası, üniteler arası bağlantılar ve yeni trafo merkezi olarak 4 ana kırılmadan oluşmaktadır. EPC bazlı bir proje olduğundan tasarım, satın alma ve yapım aşamaları Tekfen tarafından yürütülmektedir. Sözleşmesi Haziran 2022'de imzalanan projenin hedef iş programına göre tamamlanma tarihi Mayıs 2025 olup, mühendislik ve imalat işleri 2023 boyunca programa uygun bir şekilde devam etmiştir.

#### Açık Deniz (Offshore) Platform İşleri

Açık deniz platformları, Tekfen İnşaat'ın mühendislik, imalat ve inşaat alanında ulaştığı uzmanlığın en önemli göstergelerinden biridir. Şirket, açık deniz platformlarını Bakû yakınlarındaki Bayıl Çelik İmalat Tesisi'nde inşa etmektedir. Şirketin 2005 yılında inşa ettiği 14.500 ton ağırlığındaki ilk Kompresör ve Su Enjeksiyon Platformu'nu daha sonra 2008 yılında 13.500 ton; 2013 yılında 18.500 ton; 2017 yılında ise toplam 26.442 ton ağırlığında ve aynı anda inşa edilen iki deniz platformu izlemiştir.

#### ACE Projesi Platform ve Sondaj Tesisleri İmalatı için Proje Yönetimi ve Destek Hizmetleri

Tekfen İnşaat'ın Azerbaycan'daki iştiraki Azfen, 2019 yılında, Hazar Denizi'nde BP Exploration tarafından geliştirilen Azeri-Çırac-Güneşli Petrol Havzası yatırımı kapsamında üstlendiği 16.936 ton ağırlığındaki ACE Platform projesini 2023 itibarıyla tamamlamıştır. Şirketin bugüne kadar inşa ettiği 6. platform projesi olan ACE Petrol Sondaj ve Üretim Platformu, delme modülü, hizmet ve yaşam ünitelerinden oluşmaktadır. Platform için Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in de katıldığı bir tören yapılmış, törende ayrıca Azfen'e 18 milyon insan/saat kazasızlık ödülü verilmiştir.

# 16,9 bin ton

**Tekfen İnşaat'ın iştiraklerinden Azfen'in bugüne kadar inşa ettiği 6. platform projesi olan ACE Petrol Sondaj ve Üretim Platformu 16.936 ton ağırlığında olup, yenilikçi bir teknolojiyle dünyada ilk kez uzaktan çalıştırılacaktır.**

ACE Petrol Sondaj ve Üretim Platformu 7 Ağustos 2023 tarihinde denize indirilmiştir.





7 Ağustos 2023 tarihinde denize indirilen platformun günde 100 bin varile kadar üretim yapması planlanmaktadır. Yenilikçi bir teknolojiyle dünyada ilk kez uzaktan çalıştırılacak olan platformun işletme süresi boyunca 300 milyon varile kadar üretim yapması beklenmektedir. İşveren idare ile proje yönetimi ve destek hizmetleri sözleşmesi 2024 yılı sonuna kadar uzatılmıştır.

### Otoyol ve Ulaşım Projeleri

Otoyollar, bugüne kadar yurt içinde ve yurt dışında birçok önemli ulaşım projesine imza atan Tekfen İnşaat'ın diğer bir uzmanlık alanıdır. Türkiye'de Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG), Gaziantep-Birecik, Perşembe-Bolaman ve Çiftelhan-Pozantı Otoyolları; Kuveyt'te Fahaheel Otoyolu; Fas'ta Tanca-Port de l'Oued Rmel Otoyolu; Katar'da ise Kuzey Otoyolu Lot 2, 3 ve diğer paralel yollar, Tekfen İnşaat'ın bu alanda gerçekleştirdiği başlıca projelerdir.

### Al Khor Expressway

Tekfen İnşaat'ın Katar'da gerçekleştirdiği otoyol projelerine 2016 yılında eklenen Al Khor Expressway, 34 km uzunluğunda 5 gidiş ve 5 geliş olmak üzere toplam 10 şeritli bir otoyol, 10 adet çok katlı kavşak ve toplam uzunluğu 900 km'yi bulan kablo ve yeraltı borulama kanallarının inşasını kapsamaktadır. 2022 FIFA Dünya Kupası'nın düzenlendiği stadyumları birbirine bağlamakta önemli bir rol üstlenen Al Khor Expressway'in büyük bölümü kullanıma açılmıştır. Projenin 2023 yıl sonu itibarıyla ilerlemesi %99,9 olup, test ve devreye alma işlerinden dolayı proje bitiş tarihi Nisan 2024 olarak revize edilmiştir.

### Al Khor Expressway Bağlantı Yolları

Al Khor Expressway projesinin dışında kalan 25,8 km uzunluğundaki 7 farklı bağlantı yolu için işveren Public Works Authority (Ashghal) ile Temmuz 2020'de ayrı bir sözleşme imzalanmıştır. 2023 yıl sonu itibarıyla ilave gelen işler dahil toplam ilerlemesi %99,97 olan projenin bitiş tarihi tasarım ve kapsam değişiklikleri nedeniyle Şubat 2024 olarak revize edilmiştir.

Tekfen İnşaat'ın Katar'da gerçekleştirdiği Al Khor Expressway, Doha'nın kentsel gelişiminde önemli bir rol üstlendiği gibi 2022 FIFA Dünya Kupası sırasında stadyumlar arasındaki ana bağlantıyı sağlamıştır.

## Üstyapı Projeleri

Tekfen İnşaat, dünyanın farklı coğrafyalarında, yüksek binalar ve stadyumlar gibi şehirlerin silüetini belirleyen birçok üstyapı projesini hayata geçirmiştir. Tekfen İnşaat'ın bu alanda gerçekleştirdiği örnekler arasında İstanbul'da Tekfen Tower ve Atatürk Olimpiyat Stadı; Azerbaycan'da SOCAR Tower, Azerbaycan Vergi Bakanlığı Yeni Yönetim Binası ve ENR (Engineering News Record) dergisi tarafından Spor/Eğlence dalında 2015 yılının en iyi projesi seçilen Bakû Olimpiyat Stadı; Katar'da ise 2022 Dünya Kupası sırasında grup, eleme ve çeyrek final maçlarına ev sahipliği yapan Al Thumama Stadyumu sayılabilir.

### Azerbaycan Merkez Bankası Binası

Tekfen İnşaat, 2021 yılında imzalanan sözleşme ile Azerbaycan Merkez Bankası'nın yeni binasının projelendirme ve yapım işlerini anahtar teslim olarak üstlenmiştir. Modern görünümü ve 163,8 metre yüksekliğiyle başkent Bakû'nun çehresine kalıcı bir imza daha katacak olan Merkez Bankası'nın yeni binası, 35.752 metrekarelik alan üzerine 2'si bodrum olmak üzere 37 katlı olarak inşa edilmektedir. Projenin tasarımı, Frankfurt'taki Avrupa Merkez Bankası'nın da tasarımcısı olan Avusturyalı Coop Himmelblau'ya aittir. İçerisinde geniş açıklıkların olduğu bir atrium ve asma bahçeleri olan, güneş enerjisi panelleri ve cephe içerisine entegre edilen doğal havalandırma kanalları ile enerji kazanımı sağlayan ve çalışanlara ferah bir çalışma ortamı sunan binanın bitiş tarihi Şubat 2025 olarak güncellenmiştir. Projenin toplam ilerlemesi %52,6 seviyesindedir.

## Terminal Projeleri

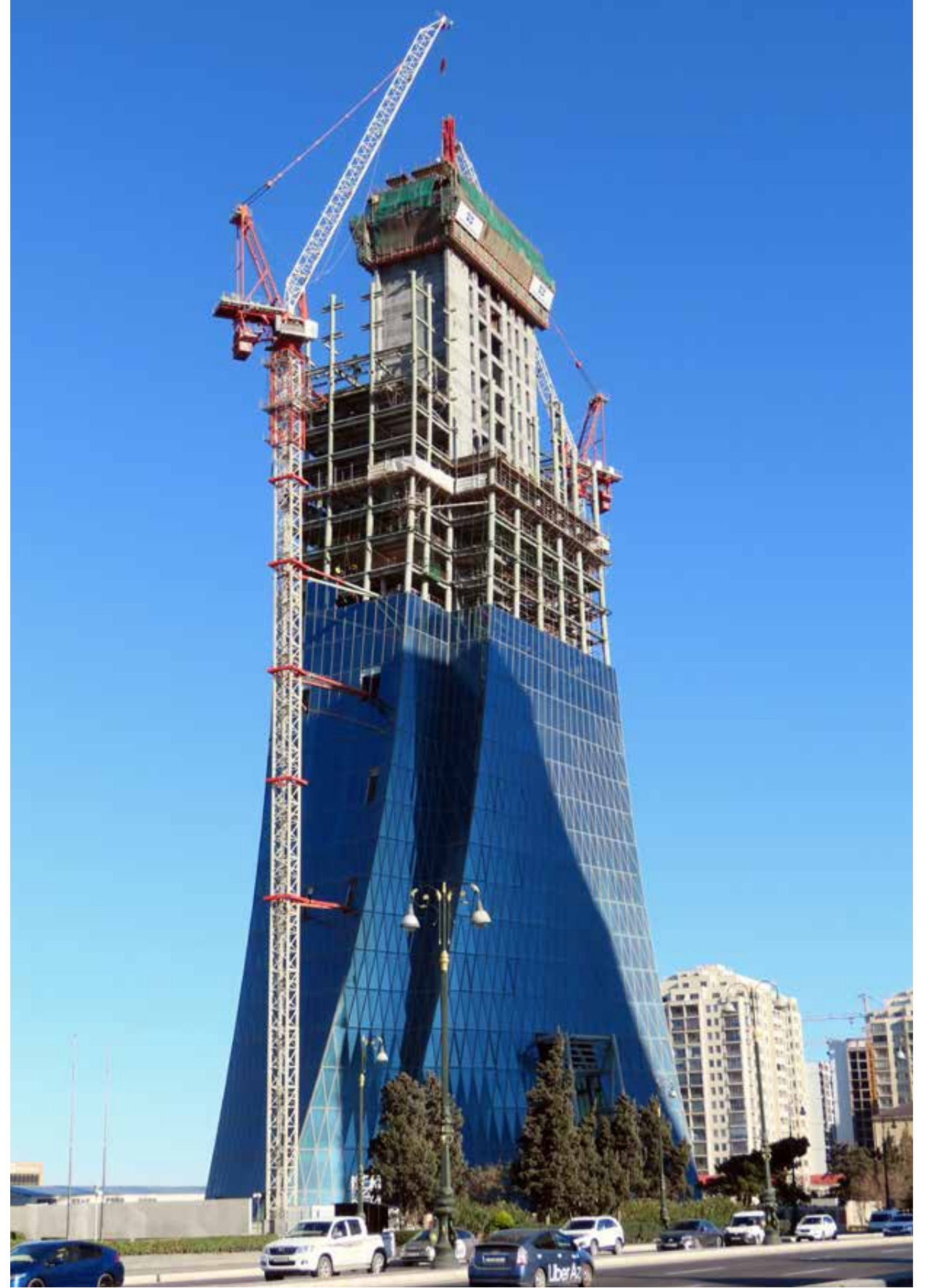
Kara ve deniz terminalleri konusunda geniş bir deneyime sahip olan Tekfen İnşaat, bu alanda gerçekleştirdiği projelerle Türkiye'de ve yurt dışında önemli bir portföy oluşturmuştur. Türkiye'de Irak-Türkiye Ham Petrol Boru Hattı Deniz Terminali, İzmir Rafinerisi Ham Petrol Yükleme Deniz Terminali, BTC Deniz Terminali ve TürkAkım Kıyıköy Alım Terminali; Gürcistan'da Supsa Terminali; Azerbaycan'da ise Sangaçal Terminali ve Şah Deniz Gaz İhraç

Terminali, Tekfen İnşaat'ın bu alanda öne çıkan projeleridir.

### Toros Ceyhan Batı İskele Güçlendirme ve Uzatma Projesi

Tekfen Grup Şirketlerinden Toros Tarım'ın Ceyhan Üretim Tesisi bünyesinde faaliyet gösteren Torosport Ceyhan Limanı'nın geliştirilmesi için 2021 yılında başlatılan proje 2 faza ayrılmıştır. Tekfen İnşaat tarafından üstlenilen 1. faz işleri, limanın iki iskelesinden biri olan Batı İskele'nin sıvı yüklere uygun olarak 1,1 km uzunluktan 2,3 km'ye çıkarılmasını; 80 bin DWT'luk tankerlere uygun bir yükleme platformu, 8 bağlanma dolfeni, 2 adet loop sistemi, mendirek ve römorkör iskelesinin inşasını; ayrıca mevcut iskele bölümlerinin güncel deprem yönetmeliklerine göre güçlendirilmesini içermektedir. Proje EPC bazında üstlenilmiş olup, mühendislik işlerini Tekfen Mühendislik yapmaktadır. 2021 yılında başlayan proje 2023 yılında başarıyla tamamlanmıştır.

Azerbaycan Merkez Bankası'nın 163,8 metre yüksekliğindeki yeni binası, Tekfen İnşaat'ın başkent Bakû'da daha önce inşa ettiği Vergiler Bakanlığı, Olimpiyat Stadyumu ve SOCAR Tower gibi kentin simge binalarından biri olmaya hazırlanmaktadır.



Tekfen Mühendislik, PETKİM İskele 2 ve İskele 3 üzerindeki tüm üstyapı, borulama, elektrik, otomasyon ve dolum kollarının modernizasyonunu içeren PETKİM Jetty Projesi'ni 2023 yılında başarıyla tamamlamıştır.



# Tekfen Mühendislik

Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun katma değeri yüksek anahtar teslimi projeleri hayata geçirmesinde önemli bir yere sahip olan Tekfen Mühendislik, 1984 yılından bu yana yurt içi ve yurt dışındaki sayısız projede edindiği deneyim ve 368 kişiye ulaşan uzman kadrosu ile büyük ölçekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat); EPCM (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/Denetim) ve Design & Build (Tasarla-İnşa Et) bazlı projelerde yetkin bir çözüm ortağıdır.

**T**ekfen Mühendislik; rafineri, petrokimya tesisleri, terminaller, fosil yakıt, gaz ve yenilenebilir enerji santral projeleri ile otoyol, raylı sistemler ve büyük açıklıklı köprüler gibi uzmanlık gerektiren altyapı projelerini kapsayan geniş bir alanda hizmet vermektedir. Şirket, Türkiye’de alanında deneyim, kalite, uzman insan gücü ve bilgi birikimini en son teknolojilerle bir araya getiren kimliğiyle öne çıkmaktadır.

Tekfen Mühendislik, uluslararası inşaat sektörünün saygın dergilerinden Engineering News Record (ENR) tarafından 2023 yılında açıklanan “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listesinde 208. sırada yer almıştır. Liste, firmaların bir önceki yıl ABD doları bazında elde ettikleri tasarım hizmetleri gelirleri baz alınarak oluşturulmaktadır. Tekfen Mühendislik aynı zamanda ENR’nin “Global Sourcebook” çalışmasında endüstriyel alanda Türkiye’den listeye giren tek mühendislik firmasıdır.

Dijitalleşme, Tekfen Mühendislik’in temel önceliklerinden birini oluşturmaktadır. Ağırlıklı temel ve geleneksel mühendislik birikimiyle hizmet verdiği reel ekonomi sektörlerini ve paydaşlarını dijital çözümlerle daha iyi desteklemeyi ve geleceğe hazırlamayı amaçlayan Tekfen Mühendislik, 2020 yılında Dijital Çözümler Bölümü’nü kurarak bu yöndeki yetkinliklerini geliştirmiştir. Aynı şekilde günümüzdeki pazar beklentilerine ve eğilimlere uygun olarak Tekfen Mühendislik, çevre teknolojilerinin tasarımı konusuna

da öncelik vermekte ve bu alanda teknoloji tedarikçileri ile iş birlikleri geliştirerek müşterilerine Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı ve getireceği değişimler, karbon ayak izini azaltıcı teknolojiler, hidrojen teknolojileri, elektrolizörler, karbon yakalama ve depolama, sürdürülebilir kaynaklardan kimyasal ve petrokimya üretimi gibi alanlarda hizmet vermektedir.

Tekfen Mühendislik, stratejik planları içerisinde yer alan, kendisine ve Tekfen Grup Şirketlerine yeni yetkinlikler kazandırma, yeni teknolojilere adapte olma ve daha yüksek katma değerli işler yapma hedefleri doğrultusunda hareket etmektedir. Şirket, pandemi sonrası daralan yatırım piyasası ve azalan büyük projelere rağmen 2023 yılında hem portföyüne yeni müşteriler eklemiş hem de metrolar, savunma ve havacılık sanayi, özel kimyasallar, yenilenebilir enerji teknolojileri gibi yeni çalışma alanlarında projelere imza atarak başarılı bir yılı geride bırakmıştır.

2023 yılında, dünya çapında öncü firmalarla iş birliği yapılarak orta ve büyük ölçekli projelerde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Ulaştırma ve altyapı alanında, İspanya’dan IDOM ve EPTISA, İtalya’dan TECHNITAL ve Kanada’dan JSE gibi öne çıkan firmalarla ortaklıklar sağlanmıştır. Endüstriyel alanda da iş birliği yapılan uluslararası şirketler arasında Honeywell UOP, Axens, Sulzer ve Lummus gibi rafinaj, petrokimya ve yenilenebilir enerji lisanslarına sahip önemli firmalar bulunmaktadır. Bu gibi uluslararası arenanın önde gelen firmalarıyla yapılan ortaklıklar gelecekteki daha büyük

# 208

**Tekfen Mühendislik, Engineering News Record (ENR) tarafından 2023 yılında açıklanan “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listesinde 208. sırada yer almıştır.**

çaplı iş birlikleri için sağlam bir temel oluşturmuştur. Tekfen Mühendislik, dijital projelerde ise Aspentech ve Hexagon ile kurduğu iş birlikleri ve üst düzey mühendislik bilgi birikimi sayesinde endüstriyel tesislerin dijital dönüşümüne sunduğu proje çözümlerini artırarak bu alanda güçlü bir konuma gelmiştir.

2023 yılındaki önemli gelişmelerden bir diğeri de, uzun süredir fizibilite çalışmaları devam eden Tekfen Mühendislik ABD ofisinin faaliyete geçmesidir. Georgia eyaletinin başkenti Atlanta’da kurulan ofisin ulaşım, altyapı ve endüstriyel mühendislik projeleri için ABD’deki fırsatları yakalamak ve teknoloji tedarikçileri ile yakın iş birlikleri kurmak için uygun bir platform oluşturması amaçlanmaktadır.

Tekfen Mühendislik, Tekfen Holding’in 2023 yılında açıklanan yeni stratejik yaklaşımına uygun olarak organizasyonunu yeniden gözden geçirmiş ve merkezileştirilen destek birimleri ve daha yalın operasyonel süreçlerle verimliliğini artırmıştır. Şirketin hizmet kalitesini artırma ve sürdürülebilirlik,

risk yönetimi ve iyi uygulamaları artırma hedeflerine odaklanan Operasyonel Mükemmeliyet birimi oluşturulmuştur. Bu birimin öncülüğünde oluşturulan ekiplerle sürekli gelişim ve iyileştirme amaçlı çalışmalara başlanmıştır.

Tekfen Mühendislik, 2023 yılında ulusal ve uluslararası nitelikte çok sayıda yeni projeye portföyünü güçlendirmiştir. Yeni projeler, Kenya’dan ABD’ye, Irak’tan Romanya’ya geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Şirket, 2024 yılında da özellikle ulaştırma ve altyapı projelerinde Amerika ve Romanya pazarları öncelikli olacak şekilde uluslararası proje portföyünü geliştirmeyi hedeflemektedir.

“Hedefimiz global bir firmaya dönüşmek.”

**Metin Zağyapan**  
Tekfen Mühendislik Genel Müdürü

“Bizim hedefimizde yurt dışına açılarak global bir firma olmak var. Azerbaycan’da, Katar’da çok iyi bilinen bir firmayız. Kenya’daki ofisimiz ile birlikte yavaş yavaş Afrika pazarında yükseliyoruz. Amerika ve İngiltere gibi daha büyük pazarlarda da ofisler açtık. Bu ülkelerde yeni işler almayı amaçlıyoruz. Özellikle ulaştırma ve altyapı bizim kuvvetli bir kasımız. Bu alandaki uzmanlığımızı yurt dışına daha çok taşımamız gerektiğini düşünüyoruz.”



## Projeler

### Endüstriyel Projeler

#### Haditha Rafinerisi Fast FEED Çalışması

Irak'ta NRC'nin (North Refinery Company) planladığı Haditha Rafinerisi yatırımının Ön Mühendislik ve Tasarım (FEED) aşamasında, Tekfen Mühendislik ve Honeywell UOP firması arasındaki uzun soluklu iş birliğiyle hayata geçirilen Fast FEED çalışması, rafinerinin genişletilmesi projesine önemli bir değer katmaktadır. Proje kapsamında, Utilities ve Offsites paketlerinin FEED aşaması da Tekfen Mühendislik tarafından yürütülmektedir. Burada sağlanan bilgi birikiminin, proje FEED aşamasından EPC fazına geçtiğinde, Tekfen Taahhüt Grubu açısından önemli bir teknik ve ticari avantaj yaratması beklenmektedir.

#### PETKİM Jetty Projesi

Tekfen Mühendislik, Grup dışındaki iş ortaklarıyla gerçekleştirdiği projelere 2023 yılında bir yenisini daha eklemiş ve Üstay İnşaat ile yürütülen PETKİM Jetty projesinin mühendisliğini başarıyla tamamlamıştır. Bu kapsamlı proje, PETKİM İskele 2 ve İskele 3 üzerindeki tüm üstyapı, borulama, elektrik, otomasyon ve dolum kollarının modernizasyonunu içermektedir.

#### AKSA Enerji - Santral Taşıma Projesi

AKSA Enerji'nin Manisa ve Van illerinde bulunan 115 MW gücündeki kombine bulunan çevrim santrallerinin Özbekistan'a taşınması projesi 2023 yılında tamamlanmıştır. Proje kapsamında, AKSA Enerji'nin ihtiyaç duyacağı temel ve detay tasarım/ mühendislik çalışmalarının gerçekleştirilmesi, mevcut tesisin yeni sahaya göre kontrolünün yapılması, yapısal tasarımların doğrulanması ve gerekiyorsa güçlendirme yapılması, yenilenecek üniteler için satın alma teknik paketlerinin hazırlanması gibi işler gerçekleştirilmiştir. Bu, Tekfen Mühendislik'in AKSA Enerji için başarıyla tamamladığı üçüncü santral taşıma projesidir.

#### Dow-AKSA Carbon Fiber Expansion Projesi

Tekfen Mühendislik'in 2023 yılında tamamladığı Dow-AKSA'nın Carbon Fiber Expansion Projesi, Şirketin mühendislik yetkinliğini değiştirmekte olan endüstrilere ve geleceğin teknolojilerine adapte edebilme yeteneğini bir kez daha göstermiştir. Şirket, proje ile üstün teknoloji ekipman ve ürünlerde her geçen gün daha fazla kullanılan karbon fiber lif üretimi konusundaki mühendislik ve proje yönetimi tecrübesini daha da geliştirmiş ve bu alanda EPCM projeler yapabilir noktaya bir adım daha yaklaşmıştır.

#### SOCAR Star Rafinerisi

Tekfen Mühendislik, 2023 yılında SOCAR Star Rafinerisi'nde toluen tankının amin tankı olarak kullanılması için, toluen tankı ile amin sistemi arasındaki bağlantı hatlarını başarıyla kurarak projeyi zamanında tamamlamıştır. Ayrıca ana bakım duruşu öncesinde hızla yapılması gereken "KHT Ünitesi Stripper Trim Kondanseri By-Pass Hattı Yapılması" ve "DHT Ünitesi Stripper Trim Kondanseri By-Pass Hattı Yapılması" adlı projeler Ağustos ve Eylül 2023'te başarıyla tamamlanmıştır.

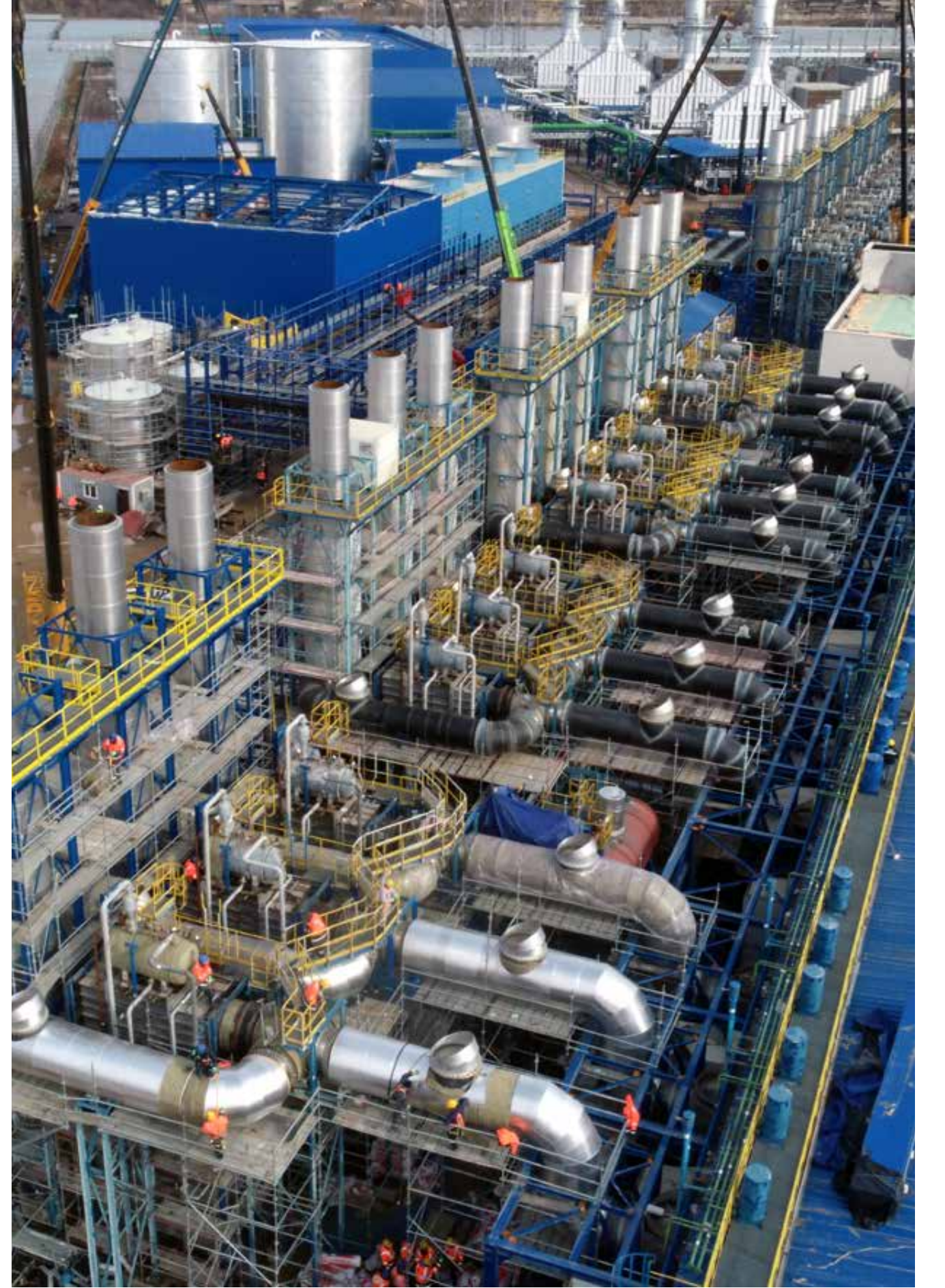
#### Tüpraş İzmir FCC Projesi

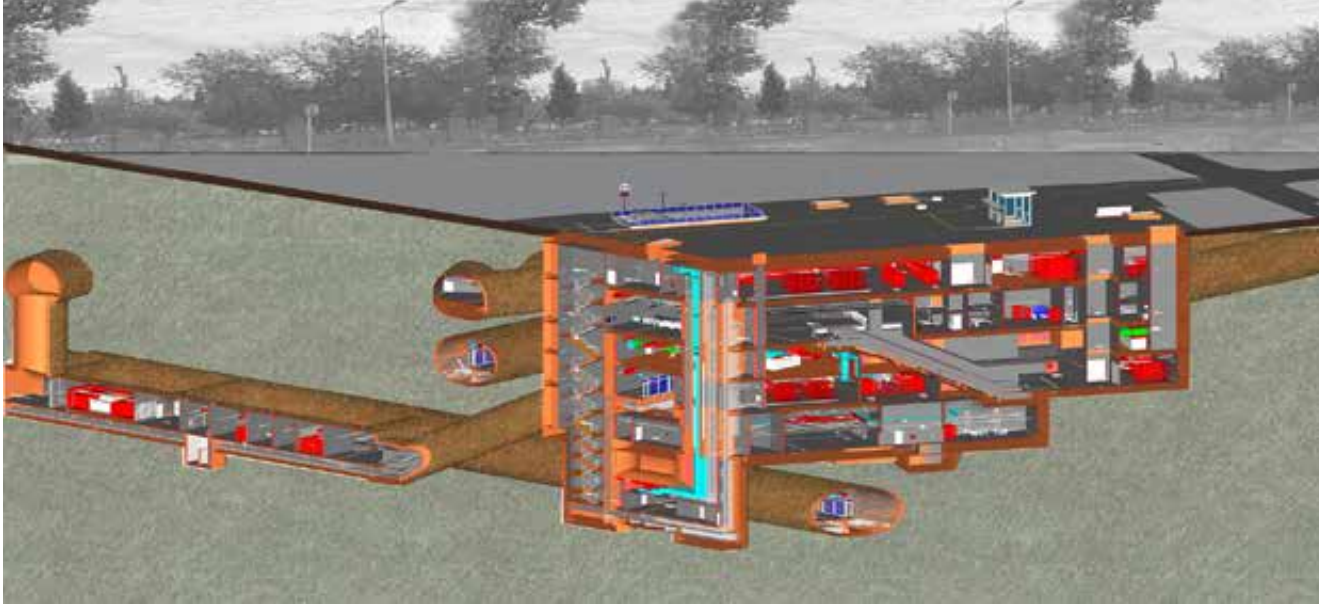
Projede detay mühendislik aşamasında sona yaklaşmış olup, inşaat kapsamını gerçekleştirecek olan Tekfen İnşaat'a saha mühendisliği desteği verilmeye başlanmıştır. Taahhüt Grubu şirketlerinin sinerjisi ile gerçekleştirilen ikinci FCC işi olan projede Tekfen Mühendislik detay mühendisliğini, Tekfen İmalat ekipman tedarikini, Tekfen İnşaat da yapım işlerini gerçekleştirmektedir.

#### Tüpraş Kırıkkale Rafinerisi SRU Ünitesi

Tekfen İnşaat'ın EPC olarak üstlendiği projede detay mühendislik faaliyetlerine yıl boyunca devam edilmiştir. Rafinerideki kükürt içeren ve atmosfere salınması halinde çevreye son derece zararlı olan akımlardan maddi değeri de olan elemental kükürt elde edilmesini içeren proje, Grup şirketleri arasındaki sinerjinin bir başka örneğidir.

Tekfen Mühendislik, AKSA Enerji'nin kombine çevrim santrallerinin Özbekistan'a taşınması projesini 2023 yılında başarıyla tamamlamıştır.





### Crude Oil to Chemicals (COTC) Projesi

SASA'nın yapmayı planladığı projeye 2023 yılında lisansörlerle iş birliği içerisinde devam edilmiştir. Dünyada sayılı örneği olan projenin Türkiye'de bir ilk olması ve Tekfen Mühendislik'in de bu çok önemli yatırımda FEED çalışması için davet edilmesi beklenmektedir.

### BTC Boru Hattı Güvenlik Geliştirme Projesi

Tekfen Mühendislik, BTC Boru Hattı'nın Erzurum'daki PT2 ve Sivas'taki PT4 sahalarında güvenliğin artırılmasına yönelik tesislerin detay mühendislik çalışmalarını üstlenmiştir. Bu kapsamda, tesis girişine yüksek güvenlik standartlarına uygun yeni bir güvenlik binasının eklenmesi, tesis giriş yollarının düzenlenmesi ve tesis içindeki güvenlik yollarının planlanması gibi çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca, tesisin çevresine ve içine yeni aydınlatma ve kamera sistemleri entegre edilerek tesis güvenliği en üst düzeye çıkarılmıştır.

### TPAO - Sakarya Gaz Projesi

2023 yılında Tekfen Mühendislik, Sakarya Gaz Projesi'nin ana yüklenicisi olan Schlumberger firmasının detay mühendislik faaliyetlerini desteklemek üzere mühendislik hizmetleri vermiştir. Tekfen Mühendislik, bu önemli projenin daha hızlı ilerlemesini sağlamak amacıyla, EPC müteahhidine farklı disiplinlerden yetkin mühendislik ekipleriyle mühendislik desteği sağlamıştır.

### Tilenga Upstream Projesi

Tekfen Mühendislik, 2023 yılında Uganda'nın en büyük enerji projelerinden biri olan Tilenga Upstream Projesi kapsamında bir detay mühendislik işini portföyüne dahil etmiştir. Proje, TotalEnergies tarafından Albert Gölü'nün kuzeyinde yapılacak rafineride, Central Processing Facility'deki bazı yapıların detay mühendislik işlerini kapsamaktadır.

### Kwangshin Kompresör İstasyonu Projesi

Tekfen Mühendislik'in Azerbaycan'daki Bakû Ofisi'nin 2023 yılında mühendislik

hizmeti verdiği önemli projelerden biri de Kwangshin Kompresör İstasyonu Projesi'dir. Bakû Haydar Aliyev Rafinerisi'nin enerji ihtiyacını karşılamak üzere kurulacak kompresörlere dair detay mühendislik çalışmaları tamamen Bakû Ofisi'nin teknik yetkinliği ile gerçekleştirilmektedir.

### Kâğıt Üretim, Enerji Santrali ve Atık Giderme Tesisi (Faz 1)

Tekfen Mühendislik, Eren Holding'e ait Modern Karton firmasının İngiltere Shotton'daki mevcut gazete kâğıdı üretim tesisinin yerine fazlar halinde inşa edeceği kâğıt üretim, enerji santrali ve atık giderme tesisi (Faz 1) için proje yönetim hizmetleri vermektedir. Proje, Tekfen Mühendislik İngiltere Ofisi tarafından takip edilmektedir.

### Çerçeve Mühendislik Anlaşmaları

Tekfen Mühendislik 2023 yılında, SOCAR ve TANAP çerçeve mühendislik anlaşmaları kapsamında çok sayıda projeyi zamanında ve etkin biçimde tamamlamıştır.

### Dijital Çözüm Projeleri

#### TPAO - ZEKİ Projesi

Tekfen Mühendislik 2023 yılında, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın işveren olduğu ve Sakarya Gaz Sahası başta olmak üzere tüm TPAO varlıklarının dijital ikizinin oluşturulması ve dijital ortamda yönetilmesini içeren ZEKİ Projesi kapsamında ek yazılım ve arayüz tasarımı işlerini üstlenmiştir. ZEKİ Projesi; bilişim, operasyon, mühendislik ve veri teknolojilerinin tek bir yazılım platformuna entegre edilmesi bakımından Türkiye'deki en gelişmiş dijital platformlardan biri olmaya adaydır.

### Otoyol ve Ulaşım Projeleri

#### Irak Soran Katlı Kavşak Köprü Uygulama Projesi

Proje kapsamında, Irak'ın Soran bölgesinde inşa edilecek yeni katlı kavşak için 2 adet prekast kirişli köprünün uygulama projeleri hazırlanarak 2023 yılında teslim edilmiştir.

“Türkiye’de mühendislik yetkinliklerinin gelişmesine katkıda bulunmaya devam ediyoruz.”

#### Deniz Dalkılıç

Endüstriyel Projeler, Proje Yönetimi ve Proje Kontrol Genel Müdür Yardımcısı

“Bizim için önemli olan, projelerin zamanında, belirlenen bütçeleri içinde, kaliteden, iş sağlığı ve emniyetten, çevre güvenliğinden ödün vermeden, hedeflenen amaca uygun olarak, sözleşme gerekleri doğrultusunda tamamlanmasıdır. Tekfen Mühendislik 2023 yılında rafineri, petrokimya tesisleri, enerji santrali ve otoyol projelerinin yanı sıra çevre tedarikçileri ile çalışmalarına devam etmiş, Türkiye’de mühendislik yetkinliklerinin gelişmesine, son 40 yıldır olduğu gibi, yine katkıda bulunmuştur.”

Üst: İstanbul Çekmeköy - Sancaktepe - Sultanbeyli Metro Projesi

Orta: İskele 2 ve İskele 3'ün modernizasyonunu içeren PETKİM Jetty Projesi

Alt: Dow-AKSA için gerçekleştirilen Carbon Fiber Expansion Projesi

### Çekmeköy - Sancaktepe - Sultanbeyli Metrosu

İstanbul'un önemli ulaşım projelerinden biri olan Çekmeköy - Sancaktepe -Sultanbeyli Metrosu saha faaliyetleri 2023 yılında kesintisiz bir şekilde devam etmiştir. Yeni nesil sürücüsüz teknoloji ile işletilecek olan hattın tüm teknolojik altyapısı, tedarikçilerle birlikte Tekfen Mühendislik tarafından tasarlanmıştır. Tekfen Mühendislik tarafından üretilen uygulama projeleri eşzamanlı olarak inşaat alanında uygulanmaktadır. Hattın ilk etabı, bu raporun hazırlandığı 16 Mart 2024'te işletmeye alınmıştır.

### Mahmutbey - Bahçeşehir - Esenyurt Metrosu

Tekfen Mühendislik'in yüksek katma değerli bir başka ulaşım projesi olan Mahmutbey - Bahçeşehir - Esenyurt Metrosu hız kesmeden saha ve ofis çalışmaları ile koordineli bir şekilde ilerlemektedir. Söz konusu hat da tam otomatik sürücüsüz işletilecek şekilde projelendirilmiştir.

### Tüneller için Risk Değerlendirilmesi Projesi

Romanya'nın en köklü inşaat mühendisliği, tasarım ve danışmanlık şirketlerinden biri olan SC Consitrans SRL tarafından yürütülen proje kapsamında, tüneller içindeki güvenlik önlemlerinin yanı sıra drenaj, mekanik, yangın hesap ve analizleri değerlendirilmekte ve simülasyonlarla birlikte ayrıntılı bir şekilde işverene sunulmaktadır. Tünel analiz ve simülasyonlarının karmaşıklığı ve görselleştirilmesindeki zorluklar bakımından, Tekfen Mühendislik bu alandaki bilgi birikimiyle dünyanın önde gelen mühendislik firmaları arasında yer almaktadır.

### SR 400 Express Lanes Danışmanlık Projesi

Tekfen Mühendislik, 2023 yılında, ABD'nin en büyük mühendislik şirketlerinden biri tarafından ABD'nin Georgia eyaletinde gerçekleştirilen bir otoyol projesine ABD ofisi üzerinden teknik ve mühendislik desteği sağlamaya başlamıştır.

### Mtwapa-Kwa Kadzengo-Kilifi Yol Projesi (Kenya)

Tekfen Mühendislik Kenya Ofisi yönetiminde, Kenya Yollar İdaresi KeNHA ile yapılan sözleşme doğrultusunda Mtwapa-Kwa Kadzengo-Kilifi Yol Projesi yapım müşavirlik işine 2023 yılında da devam edilmiştir. Tekfen Mühendislik, Afrika Kalkınma Bankası'ndan kontrollük işi alan tek Türk firmasıdır.

### İBB Sanat Yapıları Envanter Projesi

Tekfen Mühendislik 2023 yılında, İstanbul'da deprem riskine yönelik hazırlık çalışmaları kapsamında önemli bir proje üstlenmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin alt kuruluşu olan Boğaziçi Peyzaj İnşaat Müşavirlik Teknik Hizmetler (BİMTAŞ) tarafından yürütülen "İBB Sanat Yapıları Envanter Projesi", İBB'nin sorumluluk alanında bulunan yaklaşık 7.000 adet köprü, viyadük, tünel, menfez, istinat duvarı ve yaya geçidini kapsayan sanat yapılarının envanterinin oluşturulmasını ve depreme dayanıklılığının tespit edilmesini amaçlamaktadır. Tekfen Mühendislik, proje kapsamında envanter verilerinin toplanmasının yanı sıra CBS veri tabanına aktarılması konusunda da destek vermektedir. Tekfen Mühendislik, bu proje ile edinilen yetkinlik sayesinde başka şehirlerdeki belediyelerin de envanter ihtiyaçları doğrultusunda yeni projeler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

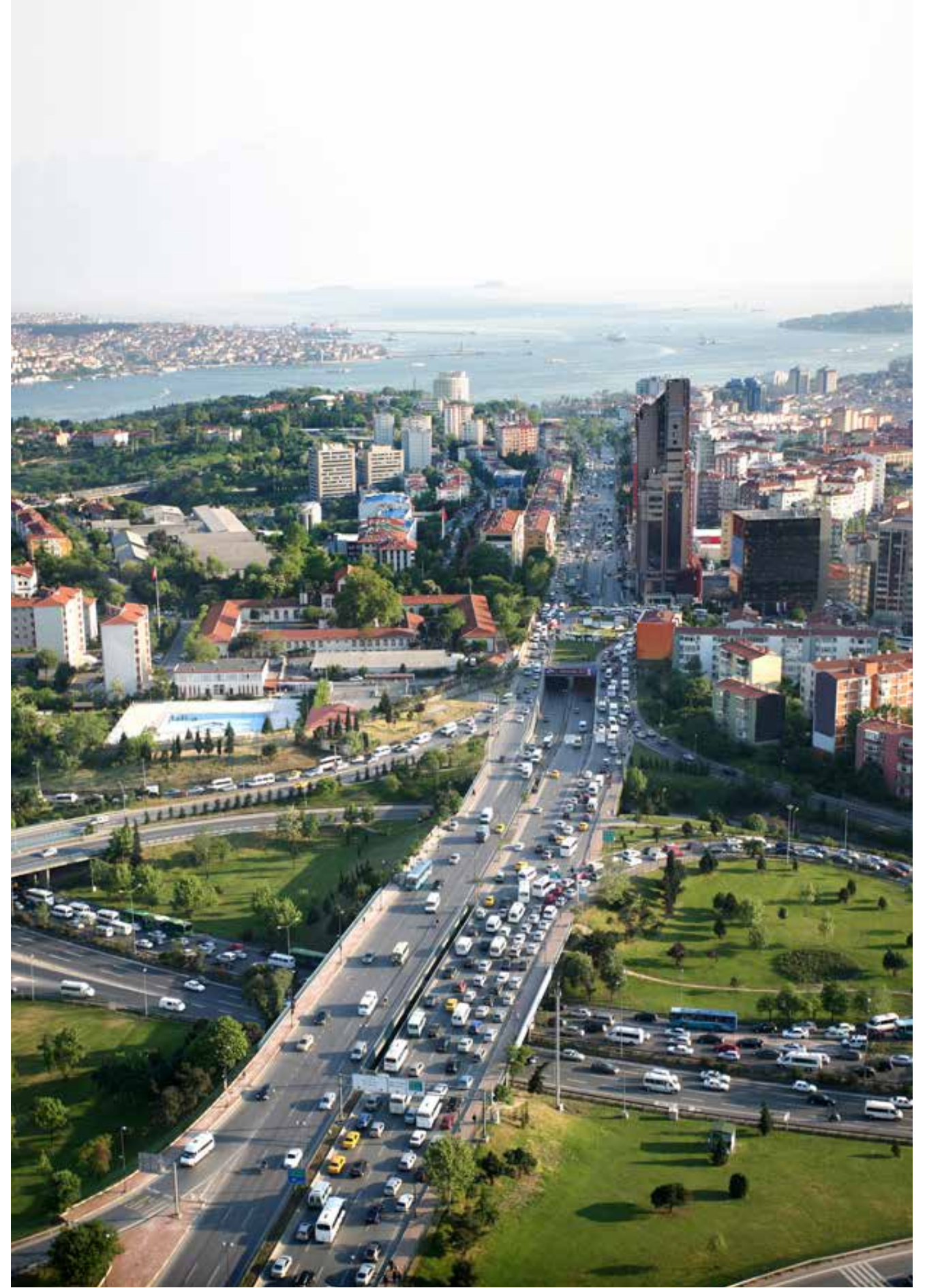
"Gelecek nesillerin daha güvenli bir şehirde yaşamalarını sağlamak için çalışıyoruz."

#### Aytan Ediz

Ulaşım ve Altyapı Projeleri Genel Müdür Yardımcısı

"Deprem riski İstanbul'un bir gerçeği ve bu riskle yüzleşmek, bu büyüleyici kentin sakinlerinin güvenliği ve huzuru açısından çok önemli. Tekfen Mühendislik olarak, bu kritik görevin bilincindeyiz ve sadece bir mühendislik firması olarak değil, aynı zamanda bu ülkenin bir parçası olarak da bu vazifenin sorumluluğunu hissediyoruz. Gelecek nesillerin daha güvenli bir şehirde yaşamalarını sağlamak ve bu güzel kentin sürekli gelişimini desteklemek için çalışıyoruz."

Tekfen Mühendislik'in 2023 yılında üstlendiği "İBB Sanat Yapıları Envanter Projesi", İstanbul'daki yaklaşık 7 bin adet köprü, viyadük, tünel, menfez, istinat duvarı ve yaya geçidinin depreme dayanıklılığının belirlenmesini amaçlamaktadır.





# Tekfen İmalat

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu bünyesinde faaliyet gösteren Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş., 1970 yılından bu yana enerji santralleri, kimya endüstrileri, petrokimya, petrol ve gaz endüstrisi ve demir-çelik tesislerine küresel ve silindirik depolama tankları, basınçlı kaplar, ısı eşanjörleri ve proses ekipmanları alanında mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri sunmaktadır.

**T**ekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, 2023 yılında belirlenen yeni Strateji Planı'na uygun olarak, enerji endüstrisinin güncel pazar koşullarına ve yenilenebilir enerji endüstrisinin gelişen ürün taleplerine daha iyi cevap verme, müşterilere daha rekabetçi çözümler sunma ve Grup içerisindeki sinerji noktalarını geliştirerek verimliliği artırma hedefleri doğrultusunda, ekipman ve modül üretimi yeteneklerini tek bir çatı altında birleştirme kararı almıştır.

Bu kararın uygulamaya geçirilmesiyle, 2023 Kasım ayında Grubun modül imalatı alanında uzman kuruluşu olan Ceyhan İmalat Tesisi, Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş. altında yeniden yapılandırılmıştır. Böylece Tekfen İmalat, enerji sektörünün modüler deniz ve kara ürün taleplerine, üretim ve fabrikasyon yeteneklerini tek noktadan sunabilen bir kuruluş haline gelmiştir.

Tekfen İmalat A.Ş. ile Ceyhan İmalat Tesisi'nin birleşme süreci 2023 yılı sonuna kadar tamamlanmıştır. Grubun yeni yapılanması çerçevesinde satın alma ve mali yönetim fonksiyonları merkezileştirilmiş, ayrıca Tekfen Mühendislik ile paylaşılan mühendislik kadrosuyla konsolide bir yapı oluşturulmuştur. Bu yapının, Şirket'in mühendislik ve üretim verimliliğini artırarak sektördeki yerini daha da güçlendirmesi beklenmektedir.

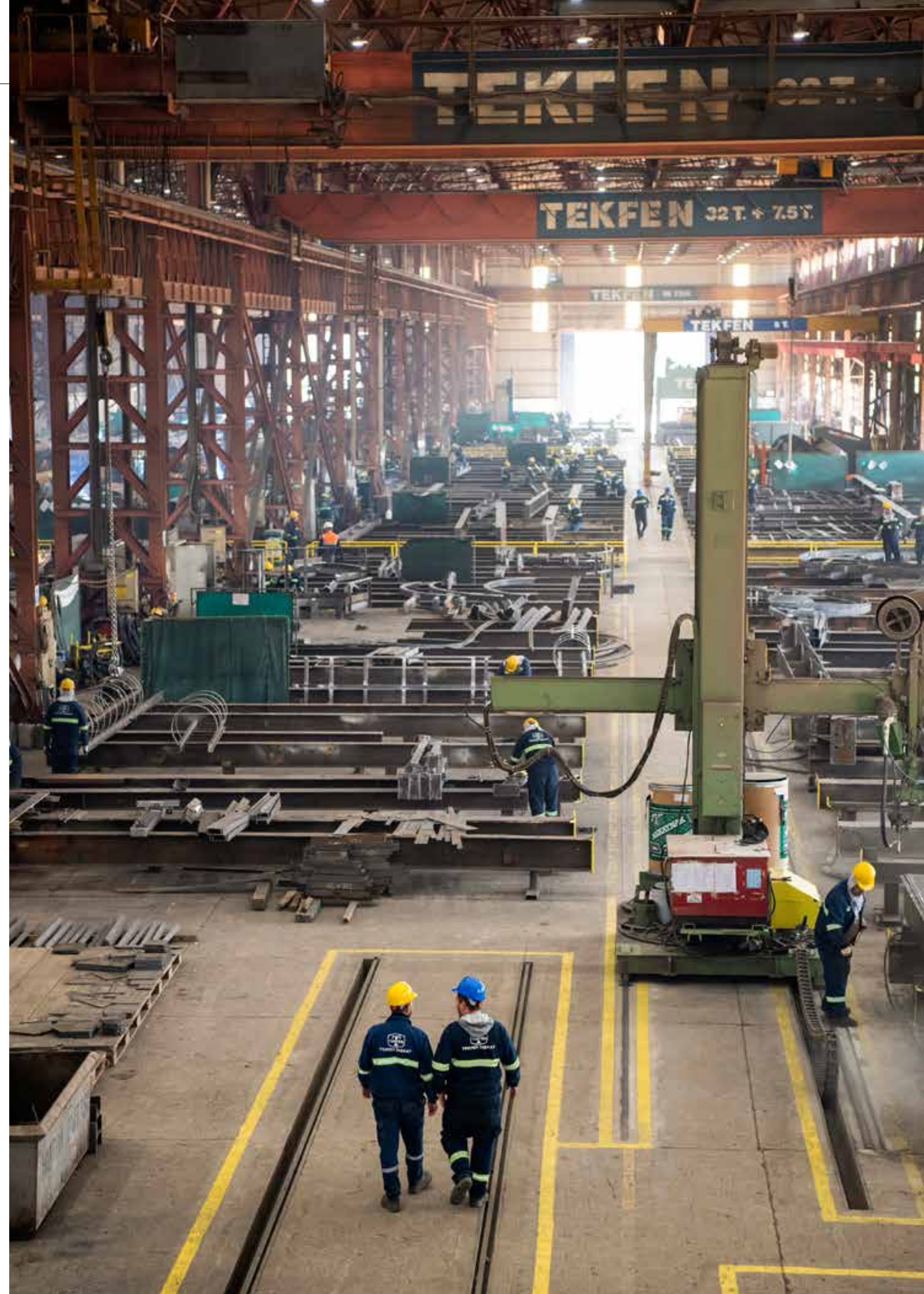
Tekfen İmalat'ın başlıca müşteri portföyünü, Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun yanı sıra uluslararası müteahhitlik firmaları,

rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri, LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketler ile modüler offshore ve yenilenebilir enerji alanlarında çalışan lider firmalar oluşturmaktadır. Şirket, sahibi olduğu üst segment sertifikalarla üretim faaliyetlerini sektörece kabul gören uluslararası standartlara ve yönetim sistemlerine uygun olarak yürütmektedir.

Şirket, ürünlerinde yüksek mukavemetli çelikler dahil olmak üzere her türlü karbon, düşük alaşımlı (Grade5, Grade11, Grade22, vb.) ve yüksek alaşımlı çelikler (paslanmaz, duplex, monel, inconel, hastelloy, titanyum) ile pirinç ve bakır alaşım malzemeleri kullanabilmektedir. Bunlara ek olarak yüksek alaşım kaplamalı (titanyum, nikel alaşım vb. clad ve weld overlay) malzemeler de şirketin üretim yetkinlikleri arasında yer almaktadır. Tekfen İmalat, geçtiğimiz yıllarda alüminyum alaşımlı malzemeleri de ürün yelpazesine eklemiştir.

Tekfen İmalat, 2023 yılında ABD'li Merichem firmasının Mısır'daki SUEZ Rafinerisi için teslim ettiği modüler proses üniteleri ve ekipmanların imalatında, basınçlı kaplar için iki önemli yeniliğe imza atarak imal ettiği bir ekipmanın iç yüzeyini ilk kez PFA maddesi ile kaplamış, diğer ekipmanın dış yüzeyinde ise termal sprey yöntemiyle TSA alüminyum kaplama uygulaması yapmıştır. 2023 yılında TGE Eti Bakır Samsun Amonyak Depolama Tankı Projesi'nde gerçekleştirilen deprem izolatörü uygulaması bu alandaki ilk örnektir. Nijerya'da inşa edilen 10.000 metreküp hacmindeki LPG tankı da, Şirket'in bugüne kadar imal ettiği en büyük küresel depolama tankıdır.

Daha önce Tekfen İnşaat bünyesinde faaliyet gösteren Ceyhan İmalat Tesisi, rekabet gücünü, sinerji olanaklarını ve verimliliği artırmak amacıyla 2023 yılında Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş. altında yeniden yapılandırılmıştır.



## İmalat Tesisleri

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun yurt içi ve yurt dışı projelerinde ihtiyaç duyduğu yapısal çelik ve boru imalat işleri, Grup bünyesinde faaliyet gösteren dört imalat tesisi aracılığıyla karşılanmaktadır. Çelik yapı ve çelik ekipman çözümlerinin zamanında, yüksek kalitede ve ihtiyaçlara en iyi cevap verecek şekilde temin edilmesinde önemli bir işleve sahip olan bu tesisler, aynı zamanda Grubun EPC bazda anahtar teslimi projeler üretebilmesinde de kritik bir rol oynamaktadır.

### Tekfen İmalat, Derince

Tekfen İmalat'ın Derince'de bulunan üretim tesisinin Stratejik Plan doğrultusunda 2024 yılının son çeyreğinde Ceyhan GAT sahasına taşınması planlanmıştır. 19.250 metrekare kapalı alana sahip olan tesiste 2023 yılında 126,835 kişi-saat işçilik harcanmıştır. Satışlarının bir kısmını yurt dışına yapan Tekfen İmalat, son yıllarda gerçekleştirdiği atılımlarla doğal pazarı olan Ortadoğu ülkelerinin yanı sıra ABD, Fransa, Belçika, İngiltere, Nijerya, Tanzanya ve Avustralya gibi ülkeleri de portföyüne dahil etmiştir. Şirket 2023 yılında Benin'e ilk kez gömülü küre imalatını sevk etmiş ve LPG küre imalatı portföyünü Nijerya'dan alınan iki küre siparişi ile devam ettirmiştir.

Yurt içinde ise, Türkiye'deki en önemli yatırım projelerinden biri olan SASA'nın saflaştırılmış tereftalik asit (PTA) tesisi için titanyum ve nikel alaşımlı özel malzemelerden imal edilen 5 adet proses kolonu ile 10 adet eşanjörün üretimi tamamlanmıştır. Şirket ayrıca 2023 yılı üretim programında yer alan bir adet 500 tonluk denizaltı gövdesi imalatını tamamlayarak STM firmasına teslim etmiştir. Bir adet 15.000 metre küp çift cidarlı soğutulmuş Amonyak tankının dizayn, imalat ve montajı tamamlanmış olup test, boya ve izolasyon işleri devam etmektedir. Ayrıca, Tekfen İnşaat'tan sipariş alınan, Tüpraş'a ait İzmir FCC reaktör ve proses ekipmanları, Kırıkkale yangın suyu tankları ve SRU projeleri reaktör ve proses ekipmanları devam eden işler arasındadır.

2023 yılında toplam 389,7 milyon dolar tutarında 94 adet teklif hazırlanmış olup 9,8 milyon ABD doları tutarında yeni iş alınmıştır. Bunlarla birlikte Tekfen İmalat'ın 2023 yılında kalan iş miktarı 11,7 milyon ABD doları olmuştur.

Tekfen İmalat, güçlü olduğu küresel tank işleri için 2024 yılında Kuzey ve Sahra Altı Afrika ülkelerini hedef pazarlar olarak belirlemiştir. Bu amaçla LPG terminali kuran firmalarla iş birliklerinin geliştirilmesine önem verilmektedir. Ayrıca Fransa, Suudi Arabistan, Katar, Azerbaycan, Özbekistan ve Kazakistan gibi ülkelerdeki çeşitli projeler de yakından takip edilmektedir.

### Tekfen İmalat, Ceyhan

1993 yılında işletmeye alınan Ceyhan İmalat Tesis; rafineri, petrokimya kompleksi, enerji santrali, deniz terminali, petrol ve gaz platformu, köprü, viyadük ve E-House gibi projelerin çelik boru ve modüler yapılarını üretmektedir. Global ölçekte her türlü endüstriyel projenin ihtiyaçlarına karşılık verebilecek teknoloji, donanım ve yeterliliğe sahip olan tesiste 2004 yılından bu yana paslanmaz, duplex, süper duplex karbon alaşım ve karbon çelik boru spool üretimi de gerçekleştirilmektedir. 37.500 metrekare kapalı olmak üzere toplam 160.000 metrekarelik alan üzerine kurulu olan tesis, yılda 40.000 ton çelik ve tek vardiyada 400.000 WDI boru spool imalatı yapma kapasitesine sahiptir. Tesiste, kurulduğu günden bugüne kadar 345.400 ton çelik, boru ve modüler yapı üretimi gerçekleştirilmiş olup 2023 yılında 22.470 ton imalat yapılmıştır. Bunun %19,5'i (4,382 ton) yurt içindeki projelere, %80,5'i (18,088 ton) ise yurt dışı projelerine yönelik olarak gerçekleşmiştir.

Polonya PKN Orlen Rafinerisi için Hyundai & Técnicas Reunidas ortaklığı ile 2022 yılı son çeyreğinde 810.267 WDI boru (ve 1.129 ton support) imalatı olarak imzalanan iş, 2023 yılında gelen ilave kapsamlarla 980.763 WDI boru (ve 1.879 ton support) imalatı olarak devam etmektedir. Bu iş, tesisin bugüne kadar bir kalemde aldığı en büyük projedir.

# 9,8

## milyon

2023 yılında 9,8 milyon ABD doları tutarında yeni iş alan Tekfen İmalat'ın kalan iş miktarı 11,7 milyon ABD doları olmuştur.

Yurt içi satışlarının yanı sıra son yıllarda ihracata da ağırlık veren Tekfen İmalat, daha önce ağırlıklı iş yaptığı Ortadoğu ülkelerine ek olarak ABD, Fransa, Belçika, İngiltere, Nijerya, Tanzanya ve Avustralya gibi ülkeleri de portföyüne dahil etmiştir.



Chiyoda & Technip ortaklığı ile imzalanan Katar NFE projesine ait çelik imalatları, 8.900 ton güncel miktarı ile benzer öneme sahip bir iştir. Tesis, ana proje kapsamında Katar NFE projesi için yapılan 620.000 WDI boru imalat işine de destek vermeye devam etmektedir. KT-Kinetics / Tecnimont firması için Polonya'da LOTOS Rafinerisi çelik imalat işleri; İsrail'deki Intel Sparrow mikroçip fabrikası projesi için 13 adet modüler E-House imalat işi ve Azerbaycan Merkez Bankası binasının 4.000 ton çelik imalat işlerinin kalan kapsamları, Ceyhan İmalat Tesisi'nin 2023 yılında gerçekleştirdiği belli başlı işler arasında yer almıştır. Bu projelerin yanı sıra yurt içinde de Tüpraş İzmir Rafinerisi FCC Ünitesi için 2.400 ton çelik, boru ve boru support imalat işleri ile Tüpraş Kırıkkale Rafinerisi SRU Ünitesi için 1.100 ton çelik, boru ve boru support imalat işlerine devam edilmektedir.

Mevcut kapasitede 1.386 kalifiye çalışanın istihdam edildiği tesiste, taşeron firmalar ve üretimde yer alan tüm çalışanlar için en

yüksek Kalite ve SEÇ standartları uygulanmaktadır. Tesis bünyesinde diğer önemli bir hizmet alanı olarak, Tekfen İnşaat'ın kalifiye teknik eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik bir kaynakçı eğitim okulu bulunmaktadır. Uluslararası sertifikaya sahip kaynakçıların yetiştirildiği okul, şantiyelerin bu yöndeki ihtiyacını önemli ölçüde karşılamaktadır. Geçmiş dönem ihtiyaçları çerçevesinde 2022 yılında tesiste toplam 202 kaynakçıya sertifika verilirken, günün piyasa dinamikleri doğrultusunda ve kalifiye personel kaybı etkisini bertaraf etmek amacıyla 2023 yılında 877 kaynakçıya eğitim ve sertifika verilmiştir.

Ceyhan İmalat Tesisi, hizmetlerinin uluslararası standartlara ve işverenlerin yüksek beklentilerine uygunluğunu güncel sertifikasyon ve kalite yönetim sistemleri ile karşılamaktadır. Üretim ve kalite kontrolünün her aşamasında, imalat ve maliyet kontrol yazılımı ve barkod sistemi sayesinde verimli ve izlenebilir bir işleyiş sağlanmaktadır. Tasarım ve çizim

# 345 bin ton

**Ceyhan İmalat Tesisi,  
kurulduğu günden bugüne  
kadar 345.400 ton çelik,  
boru ve modüler yapı  
üretimi gerçekleştirmiş  
olup 2023 yılında 22.470  
ton imalat yapmıştır.**

gereksinimleri için Tekfen Mühendislik ile yapılan yakın iş birliği sayesinde, en güncel yazılımlarla modern teknolojinin tüm imkânlarından yararlanılmaktadır.

Tesiste öncelikli gelişim alanları olarak belirlenen verimlilik, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik konularında atılan adımlar 2023 yılında da devam etmiştir. Kullanılan otomasyonlu üretim bandı ve robotik kaynak hattı teknolojileri, üretim verimliliğine önemli katkı sağlamakta ve üretim hata oranlarını en aza indirmektedir. Tesis, 11.300 metrekairelik çatı alanında kurulan 1,2 MW gücündeki güneş enerji santrali (GES) sayesinde elektrik ihtiyacının %70'ini kendisi karşılayabilmektedir. Tesisin yatırım maliyeti, güncel koşullar itibarıyla 3,5 yılda karşılanmıştır. GES yatırımına ilave olarak otomatik sulama ve Led aydınlatma sistemleri ile doğal kaynakların maksimum verimlilikte kullanılmasına devam edilmektedir.

Tekfen Taahhüt Grubu, mühendislik çözümleri, ekipman üretimi, boru, çelik,

modül imalat kapasitesi, saha operasyonları, sahip olduğu teknolojik olanaklar, bilgi birikimi, deneyim ve sinerji fırsatını iş potansiyeline dönüştürmeyi temel önceliklerinden biri olarak görmektedir. Bu sinerjinin verimli bir iş birliğine dönüştüğü alanlardan biri olan modüler üretim konusu son yıllarda giderek öne çıkmaktadır. Rafineri ya da açık deniz platformu gibi, sahada üretilmesi güç olan çelik yapıların parçalar halinde fabrikada imal edilerek yerinde monte edilmesini içeren bu iş modeli, işverenler tarafından dünya çapında giderek daha fazla tercih edilmektedir.

İşçilik, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan bu modele uygun olarak Ceyhan İmalat Tesisi'nde ilk kez 2008 yılında Brezilya'daki bir açık deniz platformu için başlayan imalatlar zamanla giderek artmış ve başka ülkelerdeki projelerle genişlemiştir. Benzer şekilde modüler enerji dağıtım istasyonları (E-House) ve kompakt, modüler skid ünitelerine yönelik üretimler de Ceyhan Tesisi için önemli iş alanları haline gelmiştir.

1993 yılında işletmeye alınan Ceyhan İmalat Tesisi'nde rafineri, petrokimya kompleksi, enerji santrali, deniz terminali, petrol ve gaz platformu, köprü, viyadük ve E-House gibi projelerin çelik boru ve modüler yapıları üretilmektedir.



### CTS Bayıl Yard (Bakü - Azerbaycan)

Grubun Hazar Bölgesi'ndeki çalışmalarını desteklemek ve bu bölgede gerçekleştirilen açık deniz işlerinin yapısal çelik imalat ihtiyaçlarını karşılamak üzere 2003 yılında özelleştirme yoluyla devletten alınan ve önemli yatırımlarla modernize edilen Cenup Tikinti Servis (CTS) Çelik İmalat Tesisi, başkent Bakü'ya 7 km mesafede yer almaktadır. Tesis, Hazar Denizi'nin kıyısında 122.600 metrekare büyüklüğündeki bir imalat sahası ile 40.950 metrekare alana sahip bir fabrikadan oluşmaktadır. 1949-2003 yılları arasında Hazar Denizi'nde çeşitli boyutlarda yaklaşık 1.400 adet petrol platformunun imalatını ve denizde montajını gerçekleştirmiş olan tesis, Grup için yeni ve önemli rekabet gücü sağlayan bir çalışma alanı yaratmıştır.

CTS Bayıl Yard bünyesinde 2003-2017 yılları arasında 3'ü petrol ve 2'si gaz platformu olmak üzere, Azeri-Çırac-Güneşli ve Şah Deniz projelerine yönelik olarak yaklaşık 75.000 ton ağırlığında 5 adet platform imalatı başarıyla tamamlanmıştır. Tesisin 6. platform projesi olan, delme modülü, hizmet ve yaşam ünitelerinden oluşan 16.936 ton ağırlığındaki ACE petrol platformu ise 2023 Ağustos ayında tamamlanarak yüzdürülmüştür. Projenin offshore aşamasında devreye alma işlerine yönelik destek çalışmalarına devam edilmektedir. Mevcut kapasitesiyle Hazar bölgesindeki tüm endüstriyel ve modüler petrol ve gaz projelerine talip olan tesiste, yeni bir iş alanı olarak rüzgâr türbinlerinin kule imalatı olanakları da değerlendirilmektedir.

### Atyrau Boru İmalat Tesisi (Kazakistan)

Grubun Kazakistan'da 2019 yılında devreye alınan Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi, 20 hektar üzerinde 4.000 metrekarelik kapalı alanda faaliyet göstermektedir. Bölgedeki tüm boru imalat işlerini Kazakistan'da yapma olanağı sağlayan 150.000 WDI/yıl kapasiteli tesis, Grubun Hazar Bölgesi'ndeki imalat yeteneklerine ek bir güç katmıştır.

92  
bin ton

Tekfen'in 2003 yılında satın aldığı CTS Bayıl Yard tesisinde bugüne kadar yaklaşık 92.000 ton ağırlığında 6 adet platform inşa edilmiştir.



Birim alanda sağladığı verim artışı nedeniyle gübre sektörü, dünyada açlık ve yetersiz beslenmeye son verecek ve gıda güvenliğini sağlayacak stratejik sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir.

# Tarımsal Sanayi Grubu Profil

Tekfen Holding'in ana iş kollarından birinde faaliyet gösteren Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, odağında tarımsal faaliyetlerin yer aldığı çok sayıda ürün ve hizmeti bünyesinde bulundurmaktadır. Çeşitli fırsat alanlarında birbirini destekleyen yatırımlarla sürekli büyüyen Tarımsal Sanayi Grubu, iş hacmi, ürün/hizmet yelpazesi, sektöre öncülük eden iyi uygulamaları ve pazar payı ile Türkiye'nin bu alandaki en büyük özel kuruluşudur.

**T**ekfen Tarımsal Sanayi Grubu, toplam ciro içindeki %62,3'lük payıyla Tekfen Holding'in lokomotif iş alanlarından birini oluşturmaktadır. Grup içerisindeki faaliyetlerin çatı şirketi konumunda olan **Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul Sanayi Odası'nın 2023 yılında açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2022 listesinde 10 sıra birden yükselerek 46'ncı sırada yer almıştır.**

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, birbirini destekleyen yatırımlar olarak faaliyetlerini beş ana başlık altında sürdürmektedir:

- Mineral ve organik-organomineral gübre üretimi ve pazarlaması
- Tohum, fidan üretimi ve dağıtımı
- Tarımsal üretim ve ticaret
- Limancılık hizmetleri
- Serbest bölge-akaryakıt istasyonları işletmeciliği\*

Toros Tarım, gübre alanında toplam kurulu üretim kapasitesi ve üretim tonajı itibarıyla Türkiye'nin en büyük gübre üreticisidir. Şirket, yaptığı gübre ihracatıyla, 2017-2023 yılları arasında art arda İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği'nin "İKMİB İhracatın Yıldızları Ödülü"nü kazanma başarısını göstermiştir.

Faaliyetlerini mineral gübrelerin yanı sıra suda eriyebilen özel gübreler ve organik/organomineral gübre alanlarında sürdüren

Toros Tarım, mineral gübre faaliyetleri kapsamında Amonyum Nitrat (AN), Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN), Diamonyum Fosfat (DAP) ve kompoze (NPK) gübreleri Ceyhan, Mersin ve Samsun'daki üç üretim tesisinde; inhibitörlü ve suda çözünabilen gübrelerin üretimini Mersin tesisinde; yükselen bir pazar olan organik ve organomineral gübre üretimini ise Ceyhan tesisine ek olarak 2019 yılında bünyesine kattığı Toros Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş. ve 2020 yılında kurduğu Toros Meram Yenilenebilir Enerji A.Ş. bünyesinde gerçekleştirmektedir.

Toros Tarım, çiftçinin her türlü bitki besin maddesi ihtiyacını tek elden karşılayabilmek amacıyla, kendi üretmediği çeşitleri de yurt dışından temin etmektedir. Gübre sektöründeki liderliğini Türkiye'nin her noktasına ulaşan geniş bayi ve yetkili satıcı ağıyla destekleyen Şirket, gübre ambalajlamasında kullanılan torba üretimini ise kendi bünyesindeki 33 milyon torba/yıl kapasiteli özel tesisinde gerçekleştirmektedir.

Hızlı nüfus artışı, kentleşme, teknolojik gelişmeler, inovasyon ve iklim krizi gibi mega trendler bir yandan dünyayı yeniden şekillendirirken, özellikle Covid-19 pandemisi gıda güvenliği, gıda israfıyla mücadele, tarımsal üretimi yeniden tasarlama, tedarik zincirlerinin dayanıklılığını sağlama ve beslenme kaynaklarını çeşitlendirme konularını ön plana çıkarmış ve

# 46

**Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası'nın 2023 yılında açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde 10 sıra birden yükselerek 46'ncı sırada yer almıştır.**

\* Toros Tarım'a ait akaryakıt istasyonlarının işletmesi için Karayolları Genel Müdürlüğü ile olan yap-işlet-devret sözleşmesi 17 Eylül 2023 tarihinde sona ermiş olup Toros Tarım tarafından yeni yapılacak ihaleye katılmaması yönünde karar alınmıştır. İhale sürecinin uzaması nedeniyle akaryakıt istasyonlarının işletmesine 28 Şubat 2024 tarihine kadar devam edilmiş olup devir işlemleri tamamlanmıştır.



küresel gıda endüstrisi için iş modellerinin de yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır. Gübre sektörü, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde açlık ve yetersiz beslenmeye son verecek ve gıda güvenliğini sağlayacak stratejik sektörlerden biri konumundadır. İklimsel ve çevresel sorunlara çözüm bulmayı odağına alarak bir yandan sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlarken, bir yandan da gıdanın erişilebilirliğini korumayı amaçlayan Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı da gıda güvenliğinin sağlanması, bitki besin maddesi kayıp oranlarının azaltılması, sürdürülebilir tarım uygulamalarının ve tarımda teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması gibi yönelimleri desteklemektedir.

Tüm dünyada stratejik olarak öne çıkan bir sektörde faaliyet gösteren Toros Tarım, ağırlıklı olarak ekonomik değere odaklanan geleneksel finansal yönetim modelinden kaynak verimliliği, çevresel ve toplumsal etki odaklı bir modele geçişi temel bir öncelik olarak görmektedir. Şirket, tarımda sağladığı verimlilik artışıyla gıda güvenliğine katkı sağlarken, tarımın ana unsuru olan çiftçiler başta olmak üzere tüm paydaşları için değer yaratmayı misyon olarak kabul etmektedir.

Sektörünün lider kuruluşu olarak Toros Tarım, iş yapma biçimlerinin yeniden tanımlandığı bu dönemde daha iyi üretim, daha iyi beslenme, daha iyi bir çevre ve daha iyi bir yaşam için daha verimli, kapsayıcı, dayanıklı ve sürdürülebilir tarım-gıda sistemlerine dönüşümü desteklemektedir. Şirket, değişime sürdürülebilir, kapsayıcı ve esnek şekilde öncülük etme sorumluluğuyla, tüm iş süreçlerini çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) temelinde gerçekleştirmektedir.

Tarımsal Sanayi Grubu bünyesinde, doğrudan tarımsal üretimin yanı sıra tohum ve fidan gibi tarımsal girdilerin üretimi de Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. (Tekfen Tarım) tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilir bir gelecek için yaşamsal bir öneme sahip olan tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı kazandırmayı ve grubun tarımsal girdi alanında sahip olduğu bilgi birikimini

*Dünyada stratejik olarak öne çıkan bir sektörde faaliyet gösteren Toros Tarım, sağladığı verimlilik artışıyla gıda güvenliğine katkı sağlarken, tarımın ana unsuru olan çiftçiler başta olmak üzere tüm paydaşları için değer yaratmayı misyon kabul etmektedir.*

Toros Tarım'ın ilk fabrikası olan Ceyhan Üretim Tesis'i'nde kompoze gübre üretiminin yanı sıra 2017 yılından bu yana organomineral gübre üretimi de yapılmaktadır.



bilimsel bir yaklaşım ve finansal güçle tarım sektörüne aktarmayı amaçlayan Tekfen Tarım da, Grubun tüm şirketleri gibi sürdürülebilirliği ve ESG kavramlarını iş süreçlerine entegre ederek benimsemekte ve stratejisini “Sürdürülebilir Tarım İlkeleri”ne dayandırmaktadır. Gıda güvenliği ve kalitesi başta olmak üzere iklim değişikliğiyle mücadele, su tasarrufu, enerji verimliliği, müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilir tedarik zinciri, iş etiği ve şeffaflık, iş sağlığı ve güvenliği, kadınların iş gücüne katılımı, üretim sürekliliği, uluslararası standartlara ve yasalara uyum, atık yönetimi ve geri dönüşüm gibi konular Tekfen Tarım’ın sürdürülebilirlik stratejisinin ana başlıklarını

oluşturmaktadır. Şirket, bu kapsamdaki faaliyetlerini tüm paydaşları için değer yaratma amacını gözетerek yürütmektedir.

Bünyesinde çalışan 15 ziraat mühendisiyle tarımı bilimle ve en güncel teknolojilerle buluşturan Tekfen Tarım, 2019 yılında tamamını satın aldığı Alanar Meyve markasıyla yaş meyvelerini 20 ülkede 19 farklı müşteriye ihraç etmekte, ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates, muz meyvesi ve muz fidanı üretimi yapmaktadır. Tekfen Tarım, sahip olduğu bitkisel üretim çeşitliliği ile, bu içerikte dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir.

Tekfen Tarım, kendi tarımsal üretimi dışında çiftçilere yüksek nitelikli tohum ve fidan çeşitleri sunarak verimlilik ve kalite artışına doğrudan katkı sağlamaktadır. Şirketin Adana’da bulunan Agripark yerleşkesi, Türkiye’nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biridir. Burada doku kültürü yöntemiyle 2004 yılından bu yana hastalıklardan ari tohumluk ve fidan üretilmekte, ayrıca tarla tohumu alanında ıslah çalışmaları gerçekleştirilmektedir. 2018 yılında Ar-Ge Merkezi olarak tescil edilen ve Anadolu’nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak değerlendiren merkezde, Türk tarımının geleceğine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

Tarımsal Sanayi Grubu’nun gübre ve tarım dışı faaliyetleri arasında yer alan limancılık faaliyetleri Toros Tarım tüzel kişiliği tarafından; gemi acenteliği Toros Gemi Acenteliği ve Ticaret A.Ş. tarafından; serbest bölge işletmeciliği ise Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş. (TAYSEB) tarafından yürütülmektedir.

20

**Tekfen Tarım, 2019 yılında satın aldığı Alanar Meyve markasıyla yaş meyvelerini 20 ülkede 19 farklı müşteriye ihraç etmektedir.**



Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, daha iyi üretim, daha iyi beslenme, daha iyi bir çevre ve daha iyi bir yaşam için daha verimli, kapsayıcı, dayanıklı ve sürdürülebilir tarım-gıda sistemlerine dönüşümü desteklemektedir. Grup Şirketleri, tüm iş süreçlerini çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) temelinde gerçekleştirmektedir.

# Gübre Faaliyetleri

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, 2023 yılındaki ekonomik şartlardan ve özellikle gübre sektörünü etkileyen küresel gelişmelerden kaynaklanan zorluklara rağmen genel olarak başarılı bir yılı geride bırakmıştır. Grup bünyesindeki hemen tüm faaliyet alanlarında büyüme sağlanmış ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda önemli adımlar atılmıştır.

**2**023 yılı Mayıs ayında Dünya Sağlık Örgütü tarafından Covid-19 salgınının “küresel sağlık acil durumu” tanımlamasından çıkarılmasıyla birlikte dünya ekonomisinde ağır tahribat oluşturan salgın ve gecikmeli etkileri “küresel tehdit” özelliğini yitirmiştir. Tedarik zincirlerindeki aksaklıklar büyük ölçüde giderilmiş, navlun maliyetleri ile tedarik süreleri salgın öncesi dönemlere oldukça yakınlaşmıştır. Pandemi, olağan dışı iklim olayları ve Rusya-Ukrayna savaşı nedeniyle 2022 yılında tarihinin en yüksek seviyesine ulaşan FAO Gıda Fiyat Endeksi de 2023 yılı boyunca düşmeye devam etmiştir.

2022 yılında bir tehdit olarak görülen resesyon beklentilerine karşın, alınan önlemler ve teşviklerle birlikte küresel ekonomi beklenenden daha kısa sürede toparlanma eğilimleri göstermiştir. Ne var ki dünyada hâlâ yüksek olan enflasyon ve devam eden para politikası sıkılaştırması ekonomik büyümeyi baskılamayı sürdürmektedir. Bu nedenle kısa vadede görece zayıf bir ekonomik büyüme beklenmektedir. Öte yandan Rusya-Ukrayna savaşı ile 2023 yılında baş gösteren İsrail-Filistin çatışması, küresel ekonomi açısından tehdit oluşturmaktadır.

Karadeniz Tahlıl Koridoru Anlaşması, Rusya'nın 18 Temmuz 2023 itibarıyla tek taraflı çekilmesiyle sona ermiştir. Bu tarihten sonra Rusya'nın Ukrayna'nın liman tesislerine ve gemilerine düzenlediği saldırılarda yaklaşık 300.000 ton tahıl imha edilmiştir. Bu durum, savaşın küresel gıda güvenliği üzerindeki etkilerini bir kez daha gündeme taşımıştır. Bunun yanı sıra

Avustralya, Kanada ve Arjantin'deki zorlu hava koşulları da tahıl üretiminde kısmi düşüşlere yol açmıştır. Buna rağmen Uluslararası Tahıl Konseyi'nin (IGC) 19 Ekim'de açıkladığı tahıl piyasaları raporuna göre 2023/24 sezonu dünya hububat üretimi, bir önceki sezona göre 27 milyon ton artışla 2.294 milyon ton olarak öngörülmüştür. IGC'ye göre buğday üretiminin 785 milyon ton ile bir önceki sezon ulaşılan 803 milyon tonun altında kalması beklenmektedir. Dünya tahıl stoklarının ise 582 milyon ton ile son 9 yılın en düşük seviyesine gerileyeceği tahmin edilmiştir.

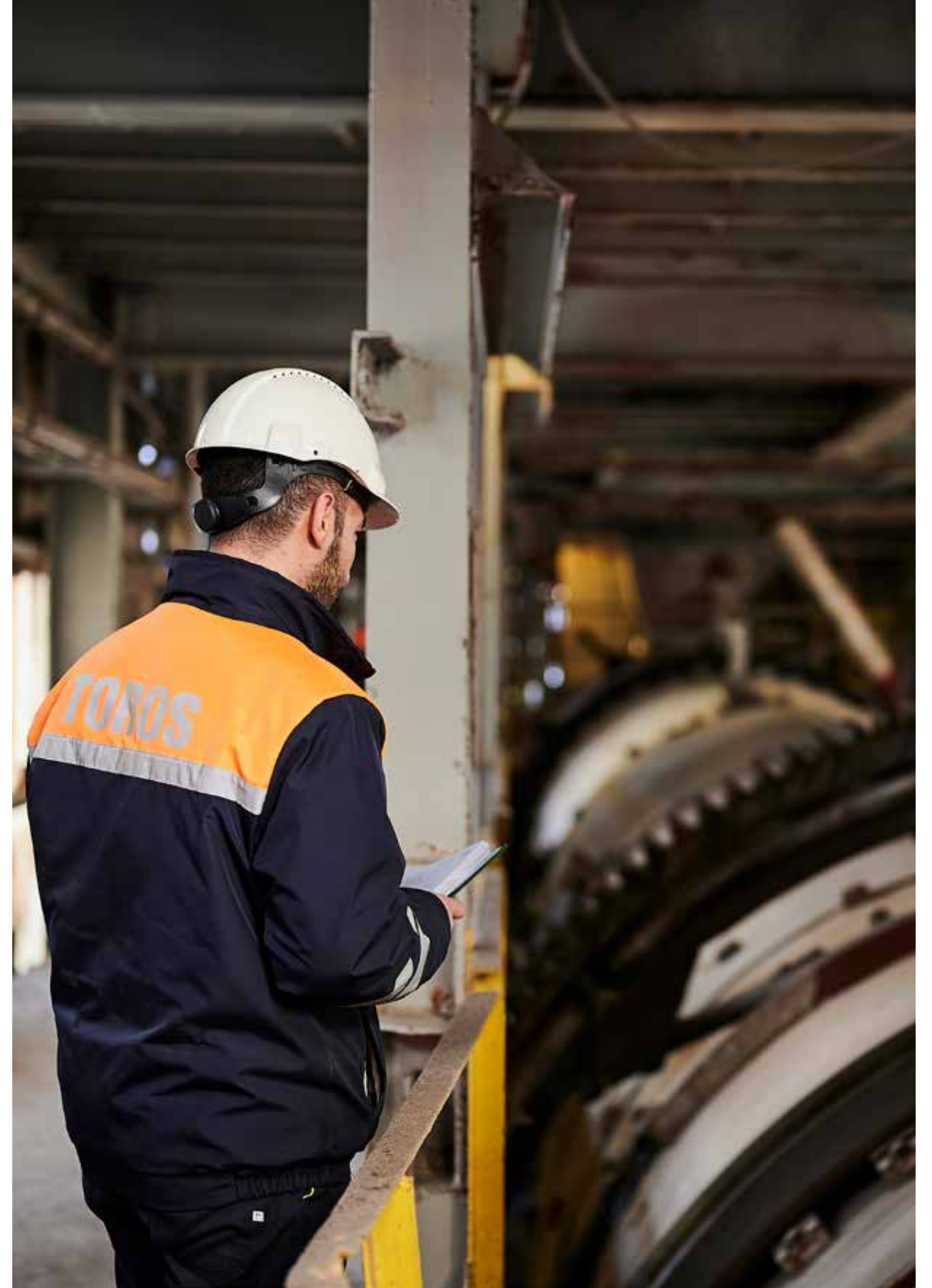
Türkiye, küresel buğday üretiminin yaklaşık %2'sini gerçekleştirmekte olup dünyada 10. sıradadır. Türkiye'deki tahıl üretimi 2023 yılında bir önceki yıla göre %9,1 oranında artarak yaklaşık 42,2 milyon ton olmuştur. Bu artış buğday üretiminde %11,4; arpa üretiminde %8,2; çavdar üretiminde %11,7; yulaf üretiminde ise %12,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Buna rağmen üretim buğday talebini karşılamamakta ve buğday ithalatı artmaktadır. Bunun temel sebeplerinden biri de buğdaya dayalı mamul madde ihracatının giderek artmasıdır.

Gübre talebini etkileyen ana unsur tarımsal üretimdir. Tarımsal üretim ise iklim koşullarının yanı sıra nüfus, dünyadaki ekonomik gelişmeler, GSYİH, beslenme alışkanlıkları ve devlet politikaları gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Dünyada artan nüfusa karşılık ekilebilir arazi miktarının hızla azalması, artan nüfusun beslenme ihtiyacını karşılamak için birim alandan daha fazla ürün elde edilmesini, dolayısıyla gübre kullanımını kritik hale getirmektedir.

*Rusya-Ukrayna savaşının yol açtığı tedarik problemleri ve enerji fiyatlarındaki olağanüstü artışlar nedeniyle 2022'de rekor seviyelere ulaşan gübre fiyatları, 2023 yılında küresel gübre arzının görece daha dengeli bir yapıya oturmasıyla düşüş eğilimine girmiştir.*

## 192,5 milyon ton

Dünya genelinde 2022 yılında %12 düşen gübre tüketiminin 2023'te %4 oranında toparlanarak 192,5 milyon tona çıkması beklenmektedir.



Rusya-Ukrayna savaşının yol açtığı tedarik problemleri ve enerji fiyatlarındaki olağanüstü artışlar nedeniyle 2022'nin ikinci çeyreğinde rekor seviyelere ulaşan gübre fiyatları, 2023 yılında yaptırımlar, yüksek hammadde maliyetleri ve ihracat kısıtlamalarıyla ilgili zorluklara rağmen, küresel gübre arzının görece daha dengeli bir yapıya oturmasıyla düşüş eğilimine girmiştir. Gübre tedarik zincirlerini desteklemek için hükümetler düzeyinde alınan önlemler ve enerji piyasalarının yeni koşullara uyum sağlaması nedeniyle hammadde fiyatlarında düşüşler yaşanmıştır. Dünyanın en önemli potasyum ve azot üreticileri arasında yer alan Rusya ve Belarus'a ilişkin zorluklar ve belirsizlikler 2023 yılında da devam etmekle birlikte, gübre tedariki 2022 yılına göre daha istikrarlı bir görünüm kazanmış ve orta vadeli gübre talebini yönlendiren unsurlar eski durumuna geri dönmüştür.

Arz kesintilerinin yanı sıra yüksek gübre fiyatları nedeniyle dünya genelinde gübre tüketiminin %12 düştüğü 2022 yılının ardından Uluslararası Gübre Sanayi Birliği (IFA), yayımladığı Orta Vadeli Görünüm Raporu'nda 2023'te küresel gübre tüketiminin %4 oranında toparlanarak 192,5 milyon tona çıkmasını beklediğini açıklamıştır. Bu tahmin, 2019 yılındaki 191,8 milyon seviyesinin biraz üzerindedir. IFA'ya göre iklim değişikliği ve su kaynakları, uluslararası jeopolitik durum, uluslararası regülasyonlar, çiftçilere devlet desteği, makroekonomik koşullar ve gübre bulunabilirliği gibi faktörler de sektör açısından giderek önem kazanmaktadır. Orta vadede gübreye yönelik küresel talebin en büyük kaynağının Güney Asya ve Latin Amerika olması beklenmekle birlikte, Afrika'nın en hızlı büyüyen pazar olacağı öngörülmektedir. IFA'ya göre Ukrayna'daki jeopolitik durum gübre sektörü adına en büyük risk olmayı sürdürmektedir.

Global piyasalarda yaşanan gelişmeler ve yüksek gübre fiyatları Türkiye'de de çiftçilerin alım gücünü olumsuz etkilemektedir. Gübre girdisi, en yaygın ekim alanı olan mısır ve buğday için bir çiftçinin işletme maliyetlerinin ortalama %30-40'ını

oluşturmaktadır. Gübre üretiminin hammadde bakımından büyük ölçüde dışa bağımlı olması, uluslararası pazar koşullarına ve kur değişimlerine bağlı olarak maliyetlerin çok değişken olmasına ve hızlı artışlara yol açmaktadır. Gübre fiyatlarına yansıyan bu durum çiftçilerin alım gücünü zorlamakta ve pazarda ciddi daralmalara yol açmaktadır.

2023 yılında da küresel piyasalardaki gelişmeler gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak yurt içi piyasaları etkilemeye devam etmiştir. Yılın ilk yarısında azotlu ve taban gübrelerde geçmiş yıllara oranla fiyat avantajı nedeniyle tüketim artışı yaşanmıştır. Özellikle doğalgaz fiyatlarının savaş öncesindeki seviyelere kadar gerilemesi ve buna paralel olarak amonyak fiyatlarının gevşemesi, azotlu gübre fiyatlarının da hızlı bir şekilde düşmesine neden olmuştur. Gübre ithalatçıları, fiyatların daha da düşeceğini öngörerek maliyetinin altında üre satışı gerçekleştirmişlerdir. Yılın ikinci yarısında ise yurt dışı piyasalardaki fiyat artışları ve yurt içinde döviz kurlarındaki hareketlilik, özellikle Temmuz-Ağustos aylarında erken alımlar yapılmasına yol açmıştır. Gübre fiyatlarındaki hızlı artışla birlikte bu dönemde mevduat ve kredi faizlerinin de yükselmesi bayilerin nakit erişimini zorlaştırmıştır.

2023 yılı başında yaşanan Kahramanmaraş merkezli deprem felaketi de tarımsal faaliyetleri kısmen olumsuz etkilemiştir. Depremden etkilenen bölgenin 40,3 milyon dekar büyüklüğündeki tarım arazisi varlığı ülkemizdeki tarım arazilerinin %16,9'una tekabül etmekte olup, ülkenin tarımsal hasılasının %15,3'ünü üretmektedir. Özellikle depremin etkilerinin kırsal kesimde daha fazla hissedildiği Hatay bölgesinde azotlu ve fosfatlı gübre satışları geçmiş yılların altında gerçekleşmiştir.

Türkiye'de 2022'de 5,90 milyon ton düzeyindeki mineral gübre tüketimi 2023 yılında 7,03 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

# 7,03 milyon ton

Türkiye'de mineral gübre tüketimi geçen seneki düşüşün ardından 2023 yılında artarak 7,03 milyon tona ulaşmıştır.



IFA'nın "Protect & Sustain" sertifikasına "Excellence" seviyesinde sahip olan Toros Tarım, Türkiye'de bu ünvana sahip ilk ve tek şirket olmaya ve dünyanın sayılı firmaları arasında yer almaya 2023 yılında da devam etmiştir.



## En az israfla en yüksek verimlilik

Toros Tarım bünyesinde iş süreçlerindeki verimliliği artırmak, kaynak kullanımındaki israfları en aza indirmek ve sürekli olarak daha çok değer yaratmak amacıyla 2017 yılında başlatılan "Yalın Yönetim" yolculuğu ile 2020 yılında başlatılan "6-Sigma" çalışmaları 2023 yılında da kesintisiz bir şekilde devam etmiştir.

İstatistiksel yöntemleri kullanarak süreçleri analiz etmeye, iş süreçlerindeki değişkenliği azaltmaya, kaliteyi artırmaya ve çıktıları optimize etmeye odaklanan "6-Sigma" projeleri, hem çalışanların bilgi ve yetkinliklerini hem de şirketin rekabet gücünü artırmaya olanak sağlamaktadır. 2023 yılında Yeşil Kuşak 4. dalga süreci başarıyla sonuçlandırılmış, böylece bugüne kadar 59'u Yeşil Kuşak ve 5'i Kara Kuşak olmak üzere toplam 64 adet 6-Sigma projesi tamamlanmıştır. 2023 yılı itibarıyla Toros Tarım

genelinde çalışanların 45'i Yeşil Kuşak ve 9'u Kara Kuşak sertifikası almaya hak kazanmıştır.

Toros Tarım, tüm faaliyetlerinde uluslararası standartlarda kurumsal yönetim modelini temel almaktadır. Şirket, bu bağlamda, 2018 yılında IFA'nın gübre sektöründe en yüksek güvenlik, kalite ve çevre standartlarına uyumu derecelendiren ve sorumlu üretim, dağıtım ve tüketimi sağlamak adına şirketin tüm değer zinciri üzerindeki çevresel, toplumsal ve ekonomik ayak izini izleme, ölçme ve sürekli iyileştirme çalışmalarının etkinliğini değerlendiren "Protect & Sustain" sertifikasına layık görülmüştür. Sonraki yıllarda sertifikanın "Excellence" seviyesinde devamlılığına hak kazanan Toros Tarım, Türkiye'de bu ünvana sahip ilk ve tek şirket olmaya ve dünyanın da sayılı firmaları arasında yer almaya devam etmiştir.



1989 yılında Toros Tarım bünyesine katılan Mersin Üretim Tesisi, aynı zamanda Türkiye'nin gübre alanında faaliyet gösteren ilk Ar-Ge Merkezine de ev sahipliği yapmaktadır.

Toros Tarım Ceyhan  
Üretim Tesisi

## Mineral Gübreler

**D**eğişken ortama ve sektördeki belirsizliklere rağmen Toros Tarım, yıl boyunca uygulanan esnek iş modeli sayesinde değişken pazar koşullarına başarıyla uyum sağlamıştır. Bu başarının elde edilmesinde, tüm süreçlerde verimliliği artırma çalışmalarının önemli bir katkısı olmuştur.

Stratejik plan çerçevesinde Ar-Ge'ye verilen önem, ürün yelpazesinin yeni ürün ve formülasyonlarla geliştirilmesi, teknik satış ekipleri yoluyla Anadolu'nun her köşesinde çiftçi ile doğrudan temas kurulması, bayi teşkilatının etkin bir şekilde kullanılması ve küresel çapta başarılı organizasyonların örnek alınarak organizasyon yapısının geliştirilmesi gibi adımlar, sistemli olarak Toros Tarım'ın her yıl daha başarılı sonuçlar almasında etkili olmaktadır. Şirketin sürekli öğrenen ve operasyonlarını geliştirerek mükemmelleştiren bir şirket olma hedefi doğrultusunda 2017 yılında başlattığı "Yalın Yönetim" ve 2020 yılında başlattığı "6-Sigma" yaklaşımları da, son yıllarda büyük dalgalanmaların yaşandığı ve dış kaynaklı risklerin arttığı bu dönemde kaynakların en verimli şekilde kullanılmasına katkı sağlamıştır.

Toros Tarım'ın 2023 yılındaki iç pazar satışları, 1,36 milyon tonu bayilere ve 127 bin tonu merkez müşterilerine olmak üzere toplamda 1,49 milyon ton olmuştur. Şirket, ihracat kısıtlamalarına karşın 102 bin ton azotlu gübre ve 11 bin ton fosfatlı gübre olmak üzere toplamda 114 bin ton ihracat

gerçekleştirmiştir. Böylece 2023 yılı toplam satışları 1,6 milyon ton olarak gerçekleşmiştir (2022: 1,62 milyon ton).

Yıl boyunca fiyat oynaklıklarının pazarda yarattığı dalgalanmalara ve çiftçilerin alım kararlarını öne çekmesine ya da ertelemesine yol açan belirsizliklere ek olarak iklim koşullarında da büyük değişkenlikler yaşanmıştır. Yılın ilk çeyreğinde yağışlar son 50-60 yılın en düşük seviyelerinde gerçekleşirken, ikinci çeyrekteki kuvvetli yağışlar nedeniyle bitki, su ve toprak ilişkilerinin dengesinde bölgesel bozulmalar yaşanmıştır. Yılın üçüncü çeyreğinde ise hava sıcaklıklarının mevsim normallerinin çok üzerinde seyretmesi tarımsal faaliyetleri olumsuz etkilemiştir. Gübreleme zamanlamalarını da etkileyen bu durum bayilerin stok yönetimini güçleştirmiştir.

Üretim gücü ve kalitesi kadar güçlü lojistik altyapısı ve yaygın bayi ağı da Toros Tarım'ın en güçlü yönlerinden birini oluşturmaktadır. Şirketin toplam satışları içinde bayi kanalı önemli bir yere sahiptir. Şirket, 2023 yılında yurt çapında yaklaşık 1.200 civarında bayi ve yetkili satıcı yoluyla ürünlerini Türkiye'nin dört bir yanına kesintisiz ulaştırmayı sürdürmüştür.

Toros Tarım, 2023 yılında Ceyhan, Mersin ve Samsun fabrikalarında ortalama %67 kapasite kullanım oranıyla üretim yapmıştır (2022: %75).

### Toros Tarım kapasite kullanım oranı

| Kapasite (ton/yıl) | 2022 Kapasite Kullanım Oranı (%) | 2023 Kapasite Kullanım Oranı (%) |
|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1.974.192          | %75                              | %67                              |

## Özel Gübreler

**T**amamen suda eriyebilen nitelikte bitki besinleri olan özel gübreler damla ve yağmurlama sulama sistemlerinin kullanıldığı tarım arazilerinde, özellikle de örtüaltı yetiştiricilikte tercih edilmektedir. Birim alandan maksimum verim almanın gün geçtikçe daha da önem kazanması ve damla sulama sistemlerinin kullanımının artması nedeniyle özel gübre pazarının önümüzdeki dönemde hızlanarak büyümesi beklenmektedir.

Dünyada ekilebilir tarımsal alanların azalması nedeniyle alternatif ve yenilikçi yetiştirme yöntemlerine yönelim giderek artmakta ve birim alandan yüksek verim alınabilen tarımsal işletmelere yönelik teşvik ve yatırımlar yaygınlaşmaktadır. Alternatif tarım yöntemlerinin en önemlilerinden biri olan hidroponik (topraksız) yetiştiricilikte geleneksel tarıma göre daha az miktarda tarım ilacı ve suya ihtiyaç duyulmaktadır. Hidroponik yetiştiricilik, suda çözünür gübre talebinde de artışa yol açmaktadır. Bu gibi teknolojilerin ve yüksek teknolojiye sahip seraların artmasıyla, dünya suda eriyebilir gübre pazarının 2021-2030 döneminde tahmini %6,23'lük bileşik yıllık büyüme oranıyla 52,67 milyar ABD doları seviyesine ulaşacağı öngörülmektedir. Bu potansiyel, dünyadaki büyük üreticilerin son yıllarda özel gübre alanına yönelik yatırımlarına ağırlık vermelerine yol açmaktadır.

Örtüaltı yetiştiriciliği bakımından içinde bulunduğu Akdeniz iklim kuşağı ülkeleri arasında önemli bir yere sahip olan Türkiye'de de özel gübre tüketimi artış eğilimi göstermektedir. Özellikle Akdeniz ve Ege bölgelerinde yoğunlaşan sera üretiminin yanı sıra tarla bitkileri yetiştiriciliğinde de damla sulama sistemlerinin tercih edilmeye başlaması, suda eriyebilen gübre pazarını desteklemektedir. Ancak 2023 yılında döviz kurundaki artışlara bağlı olarak girdi maliyetlerinin artması, çiftçilerin alım gücünün zayıflaması ve fiyatlardaki

değişkenliklere bağlı olarak Türkiye'deki özel gübre pazarının 2023 yılında %5 oranında küçülerek 180.000 ton seviyelerine düştüğü öngörülmektedir.

Toros Tarım, Türkiye'de öncülüğünü yaptığı özel gübre sektörünün önemli oyuncularından biridir. Yurt dışından temin ettiği özel gübre çeşitlerinin yanı sıra 2018 yılında Mersin fabrikası bünyesinde kendi üretim tesisini devreye alan Şirket, çiftçiye sunduğu ürün portföyünü Toros Ar-Ge Merkezi'nde yürütülen yeni formül geliştirme çalışmalarıyla da desteklemektedir. Bu ürün grubunda biostimulant, sıvı organik, sıvı organomineral ve farklı formülasyonlara sahip inhibitörlü gübreler ile mikro granül gübrelerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Tarım sektöründe sürdürülebilirliği artırma ve çevresel etkileri azaltma hedefi doğrultusunda dünyada ilginin giderek arttığı mikrobiyal gübre pazarını da bir fırsat olarak gören Toros Tarım, Ar-Ge Merkezi'nin bu yöndeki çalışmalarıyla mikroorganizma katkılı gübre alanında da büyümeyi amaçlamaktadır.

Toros Tarım, 2023 yılında 73 bin ton özel gübre (organomineral gübre dahil) satışı gerçekleştirerek bu alanda yaklaşık %45 büyüme sağlamıştır (2022: 50 bin ton).



# 73 bin ton

**Toros Tarım, 2023 yılında 73 bin ton özel gübre satışı gerçekleştirerek bu alanda yaklaşık %45 büyüme sağlamıştır.**

*Türkiye'de son yıllarda artan fiyatlar nedeniyle özel gübre satışlarının düşme eğilimi göstermesine karşın genel olarak suda eriyebilir gübre pazarının dünyada 2030 yılı itibarıyla 52,67 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir.*





## Organik ve Organomineral Gübreler

**D**ünyada organik tarımın tüketiciler tarafından gün geçtikçe daha fazla benimsenmesi ve sağlıklı gıdalara yönelik talebin artması, organik ve organomineral gübre pazarının düzenli şekilde büyümesine yol açmaktadır.

Birçok ülke, çiftçileri organik tarıma yönlendiren teşvikler uygulamaktadır. Örneğin, gıda sisteminin sürdürülebilir hale getirilmesi için 2020 yılında “Biyçeşitlilik” ve “Tarladan Sofraya” stratejilerini açıklayan Avrupa Birliği, 2030 yılına kadar toplam tarım alanlarının en az %25’inde organik tarım yapılmasını hedeflemektedir. 2022 yılında 9,31 milyar ABD doları seviyesinde olduğu tahmin edilen küresel organik gübre pazarının, %5,9 yıllık bileşik büyüme oranıyla 2031 yılına kadar 15,6 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşması öngörülmektedir. (Kaynak: Growth Market Reports, Organic Fertilizers Market Outlook 2031)

Türkiye’de yapılan araştırmalar, mevcut tarım topraklarının %94’ünün organik madde miktarı bakımından yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Tarımda verim kaybına yol açan bu eksikliğin giderilmesi ve toprakların organik madde açısından zenginleştirilmesi amacıyla, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından 2019 yılında “Katı Organik-Organomineral Gübre Kullanım Desteği” verilmeye başlanmıştır. Destek miktarı 2023 yılında %50 artışla dekara 30 TL’ye yükseltilmiştir. Ancak artan maliyetler nedeniyle 2021’den bu yana daralma eğilimi gösteren organomineral gübre pazarının 2023 yılında bir önceki yıla göre yaklaşık %30 daralmış olduğu tahmin edilmektedir.

İlk organomineral gübre çeşitlerini 2017 yılında pazara sunan Toros Tarım, organik

ve organomineral gübre alanındaki yatırımlarını sadece ticari potansiyeli açısından değil, aynı zamanda ülke tarımının sürdürülebilirliğine bir katkı olarak da değerlendirmektedir. Toros Tarım, bu nedenle organik ve organomineral gübre pazarına yatırım yapmaya karar vererek 2019 yılında Toros Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş.’yi bünyesine katmış, 2020 yılında da Toros Meram Yenilenebilir Enerji A.Ş.’yi kurarak Türkiye’deki organik ve organomineral gübre pazarının en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir. İleri teknolojiye sahip her iki tesiste de yeşil ve döngüsel büyüme hedeflerinin bütünsel bir yaklaşımla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla bitkisel ve hayvansal organik atıklardan biyogaz ve biyogazdan elektrik üretimi yapılmakta, ayrıca katı ve sıvı organik gübre elde edilmektedir.

Toros Tarım, 2017 yılında üretmeye başladığı üç farklı organomineral gübre formülasyonunu tescil yönetmeliklerine bağlı olarak 2022 yılında revize etmiştir. Şirket, Ceyhan Üretim Tesisinde güncel olarak üretilen dört formülasyonun yanı sıra Gönen ve Meram tesislerinde üretilen diğer formülasyonlarla pazardaki faaliyetlerini 2023 yılında da artırarak sürdürmüştür. Şirketin 2023 yılında 47 bin ton organomineral gübre satışıyla (2022: 24 bin ton) bir önceki yıl %7 olan pazar payını %19’a yükseltmesi öngörülmüştür.

**%25**

Avrupa Birliği ülkeleri 2030 yılına kadar toplam tarım alanının en az %25’inde organik tarım yapılmasını hedeflemektedir.

Organik gübre üretimini Gönen ve Meram’daki iki tesiste gerçekleştiren Toros Tarım, 2023 yılında 46.576 ton organomineral gübre satışıyla pazardaki etkinliğini artırmıştır.

## Mikro Granül Gübreler

**D**ünya genelinde yaşanan iklim değişikliğine bağlı olarak biyotik ve abiyotik stres koşullarının artması ve bitkilerin su stresine maruz kalması verim kayıplarının yaşanmasına neden olmaktadır.

Günümüzde, tarım arazilerinin %50'den fazlasının bozulması da birim alandan alınan verimin önemini artırmaktadır. Yaşanan verim kayıpları, bitkilerin gelişiminin ilk dönemlerinde ihtiyaç duyduğu besin elementlerine ulaşımındaki kayıpların önlenmesini daha da önemli hale getirmektedir. Bu durum, taban gübrelemesinde mikro granül gübre uygulamalarına ilgiyi artırmaktadır.

Başlangıç gübresi olarak kullanılan mikro granül gübrelerin temel amacı, suda çözünür fosfor içeriği ile bitkilerin erken dönemdeki fosfor ihtiyacını karşılamak ve kök sisteminin en iyi şekilde gelişimine katkı sağlamaktır. Mikro granül gübreler, besin elementlerinin bitkilere konsantre ve hassas bir şekilde verilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bu gübrelerdeki granüllerin boyutları genellikle 0,7 ila 1,4 milimetre arasında değişmektedir. Bu sayede, normal granül gübrelerden dekara 25 kg uygulandığında bir dekara en fazla 50.000 adet gübre granülü düşerken, dekara 4 kg mikro granül uygulandığında bu rakam 6.500.000 adede ulaşmaktadır. Mikro granül gübrelerde uygulama direkt kök bölgesine yapıldığı için gübredeki fosforun kullanım etkinliği en yüksek seviyeye ulaşmaktadır. Bu sayede toprak sağlığının iyileşmesine katkı sağlanırken gübre verimliliği artmaktadır.

Toros Tarım, ilk mikro granül gübre ürünü olan Toros Micro'yu 2023 yılında pazara sunmuştur. İz element katkılı bir NP gübresi olan Toros Micro, bünyesindeki %11 azot ve %48 fosfor içeriğiyle tarla bitkileri, meyve

bahçeleri ve sebze yetiştiriciliği yapılan alanlarda kullanılmak amacıyla geliştirilmiş ince granül yapıda bir taban gübresidir. Besin elementleri her bir gübre tanesinde eşit olduğundan bitkilerin homojen gelişimine yardımcı olan Toros Micro, formülündeki yüksek oranda suda çözünür fosfor sayesinde, ekim ile birlikte çimlenen tarla bitkilerine ihtiyaçları olan enerjiyi sağlayarak verim artışına katkı sağlamaktadır.

## Sürdürülebilir ve Yenilikçi Tarım Uygulamaları

**T**oros Tarım, açlıkla mücadele, sorumlu üretim ve tüketim, iklim değişikliği, temiz enerji, doğal kaynakların korunması, döngüsel iş modelleri gibi küresel ve sektörel sorunlara çözüm üreten yenilikçi, öncü ve sürdürülebilir bir çözüm ortağı olma misyonu ile hareket etmektedir.

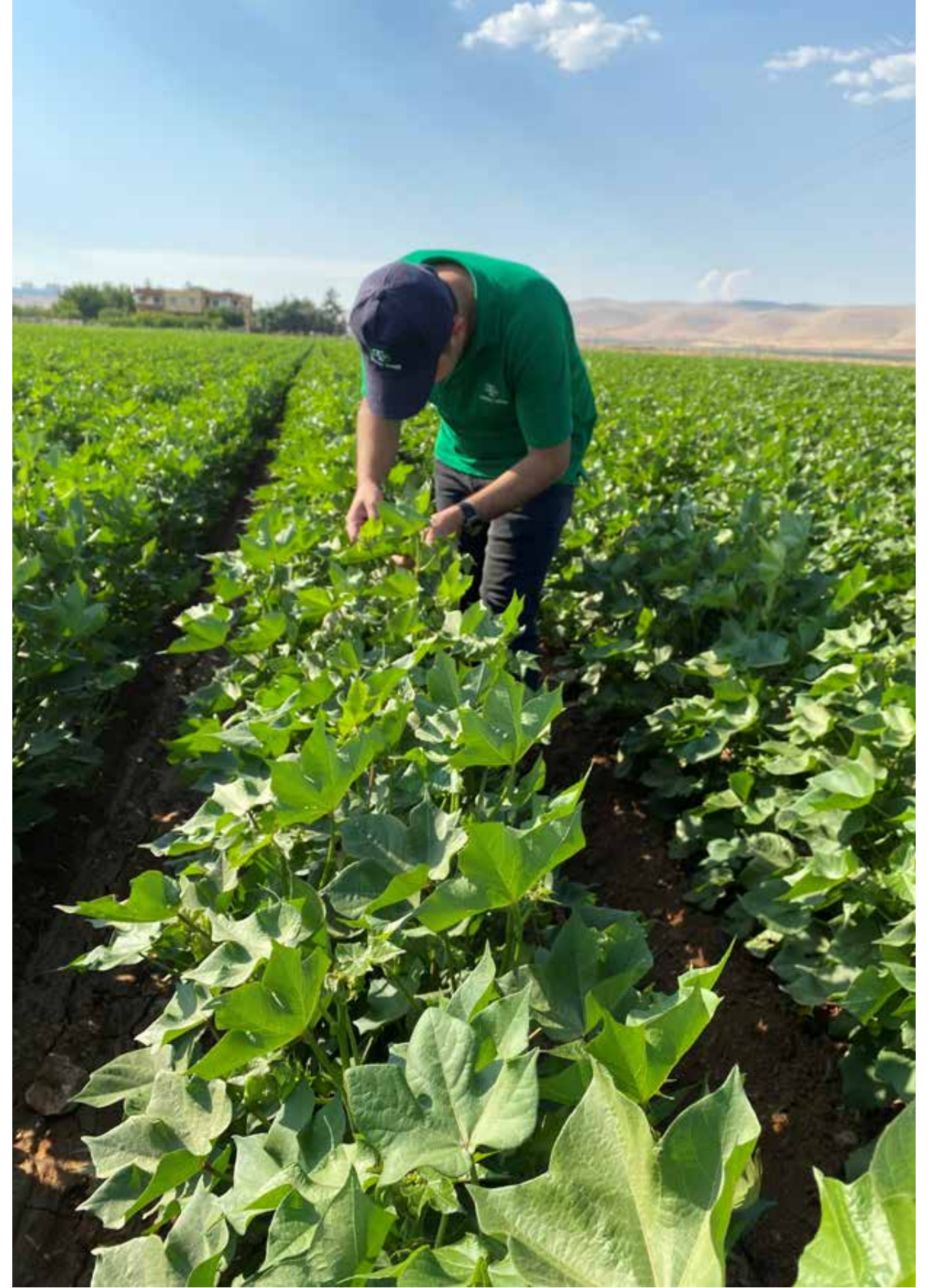
Şirket, faaliyetlerini sadece ekonomik bir çerçevede ele almamakta, bitki beslemedeki yenilikçi yaklaşım ve sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla da uzun vadede tüm paydaşları için değer yaratmaktadır. Kurulduğu günden bu yana çiftçilere doğru ve dengeli gübre kullanımı konusunda eğitim ve danışmanlık desteği veren Toros Tarım, son yıllarda dijital tarım uygulamalarıyla da sektöre öncülük etmektedir.

## Tarımsal Üretimi Geliştirme ve Dijital Tarım Uygulamaları

### Toros Çiftçi Akademi

Gübre sektörü, global ölçekte sürdürülebilir gıda güvenliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu sorumluluğun bilincinde olan Toros Tarım, gübre kullanımında verimliliği sağlayabilmek ve etkin tarım için eğitilmiş ve bilinçli çiftçi nüfusunun artmasını

*Toros Tarım, besin elementlerinin bitkilere daha konsantre ve hassas bir şekilde verilmesini sağlayan, böylece verimliliği artıran ilk mikro granül gübre ürününü “Toros Micro” markasıyla 2023 yılında pazara sunmuştur.*





# 7.581

**Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi 2023 yılında 5.347 bayi ziyareti, 7.581 çiftçi görüşmesi, 184 kurumsal görüşme, 38 toplantı-sunum ve 9 drone aktivitesi gerçekleştirmiştir.**

Toros Tarım eğitim otobüsü, gittiği her yerde çocuklar ve kadınlar da dâhil olmak üzere çiftçilere doğru ve dengeli bitki beslemenin önemi ve sürdürülebilir tarım konusunda eğitimler vermektedir.

bir koşul olarak görmektedir. Kurulduğu günden bu yana doğru ve dengeli gübre uygulamaları, toprak, yaprak ve su analizleri gibi konularda çiftçilere karşılıksız hizmet vererek Türk tarımının gelişmesini, çiftçilerin iyi tarım uygulamaları konusunda bilinçlendirilmesini ve dolayısıyla verimlilik ve refah seviyelerinin artmasını hedefleyen Toros Tarım, bu amaçla 2018 yılında Toros Çiftçi Akademi (Gezici Eğitim Otobüsü) ve Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama projelerini devreye almıştır.

Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi, sahada satışı destekleyecek şekilde pazarlama faaliyetleri yaparak, tüketici bazında talep oluşturmak ve yapılan üretim denemeleri ile sektörde farkındalığı artırmak amacıyla tüm bölgelerde yoğun çalışmalar yürütmektedir. Satış portföyüne yeni ürünlerin de eklenmesiyle, 2023 yılında pazarlama faaliyetleri artarak devam etmiştir.

Özel olarak tasarlanan gezici Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile 2023 yılında 90 farklı etkinlik düzenlenerek, çiftçi ve bayilere doğru ve dengeli bitki besleme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda eğitimler verilmiştir. Özel donanımlı

araçlarla Anadolu'nun her bölgesinde köy köy gezerek çiftçilere destek veren Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi de 2023 yılı içerisinde 5.347 bayi ziyareti, 7.581 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 184 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış, 38 toplantı-sunum ve 9 adet drone aktivitesi ile doğru ve dengeli bitki besleme yönetimi, yaprak ve toprak örneği alma, ürün tanıtımı ve çinko katkılı gübrelemenin önemi gibi konularda çalışmalar gerçekleştirmiştir. Kullanılan drone ile görüntüleme ve analiz teknolojisi sayesinde, zirai alanların sağlık ve beslenme durumu tespit edilerek çiftçilere en uygun gübreleme önerileri sunulmuştur.

### “Toros Çiftçi” Uygulaması

Dijital tarım uygulamaları, veri odaklı bir tarım ekosisteminin oluşması için kritik öneme sahiptir. Çiftçilere karar verme ve kaynaklarını etkin kullanma yönünde destek olan dijital teknolojiler, zirai

alanlarda gübreleme ve sulama gibi ihtiyaçların tespit edilmesi, gübrenin doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılması ve ürünlerin gelişiminin takip edilmesi yoluyla ürünün verimliliği ve kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden çiftçileri de yararlandırmak amacıyla 2016 yılında hizmete aldığı “Toros Çiftçi” uygulaması, bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen çiftçi dostu bir karar destek uygulamasıdır. Hava durumu tahminleri, toprak ve bitki verilerini bir araya getirerek çiftçilerin faaliyetlerine yönelik öneriler geliştiren uygulama, tarla bazında hava koşullarını takip ederek üretim ve operasyon kararlarının zamanında ve doğru olarak verilmesini sağlamaktadır. 2023 sonu itibarıyla Toros Çiftçi kullanıcı sayısı 32.679 kişiye ulaşmıştır (2022: 22.454).

“Toros Çiftçi, yeni versiyonu ile verimliliği daha da artıracak.”

**Ahmet Eren**  
Tekfen Holding  
Tarımsal Sanayi  
Grubu Başkan  
Yardımcısı ve Toros  
Tarım Genel Müdürü

“2016 yılından beri çiftçilerimizin en büyük destekçisi olan Toros Çiftçi uygulamamızı, tarım sektörüne nasıl daha fazla katkı sağlayabiliriz düşüncesinden yola çıkarak, gelişen teknolojiler doğrultusunda daha kapsamlı hale getirdik. Toros müşterisi olsun ya da olmasın tüm çiftçilere açık olan Toros Çiftçi, basit ve anlaşılır kullanımıyla geniş kitlelere ulaşıyor. Uygulamayı kullanan çiftçi, tarlası için yapılan hava durumu tahminlerini gün bazında takip edebildiği gibi don, dolu ve fırtına uyarılarına da ulaşarak önlemlerini alabiliyor. Tarla ve ürün bilgisini uygulamaya girerek en uygun zamanda, hangi tür gübreyi kullanması gerektiği konusunda bilgilendiriliyor. Bu sayede çiftçimiz gübreye yaptığı yatırımın karşılığını en iyi şekilde alabiliyor.”





2023 yılında, Toros Çiftçi uygulamasının yeni nesil, gelişen ve değişen teknolojiler doğrultusunda yenilenmesi ve ek fonksiyonlarla geliştirilmesi için bir proje başlatılmıştır. Uygulamanın içeriği, sahada görev alan ziraat mühendislerinin de görüş ve önerileri doğrultusunda daha da geliştirilmiş, uygulamaya kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesine ve çiftçilerin uygulamadan daha verimli bir şekilde yararlanmalarına yardımcı olacak yeni özellikler eklenmiştir. Uydu görüntüsü ile bitki büyüme analizi, su tutma kapasitesi, gelir-gider yönetimi, finansal veriler gibi yeni içeriklerle çiftçilerin daha fazla bilgiye ulaşmasını sağlayan yeni sürüm, 2024 yılı başında kullanıma açılmıştır.

#### **Tarımda Kadın ve Kadın Çiftçi Girişimi Kredisi**

Toros Tarım, sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına aktif katılımını temel bir koşul olarak görmekte ve kurulduğu günden bu yana kadını sosyal ve ekonomik hayatta layık olduğu noktaya çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Toros Tarım, bu doğrultuda tarımda çalışmak isteyen, ancak kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın girişimcilerin iş sahibi olmalarını teşvik etmek ve mikro-kredi yoluyla onlara bir gelecek sunmak amacıyla 2021 yılında Tekfen Vakfı ve Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ile hayata geçirilen “Kadın Çiftçi

Kredisi” projesinde de saha uygulama ortağı olarak yer almıştır.

İlk etapta pilot bölge olarak seçilen Ege Bölgesi’nde başlatılan program, 2022 yılında Batı Akdeniz’i de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 2023 yılında ise Kahramanmaraş bölgesinde gerçekleşen yıkıcı depremin yol açtığı ekonomik zorlukları kısmen gidermek amacıyla Hatay, Reyhanlı ve İskenderun şehirleri de kapsama alınmış ve bölgedeki 107 kadın çiftçiye kendi küçük tarım işletmelerini başlatmaları için kredi desteği verilmiştir. Böylece, başından itibaren 345 mikro girişimciye toplamda 3.967.500 TL kredi desteği sağlanmıştır. Toros Tarım bu programda, kısa vadeli fayda sağlayan maddi destek yanında, değişimin kalıcı olması adına çok daha kalıcı bir fayda yaratan uygulamalı eğitimler ve yerinde danışmanlık hizmetinin ana sağlayıcısı olarak yer almaktadır.

Bu kapsamda, Reyhanlı ve İskenderun Belediyelerinin ev sahipliğinde, Toros Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi tarafından kadın çiftçilere temel tarım eğitimi verilmiş ve katılımcıların soruları yanıtlanmıştır. Ayrıca eğitimlere katılan kadın çiftçilere yetiştirdikleri ürünlere göre Toros Tarım tarafından bitki besleme hakkında ayrıntılı birer dosya ile tulum, maske, koruyucu gözlük ve eldiven gibi kişisel koruyucu malzemeler dağıtılmıştır. Çiftçi eğitimleri, Toros Tarım uzmanlarının kadın çiftçileri bahçe ve tarlalarında ziyaret ederek, önerilerini bizzat alanda aktarmalarıyla devam etmiştir.



2021 yılında Tekfen Vakfı, TİSVA ve Toros Tarım iş birliğiyle hayata geçirilen Kadın Çiftçi Kredisi projesine 2023 yılında deprem bölgesi de dâhil edilmiş ve bölgedeki 107 kadın çiftçiye kendi küçük tarım işletmelerini başlatmaları için kredi desteği verilmiştir.

## Ar-Ge ve İnovasyon

**T**oros Tarım'ın bilim temelli yenilikçi yaklaşımını ve inovatif gücünü temsil eden Ar-Ge Merkezi, 2017 yılında Türkiye'de bitki besleme alanına yönelik ilk Ar-Ge merkezi olarak Mersin Üretim Tesisi bünyesinde hayata geçirilmiştir. Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nde, pazar talepleri doğrultusunda sürdürülebilir tarım stratejisine yönelik ürün gelişimi ve tarımsal endüstriyel katkı öncelikli hedefler olarak belirlenmiştir.

Ar-Ge Merkezi bünyesinde 1 doçent, 2 doktora mezunu, 2 doktora öğrencisi, 5 yüksek lisans mezunu, 2 yüksek lisans öğrencisi, 8 lisans mezunu, 2 ön lisans ve 3 teknik lise mezunu olmak üzere toplam 25 Ar-Ge personeli görev yapmaktadır. Merkezde bugüne kadar 2'si ulusal ve uluslararası destekli olmak üzere 23 proje başarıyla tamamlanmıştır. Devam eden 12 projeden 5'i destekli ve 7'si öz kaynaklı projelerdir.

Ar-Ge Merkezi'nde, tarımsal verimliliğe katkı sağlayacak, iklim değişikliği ve Yeşil Mutabakat gerekliliklerine uyum sağlayacak yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi, ülkemizde imal edilmeyen ürünlerin yerli olarak üretilmesi, üretim süreçlerinin geliştirilmesi, bitki besin maddesi kayıp oranlarının azaltılması, üretimde enerji tasarrufu, çevresel etkilerin azaltılması, toprağın verimliliğinin ve fiziksel durumunun iyileştirilmesi, yan ürün ve ikincil kaynakların kullanımı ile döngüsel ekonomi fırsatlarının yaratılması ve atık yönetimi gibi konularda çalışmalar yürütülmektedir. Merkez, sürdürülebilir tarım vizyonu doğrultusunda tarımsal kalkınmayı destekleyecek projeler için yerli-yabancı kurumlar, bilim kuruluşları ve üniversitelerle iş birlikleri gerçekleştirmektedir.

TÜBİTAK Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı (BİDEB) tarafından yürütülen 2244 - Sanayi Doktora Programı kapsamında gübrede kekleşmenin önlenmesi, yavaş

salınlı nanogübreler ve fosfojipsin değerlendirmesine yönelik çalışmalar 2023 yılında da devam etmiştir. Program kapsamında yıl içinde 1 doktoralı çalışan istihdam edilmiş olup, proje kapsamında TÜBİTAK'tan istihdam desteği alınmaktadır. Ayrıca, Toros Tarım ve Tekfen Tarım'ın katkılarıyla Erciyes Üniversitesi öncülüğünde yürütülen "Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu" (S-ATP), TÜBİTAK 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı kapsamında desteklenmeye hak kazanmıştır. Tarım sektörünün sürdürülebilir teknolojilerle gelişimine katkıda bulunacak proje, TÜBİTAK 1004 Programı kapsamında desteklenecek 12 yüksek teknoloji platformundan biri olmuştur. Proje kapsamında kamu-sanayi-akademi iş birliği ile mikrobiyal gübreler üzerine çalışmalara başlanmıştır.

Gübrede kekleşmenin önlenmesi ve fosfor fiksasyonuna yönelik çalışmaların yanı sıra organomineral gübreler ve yavaş salınlı ürünlerle ilgili sera ve saha faaliyetleri yıl boyunca devam etmiştir. Fosfojipsin endüstride ve tarımda değerlendirilmesi çalışmaları kapsamında çeşitli firmalarla gizlilik anlaşmaları yapılmış olup, iş birliklerine yönelik görüşmeler sürmektedir. Neem yağı ve polimer kaplı iki ayrı yavaş salınlı üre gübresi ve organomineral gübrelerde organik içerik olarak zenginleştirilmiş kompost katkılı organomineral gübre tescilleri alınmıştır.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nin projelerinin birer çıktısı olarak uluslararası hakemli dergilerde 2023 yılı içerisinde 23 yayın başvurusu yapılmış ve bunlardan 8 tanesi yayımlanmıştır. Yayımlanan çalışmalar, TÜBİTAK 2244 Programı kapsamında hazırlanan deneysel çalışmalardan elde edilen verilerden üretilen araştırma makaleleri ve Ar-Ge Merkezi projelerinden derlenen ilgili araştırma çalışmalarından "Fluoride Removal from Phosphogypsum: A Study



*Toros Tarım Ar-Ge Merkezi tarafından 2023 yılında üretilen 23 bilimsel makaleden 8 tanesi uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmıştır. Ar-Ge Merkezi uzmanlarından Ali Yetgin, "Acta Ecologica Sinica" dergisinde yayımlanan makalesiyle Uluslararası Popüler Bilim İnsanı Ödülleri'nde "En İyi Araştırmacı" ödülüne layık görülmüştür.*

on Pre-industrial Scale and its Mathematical Analysis" adlı çalışma Chemical Industry & Chemical Engineering Quarterly dergisinde yayımlanmıştır.

Diğer taraftan Ar-Ge Merkezi projelerine yönelik değerlendirme makalelerinden "Exploring the Dynamic Nature of Root Plasticity and Morphology in the Face of Changing Environments" adlı çalışma Acta Ecologica Sinica dergisinde; "Exploring the Role of Epigenetics in Plant Adaptation to Environmental Stress" adlı çalışma Journal of Epigenetics dergisinde; "Exploring the Link between Soil Microbial Diversity and Nutritional Deficiencies" adlı çalışma Journal of Agricultural Production dergisinde; "Eco-Friendly Coatings Composed of Lignosulfonate-Modified Biopolymer and Vegetable Waxes for Nitrogenous Fertilizers" adlı çalışma Chemical Industry & Chemical Engineering Quarterly dergisinde; "Unleashing the Potential of Stem Cells for Targeted Antimicrobial Treatment" adlı çalışma Gene & Protein in Disease dergisinde; "The Dynamic Interplay of Root Exudates and Rhizosphere Microbiome" adlı çalışma ise Soil Studies dergisinde yayımlanmıştır.

2023 yılında laboratuvarındaki geliştirme çalışmaları neticesinde amonyum nitratın zirai alanlarda kullanım etkinliğinin artırılması ve tozlaşma sorununun minimize edilmesine yönelik 4 adet patent başvurusu yapılmıştır. Önceki yıllardan başvurusu yapılan 2 adet Faydalı Model dosyası tescil belgesi almaya hak kazanmıştır. Bununla birlikte Toros Tarım Ar-Ge Merkezi tarafından kurumsal hafızaya katkı sağlaması ve bilginin yayılımı amacıyla düzenli aralıklarla Ar-Ge Bülteni ve İnovasyon Bültenleri yayımlanmıştır.

Uuslararası destekli Belmont Forum çağrısı kapsamında Maryland Üniversitesi koordinatörlüğünde "SAM Consortium: Guiding the Pursuit for Sustainability by Co-developing a Sustainable Agriculture Matrix" projesi 2023 yılında başarıyla tamamlanmıştır. Ayrıca, sektördeki

gelişmeleri izlemek amacıyla yıl içinde çeşitli ulusal ve uluslararası konferanslara katılım sağlanmış ve konuşmacı olarak da katkı verilmiştir.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, dünya çapında saygın akademik yayınlarda yer alan araştırmalarıyla da fark yaratmaktadır. Ar-Ge Merkezi uzmanlarından Ali Yetgin, dünyanın en prestijli yayınevlerinden Elsevier'in "Acta Ecologica Sinica" dergisinde yayımlanan makalesiyle 2023 yılında Uluslararası Popüler Bilim İnsanı Ödülleri'nde "En İyi Araştırmacı" ödülünü almaya hak kazanmıştır.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nde yeni ürün ve formülasyonların yanı sıra iklim değişikliği ve Yeşil Mutabakat gerekliliklerine uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar da yürütülmektedir.



Dünyada tarımsal üretimin giderek önem kazandığı günümüzde, Tekfen Tarım hem doğrudan üretici hem de tarımsal girdi sağlayıcı olarak sorumluluklarını yerine getirmektedir.



# Tarımsal Üretim Faaliyetleri

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu içinde doğrudan tarımsal üretim ile tohum ve fidan gibi tarımsal girdilerin üretim faaliyetleri, Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. tüzel kişiliği altında yürütülmektedir. Şirket, sürdürülebilir bir gelecek için yaşamsal bir öneme sahip olan tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı kazandırmayı ve grubun tarımsal girdi alanında sahip olduğu bilgi birikimini bilimsel bir yaklaşım ve finansal güçle tarım sektörüne aktarmayı amaçlamaktadır.

**T**üm Tekfen Grubu şirketleri gibi Tekfen Tarım da sürdürülebilirliği ve ESG kriterlerini benimseyerek iş süreçlerine entegre etmekte ve stratejisini “Sürdürülebilir Tarım İlkeleri”ne dayandırmaktadır.

Gıda güvenliği ve kalitesi başta olmak üzere iklim değişikliğiyle mücadele, su tasarrufu, enerji verimliliği, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilir tedarik zinciri, iş etiği ve şeffaflık, iş sağlığı ve güvenliği, kadınların iş gücüne katılımı, üretim sürekliliği, uluslararası standartlara ve yasalara uyum, atık yönetimi ve geri dönüşüm gibi konular Tekfen Tarım’ın sürdürülebilirlik stratejisinin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Şirket, bu kapsamdaki faaliyetlerini tüm paydaşları için değer yaratma amacını gözeterek yürütmektedir.

Bünyesinde çalışan 15 ziraat mühendisiyle tarımı bilimle ve en güncel teknolojilerle buluşturan Tekfen Tarım, 2019 yılında tamamını satın aldığı Alanar Meyve markasıyla yaş meyvelerini 20 ülkede 19 farklı müşteriye ihraç etmekte, ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates, muz meyvesi ve muz fidanı üretimi yapmaktadır. Tekfen Tarım, sahip olduğu bitkisel üretim çeşitliliği ile, bu içerikte dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir.

Tekfen Tarım, kendi tarımsal üretimi dışında çiftçilere yüksek nitelikli tohum ve fidan çeşitleri sunarak verimlilik ve kalite artışına doğrudan katkı sağlamaktadır. Şirketin Adana’da bulunan Agripark yerleşkesi, Türkiye’nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biridir. Merkezde doku kültürü yöntemiyle 2004 yılından bu yana hastalıklardan arı tohumluk ve fidan üretilmekte, ayrıca tarla tohumu alanında ıslah çalışmaları gerçekleştirilmektedir. 2018 yılında Ar-Ge Merkezi olarak tescil edilen ve Anadolu’nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak değerlendiren merkezde, Türk tarımının geleceğine yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

“Yaş meyve, ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates ile muz meyvesi ve muz fidanı üretimi yapan Tekfen Tarım, ürün çeşitliliği bakımından dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir.”

Türkiye’nin yaş meyve ihracatında önemli bir yere sahip olan Alanar Meyve, üretimini Çanakkale, Manisa, Afyon ve Malatya’daki 6.389 dekarlık bahçelerinde sürdürmektedir.





## Meyve Yetiştiriciliği ve İhracatı

**2.197 ton**

Alanar Meyve, 2023 yılında %57'si yurt dışına olmak üzere toplam 2.197 ton meyve satışı yapmıştır.

**T**ürkiye'nin en önemli meyve üreticilerinden ve ihracatçılarından biri olan Alanar Meyve, kiraz, Bursa siyah inciri, nar, kayısı, Japon eriği ve yaban mersini üretim ve pazarlamasında faaliyet göstermektedir.

Üretimini Çanakkale, Manisa, Afyon ve Malatya'daki 6.389 dekarlık alanda sürdüren Alanar Meyve, 2023 yılında 2.197 ton yaş meyve satışı yapmıştır (2022: 2.927 ton). Önceki yıl tonaj bazında %53'lük bir orana sahip olan yurt dışı satışları 2023 yılında %57 seviyesinde gerçekleşmiştir. Şirketin toplam satışları içinde kendi bahçelerinden üretimi hâlihazırda tonaj bazında %54 olup, ürünlerin %46'sı diğer üreticilerden tedarik edilmektedir. Alanar Meyve, 2023 yılında ürünlerini 20 ülkede 19 farklı müşteriye ulaştırmıştır.

## Teknotarım ve Tarla Tohumu Faaliyetleri

**T**ekfen Tarım'ın biyoteknolojik tarımsal üretim ve araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü Agripark Ar-Ge Merkezi, Türkiye'nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biri olup çiftçilere hastalıklardan ari, yüksek verimli, kaliteli tohumluk ve fidan tedarik etmektedir.

Agripark'ta geliştirilen farklı buğday ve patates tohum çeşitleri Adana, Adıyaman, Afyonkarahisar, Ankara, Hatay, Karaman, Konya, Mardin, Mersin ve Şanlıurfa illerindeki tarlalarda çoğaltılmaktadır.

Adana ili sınırları içinde bitkisel üretim ve tohum ıslahı alanında tescil edilmiş ilk ve tek özel Ar-Ge merkezi olan Agripark, odaklandığı temel alanlardan biri olan

Türkiye'nin ilk teknolojik tarım merkezlerinden biri olan Agripark Ar-Ge Merkezi'nde 2004'ten bu yana doku kültürü yöntemiyle tohumluk ve fidan üretimi yapılmakta, ayrıca tarla tohumu alanında ıslah çalışmaları gerçekleştirilmektedir.



patates tohumluğunda doku kültürü yöntemini kullanarak 7 çeşit patates tohumu üretimi yapmaktadır. Merkezde ayrıca hastalık etmenlerine karşı dayanıklı patates çeşitlerinin geliştirilmesi için çeşitli Ar-Ge projeleri yürütülmektedir.

Türkiye’de 2023 yılında 5,7 milyon ton yemeklik ve sanayilik patates üretimi yapılmıştır. Bu miktar bir yıl önceki üretimin %9,6 üzerinde gerçekleşmiştir. Tohumluk patates üretiminde ise 450.000 ton seviyelerinde sertifikalı kademe tohum üretimi olmuştur. Bu üretim miktarının yaklaşık 24 bin tonu üst kademe tohum olup Tekfen Tarım bu statüde tohum üretmektedir.

Tekfen Tarım, 2023 yılında elde edilen 9.977 ton brüt patatesten depolama öncesi seçme ve temizleme işlemleri sonucunda 4.619 ton tohumluk patates üretmiş ve büyüyen Türkiye tohumluk patates pazarından %19’luk pay almıştır. Tarla üretiminin ardından hasat edilen tohumluk patatesler, özel ahşap kasalarda ve tamamen bilgisayar kontrollü havalandırma ve soğutma şartlarında muhafaza edilmek üzere şirketin Nevşehir’de bulunan 5.600 metrekare büyüklüğündeki yeraltı deposuna taşınmaktadır. Toplam 8.250 ton patates tohumu saklama kapasitesine sahip olan bu modern tesis, Türkiye’nin en düşük fire oranıyla faaliyet gösteren patates tohum deposudur.

Patates tohumlarında olduğu gibi, doku kültürü yöntemiyle steril ortamda üretilen muz fidanları da üreticilere daha yüksek verim ve kalite sunmaktadır. Endemik ürünlerin geliştirilmesine önem verilen Agripark’ta, Anamur muzı gibi Türkiye’ye özgü lezzetlerin sağlıklı koşullarda çoğaltılmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Agripark, Türkiye’de mavi sertifikalı muz fidanı üretiminde ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Agripark’ta 2023 yılında doku kültürü yöntemi ile üretilen muz fidanı satışlarına devam edilmiştir. Ancak sektördeki daralma muz fidanı satışlarını ve sera kurulumlarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Türk halkının temel gıda maddelerinden buğday alanında da öncü çalışmalara imza

atan Agripark, tarihsel olarak buğdayın ana vatanı olan Anadolu’nun zengin gen kaynaklarını kullanarak verimli ve yüksek kaliteli ekmeklik, makarnalık buğday, tiritikale ve arpa çeşitleri geliştirmektedir. Buğday ıslahında klasik yöntemlerin ve hızlandırılmış ıslah teknolojisinin kullanıldığı Agripark’ta bugüne kadar 19 adet ekmeklik buğday ve 1 adet arpa çeşidi olmak üzere toplamda 20 çeşit geliştirilerek Türk çiftçisinin hizmetine sunulmuştur.

2023 yılında bir adet ekmeklik buğday çeşidi (Tekfen 2039) T.C Tarım ve Orman Bakanlığı’nın Tohumluk Tescil ve Sertifikasyon Merkez Müdürlüğü tarafından tescil edilmiştir. İç Anadolu Bölgesi’ne hitap eden bir çeşit olan Tekfen 2039, kuraklığa ve kış koşullarına dayanıklılığı, kırmızı daneliliği ve yüksek verim potansiyeli ile öne çıkmaktadır.

Tekfen Tarım, Türkiye sertifikalı hububat tohumluğu pazarındaki büyümesini geçtiğimiz yıl da sürdürmüştür. 2023 yılında Türkiye’de 454.451 ton hububat tohumu sertifikalandırılmıştır. Tekfen Tarım ise sözleşmeli üreticiler yoluyla Adana, Mersin, Osmaniye, Adıyaman, Şanlıurfa, Niğde, Karaman ve Konya illerinde toplam 30.074 dekar alanda 14.877 ton (2022: 11.170 ton) tohumluk hububat üretmiş olup Türkiye tohumluk hububat pazarından %3,3 pay almıştır.

## Kurumsal Çiftçilik Faaliyetleri

Tekfen Tarım, kurumsal çiftçilik faaliyetleri kapsamında, büyüme potansiyeli taşıyan belirli ürünlerde son tüketiciye yönelik tarımsal üretim de yapmaktadır. Şirket, 2023 yılında, Agripark’ta üretilen yüksek kademe patates tohumlarını kullanarak Karaman’da 2.581 dekarlık alanda tohumluk patates üretimi yapmıştır. Buğday tohumu yetiştiriciliğinde ise sözleşmeli tarıma ek olarak yapılan 2 bin dönüm alanda kurumsal çiftçilik faaliyetleri yürütülmektedir.

# 4.619 ton

**Tekfen Tarım, 2023 yılında 4.619 ton tohumluk patates üretmiş ve büyüyen Türkiye tohumluk patates pazarından %19’luk pay almıştır.**

**Agripark Ar-Ge Merkezi’nde, tarihsel olarak buğdayın ana vatanı olan Anadolu’nun zengin gen kaynakları kullanılarak verimli, olumsuz iklim koşullarına dayanıklı ve yüksek kaliteli ekmeklik, makarnalık buğday, tiritikale ve arpa çeşitleri geliştirilmektedir.**



Tohumluk patateslerin saklandığı 5.600 metrekare büyüklüğündeki yeraltı deposu, Nevşehir.



## Sürdürülebilir Tarım, Ar-Ge ve İnovasyon

**T**ekfen Holding'in "Geleceğin Temelinde" sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda insanların tarımsal ürün ve gıdaya erişimini artırarak sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamayı ve tüm paydaşları için değer yaratmayı amaçlayan Tekfen Tarım, "Sürdürülebilir Tarım İlkeleri"ne uygun üretim yapmayı ve izlenebilirliği sağlamayı temel önceliklerinden biri olarak kabul etmektedir.

Dünyanın 2050 yılına kadar en az 9 milyarlık bir nüfusu beslemesi gerekecektir. Bunun için de dünyanın doğal sermayesinin ve tarımsal üretim sistemlerinin sürdürülebilirliği ile tarımsal Ar-Ge ve inovasyon, gıda güvenliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Tekfen Tarım, dünyanın geleceği adına en önemli risk olarak gösterilen iklim değişikliği ile mücadeleye de Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri yoluyla katkı sağlamaktadır. Farklı iklim koşullarına ve kuraklığa dayanıklı, hastalık ve virüslere dirençli ürün çeşitleri geliştirmeye öncelik veren Agripark Ar-Ge Merkezi, bu alanda uluslararası kuruluşlar ve üniversitelerle yakın iş birliği içinde çalışmaktadır.

Tekfen Tarım Agripark tesisi, yapılan yatırım miktarı, uzman personel sayısı ve sahip olduğu bütçe itibarıyla ülkemizin en önemli tarımsal Ar-Ge merkezlerinden biridir. Merkez bünyesinde 2 doktora mezunu, 1 doktora öğrencisi, 1 yüksek lisans öğrencisi, 4 yüksek lisans mezunu ve 11 lisans mezunu olmak üzere toplam 19 uzman Ar-Ge personeli görev yapmaktadır. Agripark'ta bugüne kadar 10 proje başarıyla tamamlanmıştır. Bunlardan 3'ü teşvikli ve 7'si öz kaynaklı projelerdir.

Teşvikli projelerden Prima-Gendibar projesi kapsamında arpa ıslahı konusunda çalışmalar yapılmış olup, proje sonunda yeni

bir arpa çeşidi geliştirilerek tescil edilmiştir. TÜBİTAK 1707 Siparişe Dayalı Ar-Ge Projesi kapsamında, sağlıklı gıda ve sürdürülebilirliğin sağlanması hedefiyle, "tarladan çatala" stratejisine uygun olarak meyvenin dalından son kullanıcıya kadar tüm süreçlerinin takip edilebileceği bir yazılım blok zinciri teknolojiyle geliştirilmiştir. TÜBİTAK 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı kapsamındaki çalışmalar da başarıyla tamamlanmıştır.

Agripark Ar-Ge Merkezi'nde halihazırda 1'i uluslararası teşvikli, 6'sı ulusal teşvikli ve 6'sı öz kaynaklı olmak üzere 13 proje üzerinde çalışmalar devam etmektedir. Çok uluslu SAM (Sustainable Agriculture Matrix) Konsorsiyumu'nun üyelerinden biri olan Agripark Ar-Ge Merkezi, Belmont Forum kapsamında "Sürdürülebilirliğe Giden Yollar Transdisipliner Araştırmalar Çağrısı" başlıklı projedeki çalışmalarını başarıyla tamamlamıştır.

Ulusal teşvikli projelerinden Şekerpancarı TAGEM projesi kapsamında agronomik ve deneysel çalışmalar tamamlanmıştır. Yerli ve milli şekerpancarı tohumunun geliştirilmesini içeren bu stratejik projede elde edilen veriler, rapor ve sunum olarak TAGEM'e iletilmiştir

Türkiye'nin en prestijli ve en yüksek bütçeli destek programlarından biri olan TÜBİTAK 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı kapsamında 2 yıldır devam eden çalışmalar meyvesini vermiştir. Agripark'ın araştırmacı olarak görev aldığı, Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) yürütücülüğündeki "Sürdürülebilir Tarıma Yönelik Hiperspektral İzleme ve Karar Destek Sistemlerinin Geliştirilmesi" adlı proje LignoNANO Platformu çatısı altında çalışmalarını sürdürürken, Agripark'ın araştırmacı ve yürütücü olduğu, Erciyes Üniversitesi yürütücülüğündeki "Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu (S-ATP)"

# 13

**Agripark Ar-Ge Merkezi'nde halihazırda 1'i uluslararası teşvikli, 6'sı ulusal teşvikli ve 6'sı öz kaynaklı olmak üzere 13 proje üzerinde çalışmalar sürmektedir.**

ise TÜBİTAK 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı kapsamında desteklenmeye hak kazanmıştır.

Agripark Ar-Ge Merkezi, bilimsel içerikli sunumlar ve makaleler yoluyla akademik katkılarına 2023 yılında da devam etmiştir. Bu kapsamda, Erciyes Üniversitesi'nin düzenlediği 5. Araştırma ve İnovasyon Çalıştayı'na ve TÜBİTAK 1004 Projesi için

resmi açılış toplantısına katılım sağlanarak sunum yapılmıştır. Ayrıca, öz kaynakla yürütülen bir projenin verileri, "Comparison of Temporary Immersion Bioreactor (SETISTM) and Classical Solid Culture in Micropropagation of 'Grand Naine' (Musa spp.) Banana Cultivar" başlığıyla uluslararası hakemli bir dergi olan Journal of Agricultural Science'ta yayımlanmıştır.



**Sol:** Agripark Ar-Ge Merkezi kampüsü, Seyhan-Adana  
**Alt:** Agripark'ta doku kültürü yöntemi kullanılarak 7 çeşit patates tohumu üretilmektedir.



*"Dünyanın geleceği için en önemli risk olarak gösterilen iklim değişikliği ile mücadeleye Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri yoluyla katkı sağlayan Agripark, farklı iklim koşullarına ve kuraklığa dayanıklı, hastalık ve virüslere dirençli ürün çeşitleri geliştirmeye öncelik vermektedir."*



# Limancılık Faaliyetleri

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu'nun iş alanları içerisinde hacim ve kârlılık bakımından önemli bir yere sahip olan limancılık faaliyetleri, Toros Tarım'ın Ceyhan ve Samsun'daki iki terminali yoluyla sürdürülmektedir. Torosport Ceyhan ve Torosport Samsun, müşterilerine dökme katı yüklerden genel kargo ve proje yüklerine, petrol ve akaryakıt ürünlerinden sıvı kimyasal ve bitkisel yağlara, dökme tahıl ve yem hammaddelerinden çeşitli endüstriyel cevher, mineral ve madencilik ürünlerine kadar geniş bir ürün grubunda elleçleme hizmetleri vermektedir.

**2023 yılında küresel enflasyon ve fiyat dalgalanmaları piyasa hareketleri üzerinde etkili olmuş ve limancılık sektörünü de kayda değer şekilde etkilemiştir. Pandeminin yarattığı olumsuzluklara rağmen Türkiye'nin artan jeostratejik önemi nedeniyle 2021 yılından sonra düzenli büyüyen Türk limancılık sektörü, küresel ekonomideki daralma nedeniyle son bir yıldır düşüşe geçmiştir.**

Türkiye limanlarında elleçlenen toplam yük miktarı Ocak-Aralık 2023 döneminde %3,97 oranında kayba uğramış ve bu dönemde konteyner haricindeki tüm yük gruplarında düşüş yaşanmıştır. Düşüş, ihracat yüklerinde %9,76 olurken, transitte %17,63 gibi yüksek oranlara ulaşmıştır. Bu dönemde ithalatta %5,04 oranında, konteyner yüklerinde ise (TEU bazında) %1,54 oranında artış olmuştur.

Rusya ve Ukrayna arasındaki savaş da piyasadaki belirsizliğin artmasına sebep olmuş, özellikle kömür ve tahıl gibi hammadde hareketlerinin ne şekilde gelişeceği konusunda belirsizliklere yol açmıştır. Torosport yönetimi, önlem olarak uzun vadeli anlaşmalara yönelerek piyasadaki belirsizliklerin etkilerini en aza indirmeye çalışmıştır. 2023 yılında toplam terminal faaliyetlerinde tonaj itibarıyla hedeflere çok yakın, ciro bazında ise bütçenin üzerinde gerçekleşme sağlanmıştır.

2023 yılında Torosport Ceyhan'da toplam 5,7 milyon ton ürün elleçlenmiştir (2022: 4,9

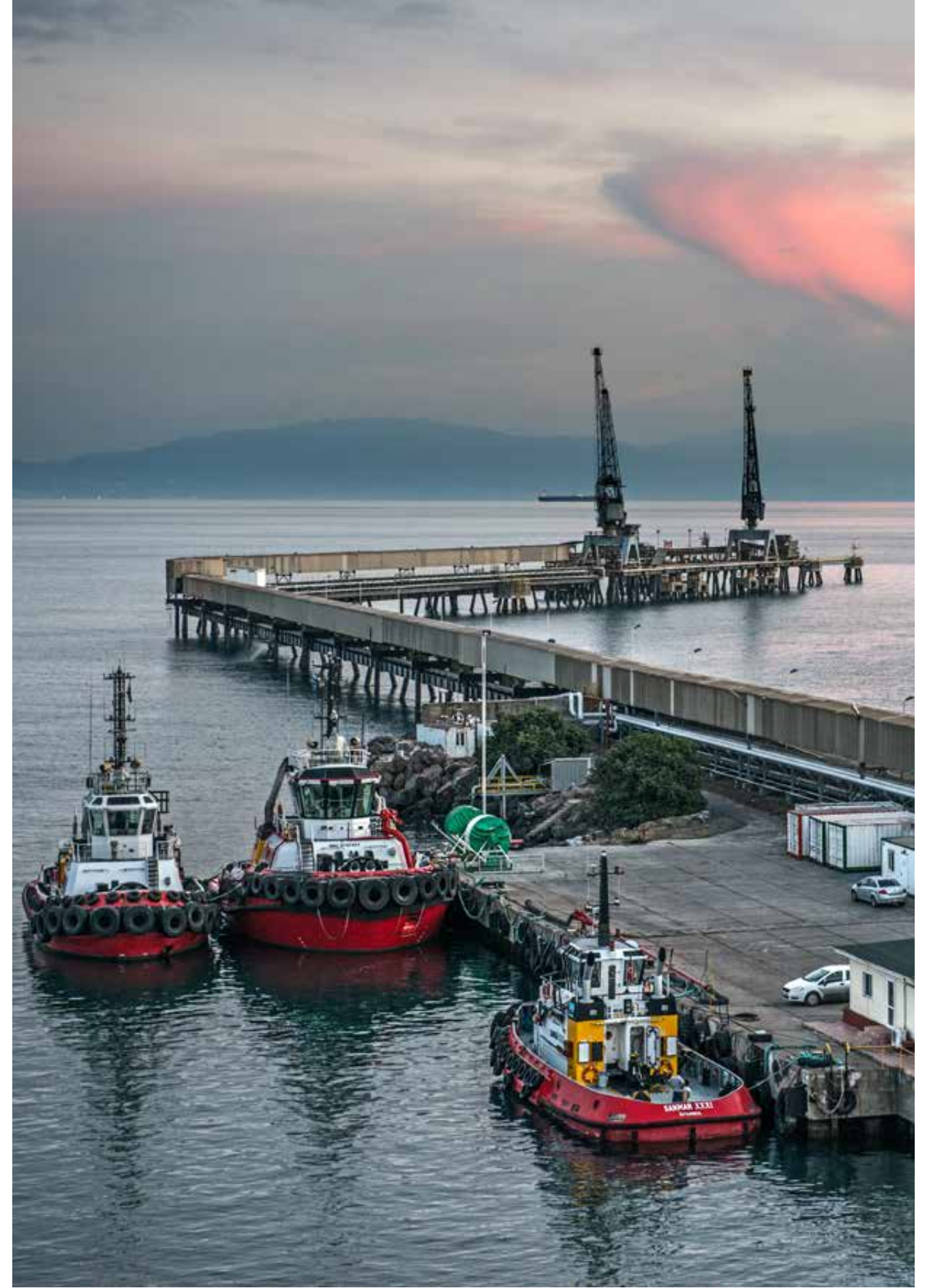
milyon ton). Torosport Samsun'da elleçlenen toplam ürün miktarı ise 1,5 milyon ton ile geçen senenin altında kalmıştır (2022: 1,9 milyon ton).

## Torosport Ceyhan Terminali

Toros Tarım'ın 1981 yılında kendi lojistik ihtiyaçlarına yönelik olarak Ceyhan Gübre Üretim Tesisi bünyesinde inşa ettiği iskele 1990'lı yıllarda yapılan yatırımlarla daha da geliştirilerek üçüncü şahıslara da hizmet vermeye başlamış, böylece Tekfen Grubu için yeni bir faaliyet alanı ortaya çıkmıştır. Torosport Ceyhan, bağımsız 2 iskele platformu üzerinde yer alan 8 ayrı gemi yanaşma iskelesi ile 1 adet Ro-Ro iskelesinden oluşmaktadır. Terminalden, 40.000 DWT'dan 110.000 DWT'a kadar sıvı yük taşıyan tankerler ile dökme katı ve genel kargo yükleri taşıyan gemiler yararlanabilmektedir. Pek çok farklı ürün grubunda tahliye, yükleme ve depolama hizmetlerinin sunulduğu limanda, Toros Gemi Acenteliği şirketi aracılığıyla acentelik hizmetleri de verilmektedir.

Torosport Ceyhan, coğrafi konum olarak da önemli avantajlara sahiptir. Terminalin bulunduğu Yumurtalık-Ceyhan-Erzin bölgesinde çok büyük ölçekli Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ile Ceyhan Petrokimya Endüstri Bölgesi de bulunmaktadır. Özellikle kimya ve petrokimya sektörlerine yönelik yeni sanayi ve endüstri yatırımlarının planlanmakta olması, Torosport Ceyhan'a bölgedeki öncü rolünü güçlendirme ve pazar payını artırma fırsatı sunmaktadır.

Torosport Ceyhan'da birçok farklı ürün grubuna yönelik elleçleme ve depolama hizmetlerinin yanı sıra Toros Gemi Acenteliği şirketi aracılığıyla acentelik hizmetleri de verilmektedir.



Torosport Ceyhan, Türkiye'nin en önemli kimyasal ve bitkisel yağ terminallerinden biri konumundadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, Torosport Ceyhan'ın bitişğinde yer alan ve işletmeciliğini Toros Tarım'ın yaptığı Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin kimya ve bitkisel yağ sektöründe bir üretim ve depolama yatırım alanı haline gelmesidir. Torosport Ceyhan'a yanan tankerlerden tahliye edilen sıvı yükler, boru hatları ile doğrudan serbest bölgedeki firmaların depolama tesislerine aktarılmaktadır.

Limanda devam etmekte olan Batı İskele Uzatma Projesi ile hem terminalin elleçleme kapasitesinin hem de yeni ekipman ve otomasyon sistemleri yoluyla verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu proje paralelinde, akaryakıt ve petrol ürünleriyle kimyasal ve bitkisel yağ depolamaya uygun tank yatırımları da planlanmaktadır. Bu

sayede, şu anda serbest bölgedeki firmalar tarafından yürütülen depolama faaliyetleri Torosport Ceyhan terminali bünyesinde gerçekleştirilecektir.

Pandemi ve sonrasında ortaya çıkan siyasi ve ekonomik gelişmelerin yanı sıra Rusya-Ukrayna Savaşı ve Ortadoğu'da İsrail-Hamas arasında başlayan çatışmalar, elleçlenen yüklerin cins ve miktarları üzerinde öngörülmesi güç etkiler yaratmayı sürdürmüştür. Toplam konteyner trafiğinin %30'u da dâhil olmak üzere, küresel ticaretin yaklaşık %12'si Kızıldeniz'den geçmektedir. Bölgede yaşanan jeopolitik gelişmeler, Kızıldeniz ve Süveyş Kanalı'ndan gemi geçişlerini de yakından ilgilendirmektedir. 2023 yılında özellikle tahıl ürünlerinin birim fiyatının düşmesi pazarı hareketlendirirken, çatışmalar ve Rusya'nın tahıl koridoru anlaşmasından çekilmesi belirsizliklere yol açmıştır. Firmalar, fiyat dalgalanmalarının

**5,7**  
**milyon ton**

**2023 yılında Torosport Ceyhan'da önceki yıla göre yaklaşık %16 artışla toplam 5,7 milyon ton ürün elleçlenmiştir.**

yol açtığı riskleri bertaraf edebilmek amacıyla ürünlerini stoklamayı ve satış için fiyatların uygun seviyeye gelmesini beklemeyi tercih etmişlerdir. Bu durum, depolama ihtiyacının son derece artmasına ve ülke genelinde antrepoların doluluk oranlarının %90'lara ulaşmasına yol açmıştır. Bu dönemde depo ve antrepo bağlantıları güçlü limanların önemi daha da artmıştır.

2023 yılında, 24 Temmuz'dan itibaren TMO tarafından buğday ve mısır ihracatına izin verilmesi nedeniyle yılın ikinci yarısında büyük bir hareketlilik yaşanmıştır. Sadece İskenderun Körfezi'nden yüklenen toplam durum buğdayı ve mısır miktarının 1,5 milyon ton civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu hacmin üçte biri Torosport Ceyhan'dan yüklenmiş ve önceki yıla göre bu kategorideki yük elleçlemesinde büyük artış olmuştur. Diğer taraftan, emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar ürün hareketlerinin belirli

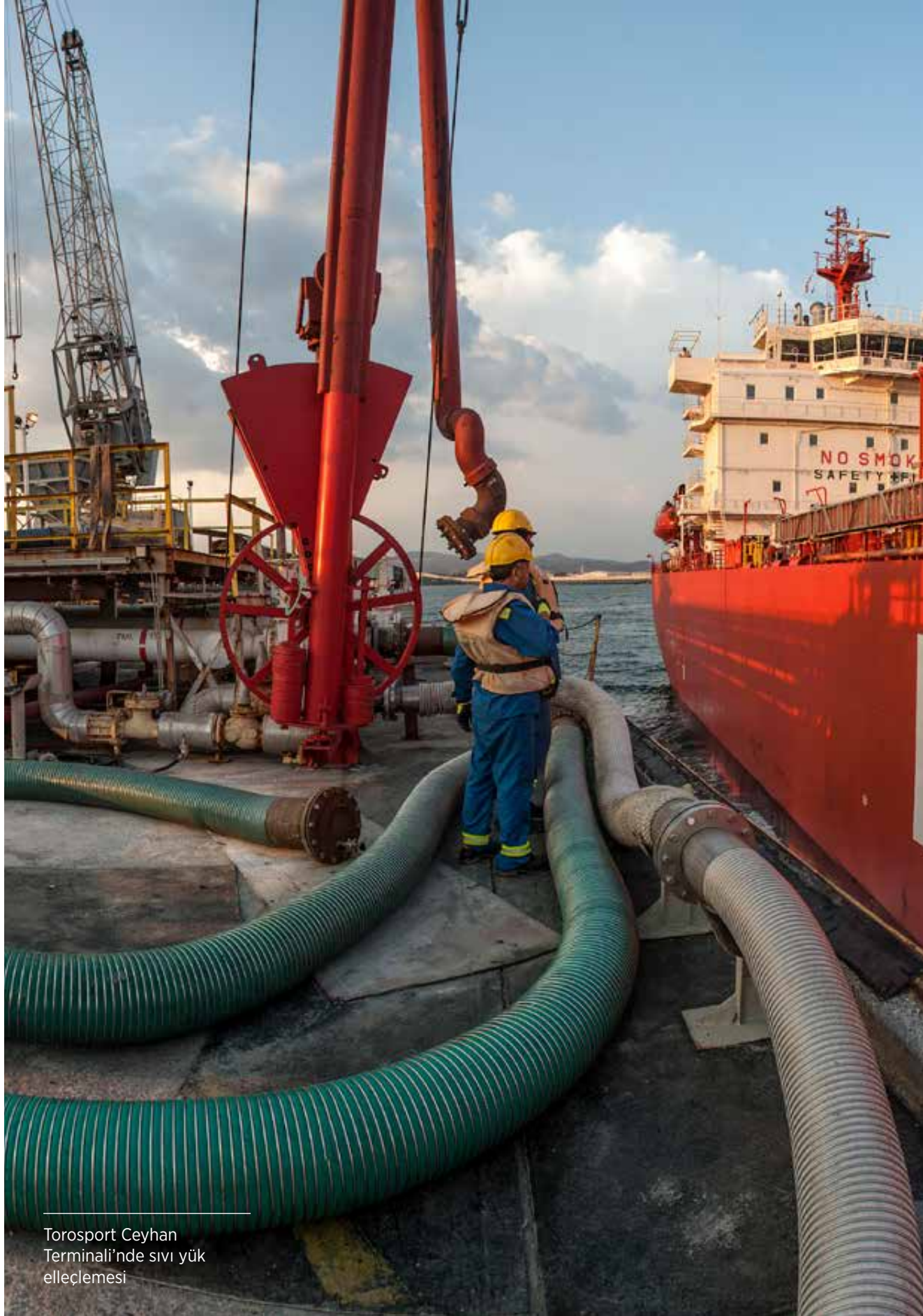
dönemlerde yoğunlaşmasına ve gemilerin eşzamanlı olarak limanlara ulaşması nedeniyle beklemelemlere yol açmıştır. Bu durum, limanlardaki operasyonel süreç yönetimini zorlaştırmaktadır.

Torosport Ceyhan'da elleçlenen kömür ürünleri 2022 yılında 2,13 milyon ton iken 2023 yılında %9 artışla 2,32 milyon tona ulaşmıştır. Fiyatlardaki aşırı dalgalanmalar nedeniyle kömür ticaretinde de istikrarsız bir seyir izlenmiş ve firmaların stoklama ihtiyaçları artmıştır. Benzer şekilde, petrokok ithalatının artması ve petrokokun kanunlar gereği ithalat izni alınana kadar depolanması zorunluluğu sebebiyle antrepo ihtiyacında artış gözlenmiştir. Torosport Ceyhan'da 2022 yıl sonunda devreye alınan antrepolar bu anlamda hacim artışına olumlu etki etmiştir.

Torosport Ceyhan bünyesinde bulunan depolama tanklarının "paraksilen"

*Torosport Ceyhan Terminali'nde devam eden Batı İskele Uzatma Projesi ile hem elleçleme kapasitesinin hem de yeni ekipman ve otomasyon sistemleri sayesinde verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır.*





Torosport Ceyhan  
Terminali'nde sıvı yük  
elleçlemesi

depolanması amacıyla beş yıllığına SASA firmasına kiralanması konusunda Kasım 2022'de imzalanan anlaşma yürürlüğe girmiş ve 120.000 metreküp hacmindeki tank kapasitesinin dönüşümü yapılarak firmaya tahsis edilmiştir. Önemli bir gelir sağlayacak olan bu anlaşma, aynı zamanda Torosport Ceyhan'ın Doğu Akdeniz'deki en büyük sıvı kimyasal HUB terminallerinden biri olma hedefi açısından da önemli bir adımdır. SASA firmasının yeni kurulacak üretim tesislerinin yaratacağı ek talebe ilave olarak tüm depolama faaliyetlerini Torosport Ceyhan'a kaydırma planı, gelecekte yaklaşık 3,5 milyon tonluk bir sıvı yük hacmi yaratacaktır. Firmayla bu yöndeki görüşmeler devam etmektedir.

Terminal bünyesinde bulunan 45.000 metreküp hacmindeki siyah ürün tanklarının bitümen depolanması için dönüşümü Nisan ayında tamamlanmış ve tanklar 10 yıllığına Güven Asfalt firmasına kiraya verilmiştir. Bu anlaşma ile Akdeniz havzasındaki en büyük bitümen depolama tesisi Torosport Ceyhan olmuştur. Uzun dönemli kiralamaya verilen tanklar haricinde terminalde bulunan 44.000 metreküplük kapasite ise piyasada artan motorin depolama talebi için kullanılmıştır.

### Torosport Samsun Terminali

Torosport Samsun Terminali de, Torosport Ceyhan gibi hem dökme katı yük hem de sıvı kimyasal ürünlerin boşaltılmasına uygun bir yapıya sahiptir. Bünyesinde iki ayrı yanaşma platformu bulunan Torosport Samsun, günde 14.000 ton dökme katı yük elleçleme kapasitesine sahiptir. Maksimum büyüklüğü 55.000 DWT olan gemilerin yanaşabildiği iskelede ayrıca sıvı kimyasal ürünlerin yükleme ve boşaltmasını yapmaya uygun boru hatları da mevcuttur.

Torosport Samsun yoğun olarak Toros Tarım'ın lojistik ihtiyaçlarına cevap vermekle birlikte, farklı ürünler için üçüncü şahıslara da elleçleme ve depolama hizmetleri sunmaktadır. 2023 yılında pazardaki gelişmeler doğrultusunda Torosport Samsun'da da tahıl ürünlerinde beklentilerin üzerinde elleçleme gerçekleşmiştir. Yıl boyunca Eti Bakır firmasının sülfürik asit ve amonyak yüklemelerine devam edilmiş, kömür elleçlemesinde ise beklentilerin altında kalınmıştır.

# 1,5

milyon ton

2023 yılında Torosport Samsun Terminali'nde toplam 1,5 milyon ton ürün elleçlenmiştir.

Torosport Samsun Terminali'nde dökme katı yük ve sıvı kimyasal ürünlere yönelik elleçleme hizmeti verilmektedir.





# Serbest Bölge Faaliyetleri

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, Türkiye'nin en büyük serbest bölgelerinden biri olup ülkemizde sanayi tesislerine yönelik olarak kurulmuş ilk serbest bölgedir. Bölgenin işletmeciliğini yapan Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş. (TAYSEB), aynı zamanda kurucu ortağı olduğu Mersin Serbest Bölgesi'nin (MESBAŞ) %9,6 ve Antalya Serbest Bölgesi'nin (ASBAŞ) %10 hissedarıdır.

**T**oros Tarım'ın Ceyhan Üretim Tesisi ile aynı bölgede bulunan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, Torosport Ceyhan Terminali yoluyla bölgede faaliyet gösteren firmaların limancılık hizmetlerine de erişmesini sağlamaktadır.

Terminal ile serbest bölge arasında mevcut olan boru hatları, kullanıcıların likit kimyasal ve sıvı yağ ürünlerini depolama tesislerine kolayca aktarmalarına olanak vermektedir. Bu avantaj, son yıllarda serbest bölgedeki kimya, petrokimya ve sıvı yağ tesislerinin önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Ayrıca TAYSEB, bölge içerisinde faaliyet gösteren Sönmez Çimento'ya ait kuru yük limanının diğer kullanıcılar tarafından kullanılmasını da koordine etmektedir.

2023 yılında Türkiye'deki 19 serbest bölgenin toplam ticareti hacmi 32 milyar ABD dolarından %4'lük düşüşle 30,8 milyar ABD dolarına gerilemiştir. Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin ticaret hacmi 1,68 milyar ABD doları ile toplam ticaret hacminin %5'ini oluşturmuştur (2022: 2,48 milyar ABD doları).

2023 verilerine göre, tüm serbest bölgelerdeki ihracat miktarı bir önceki yıla göre %10,7 artarak 12,7 milyar ABD dolarına, istihdam da %6,9 artarak 97 bin kişiye ulaşmıştır. Serbest bölgelerde ihracat ağırlıklı firmaların tercih edilmesi, doğal olarak bu bölgelerin ülke ekonomisindeki ihracat payının artmasına yol açmaktadır.

2023 yılında Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nde iki yeni firmaya 73.103

metrekarelik açık alan kiralaması yapılmış olup, toplam kullanıcı sayısı 29'a ve kiralanan toplam alan 1.333.598 metrekareye ulaşmıştır. Bölgenin birinci fazı tamamen dolmuştur. 30.04.2023 tarihli ve 7199 sayılı Adana Yumurtalık Serbest Bölge Sınırlarının Değiştirilmesine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararı ile üçüncü fazdan 1.149 milyon metrekare büyüklüğündeki alan serbest bölgeden çıkarılmış ve toplam yüzölçümü 3.605.260 metrekare olarak yeniden belirlenmiştir.

# 29

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'ndeki toplam kullanıcı sayısı 29'a ve kiralanan toplam alan 1.333.598 metrekareye ulaşmıştır.

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, ülkemizde sanayi tesislerine yönelik olarak kurulmuş ilk serbest bölgedir.





Tekfen Holding'in kurumsal girişim sermayesi şirketi Tekfen Ventures, tarım, imalat, inşaat, gayrimenkul ve kentsel teknolojiler gibi öncelikli alanlarda gelecek vaat eden girişimlere yatırım yapmaktadır.

# Yatırım Grubu Profil

Tekfen Holding Yatırım Grubu, inovasyon yaratan girişimler başta olmak üzere, Holding'in yatırım odaklı faaliyetlerine yönelik şirketleri bünyesinde barındırmaktadır. 2023 yılında belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılan Grup, erken aşama teknoloji şirketlerine yönelik yatırımlar yapan kurumsal girişim sermayesi şirketi Tekfen Ventures; bina ve tesis yönetim hizmetleri alanında faaliyet gösteren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş. ve sigorta aracılık hizmetleri sunan Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş.'den oluşmaktadır.

**İ**novasyon ve girişimcilik dünyası ile Tekfen Holding arasında köprü kurma amacıyla 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures, küresel tarım, inşaat ve imalat endüstrilerini yeniden tasarlayan, sürdürülebilirlik odaklı ve insan hayatını iyileştirmeye yönelik inovatif girişimlere yatırım yapmaktadır. Bugüne kadar 14 farklı girişime yaklaşık 50 milyon dolarlık yatırım yapan Şirket'in portföyünde 2023 sonu itibarıyla 10 şirket bulunmaktadır.

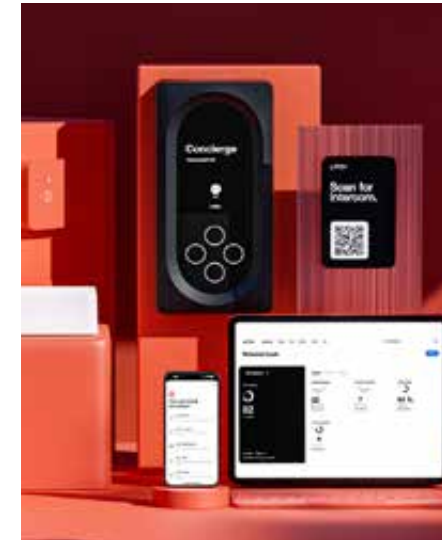
Tekfen Grubu, kalite, sürdürülebilirlik, çevre hassasiyeti, fonksiyonellik ve güvenilirlik olarak belirlediği marka değerlerini özgün çizgisiyle birleştirerek uluslararası standartlarda gayrimenkul projeleri geliştirmektedir. İlk yeşil bina projelerine imza atan Grubun halihazırda yurt dışında iki yatırım projesi bulunmaktadır.

Varlık ve gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanında uzmanlaşmış bir şirket olan ve faaliyetlerini Tekfen Services markası ile sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., işletimini üstlendiği projelerin varlık yönetimi, kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmekte, ayrıca gayrimenkullerin bakım, onarım, temizlik ve güvenliğini sağlamaktadır. Tekfen Services, aynı zamanda otopark, konferans salonu,

kafeterya ve kafe işletmeciliği, yiyecek içecek ve spor salonu işletmeciliği gibi alanlarda da hizmet sunmaktadır.

Tekfen çatısı altında 41 yıldan bu yana faaliyet gösteren Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. ise acentesi olduğu 18 sigorta şirketi kanalıyla müşterilerine tüm sigortacılık branşlarında hizmet vermektedir.

Tekfen Yatırım Grubu, girişim sermayesinden gayrimenkul geliştirmeye, Tekfen Holding'in yatırım odaklı faaliyetlerine yönelik şirketleri bünyesinde barındırmaktadır.



# Girişim Sermayesi

Küresel ölçekte erken aşama teknoloji şirketlerine yatırım yaparak girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek üzere 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures'ın merkezi ABD, New York'ta bulunmaktadır. Şirket inovatif girişimleri yakından takip etmekte, gelecek vaat eden girişimlerin pazardaki konumlarını, iş modellerini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır.

**A**ğırlıklı olarak Tekfen Grubu'nun faaliyet gösterdiği ana sektörlerdeki girişimlere odaklanan Tekfen Ventures'ın öncelikli yatırım alanlarını tarım, imalat, inşaat, gayrimenkul ve kentsel teknolojiler oluşturmaktadır. Bu durum, Tekfen Ventures portföy şirketleri ile Tekfen Grup Şirketleri arasında potansiyel sinerji alanları ve iş birliği fırsatları doğurmaktadır. Şirket, yatırım yapacağı girişimleri belirlerken, Tekfen'in ilgili iş birimlerinden aldığı geri bildirimlerden de sıklıkla yararlanmaktadır.

Adını “teknoloji” ve “fen” sözcüklerinden alan, tarihi boyunca faaliyet gösterdiği her konuda teknolojinin üstünlüğünü ve yenilikçi yaklaşımları benimseyen Tekfen, ana iş alanlarını oluşturan tarım, tarımsal sanayi, mühendislik ve inşaat gibi sektörlerdeki güncel teknolojileri yakından takip etmeyi ve bunları en üst düzeyde iş süreçlerine entegre etmeyi rekabetin önemli bir gereği saymaktadır. Ayrıca, iklim değişikliği başta olmak üzere dünyamızı tehdit eden riskler ve değişken koşullar, bu sektörlerde geleneksel iş yapış şekillerinin gözden geçirilmesini ve yapay zekâdan robot teknolojilerine kadar yenilikçi çözümlere yönelinmesini zorunlu kılmaktadır. Tekfen Ventures, sektörlerdeki gelişime açık noktalara ve darboğazlara çözüm olabilecek teknolojileri analiz etmekte ve bu alanlarda çalışan lider teknoloji şirketleri arasından uygun şartlara sahip olanları belirleyerek yatırım programına almaktadır.

Tekfen Ventures portföy şirketleri, geliştirdikleri inovatif çözümler ve teknolojilerle, geleneksel iş modellerini değiştirme ve fark yaratma potansiyeline sahiptir. Özellikle tarım, tüm dünyada inovasyon ivmesinin yükseldiği bir alan olarak, yeni teknolojiler için geniş fırsatlar barındırmaktadır. Tarımsal alanda faaliyet gösteren Tekfen Ventures portföy şirketleri ile Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu arasında gelişen iş birlikleri, karşılıklı olarak iki tarafa da teknoloji, bilgi ve deneyim paylaşımı imkânı yaratmaktadır. Toprak teknolojisi firması Phospholutions, yepyeni bir bitki besleme anlayışı geliştiren Pivot Bio ve tarımsal biyoteknoloji firması Tropic Biosciences ile yapılan iş birlikleri bu sinerjinin başarılı örnekleridir. Diğer taraftan temassız tünel açma teknolojisi geliştiren Petra ile Tekfen İnşaat arasında da benzer bir iş birliği modeli kurgulanmıştır.

Tekfen Ventures sadece Tekfen Grup Şirketlerinin faaliyet alanlarıyla sınırlı kalmamakta, gelecek vaat eden başka girişimleri de yakından izlemektedir. Şirket, kuluçka devresini tamamlamış, erken aşama olarak tanımlanan Seri A ve Seri B turundaki girişimlere odaklanmakta, kendi alanlarında öne çıkan, vizyon sahibi kurucu ekipler tarafından yönetilen, güçlü insan kaynağına sahip ve yüksek teknoloji kullanan şirketlere yatırım yapmaktadır. Şirketin 2023 sonu itibarıyla portföyünde farklı alanlarda faaliyet gösteren 10 girişim bulunmaktadır.

“İnovasyon ve girişimcilik dünyası ile Grubumuz arasında bir köprü”

**Sinan Uzan**  
Tekfen Holding  
Yönetim Kurulu Üyesi  
ve Tekfen Ventures  
Başkanı

“Dünyada şehirleşme oranı gittikçe artıyor ve tarımla ilgilenen nüfus azalıyor. Gelişmekte olan ülkeler de dâhil olmak üzere çiftçilerin ortalama yaşı 50'nin üzerinde. Bunun daha da artacağı öngörülüyor. Bu nedenle tarım sektörünün dijitalleşmesi gerçekten çok önemli. Tekfen olarak sürdürülebilirlik, ölçülebilirlik, verimlilik gibi başlıkların yanı sıra dijitalleşme de tarımda kritik gördüğümüz bir alan. Aynı zamanda araştırma bazlı derin teknolojilerin gelişimi ile tarım sektörünün çok ciddi bir şekilde değişeceğini düşünüyorum. Önümüzdeki dönemde tarıma yönelik yatırımlarımıza stratejik olarak daha fazla ağırlık vermeyi planlıyoruz.”





# 44 bin

Pivot Bio'nun 2023 yılında sağladığı emisyon azaltımı, 44.000 hanenin emisyonuna eşittir.

## Pivot Bio

Dünyanın kalori ihtiyacının neredeyse yarısını karşıladığı kabul edilen mineral gübreler, küresel gıda üretiminde kritik rol oynamaktadır. 1900'lü yılların başından itibaren azotlu gübreler, küresel tarım sistemlerinin vazgeçilmez bir bileşeni haline gelmiştir. Bununla birlikte, tarımsal sera gazı emisyonlarının yaklaşık %10'una katkıda bulunmaları ve yüzey akış oranlarının yaklaşık %50'sini oluşturmaları nedeniyle azotlu gübrelerin sürekli kullanımı önemli çevresel maliyetler getirmektedir.

Gıda üretim yöntemlerini dönüştürme felsefesi üzerine kurulmuş bir girişim olan Pivot Bio, bitkilerin büyümesinde kilit bir öneme sahip olan azotun üretiminde ve bitki tarafından alınmada mikropardan yararlanmaktadır. Pivot Bio'nun mikropları, ürün köklerini kolonize etme ve atmosferik azotu, sentetik azot gübresinin yerini alabilecek bir form olan "sabit" azota dönüştürme kapasitesine sahiptir. Böylece gübreye olan ihtiyacı önemli ölçüde azaltan ve hatta tamamen ortadan kaldıran bu yeni yaklaşım, küresel ısınma ve yüzey suyunun kaybı gibi sorunlarla mücadelede destek olmaktadır.

2022 yılında gerçekleştirilen kapsamlı bir çalışma, Pivot Bio ürünleri kullanılan bitkilerde geleneksel sentetik gübre kullanılanlara oranla ortalama %14 daha fazla azot içeriği tespit etmiştir. Şirketin mısır bitkisine yönelik ürünü Pivot Bio PROVEN ile küçük taneli tahıllara yönelik ürünü Pivot Bio RETURN, doğrudan bitkilerin köklerine yapışarak mahsulün en kritik büyüme aşamalarında sürekli olarak azotla beslenmesini sağlamaktadır.

2023 yılında 100 milyon doların üzerinde gelir açıklayan Pivot Bio, ABD'deki hızlı yükselişini sürdürmektedir. Satışların önceki yıla göre %60 arttığı ve mısırdaki kullanım alanının 5 milyon dönümü aştığı 2023 yılı, şirket için üst üste dördüncü büyüme yılı olmuştur. Şirket, ABD dışında Kanada ve Güney Amerika gibi kilit pazarlardaki genişleme çabalarını da aktif olarak sürdürmektedir. Bugüne kadar ürün geliştirme çalışmalarına 290 milyon doların üzerinde yatırım yapan ve sadece 2023 yılında 22 üniversiteyle ortaklık kurarak 3.500 adet arazide araştırma yürüten Pivot Bio'nun elde ettiği sonuçlar, yenilikçi teknolojilerle gıda güvenliğini tehlikeye atmadan emisyonların nasıl azaltılabileceğine dair önemli ipuçları içermektedir.



# 700 bin

RhizoSorb'un ABD'deki mısır üretim alanları üzerindeki etkisi, yılda 3,4 milyar kg CO<sub>2</sub>'ye veya 700.000 otomobilin yollardan çekilmesine eşdeğerdir.

## Phospholutions

Gübreler, istikrarlı bir küresel gıda arzının sağlanması için kritik bir öneme sahip olmasına karşın çevresel faktörler ve jeopolitik gerilimlerin neden olduğu kırılganlıklarla karşı karşıyadır. Son yıllarda, hammadde işlemeden uygulama sonrası yüzey akışına kadar tüm gübre değer zincirinin CO<sub>2</sub> emisyonları ve su kaynaklarına etkisi konusunda artan farkındalık, tarımsal kimya sektöründe bir inovasyon dalgasını tetiklemiştir.

Bitkilerin büyümesinde kritik bir besin maddesi olan fosfor toprağa geleneksel şekilde uygulandığında, gübrenin yarısından fazlası bitkiler tarafından kullanılamamakta ve özellikle akarsu boylarında sızıntılara, ekolojik bozulmalara ve çiftçiler için maliyet artışlarına neden olmaktadır. Bir tarım teknolojisi şirketi olan Phospholutions'ın patentli ürünü RhizoSorb, ekinlerin fosfor emilimini artıran bir toprak iyileştiricisi ve gübre katkısı olup, fosforlu gübrelerin verimliliğini artırmada ve çevresel etkilerini azaltmada kullanılmaktadır.

Phospholutions, Aralık 2023'te, şirketin patentli ürünü RhizoSorb 8-39-0 kullanımı yoluyla karbon emisyonlarını

azaltma ve tatlı su sistemlerindeki olumsuz çevresel etkilerini neredeyse %50 oranında hafifletme iddiasını doğrulayan bir Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi açıklamıştır. Yıllık mısır üretiminin genel yaşam döngüsünü inceleyen bu değerlendirme, şirketin, fosforun sürdürülebilir ve sorumlu kullanımı için çözümler geliştirme arayışında önemli bir kilometre taşını temsil etmektedir.

Phospholutions, Temmuz 2023'te, RhizoSorb'un ticarileştirilmesini hızlandırmak amacıyla, aralarında Tekfen Ventures'ın da olduğu önde gelen tarımsal yatırımcılar ve stratejik ortakların katıldığı 10 milyon dolarlık bir yatırım turunu başarıyla tamamlamıştır. Şirket, yenilikçi çözümleriyle Uluslararası Gübre Birliği'nin (IFA) düzenlediği prestijli Africa Agtech Startup Showcase yarışmasında birinci olmuştur.



**Tropic**

**400** milyon

Tropic Biosciences'in ana ilgi alanlarını oluşturan pirinç 3 milyar insanın temel gıdası, muz ise 400 milyon insan için önemli bir geçim kaynağıdır.

### Tropic Biosciences

Önümüzdeki dönemde aşırı hava olaylarının daha sık meydana gelmesi tarımsal verimliliği tehdit etmeye devam ederken, iklim değişikliğinin en kritik gıda ürünleri üzerinde yarattığı biyotik stresin daha da artması beklenmektedir. Bir tarımsal biyoteknoloji firması olan Tropic Biosciences, kuruluşundan bu yana, tropikal kuşakta yaygın olarak yetiştirilen ve küresel gıda tedarikinde kilit rol oynayan muz, kahve ve pirinç gibi tarım ürünlerinin yüksek performanslı türlerinin geliştirilmesi ve hastalıklara dayanıklı hale getirilmesi için kendi geliştirdiği GEiGS gen düzenleme teknolojilerinden yararlanmaktadır.

Tropic Biosciences, hayvan genetiği alanında küresel bir lider olan Genus ile yaptığı dönüm noktası niteliğindeki ortaklığı takiben, 2023 yılında şeker pancarı, mısır ve soya fasulyesi gibi önemli ürünlerdeki ticarileştirme çalışmalarına yönelik olarak iki stratejik adım atmıştır. Şirket, Mart 2023'te, GEiGS teknolojisini şeker pancarı yetiştiriciliğinde uygulamak için British Sugar ile stratejik bir iş birliği anlaşması yaptığını açıklamıştır. Program, sarılık gibi viral hastalıklara karşı dirençli, yüksek performanslı şeker pancarı çeşitleri üretmeyi ve çevreye zararlı pestisitlere olan ihtiyacı ortadan kaldırmayı

amaçlamaktadır. Şirket, Eylül 2023'te ise mısır ve soya fasulyesinde transgenik olmayan hastalık direncini artırmak için GEiGS teknolojilerinden yararlanmak üzere küresel bir tarım lideri olan Corteva Agriscience ile stratejik bir iş birliği başlattığını duyurmuştur. Bu iş birliği yoluyla şirketler, gıda güvenliği için önemli bir risk oluşturan hastalık tehditlerinin üstesinden gelirken, aynı zamanda çevresel açıdan sürdürülebilir tarım uygulamaları geliştirmeyi amaçlamaktadır.



**Laverock**  
Therapeutics

**17** milyar

Hücre ve gen tedavisi yatırımcıların ilgi gösterdiği bir alan olup, 2023 yılında, tedavi geliştirme alanında faaliyet gösteren şirketlere toplam 17 milyar dolarlık kaynak yaratılmıştır.

### Laverock Therapeutics

2022 yılı başlarında Birleşik Krallık'taki Stevenage kentinde faaliyete geçen Laverock Therapeutics, tedavi süreçlerinde hücre ve gen terapisini kullanmayı amaçlayan yeni bir biyoteknoloji girişimidir. Tekfen Ventures'ın yatırım portföyünde yer alan Tropic Biosciences'in bir yan kuruluşu olan Laverock, kanser ve Tip 1 diyabet gibi iyileşmesi güç hastalıklara yönelik olarak, esnek ve ihtiyaca göre kolaylıkla ölçeklendirilebilir allojenik gen tedavisi geliştirmek için GEiGS Technology platformundan yararlanmaktadır.

Şirket, kuruluşunun hemen ardından, GEiGS teknolojisinin insan hücrelerine uygulanabilirliğini kanıtlamaya yönelik araştırma ve geliştirmelerini destekleyecek bir başlangıç finansman turu başlatmıştır. Bu tura katılan Tekfen Ventures, şirketin ilk yatırımcıları arasında yer almıştır.

Şirket, Ekim 2023'te temel teknolojik temellerini daha da geliştirmek için yoğun ilgi gören bir finansman turunu başarıyla tamamlamıştır. Calculus Capital'ın öncülük ettiği 13,5 milyon sterlinlik tura Eli Lilly, Mercia Ventures, Maven Capital Partners ve Tekfen Ventures gibi önde gelen biyoteknoloji ve EIS yatırımcıları katılmıştır.

Bundan kısa bir süre sonra Laverock, GEiGS platformunun kanser hastalığı ile mücadele etme potansiyeli nedeniyle, Birleşik Krallık'ın resmi inovasyon ajansı Innovate UK'den yüksek tutarlı bir hibe almaya hak kazanmıştır. Laverock, önümüzdeki dönemde de kurum içi geliştirme kapasitesi oluşturmak ve ortaklıklar kurmak yoluyla, hayat kurtaracak hücre ve gen tedavilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.



# 171 milyar

Sadece ABD'deki yeraltı tesislerinin tahmini uzunluğu yaklaşık 32 milyon kilometre olup, 2023 yılında şebekeyi modernize etmek için 171 milyar dolar harcama yapılmıştır. Eskiye altyapı nedeniyle ABD'de her gün yaklaşık 22,7 milyar litre kullanım suyu kaybedilmektedir.

## Petra

Petra, tüm jeolojik yapılarda verimli ve ucuz bir şekilde delme işlemi gerçekleştirebilen, kazısız tünel açma teknolojileri geliştirmektedir. Şirket, geliştirdiği devrim niteliğindeki kaya sondaj robotuyla elektrik, gaz, su ve benzeri altyapı sistemlerinin yer altına indirilerek daha ekonomik ve güvenli hale getirilmesini mümkün kılmaktadır. Doğal afetler ve iklim kaynaklı felaketlerin sıklığı günümüzde, kritik altyapıların korunması için tünel açma maliyetlerinin düşürülmesi daha fazla önem kazanmıştır.

Petra, Nisan 2023'te karma jeolojik yapılarda kullanılmak üzere tasarlanmış çok fonksiyonlu tünel açma çözümünü devreye alacağını duyurmuştur. Petra Platform Ai1, modüler ve esnek tasarımı sayesinde, değişken jeolojik koşulların yarattığı zaman, maliyet ve işçilik giderlerine yönelik riskleri azaltmaktadır. Petra, yıl içinde Kuzey ve Güney Amerika'da 28'den fazla geçiş projesinde platformunu test etme imkânı bulmuştur. Bogotá'da 44 metrelik kazısız boru hattını başarıyla tamamlayan Şirket, önemli bir kilometre taşı geride bırakmıştır. Petra, Aralık ayında International Society for Trenchless Technology tarafından prestijli "No-Dig" ödülüne layık görülmüştür.



# 100 birim

Soft Robotics, özel uygulama çözümleriyle dakikada 100 birim yakalama hızına ulaşabilmektedir.

## Soft Robotics

Soft Robotics, düzensiz ve hassas ürünler için otomatik, yüksek hızlı toplama çözümleri tasarlayan ve üreten, sektör lideri bir robot teknolojisi şirkettir. Şirketin 3 boyutlu makine görüşü ve yapay zekâdan yararlanan robotik çözümleri, sistem entegratörlerine ve OEM makine imalatçılara, gıda sektörü başta olmak üzere hassas tutuş gerektiren sektörler için çözüm geliştirme olanağı sunmaktadır.

Küresel gıda üreticileri, azalan tarımsal iş gücü, gıda güvenliği düzenlemeleri, artan kaliteli ve sürdürülebilir gıda talebi gibi nedenlerle robotik çözümlere ve otomasyona her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Küresel gıda robotiği pazarının 2030 yılına kadar yaklaşık 5 milyar dolar büyüklüğe ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu teknolojiler, ayıklama ve paketlenme gibi süreçleri kolaylaştırarak işçilik maliyetlerini ve hataları azaltırken, sunumun iyileştirilmesi ve hijyen standartlarının korunmasını da mümkün kılmaktadır. Gıda işleme süreçlerinin otomasyonu, aynı zamanda kaynak kullanımını ve israfı en aza indirerek sürdürülebilirliği de desteklemektedir.





# 24 bin

Mosaic, bugüne kadar kiralama amacıyla inşa edilen 24.000'in üzerinde konuta hizmet vermiştir.

## Mosaic

Tekfen Ventures'ın inşaat teknolojisi pazarına yönelik olarak 2021 yılında yatırım yaptığı Mosaic, konut inşaatını daha ölçeklenebilir hale getirmek için yazılım geliştiren bir inşaat teknolojisi şirkettir. Dijital bir genel yüklenici olarak hizmet veren şirket, konut inşaatı firmalarına ve konut geliştiricilerine inşaat süreçlerini daha verimli hale getirmeye yönelik çözümler sunmaktadır. Şirketin geliştirdiği teknoloji, inşa edilecek konutlar için en uygun yaklaşımı belirlemek ve planlama sürecini otomatikleştirmek yoluyla inşaat sürelerinin kısaltılmasına, maliyetlerin düşürülmesine, malzeme israfının en aza indirilmesine ve inşaat kalitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır.

2023, gayrimenkul sektöründe yaşanan ekonomik zorluklara rağmen Mosaic için büyüme yılı olmuştur. Yeni nesil kiralık evler ve mahalleler inşa eden geliştiricilerin tercih ettiği bir yüklenici olmak için çaba gösteren Şirket, 10 ayrı projede 1.600'den fazla konutun inşasında görev alarak organizasyonel bir dönüm noktasına ulaşmıştır. Bu sonuç, önceki yıla göre 6 kat artışı temsil etmektedir.



# LATCH

# 48 bin

Latch'in genel merkezi 48.000 metre kareden geniş bir alana yayılmaktadır.

## Latch

2013 yılında kurulan New York merkezli akıllı erişim teknolojisi firması Latch, konutlara, ticari gayrimenkullere ve konaklama ortamlarına yönelik akıllı kilit ve erişim yönetimi sistemleri sunmaktadır. Latch'in anahtarsız giriş sistemi, kullanıcıların güvenli konumlara erişimine esneklik kazandırırken, bu konumların izlenmesine de olanak tanımaktadır.

Latch, 2023 yılında Honest Day's Work'ü satın aldıktan sonra, Ring'in kurucusu Jamie Siminoff'u Şirket'in CEO'luğuna getirerek bir liderlik geçişi yaptığını ve bununla birlikte vizyonunu genişleterek "Door.com" olarak yeniden markalaştırdığını duyurmuştur. 2024 yılında işlevsellik kazanacak bu marka altında gayrimenkul yönetimi, ulaşım, temizlik, köpek gezdirme ve benzeri temel hizmetlere yönelik olarak kullanıcılara basitleştirilmiş bir abonelik paketi sunulması amaçlanmaktadır. Şirket, genel merkezini St. Louis, Missouri'ye taşıyarak 30 kişilik ilave istihdam yaratmış ve operasyonlar, depolama ve temel iş fonksiyonlarını tek bir çatı altında toplamıştır.





# %17

Bir fabrikada günde ortalama 1 terabayt veri üretilmektedir. Buna karşın üreticilerin sadece %17'si bu verilerin işlenmesiyle ilgili çabalarından tatmin edici bir sonuç elde edebilmektedir.

## Sight Machine

Günümüzde verilerin yönlendirdiği bir dünyada yaşamamıza rağmen, karmaşık endüstriyel ortamlarda üretilen verilerin yakalanması, dönüştürülmesi ve etkin bir şekilde kullanılması birçok zorluklar içermektedir. Sunduğu yazılım çözümleriyle bir sanayi tesisindeki tüm üretim bilgilerini toplayarak gerçek zamanlı raporlara dönüştüren Sight Machine, imalat sektöründe kârlılığı, üretkenliği ve sürdürülebilirliği destekleyen yardımcı bir imalat veri platformudur.

Sight Machine'in geliştirdiği platform, makine seviyesinden kurumsal seviyeye kadar, küresel endüstriyel ortamlardaki tüm varlıkları, veri kaynaklarını ve süreçleri sürekli olarak analiz etmektedir. Böylece firmalara üretim sürecinin her aşaması için eyleme dönüştürülebilir analitik içgörüler sunan Sight Machine, üreticilerin daha doğru ve hızlı kararlar alarak performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. Şirketin teknolojisini başarıyla kullanan müşteriler arasında Toros Tarım da bulunmaktadır.

Sight Machine, 2021'den itibaren "Microsoft Yılın Üretim ve Tedarik Zinciri Ortağı" ödüllerinde önemli başarılar elde etmiştir. Şirket, 2023 yılında Microsoft ile kurduğu ortaklığı

geliştirerek, üretken yapay zekânın gücüyle endüstriyel verilere erişimi daha da kolaylaştırmıştır. Sight Machine'in üretim veri platformunu Microsoft'un Azure OpenAI Hizmeti ve doğal dil kullanıcı arayüzü (UI) ile birleştiren "Factory CoPilot" ürünü, üretimde sorun çözme ve analiz süreçlerini kolaylaştırmakta ve kök neden analizi yoluyla gerçek zamanlı teşhis için kullanıcılara uygun bir ortam sağlamaktadır.

Sight Machine, Kasım ayında, büyük ölçekli üretim ortamları için özel olarak tasarlanmış endüstriyel IoT çözümlerinde uzmanlaşmış önde gelen yazılım şirketi TeamViewer ile stratejik bir ortaklık kurmuştur. Bu iş birliği, bölgesel üretim endüstrisini hedefleyen akıllı fabrika çözümleri için ortak bir ürün ve pazara açılma stratejisi geliştirmeyi amaçlamaktadır.



# 8 bin

Endüstriyel siber güvenlik alanında gösterdiği liderlik sayesinde bugüne kadar 30'dan fazla ödül kazanan Claroty, sunduğu çözümlerle 8.000'den fazla endüstriyel tesisi korumaktadır.

## Claroty

Sanayi tesisleri dijitalleştikçe ve Nesnelerin İnterneti (IoT) ile daha fazla birbirine bağlı hale geldikçe, siber saldırılarla karşılaşma riski de artmaktadır. Son yıllarda, her dört siber saldırıdan birinin üretim tesislerini hedef alması, kritik operasyonların maruz kaldığı risklerin boyutunu ortaya koymaktadır. Claroty, endüstriyel tesis, işletme ve sağlık sektörlerine yönelik olarak siber-fiziksel sistemler (CPS) alanında faaliyet gösteren bir güvenlik şirkettir. Şirketin müşterilerin mevcut altyapısıyla sorunsuz bir şekilde entegre edilebilen bütünsel platformu, dünyanın her yerindeki organizasyonlara risk ve güvenlik açığı yönetimi, tehdit algılama ve güvenli uzaktan erişim için kapsamlı çözümler sunmaktadır.

Claroty, kısa süre önce müşterilerin ağ mimarisini daha kolay görselleştirmelerine ve kurumsal güvenliği endüstriyel varlıklara kadar genişletmelerine yardımcı olmak amacıyla Network Perception ile operasyonel bir teknoloji ortaklığı yapmıştır. Şirket, ayrıca Rockwell Automation ile yeteneklerini geliştirerek, SaaS destekli endüstriyel siber güvenlik platformu Claroty xDome'u ürün yelpazesine eklemiştir. Söz konusu platform, endüstriyel ortamlardaki

tüm operasyonel teknoloji (OT), Nesnelerin İnterneti (IoT) ve Bina Yönetim Sistemi (BMS) varlıkları için Sürekli Tehdit Algılama (CTD) ve Güvenli Uzaktan Erişim (SRA) özelliklerine sahiptir. Bu stratejik ortaklık, Rockwell Automation'ın müşteri tabanının yalnızca daha yüksek korumadan yararlanmasını değil, aynı zamanda kapsamlı ve geleceğe dönük bir güvenlik programına erişmesini de mümkün kılmaktadır.

# Gayrimenkul Yatırımları ve Varlık Yönetimi

Gayrimenkul sektöründe yatırım, proje geliştirme ve inşaat yönetimi konularında da faaliyet gösteren Tekfen Grubu, bugüne kadar kentsel dokuyla uyumlu, kente değer katan, nitelikli ve yenilikçi çok sayıda gayrimenkul projesini hayata geçirmiştir.

**G**eçmişte geliştirdiği nitelikli ve yenilikçi projelerle dikkat çekerek birçok ödüle layık görülen Tekfen Grubu, yatırımlarını sadece Türkiye ile sınırlı tutmamakta, uygun şartlara sahip yurtdışı projelerine de yatırım yapmaktadır. Grubun halihazırda yurt dışında devam eden iki projesi bulunmaktadır.

## Denkmal in Dahlem

Proje, Almanya'da Berlin kentinin yüksek gelir seviyesine sahip prestijli bir semti olan Dahlem'de bulunan iki adet tarihi binanın yenilenerek yüksek standartlarda bir konut kompleksine dönüştürülmesini içermektedir. 1907 yılında inşa edilen ve toplam 4.500 metrekare satılabilir/ kiralanabilir alana sahip olan tarihi binalarda satılmak ve kiralanmak üzere 36 adet lüks rezidans yer almaktadır. İki binanın da inşaat ruhsatı alınmış olup, bir binanın inşaat faaliyetleri 2024 içinde tamamlanacaktır.

## Berlin (Berlin Light) Ofis Yatırımı

Berlin'de 1900'lü yılların başında Almanya'nın ilk ampul fabrikası olarak kurulan ve beş bloktan meydana gelen gayrimenkul, 65.185 metrekare kiralanabilir alana sahiptir. Yenileme çalışmalarının ardından uluslararası proje yöneticisi tarafından işletilen projede halihazırda %76 doluluğa ulaşılmıştır. Kiracılar arasında Charite Hastanesi'nin idari birimleri, Kirchof Berlin GmbH, Alman Kalp Merkezi, ITW Enstitüsü, Flitt ve Drestate gibi önemli kuruluşlar olup kiralama faaliyetleri sürmektedir.

## Tekfen Taşınmaz Yatırım ve Yönetim A.Ş.

**T**ekfen Holding ve iştirakleri bünyesinde düzenli kira geliri sağlayan varlıklar ile yine düzenli gelir yaratan taşınmazların tek portföyde birleştirilmesi amacıyla 2023 yılı sonunda Tekfen Taşınmaz Yatırım ve Yönetim A.Ş. ünvanlı yeni bir şirket kurulmuştur.

Şirketin, aktifinde kayıtlı gayrimenkuller ile daha sonra satın alma ve diğer yöntemlerle edineceği gayrimenkullerin işletilmesi, yönetilmesi, kiralanması; bunların inşaat, yatırım, yapım projeleri kapsamına alınarak değer kazandırılması ve bu yolla oluşan portföyü işletmek suretiyle kazanç elde etmesi planlanmaktadır.

Oluşumun, uzun vadede dengeli ve düzenli bir getiri yaratması hedeflenmektedir.

Berlin'de eski bir ampul fabrikasının dönüştürülmesini içeren Berlin (Berlin Light) Ofis projesi 65.185 metrekare kiralanabilir alanıyla Tekfen'in gayrimenkul yatırımları arasında önemli bir yere sahiptir.



# Gayrimenkul Yönetimi

Varlık ve gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanında uzmanlaşmış bir şirket olan ve faaliyetlerini Tekfen Services markası ile sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., gayrimenkul sektörünün hızla büyüdüğü, fakat satış sonrası kalitenin öneminin ve değerinin henüz yerleşmediği bir pazarda, mutlak müşteri memnuniyeti hedefiyle çalışmaktadır.

**T**icari segmentte Tekfen Tower, Kâğıthane OfisPark ve Tekfen Holding Ulus Kampüsü; konut segmentinde ise Taksim Residences, Bomonti Apartmanları ve Yalıkavak Tekfen Evleri'nde gayrimenkul işletmeciliği ve yöneticilik hizmetleri veren Tekfen Services, 2024 yılı başında Tekfen Villaları'nın işletmesini de üstlenmiştir.

Şirket, işletilen projelerin varlık yönetimi, kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmekte, ayrıca gayrimenkullerin bakım, onarım, temizlik ve güvenliğini sağlamaktadır. Tekfen Services, aynı zamanda müşterilerine otopark, konferans salonu, kafeterya ve kafe işletmeciliği, yiyecek içecek ve spor salonu işletmeciliği gibi alanlarda da hizmet sunmaktadır.

Tekfen Services, işletmeciliğini yaptığı projelerde her sene olduğu gibi 2023 yılında da teknik, güvenlik ve genel servisler alanında altyapı ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik yenileştirme ve iyileştirme faaliyetlerine devam etmiştir.

Tekfen Tower'ın da bulunduğu İstanbul MİA (Merkezi İş Alanı) Bölgesi'nde A sınıfı ofis binalarındaki doluluk oranı 2023 yılının son çeyreğinde %86,8 olarak gerçekleşirken, Levent bölgesinde bu oran %90'dır. Tekfen Tower'da kiralama faaliyetlerine devam eden Tekfen Services, yılın son çeyreğinde %100 doluluk oranına ulaşmıştır.

Tekfen Tower'da geçmiş yıllarda başlatılan sürdürülebilirlik ve enerji tasarruf çalışmalarına 2023 yılında da devam edilmiştir. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından yapılan yönetmelik değişikliği uyarınca kapsama giren Tekfen Tower için Enerji Yönetim Sistemi kurulum çalışmaları tamamlanmış ve Kasım 2023'te ilk denetim gerçekleştirilerek ISO 50001 sertifikası alınmıştır. Enerji tasarrufu ve verimlilik yatırımları kapsamında, enerji etüt çalışmaları sonucu tespit edilen "2 no'lu kazan için ekonomizer kurulması" yatırımı hayata geçirilmiştir.

Gayrimenkul yönetiminde deneyimli bir şirket olan Tekfen Services'ın portföyünde Kâğıthane OfisPark (sağda) gibi ticari projelerin yanı sıra Taksim Residences (altta) gibi elit konut projeleri de bulunmaktadır.



# Sigorta Acenteliği

Tekfen çatısı altında 41 yıldan bu yana faaliyet gösteren Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş., acentesi olduğu Türkiye ve dünyanın önde gelen 18 sigorta şirketi kanalıyla müşterilerine tüm sigortacılık branşlarında hizmet vermekte ve en kapsamlı teminatı en uygun fiyata sunmayı amaçlamaktadır.

**T**ekfen Sigorta, Tekfen Grup Şirketlerinin faaliyet gösterdiği tüm iş kolları ve coğrafyalarda, işlerin gerektirdiği tüm sigorta ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca Tekfen Grup Şirketlerinin haricinde perakende, lojistik, inşaat, kimya, gıda, tekstil, tarım ve meslek örgütü gibi alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda müşteriye de hizmet vermektedir.

Günümüzde altyapı, iletişim, iş birliği platformları ve dijital araçlar şirketlerin iş süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş olup, sigorta şirketlerinde de teklif, poliçe, tahsilat ve hasar işlemleri tamamen dijital uygulamalar yoluyla yürütülmektedir.

Tekfen Sigorta, uzmanlığıyla, müşterileri için risklere karşı optimum çözümler sunarak Tekfen Grubu'na sürdürülebilir katma değer yaratmayı hedeflemektedir.



Tekfen Sigorta, kurumsal müşterilerinin sigorta ihtiyaçlarına yönelik danışmanlık ve alternatifli sigorta çözümleri sunmakta, ayrıca kişilerin bireysel sigorta ihtiyaçlarına da cevap vermektedir.





# Sürdürülebilirlik Uygulamaları Profil

Tüm faaliyet alanlarında “En iyi bildiğin işi en iyi şekilde yap” düsturuyla ilk günden bu yana mükemmellik arayışı içinde hareket eden ve “Gelecek onu inşa edenlerindir” mottosu ile iş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturan Tekfen Holding, faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettirmektedir.

**H**er biri kendi sektöründe marka haline gelmiş şirketleri ile iş dünyasında saygın bir yere sahip olan Grup, bilgi birikimini güvenilirlik, dürüstlük ve kalite gibi değerlerle birleştirerek hem ekonomi hem de paydaşları ve toplum için değere dönüştürmektedir.

Grup, bu anlayışla çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini en temel öncelik olarak görmekte, faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmek için gerekli adımları atmakta, tüm paydaşlarıyla ilişkilerini şeffaflık ve dürüstlük üzerine inşa etmekte, toplumsal cinsiyet eşitliği, adalet, etik ilkelere bağlılık gibi temel kavramları sahiplenmekte ve toplum için katma değer yaratma anlayışını samimiyetle benimsemektedir. Grup Şirketleri de, tüm faaliyetlerini bu çerçevede sorumlu bir anlayışla yönetmekte ve ürettikleri değerlerin bir bölümünü eğitim, kültür-sanat ve toplumsal kalkınma projeleri yoluyla topluma geri kazandırmaktadır.

Tekfen'in kurucu ortaklarının geçmişte çevre, eğitim ve sosyal faydayı amaç edinen çok sayıda sivil toplum kuruluşunda kurucu, yönetici ve destekçi olarak üstlendiği roller, Grubun iş kültüründe de insan, toplumsal fayda ve çevre unsurlarının ilk günden bu yana tüm faaliyetlerin odak noktasında yer almasını sağlamıştır.

Tekfen, aynı zamanda iklim değişikliği, hızla artan nüfusun doğal kaynaklar üzerinde yarattığı baskı ve çevre kirliliği gibi pek çok sorunun çözümünde iş dünyasına önemli

sorumluluklar düştüğüne inanmakta ve kalkınmanın temel aktörlerinden biri olan özel sektörün Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın (SKA) hayata geçirilmesindeki rolünü benimsemektedir. Sürdürülebilirlik alanında sorumluluk üstlenerek bunu rekabet avantajına dönüştürmeyi başaran şirketlerin geleceğin liderleri olacağı görüşüyle hareket eden Tekfen, hem kurulduğu günden bu yana sahip olduğu değerler ve sorumluluk bilinciyle hem de değişen müşteri talepleri, yatırımcı beklentileri, sektörel normlar ve hızla gelişen küresel regülasyonların yönlendirmesiyle, bu alanda örnek gösterilecek adımlar atmaktadır. Söz konusu adımlar, 2019 yılından bu yana, entegre bir “Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yol Haritası” rehberliğinde hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporları ile kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Tekfen'in sürdürülebilirlik stratejisinin mottosu olan “Geleceğin Temelinde” teması doğrultusunda hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporları, Grubun tarım, üretim, taahhüt ve gayrimenkul gibi alanlardaki faaliyetleriyle toplumların sosyoekonomik gelişimine bulunduğu katkıya ve bir bakıma refaha ulaşmalarına köprü olma misyonuna dikkat çekmektedir. Raporlar yoluyla, Grubun konsolide cirosunun yaklaşık %88'ini oluşturan Tekfen Holding, Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat, Toros Tarım, Tekfen Tarım, Tekfen Sigorta ve Tekfen Turizm şirketlerinin 3 yıllık verileri şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır.

Tekfen Holding, dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan ve

Tekfen, kurulduğu günden bu yana, toplumsal fayda ve çevre unsurlarını tüm faaliyetlerinin odak noktasına almaktadır.



insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında 10 ilkesi bulunan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) imzacısıdır. Tekfen'in vizyonu, tüm değer zincirini kapsayan ve SKA'lara katkı sağlayan sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmektir. Tekfen Holding, faaliyet alanları ile uyumlu şekilde sürdürülebilirlik vizyonunu belirli SKA'lara dayandırarak ortak bir değer yaratmayı hedeflemektedir.

Kaynakların verimli kullanılması, sürdürülebilir bir geleceğin en önemli yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Tekfen, her alanda kaynak tüketimini azaltırken verimliliğini artırmak amacıyla sürekli araştırmakta, iş süreçlerini geliştirmekte ve yatırımlar yapmaktadır. Dünyayı hızla dönüştüren iklim krizi, nüfus artışı, demografik ve sosyal değişim, kentleşme ve teknolojik gelişmeler gibi mega trendleri yakından takip eden Tekfen, dijital dönüşüm ve inovasyonu işlerine entegre etmenin yanı sıra faaliyetlerini yeni teknolojilerle besleyecek girişimlere kaynak ayırmaktadır.

---

Tekfen Vakfı, TİSVA ve Toros Tarım iş birliğiyle hayata geçirilen Kadın Çiftçi Kredisinin ilk uygulamaya konulduğu Ege Bölgesi'nde bir kadın çiftçi.



# İnsan

Tekfen'in çalışma anlayışını, insan haklarına saygı duyan, çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve verimli bir iş ortamı sunan, kapsayıcı bir şirket olma kültürü şekillendirir. Şirket, rekabet avantajının öncelikle nitelikli ve mutlu çalışanlarla mümkün olduğuna inanır. Bu nedenle, çalışanlarını en değerli varlığı olarak kabul eder ve onların yeteneklerini, ürün ve hizmet kalitesinin teminatı olarak görür.

**T**ekfen, bu bakış açısını benimseyerek çalışanlarını seçerken büyük bir özen gösterir ve bu özeni onların kariyerlerinde de sürdürür. Çalışanlarının takım ruhuyla uyumlu bir şekilde hareket etme, önerilerde bulunma, yaratıcılıklarını ortaya çıkarma, etkili ve nitelikli kararlar alma yeteneklerini çeşitli gelişim programlarıyla destekler.

2023 yılında, Tekfen Holding İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğü, Yetenek Yönetimi, İK Yönetim Sistemleri ve gelişim alanlarında yoğun bir programla faaliyet göstermiştir.

## Performans Yönetimi

Tekfen Grup Şirketleri, ortak hedeflere ulaşabilmek ve yüksek performansı adil bir temelde ödüllendirebilmek amacıyla yürütülen Performans Yönetim Sistemi çerçevesinde, her yıl Şirket stratejileri temel alınarak çalışanlar için hedef kartları oluşturur. Yıl sonunda, belirlenen hedeflere yönelik yapılan değerlendirmelerle bireysel başarılar ölçümlenir ve karşılıklı geri bildirim ve mutabakat sonrasında performans yönetim süreci tamamlanır.

## Yetenek Yönetimi

Başarıyı sürdürülebilir kılmak amacıyla, yetenek kazanımı, yönetimi ve gelişimi süreçlerinin her aşamasında objektif ölçümlerden yararlanılmaktadır. Yetenek kazanımı aşamasında, işe alım envanterleri kullanılarak adaylar dikkatle seçilmekte ve objektif verilere dayalı ölçümler gerçekleştirilmektedir. Şirket içindeki

yetenek havuzunun kariyer planlaması yapılırken, geleceğin liderlerini yetiştirme ve doğru adaylara yatırım yapma amacıyla çalışanların liderlik potansiyelleri ve yetkinlikleri ölçülmekte, gelişim alanları belirlenmekte ve bireyler bu alanlarda eğitimlerle desteklenmektedir. Grup Şirketleri genelinde yönetim seviyesindeki çalışanların katıldıkları, uluslararası danışmanlık firmaları aracılığıyla yürütülen Liderlik Potansiyeli Envanterleri, gelişim programlarının katkılarını ölçümleyebilmek ve yedekleme çalışmalarına katkı sağlamak hedefiyle uygulanmaya devam etmektedir.

## Tekfen Atölye

Tekfen Atölye, tüm Şirket çalışanlarının gelişimine katkıda bulunmak ve farklı alanlarda bilgi düzeylerini artırmak amacıyla sınıf içi eğitimler, sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme içerikleri ve seminerlerle 2023 yılında da çalışmalarına devam etmiştir.

Hem trendleri ve hem de çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak hazırlanan eğitim kataloğunda, yetkinlik gelişimi ve teknik becerilere odaklı olanların yanı sıra iç eğitimler tarafından sunulan eğitimler de yer almaktadır. Katalog kapsamında toplam 6.000 insan\*saat eğitim gerçekleştirilmiş olup katılımcıların memnuniyet ortalaması 4,42/5'tir.

İlk kademe yöneticilere temel yönetim becerilerinin kazandırılması hedefiyle Koç Üniversitesi iş birliği ile düzenlenen "Yönetici Geliştirme Programı" üç boyuta odaklanmaktadır: "Kendini Yönetme", "Ekibi Yönetme" ve "İşi Yönetme". İlk iki modül

*Tekfen Atölye, tüm Şirket çalışanlarının gelişimine katkıda bulunmak ve farklı alanlarda bilgi düzeylerini artırmak amacıyla sınıf içi eğitimler, sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme içerikleri ve seminerlerle 2023 yılında da çalışmalarına devam etmiştir.*



2023 yılında tamamlanmış olup üçüncü modül ayrıca planlanacaktır. Program kapsamındaki tüm eğitimler, kurumsal yetkinliklere hizmet edecek şekilde revize edilmiş olup, çalışanlara kendini ve başkalarını tanıma, zorlu zamanları ve ilişkileri yönetme, etkin ekip yönetimi, durumsal liderlik ve motivasyon yönetimi gibi konularda beceriler kazandırılması amaçlanmaktadır. Program kapsamında, toplam 2.891 insan\*saat eğitim gerçekleştirilmiştir. Program sonrasında katılımcılardan alınan değerlendirmelere göre memnuniyet ortalaması 4,76/5'tir.

Liderlik programlarını tamamlayan yöneticiler için yürütülmekte olan ve katılımcılara etkin dinleme, doğru soru sorma, karşısındaki kişinin özelliklerine uygun yönetim tarzı benimseme gibi farklı konularda beceriler kazandırmayı hedefleyen "VUCA Çağını Koçluk Becerileri ile Yönetmek" adlı program, toplam 789,5 insan\*saat ile tamamlanmıştır. Sabancı Üniversitesi iş birliği ile gerçekleşen programın memnuniyet ortalaması 4,62/5'tir.

E-öğrenme çalışmaları kapsamında "İş Etiği", "KVKK", "Bilgi Güvenliği", "Sürdürülebilirlik" gibi çeşitli konularda toplam 4.232 insan\*saat eğitim gerçekleştirilmiştir.

2023 yılında, yüz yüze veya çevrimiçi olmak üzere, "Rekabet Hukuku", "Ekonomide Neler Oluyor?" ve "Cumhuriyet'in 100. Yılı Özel Konuşu: İlber Ortaylı" konulu seminerler düzenlenmiştir. Bu seminerlere toplam 300 çalışan katılmıştır.

Tekfen Grubu'ndaki özellikli bilgi, beceri ve deneyimleri aktarmak ve kurumsal hafızayı desteklemek amacıyla yürütülen "İç Eğitim Yetiştirme Programı" 2023 yılında da devam etmiştir. Program, 145 insan\*saat ile tamamlanmış olup katılımcıların memnuniyet ortalaması 4,88/5'tir.

Bunlara ek olarak çalışanlar; teknik konularda mesleki konferanslar, sertifikasyonlar ve katalog dışı eğitimler (kurum içi ya da genel katılıma açık) gibi birçok eğitime de katılım göstermiştir.

## Uzun Vadeli Teşvik Planı

Uzun Vadeli Teşvik Planı, Tekfen yöneticilerini, artan hisse değeriyle sonuçlanan belirli hedeflere ulaşmaları durumunda ödüllendirmeyi hedefleyen bir Şirket politikasıdır. Çalışanların ödül paketi ile Şirket'in kısa vadeli yıllık hedefleri arasında bir denge oluşturmak, yöneticilerin paydaşlar ile uyumlanmasını ve liderlerde sahiplenme hissi yaratılmasını sağlamak, yöneticilerin ücretleri ve uzun vadeli yönetsel sorumlulukları arasında bağ

# 6.000 insan\*saat

2023 yılında Tekfen Atölye eğitim kataloğu kapsamında toplam 6.000 insan\*saat eğitim gerçekleştirilmiştir.

kurmak ve yöneticilerin Şirket’le, Şirket’in performansı ve stratejisiyle ilgili uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarını teşvik etmek amacıyla 2023 yılında kurgusu ve çalışmaları tamamlanan Uzun Vadeli Teşvik Planı, 2024 yılında hayata geçirilecektir.

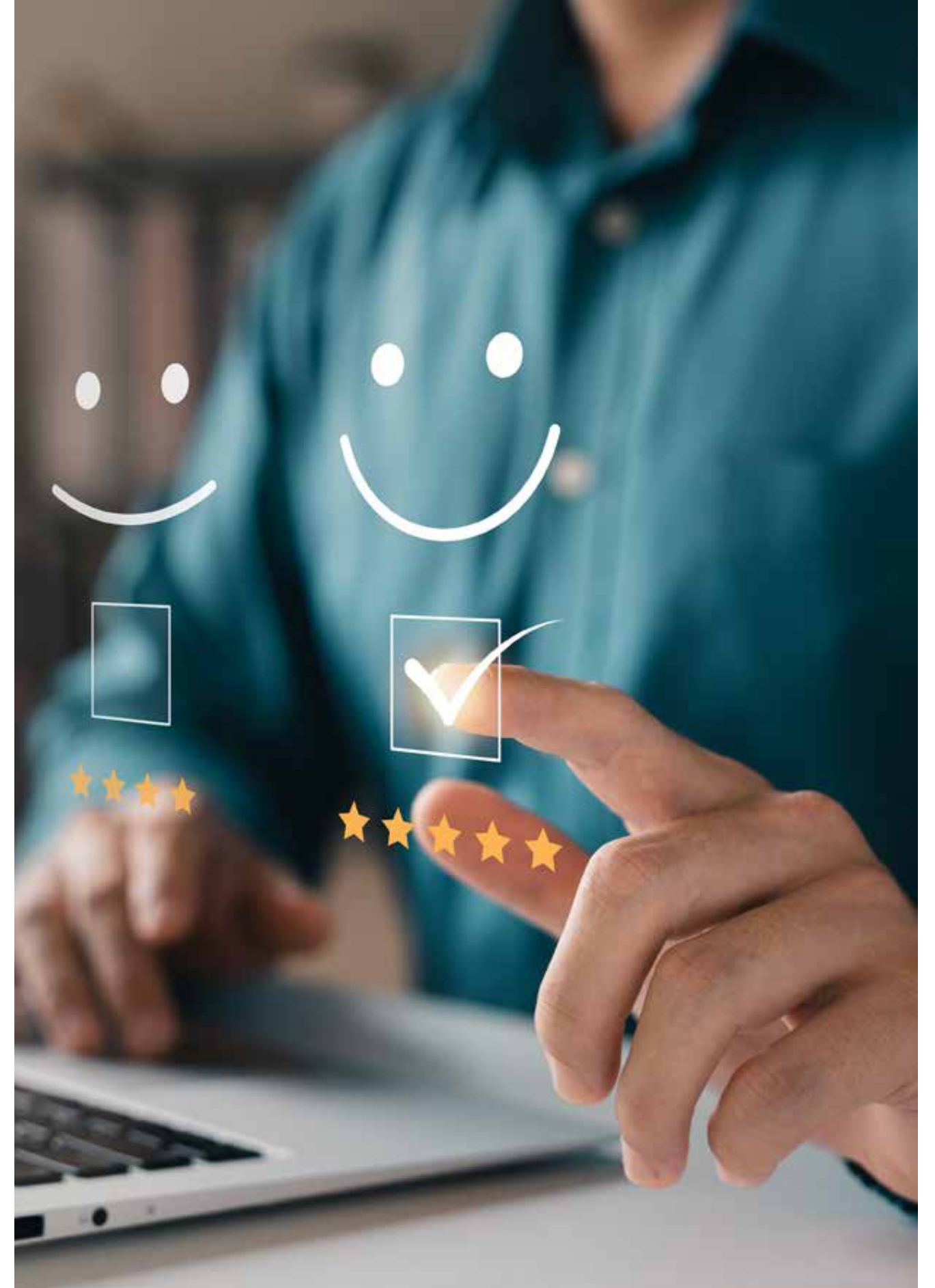
### İç Müşteri Memnuniyeti Anketi

Grup Şirketleri ve Şirket içi birimler arasındaki dinamikleri anlamayı ve çalışanların iş süreçlerine etkilerini belirlemeyi amaçlayan İç Müşteri Memnuniyeti Anketi, bölümlerin çeşitli hizmet boyutlarındaki değerlendirmelerine dair bilgi edinmeyi ve farkındalık yaratmayı hedeflemektedir. Bu çalışma, iletişim ve hizmet kalitesinin artırılması için gelişime açık alanların tespit edilmesini ve bu alanlarda iyileştirme yapılmasını amaçlamaktadır. Yıllara sari hizmet kalitesindeki değişimlerin gözlemlendiği bu anket sonuçları, çalışanların performans hedef kartlarında da takip edilmektedir.

### Çalışan Etkinliği Anketi

Çalışanın Şirketine duyduğu bağlılık ve kendisine sunulan imkânların yeterliliği hakkındaki görüşlerin birleşiminden oluşan “Çalışan Etkinliği”ni ölçen anket, 2018 yılından bu yana Grup Şirketlerinde uygulanmaktadır. Anket sonuçları, somut adımlara dönüştürülerek aksiyon planları oluşturulmakta ve yıllar içinde ilgili alanlardaki değişimler izlenmektedir. Tüm Grubu kapsayan bu uygulama, çalışanların kuruma duydukları bağlılık derecesini, Şirket’in sunduğu imkânlara ilişkin düşüncelerini, Şirket stratejisi ve liderleri hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır.

Koç Üniversitesi iş birliği ile düzenlenen “Yönetici Geliştirme Programı” kapsamında toplam 2.891 insan\*saat, Sabancı Üniversitesi iş birliği ile gerçekleşen “VUCA Çağını Koçluk Becerileri ile Yönetmek” adlı program ise toplam 790 insan\*saat ile tamamlanmıştır. Her iki programda da katılımcıların yüksek memnuniyet ortalaması dikkat çekicidir.



# Çevre

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 Küresel Risk Raporu'nda çevresel konular bir kez daha öne çıkarken, 2 yıllık süreçte aşırı doğa olayları, hava olayları ve meteorolojik olaylar ilk iki risk içinde yer almıştır. 10 yıllık süreçteki en büyük küresel risklerin ilk sırasında da yine aşırı doğa olayları ve meteorolojik olaylar gösterilmiştir. Rapora göre önümüzdeki 10 yıl için küresel risk algılarının temel odak noktasını iklim krizi, jeopolitik dengeler ve yapay zekâ oluşturacaktır.

**D**ünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan “2024 Büyümenin Geleceği Raporu”, devam eden ekonomik ve jeopolitik şoklarla birlikte 2030 yılına kadar, son 30 yılın en düşük seviyesine ulaşacak bir ekonomik yavaşlamaya dikkat çekmektedir. Bu gerilemenin, iklim krizi ve toplumsal bağların zayıflaması da dâhil olmak üzere, küresel sorunları daha da şiddetlendirmesi beklenmektedir.

2023 yılı, iklim krizinin olumsuz sonuçları bakımından önceki senelerden daha vahim bir tablo ortaya koymuştur. Sera gazı seviyeleri, küresel sıcaklıklar ve deniz seviyesi yükselişi rekor düzeylere ulaşırken,

Antarktika'daki deniz buzu seviyesi tarihin en düşük seviyesine inmiştir. Ayrıca, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki buzullar, son iki yılda kalan hacimlerinin yaklaşık %10'unu kaybetmiştir. Küresel boyutta doğal yaşam alanlarının tahrip edilmesi ve biyoçeşitlilik kaybı, kirlilik ve atık miktarlarının artması gibi çok boyutlu sorunlar günden güne derinleşmektedir.

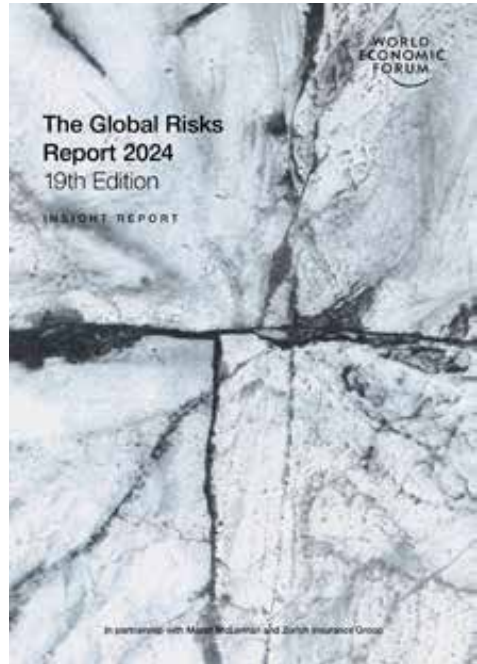
Dünya İklim Atfı Girişimi (World Weather Attribution - WWA) raporuna göre Yunanistan, Bulgaristan, Türkiye ve Libya'yı etkileyen Akdeniz siklonu Daniel nedeniyle yaşanan seller, Libya'da özellikle ağır can kayıplarına yol açmıştır. Fırtınanın şiddeti, iklim değişikliğine bağlı olarak 10 kat artmış ve %40 daha fazla yağmur getirmiştir. Kanada'daki orman yangınları, 18,5 milyon hektarlık bir alanı kül ederek bugüne kadar kaydedilen en ağır yangın felaketi olarak tarihe geçmiştir. Orman yangınlarından etkilenen alanın büyüklüğü 10 yıllık ortalamanın 6 katına denk gelmektedir. Afrika Boynuzu'nda beş mevsimdir üst üste yaşanan kuraklık, ardından gelen sellerle birleşerek kitlesel göçlere neden olmuştur. 2023 yılında aşırı hava ve iklim olaylarının dünya genelinde sosyoekonomik etkileri de derinleşmiştir.

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) Sentez Raporu, artan sıcaklıkların aşırı hava olayları, su döngüsündeki öngörülemez değişiklikler, kuraklık, yangınlar, yıkıcı seller ve şiddetli fırtınaları daha yoğun ve sık tekrarlanır hale getirdiğini ortaya koymaktadır. Rapor, acil ve kapsamlı emisyon azaltımı gerekliliğine

# %10

Kuzey Amerika ve Avrupa'daki buzullar, son iki yılda hacimlerinin yaklaşık %10'unu kaybetmiştir.

İzmir, Urla'da rüzgâr türbinlerine de ulaşan yangına havadan müdahale (2023).



dikkat çekmekte ve önümüzdeki 10 yılda ısınmayı 1,5 derece ile sınırlayabilmek için atılması gereken adımların önemini vurgulayarak, dirençli ve yaşanabilir bir geleceğin hâlâ mümkün olduğunu ifade etmektedir.

30 Kasım-12 Aralık 2023 tarihleri arasında Birleşik Arap Emirlikleri ev sahipliğinde düzenlenen “BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 28. Taraflar Konferansı” (COP28) kapsamında İlk Küresel Durum Değerlendirmesi karara bağlanmış ve küresel ortalama sıcaklık artışının 1,5°C ile sınırlanması doğrultusunda sera gazı emisyonlarında derin, hızlı ve sürdürülebilir azaltımlara duyulan ihtiyaç kabul edilmiştir. Konferans sonuç bildirgesinde ilk kez “fosil yakıt çağı”nın sona erdiğine işaret edilmiş ve fosil yakıtların yerini temiz enerjinin alması gerekliliği vurgulanmıştır. Böylece, 2050 yılı küresel net sıfır için hedef yıl olarak teyit edilmiştir.

Tekfen, tüm faaliyetlerinde insan hayatını en temel öncelik kabul ederek, çevresel etkisini en aza indirmeye çalışmaktadır. Dünyayı hızla dönüştüren iklim krizi, nüfus artışı, demografik ve sosyal değişim, kentleşme ve teknolojik gelişmeler gibi mega trendleri yakından takip eden Tekfen, 2010 yılından bu yana iklim değişikliğiyle ilgili verilerini yakından izlemekte ve faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel risk ve fırsatları objektif bir şekilde belirlemeyi, yönetmeyi, iş stratejilerine entegre etmeyi ve çevreyle ilgili konularda sorumlulukla hareket etmeyi öncelik kabul etmektedir. Tekfen, iklim değişikliği ve su ile ilgili riskleri ve fırsatları saptamakta, iş stratejilerini belirlerken bunları da dikkate almaktadır.



Tekfen Holding, “Geleceğin Temelinde” vizyonu ile beşinci Sürdürülebilirlik Raporu’nı 2023 yılında yayımlamıştır.

Tekfen Holding, 2010 yılından bu yana iklim değişikliği üzerine veri toplama, ölçme ve analiz çalışmalarını yürütmekte ve 2017’den bu yana iklim değişikliği, 2018’den bu yana da su güvenliği ile ilgili veri, risk, fırsat ve stratejilerini, dünyanın en büyük çevre raporlama platformu olan CDP’ye (Carbon Disclosure Project) raporlamaktadır. Bugüne kadar iklim değişikliği ve su güvenliği alanında yüksek değerlendirmeler alan Tekfen Holding, 2023 yılında da İklim Değişikliği Programı’nda “B” derecesi ile Türkiye’nin iklim liderleri arasında yer almış ve Su Güvenliği Programında “A-” derecesi ile bu alandaki lider Türk şirketler arasındaki yerini sağlamlaştırmıştır.

Tekfen Holding’in 2023 yılında Refinitiv tarafından hesaplanan LSEG ESG skoru 76/100 olarak belirlenmiştir.



Toros Tarım Ceyhan Üretim Tesisi, Adana.

Tekfen genelinde, 2020 yılında belirlenmiş olan orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedeflerine uyum için çalışmalara devam edilmektedir. Grubun güncel orta ve uzun vadeli hedefleri şu şekildedir:

**Hedef 1:** 2025 yılı sonuna kadar, toplam Kapsam 1+2 emisyonlarının 2019 yılı verilerine göre %15 azaltılması.

**Hedef 2:** 2037 yılı sonuna kadar, toplam Kapsam 1+2 emisyonlarının, 2019 yılı verilerine göre %40,2 azaltılması.

#### Tekfen’in yıllara göre sera gazı emisyon verileri

| Sera Gazı Salımları (tCO2e) | 2020      | 2021      | 2022      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Kapsam 1 Emisyonları        | 1.054.641 | 1.112.048 | 800.229   |
| Kapsam 2 Emisyonları        | 32.976    | 33.133    | 25.483    |
| Kapsam 3 Emisyonları        | 3.837.682 | 4.656.128 | 4.057.451 |

**%15**  
Tekfen Holding, 2025 yılına kadar, toplam Kapsam 1+2 emisyonlarını 2019 yılı verilerine göre %15 azaltmayı hedeflemektedir.

#### Tekfen’in 2017 yılından bu yana CDP İklim Değişikliği ve CDP Su Programlarında aldığı dereceler

|                       | 2017 | 2018 | 2019  | 2020 | 2021  | 2022 | 2023  |
|-----------------------|------|------|-------|------|-------|------|-------|
| CDP İklim Değişikliği | B    | B    | A (-) | A    | A (-) | B    | B     |
| CDP Su Güvenliği      | -    | B    | A (-) | A    | A     | A    | A (-) |

Bu değerlendirme, Tekfen'in çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki üstün performansını ve bu alanlardaki veri raporlama konusunda yüksek derecede şeffaflık sağladığını göstermektedir. Şirket, özellikle çevresel performans kategorisinde emisyon ve kaynak kullanımında yüksek puanlar alırken, sosyal alanda topluluk katkısı ve yönetiminde hissedar ilişkileri gibi başlıklarda öne çıkmaktadır.

### İklim Krizi Yönetimi

Tekfen, iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmaları kapsamında "Tekfen Net Sıfır Yol Haritası" çalışmalarını 2023 yılında da sürdürmüştür.

Düşük sera gazı emisyonlu kalkınmanın temin edilmesi ve kalkınma gerçekleştirilirken, tarımsal üretim ve gıda güvenliğinin zarar görmemesi temel hedeflerinden yola çıkarak Toros Tarım tesisleri ve tüm faaliyetlerinin mevcut durumu ile sera gazı azaltım fırsatlarının değerlendirilmesi ve karbonsuzlaşma

hedeflerinin yapılandırılması için başlatılan Toros Tarım Karbon Net Sıfır Yol Haritası projesi devam etmiştir. Bu doğrultuda, proses kaynaklı emisyonlar başta olmak üzere, satın alınan elektrik ve tedarik zinciri kaynaklı emisyonların (Kapsam 1, 2, 3) 2050 yılına kadar uluslararası standartlar dâhilinde nasıl sıfırlanacağı ile ilgili saha çalışmaları, emisyon azaltımı için proje değerlendirmeleri yapılmış, fizibilite ve öncelikli yatırımlar belirlenmiştir.

İklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı uyum kabiliyetinin ve iklim direncinin artırılması amacıyla devam eden Karbon Net Sıfır Yol Haritası çalışmaları kapsamında, Toros Tarım'ın en büyük salım kaynaklarından biri olan Mersin İşletmesi'ndeki Nitrik Asit Üretim Tesis'i'nin N<sub>2</sub>O emisyonlarını %90 oranında azaltmayı sağlayacak teknoloji, yöntem ve tasarımın seçilmesine yönelik değerlendirme süreci tamamlanmıştır. Seçilen azaltım metodu, teknoloji ve tasarımın, tesisin

Boğaziçi Üniversitesi Kilyos Sarıtepe Kampüsü'nde Tekfen Vakfı'nın yapımına destek verdiği laboratuvarda yosunlardan biyoyakıt ve katma değerli ürünler geliştirilmektedir.

### 2023 yılında Grup genelinde iklim krizi ile mücadele kapsamında atılan diğer adımlar

- Tekfen Mühendislik, 2023 yılında başlatılan bir çalışmayla, Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu'nun (SASB) mühendislik ve inşaat sektörü için yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik standardı doğrultusunda ESG verilerini belirlemiş ve aylık olarak takibine başlamıştır.
- Tekfen Vakfı'nın laboratuvar binasının yapımına destek verdiği, Biyoekonomi Odaklı Gelişim İçin Entegre Biyorafineri Konsepti (INDEPENDENT) kapsamında kurulan Türkiye ve Avrupa'nın ilk karbon negatif biyorafinerisi, Boğaziçi Üniversitesi Kilyos Sarıtepe Kampüsü'nde faaliyete geçmiştir. Tesiste, biyoyakıt (karbon negatif yolcu taşımacılığını destekleyen sürdürülebilir havacılık yakıtı), dünyadaki en kuvvetli antioksidanlardan bir tanesi olan astaksantin de içinde bulunduğu fonksiyonel gıdalar ve biyogübrenin de yer aldığı yosun tabanlı 11 farklı biyoteknolojik ürün üretimine başlanmıştır.
- Toros Tarım'ın çiftçi ve bayilere, doğru ve dengeli bitki besleme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda verdiği yerinde eğitim ve danışmanlık hizmetlerine 2023 yılı boyunca devam edilmiştir.
- Organik, organomineral ve inhibitörlü gübrelerin farklı yetiştiricilik gruplarındaki etkilerinin karşılaştırıldığı denemeler, Türkiye'nin farklı iklim şartlarına sahip 6 ayrı bölgesinde ve 3 farklı yetiştiricilik türünde tamamlanmıştır.
- Sabancı Üniversitesi, Toros Tarım ve Tekfen Tarım ortaklığı ve Belmont Forum'un desteğiyle yürütülen ve uluslararası konsorsiyuma dâhil olan Sürdürülebilir Tarım Matrisi projesi TÜBİTAK tarafından onaylanmış ve başarıyla sonuçlanmıştır.





Toros Tarım Samsun Üretim Tesisi atık ısıdan enerji üretimi yaparak kendi elektrik ihtiyacını temiz enerji ile karşılamaktadır.

üretim verimi, ürün kalitesi, emniyetli işletim limitleri ve işletim ömründen ödün vermeden, hedeflenen emisyon azaltımını sağlayabilmesi için detaylı teknik değerlendirme devam etmektedir.

Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı'nın tarım ve gıda sektörünü etkileyen ana strateji ve hedefleri arasında yer alan ve AB pazarına ihracatı içerdiği karbon yoğunluğuna göre vergilendirmeyi öngören Sınırda Karbon Düzenlemesi ve Emisyon Ticaret Sistemi'ne erken hazırlık ve adaptasyon çalışmalarına 2023 yılında da devam edilmiştir. Bu kapsamda, Toros Tarım tesislerinde halihazırda sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkıda bulunan proje ve yatırımların bağımsız denetleyici kuruluşlar tarafından doğrulanmasını ve buna bağlı olarak gönüllü karbon standart kuruluşlarınca doküman haline getirilmesini içeren karbon sertifikalarının (karbon kredilerinin) temininde ilerlemeler kaydedilmiştir.

Onaylanmış Emisyon Azaltımı (Verified Emission Reduction - VER) sertifikası edinilmesi için gerekli kritik adımlardan sırasıyla; Gönen Yenilenebilir Enerji için Gold Standard (GS) üzerinden validasyon ve verifikasyon süreci tamamlanarak sonuç raporu aşamasına gelinmiş; Meram Yenilenebilir Enerji için Gold Standard (GS) üzerinden validasyon süreci tamamlanarak verifikasyon süreci adımına geçilmiş; Samsun Üretim Tesisi'ndeki atık ısıdan enerji üretimi süreci için ise Global Carbon Council (GCC) standardı üzerinden kayıt süreci tamamlanmıştır.

## Su Yönetimi

İklim krizi, aslında aynı zamanda bir su krizidir ve iklim değişikliğinin etkileri su yoksunluğuyla daha fazla hissedilmektedir. 2023 yılında yayımlanan BM Dünya Su Kalkınma Raporu'na göre su kıtlığıyla karşı karşıya olan küresel kentsel nüfusun 2050 yılında 1,7-2,4 milyar kişiye (küresel kentsel nüfusun neredeyse yarısı) çıkacağı tahmin edilmektedir. Raporu göre küresel ekim alanlarının yaklaşık %25'i ekonomik su kıtlığı altındadır. UNICEF raporuna göre de her 3 çocuktan 1'i (dünya çapında 739 milyon çocuk) şiddetli veya çok şiddetli su kıtlığı olan bölgelerde yaşamaktadır ve iklim değişikliği bu durumun daha da kötüleşmesine yol açmaktadır. Su kıtlığının yol açtığı hijyenik sorunlar, 5 yaş altı çocukların önlenebilir hastalıklara yakalanarak hayatlarını kaybetmelerinin ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Öte yandan, atık suların %80'inden fazlası hiçbir işlemden geçmeksizin doğaya bırakılmaktadır.

Türkiye de su sıkıntısı yaşayan ülkeler arasında yer almaktadır ve "Su Fakiri Ülke" konumuna gelme riskiyle karşı karşıyadır. Bugün itibarıyla kişi başına düşen yaklaşık 1.400 metreküp su miktarının 2030 yılında 1.100 metreküp seviyesine düşeceği öngörülmektedir.

Suyu en değerli doğal kaynaklardan biri olarak gören Tekfen Grup Şirketleri, su ile ilgili risk ve fırsatları belirlemek, suyu doğru yönetmek ve su ayak izini küçültmek için çalışmalar yapmaktadır. Dünyada tatlı suyun yaklaşık %70'i tarımsal

# 739

## milyon

UNICEF raporuna göre dünyada 739 milyon çocuk yaşamını şiddetli veya çok şiddetli su kıtlığı olan bölgelerde sürdürmektedir.

Toros Tarım ve Tekfen Tarım Ar-Ge Merkezlerinde, değişen iklim koşullarına uygun ürün ve tohum geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Kuraklığa dayanıklı ve daha az su talep eden tarımsal ürünlerin yanı sıra Toros Tarım'ın suda eriyen özel gübreleri, tarımda suyun çok daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

## Tekfen'in yıllara göre su verileri

| Su Verileri (megalitre) | 2021    | 2022    | 2023    |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Toplam çekilen su       | 104.542 | 119.670 | 118.242 |
| Toplam tüketilen su     | 9.438   | 6.603   | 20.881  |
| Toplam deşarj edilen su | 95.104  | 113.068 | 97.361  |
| Tekrar kullanılan su    | 1.874   | 1.207   | 1.030   |



faaliyetlerde kullanıldığından, su yönetimi Tekfen Tarım için özel bir öneme sahiptir. Şirket, suyu etkin ve verimli kullanmak için bitkilerin su ihtiyacını takip eden teknolojilere yatırım yapmakta ve akıllı sulama sistemleri kullanmaktadır. Alanar Meyve bahçelerinde sadece damla sulama ve mini yağmurlama sistemleri kullanılmakta, toprak nemini ölçen sensörler ve meteoroloji istasyonlarından yararlanılmaktadır.

Tekfen, faaliyetleri sırasında su verimliliğine önem verdiği gibi, geliştirdiği ürünler ile de dolaylı su ayak izlerini küçültmektedir. Toros Tarım ve Tekfen Tarım Ar-Ge Merkezlerinde, değişen iklim koşullarına uygun ürün ve tohum geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Kuraklığa dayanıklı ve daha az su talep eden tarımsal ürünlerin yanı sıra Toros Tarım'ın suda eriyen özel gübreleri, tarımda suyun çok daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

Toros Tarım, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin (SKD) Su Riskleri Ar-Ge Projesi II. Faz kapsamında buğday bitkisinin su tüketimi, sulama yöntemleri, su karbon ayak izi ve benzeri konularda gerçekleştirdiği çalışmanın destekçileri arasında yer almıştır.

### Atık Yönetimi

Tekfen, faaliyetleri sırasında oluşan atıklarının azaltılması, kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımını kapsayan atık yönetim felsefesini benimsemektedir. 2023 yılı içerisinde Sıfır Atık Yönetmeliği kapsamında çalışmalara devam edilmiştir. Tekfen Mühendislik ve Tekfen Tower sıfır atık çalışmalarını tamamlamış ve tüm çalışanlara Sıfır Atık Yönetmeliği ve Atık Yönetimi konusunda eğitim verilmiştir.

Döngüsel ekonominin başarılı bir örneği olan Gönen Yenilenebilir Enerji, günde 400 ton organik atık bertarafı ile bulunduğu bölgede çevre kirliliğinin giderilmesine önemli katkı sağlamaktadır.

Tekfen Holding Ulus Yerleşkesi'ne yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Çevreye saygılı, geleceğe duyarlı temiz üretim ve sorumlu tüketim ilkesini benimseyerek faaliyetlerini bu çerçevede sürdüren Toros Tarım, uzun süredir devam ettirdiği atıkların geri dönüşümü çalışmaları ve kurduğu Sıfır Atık Yönetim Sistemi sayesinde Ceyhan İşletmesi, Samsun İşletmesi, Mersin İşletmesi, Torba Fabrikası, Gönen ve Meram Tesisleri ve Otoyol Tesislerinde Temel Seviye Sıfır Atık Belgelerine sahiptir.

Toros Tarım, geri dönüşüm konseptleri (yan ürün ve ikincil kaynakların kullanımı) ile atık yönetimini sağlamaya ve döngüsel ekonomi fırsatlarını yaratmaya odaklanan çevresel sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda, Mersin ve Samsun İşletmeleri'nde bulunan fosfojips (PG) rezervinin alternatif endüstriyel alanlarda değerlendirilmesi için Ar-Ge Merkezi, ilgili faaliyet birimi ve tesisler üst yönetim temsilcilerinin katılımıyla bir PG Çalışma Grubu kurmuştur. Grubun takibinde yer alan konular arasında, PG'nin kimyasal ve fiziksel safsızlıklardan arındırılarak katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesi ve hammadde olarak değerlendirilmesi, tarımda toprak ve bitki verimliliğini artırmak için toprak düzenleyici olarak kullanılması, alçı ve çimento sektöründe katkı malzemesi olarak kullanılması ve yol yapımında dolgu malzemesi olarak kullanılması gibi seçenekler bulunmaktadır. Bu yönde yapılan akademik ve kurumsal iş birlikleri neticesinde fosfojipsin kalsiyum sülfat toprak düzenleyicisi olarak tescili alınmıştır.

# İş Sağlığı ve Güvenliği

İnşaat ve gübre sektörü gibi yüksek riskli sektörlerde faaliyet gösteren Tekfen Grubu için İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) öncelikli konuların başında yer almaktadır. İnsan hayatını en temel öncelik kabul ederek “Sıfır Kaza” hedefini benimseyen Tekfen, İSG alanındaki uygulamaları ve performansı ile sektörümüze örnek teşkil etmeye devam etmektedir.

**2** 023 yılı boyunca Tekfen Grup Şirketlerinin tamamında İSG Yönetim Sistemlerine uygunluğu sağlamak ve İSG kültürünü yaygınlaştırarak geliştirmek için düzenli saha kontrolleri ve denetimleri, iç denetimler ve ikinci taraf denetimleri ile işe özgü risklerin tespiti ve alınması gerekli önlemlerin uygulanmasına ilişkin eğitimlere devam edilmiştir.

## Tekfen İnşaat

Özellikle petrol ve gaz sektörlerindeki risklerin büyük olması ve sektörel standartlar gereği Tekfen İnşaat, geçmişten gelen bilgi ve birikiminin de yardımıyla, İSG ile ilgili uygulamalarını en üst düzeyde tutmaya ve geliştirmeye 2023 yılında da devam etmiştir. 2022 yılında İSG ile ilgili birçok konuyu dijital ortama taşıyarak performans - denetim/gözetim raporlarını dönüştürmeye başlayan Tekfen İnşaat, 2023 yılında tüm İSG performans raporlarının yanı sıra iletişim, takip ve sonuçlandırma süreçlerinin hızlı ve eksiksiz bir şekilde dijital ortamda yapılmasına yönelik geliştirme çalışmalarını sürdürmüştür.

Tekfen İnşaat çalışanlarının erişimine açık olan TekNokta Portalı'nda her ay enerji tasarrufu ve verimliliği, afete hazırlık, trafik güvenliği ve sigarayı bırakma gibi farklı konu başlıklarında SEÇ içerikli bilgilendirme sunumları yayınlanmıştır.

## Toros Tarım

Üretim faaliyetlerinin yanı sıra depoladığı ve elleçlediği maddeler nedeniyle de çok yüksek riskli sınıfta yer alan Toros Tarım için çalışanlarına sağlıklı ve güvenli çalışma

## Tekfen Holding İSG Performansı (Konsolide)

Riskli/yüksek riskli proje/işyerlerinde, 2023 yılında toplam 35.294.819 insan/saat çalışma sonucunda gerçekleşen LTIR ve TRIR oranlarının 2021 ve 2022 yıllarıyla kıyaslaması aşağıdadır:

| Tekfen Grubu İSG Performansı                    | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Ölümlü Kaza Sayısı                              | 1    | 0    | 1    |
| LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı*           | 0,88 | 1,10 | 0,84 |
| TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı** | 1,41 | 1,84 | 3,34 |

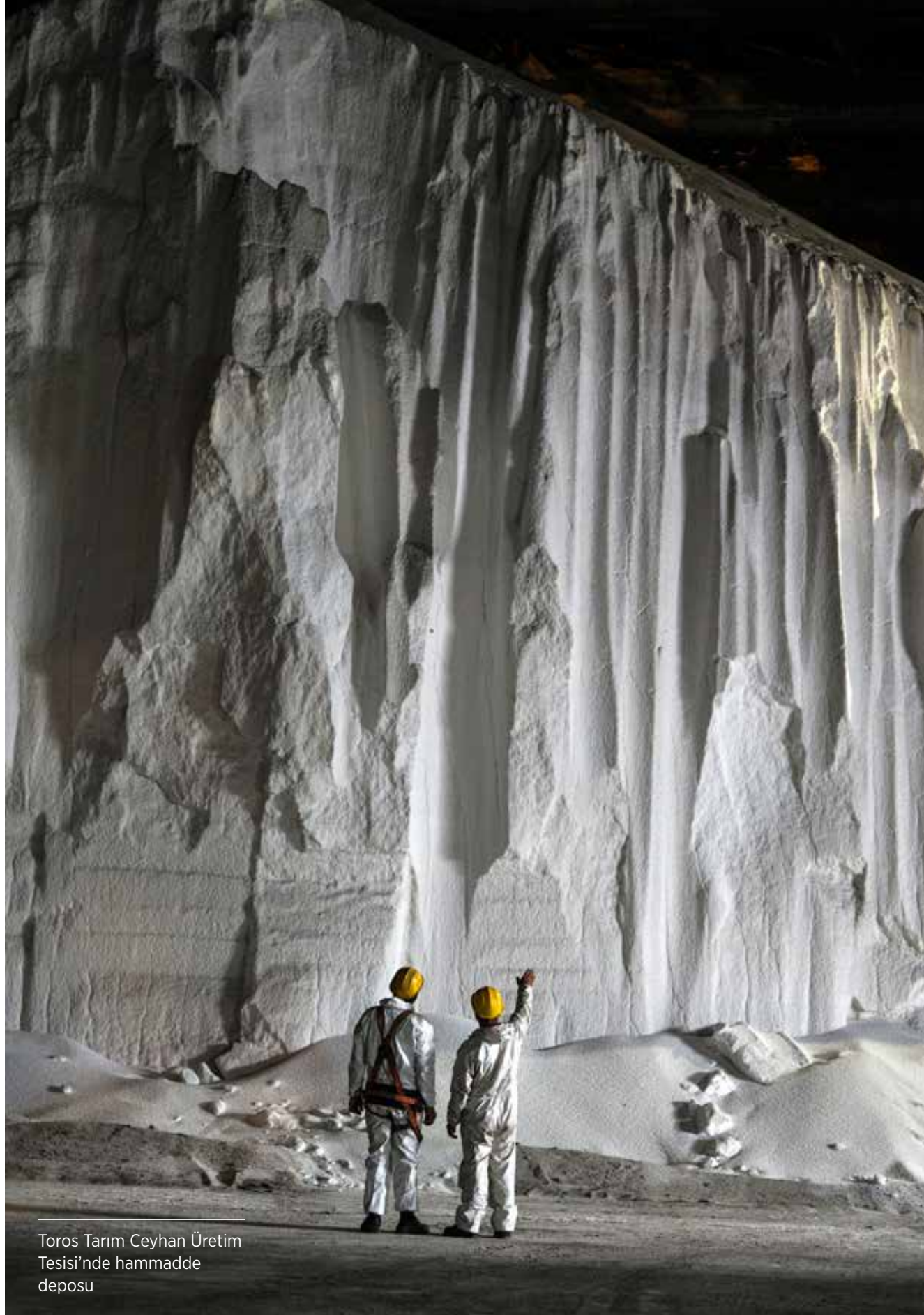
\* LTIR (İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı): 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve işgünü kaybı ile sonuçlanan yaralanmalı kaza oranı (Çalışan + Alt Yükleniciler)

\*\* TRIR (Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı): 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve ilk yardımdan fazla müdahale gerektiren yaralanmalı kaza oranı (Çalışan + Alt Yükleniciler)

## Tekfen İnşaat 2023 İSG Performansı

|                                               | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|
| LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı          | 0,09 | 0,10 | 0,07 |
| TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı | 0,56 | 0,68 | 2,72 |





Toros Tarım Ceyhan Üretim Tesisi'nde hammadde deposu

koşulları sağlamak en temel hedeflerden biridir. Toros Tarım, 2023 yılında tüm çalışmalarının yönetim sistemlerine, yönetmelik ve prosedürlere uygunluğunu sağlamak ve İSG kültürünü yaygınlaştırmak için günlük saha kontrollerine, rutin ve işbaşı eğitimlerine, düzenli saha denetimlerine, iç denetimlere ve ikinci taraf denetimlerine devam etmiştir. Ayrıca risklerin erken tespiti, raporlaması ve analizini sağlamak amacıyla, kazaları olmadan engellemeye imkân sağlayan öncül göstergelere dayalı performans yönetiminin iyileştirilmesi çalışmaları kesintisiz sürmüştür.

Tehlikeli kimyasallar ile çalışan ve Büyük Endüstriyel Kazaların Önlenmesi Yönetmeliği'ne göre "üst seviyeli kuruluş" olarak kabul edilen Toros Tarım tesislerinde operasyonel risklerin erken tespiti, etkilerinin azaltılması ve tüm tesislerde proses güvenliğinin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için Toros Operasyonel Risk ve Proses Güvenliği Yönetim Sistemi hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda uygulama modeli iyileştirme yol haritasının kritik aksiyonları arasında yer alan Kantitatif Risk Değerlendirme (LOPA-Koruma Katmanı Analizi) çalışmaları; proses emniyeti için kritik ekipman listelerinin güncellenmesi; Büyük Kaza Senaryo Dokümanı; Dahili Acil Durum Planı; Güvenlik Raporu güncellenmesi ve bu faaliyetlerle birlikte yürütülen Güvenlik Yönetim Sistemi Prosedürü'nün yıllık gözden geçirme ve uyumlandırma çalışmaları 2023 yılında tamamlanmıştır.

Ayrıca BEKRA (SEVESO) yol haritasının ve Proses Güvenliği kapsamındaki Şirket uygulamalarının uluslararası iyi uygulamalar açısından değerlendirilmesi, gerekli

### Tekfen İnşaat'ın 2023 yılında elde ettiği kazasızlık başarıları

- **Endüstriyel Tesis İnşaatı ve Renevasyonu (Kazakistan)** – Kayıp zamansız 2 milyon çalışma saati
- **Bağlantı Yolları Projesi (Katar)** – Kayıp zamansız 7 milyon çalışma saati
- **Azerbaycan Merkez Bankası Binası Projesi (Azerbaycan)** – Kayıp zamansız 2 milyon çalışma saati
- **Basra Rafinerisi İnşaatı Projesi (Irak)** – Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati
- **BTC Tamir ve Bakım İşleri (Türkiye)** – 15 yıl boyunca kayıp zamansız 6 milyon çalışma saati

iyileştirme/geliştirme alanlarının belirlenmesi için bu alanda akreditasyonlara sahip uluslararası bir firma olan DEKRA tarafından Haziran 2023 döneminde 3. taraf yeniden değerlendirme faaliyeti gerçekleştirilmiş olup, raporlama işleri tamamlanmış ve tesislerde tespit edilen iyileştirici/geliştirici önerilerle ilgili faaliyetlere başlanmıştır.

Toros Tarım'ın uluslararası standartlarda kurumsal yönetim modeli ve uygulamalarının temelinde yer alan Entegre Yönetim Sistemi (EYS: ISO 9001, 14001, 45001) yeniden belgelendirme denetimi, akredite firma tarafından 25 Eylül - 4 Ekim 2023 tarihleri arasında Genel Merkez, Ceyhan ve Samsun İşletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Denetim sonucunda herhangi bir minör/majör bulgu tespit edilmemiş olup sertifikasyonun devamlılığı sağlanmıştır.

“Üretim faaliyetlerinin yanı sıra depoladığı ve elleçlediği maddeler nedeniyle de çok yüksek riskli sınıfta yer alan Toros Tarım için çalışanlarına sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak en temel hedeflerden biridir.”

### Toros Tarım 2023 İSG Performansı

|                                               | 2021  | 2022  | 2023 |
|-----------------------------------------------|-------|-------|------|
| LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı          | 9,90  | 7,70  | 5,63 |
| TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı | 10,90 | 10,06 | 8,08 |

Toros Tarım, 2018 yılında, Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) gübre sektöründe en yüksek güvenlik, kalite ve çevre standartlarına uyumu derecelendiren ve sorumlu üretim, dağıtım ve tüketimi sağlamak adına şirketin tüm değer zinciri üzerindeki çevresel, toplumsal ve ekonomik ayak izini izleme, ölçme ve sürekli iyileştirme çalışmalarının etkinliğini değerlendiren "Protect & Sustain" sertifikasına Türkiye'de layık görülen ilk ve tek firma olmuştur. Programı yeniden belgelendirme çalışmaları kapsamında ara takip denetimi 20 Ocak 2023 tarihinde gerçekleştirilmiş ve "Excellence" seviyesi 96 puan ile korunarak sertifikasyonun devamlılığı sağlanmıştır.

### Diğer Grup Şirketleri

Tekfen Mühendislik, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni uygulamakta olup, kurmuş olduğu yönetim sistemlerinin performansını artırmak için kontrol, denetim ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmektedir. Şirket, 2023 yılında gerçekleştirilen ISO 45001 ve ISO 14001 denetimlerini başarıyla tamamlamış ve sertifikaların devamına hak kazanmıştır. Tekfen Mühendislik, son üç yılda olduğu gibi 2023 yılında da sıfır kaza hedefine ulaşmıştır.

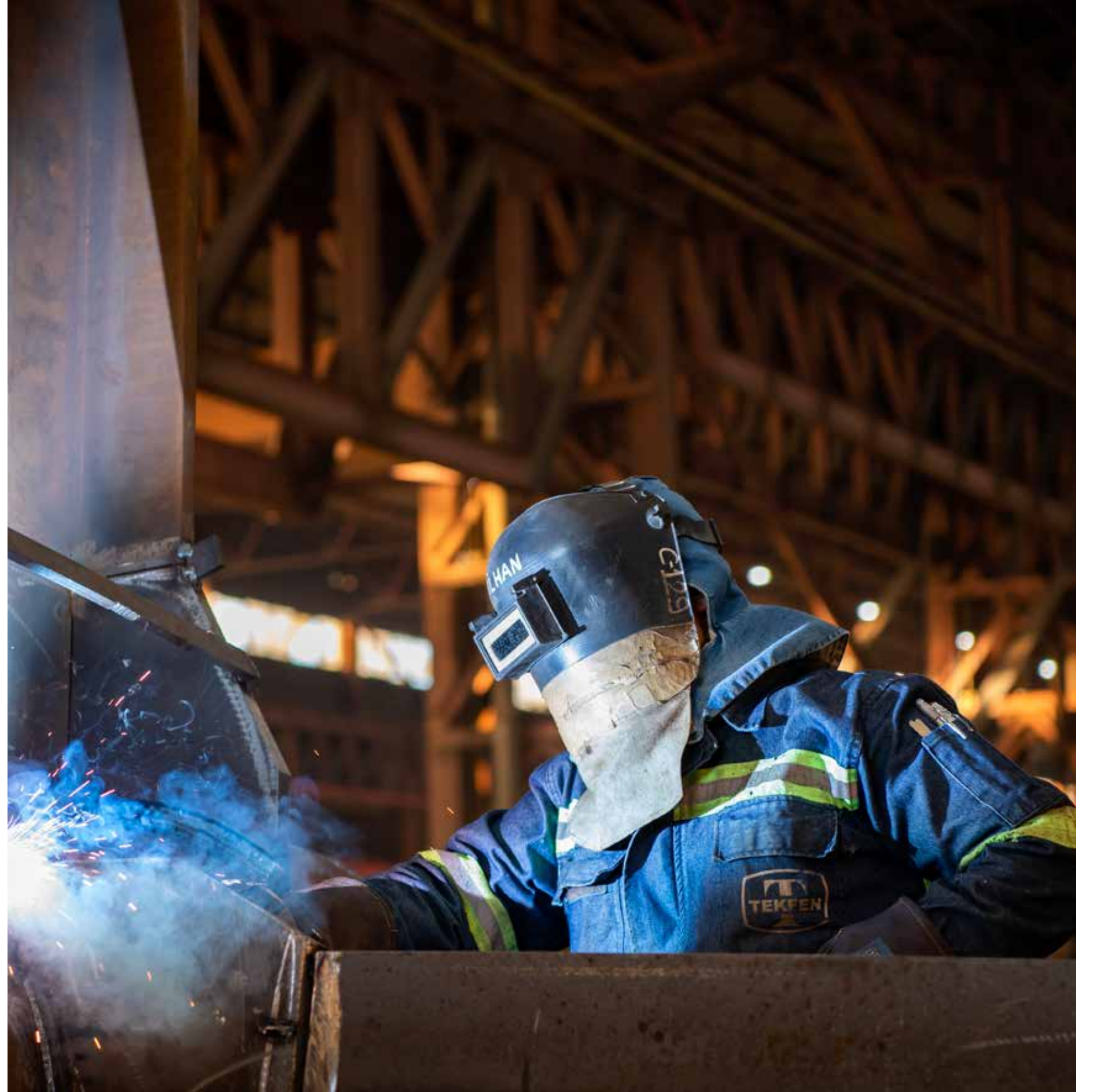
2023 yılında başlatılan bir çalışmayla, Uluslararası SASB Standartları'nın mühendislik ve inşaat sektörü için yayınladığı sürdürülebilirlik standardı doğrultusunda ESG verileri belirlenmiş olup aylık olarak takip edilmektedir. Çalışanlardan gelen öneriler Gözlem Bildirim Sistemi üzerinden Tekflow bulgu sisteminde kayıt altına alınmakta ve alınan aksiyonların takibi düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Şirket'in bir "öğrenilen dersler" portalı bulunmaktadır. Şirket karnesinde bu hususta hedefler konulmuş ve 2023 yılı hedeflerine ulaşılmıştır.

Tekfen İmalat'ın ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi uygulamalarının etkinliği 2023 yılında yapılan dış denetimle incelenmiş ve denetim sonucunda ilgili standarda tam uyumun sağlandığı teyit edilmiştir. Ayrıca yıl içinde çalışanların İSG

ve Çevre Yönetim Sistemleri süreçlerine aktif katılımlarını sağlayarak farkındalık yaratmak ve motivasyonlarını artırmak amacıyla Derince Tesis'i'nde "SEÇ Maratonu" düzenlenmiştir. Çalışanların 5'er kişilik gruplara ayrıldığı bu yarışmada, ekiplerin faaliyetleri belirlenen puan kriterlerine uygun olarak SEÇ Ekibi tarafından değerlendirilmiş ve ay sonunda puan tablosuna göre birinci olan ekip üyelerine ödülleri verilmiştir. Düzenlenen bu etkinlik sayesinde, çalışanların sahada gözlemledikleri tehlikeli durum ve davranış bildirimini, atık yönetimi, vb. konularda katılımlarının arttığı gözlemlenmiştir.

Tekfen İmalat'ta ofis çalışanlarının da İSG ve çevre konularında farkındalıklarının artırılması için ayrıca haftalık Toolbox konuları belirlenmiş ve eğitimler sonrasında online formlar ile eğitimlerin etkinlikleri ölçülmüştür. Derince Tesis'i'nde Ağustos ayı itibarıyla yapay zekâ ile kamera görüntülerinden iş güvenliği kontrolü yapan bir yazılım kullanılmaya başlanmıştır.

Ceyhan İmalat Tesis,  
Adana.



# Dijital Dönüşüm

Günümüzde hızla gelişen dijitalleşme, şirketler için dönüşümün kolaylaştırıcısı olurken iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmeleri için de her gün önem kazanmaktadır. Daha fazla üretkenlik, verimlilik sağlamak ve sürdürülebilirlik için dijital teknolojilerin bir organizasyona entegrasyonunu ifade eden dijital dönüşüm, son yıllarda daha çevik ve akıllı iş yapma yollarını kapsayan bir kültürel geçişi de temsil etmeye başlamıştır.

**T**ekfen Grubu, şirketlerinin devamlılığını ve rekabetçi yapılarını sürdürebilmeleri için teknoloji yönetimine büyük önem vermektedir. Şirketlerin ihtiyaç duyduğu sistem altyapısı, kurumsal iş çözümleri, bilgi güvenliği ve uyum konuları yanında, hayata geçen her projede sürdürülebilirlik kapsamı göz önünde bulundurulmakta ve karbon emisyonunu düşürmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Tekfen Grup Şirketlerinin dijital dönüşüm sürecinde ortak paydada ele alacağı projeleri koordineli bir şekilde gerçekleştirmeleri için Bilgi Teknolojileri Komitesi kurulmuştur. Bu sayede şirketler arasında sinerji sağlanmış ve BT ekiplerinin birbirlerinin bilgi birikimi ve tecrübelerinden faydalanabilecekleri bir ortam oluşturulmuştur. Komitenin ana faaliyetleri kapsamında, BT Kalite Yönetim Standardı, Bilgi Güvenliği ve Satın Alma alt grupları yer almaktadır. Şirketler, ortak yürütecekleri projeleri kısa ve orta vadeli olarak iş planlarına eklemişlerdir.

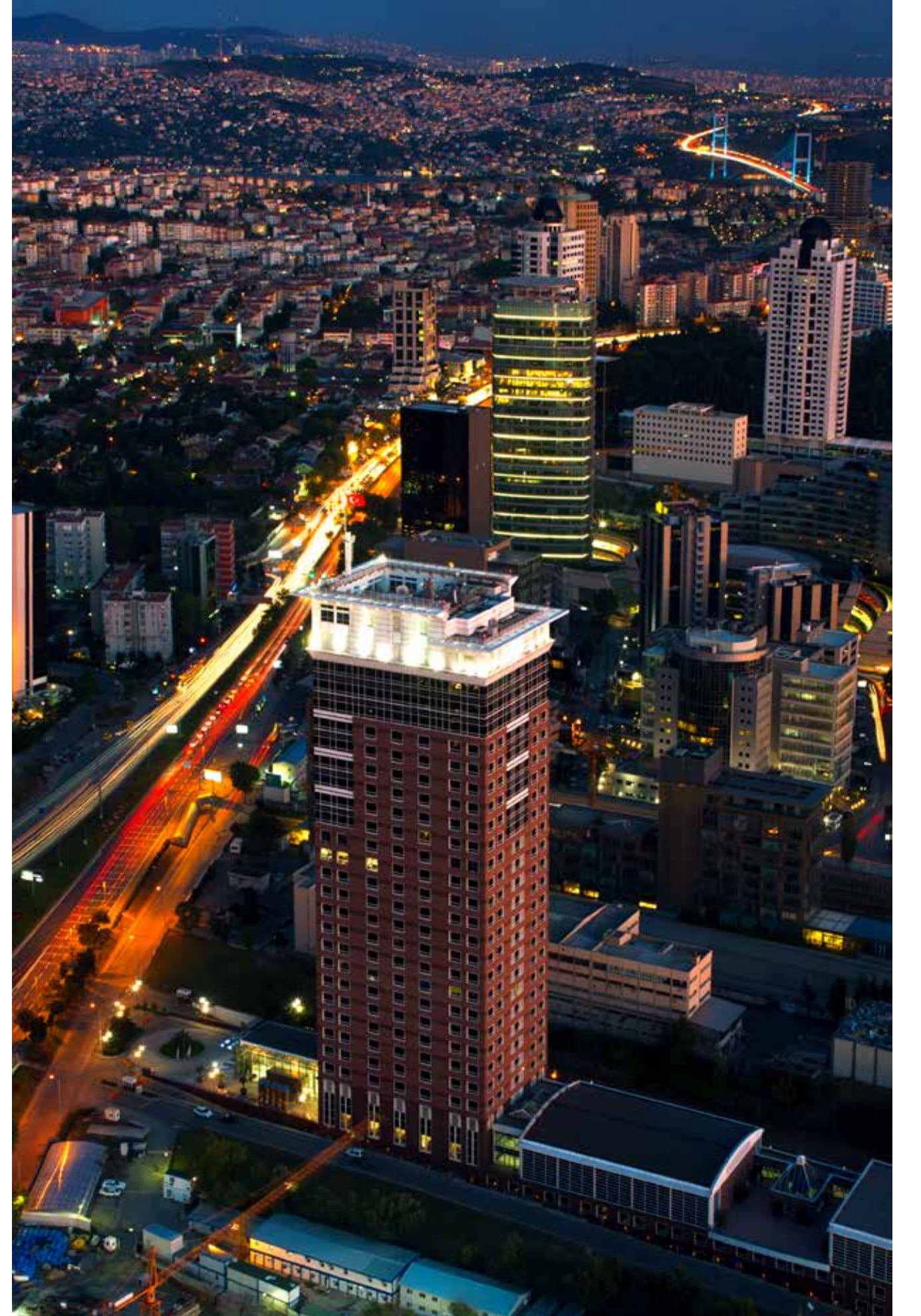
2023 yılında, Tekfen Holding'in yeni Stratejik Hedefleri ile uyumlu şekilde, BT yönetiminin sürdürülebilirlik yaklaşımına yönelik olarak Holding ve Grup Şirketleri arasında ortak bir dijitalleşme stratejisi belirlenmiştir. Bu stratejinin ana başlık ve hedefleri aşağıdaki şekilde tanımlanmış olup, bu alanlarda başlatılan çalışmalar devam etmektedir:

- **Sistem, Ağ ve Güvenlik Altyapısı Konsolidasyonu:** BT altyapısının operasyonel maliyetler açısından daha verimli ve enerji tasarruflu hale getirilmesi.

- **Felaketten Kurtarma ve İş Sürekliliği Projeleri:** İş sürekliliği ve felaketten kurtarma planlaması, doğal kaynakların korunması ve enerji tüketiminin optimize edilmesi.
- **RPA - Robotik Süreç Otomasyonu:** İş süreçlerinde manuel iş yükünün azaltılarak verimliliğin artırılması ve çevresel ayak izinin minimize edilmesi.
- **Siber Güvenlik Projeleri:** Güvenli altyapılar kurulması, veri ihlalleri ve siber saldırılar sonucu ortaya çıkabilecek enerji ve kaynak israfının önlenmesi.
- **Bulut Teknolojilerinde Yeni Servisler:** Donanım ihtiyacının azaltılması ve enerji verimliliği yoluyla veri merkezi operasyonlarının karbon ayak izinin düşürülmesi.
- **Veri Analitiği ile Karar Destek Sistemleri:** Kaynakların nasıl daha etkin kullanılabileceğine dair içgörüler sunarak kaynak tüketimi ve operasyonel verimlilik konusunda bilinçli kararlar alınması.
- **Dijital İkiz Platformunun İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi:** Fiziksel varlıkların sanal modellerinin oluşturularak, enerji tüketimi ve kaynak kullanımı optimizasyonu yapılması.
- **Veri Merkezlerinin Enerji Verimliliğini Artırmaya Yönelik Stratejiler:** Tüm donanım/yazılım ve sistemlerin optimizasyonu, bulut bilişim ve sanallaştırma teknolojilerinin kullanımı ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş planları.



Grup içi BT altyapısının tek bir noktadan yönetilerek daha verimli ve tasarruflu hale getirilmesi için Tekfen Tower'da kurulan Tekfen Veri Merkezi 2023 yılında daha da geliştirilmiştir.





### Tekfen Holding

2023 yılında altyapı ve güvenlik alanındaki projelere ağırlık verilmiştir. 2022 sonunda tüm Grup Şirketlerini kapsayacak şekilde devreye alınan Tekfen Veri Merkezi'ndeki iyileştirmeler tamamlanmış, veri merkezi 7x24 izlenebilir ve yönetilebilir hale getirilmiştir. Tüm güvenlik donanımlarının yenilenmesinin yanında Ulus Yerleşkesi'nin kablosuz altyapısı tamamen yenilenerek güçlü, basitleştirilmiş ve güvenli bir bulut çözümüne geçiş yapılmıştır. Adana Ceyhan'da kurulan Felaket Kurtarma Merkezi tüm fonksiyonlarıyla devreye alınmıştır. Bilgi güvenliği ve siber güvenlik alanında sızma testleri ve BT olgunluk çalışmaları tamamlanmış olup, bu alandaki projeler 2024 yılında da yoğun bir şekilde devam edecektir.

Ayrıca, kurumsal iş çözümleri kapsamında iş akış ve süreç yönetim platformundaki mevcut uygulamalarda iyileştirmeler yapılırken, iş birimlerinin ihtiyaçlarına

yönelik yeni süreçler geliştirilmiştir. Tekinza gibi ortak kullanılabilecek uygulamalar ele alınarak tüm Grup Şirketlerine tek platformdan hizmet verecek şekilde yaygınlaştırılmıştır.

### Mühendislik ve Taahhüt Grubu

Mühendislik ve Taahhüt Grubu bünyesindeki BT operasyonlarının birleştirilmesi ve Tekfen Holding ve Grup Şirketlerine geliştirme ve destek hizmetleri verilmeye başlanmasıyla, Grubun dağıtık yapıda oluşturulmuş ve farklı iş yapış yöntemleriyle yürütülen operasyonlarının daha uygun maliyetlerle daha kurumsal bir konuma getirilmesi ve daha güçlü bir yazılım ve ERP altyapısına kavuşturulması hedeflenmiştir.

Mühendislik ve Taahhüt Grubu Şirketlerinin tüm sistem, ağ ve güvenlik altyapısının birleştirilmesiyle donanım, yazılım, lisans, bakım, hizmet, danışmanlık kalemlerinde %40 tasarruf elde edilmiş, ayrıca

Tekfen'deki iş süreçlerinin otomatize edilmesi ve daha verimli bir şekilde yönetilebilmesi için geliştirilen "RoboTek" adlı RPA çözümü 2023 yılında devreye alınmıştır.

organizasyonun birleştirilmesiyle %30 kaynak tasarrufu sağlanmıştır.

2023 yılında Grup Şirketlerinin yeknesak süreçlere eşlenik sistem ve yazılım altyapılarının dizaynı, kurulumu ve geliştirilmesine devam edilmiştir. Mali İşler, İnsan Kaynakları, Kalite ve Kontrol ile ortak süreçlerin ele alınması vizyonu ile tüm süreç ve sistemlerin iyileştirilmesi/geliştirilmesi çalışmalarına başlanmıştır. Sözleşme takibi, maliyet kontrolü, sapmaların detaylı analizi, masrafların takibi, teklif ve e-Hukuk süreçlerinin ERP sistemine entegre şekilde takip edilebilmesi gibi başlıklarda tüm Grup Şirketlerine uygun geliştirmeler yapılmıştır.

Tekfen'deki iş süreçlerinin otomatize edilmesi ve daha önce büyük zaman kaybına yol açan iş süreçlerinin çok daha verimli bir şekilde yönetilerek bilgi akışlarının hızlandırılması hedefiyle geliştirilen "RoboTek" adlı RPA çözümü 2023 yılında devreye alınmıştır. Robot uygulama sayesinde muhasebe fiş



girişlerinin yapılması, personelin günlük aktivite girişlerinin hızlandırılması ve otomatik raporların oluşturulması, ödeme listelerinin hızlı bir şekilde sisteme aktarılması, farklı tip ve organizasyondaki sözleşmelerin girişleri için hazırlanan sözleşme kalemlerinin ERP ortamına aktarılması gibi daha önce uzun zaman alan işlemlerin çok hızlı bir şekilde yapılabilmesine olanak sağlamıştır.

Çalışanların ihtiyaç duydukları farklı konularda bilgi almasına da büyük kolaylık getiren RoboTek, BT'ye yapılan taleplerin WhatsApp ve Microsoft Teams üzerinden doğru kategori ve içeriklerle Robot uygulama yoluyla yapılmasını da mümkün kılmaktadır. ERP süreçlerinde, tekrarlanan günlük işlerin robot üzerinden yapılması ile %60 zaman tasarrufu sağlanmıştır.

2023 yılında altyapı teknolojileri alanında gerçekleştirilen çalışmalarla İstanbul ve Ceyhan Veri Merkezlerinin herhangi birinde gerçekleşecek yangın, sel, deprem gibi felaketlerde sistemlerin çift yönlü diğer lokasyonda çalışır hale gelmesi sağlanmış, ayrıca önemli sonucu ve verilerin “siber kasa” sisteminde yedeklenmesiyle olası büyük bir saldırıda veri depolama sisteminin aktif yedeğinin çalışır hale getirilmesi mümkün kılınmıştır. Ayrıca tüm Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun ağ cihazları ile sunucuları konsolide edilmiş, güvenlik duvarları merkezi olarak yönetilecek hale getirilmiştir. Grup ağında SD-WAN teknolojisi kullanılarak yedekli bir yapı kurulmuş, cihaz, ISP ve iletişim yedeklilikleri sağlanmıştır. Tüm ağ ve sistem cihazlarında güvenlik sıkılaştırmaları yapılarak izleme altyapısı kurulmuştur.

Yapılan çalışmalar sayesinde 2023 yılında Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun tüm lokasyonlarında merkezden belirlenen teknik politikaların uyarlanması kolaylaştırılmış, izlenebilir bütçe, envanter ve sistem işleyiş standartları 3.000 kullanıcı, 3 şirket, fabrikalar ve bölgelerde uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca tüm BT altyapı teknolojileri uzmanları sanallaştırma, güvenlik ve ağ uzmanlık seviyelerini yükseltecekleri eğitimlere tabi tutulmuştur.



Son dönemde Grup bünyesinde yaşanan şirket birleşmeleri ve yeni şirket kurulumları kapsamında, yazılım ve altyapı olarak şirketlerin dijital dönüşümleri sağlanmıştır. Ayrıca, şirket içi farklı uygulamalar, üçüncü parti yazılımlar ve bulut uygulama çözümleri arasında entegrasyon çalışmaları hızla devam etmektedir.

Makine ekipman grubu bünyesinde de IoT ve yakıt takip sistemleri ile dijital dönüşüm başlatılmıştır. Uzun süreli kıyaslama yapmaya izin veren ve kötüye kullanımları minimize eden bu dönüşümün Şirkete pozitif katkı sağlaması hedeflenmektedir.

### Tarımsal Sanayi Grubu

2023 yılında Tarımsal Sanayi Grubu bünyesinde de Şirket'in kurumsal stratejilerine hizmet edecek şekilde dijital dönüşüm faaliyetlerine devam edilmiştir. Altyapı tarafında bayi portalı uygulamasının yeni versiyonu kullanıma alınmıştır. SAP entegrasyonu, bayi kullanıcı yönetimi, bölge ve müşteri temsilcisi entegrasyonları, kredi kartı tahsilatları için banka entegrasyonları, duyurular, iletişim, anket, şikâyet ve öneri formu gibi fonksiyonlarla geliştirilen uygulama, modern arayüzü ve kullanışlılığıyla bayilerden olumlu geri dönüşler almıştır. Web versiyonunun yanında mobil versiyonları da hizmete giren yeni portalin, bayilerle ticari faaliyetlerin gelişiminde önemli faydalar sağlaması beklenmektedir.

# 32,7 bin

**Toros Tarım tarafından çiftçiler için geliştirilmiş bir tarım destek uygulaması olan Toros Çiftçi'nin kullanıcı sayısı 2023 yılında 32.679 kişiye ulaşmıştır.**



Bilgi Teknolojileri iş sürekliliği kapsamında modern, güvenli ve kararlı bir “Felaketten Kurtarma” altyapısına geçiş başarıyla sonuçlandırılmıştır. GRC erişim kontrol uygulaması canlı kullanıma alınarak, erişim kontrolünde risk kontrol matrisleri ve kural setleri sisteme tanımlanmıştır. Herhangi bir risk ihlali olması durumunda risk sahibinin onayının alınması, riskin kabul edilerek ilerlenmesi durumunda ise yapılan işlemlerin kayıt altına alınması ve raporlanması gibi geliştirmeler sağlanarak, erişim yönetiminde güvence seviyesi artırılmıştır. CCLM uygulaması ile de kod denetimleri otomatikleştirilmiş ve değişiklik yönetiminde kurallı, kontrollü, denetlenebilir bir altyapı sağlanmıştır.

Enflasyon muhasebesine geçiş nedeniyle, ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun olarak tüm enflasyon işlemlerinin sistemler üzerinde otomatik olarak hesaplanması ve raporlanması imkânını veren uygulamanın geliştirmeleri tamamlanarak canlı kullanıma alınmıştır.

Yılın önemli gelişmelerinden biri olarak, çiftçilerin dijital teknolojilerden faydalanarak hassas tarım uygulamalarına hızlı ve kolay erişimini sağlayan Toros Çiftçi uygulamasının 2.0 versiyonu geliştirilerek canlı kullanıma alınmıştır. Çiftçilere bitki büyümesindeki değişiklikleri izleyerek erken teşhis ve müdahale kolaylığı sunan, ayrıca hava durumu bilgileri ve gübreleme

tavsiyesi gibi konularda destek veren uygulama, yeni eklenen ürün fiyatlarının izlenmesi, maliyet takibi, bütçe ve risk yönetimi gibi özelliklerle daha da geliştirilmiştir.

Ayrıca, dünyanın en değerli 100 markasının 85'inin, işlerini yönetmek ve müşterilerine kusursuz bir deneyim sunmak için kullandığı Salesforce CRM uygulaması ile anlaşma sağlanarak, 2024 yılında hayata geçirme hedefiyle proje çalışmaları başlatılmıştır.

### Tekfen Sigorta

Bugüne kadar altyapı, iletişim, iş birliği platformları, dijital araçlar ve iş süreçlerinin dijitalleşmesi gibi başlıklarda sürdürülen dijital dönüşüm projeleri, Tekfen Sigorta çalışanlarına mekândan bağımsız olarak işlerini yürütebilecekleri verimli bir çalışma ortamını sağlamış ve Şirket'in iş süreçlerinin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir.

2023 yılında da sigorta şirketleri ile teklif, poliçe, tahsilat, hasar işlemleri için operasyonlar tamamen dijital uygulamalar yoluyla yürütülmüş, ayrıca Allianz Sigorta ile yapılan anlaşma ile Tekfen çalışanlarının Grup Sağlık Sigortası kapsamında tahsilat, teminat, hasar ve KVKK onayı gibi işlemlerini Allianz'ım mobil uygulaması üzerinden kolayca yapması sağlanmıştır.

Bilgi Teknolojileri Felaketten Kurtarma Merkezi olarak da fonksiyon gösteren FNN Sürdürülebilirlik Merkezi, Ceyhan.



Tekfen Filarmoni,  
Cumhuriyet'in 100. yılını  
Ankara ve İstanbul'da,  
İstiklal Marşı'nın bilinmeyen  
öyküsünü aktaran iki  
coşkulu konserle kutladı.

# Sosyal Sorumluluk

Tekfen, kurulduğu günden bu yana sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetlerini kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Bugüne kadar eğitim, kültür sanat, sağlık ve kalkınma başlıkları altında çok sayıda kurumsal sorumluluk projesini hayata geçiren Tekfen, ürettiği değerlerin bir bölümünü kamu yararı gözetken projelerde kullanmaktadır. Toplumsal projeler, sosyal ve çevresel sorunların çözümüne katkı sağlamanın ötesinde hem Tekfen'e hem topluma fayda sağlayacak şekilde, ortak değer anlayışı doğrultusunda tasarlanmaktadır.

**T**ekfen, topluma katkısını kurumsal bir çatı altında gerçekleştirmek ve yaşanılır bir geleceğin kurulmasına yardımcı olmak üzere 1999 yılında Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nı (Tekfen Vakfı) kurmuştur.

2004 yılından bu yana faaliyetlerini “Vergi muafiyeti tanınmış kamu yararına çalışan kurum” statüsünde sürdüren Tekfen Vakfı, kurucu ortaklarından aldığı feyzle daha iyi bugünler ve sürdürülebilir yarınlar için, ülkenin en önemli ihtiyacı olan eğitim ve bir toplumun en önemli gelişmişlik göstergelerinden biri olan kültür-sanat alanlarına önemli kaynak ayırmaktadır. Tekfen Vakfı'nın yanı sıra Tekfen Grup Şirketleri de kendi hedef ve öncelikleri doğrultusunda çeşitli sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmaktadır.

6 Şubat sabahı Kahramanmaraş'ta meydana gelen ve 11 ilde büyük yıkıma neden olan depremde, Tekfen Grup Şirketleri ve Tekfen Vakfı afetin ilk anından itibaren hızla harekete geçerek deprem bölgesine yönelik yardım ve destek çalışmalarına başlamıştır. Depremin ardından Tekfen Holding Yönetim Kurulu, felaketin doğurduğu ihtiyaçların giderilmesinde kullanılmak üzere acil olarak 3 milyon TL'lik kısmı AFAD'a olmak üzere, toplamda 10 milyon TL tutarında acil kullanım fonunu kullanıma açmıştır.

Afetin özellikle ilk günlerinde en çok ihtiyaç duyulan şey iş makineleri olduğundan, Tekfen İnşaat ve Toros Tarım en kısa sürede AFAD ile koordinasyon sağlayarak Adana, Hatay, İskenderun ve Kahramanmaraş'ta

ihtiyaç duyulan noktalara operatörleriyle birlikte dozer, vinç, kepçe gibi iş makineleri ile jeneratörler ve taşıma ekipmanları göndermiştir. Ayrıca Türkiye'nin çeşitli şehirlerinden gelen 45 kişilik Toros Kurtarma Ekibi, AFAD ile koordineli olarak arama kurtarma çalışmalarına katılmıştır.

Afet sonrası en büyük gereksinim olan barınma konusunda hemen harekete geçilerek Adana, Ceyhan, Osmaniye, Hatay ve Kahramanmaraş'a konteyner ve çadırlar ulaştırılmış, ayrıca yemek dağıtımı ve barınma amacıyla bir prefabrik bina hazırlanmıştır. Seyyar mutfaklar kurularak vatandaşlara ve arama kurtarma ekiplerine düzenli sıcak yemek temin edilmiştir. Deprem bölgesine mobil tuvalet ve temizlik sarf malzemesi gönderilmiştir.

Tekfen'e ait ambulanslar Mersin Valiliği'nin hizmetine sunulurken, Torosport Ceyhan Terminali yardım gemileri için hazır hale getirilmiştir. Dışişleri Bakanlığı'nın koordinasyonunda yabancı ülkelere gelen arama-kurtarma ekiplerine iş makinesi, genel ekipman ve malzemelerin yanı sıra gıda ve lojistik desteği verilmiştir.

Tekfen Vakfı tarafından AKUT iş birliği ile kurtarma çalışmalarına destek verilmiş, ayrıca Tekfen çalışanlarına yönelik olarak bir bağış kampanyası düzenlenerek bölgeye çok miktarda yardım malzemesi gönderilmiştir. Evleri hasar gören Tekfen çalışanları ile yakınlarının konaklama ve diğer temel ihtiyaçları karşılanmıştır.

Tekfen Holding'in 2023 yılında Endekslenmiş yardım ve bağış tutarı 12.281 (bin TL) olmuştur.

6 Şubat 2023 sabahı Kahramanmaraş'ta meydana gelen depremin hemen ardından Tekfen Grup Şirketleri ve Tekfen Vakfı seferber olarak yardım ve destek çalışmalarına başladı.



# Tekfen deprem bölgesinde

- Tekfen Grup Şirketleri, afet ertesindeki kritik süreç boyunca AFAD, Kızılay, Bakanlıklar, yerel yönetimler ve yardım ekipleriyle koordineli bir şekilde çalıştı.
- Depremi gerçekleştirdiği ilk günden itibaren Türkiye'nin çeşitli illerinden gelen Toros Kurtarma Ekibi, AFAD ekipleri ile koordineli olarak afet bölgesindeki çalışmalara katıldı. 45 kişilik ekip, Hatay'ın Kırıkhan ilçesinde, depremin 104. saatinde bir mucize gerçekleştirdi. Yaşlı bir depremzedenin enkazdan sağ olarak kurtarılması büyük mutluluk yarattı.



- Tekfen İnşaat'a ve Toros Tarım'a ait iş makineleri ve taşıma ekipmanları, arama-kurtarma ve enkaz kaldırma çalışmalarına katılmak üzere operatörleriyle birlikte Adana, Hatay, İskenderun ve Kahramanmaraş'a sevk edildi. Operatörlerimiz çok sayıda insanımızın enkazdan kurtarılmasına katkıda bulundu.
- Afet bölgesine ve Mersin Valiliği'nin yönlendirmesiyle askeri birliklere jeneratörler gönderildi. Yardım ve destek araçları, her türlü ihtiyacı karşılamak üzere durmaksızın çalıştı.
- Tekfen Vakfı tarafından AKUT'a, benzinli jeneratörler ve metal benzin bidonları gönderildi.
- Ceyhan Kaymakamlığı ve Elbistan Belediyesi'nin çalışmalarında kullanılmak üzere otobüs, kamyon ve lowbed kamyon gönderildi.
- Deprem bölgesinde yaşayan ve evleri hasar gören çalışma arkadaşlarımız ile yakınlarının konaklama ve diğer temel ihtiyaçları karşılandı. Kendisi uzakta olup ailesi deprem bölgesinde olan çalışma arkadaşlarımızın ailelerine konteyner ve yardım malzemeleri ulaştırıldı. İş ortaklarımızın ve ailelerinin durumları ve gereksinimleri yakından takip edildi. Battaniye, ısıtıcı, gıda, çocuk bezi ve maması, kıyafet, hijyen ürünleri ve ilaç temin edildi.

- Tekfen Vakfı, Tekfen ailesinde görev yapan çalışma arkadaşlarımıza çağrıda bulunarak, tüm geliri deprem bölgesinde yaşayan vatandaşlarımıza bağışlanmak üzere bir bağış kampanyası düzenledi.
- Depremi ilk günlerinde, yemek dağıtımı ve sınırlı barınma amacıyla, Adana Büyükşehir Belediyesi ile iş birliği içinde Ceyhan'ın merkezinde 200 metrekarelik 7 bölümlü modüler bir bina kuruldu.
- Adana Büyükşehir Belediyesi'ne, depremzedelerin konaklaması için 150 metrekarelik prefabrik bina gönderildi.
- Hatay, Osmaniye ve Adana'da seyyar mutfaklar kuruldu. Vatandaşlara ve arama kurtarma ekiplerine düzenli sıcak yemek temin edildi.
- Trendyol/AFAD koordinasyonu ile kurulan aşevi için gelen yardım talebi doğrultusunda aşevine konteyner teslim edildi.
- Afet sonrası en büyük gereksinim olan barınma konusunda hemen harekete geçilerek Adana, Ceyhan, Osmaniye, Hatay ve Kahramanmaraş'a 13 adet konteyner ulaştırıldı.
- Tekfen İnşaat, Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası'na (INTES) tesisat ve tefriş malzemeleri dahil 10 adet konteyner bağışladı.
- Hatay'a 100 adet çadır gönderildi.
- FNN Sürdürülebilirlik Merkezi ilk günden itibaren evleri hasar gören çalışanlarımızın ve yakınlarının barınmasına açıldı, buraya yerleştirilen tüm Tekfenlilerin ihtiyaçları karşılandı.



- Tekfen Vakfı tarafından deprem bölgesine 40 adet mobil tuvalet ve temizlik sarf malzemesi gönderildi.
- Tekfen'e ait ambulanslar, Mersin limanına gelen yaralıları hastanelere taşımak üzere valilik hizmetine tahsis edildi.



- Toros Ceyhan Limanı, deprem bölgesine yardım malzemeleri ve ekipman taşıyan Ro-Ro gemileri için hazırlandı. Limana yanaşacak yardım gemileri için tüm imkânlar hazır hale getirildi.
- Afet bölgesinde görev yapan kurtarma ekiplerine el telsizi, uydu telefonu, hilti, kaynak makinesi, spiral makinesi, hidrolik kesme makinesi, elektrikli el aletleri, ilk yardım çantası, toz maskesi, işçi eldiveni, baret, jeneratör, akaryakıt bidonu ve ilk yardım çantası temin edildi.
- Dışişleri Bakanlığı'nın koordinasyonunda yabancı ülkelere gelen arama-kurtarma ekiplerine iş makinesi, seyyar tuvalet, endüstriyel tip ısıtıcı, genel ekipman ve malzemelerin yanı sıra gıda ve lojistik desteği verildi. Yunanistan'dan gelen arama kurtarma ekibi Adana, Ceyhan'daki FNN Sürdürülebilirlik Merkezi'nde konaklamak üzere misafir edildi.
- Tekfen Vakfı tarafından AKUT iş birliği ile kurtarma çalışmalarına destek verildi. Bu kapsamda Hatay'daki arama kurtarma operasyonları için jeneratör ve Macar kurtarma ekibi HUNOR için lojistik destek temin edildi.
- Samandağ'a gönüllü göreve giden 10 kişilik cerrahi ekibe Tekfen Vakfı tarafından tıbbi malzeme sağlandı. Ayrıca çok sayıda depremzede hasta ve yaralının nakil olduğu İstanbul Üniversitesi Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi'ne dijital EKG cihazı bağışlandı.
- Deprem bölgesine çok miktarda bebek bezi, bebek maması, gıda ürünleri, su, uzay battaniyesi, polar mont, bere, çorap, yağmurluk, çizme, eldiven, elektrikli ısıtıcı, tüp, tıbbi malzeme, temizlik ve hijyen malzemesi, solar powerbank, uyku tulumu, yatak, el ve kafa feneri, ampul ve uydu telefonu ulaştırıldı.

- Afet bölgesinde görev yapan jandarma ekiplerine, basın kuruluşlarına ve diğer birçok yardım ekibine yakıt, yiyecek ve erzak tedariki sağlandı.
- Tekfen Vakfı tarafından AKUT'un Kartal'daki lojistik merkezine gelen çok sayıda yardım malzemesinin deprem bölgesine nakli için TIR ve kamyon desteği verildi.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) Yenikapı'da kurduğu Afet Koordinasyon Merkezi'ne kuru bakliyat, bebek bisküvisi ve hijyen malzemesi yardımı yapıldı.
- İBB'nin Hatay'daki çalışmaları için akaryakıt desteği verildi.
- Hatay'ın Samandağ ilçesinde evleri yıkılan ihtiyaç sahiplerinin ilaç ihtiyaçları karşılandı. Ayrıca, deprem sonrasında Ceyhan'daki Ana Tamir Bakım Tesisi'nde (GAT) kalan çalışma arkadaşlarımızın yakınları için ilaç temin edildi.



- Tekfen'in bölgedeki akaryakıt istasyonları kesintisiz hizmet verdi. Bu süreçte, arama kurtarma araçları, itfaiye ve ambulans gibi acil müdahale ve yardım araçları önceliklendirildi. İstasyonlarda acil durum, arama-kurtarma ekipleri ve depremzedelerin ihtiyaçları karşılandı.
- Grup Şirketlerinin çeşitli iş ortaklarından ve paydaşlarından gelen yardım malzemelerinin bölgeye ulaştırılması için koordinasyon sağlandı. Yol-İş Sendikası tarafından gönderilen ve içlerinde yardım malzemeleri bulunan 1.300 koli teslim alınarak GAT ambarından ihtiyaç sahiplerine dağıtıldı.
- Deprem afet bölgesinde ikamet eden 106 Tekfen Vakfı bursiyerleri için bir seferlik 3 bin TL acil ihtiyaç yardımı yapıldı ve 2023-2024 eğitim yılının sonuna kadar başka kurumlardan burs alma hakkı tanındı.

## Tekfen Vakfı

### Eğitim

Eğitime destek vermek, daha iyi bir gelecek inşa etmeyi amaçlayan Tekfen Vakfı'nın ana kuruluş amaçlarından biridir. Tekfen Vakfı, bu amaçla Türkiye'de okuyan başarılı, fakat maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler ile Tekfen mensuplarının çocuklarının eğitimine destek olmak amacıyla lise ve üniversite (lisans) öğrencilerine karşılıksız eğitim bursu vermektedir. Bugüne kadar 3 binden fazla öğrencinin mezuniyetine katkısı olan Vakıf, 2022-2023 eğitim yılında 600 öğrenciye burs vermiştir. Tekfen Vakfı, eğitim bursunun yanı sıra kurumsal hayata daha donanımlı atılmaları için öğrencilere Tekfen Grup Şirketlerinde staj ve mentorluk imkânı da sunmaktadır. Her yıl düzenlenen Geleneksel Bursiyer Buluşmaları ile bursiyerlerin hem Tekfen'i hem de birbirlerini daha yakından tanımaları sağlanmaktadır. Bu buluşmalarda öğrenciler, farklı Grup Şirketlerinden yöneticilerle de bir araya gelme fırsatı bulmaktadır. 2023 yılında düzenlenen 17. Geleneksel Bursiyer Buluşması'nda AKUT Vakfı Başkanı Nasuh Mahruki, Türkiye'deki deprem gerçeğini anlatan bir konuşma yapmıştır.

Tekfen Vakfı'nın klasik müziğe ve bu alandaki genç yeteneklere destek vermek amacıyla 2019 yılında başlattığı Müzik Bursu programı, genç müzisyenlere dünyanın önemli müzik okullarında eğitim alma

olanağı sağlamaktadır. Başta Tekfen Filarmoni olmak üzere, Türkiye'deki orkestralar için yetkin müzisyenler yetiştirmeyi hedefleyen program kapsamında bugüne kadar, lisans eğitimini bir klasik müzik enstrümanı üzerine yapan 12 öğrenciye burs tahsis edilmiştir.

2023 yılında Tekfen Filarmoni Genel Sanat Yönetmeni ve Daimi Şefi Aziz Shokhakov'un başkanlığındaki jürinin yaptığı değerlendirme sonucunda Selinsu Düz (keman), Selin Akın (fagot) ve Kerem Erşahin (fagot) burs almaya hak kazanmıştır. Mevcut bursiyerlerden Hüma Beyza Ünal'ın (fagot) Barenboim-Said Akademie; Simay Gönültaş'ın (fagot) Musikhochschule Lübeck ve Tuna Bilgin'in (piyano) Universität der Künste Berlin'deki eğitimleri başarıyla devam etmektedir.

İstanbul Teknik Üniversitesi'nin (İTÜ) yürütmekte olduğu "Başarı Bursu" kapsamında, İTÜ ile Tekfen Vakfı tarafından ortak belirlenen 3 öğrenciye, 2022-2023 eğitim yılından başlayarak mezuniyetlerine kadar burs sağlanmasına yönelik iş birliği yapılmıştır.

Tekfen Vakfı, burs programlarının yanı sıra okullara yönelik münferit bağışlarla da eğitime destek vermektedir. Vakıf, 2013 yılında otizmlili çocuklara yönelik olarak Ceyhan Pamukeli'nde inşa edip MEB'e teslim ettiği Tekfen Vakfı Özel Eğitim Uygulama Okulu'nun yıllık bakım onarım



# 12

Tekfen Vakfı'nın klasik müziğe ve bu alandaki genç yeteneklere destek vermek amacıyla 2019 yılında başlattığı Müzik Bursu kapsamında bugüne kadar 12 öğrenciye burs tahsis edilmiştir.



Verdiği eğitim bursuyla bugüne kadar 3 binden fazla öğrencinin mezuniyetine katkısı olan Tekfen Vakfı, öğrencileri 17. Geleneksel Bursiyer Buluşması'nda AKUT Vakfı Başkanı Nasuh Mahruki ile bir araya getirdi.

## BAŞARIN AZMİNDEN, BURSUN TEKFEN'DEN!

Gençlerin hayallerini destekleyen  
Tekfen Vakfı'nda 2023-2024 yılı  
burs başvuruları başlıyor.

27 Eylül - 6 Ekim tarihleri arasında  
başvurularınızı yapabilir,  
detaylı bilgiler için  
[www.tekfenburs.org](http://www.tekfenburs.org)  
adresini ziyaret edebilirsiniz.

## 27 Eylül - 6 Ekim 2023

#HayallerinHayatBulsun

[www.tekfenburs.org](http://www.tekfenburs.org)

**TEKFEN VAKFI**

178 TEKFEN 2023

2023 TEKFEN 179



Tekfen Filarmoni, 51. İstanbul Müzik Festivali Açılış Konseri'nde piyanist Jan Lisiecki'ye, 36. Uluslararası İzmir Festivali'nde ise kemancı Veriko Tchumburidze'ye eşlik etti.



ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik eğitim, seminer ve yayınların teminine yardımcı olmaktadır.

Eğitim Reformu Girişimi'nin (ERG) kurumsal destekçileri arasında yer alan Tekfen Vakfı'nın bu desteği 2023 yılında da devam etmiştir.

Tekfen Vakfı'nın eğitim ve bilimsel araştırmalara yönelik katkıları arasında, Bilim Akademisi Vakfı'nın Genç Bilim İnsanı Ödülleri ile Boğaziçi Üniversitesi'ndeki BAGEP Fonu destekleri sayılabilir. Vakıf, Tekfen Holding ile birlikte son 25 yıldır Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) aracılığıyla üniversitenin sosyal ve akademik faaliyetleri ile öğrenci ve öğretim üyelerinin araştırma ve eğitim süreçlerine geniş bir yelpazede katkıda bulunmaktadır. Kültür, spor, araştırma, burs ve sosyal sorumluluk projelerine yönelik bu gibi destekler, üniversitenin çalışmalarına ivme kazandırmaktadır.

### Kültür Sanat

1992 yılında Karadeniz'i çevreleyen 11 ülkenin sanatçıların katılımıyla bir oda orkestrası olarak kurulan, daha sonra Hazar Denizi ve Doğu Akdeniz ülkelerinin de dahil edilmesiyle 23 ülke müzisyenini bir araya getirerek senfonik boyuta ulaşan Tekfen Filarmoni, günümüzde Türkiye'nin kültür-sanat yaşantısında önemli bir yere sahip olan bir sanat kurumudur.

Daimi Şef ve Sanat Direktörü Aziz Shokhakov yönetimindeki Tekfen Filarmoni, 2023 yılında seyirci karşısına ilk olarak 1 Haziran'da 51. İstanbul Müzik Festivali Açılış Konseri ile çıkmıştır. Tekfen Filarmoni, üst üste dördüncü kez açılışını yaptığı İstanbul Müzik Festivali'nde, Polonya asıllı Kanadalı genç yıldız Jan Lisiecki'ye eşlik ederek Chopin'in 1 numaralı piyano konçertosu ile Hasan Uçarsu'nun Portreler adlı orkestra süitini seslendirmiştir.

Tekfen Filarmoni'nin ikinci durağı, 36. Uluslararası İzmir Festivali olmuştur. 4 Haziran'da Efes Antik Tiyatro'da verdiği

konserle müzikseverlere unutulmaz bir gece yaşatan orkestra, kısa sürede önemli uluslararası başarılarla imza atan kemancı Veriko Tchumburidze ile birlikte Çaykovski'nin Re Majör Op. 35 Keman Konçertosu ve Hasan Uçarsu'nun Portreler adlı eseri ile Macar besteci Kodály'ın neşe dolu Galánta Dansları'nı seslendirmiştir.

Tekfen Filarmoni, Cumhuriyet'in 100. yıl dönümünü çok özel iki konserle kutlamıştır. İstiklal Marşımızın bilinmeyen hikâyesini konu alan konserlerde, Kurtuluş Savaşı sürerken Milli Marş için açılan beste yarışmasına gönderilen 100'den fazla eser arasından notalarına ulaşılabilen 12'si yeniden hayat bulmuştur. Tekfen Vakfı adına araştırmacı yazar Mehmet Altun'un çalışmalarıyla arşivlerden çıkartılan; Mehmet Zati Arca, Mustafa Sunar, Lemi Atlı, İsmail Zühtü, Ahmet Yekta Madran ve Abdülkadir Töre gibi dönemin önemli müzik insanlarının İstiklal Marşı için yazdıkları bestelere ek olarak, Kazım Karabekir'in alternatif olarak sözlerini yazıp bestelediği İstiklal Marşı da programda yer almıştır.

Aralarında merhum Nevit Kodallı'nın da bulunduğu, Emre Aracı, Hasan Uçarsu ve Özkan Manav ve Murat Kodallı gibi günümüz Türk bestecilerinin aslına sadık kalarak düzenlediği İstiklal Marşı besteleri, 25 Ekim'de Cumhuriyetimizin kalbi olan Ankara'da (CSO Ada) ve 28 Ekim'de

Tekfen Vakfı Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Vahide Gigin, 2019 yılından bu yana üst üste 4. kez İstanbul Festivali Açılış Konseri Orkestrası olan Tekfen Filarmoni'nin sponsor plaketi İKSV Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı'nın elinden aldı.



İstanbul'da Ulu Önderimizin adını taşıyan Atatürk Kültür Merkezi'nde seslendirilmiştir.

Bu özel konserlerde daimi şef Aziz Shokhakov yönetimindeki Tekfen Filarmoni'ye, şef Masis Aram Gözbek yönetiminde MAGMA Filarmoni Korosu, Ankara Operası solist sanatçısı tenor Faik Mansuroğlu ve mezzo-soprano Sumru Ağrıyürüyen, ayrıca Türkiye'nin önde gelen saz ustaları Göksel Baktagır (kanun), Yurdal Tokcan (ud) ve Ercan Irmak (ney) eşlik etmiştir. Sahnede, toplam 150 kişinin yer aldığı görkemli konserlerde, güfte ve beste yarışmalarının Kurtuluş Savaşı ile eş zamanlı ilerleyen sıra dışı hikâyesini ise tiyatro yönetmeni ve oyuncusu Yiğit Sertdemir'in rejisiyle, Ceyda Düvenci, Mert Fırat ve Yiğit Sertdemir canlandırmıştır.



### **“Özgürlük Notaları - Milli Marşın Öyküsü” 100. yıl özel baskısı**

Tekfen Filarmoni'nin 100. yıl dönümü konserine konu olan İstiklal Marşımız hakkında bugüne kadar yapılmış en kapsamlı çalışmalardan biri olan “Özgürlük Notaları - Milli Marşın Öyküsü” adlı kitap, Cumhuriyetimizin 100. yılına özel olarak yeniden basılmıştır. Tekfen Vakfı'nın desteği ile yazar Mehmet Altun'un devlet ve özel arşivlerde yaptığı araştırmalar sonucunda kaleme aldığı kitap, ulaşılan yeni arşiv belgeleriyle daha da zenginleşen içeriği ile Milli Marş bestesi olmaya aday eserlerin, bestecilerinin ve seçim sürecinin hikâyesine ışık tutmaktadır. İlk baskısı 2008 yılında yapılan bu eşsiz eser, yine Tekfen Kültür Sanat Yayınları tarafından Cumhuriyet'in 100. yılına özel ve sadece 1.000 adetle sınırlı olan 3. baskısıyla kitapçılardaki yerini almıştır.

Tekfen Filarmoni, Cumhuriyetimizin 100. yılını İstiklal Marşımızın bilinmeyen hikâyesini konu alan çok özel iki konserle kutladı.





Aralık ayı konserlerini yılın başında vefat eden kurucusu Ali Nihat Gökyiğit'e ithaf eden Tekfen Filarmoni, konserlerde Bulgar kemancı Liya Petrova'nın yanı sıra kemança, kanun, ud ve ney ustaları Mehri Arıfçızı, Göksel Baktagir, Yurdal Tokcan ve Ercan Irmak'ı konuk etti.

1992 yılında, dünya barışına ve farklı milletlerin kardeşliğine müzik yoluyla hizmet etme misyonuyla merhum Ali Nihat Gökyiğit tarafından kurulan Tekfen Filarmoni, 6 Aralık'ta İzmir'de ve 7 Aralık'ta İstanbul'da verdiği iki konseri bu yılın başında vefat eden kurucusuna ithaf etmiştir. Konserlerde orkestra, prestijli Carl Nielsen Uluslararası Yarışması birincisi Bulgar kemancı Liya Petrova'nın yanı sıra geleneksel çalgılardan kemança, kanun, ud ve ney ustaları Mehri Arıfçızı, Göksel Baktagir, Yurdal Tokcan ve Ercan Irmak'a eşlik etmiştir. Konserde, Ali Nihat Gökyiğit'in sevdiği, Doğu ile Batı'yı bir araya getiren eserlere de yer verilmiştir.

Klasik müziğe sürdürülebilirlik yaklaşımıyla 2022 yılında Boğaziçi Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirilen "O da Tekfen", 2023 yılında programını yaygınlaştırarak sürdürmüştür. Mart ayında başlaması planlanan program, yaşanan deprem felaketi nedeniyle ertelemeli olarak Nisan'da başlamıştır. 2023-2024 eğitim yılında

Boğaziçi Üniversitesi'ndeki Albert Long Hall'da "Resident Ensemble" (Yerleşik Topluluk) sıfatıyla konserlerine kaldığı yerden devam eden O da Tekfen, yıl içinde faaliyetlerini farklı mekânlara da taşımıştır.

O da Tekfen, 8 Haziran'da Ayvalık'ta 9. AIMA Müzik Festivali'nin açılış konserine O da Tekfen Brass Band ile, 10 Eylül'de Şirince'de düzenlenen 10. Klasik Keyifler Festivali'ne yaylı dörtlüsüyle, 24 Eylül tarihinde ise 21. Mersin Uluslararası Müzik Festivali'ne üflemeli beşli ile katılmıştır. O da Tekfen, 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı'nda Habertürk TV'nin canlı yayınlanan Cumhuriyet Bayramı Özel Programı'na konuk olmuş, 20 Aralık tarihli konser ise Galatasaray Üniversitesi Süslü Salon'da icra edilmiştir.

O da Tekfen, 2022-2023 konser sezonunda seslendirdiği oda müziği eserlerinden bir seçkiyi, Eylül 2023 tarihinde AASSM'de gerçekleştirdiği kayıt çalışmaları ile "Chamber Works '23" adıyla dijital albüm haline getirmiştir.

O DA  
TEKFEN

O da Tekfen Brass Band, Ayvalık'ta 9. AIMA Müzik Festivali'nin açılış konserinde.





## Toplumsal Kalkınma

Tekfen Vakfı, kadınlara alternatif gelir imkânı yaratmak amacıyla, 2014 yılında Soma'da meydana gelen maden faciasının ardından Türkiye Grameen Mikrofinans Programı kapsamında Soma Mikro Finans Şubesi'ni açmış, ardından 2017 yılında Türkiye İsrافی Önleme Vakfı'nın (TİSVA) Mersin'deki Mikro Finans Şubesi'ni de destek kapsamına almıştır. Tekfen Vakfı, Soma ve Mersin'den sonra üçüncü Grameen Mikrofinans Şubesi'ni 2023 yılında Bartın'da açmıştır. Dar gelirli girişimci kadınlara küçük de olsa kendi işlerini kurmaları için destek olmayı amaçlayan program kapsamında Tekfen Vakfı bugüne kadar Soma, Mersin ve Bartın'da toplam 3.134 kadına, 2023 yılı içerisinde ise toplam 937 kadına mikrokredi tahsis ederek aile ekonomilerine destek olmuştur. Bugüne kadar kadın girişimcilere sağlanan toplam kredi miktarı 29.398.168 TL'ye ulaşmıştır.

Tekfen Vakfı'nın tarım sektöründe çalışmak isteyen kadın girişimcileri teşvik etmek amacıyla TİSVA ve Toros Tarım'ın güç birliğiyle 2021 yılında başlattığı Kadın Çiftçi Kredisi projesi de 2023 yılında deprem bölgesini kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına aktif katılımını destekleyen Kadın Çiftçi Kredisi, tarımda çalışmak isteyip kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın çiftçileri odağına almaktadır. Esnek yapılı kredi desteği sayesinde kadın girişimcileri tarım yapmaya teşvik eden program, aynı zamanda Toros Tarım'ın ziraat mühendisleri tarafından verilen eğitimler sayesinde kadın çiftçilerin işlerini çok daha bilinçli ve sağlıklı bir şekilde yapmalarına da olanak sağlamaktadır.

Pilot bölge olarak önce Ege'de 2021 yılında başlatılan proje 2022 yılında Akdeniz Bölgesi'ne de taşınmış, 6 Şubat 2023 günü

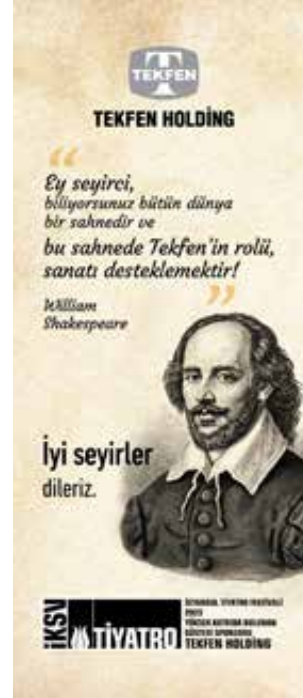
yaşanan Kahramanmaraş Depremleri sonrasında ise Hatay, Reyhanlı ve İskenderun'u da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Deprem bölgesinde, 2023 Ağustos ayından başlayarak 106 kadına 1.500.000 TL Kadın Çiftçi Kredisi tahsis edilmiştir. Bu miktarın 1,2 milyon TL'si Tekfen Vakfı, 300 bin TL'si ise TİSVA tarafından fonlanmıştır.

2023 yılı içerisinde toplam 234 kadın çiftçiye 2.730.500 TL tutarında Kadın Çiftçi Kredisi dağıtımı gerçekleştirilmiş, böylece projenin başından 2023 yılı sonuna kadar kredi verilen kadın çiftçi sayısı 496'ya, kredi toplamı ise 4.992.500 TL'ye ulaşmıştır.

## Tekfen Holding

### Kültür-Sanat

Tekfen Holding, İstanbul Tiyatro Festivali'nde "Yüksek Katkıda Bulunan Gösteri Sponsoru" olarak yerli bir oyunu destekleme geleneğini 2023 yılında da, beyaz perdeden tanınan ödüllü senarist-oyuncu Ercan Kesal'in hem yazıp hem de oynadığı "Ayazmanın Yılanı" ile sürdürmüştür. Tekfen Holding'in sponsorluk plaketi, bu sene 27'ncisi düzenlenen İstanbul Tiyatro Festivali'nin 4 Eylül'de düzenlenen basın tanıtımında Tekfen Holding Kurumsal İşler Başkan Yardımcısı Doç. Dr. Reha Yolalan, İKSV Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı'ndan almıştır.



Tekfen Holding, İstanbul Tiyatro Festivali'nde bir yerli oyunu destekleme geleneğini 2023 yılında da sürdürmüştür.

Tekfen Holding, Cumhuriyet'in 100. yılını, sene boyunca Cumhuriyet'e giden yolun köşe taşları olan özel tarihlerde düzenlenen gezi ve etkinliklerle kutlamıştır. 1 Kasım günü Tekfen Tower Konferans Salonu'nda gerçekleşen özel 100. yılı etkinliği kapsamında ise duayen tarihçi Prof. Dr. İlber Ortaylı Tekfenlilerle buluşmuştur. Ortaylı'nın, "Cumhuriyet gerçekten 1923'te mi kuruldu?" sorusuna yanıt verdiği söyleşi öncesinde katılımcılara 100. yıl için hazırlanan özel film gösterilmiş ve O da Tekfen'den kısa bir dinleti sunulmuştur. Tekfen Filarmoni'den Burcu Alkaya ise Cumhuriyet ve müzik üzerine kısa bir sunum gerçekleştirmiştir.

Cumhuriyet'in 100. yılı etkinliği kapsamında Prof. Dr. İlber Ortaylı ile bir sohbet buluşması gerçekleştirilmiş, öncesinde ise katılımcılara O da Tekfen'den kısa bir dinleti sunulmuştur.



# Toros Tarım

## Eğitim

Toros Tarım'ın Ceyhan Üretim Tesis'i'nin bulunduğu bölgede hizmete açtığı Toros Tarım Anadolu Lisesi ile Toros Tarım İlkokulu'nun bakım, onarım ve genel ihtiyaçları, önceki yıllarda olduğu gibi 2023 yılında da Şirket tarafından karşılanmıştır.

## Yerel Kalkınma

Kurulduğu günden bu yana sunduğu ürünlerle tarımsal verimi artıran Toros Tarım, aynı zamanda çiftçi eğitimine verdiği destek ve doğru gübre kullanımı konusundaki bilinçlendirme çabalarıyla Türk çiftçisinin yanında yer almakta ve onun yaşam standartlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Eğitim ve toprak analizi gibi konularda çiftçiye uzun yıllar karşılıksız destek sağlayan Toros Tarım, çiftçilerin onarıcı ve iyileştirici sürdürülebilir tarım uygulamaları ve doğru gübre kullanımı konusundaki farkındalık ve yetkinliklerinin artırılması amacıyla Toros Çiftçi Akademi ve Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama projelerini 2018 yılında devreye almıştır.

Proje kapsamında özel olarak tasarlanan Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile tarım bölgeleri ziyaret edilerek, çiftçilere doğru ve dengeli gübre kullanımı ile ilgili eğitimler verilmektedir. Toros Tarım Eğitim Otobüsü 2023 yılında 89 farklı lokasyonu ziyaret ederek çiftçi ve bayilere sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda eğitim ve uygulama desteği vermeye devam etmiştir. Özel donanımlı araçlarla Anadolu'nun her bölgesinde köy köy gezerek çiftçilere destek veren Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi de 2023 yılında Türkiye genelinde 5.347 bayi ve 7.581 çiftçi görüşmesi, 184 tarımsal kurum ziyareti, 38 çiftçi toplantısı, 9 drone aktivitesi ve 89 lokasyonda Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile eşgüdümlü etkinlik gerçekleştirmiştir.

Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden çiftçilerin de yarar sağlaması amacıyla yaptığı öncü çalışmalarından bir diğeri de ilk

kez 2016 yılında hizmete aldığı “Toros Çiftçi” uygulamasıdır. Bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen ve çiftçi dostu bir karar destek uygulaması olan Toros Çiftçi'nin yeni sürümü 2023 yılında hizmete girmiştir. Sahada görev yapan ziraat mühendisleri ve Bilgi Teknolojileri ekibinin detaylı çalışmaları sonucunda birçok yeni özellikle geliştirilen uygulama sayesinde çiftçiler, tarla veya bahçesindeki bitkilerin gelişimini, sağlık durumunu yüksek çözünürlüklü uydu görüntüleri ile hassas bir şekilde analiz edebilme imkânı bulmakta, bitki büyümesindeki değişiklikleri izleyerek, erken teşhis ve müdahale kolaylığı elde etmektedir. Çiftçiler ayrıca, doğru hava durumu bilgilerine, bölgesel ani hava durumu değişikliklerine ve iklim analizine erişerek hassas planlama yapma ve gerektiğinde önlem alma şansına sahip olmaktadır.

Tarım arazilerinin koordinatları, toprak analiz sonuçları ve ekim yapılan ürün gibi etkenlerin dikkate alınmasıyla uygulamadan gübreleme tavsiyesi alan çiftçiler, mahsul verimliliğinde artış sağlamaktadır. Tüm bunlarla birlikte yeni uygulamada ürün fiyatlarının izlenmesi, maliyet takibi, bütçe ve risk yönetimi gibi verilerle çiftçiler, etkili bir finansal yönetim aracına da sahip olmuştur. Toros Çiftçi uygulaması, tarımsal verileri toplama, analiz etme ve böylece daha iyi kararlar verme konusunda çiftçilere rehberlik ederken, yapay zekâ destekli “Uzmana Sor” gibi fonksiyonlarla teknolojiyi çiftçilerin hizmetine sunmaktadır.

Toros Çiftçi kullanıcı sayısı 2023 yılı sonu itibarıyla 32.679 kişiye ulaşmıştır (2022: 22.454).

## Sponsorluk

Toros Tarım, 5 Kasım 2023 tarihinde gerçekleşen 45. İstanbul Maratonu'na “Toros İyilik Peşinde” sloganıyla 20 çalışanı ile katılarak, TEMA Vakfı'nın orman yangınlarını önlemeye yönelik “Daha Yanmadan” eğitim ve farkındalık projesine destek sağlamıştır.

# 89

**Toros Tarım 2023 yılında Türkiye'nin 89 farklı yerinde Eğitim Otobüsü ile etkinlik gerçekleştirmiştir.**

Toros Tarım, tesislerinin bulunduğu bölgelerde açtığı okulların yanı sıra çevredeki diğer okullara da destek vermektedir.

**Sağ:** Konya Meram'da Çomaklı İlkokulu'na kitap bağıışı.

**Alt:** Meram Çomaklı'da kadın çiftçilere yönelik eğitim faaliyeti.



# Kurumsal Yönetim

## Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

### Zekeriya Yıldırım Başkan

**1944** doğumlu Zekeriya Yıldırım, Darüşşafaka Lisesi’nden 1962’de mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden lisans, Vanderbilt Üniversitesi’nden (ABD) M.A. dereceleri bulunmaktadır.

Kariyerinin başlangıcında Maliye Müfettiş Muavini ve Müfettişi olarak Maliye Bakanlığı’nda dokuz yıl çalıştı. 1977’de göreve başladığı T.C. Merkez Bankası’nda uluslararası finans konusunda uzmanlaştı, ekonominin serbest rekabete ve dışa açılma sürecinde aktif rol aldı. 1987’de Başkan Vekili iken Merkez Bankası’ndan ayrıldı.

Yıldırım, önde gelen yerli ve uluslararası şirketlere 1998’den bu yana kurumsal finansman, yönetim ve strateji alanlarında danışmanlık hizmetleri veren Yıldırım Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanıdır. Ayrıca süs bitkileri üretiminde faaliyet gösteren, Yıldırım Danışmanlık’ın ortağı olduğu Ada Plant A.Ş. ile bankalara ve finans kuruluşlarına tapu işlemlerinde hizmet ve danışmanlık veren FU Gayrimenkul Yatırım Danışmanlık A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanıdır. 2008-2019 yılları arasında Doğan Holding, Sabancı Holding (Bağımsız Üye) ve Tekfen Holding (Bağımsız Üye) Yönetim Kurulu Üyeliklerinde bulunmuştur.

Yıldırım Danışmanlık A.Ş.’yi kurmadan önce Doğuş Grubu’nda Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ve İcra Komitesi Başkanlığı yaptı. Garanti Bankası başta olmak üzere, Doğuş Grubu’na bağlı şirketlerin ve diğer özel sektör kuruluşlarının Yönetim Kurullarında Başkanlık ve Üyelik görevlerinde bulundu, yerli ve yabancı kuruluşlara danışmanlık yaptı.

DEİK Türkiye-Hollanda İş Konseyi Başkanlığını 13 yıl yürüten Zekeriya Yıldırım, 2007-2017 döneminde Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Yüksek Danışma Kurulu Başkanlığı yaptı. TÜSİAD Yönetim Kurulu ve Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı Üyeliklerinde bulundu, şu an Başkanlık Divanı Başkan Yardımcısı görevini sürdürmektedir. Halen Ayhan Şahenk Vakfı’nın ve Eğitim Gönüllüleri Vakfı’nın Mütevelli Heyeti Üyesi olan Yıldırım, 25 Mart 2021 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur.

### Murat Gigin Başkan Vekili

**1952** İstanbul doğumlu Murat Gigin, lisans eğitimini University of Bradford’da İnşaat ve Yapı Mühendisliği Bölümü’nde 1974 yılında, yüksek lisans eğitimini University of London Makine Mühendisliği Bölümü’nde 1975 yılında tamamlamış, 1976 yılında ise University College London’dan Okyanus Mühendisliği diploması almıştır.

Gigin, Tekfen İnşaat’taki kariyerine 1977 yılında Kuveyt şantiyelerinde İnşaat Mühendisi olarak başlamış, 1983’te İstanbul merkeze dönerek 1986 yılına kadar İş Geliştirme Bölümü’nde ve çeşitli uluslararası projelerde koordinatör olarak çalışmıştır. 1986 yılında Tekfen İnşaat Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanan Gigin, 1988-1998 yılları arasında Tekfen İnşaat Genel Müdürlüğü görevini yürütmüş ve 2000 yılına kadar Tekfen Taahhüt Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. 1998-2015 yılları arasında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliği yapan Murat Gigin, 2015-2021 yılları arasında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır. 25 Mart 2021 tarihinden itibaren ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görevine devam etmektedir.

Murat Gigin, 1998 yılından bu yana Viem Ticari ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti. grup şirketlerinde (Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş., Agromak Makine İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş., ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza olarak görev yapmaktadır. Gigin, aynı zamanda ANG Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekilidir.

Geçmişte çeşitli sivil toplum örgütlerinde görev yapan Gigin, 1995-1996 yılları arasında Dünya Boru Hatları ve Offshore Müteahhitleri Birliği’nin (IPLOCA) Başkanlığını yürütmüş olup TEMA Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesidir.

### Mehmet Nazmi Erten Başkan Vekili

**1951** doğumlu Mehmet N. Erten, Saint-Joseph Fransız Lisesi’ni bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Finans Bölümü’nden mezun oldu.

Tekfen Grubu’nda ilk kez 1971 yılında Teknik Tercüman olarak görev alan Mehmet N. Erten, 1972-1981 yılları arasında farklı şirketlerde çeşitli pozisyonlarda yöneticilik yaptı. Toros Gübre’nin Finansman Müdürü olarak Tekfen

Grubu’na dönen Erten, bu görevi üç yıl kadar sürdürdükten sonra Toros Gübre Genel Müdür Yardımcısı oldu. 1989 yılından sonra ilk olarak Tekfenbank’ta, ardından da Eurobank Tekfende Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği, 2008-2019 yılları arasında ise önce Eurobank Tekfen’in, sonra da Burganbank’ın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlendi. Erten, 2022’den beri Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini yürütmektedir.

Kurucusu olduğu ve üç dönem başkanlığını da yürüttüğü Türk Kültür Vakfı’nda 2018 yılına kadar 20 sene boyunca Mütevelli Heyet Üyesi olan Mehmet N. Erten, ayrıca Saint-Josephliler Derneği’nin de üyesidir. Görev aldığı kurumlarda çalışanların mesleki eğitiminde de rol alan Erten, İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

### Ömer İsmail Tanrıöver Başkan Vekili

**1965** doğumlu olan Ömer Tanrıöver, 1984 yılında Saint Benoit Fransız Erkek Lisesi, 1988 yılında da İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’ni bitirdikten sonra 1989 yılında İngiltere’de İngilizce dil eğitimini tamamlamıştır.

1990 yılında askerlik görevini takiben 1991 yılında uluslararası bağımsız denetim şirketi Deloitte’un İstanbul ofisinde denetim asistanı olarak iş hayatına başlayan Tanrıöver, 1994-1996 yılları arasında aynı şirketin Southampton İngiltere ofisinde görev yapmıştır.

2001 yılında Deloitte şirket ortağı (Partner) olarak atanmış ve 2017 yılına kadar şirketin öncelikle bağımsız denetim ortağı olarak çalışmıştır. 16 yıl şirket ortağı olarak görev yaptığı Deloitte’un sırasıyla bağımsız denetim bölüm başkanı, bağımsızlık ve risk yönetiminden sorumlu şirket ortağı olarak Deloitte Türkiye’nin 11 yıl İcra Komitesi üyeliğinde bulunmuştur. Deloitte kariyeri boyunca birçok şirketin halka arzında ve bağımsız denetiminde sorumlu ortak baş denetçi olarak görev alan Tanrıöver, başlıca üretim, perakende, hizmet, teknoloji, enerji, inşaat ve taahhüt sektörlerinde faaliyet gösteren yerli ve çokuluslu özel ve halka açık şirketlerin uluslararası raporlama standartlarına uygun olarak finansal raporlama konusunda uzmanlık kazanmıştır.

Tanrıöver 1994 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik sınavlarını geçerek 1995 yılında SMMM belgesine hak kazanmış, 2013 yılında da Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından kendisine Bağımsız Denetçi unvanı verilmiştir.

2017 yılından beri Kanada’da yaşayan Tanrıöver, gayrimenkul yatırım ve geliştirme projelerinde faaliyet gösteren bir şirketin yönetici ortağı olarak görev almakla beraber muhasebe, finans ve yönetim konularında Kanada ve Türkiye’de yerleşik şirketlere danışman olarak da çalışma hayatına devam etmektedir. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

### Işık Zeynep Defne Akçağlılar Üye

**1964** Ankara doğumlu olan Defne Akçağlılar, orta ve lise öğrenimini Robert Kolej’de, lisans eğitimini ise UCLA ve Pepperdine Üniversitelerinde Telekomünikasyon ve Film Yapımcılığı Bölümü’nde tamamlamıştır.

Kariyerine Los Angeles’ta başlayan Defne Akçağlılar, KCOP-TV’de siyasi ve sosyal konulara odaklanan “In Studio” adlı bir halkla ilişkiler programının yapımcılığını üstlenmiştir. 1995 yılında İstanbul’a dönen Akçağlılar, Golden Horn yapım şirketinin kurulmasıyla Kanal D ve ATV’ye yarışma programları hazırlamış, 1996 yılında tekrar ABD’ye dönmüştür.

Uzun metrajlı film ve belgesel yapımcılığıyla ilgilenen Akçağlılar, Hollywood’un önde gelen bağımsız film prodüksiyon şirketleriyle beraber çalışmalarını sürdürmektedir. Daha önce de Tekfen Holding Yönetim Kurulu’nda uzun yıllar görev alan Defne Akçağlılar, Şubat 2023 itibarıyla yeniden Yönetim Kurulu’na girmiştir.

### Sinan K. Uzan Üye

**1986** New York doğumlu Sinan K. Uzan, 2008 yılında Pepperdine University (ABD) Uluslararası İletişim ve İş İdaresi Bölümü’nde lisans eğitimini tamamladıktan sonra, 2012 yılında Northwestern University Kellogg School of Management’ta “Aile İşletmelerinin Yönetimi” programına katılmıştır.

İş hayatına Los Angeles Kaliforniya’da müzik yapımı ve internet stratejileri konularında faaliyet gösteren StarClub Interactive Networks’ta başlayan Uzan, 2011-2012 yılları arasında İsviçreli Keytrade firmasında gübre ticareti konusunda tecrübe edinmiş, 2012-2013 yılları arasında ise Tekfen İnşaat ve Tesizat A.Ş. bünyesinde Azerbaycan Proje Koordinatörü olarak görev almıştır.

2012-2014 yılları arasında New York merkezli ve diyabet hastaları için teknoloji geliştirici Hub Surgical & Orthopedic Supplies şirketinde Sistem Yöneticisi olarak çalışan Sinan K. Uzan, aynı zamanda internet teknolojisi üzerinde yatırım faaliyetleri bulunan Ankaa LLC’nin (Kaliforniya) kurucusudur. 2014 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilen Uzan, faal olarak Tekfen Ventures Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır.

## Zeki Ziya Sözen

### Üye

Zeki Ziya Sözen, lisans ve yüksek lisans eğitimlerini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nde tamamladıktan sonra, yine Kimya Mühendisliği dalında doktora derecesini Kanadadaki British Columbia Üniversitesi'nde almıştır.

Profesyonel yaşamına İsveç'te Studsvik Energiteknik AB şirketinde Proje Müdürü olarak başlayan Sözen, 1985 yılında Türkiye'ye dönerek Yaşar Holding'de çeşitli görevler almış, daha sonra Tekfen Holding'e bağlı Mis Süt'te Genel Müdürlük yapmıştır. Döneminde Türkiye'nin en büyük süt şirketlerinden biri olan Mis Süt'ün Nestlé'ye satılması sonrası, 1996 yılında Ülker Grubu'na (Yıldız Holding) katılmış ve Ak Gıda Kurucu Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. Ardından yine aynı grupta Gıda Grubu Başkan Yardımcılığı, İş Geliştirme ve Ar-Ge Başkanlığı, Dış Yatırımlar Grup Başkanlığı ve Gıda, Dondurulmuş Ürünler ve Kişisel Bakım Grup Başkanlığı gibi çeşitli üst düzey görevlerde yöneticilik yapmıştır.

2014 yılı sonunda kendi şirketini kurarak Gönenli Süt'ü satın almış, gübre alanında yurt dışı yatırımlarında bulunmuş ve yine gübre alanındaki büyük ölçekli firmalara danışmanlık hizmeti vermiştir. Bir dönem Tekfen Grup Şirketlerinden Toros Tarım'da Yönetim Kurulu Üyeliği de yapan Sözen, Nisan 2023 itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenmiştir. İyi seviyede İngilizce bilmektedir.

## Şevki Acuner

### Bağımsız Üye

Şevki Acuner, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nde 1976 yılında, yüksek lisans eğitimini Stockholm Üniversitesi'nde ve daha sonra Montréal Concordia Üniversitesi'nde İşletme alanında tamamlamıştır.

Acuner, kariyerine T.C. Merkez Bankası'nda bankacı olarak başlamış, daha sonra Kanada'da Bank of Montreal ve takiben Royal Bank of Canada bünyesinde değişik ülkelerde görev yapmıştır.

1996 yılından 2018 yılına kadar Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nda (European Bank for Reconstruction and Development/EBRD) çeşitli görevler icra eden Acuner, 2009 yılında EBRD'nin Türkiye'ye açılımında kilit rol oynamış ve 2013 yılına kadar Türkiye'den sorumlu Direktör Vekili olarak İstanbul'da ve 2013 yılından itibaren EBRD'nin Ukrayna'dan sorumlu Direktörü olarak Kiev'de görev almıştır. EBRD'nin birçok özsermaye yatırımında bankanın temsilcisi olarak Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini icra etmiştir. Londra'daki iş hayatı boyunca uzun yıllar Birleşik Krallık Türk Bankacılar Birliği (TBA) başkanlığını yürüten Acuner, İstanbul'daki görevinde ise EBRD'nin ülkemizdeki büyümesine önderlik etmiştir.

Ukrayna'da ülkenin ekonomik değişiminin önde gelen destekleyicisi, iş ve finans dünyasının liderleri arasında yer alan Acuner, Ukrayna Business Ombudsman Konseyi Yönetim Kurulu Başkanlığı, Nomination Committee Başkanlığı ve American Chamber of Commerce Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini üstlenmiştir.

Acuner, 2021 yılının sonlarına kadar Ukrayna Demiryolları (UkrZaliznytsia) ve Ukrayna Elektrik İletim Şirketi (UkrEnergo) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğini ve Başkanlığını yapmıştır. Ayrıca kısa bir süreliğine Oschadbank'ın Başkanı olarak da görev almıştır. Türkiye'de ise Migros ve Anadolu Efes şirketlerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini icra etmiştir. Şevki Acuner, 2023 yılında Ukrayna devletinin sahibi olduğu Sense Bank'ın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine atanmıştır. Şu anda Climate Governance Initiative'in (CGI) Türkiye Şubesi İcra Kurulu Üyesi ve Ukrayna-Gürcistan-Ermenistan Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi olan Acuner, Mart 2019 itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

## H. Sedat Eratalar

### Bağımsız Üye

**1952** Bolu doğumlu Sedat Eratalar, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ekonomi ve Maliye Bölümü'nden mezun olduktan sonra meslek hayatına Maliye Bakanlığı'nda başlamış, 3 yıl sonra Maliye Müfettişi ünvanını alarak katma değer vergisi ve kamu iktisadi teşebbüsleri konularında çalışmalarda bulunmuştur.

1981 yılında Arthur Andersen Ltd. Şti. Vergi Bölümü'nde Müdür olarak göreve başlayan Eratalar, sırasıyla 1988 yılında Arthur Andersen & Co.'nun uluslararası ortağı; 1990 yılının sonuna doğru kurulan ve Arthur Andersen üyesi olan Erdikler-Eratalar YMM A.Ş.'nin ise kurucu ortağı olmuştur.

1997-2001 yılları arasında Arthur Andersen'in Türkiye, Romanya ve Bulgaristan ofislerinin Vergi Bölümü Başkanlığını yapmış olan Eratalar, şirketin çeşitli yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarına katılarak yine yerel ve uluslararası seminer ve konferanslarda yer almıştır.

Bankacılık, üretim, yapı, turizm ve ticaret konularında faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalara vergi danışmanlığı yapan Sedat Eratalar, aynı zamanda kambiyo mevzuatı ve bankacılık sistemi konularında uzmandır. Eylül 2001'de kendi şirketi olan Eratalar Yönetim Danışmanlığı A.Ş.'yi kuran Eratalar, halen yerli ve yabancı firmalara başta birleşme ve devrallmalara ilişkin vergi, yönetim ve finansal danışmanlık olmak üzere, çeşitli başlıklar altında yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir. 2012 yılında Eratalar, şirketini yeniden yapılandırarak, faaliyetlerine yeni bir boyut kazandırmış ve şirketin ünvanını değiştirmiştir.

Sedat Eratalar, Yeminli Mali Müşavirler Odası, TÜSİAD, DEİK ve Vergi Konseyi üyesi olarak görev almaktadır. Daha önce Coca-Cola, Adel Kalemcilik, Turkcell, Deloitte, Borusan

Holding ve Deutsche Bank şirketlerinde de Yönetim ve Denetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır. Eratalar, Şubat 2021 itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

## Mehmet Aydın Müderrisoğlu

### Bağımsız Üye

**1948** yılında doğan Mehmet Aydın Müderrisoğlu, 1971 yılında ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 1972'de ABD'ye giden Müderrisoğlu, University of North Carolina at Chapel Hill'da işletme dalında yüksek lisans (MBA) ve Pennsylvania State University'de pazarlama konusunda doktora (Phd) yapmıştır. 1980'de Houston University İş İdaresi Fakültesi'nde Pazarlama ve İş İdaresi Profesörü olarak yedi yıl ders veren Müderrisoğlu, 1987-1995 yılları arasında ABD Massachusetts'te Babson College ve Harvard Üniversitesi'nde (Extension School) Pazarlama Profesörü olarak öğretim üyeliğinde bulunmuştur.

1990-1995 yılları arasında Güney Amerika'nın muhtelif ülkelerinde pazarlama ve iş idaresi dalında şirketlere eğitim programları düzenleyen Müderrisoğlu, 1995 yılında Koç Holding Strateji Planlama Başkan Yardımcısı olarak Türkiye'ye dönmüştür.

2000 yılında Yeni İş Geliştirmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak Oyak Grubu'na katılan Müderrisoğlu, 2006-2010 yılları arasında Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Aynı dönemde, Dünya Çelik Birliği'nin (WSA) 13 kişilik Yürütme Kurulu'na Türkiye'den seçilen ilk üye olmuştur. OYAK'taki kariyeri süresince Erdemir, İSKEN, AXA-OYAK, vb. şirketlerin M&A faaliyetlerine öncülük etmiştir.

2010 senesinde OYAK'tan emekli olan Müderrisoğlu, 1995'ten bugüne kadar da Koç Holding, OYAK ve Yıldız Holding'in (Ülker) muhtelif şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliğinde bulunmuştur.

## Ayşe Selen Kocabaş

### Bağımsız Üye

**1968** yılında İstanbul'da doğan Ayşe Selen Kocabaş, İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat bölümü mezunu olup, Marmara Üniversitesi'nde İnsan Yönetimi ve Organizasyonel Davranış üzerine lisansüstü eğitimi almıştır. Harvard Üniversitesi Executive Education Kurumsal Strateji Programını tamamlamıştır. Kariyerine Koç Grubu'nda MT olarak başlamış, Arçelik, Marshall Boya, Group Danone ve Sabancı ortaklığı DanoneSa'da çeşitli yönetsel görevlerde bulunmuştur. 2002 yılı sonunda Turkcell ailesine Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. 13 yıl boyunca farklı Genel Müdür Yardımcılığı rollerini üstlenmiştir. İnsan Kaynakları, İnşaat Emlak, Genel İdari İşler, IT, Hukuk, Satın

Alma, Stratejik Planlama fonksiyonlarının ardından 2010 yılı sonunda Corporate Business'ın başına geçmiştir. Pazarlama, ürün, satış, hizmet kapsamında işleri yöneterek kâr-zarar sorumluluğunu almış, bu görevi beş yıl sürdürmüştür. Turkcell'in bir GSM operatöründen teknoloji ve altyapı şirketine dönüşüm hikâyesinde önemli roller üstlenmiştir. 2015 yılında Turkcell Grubu'ndan ayrılan Kocabaş, bu dönem içerisinde Turkcell iştiraklerinde (İddaa markasıyla bilinen İnteltek, yurt dışı operasyonları Astelit, Global Bilgi Çağrı Merkezi ve Turkcell Teknoloji) çeşitli Yönetim Kurulu Üyeliği rollerini üstlenmiştir.

Kocabaş, Türkiye'nin insan yönetimi alanında kurulmuş en eski sivil toplum kuruluşu olan Peryön İnsan Yönetimi Derneği'nin ilk kadın Başkanı; Etik ve İtibar Derneği'nin şirketi temsilen ilk Kurumsal Kurucu Üyesi; TKYD ve TÜSİAD Üyesi olmuştur. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği ve Yeniden Biz Derneği'nin Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, Teknolojide Kadın Derneği Kurucu Üyesi, Endeavor Danışma Kurulu Üyesi ve mentorlarındandır. 2014 yılında Fortune Dergisi'nin “50 Güçlü İş Kadını” listesinde 9. sırada yer almıştır.

Yönetim kurullarına ve şirket yönetimlerine stratejik yönetim danışmanlığı ve mentorluk hizmetleri vermektedir. Mentoro Platformu'nun 2015 yılından beri Kurucu İş Ortaklarındandır. 2016 yılından itibaren üç dönem üst üste Akkök Holding çatısı altındaki şirketlerden Akış GYO'nun Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğini yürütmüş, Risk Komitesi'ne Başkanlık, Denetim Komitesi'ne Üyelik yapmıştır. Şu anda Multinet Up Grup'un Yönetim Kurulu Üyesi, Aydın Grup, English Home ve Eve Shop'un Danışman Yönetim Kurulu Üyesidir. Selen Kocabaş, 30 yılı aşkın deneyimiyle iş geliştirme, insan yönetimi ve strateji lideridir. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

## Üst Yönetim Özgeçmişleri

### Hakan Gör l

#### Grup Şirketler Başkanı

**1967** doğumlu Hakan Gör l, 1985 yılında Eskişehir Anadolu Lisesi’nden mezun olup, 1990 yılında Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nü ve ardından Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisansını tamamladı. Gör l ayrıca, Northwestern University, Kellogg School of Management ve Stanford University’de Executive Management ve Leadership konuları üzerine ileri eğitimler aldı.

Gör l, 1990-2002 yılları arasında Koç Holding’e bağlı Otomotiv İkmal Koordinasyon Grubu’nda Grup Müdürü ünvanıyla tedarikçi geliştirme, satın alma ve merkezi satın alma faaliyetlerini koordine ederken, yine Koç Otomotiv Grubu şirketlerinde çeşitli projeler yönetti. 2001-2004 yıllarında Mako Elektrik’e (Magnet Marelli J.V.) geçerek Satış, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Muhasebe ve Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, CFO olarak görev aldı. 2006’da Döktaş’ı satın alan Componenta’nın Türkiye Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Gör l, bu görevi kapsamında Compenenta Corporation Yürütme Kurulu Üyeliği yaptı ve Türkiye’deki dört iş biriminden sorumlu Genel Müdür olarak çalıştı. Ayrıca, Componenta Dökümcülük ve Tic. A.Ş. ile Kumsan A.Ş. şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. 2012-2016 tarihleri arasında İnci Holding CEO ve İcra Kurulu Başkanı olarak görev alan Gör l, İnci Holding grup şirketleri olan İnci Akü, İncitaş, ISM, İnci Lojistik, Aten Brantner ve Maxion İnci’de Yönetim Kurulu Başkanlıkları ve Üyelikleri yaptı.

Nisan 2016 tarihi itibarıyla Toros Tarım Genel Müdürlüğü ve Tarımsal Sanayi Grubundan sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı, 2022 itibarıyla Tarımsal Sanayi Grubu CEO’luğunu yürüten Gör l, 2023 Mart ayından itibaren Tekfen Grup Şirketler Başkanı olarak atanmıştır.

### Doç. Dr. Osman Reha Yolalan

#### Holding Başkan Yardımcısı, Kurumsal İşler

**1961** İstanbul doğumlu Reha Yolalan, 1984 yılında İTÜ Endüstri Mühendisliği’nde lisans eğitimini, 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 1990 yılında Kanada’da Université Laval’da Yönetim Bilimleri alanında doktora derecesini alan Yolalan’a, 2000 yılında T.C. Üniversitelerarası Kurul tarafından Yöneylem Araştırması

Ana Bilim Dalında Üniversite Doçenti ünvanı verilmiştir. Ayrıca, 1993 yılından bu yana Boğaziçi, Marmara ve Sabancı Üniversitelerinde ekonomi ve finans alanında yarı zamanlı öğretim üyesi olarak lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri vermektedir.

Yolalan, 1991 yılında Yapı ve Kredi Bankası’nda Stratejik Planlama Grubu’nda uzman olarak profesyonel iş yaşamına başlamıştır. 2000-2004 yılları arasında Finansal Analiz ve Kredi Risk Yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı, 2004-2005 yılları arasında ise Yapı ve Kredi Bankası Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. Yolalan, aynı zamanda, bankanın yurt içi ve yurt dışı mali iştiraklerinde de Yönetim Kurulu Üyeliklerinde bulunmuştur.

Osman Reha Yolalan, Tekfen Grubu’na 2006 yılında önce Tekfenbank Yönetim Kurulu Üyesi olarak, ardından da Tekfen Holding’in halka arz projesinin gerçekleştirilmesi amacıyla katılmıştır. 2006-2019 yılları arasında Tekfen Holding Kurumsal İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Reha Yolalan, Mart 2019 itibarıyla Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir. Çeşitli Tekfen Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili ve Üyesi olan Reha Yolalan, ayrıca Haziran 2016 itibarıyla QNB Finansbank’ta Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

### Ahmet Eren

#### Başkan Yardımcısı, Tarımsal Sanayi Grubu

**1965** doğumlu olan Ahmet Eren, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü’nden mezun olmuştur. 1987-1992 yılları arasında Ernst & Young’da Denetim Şefi; 1992-1997 yılları arasında Arçelik A.Ş.’de Finansal Kontrolör ve Koçbank’ta Finans Grup Müdürü; 1997-1999 yılları arasında Arduman Mümessillik’te Genel Müdür Yardımcısı; 2000-2008 yılları arasında Uzel Holding’de Departman Direktörü ve Genel Müdür olarak çalışmıştır.

Tekfen’e ilk kez 2009 yılında katılan Eren, 2011 yılına kadar Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmüştür. 2011 yılından sonra farklı şirketlerde çalışan Eren, 2012-2013 yılları arasında Karsan Otomotiv’de, 2014-2015 yılları arasında İnci Holding’de Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi; 2015-2018 yılları arasında ise Opsan’da Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır.

Mayıs 2019’da Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevine başlayarak Tekfen’e dönen Ahmet Eren, Mart 2023 itibarıyla hem Şirketin Genel Müdürlüğüne atanmış hem de Tekfen Holding üst yönetimine dahil olarak, Tarımsal Sanayi Grubu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

### Hakan Dündar

#### Holding Başkan Yardımcısı, Mali İşler

**1976** İstanbul doğumlu olan Hakan Dündar, 1999 yılında Marmara Üniversitesi İktisat Bölümü’nden mezun olmuştur. University of Baltimore’da finans yüksek lisansını tamamlayarak profesyonel kariyerine bağımsız denetim şirketi Deloitte’ta başlayan Dündar, 2001-2007 yılları arasında bu şirkette çeşitli pozisyonlarda görev almıştır.

Ekim 2007 tarihinde Tekfen Grubu’na Denetim Müdürü olarak katılan Dündar, sonrasında Finansal Kontrol ve Raporlama Koordinatörü, Finansal Kontrol ve Raporlama Grup Şirketler Direktörlüğü pozisyonlarında bulunmuş olup, Mart 2019 tarihinde Tekfen Holding Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Vekilliği, Mart 2023’te ise Mali İşlerden sorumlu Holding Başkan Yardımcılığı görevine getirilmiştir. Nisan 2016’dan bu yana, başta Tekfen İnşaat olmak üzere, muhtelif Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği bulunan Dündar, Serbest Muhasebe Mali Müşavirlik (SMMM) belgesine sahiptir.

### Erhan Hersek

#### Holding Başkan Yardımcısı, İnsan Kaynakları

**1969** doğumlu Erhan Hersek, 1989’da Galatasaray Lisesi’nden, 1995’te Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü lisans programından mezun olmuştur.

Profesyonel kariyerine 1995 yılında Group 4 Securitas International şirketinde İnsan Kaynakları alanında başlamış, daha sonra AGF Garanti Sigorta, Turkcell ve Citroen’de İnsan Kaynakları, Eğitim ve Kalite alanlarında yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2005 yılında Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.’de İnsan Kaynakları Koordinatörü olarak çalışmaya başlamış, 2013 yılında İnsan Kaynakları, Eğitim ve İdari İşlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanmıştır.

2018 yılında Tekfen Holding’de İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğünü üstlenen Hersek, eş zamanlı olarak 2020’ye kadar Tekfen İnşaat’ta vekâleten İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdürmüştür. Erhan Hersek, Tekfen Holding İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğü ile beraber sürdürdüğü İcra Komitesi görevlerini müteakip, Nisan 2022 itibarıyla Tekfen Holding İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir. Aynı zamanda Tekfen Turizm ve Tekfen Sigorta’da Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevleri bulunmaktadır. Bildiği diller arasında İngilizce, Fransızca, İtalyanca ve Hollandaca yer almaktadır.

### Çağlar Gülveren

#### Genel Sekreter

**1973** İzmir doğumlu olan Çağlar Gülveren, 1990 yılında Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji’nden mezun olup, 1994 yılında Ankara Üniversitesi İşletme Bölümü’nde lisans, 2004 yılında Boston Üniversitesi Finans Bölümü’nde yüksek lisans eğitimlerini tamamlamıştır.

Çağlar Gülveren, 1995 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nda Denetçi Yardımcısı olarak iş yaşamına başlamıştır. 2007 yılına kadar başta Denetleme Dairesi olmak üzere Sermaye Piyasası Kurulu’nun farklı departmanlarında, halka açık şirketler ile sermaye piyasası kurum ve işlemlerinin denetimi, izin ve halka arz süreçlerinde yer almıştır.

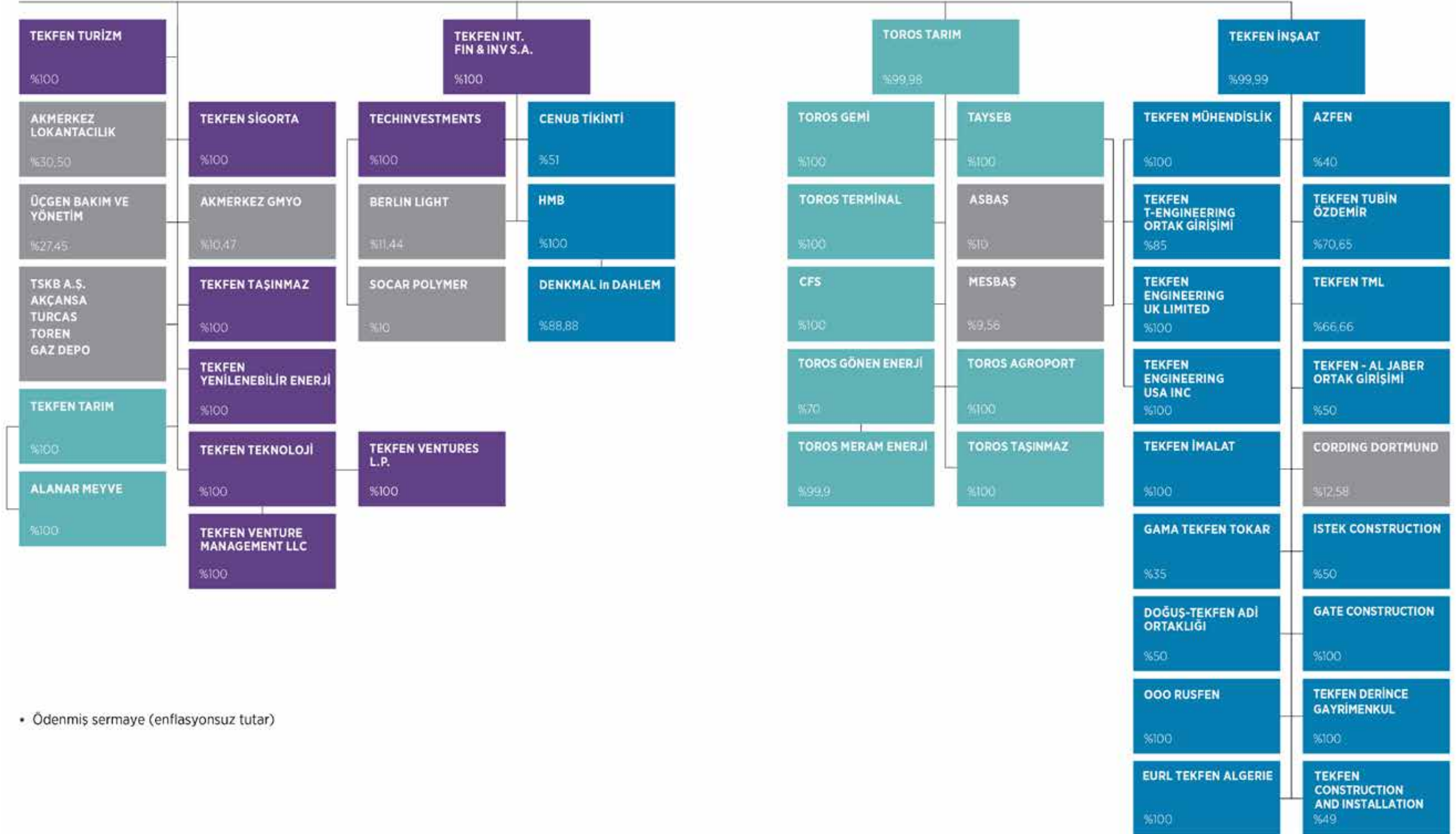
Ekim 2007’de Tekfen Holding’e katılan Gülveren, Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Grup Şirketler Direktörlüğü görevine ek olarak, Nisan 2022 itibarıyla Genel Sekterlik görevini de üstlenmiştir. Muhtelif Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği bulunan Gülveren, Chartered Financial Analyst (CFA) sertifikasına ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun tüm lisans belgelerine sahiptir.

# Tekfen Grup Şirketleri

Tekfen Holding

(370.000.000 TL)\*

- Mühendislik ve Taahhüt
- Tarımsal Sanayi
- Yatırım
- Konsolidasyona dahil edilmeyen şirketler



## Bölüm I

### Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Köklü değerleri ve güçlü kurumsal geleneği ile temel yönetim ilkelerine bağlılığı varlığının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul eden Tekfen Grubu, ilk günden bu yana yönetimi, ortakları, çalışanları ve üçüncü şahıslarla ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine inşa etmektedir. Grup, faaliyet gösterdiği alanlardaki başarısını sürdürmek ve gerek mevcut hissedarlarına gerekse potansiyel yatırımcılara yönelik olarak Tekfen hisselerini cazip bir yatırım aracı haline getirmek için kurumsal yönetim anlayışına sadakatle uymaktadır. 2007 yılında halka açılan Tekfen Grubu, Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) kapsamında belirlenmiş olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni benimsemekte ve bu ilkelerin doğru bir şekilde uygulanması yönünde gerekli özeni göstermektedir. Bu çerçevede, ilgili Tebliğ uyarınca uygulanması zorunlu olan tüm ilkelere tam uyum sağlanmış olup, zorunlu olmayan ilkeler de Tekfen’in köklü kurumsal yapısına uygun olarak, Grubun ihtiyatlı yönetim felsefesi doğrultusunda büyük oranda yerine getirilmektedir. Grup, pazar koşulları, Şirket’in faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin özellikler ve Şirket yapısına entegrasyon güçlükleri nedeniyle Kurumsal Yönetim İlkeleri ile tam uyum sağlanamayan noktaların giderilmesi hususunda çalışmalarına devam etmekte olup, bu yöndeki çabalarını bundan sonra da sürdürecektir.

| Statü         | Tam Uyum   | Kısmi Uyum | Uyumsuz  |
|---------------|------------|------------|----------|
| Zorunlu       | 20         | -          | -        |
| İhtiyari      | 89         | 5          | 5        |
| <b>Toplam</b> | <b>109</b> | <b>5</b>   | <b>5</b> |

Tekfen Holding’in uyum sağlamadığı ilkeler aşağıda yer almaktadır (paragraf başlarında yer alan numaralandırma, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin ilgili maddelerini işaret etmektedir):

- 1.3.12 Genel Kurul Toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmamaktadır. Genel Kurul Toplantısı’na sadece ortaklar ve Şirket çalışanları katılabilmektedir.
- 1.5.2 Azlık hakları Esas Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmamış ve azlık haklarının kapsamı Esas Sözleşme’de düzenlenerek genişletilmemiştir.
- 4.5.5 Yönetim Kurulu Üyelerinin bir bölümü birden fazla komitede görev almaktadır.
- 4.6.1 Yönetim Kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere Yönetim Kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmemektedir.
- 4.6.6 Yönetim Kurulu Üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık Faaliyet Raporu’nda kişi bazında açıklanmamaktadır.

Aşağıda yer alan ilkelere kısmen uyum sağlanmıştır:

- 1.3.11 Genel Kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmekte ve 5.000 TL üzerindeki bağışlar, bağıştan yararlanan kişi ve kurumlara göre gruplandırılmak suretiyle paylaşılmaktadır.
- 3.2.2 Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket/konsültasyon gibi yöntemler uygulanmamaktadır.
- 3.3.1 Şirket, fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planlaması benimsemiş olmakla beraber, bu politikanın Tekfen Grubu genelinde tüm Grup Şirketlerinde uygulanması için çalışmalar devam etmektedir.
- 3.3.4 Şirket’in finansal durumu, ücretlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve sağlık gibi konular içerisinden özellikle sağlık, eğitim, iş sağlığı ve güvenliği konularında bilgilendirme toplantıları ve eğitimler yapılmaktadır.
- 4.4.10 Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır. Diğer taraftan, Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket dışında aldığı görevler Faaliyet Raporu’nda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Şirketimizin 2023 yılı dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu Yönetim Kurulumuz tarafından kabul edilmiş olup, bu formlara [www.kap.org.tr](http://www.kap.org.tr) adresinde yer alan Şirketimizin kurumsal yönetim sayfasından ulaşılabilir.

## Bölüm II

### Yönetim Kurulu

#### 2.1. Yönetim Kurulu’nun Yapısı ve Oluşumu

Şirketimizin işleri ve idaresi, Genel Kurul tarafından seçilen dokuz ila on bir üyeden oluşan Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir. Şirketimizin 7 Nisan 2023 tarihinde gerçekleştirilen Yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda Yönetim Kurulu on bir üyeden oluşacak şekilde 1 (bir) yıl süre ile seçilmiştir.

| Adı Soyadı                   | Görevi                        |
|------------------------------|-------------------------------|
| Zekeriya Yıldırım            | Yönetim Kurulu Başkanı        |
| Murat Gigin                  | Yönetim Kurulu Başkan Vekili  |
| Mehmet Nazmi Erten           | Yönetim Kurulu Başkan Vekili  |
| Ömer İsmail Tanrıöver*       | Yönetim Kurulu Başkan Vekili  |
| Işık Zeynep Defne Akçağlılar | Yönetim Kurulu Üyesi          |
| Sinan K. Uzan                | Yönetim Kurulu Üyesi          |
| Zeki Ziya Sözen              | Yönetim Kurulu Üyesi          |
| Şevki Acuner                 | Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi |
| Hamit Sedat Eratalar         | Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi |
| Mehmet Aydın Müderrisoğlu    | Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi |
| Ayşe Selen Kocabaş           | Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi |

\* Genel Kurul’da Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilen Cansevil Akçağlılar 9 Mayıs 2023 tarihinde istifa etmiş, Cansevil Akçağlılar’ın yerine yapılacak ilk Genel Kurul Toplantısı’na kadar Ömer Tanrıöver seçilmiştir. Ömer Tanrıöver, Işık Zeynep Defne Akçağlılar’ın yerine Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak atanmıştır.

#### Yönetim Kurulu ve Komite Üyelerinin toplantılara katılımı

| Üyeler                                    | Bağımsızlık Durumu | Yönetim Kurulu (23 toplantı) | Denetim Komitesi (4 toplantı) | Kurumsal Yönetim Komitesi (7 toplantı) | Risk Komitesi (6 toplantı) | Ücret Komitesi (6 toplantı) |
|-------------------------------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Zekeriya Yıldırım                         |                    | 23/23                        |                               |                                        |                            |                             |
| Murat Gigin                               |                    | 23/23                        |                               | 3/3                                    |                            | 6/6                         |
| Mehmet N. Erten                           |                    | 23/23                        |                               | 7/7                                    | 5/5                        |                             |
| İ. Ömer Tanrıöver <sup>1</sup>            |                    | 13/13                        |                               |                                        |                            |                             |
| Işık Zeynep Defne Akçağlılar <sup>2</sup> |                    | 16/19                        |                               | 3/3                                    |                            | 2/2                         |
| Sinan K. Uzan                             |                    | 21/23                        |                               |                                        |                            | 6/6                         |
| Zeki Ziya Sözen <sup>3</sup>              |                    | 14/16                        |                               |                                        |                            |                             |
| Şevki Acuner                              | *                  | 20/23                        | 4/4                           |                                        | 6/6                        |                             |
| Ayşe Selen Kocabaş <sup>3</sup>           | *                  | 15/16                        |                               | 3/3                                    |                            | 2/2                         |
| H. Sedat Eratalar                         | *                  | 21/23                        | 4/4                           |                                        |                            |                             |
| M. Aydın Müderrisoğlu                     | *                  | 22/23                        |                               | 7/7                                    |                            | 2/2                         |
| Esin Mete <sup>4</sup>                    |                    | 2/3                          |                               |                                        | 1/1                        |                             |
| Cahit Oklap <sup>5</sup>                  |                    | 7/7                          |                               |                                        |                            |                             |
| Neriman Ülsever <sup>5</sup>              |                    | 6/7                          |                               | 4/4                                    |                            | 4/4                         |
| Cansevil Akçağlılar <sup>6</sup>          |                    | 9/9                          |                               |                                        |                            |                             |
| Çağlar Gülveren <sup>7</sup>              |                    |                              |                               | 7/7                                    |                            |                             |

<sup>1</sup> 9 Mayıs 2023 tarihinde, istifa eden Cansevil Akçağlılar’ın yerine seçilmiş, Işık Zeynep Defne Akçağlılar’ın yerine Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak atanmıştır.

<sup>2</sup> 20 Şubat 2023 tarihinde, istifa eden Esin Mete’nin yerine seçilmiştir.

<sup>3</sup> 7 Nisan 2023 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı’ndan itibaren görev yapmıştır.

<sup>4</sup> 17 Şubat 2023 tarihinde istifa etmiştir.

<sup>5</sup> 7 Nisan 2023 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı’na kadar görev yapmıştır.

<sup>6</sup> 5 Mayıs 2023 tarihinde istifa etmiştir.

<sup>7</sup> Kurumsal Yönetim Komitesi üyesidir.

Yönetim Kurulumuzda dört bağımsız üye görev yapmakta olup, bağımsız üyelerden her birinin bağımsızlıklarına ilişkin yazılı beyanları mevcuttur. Şirketimiz Ana Sözleşmesi’ne göre Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, Ana Sözleşme ve Şirket Genel Kurulu tarafından alınan kararlarla kendisine verilen görevleri ifa ve icra eder. Yönetim Kurulu, Holding’i temsil ve ilzam yetkisini kendi içinden seçeceği bir komiteye, bir veya daha fazla Murahhas Üyeye veya Genel Müdüre devredileceği gibi, pay sahibi olmayan müdürlere de devredebilir. Yönetim Kurulu, ilk toplantıda, kendi içinde bir başkan ve bir başkan vekili seçer. Ayrıca Yönetim Kurulu, T.T.K.’nın 375. Maddesi’nde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri saklı kalmak kaydıyla, yönetim yetkilerinin tamamını veya bir kısmını, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre bir veya birkaç Yönetim Kurulu Üyesine veya üçüncü kişiye devredebilir.

Bu çerçevede, 2023 yılında Yönetim Kurulu Üyelerimizden Zekeriya Yıldırım Yönetim Kurulu Başkanı, M. Nazmi Erten, Murat Gigin ve Işık Zeynep Defne Akçağlılar ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak tayin edilmişlerdir. 9 Mayıs 2023 tarihinde Ömer Tanrıöver, Işık Zeynep Defne Akçağlılar’ın yerine Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak atanmıştır.

Yönetim Kurulu Üyelerimizin Şirketimize bağlı diğer Grup Şirketlerinde görev alabilmeleri amacıyla, Şirketimizin yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 395 ve 396’ncı maddelerinde sayılan yasak ve tahditlere tabi olmayacakları karara bağlanmıştır. Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Kurul tarafından karara bağlanan

dönemde Şirket dışında başka görevler almalarına ilişkin olarak herhangi bir sınırlamaya tabi değildir.

Bu çerçevede, Yönetim Kurulu Üyelerimizin 2023 yılında, Tekfen Grup Şirketlerinde ve Tekfen Grubu dışındaki şirketlerde aldığı diğer görevlere ilişkin bilgiler bir sonraki sayfada yer almaktadır.

Mevcut durum itibarıyla Yönetim Kurulu Üyeleri, Şirketimizle bir çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir işlem yapmamakta ve aynı faaliyet konularında rekabet etmeye yönelik bir faaliyette bulunmamaktadır. Şirketimizin Yönetim Kurulu’nda iki kadın üye (%18) bulunmaktadır.

#### 2.2. Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları

Şirketimiz Yönetim Kurulu toplantılarının toplanma sıklığı ile toplantı ve karar nisabına ilişkin hususlar Şirketimiz Esas Sözleşmesi’nde belirlenmiştir. Buna göre Yönetim Kurulu’nun, Holding işleri ve işlemleri lüzum gösterdikçe ve yılda en az dört defa toplanması zorunludur.

Yönetim Kurulu toplantılarının başlayabilmesi için toplam üye sayısının yarısından bir fazlasının toplantıda hazır bulunması şart olup, kararlar toplantıda mevcut üyelerin çoğunluğu ile alınmaktadır. Bunun dışında, üyelerden herhangi biri müzakere talebinde bulunmadıkça Yönetim Kurulu kararları, üyelerden birinin muayyen bir hususa dair yaptığı teklife diğerlerinin yazılı muvafakatleri alınmak suretiyle de verilebilir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin diğer görevleri:

| Adı Soyadı                  | Grup İçi Şirketler                                                                                                  | Grup Dışı Şirketler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zekeriya Yıldırım           | Tekfen Holding A.Ş.<br>Danışman                                                                                     | Yıldırım Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı<br>FU Gayrimenkul Yatırım Danışmanlık A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı<br>Ada Plant Fidanlık Üretim ve Ticaret A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Murat Gigin                 | Tekfen Int. Finance & Invest SA<br>Yönetici<br>Hallesche Mitteldeutsche Bau – A.G.<br>(HMB)<br>Yönetim Kurulu Üyesi | Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı<br>Yönetim Kurulu Başkan Vekili<br>ANG Yatırım Holding A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkan Vekili<br>Agromak Makine İmalat San. ve Tic. A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye<br>ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı San. ve Tic. A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı<br>Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye<br>Viem Ticaret ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti.<br>Şirket Müdürü<br>TEMA Vakfı<br>Mütevelli Heyeti Üyesi |
| Mehmet N. Erten             | Tekfen Int. Finance & Invest SA<br>Yönetici                                                                         | Kuzeyyıldızı Gayrimenkul Geliştirme ve İnşaat A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Başkanı<br>Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi<br>Erten & Erten<br>Kurucu Ortak                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ömer İsmail Tanrıöver       |                                                                                                                     | Alpino Investment Consulting Inc.<br>Kurucu Ortak<br>PDI Property Development Improvement Inc.<br>Yönetici Ortak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sinan K. Uzan               | Tekfen Ventures LLP<br>Genel Müdür<br>Tekfen Venture Management LLC<br>Yönetim Kurulu Başkanı                       | Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı<br>Yönetim Kurulu Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Zeki Ziya Sözen             |                                                                                                                     | Gönenli Süt ve Süt Ürünleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti.<br>Yönetim Kurulu Başkanı<br>Marsa Yağ Sanayii A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Üyesi<br>Aktül Kağıt Sanayi A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Üyesi<br>Sözen Enerji ve Yatırım A.Ş.<br>Başkan<br>Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Vakfı<br>Yönetim Kurulu Üyesi                                                                                                                                                                                            |
| Şevki Acuner <sup>1</sup>   |                                                                                                                     | Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi<br>Migros Ticaret A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi<br>JSC Sense Bank<br>Yönetim Kurulu Başkanı                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sedat Eratalar <sup>2</sup> |                                                                                                                     | Eratalar Yeminli Mali Müşavirlik Ltd. Şti.<br>Müdürler Kurulu Başkanı<br>Deutsche Bank A.Ş.<br>Yönetim Kurulu Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mehmet Aydın<br>Müderrişoğlu |  | Ankon Danışmanlık A.Ş.<br>Danışman                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ayşe Selen Kocabaş           |  | Mentoro Platform<br>Kurucu İş Ortağı<br>English Home Mağazacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.<br>Danışman Yönetim Kurulu Üyesi<br>Aydın Grup<br>Danışman Yönetim Kurulu Üyesi<br>Multinet Up<br>Yönetim Kurulu Üyesi<br>Eve Mağazacılık A.Ş.<br>Danışman Yönetim Kurulu Üyesi |

<sup>1</sup> Şevki Acuner Temmuz 2023 itibarıyla Anadolu Efes ve Migros Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi görevlerinden ayrılmıştır.

<sup>2</sup> Sedat Eratalar Aralık 2023 itibarıyla Deutsche Bank Yönetim Kurulu Üyelikinden ayrılmıştır.

Yönetim Kurulu toplantılarının sekreteryası, Genel Sekreter tarafından yerine getirilmektedir. Toplantıların gündemi, Tekfen Holding Grup Şirketleri Başkanı’nın önerileri doğrultusunda Yönetim Kurulu Başkanı ile görüşülerek belirlenmektedir. Toplantı gündemi ve gündeme ilişkin dokümanlar Yönetim Kurulu sekreteryası tarafından hazırlanmakta ve gündem konusuna göre üyelerin konuyu inceleme ve değerlendirmelerine imkân verecek bir süre öncesinde birer dosya şeklinde üyelere ulaştırılmaktadır.

2023 yılında 23 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 87 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %96,1 düzeyinde gerçekleşmiştir. Toplantılarda kararlar oy birliği veya mevcudun oy çokluğu ile alınmıştır. Sermaye Piyasası mevzuatının gerektirdiği hallerde, önemli Yönetim Kurulu kararları özel durum açıklaması yoluyla kamuya açıklanmaktadır. Şirketimizde Yönetim Kurulu Üyelerinin ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı gibi imtiyazları bulunmamaktadır.

Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerimiz için “Yönetici Sorumluluk Sigortası” bulunmaktadır.

2.3. Yönetim Kurulu Üyeleri ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

Yönetim Kurulu Üyeleri: 15.251.140 TL

İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 69.094.336 TL

Yukarıda, Yönetim Kurulu Üyelerine ödenen mali menfaat toplam rakamı, sadece Holding Yönetim Kurulu’ndaki görevleri nedeniyle aldıkları huzur haklarını içermektedir. Ayrıca, bir kısım Yönetim Kurulu Üyesine danışmanlık hizmeti veya bazı Grup Şirketlerindeki Yönetim Kurulu Üyelikleri dolayısıyla ödenen diğer mali menfaatlerin (diğer görevler için ödenen ücretler, sağlık sigortası ve araç hakları) toplamı 10.392.288 TL’dir.

Yönetim Kurulu Üyelerine sağlanan mali hakların tespitinde performansla dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmamakla beraber, kârdan pay dağıtılması esas olarak performansla dayalı bir ödüllendirme modeli olarak kabul edilebilir.

Şirketimizde herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesine ve yöneticilerine borç verilmemekte, kredi kullanılmamakta, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullanılmamakta veya lehine kefalet gibi teminatlar verilmemektedir.

Bölüm III  
Komiteler

Şirketimizde Yönetim Kurulu’nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla oluşturulmuş komiteler mevcuttur. Bu çerçevede, mevzuat gereği oluşturulan ve Yönetim Kurulu’na bağlı olarak çalışan Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi yer almaktadır. Diğer yandan, kurumsal yönetim ilkeleri gereğince oluşturulması gereken Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde yapılandırılmış olup, bu komiteye mevzuatla yüklenilen görevler Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Komitelerin faaliyetlerine ilişkin genel prosedürlerin belirlendiği görev ve çalışma esaslarına Şirketimizin internet sitesinden ulaşılabilir. Söz konusu komitelerden, Denetimden Sorumlu Komite ve Kurumsal Yönetim Komitesi en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere, Riskin Erken Saptanması Komitesi iki ayda bir, Ücret Komitesi ise gündem ve ihtiyaca göre gerekli sıklıklarda toplanmaktadır.

3.1. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite üyeleri Yönetim Kurulumuzun bağımsız iki üyesinden oluşmakta olup, 2023 yılında H. Sedat Eratalar Komite Başkanı ve Şevki Acuner Komite Üyesi olarak görev yapmışlardır.

Denetimden Sorumlu Komite, Sermaye Piyasası mevzuatına ve bu düzenlemede yer alan esaslara uygun olarak Şirket’in muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetiminde Yönetim Kurulu’na yardımcı olmak,

yaptığı değerlendirmeler çerçevesinde tespit ettiği hususları değerlendirerek Yönetim Kurulu'na raporlamakla görevlidir.

2023 yılında Denetimden Sorumlu Komite tarafından Şirket'te yürütülen iç denetim faaliyetleri ile ilgili olarak 4 adet toplantı gerçekleştirilmiş, toplantılarda iç denetim faaliyetleri ve bağımsız denetim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmıştır.

### 3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

2023 yılında Yönetim Kurulu Üyesi Neriman Ülsever\* ve Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi M. Aydın Müderrisoğlu Komite Başkanı; Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet N. Erten, Yönetim Kurulu Üyesi Zeynep Işık Defne Akçağlılar, Yönetim Kurulu Üyesi Murat Gigin, Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Ayşe Selen Kocabaş ve Holding Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Direktörü Çağlar Gülveren Komite Üyesi olarak görev almışlardır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Sermaye Piyasası mevzuatına ve bu düzenlemede yer alan esaslara uygun olarak Şirket'in SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve Yönetim Kurulu'na öneriler sunmakla görevlidir. Ayrıca, bu görevlere ilave olarak Aday Gösterme Komitesi'nin Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde yapılandırılmış olması sebebiyle bu komitenin görevleri de Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından icra edilmektedir.

### 3.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Faaliyet gösterilen alanla ilgili risklerin doğru bir şekilde izlenmesi ve bunların doğru şekilde yönetilmesi öteden beri Tekfen Holding'in ve tüm Tekfen Grup Şirketlerinin ihtiyatlı yönetim anlayışının bir parçası olmuştur. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) halka açık şirketler için risk yönetim faaliyetini bir zorunluluk haline getirmesi ile bu anlayış yazılı kurallarla düzenlenmiştir.

Bu amaçla Tekfen Grup Şirketleri, Tekfen Holding koordinasyonunda eşgüdüm içinde hareket ederek, karşı karşıya oldukları muhtemel risklerin yönetilmesi konusunda ortak bir yaklaşım ve raporlama yöntemi belirlemiştir. Zaman içinde, uluslararası standartlara daha uygun hale getirebilmek amacıyla, bu yaklaşım ve yöntem geliştirilmiştir.

Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin kendi risklerini nasıl yöneteceklerini düzenleyen, açıklayan ve kurala bağlayan yazılı bir metni mevcuttur. Risklerin takip edileceği raporlar periyodik olarak her iki ayda bir Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin bilgisine sunulmaktadır. Her Grup Şirketinde, risk yönetim faaliyetini yürütecek ve raporlamaları gerçekleştirecek organizasyonel görev paylaşımı da belirlenmiştir. Her Grup Şirketinin risk raporları kendi Şirket Yönetim Kurulu'nun onayından geçerek Holding'e gönderilmektedir.

Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi her iki ayda bir Şirketlerden gelen risk dokümanlarını inceleyerek kendi görüş

ve değerlendirmeleri ile birlikte önemli riskleri Holding Yönetim Kurulu'nun gündemine getirmektedir. Riskler, Holding Yönetim Kurulu düzeyinde ele alınarak, gerek görülen durumlarda Yönetim Kurulu tarafından o riskin yönetilmesine yönelik olarak ilgili Grup Şirketlerine talimat verilmektedir. Ayrıca, Holding Konsolide Risk Raporlarının birer kopyası bağımsız denetçi kuruluşa da düzenli olarak gönderilmektedir.

2023 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı görevini Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Şevki Acuner, diğer komite üyeliği görevini ise Yönetim Kurulu Üyesi Esin Mete\*\* ve Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet N. Erten yürütmüştür.

### 3.4. Ücret Komitesi

Ücret Komitesi, Yönetim Kurulu Üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları Şirket'in uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlemek ve bunların gözetimini yapmak; ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerileri Yönetim Kurulu'na sunmakla görevlidir. Komitede, Neriman Ülsever\* ve Ayşe Selen Kocabaş Komite Başkanı; Murat Gigin, Sinan Uzan, Zeynep Işık Defne Akçağlılar ve Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi M. Aydın Müderrisoğlu üye olarak görev almıştır.

## Bölüm IV

## Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturarak faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiren Tekfen, sürdürülebilirliği kurumsal yönetim anlayışının bir parçası haline getirmek amacıyla 2017 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı çalışan Sürdürülebilirlik Komitesi'ni kurmuştur. Komite, çalışmalarını ve ilerlemeleri yıllık olarak Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Gerek Tekfen Holding yönetimi gerekse paydaşların görüşleri toplanarak yapılan önceliklendirme çalışmasında İş Sağlığı ve Güvenliği konusu öncelikli konuların başında gelmektedir. Bu konu ile ilgili veriler her Yönetim Kurulu gündeminde ele alınmakta ve yakından takip edilmektedir. Çevresel etkiler ve diğer sürdürülebilirlik konuları da özel gündem olarak Yönetim Kurulu'nda izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Şirketimiz SPK tarafından yayınlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri'nin tamamını benimsemekte olup, ilkelerin uygulama esasları aşağıda yer almaktadır.

Kısmi uyum sağlanan ilkeler şunlardır:

- Çevre verilerinin bir kısmı akredite kuruluşlara doğrulanmakta ve CDP raporlarında paylaşılmaktadır. Ancak Sürdürülebilirlik Raporu'nun bağımsız üçüncü taraflarca doğrulanmasına henüz başlanmamış olup, gelecek yıllar için planlanmaktadır.

### 4.1. Genel İlkeler

#### 4.1.1. Strateji, Politika ve Hedefler

Tekfen Holding'in Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim (ÇSY) çalışmaları kapsamındaki stratejik önceliklerini belirlemek amacıyla 2018 yılında Grup Şirketlerini de kapsayan kapsamlı bir önceliklendirme analizi yapılmış ve kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri içeren sürdürülebilirlik yol haritası oluşturulmuştur. Söz konusu hedefleri besleyen öncelikli konular listesi dış trendler ile riskler ve fırsatlar dahilinde her yıl gözden geçirilmektedir. ÇSY riskleri, Kurumsal Risk Yönetimi faaliyetleri kapsamında Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından düzenli takip edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında meydana gelen gelişmeler, beklentiler ve düzenlemeler doğrultusunda “çifte önemlilik” yaklaşımı çerçevesinde 2023 yılı sonu itibarıyla önceliklendirme analizi güncelleme çalışmalarına başlanmıştır. Çevresel risk ve fırsatlar 2017 yılından bu yana CDP kapsamında raporlanmakta ve iklim değişikliği ile su krizinin iş stratejilerine nasıl entegre edildiği ile ilgili bilgiler gerek CDP raporlarında gerek Sürdürülebilirlik Raporlarında kamu ile paylaşılmaktadır.

Şirket'in Yönetim Kurulu'nca onaylanmış Sürdürülebilirlik, İnsan Hakları, Tedarik Zinciri, Paydaş, SEÇ, Su, Biyoçeşitlilik, Bilgi Güvenliği, Müşteri Bağlılığı, Etik ve Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikaları mevcut olup, web sitesinde yayınlanmaktadır.

#### 4.1.2. Uygulama/izleme

Tekfen Holding olarak sürdürülebilirlik çalışmalarının bütüncül bir yapıda, ortak bir strateji doğrultusunda yürütülebilmesi ve süreçlere şirketlerin aktif katılımının sağlanabilmesi için 2017 yılında Grup Şirketlerinden sorumluların da yer aldığı kapsayıcı bir “Sürdürülebilirlik Komitesi” kurulmuştur.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı olarak görevini yürütmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik vizyonunu hayata geçirmek için gerekli strateji, yol haritası, hedef, politika ve raporlamaların oluşturulmasından, öncelikler doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konuların ve ÇSY politikalarının iş süreçlerine entegrasyonundan sorumludur. 2019 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı olarak beş farklı alanda çalışma grupları kurulmuş ve her çalışma grubu için yol haritaları belirlenmiştir. Yol haritası ile ilgili ilerlemeler, her yıl Kurumsal Yönetim Komitesi'ne ve Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

2018 yılından itibaren yıllık olarak yayınlanmaya başlayan Sürdürülebilirlik Raporlarında, ÇSY politikaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerle birlikte, performansın takibi açısından Tekfen Grubu'nun son 3 yıllık Çevresel, Sosyal, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Ekonomik Performans Göstergeleri, yıllar bazında karşılaştırma yapılacak şekilde paylaşılmaktadır.

Grup Şirketlerinin performans değerleri, mümkün olduğunda eşdeğer nitelikteki uluslararası sektörel verilerle karşılaştırılmaktadır. Örneğin Tekfen İnşaat, uygulamakta

olduğu İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin kritik performans göstergelerini Uluslararası Petrol ve Gaz Üreticileri Birliği (IOGP) ve Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Mühendisleri Birliği (IPLOCA) ile periyodik olarak kıyaslamakta ve Sürdürülebilirlik Raporu içerisinde paylaşmaktadır.

Tekfen, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamanın ve rekabet gücünü artırmanın yanı sıra ÇSY uygulamalarını desteklemek için tüm iş kollarında yenilikçi, katma değer yaratan ve hem topluma hem de çevreye fayda sağlayan teknolojilere yatırım yapmakta, Grup içinde inovasyonu destekleyen yapı ve mekanizmaları oluşturmaktadır. Tekfen'in sürdürülebilirlik vizyonundaki üç ana stratejik değer alanından biri olan Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri kapsamında iş süreçlerine, ürün ve hizmetlere yönelik sürdürülebilirlik performansını iyileştirici faaliyetler yer almaktadır. Ar-Ge ve inovasyona yönelik yapılanmalar ile bu alandaki yatırım ve çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgilere, Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmektedir.

#### 4.1.3. Raporlama

Tekfen Holding, 2018 yılından beri dünyanın en yaygın kullanılan uluslararası raporlama standardı olan GRI (Global Reporting Initiative) standardına uygun olarak hazırladığı Sürdürülebilirlik Raporlarında sürdürülebilirlik performansını, hedeflerini ve eylemlerini kapsamlı olarak paylaşmaktadır. Ayrıca 2017 yılından bu yana CDP İklim Değişikliği Programı'na, 2018 yılından bu yana da CDP Su Güvenliği Programı'na resmi raporlama yapmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporlarının ve CDP Raporlarının tamamını kurumsal web sitesinde tüm paydaşları ile paylaşmakta olan Tekfen, 2021 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporlamalarında tamamen dijital raporlamaya geçiş yapmıştır. Tekfen Holding ve Grup Şirketlerini kapsayan Sürdürülebilirlik ve CDP raporlamaları için verilerin konsolidasyonu, hesaplamaları, analizi ve ilgili standartlara uygun olarak hazırlanması süreci yılın ilk yarısının sonunda tamamlanmaktadır. Bununla birlikte, genel sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin bilgilere Faaliyet Raporu'nda da yer verilmektedir.

Tekfen'in vizyonu, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkı sağlayan bir iş modeli geliştirmektir. Şirket, bu vizyonunu değer zincirine yaymak için çalışmalarını sürdürmektedir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzacıları arasında yer alan Tekfen Holding, faaliyet alanları ile uyumlu şekilde sürdürülebilirlik vizyonunu belirli SKA'lara dayandırarak ortak bir değer yaratmayı hedeflemektedir. Tekfen Holding'in bu hedefe yönelik çalışmaları, ilgili SKA'lar ile ilişkilendirilerek Sürdürülebilirlik Raporu'nda paylaşılmaktadır.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındakiler dahil olmak üzere, Şirketimizin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklüğe sahip Şirketimiz aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamakla birlikte, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında aleyhte açılan ve/veya sonuçlanan davalar konsolide olarak Faaliyet Raporlarında verilmekte, herhangi bir ayırım yapılmamaktadır.

\* Yönetim Kurulu Üyesi Neriman Ülsever, 7 Nisan 2023 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'na kadar görev yapmıştır.

\*\* Yönetim Kurulu Üyesi Esin Mete 17 Şubat 2023 tarihinde istifa etmiştir.

#### 4.1.4. Doğrulama

Tekfen Holding çevre verilerinden Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları ile su verilerinin büyük bir çoğunluğu akredite kuruluşlarca doğrulanmakta ve CDP raporlarında bu doğrulamalar ile ilgili bilgi ve kapsamlar detaylı olarak paylaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan diğer verilerin bağımsız üçüncü taraflarca doğrulutulması ileriki yıllar için planlanmaktadır.

#### 4.2. Çevresel İlkeler

Tekfen Grup Şirketlerinin üretim faaliyeti gerçekleştiren şirketleri başta olmak üzere büyük çoğunluğu ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ne sahiptir. Şirketlerin çevre politikalarına uyumu dış denetimler ve Şirket iç denetimleri ile sağlanmaktadır.

Çevre yönetimine ilişkin bilgilerin yer aldığı raporlar uluslararası standartlara uygun olarak hazırlanmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporu, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standardı olan GRI Standartlarına uyumlu, CDP raporları ise her sene güncellenerek yayımlanan soru setleri ve kılavuzları doğrultusunda hazırlanmaktadır. Bu raporların kapsamı, dönemi, tarihi, veri toplama süreci ve raporlama koşulları ile ilgili bilgiler şeffaf bir şekilde raporların ilgili kısımlarında paylaşılmaktadır.

Holding'in Grup Şirketleri dahil edilerek belirlenen sürdürülebilirlik öncelikleri ve vizyonu doğrultusunda hazırlanan sürdürülebilirlik yol haritasının uygulanmasından ve şirketlere entegrasyonundan Sürdürülebilirlik Komitesi sorumludur. Sürdürülebilirlik Komitesi'nin altında faaliyet gösteren beş çalışma grubunun yol haritasındaki hedeflerine yönelik ilerlemeler takip edilmektedir. Çevre performansları ve hedefleri SEÇ Çalışma Grubu tarafından takip edilmektedir. Grup Şirketlerinin yıllık hedeflerinde çevresel hedefler de yer almakta olup, bu hedefler performans değerlendirme sistemine dahildir.

Tekfen Holding, çevre üzerindeki en önemli etki alanları olan iklim değişikliği ve su güvenliği konularındaki yaklaşımını sürdürülebilir iş anlayışı ve risk yönetimi çerçevesinde iş stratejilerine de yansıtmakta ve faaliyetleriyle entegre etmektedir. 2017 yılında CDP İklim Değişikliği Programı'na ve 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na resmen katılmıştır. 2023 yılında, İklim Değişikliği Programı'nda “B” notu, Su Güvenliği Programı'nda ise geçen iki yıldaki başarısını sürdürerek “A-” notu almıştır. Şirket'in web sitesinde yer alan Sürdürülebilirlik Raporları ile CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Raporlarında, çevresel konuların iş hedeflerine ve stratejilerine, ortaklık değer zincirinin yönetimine ve paydaş ilişkilerine entegrasyonu hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Grubun sürdürülebilirlik stratejisinin üç ana başlığından biri olan İklim Krizi konusundaki yaklaşım ve eylemleri, operasyon süreçleri ile birlikte ortaklık değer zinciri boyunca tedarikçi ve müşterileri de kapsayacak şekilde ele alınarak Sürdürülebilirlik Raporlarında ve CDP raporlarında paylaşılmaktadır. Ayrıca, Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 olarak sera gazı emisyonları, enerji yönetimi, su ve atık su yönetimi ile atık yönetimi

kaynaklı çevresel etkiler de son üç yıllık veriler şeklinde karşılaştırılabilir bir şekilde yıllık olarak yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporlarında ve CDP Raporlarında kamu ile paylaşılmakta ve çevresel göstergelerin artış ya da azalış durumları açıklanmaktadır.

Tekfen, 2021 yılında iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmalarına ağırlık vererek, net sıfıra geçiş planını şekillendirmek amacıyla “Tekfen Net Sıfır Yol Haritası” çalışmalarını başlatmıştır. Sera gazı emisyon azaltımı ile ilgili orta ve uzun vadeli hedefler, Bilim Tabanlı Hedefler Girişimi (Science Based Targets Initiative-SBTI) araçları kullanılarak 2020 yılında oluşturulmuştur.

Sunulan ürün ve hizmetler ile üçüncü taraf kaynaklı sera gazı emisyon hesaplamalarına ve bu tür emisyonların azaltılması için alınan aksiyonlara ilişkin bilgilere CDP raporlarından ulaşmak mümkündür. Aynı şekilde Grup Şirketlerinin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik olarak yürüttüğü projeler, bunların sağladığı çevresel fayda ve kazançlar, döngüsel ekonomi ve yalın üretim uygulamaları, enerji üretim ve tüketim verileri ile yenilenebilir enerji yatırımları, enerji verimliliği projeleri, su tüketimi, suyun geri dönüştürülmesi ve su kaynaklarının korunması, karbon kredisi ve fiyatlandırması gibi başlıklardaki bilgilere CDP İklim Değişikliği, CDP Su Güvenliği ve Sürdürülebilirlik Raporlarında yer verilmektedir. Bu raporlarda, çevresel verileri toplamak ve hesaplamak için kullanılan standart, protokol, metodoloji ve baz yıl ayrıntıları kamuya açıklanmaktadır.

Tekfen Holding, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (CEDBİK), Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNG) ve CDP Türkiye gibi sivil toplum kuruluşlarına üye olmak ve çeşitli çalışma gruplarına katılmak suretiyle çevresel konularda sektörel, bölgesel, ulusal ve uluslararası politika oluşturma süreçlerine katılmaktadır. Grup, çevresel bilgilerini geniş bir çerçevede web sitesi, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, CDP İklim Değişikliği Raporu, CDP Su Güvenliği Raporu ve UN Global Compact İlerleme Raporu yoluyla şeffaf bir şekilde paylaşmaktadır.

#### 4.3. Sosyal İlkeler

##### 4.3.1. İnsan Hakları ve Çalışan Hakları

Şirket ve alt yüklenicileri ile birlikte oldukça büyük bir topluluk olan Tekfen'in çalışma anlayışını; insan haklarına saygı duyan, çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve verimli bir iş ortamı sunan, kapsayıcı bir şirket olma kültürü şekillendirmektedir. Tekfen Holding, tüm iş süreçlerinde temel insan haklarına saygı duymakta; çocuk işçi ve zorla işçi çalıştırmamakta; tüm çalışanlarına eşit fırsatlar sunmakta; din, dil, yaş, renk, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik ve medeni durum gibi her türlü ayrımcılığın karşısında durmakta ve işe alım süreçlerinde fırsat eşitliği sağlamaktadır. Şirket'in İnsan Hakları Politikası web sitesinde yayınlanmaktadır. Grup Şirketlerinin tedarikçi ve alt yüklenicilerinin de insan ve çalışan hakları konusunda aynı paralelde hareket etmesi, Tedarik Zinciri Politikası ile sağlanmaktadır.

Tekfen Grup Şirketleri, kadınların iş hayatının her kademesinde görev almasını desteklemekte ve kadın istihdamını teşvik eden çeşitli projeleri hayata geçirmektedir. Aile içi şiddeti en temel insan hakları ihlali olarak gören Tekfen, 2020 yılında yayımladığı Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikası doğrultusunda, 2021 yılında çalışanlarına “7/24 Aile İçi Şiddet ile Mücadele Hattı” hizmetini sunmaya başlamıştır. Tekfen Vakfı da kadınlara alternatif gelir imkânları yaratmak amacıyla Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) iş birliği ile kadınlara mikro finans desteği vermektedir.

Tekfen'de iş yapış şeklinin temelini etik kurallar belirlemektedir. Grup, iş etiği kuralları ile rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konularında çalışanlarına yönelik eğitimler düzenlemektedir. Ulusal ve uluslararası mevzuata, Şirket içi prosedürlere ve etik kurallara uygun olmayan davranışlardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi amacıyla Holding ve Grup Şirketlerinde Hukuk birimlerinin koordinasyonunda çalışmalar yürütülmektedir. Tekfen Holding bünyesinde iş etiği kurallarının uygulanmasından ve takibinden sorumlu olan Etik Komitesi bulunmaktadır. Çalışanların etik kuralların ihlaline dair bildirimlerine yönelik olarak 2018 yılında “Etik Hat” devreye alınmıştır. Bu hatta gelen bildirimler bağımsız bir şirket tarafından toplanmakta ve yapılan değerlendirme sonucunda alınması gereken düzeltici ve önleyici uygulamalar Holding Etik Komitesi tarafından takip edilmektedir.

Grup Şirketlerinin iş güvenliği açısından riskli sektörlerde faaliyet göstermesinin de etkisiyle İş Sağlığı ve Güvenliği, Holding'in sürdürülebilirlik açısından en yüksek önceliğe sahip konusudur. Grup, çalışanlarının yanı sıra yüklenici ve alt yüklenicileri ile faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde “sıfır kaza” hedefi ile hareket etmektedir. Tekfen Grubu'nda İSG Yönetim Sistemi uluslararası standartlara göre kurulmuş ve uygulanmaktadır. Grup Şirketlerinin SEÇ Politikası kapsamında yürütülen faaliyetleri ve İSG performansları Holding tarafından sürekli takip edilmektedir. İSG önlemleri ve kaza istatistikleri, Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporları aracılığıyla şeffaflıkla paylaşılmaktadır.

Sürdürülebilirlik vizyonu kapsamında temel stratejik değer alanlarından biri olan Çalışanlar ve Toplum başlığı altında yer alan diğer bir başlık olan yetenek yönetimi, Grubun sürdürülebilirlik açısından çok yüksek öncelikli konuları arasında yer almaktadır. Tekfen Grup Şirketlerinde, yapılan işin ve farklı pozisyonların gerekliliklerine göre çalışanların mevcut ve gelecekteki gelişim ihtiyaçları planlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığına ilişkin çalışan etkinliği ve iç müşteri anketleri; eğitimler ve gelişim programları; çalışanlarla iletişim ve şikâyet yönetimi mekanizmaları Sürdürülebilirlik Raporu'nda kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Sendikalaşma hakkı, İnsan Hakları Politikası kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışanlara tanınan yan haklar, esnek çalışma ve iş etiği gibi konular ise Şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmektedir. Kişisel verilerin korunmasına dair Bilgi Güvenliği Politikası ile Kişisel Verilerin Korunması ve Gizlilik Politikası mevcut olup web sitesinden duyurulmaktadır. Çalışanlar, sürdürülebilirlik, İSG, çevre, etik ve bilgi güvenliği gibi konularda toplantılar ve online eğitimler yoluyla desteklenmekte olup, eğitim ile ilgili detaylı bilgiler Sürdürülebilirlik Raporu'nda paylaşılmaktadır.

Tekfen'in kuruluşundan bu yana sürdürdüğü sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetleri, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Tekfen, bir kurumsal vatandaş olarak ürettiği değerlerin bir bölümünü eğitime, toplumsal kalkınmaya, sosyal ve kültürel hayata katkı sağlayacak projelerle topluma aktarmayı yönetim anlayışının doğal bir parçası olarak kabul etmektedir. 2021 yılında ortak değer yaratma ilkesi çerçevesinde toplumsal yatırım alanları, sürdürülebilirlik vizyonundaki ana stratejik değer alanları ile ilişkilendirilerek, Tekfen Holding ve Grup Şirketleri Toplumsal Yatırım Yaklaşımı oluşturulmuş ve web sitesinde paylaşılmıştır. Tekfen, kurumsal sorumluluk projelerine doğrudan Tekfen Holding ya da Tekfen Vakfı üzerinden destek verdiği gibi, Grup Şirketleri de kendi hedef ve stratejileriyle uyumlu toplumsal yatırım projelerine kaynak ayırmaktadır. Grup Şirketlerinin toplumsal yatırım ve sosyal sorumluluk çalışmalarına dair bilgiler iç iletişim kanallarının yanı sıra Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporları aracılığıyla da kamu ile paylaşılmaktadır.

##### 4.3.2. Paydaşlar, Uluslararası Standartlar ve İnisiyatifler

Tekfen Holding'de paydaş öncelikleri, Paydaş Analizi ve Dış Trend Analizi yoluyla belirlenmiştir. Paydaş Analizi sürecinde, uluslararası paydaş katılımı standardı AA1000SE referans alınarak geniş çaplı bir anket yapılmış ve paydaşların Tekfen'den sürdürülebilirlik alanındaki öncelik ve beklentileri toplanmıştır. Dış Trend Analizi ile de küresel ve sektörel risk ve trendler analize dahil edilerek sektörler için önemli konu başlıkları belirlenmiştir. Öncelikli konular, dış trendler, riskler ve fırsatlar dahilinde her yıl gözden geçirilmektedir.

Müşteri bağlılığı, Grubun sürdürülebilirlik öncelikleri arasında en üst sıralarda yer almakta ve Sürdürülebilirlik Raporu'nda ayrı bir başlık olarak değerlendirilmektedir. Tekfen, müşterilerini uzun vadeli ilişki kurduğu stratejik ortakları olarak görmekte ve taahhütlerini eksiksiz yerine getirme prensibi ile kalite devamlılığını, müşterileri ile arasındaki köprünün temeli saymaktadır. Tüm Grup Şirketlerini kapsayan standart bir müşteri şikâyeti yönetimi politikası bulunmamakla birlikte, müşteri bağlılığını artırmaya yönelik hedefler sürdürülebilirlik yol haritasında yer almakta ve ölçülebilen müşteri memnuniyet oranlarına Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmektedir. Paydaşlarla iletişimi sürekli kılmak için kullanılan yöntemlere ilişkin bilgiler de Sürdürülebilirlik Raporu ekinde mevcuttur.

Tekfen Holding, sürdürülebilirlik alanında CDP ve GRI standartlarına uygun raporlama yapmakta olup, 2016 yılından bu yana Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaktadır. Şirket'in sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusundaki aksiyon adımlarının yer aldığı Yol Haritası hazırlanırken uluslararası standartların yanı sıra diğer global endekslerin de değerlendirme kriterleri referans alınmıştır. Tekfen Holding, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler (UN Global Compact) imzacısı ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD) Türkiye'deki bölgesel ağı olan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) üyesidir. Diğer tüm üyelikler Sürdürülebilirlik Raporu içerisinde kamuya açıklanmaktadır.

#### 4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi amacıyla 2018 yılında yapılan Önceliklendirme Analizi sırasında diğer paydaş gruplarının yanı sıra menfaat sahiplerinin de bu konudaki görüş ve beklentileri alınmış ve sürdürülebilirlik stratejisi belirlenirken bu sonuçlardan yararlanılmıştır.

İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde inşa eden ve 2018 yılından itibaren “Geleceğin Temelinde” sürdürülebilirlik vizyonu ile faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiren Tekfen Holding, sürdürülebilirlik stratejisini ve anlayışını geniş bir tabana yaymak amacıyla sürdürülebilirlik çalıştayları düzenlemekte; çevre, iş sağlığı ve güvenliği, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, iş etiği, insan hakları ve aile içi şiddet gibi konularda Şirket politikaları doğrultusunda farkındalık çalışmaları yürütmekte; sosyal sorumluluk ve toplumsal yatırımı odaklı faaliyetlerini Ortak Değer Yaratma (Creating Shared Value - CSV) yaklaşımı çerçevesinde geliştirerek, çalışanlarına ve paydaşlarına yönelik sürdürülebilirlik ve bunun önemi hakkındaki farkındalığın artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Kurumsal yönetim çalışmaları kapsamında, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda uluslararası standartlara uyum sağlanmaktadır. Uygulanan uluslararası standartlar ile üye olunan ve/veya desteklenen kuruluşlar Sürdürülebilirlik Raporlarında paylaşılmaktadır.

## Bölüm V

## İç Denetim

Tekfen Holding A.Ş. ve Grup bünyesindeki tüm şirketlerin iç denetim faaliyetleri Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, tüm iç denetim faaliyetlerini uluslararası standartlar ve Grup içi yeknesak uygulamalar çerçevesinde yürütmektedir. Holding İç Denetim Direktörlüğü, iç denetim faaliyetlerinin bağımsız ve objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için Holding Denetimden Sorumlu Komite aracılığı ile Holding Yönetim Kurulu’na bağlıdır. İç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi çalışmaları Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü’nün koordinasyonunda yürütülmektedir. İç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi, iç denetim fonksiyonu tarafından gerçekleştirilmektedir.

Holding İç Denetim Direktörlüğü; iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin işleyişini bir bütün olarak incelemek ve çalışma sonuçlarını Holding Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri ile paylaşmakla sorumludur.

Yıllık iç denetim planlarının hazırlanmasında risk değerlendirmesi sonucu öne çıkan denetim alanları plana dahil edilir. İç Denetim Direktörlüğü, yıl içinde riskli olarak öne çıkan konularda denetim planının revize edilmesinde Kurumsal Risk Yönetimi faaliyet sonuçlarından da yararlanır. İç denetim faaliyetleri, uluslararası iç denetim standartları, ilgili kanun ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yürütülür.

Holding Denetimden Sorumlu Komite, iç denetim fonksiyonunun uluslararası iç denetim standartlarında tariflenen tanıma uygun faaliyet gösterip göstermediğinin gözetiminden de sorumludur. Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, İç Denetim Raporlarını ilgili şirket Yönetim Kurulları ve Denetimden Sorumlu Komite ile paylaşmakta, iç denetim faaliyet sonuçları hakkında 3’er aylık dönemlerde Denetimden Sorumlu Komite’ye bilgi vermektedir.

## Bölüm VI

## Hukuki Açıklamalar

#### 6.1. Ortaklık Yapısı

Genel Kurul Toplantılarında her 1 TL nominal değerdeki hissenin bir oy hakkı vardır. Şirketimiz sermayesinde imtiyazlı pay bulunmamaktadır.

#### 6.2. Şirket aleyhine açılan ve Şirket’in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiler

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındakiler dahil olmak üzere, Şirketimizin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirketimiz aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır.

#### Diğer

Faaliyet gösterilen ülkelerde uygulanan iktisadi, mali ve sosyal politika değişiklikleri ile ulusal ve uluslararası emtia piyasalarındaki fiyat dalgalanmaları da Grubun faaliyet kârlılığını etkileyebilir.

#### 6.3. Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri

Yoktur.

#### 6.4. Şirketimiz ve Bağlı Ortaklıklarımızın Şirket Faaliyetlerini Önemli Ölçüde Etkileyecek Yönetim ve Faaliyet Değişiklikleri

Şirketimizin ve bağlı ortaklıklarının faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyet değişikliği bulunmamaktadır. Şirketimiz tarafından ilgili mevzuat kapsamında yapılan özel durum açıklamalarına ise <http://www.kap.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

#### 6.5. Şirketin yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları

Şirket’in danışmanlık hizmeti aldığı kurumlarla arasında herhangi bir çıkar çatışmasına sebep olacak bir ilişki bulunmamaktadır.

#### 6.6. Pay Sahiplerinin Gündeme Madde Konulmasına İlişkin Talepleri Hakkında Bilgi

Ortaklık pay sahiplerinin, gündeme madde konulmasına ilişkin Yatırımcı İlişkileri Bölümü’ne yazılı olarak iletmış oldukları talepleri, Yönetim Kurulu’nun ortakların gündem

| ORTAĞIN ADI                             | Pay Adedi             | (%)           |
|-----------------------------------------|-----------------------|---------------|
| Meltem Berker                           | 43.561.220,98         | 11,77         |
| Şebnem Berker                           | 43.561.121,45         | 11,77         |
| <b>Berker Ailesi - Toplam</b>           | <b>87.122.342,43</b>  | <b>23,54</b>  |
| Cansevil Akçağlılar                     | 24.611.073,57         | 6,65          |
| <b>Akçağlılar Ailesi - Toplam</b>       | <b>24.611.073,57</b>  | <b>6,65</b>   |
| Ali Nihat Gökyiğit Mirasçıları          | 21.775.172,17         | 5,89          |
| Ali Nihat Gökyiğit Yatırım Holding A.Ş. | 32.868.939,45         | 8,88          |
| ANG Vakfı                               | 18.843.829,73         | 5,09          |
| <b>Gökyiğit Ailesi - Toplam</b>         | <b>73.487.941,35</b>  | <b>19,86</b>  |
| Halka Açık                              | 184.778.642,65        | 49,95         |
| <b>GENEL TOPLAM</b>                     | <b>370.000.000,00</b> | <b>100,00</b> |

önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır. 2023 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul Toplantısı için böyle bir talep iletilmemiştir.

## Bölüm VII

## Tekfen Holding A.Ş. Kâr Dağıtım Politikası

Şirketimizin kâr dağıtım kararları, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Düzenleme ve Kararları, Vergi Yasaları, ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Şirketimizin Esas Sözleşmesi dikkate alınarak aşağıdaki esaslara göre belirlenecektir.

#### 1. Holding Esas Sözleşmesi’nin 27’nci maddesi çerçevesinde;

Holding’in genel giderleri ile muhtelif amortisman gibi Holding’ce ödenmesi veya ayrılması zorunlu olan miktarlar ile Holding tüzel kişiliği tarafından ödenmesi zorunlu vergiler, hesap dönemi sonunda tespit edilen gelirlerden indirildikten sonra, geriye kalan ve yıllık bilançoda gözüken net dönem kârından, varsa, geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra, sırasıyla aşağıda gösterilen şekilde tevzi olunur. Net dönem kârının taksiminde Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tebliğlerine uyulur.

#### Genel Kanuni Yedek Akçe:

a) %5 kanuni yedek akçe ayrılır.

#### Birinci Kâr Payı:

b) Kalandan, varsa yıl içinde yapılan bağış tutarlarının ilavesi ile bulunacak meblağ üzerinden, Sermaye Piyasası Kurulu’nca saptanan oran ve miktarın altında olmamak kaydıyla en az %30 oranında birinci kâr payı ayrılır.

c) Kalanın en fazla %3’ü oranına kadar kısmı intifa senedi sahibi Tekfen Eğitim Sağlık Kültür Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı’na tahsis olunur.

d) Yukarıdaki indirimler yapıldıktan sonra Genel Kurul, kalan kârın %2’yi aşmayacak oranda kâr payının Yönetim Kurulu Üyelerine (Yönetim Kurulu’nca uygun görülecek nispetler ve esaslar dahilinde) dağıtılmasına karar verme hakkına sahiptir.

#### İkinci Kâr Payı:

e) Net kârdan, a, b, c ve d bentlerinde belirtilen meblağlar düşüldükten sonra kalan kısmı, Genel Kurul, kısmen veya tamamen ikinci kâr payı olarak dağıtmaya veya kendi isteği ile yedek akçe olarak ayırmaya yetkilidir.

#### Genel Kanuni Yedek Akçe:

f) Türk Ticaret Kanunu’nun 519. maddesinin 2. Fıkrasının (c) bendi ile aynı maddenin 3. fıkrası hükmü Holding hakkında uygulanmaz.

g) Yasa hükmü ile ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça, Esas Sözleşme’de pay sahipleri için belirlenen birinci kâr payı, nakden ve/veya pay biçiminde dağıtılmadıkça, başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve kâr payı dağıtımında kurucu ve adi intifa senedi sahiplerine, Yönetim Kurulu Üyelerine kâr payı dağıtılmasına karar verilemez.

h) Kâr payı dağıtım tarihi itibarıyla, mevcut payların tümüne, bunların ihraç ve iktisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır. Senelik kârın, ortaklara hangi tarihte ve ne şekilde dağıtılacağı Yönetim Kurulu’nun teklifi üzerine, Genel Kurul tarafından, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine ve Sermaye Piyasası Mevzuatı’na uygun olarak kararlaştırılır. Esas Sözleşme hükümlerine uygun olarak dağıtılan kâr, geri alınamaz.

#### 2. Kâr payı ödemelerinin yeri ve zamanı hususunda Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine uyulur.

#### 3. Holding Esas Sözleşmesi’nin 28’inci maddesi çerçevesinde, Holding Genel Kurulu’nun ilgili yılla sınırlı olmak üzere Yönetim Kurulu’na yetki vermesi halinde kâr payı avansı dağıtılabılır. Bu konuda, Sermaye Piyasası Mevzuatı’na uygun hareket edilir.

Şirketimizin son 5 yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu kâr dağıtımına ilişkin bilgiler bir sonraki sayfada verilmiştir.

| KÂR DAĞITIMI                                    | 2019        | 2020                                                    | 2021        | 2022        | 2023                                 |
|-------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------------|
|                                                 | (2018 için) | (2019 için)                                             | (2020 için) | (2021 için) | (2022 için)                          |
| Konsolide Net Kâr (bin TL)                      | 1.403.061   | 1.420.750                                               | -60.125     | 855.614     | 3.475.269                            |
| Hissedarlara Dağıtılan Toplam Kâr Payı (bin TL) | 421.526     | 426.492                                                 | -           | 256.688     | 1.042.582                            |
| Temettü oranı                                   | 30%         | 30%                                                     | -           | 30%         | 30%                                  |
| Hisse başına temettü miktarı (TL)               | 1,1392      | 1,1527                                                  | -           | 0,6938      | 2,8178                               |
| Ödeme Tarihi                                    | 02.04.2018  | 27.04.2020 (%15)<br>24.09.2020 (%10)<br>05.01.2021 (%5) | -           | 26.04.2022  | 12.04.2023 (%15)<br>10.05.2023 (%15) |

## Bölüm VIII

### Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

Değerli Ortaklarımız,

Tekfen'in kurucu ortaklarından, değerli büyüğümüz, mümtaz insan Sayın Ali Nihat Gökyiğit'i ebediyete uğurladığımız 2023'ü acı bir yıl olarak geride bıraktık. Kendisini her zaman özlemle ve saygıyla anacağız. Yılın hemen başında yaşanan ve resmi rakamlara göre 50 binden fazla vatandaşımızın kaybına yol açan Kahramanmaraş depremleri de, toplumsal ve psikolojik etkilerinin yanı sıra Türkiye ekonomisi için de sarsıcı oldu. Tüm Türkiye gibi, biz de Tekfen olarak, ilk günden itibaren bölgedeki arama kurtarma çalışmalarının yanı sıra depremzedelerin barınma, hijyen ve beslenme başta olmak üzere her türlü ihtiyacının giderilmesi için seferber olduk.

Dünyamız da 2023 yılında zorlu bir süreçten geçti. Pandeminin ardından gelen Rusya-Ukrayna Savaşı, dengesini bulmaya çalışan küresel ekonomiyi yeni bir bunalımın eşiğine getirdi. 2023 yılı sonbaharında patlak veren İsrail-Hamas çatışması da mevcut belirsizlik ve endişeleri derinleştirdi. Ekonomik olarak 2023, karamsar senaryoların ve izlenen sıkı para politikaları nedeniyle küresel bir durgunluğa yol açma ihtimalinin konuşulduğu bir yıldı. Buna rağmen birçok ülke beklentilerin üzerinde bir büyüme sergilerken, enflasyon da düşüş eğilimine girdi. Gelişmeler, yumuşak iniş ve beklenenden daha hızlı bir toparlanmanın işareti olarak algılandı. Özellikle yılın ikinci yarısında enerji ve emtia fiyatları pandemi öncesindeki seviyelerine yaklaştı.

Genel olarak ekonomideki iyileşme umut verici olsa da, sıkı finansal koşullar, zayıflayan ticaret hacmi ve güvensizlik ortamı büyüme üzerinde baskı yarattı. 2023'te büyüme oranları birçok ülkede 2022'nin gerisinde kaldı, imalat sanayi üretimi de dünya genelinde zayıfladı. OECD, 2023'te %3,1 olarak gerçekleşen küresel ekonomik büyümenin 2024'te %2,9'a gerileyeceğini ve 2025'te yeniden %3'e yükseleceğini öngörüyor.

Türkiye ekonomisi açısından deprem ve Mayıs ayındaki genel seçimler belirleyici oldu. Seçimlere kadar izlenen düşük faiz politikası, yüksek enflasyona ve TL'nin aşırı değer kaybına

neden olsa da güçlü bir büyüme getirdi. Seçim sonrasında değişen ekonomi yönetimi paralelinde politika faizi %8,5'ten %45'e yükseldi; vergi ve harçlarda da artışlara gidildi. Bu gelişmelerin etkisiyle yeniden yükselişe geçen enflasyon yılı 64,77 seviyesinde kapattı. Türkiye ekonomisi 2023 yılının tamamında %4,5 oranında büyüme kaydederek, dünya ve G20 ülkeleri ortalamalarının üzerine çıktı.

Türkiye ekonomisinin itici güçlerinden biri olan ihracat, global pazarlardaki daralma nedeniyle büyümeye beklenen katkıyı sağlayamadı. 2023'te dış ticaret açığı 106 milyar ABD doları oldu. Önemli bir ihracat kalemi olan yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinde ise bir önceki seneye göre yaklaşık %40'lık bir büyüme ile 27,4 milyar ABD dolarlık proje hacmine ulaşıldı. Yurt dışı teknik müşavirlik sektöründe de 233,4 milyon ABD doları gelir elde edildi. Sektördeki bu büyümeye karşın yatırımları kısıtlayan yüksek enflasyon, ekonomik durgunluk, düşük petrol fiyatları ve jeopolitik riskler, küresel inşaat sektörünün önünde engel teşkil etmeye devam ediyor. Son dönemde emtia ve enerji fiyatları görece dengelenmiş olsa da, küresel ekonomik istikrar yeniden sağlanıncaya kadar büyük proje yatırımlarındaki yavaşlamanın devam etmesi öngörülmüyor.

Bu kısıtlayıcı koşullarda Tekfen İnşaat 2023 yılında bir yandan elindeki projeleri en verimli şekilde sonlandırmaya yoğunlaşırken, Ortadoğu ve Avrupa'daki hedef pazarlara yönelik teklif çalışmalarına da hız verdi. Tekfen Mühendislik de 2023 yılında yurt içinde ve yurt dışında aldığı önemli projelerle portföyünü güçlendirdi. Gerek Tekfen İnşaat gerekse Tekfen Mühendislik, 2023 yılında ENR dergisinin “Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi” ve “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listelerine girerek, Tekfen'i her iki listede birden yer alan tek Türk şirketi yaptı.

Öte yandan, yeni Stratejik Planımız doğrultusunda Taahhüt Grubumuzun altındaki üretim imkânlarının birleştirilerek daha verimli hale getirilmesi hedefiyle 2023 yılında Tekfen İmalat A.Ş. ile Ceyhan İmalat Tesisi birleştirildi. Aynı plan çerçevesinde yenilenebilir enerji bir iş kolu olarak Grubumuzun gündemine girdi. Yeşil hidrojen ve yeşil amonyak başta olmak üzere, Tekfen'in farklı iş kollarındaki faaliyetleri arasında sinerji yaratacak ve Gruba yeni fırsat alanları sunacak yeni yatırımlar için planlama çalışmalarına

başlandı. Tekfen Holding'in organizasyonunun sadeleştirilmesi ve odaktaki büyüme alanlarına göre yeniden yapılandırılması kapsamında da tüm faaliyetlerimiz Mühendislik ve Taahhüt Grubu, Tarımsal Sanayi Grubu ve Yatırım Grubu olarak üç ana başlık altında toplandı.

Tarımsal Sanayi alanındaki faaliyetlerimiz 2023 yılında da Tekfen'in lokomotif iş alanlarından biri olmayı sürdürdü. Grubun çatı şirketi olan Toros Tarım, küresel konjonktürden kaynaklanan zorluklarla ve özellikle gübre ihracatına getirilen kısıtlamalarla dolu bir yılı geride bıraktı. Küresel ölçekte gübre ve gübre hammaddesi fiyatlarındaki oynaklığın yanı sıra özellikle sektördeki arz-talep dengesinin tam bir istikrara kavuşmamış olması, sektör için riskler yaratmaya devam ediyor. Son yıllarda hammadde ve enerji fiyatları nedeniyle artan gübre fiyatlarının yanı sıra 2023'te kredi faizlerinin yükselmesi ve deprem, çitçinin alım gücünü olumsuz etkiledi. Toros Tarım, 2023 yılında bir önceki yıla paralel şekilde toplam 1,6 milyon ton satış gerçekleştirdi.

Tarımsal üretimin karşısındaki en önemli risklerden biri olan iklim değişikliği 2023 yılında etkisini artırarak sürdürdü. Verilere göre 2023, bugüne kadar kayıtlara geçen en sıcak yıl oldu. Kuraklık, sıcak hava dalgaları, fırtınalar ve aşırı yağışlar gibi risklerin günden güne arttığını açıkça gözlemliyoruz. Bu gerçeğe karşın bilim insanları, iklim değişikliğiyle mücadelede atılan adımların yetersiz kaldığına ısrarla dikkat çekiyor. Dünyamızın geleceğini tehdit eden bu risk, COP28 İklim Değişikliği Konferansı'nın da ana gündem maddeleri arasındaydı. Zirvede, dünyamızın geleceği adına fosil yakıtlardan uzaklaşma gereği konusunda 200 ülke arasında fikir birliğine varıldı.

Artık dönüşü olmayan bu yolda Tekfen olarak kendimizi doğru bir şekilde konumlandırmamız, tüm faaliyet alanlarımızı iklim değişikliği ile mücadele ve sürdürülebilir bir gelecek adına yeniden gözden geçirmemiz, hedeflerimizi ve iş modellerimizi hızla değişen koşullar ve riskler doğrultusunda dönüştürmemiz, her şirket gibi Tekfen Grubu'nun geleceği adına da hayati önem taşıyor. Bu bakış açısıyla hazırladığımız yeşil ekonomi odaklı yeni stratejik planımız, bu açıdan daha güvenli yarınlara ulaşmak için bize bir yol haritası sunuyor.

Her üçü de Hakk'ın rahmetine kavuşmuş olan kurucularımız Necati Akçağlılar, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit'in bize emanet ettiği ilke ve idealler, bu dönüşümde de ilham kaynaklarımız olmaya devam edecek. Grubumuzun sahip olduğu değerli insan kaynağının yanı sıra engin deneyim ve birikimlerinin, yeni yol haritamıza ve yeşil dönüşüm başta olmak üzere yeni hedeflerimize uygun şekilde seferber edilmesi ve yeni iş modellerinin uygulamaya konulmasıyla, Tekfen'i başarılı bir şekilde yeniden Türkiye'nin örnek şirketlerinden biri haline getirmek ve tüm paydaşlarımız için değer yaratmak yeni faaliyet dönemimizde de temel hedefimiz olacak.

Saygılarımla,

**Zekeriya Yıldırım**  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Bölüm IX

### Kâr Dağıtım Teklifi

2023 yılında, SPK mevzuatı ve standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç 1.750.243.000 TL vergi öncesi zararı (VUK'a göre enflasyon düzeltmesine tabi tutulmuş yasal kayıtlara göre 1.976.240.604,91 TL vergi öncesi kârı) hasıl olmuştur.

Dönemin mali mükellefiyetleri için hesaplanan vergi karşılığı sonrasında SPK standartlarına göre 1.149.757.000 TL net dönem zararı (VUK'a göre enflasyon düzeltmesine tabi tutulmuş yasal kayıtlara göre 1.887.667.069,31 TL net dağıtılabilir dönem kârı) hasıl olmuştur. Şirketimiz Esas Sözleşmesi'nin 27'nci maddesi gereğince; dönem içinde yapılan 12.281.000 TL tutarındaki bağışların eklenmesi sonrasında da SPK standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç temettü hesabına konu olacak dönem kârı oluşmaması ve 1.137.476.000 TL zarar açığa çıkması nedeniyle 2023 faaliyet dönemi için kâr dağıtımı yapılmaması,

hususlarının 13 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirilecek Olağan Genel Kurul'un onayına sunulmasına karar vermiştir.