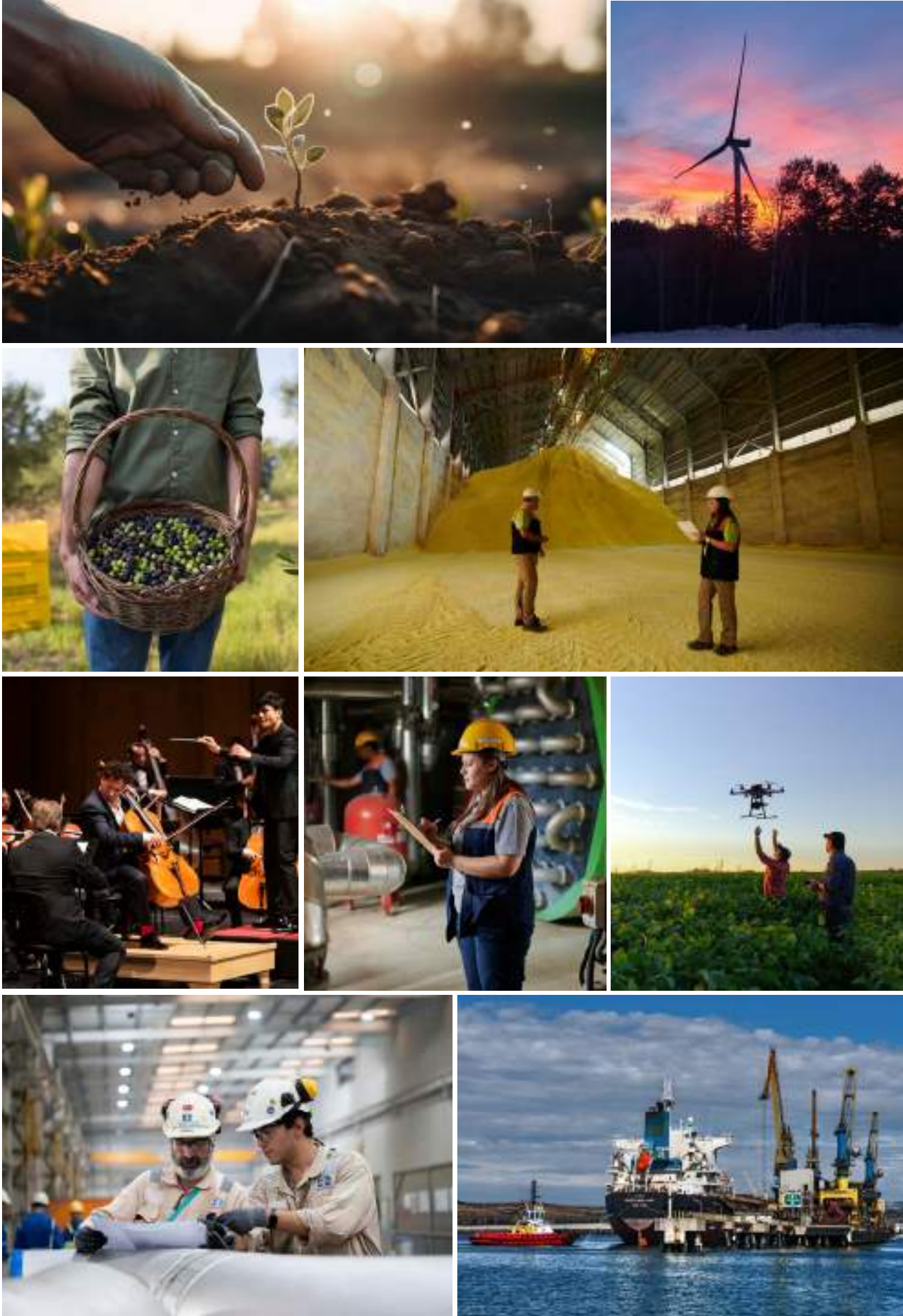

Tekfen Holding

Faaliyet Raporu 2024



İçindekiler

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

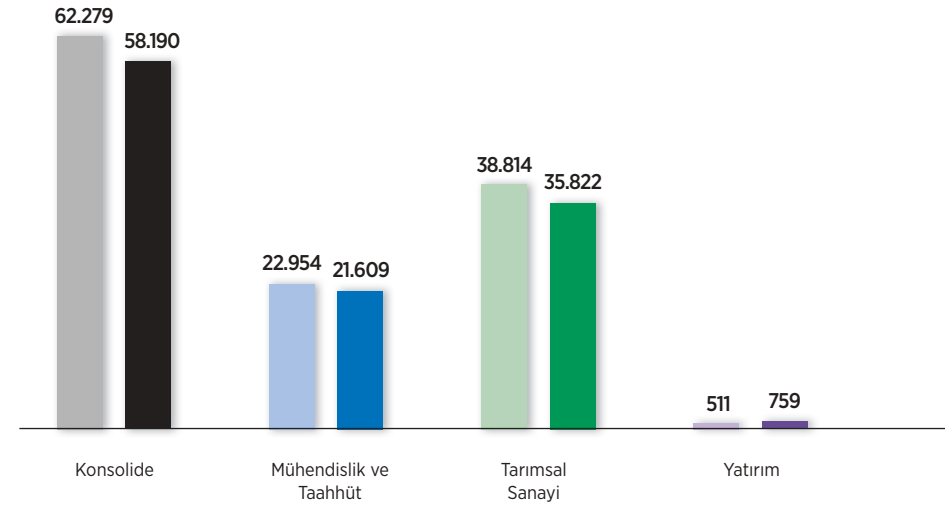
Temelleri 1956 yılında üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, yarattığı değer ve istihdamla Türk ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biridir. Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında borsada işlem görmekte olan Tekfen Holding, faaliyetlerini Mühendislik ve Taahhüt, Tarımsal Sanayi ve Yatırım olmak üzere üç ana başlık altında toplanan 38 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

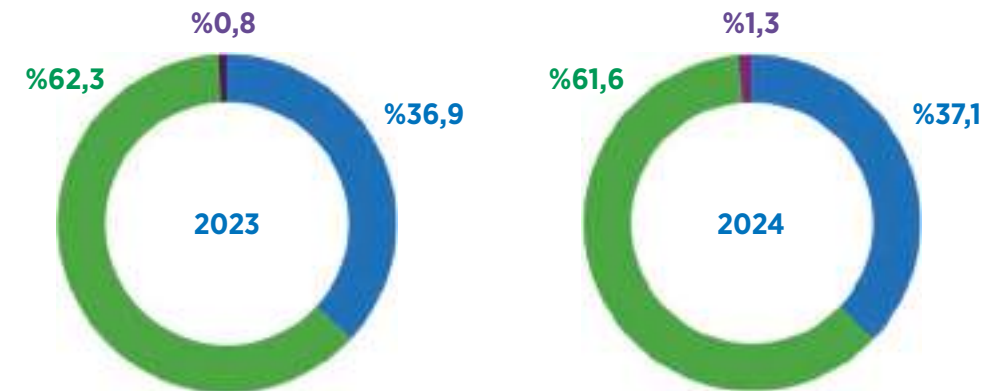


Tüm tutarlar, 31 Aralık 2024 tarihindeki satın alma gücüne göre ifade edilmiştir.

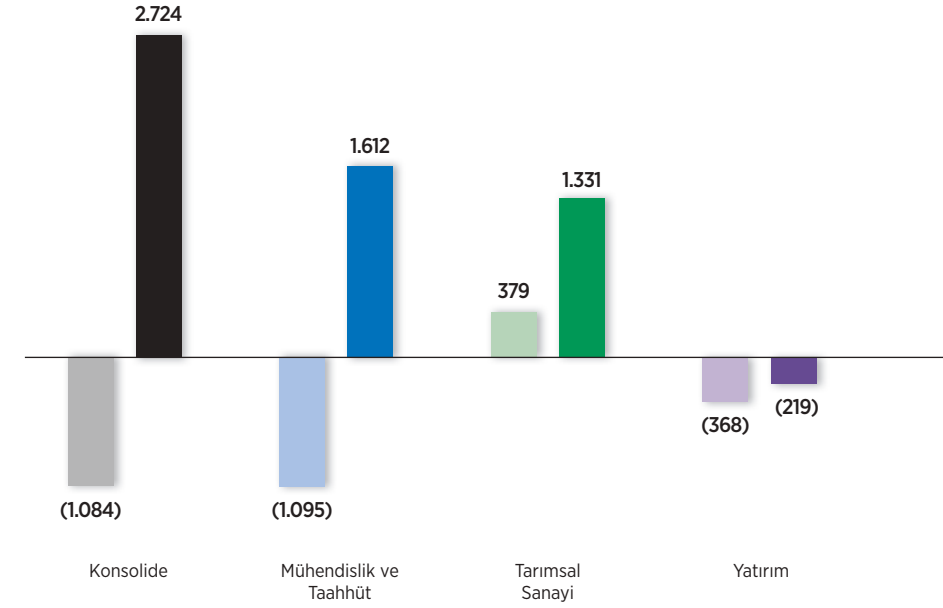
Satış Gelirleri (Konsolide milyon TL)



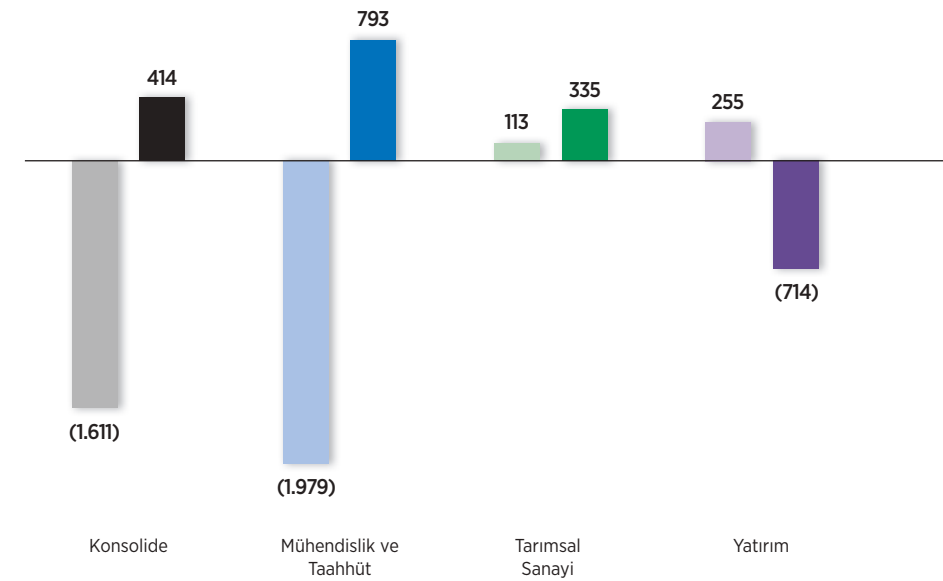
Satış Gelirleri Dağılımı (%)



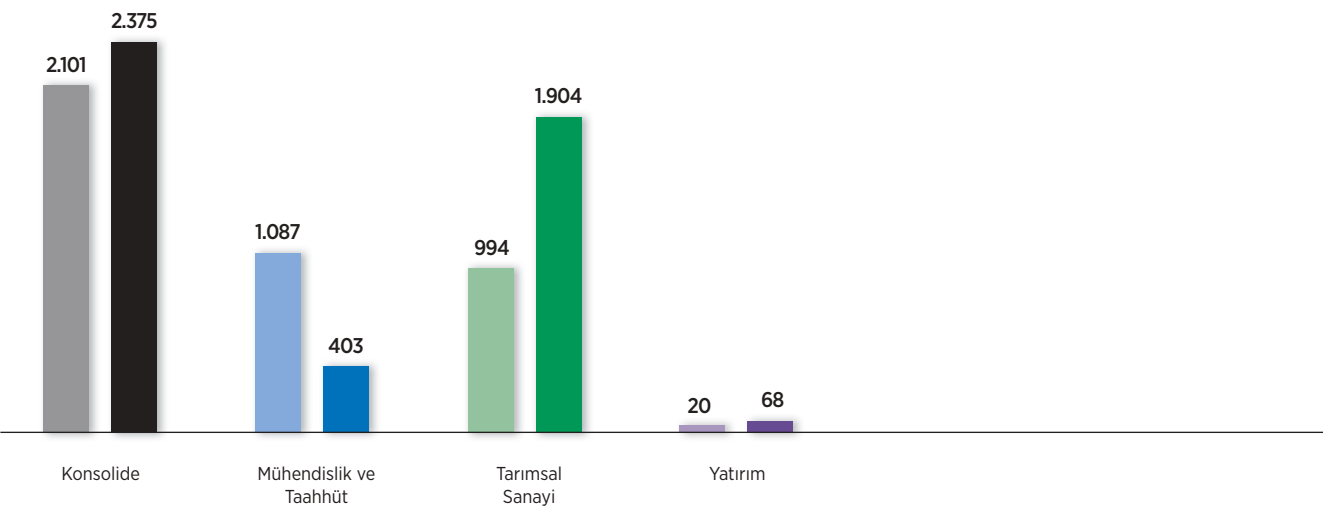
FAVÖK (Konsolide milyon TL)



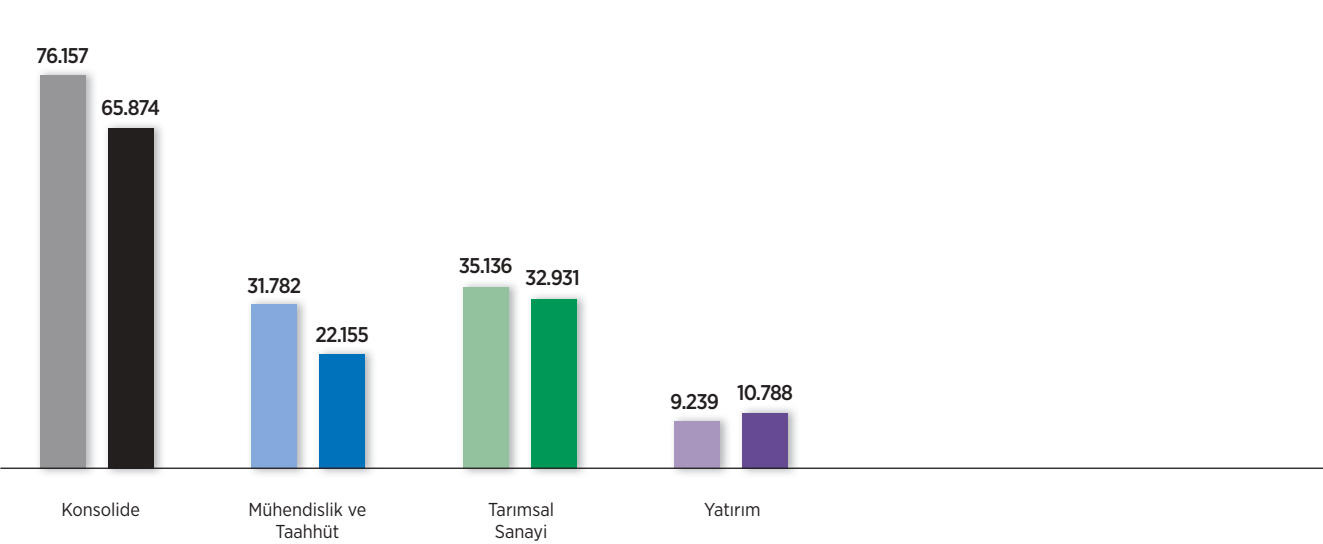
Net Dönem Kâr/Zarar (Konsolide milyon TL)



Yatırım (Konsolide milyon TL)



Toplam Aktif (Konsolide milyon TL)



Çalışan Sayısı



ÖZET BİLANÇO (bin TL)	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Dönen Varlıklar	29.228.663	39.573.902
Duran Varlıklar	36.645.137	36.582.862
Toplam Varlıklar	65.873.800	76.156.764

Kısa Vadeli Yükümlülükler	27.135.315	39.617.631
Uzun Vadeli Yükümlülükler	7.857.130	4.729.800
Ana Ortaklığa ait Özkaynaklar	30.465.878	31.319.933
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	415.477	489.400
Toplam Kaynaklar	65.873.800	76.156.764

ÖZET GELİR TABLOSU (bin TL)	1 Ocak - 31 Aralık 2024	1 Ocak - 31 Aralık 2023
Hasılat	58.189.882	62.279.333
Brüt Kâr	5.977.837	1.774.386
Esas Faaliyet Kârı (Zararı)	(160.717)	(5.198.061)
Vergi Öncesi Kâr	346.233	(2.493.796)
Net Dönem Kârı	413.726	(1.611.104)

ÖNEMLİ ORANLAR	31 Aralık 2024	31 Aralık 2023
Likidite		
Cari Oran	1,08	1,00
Pasif Yapısı ve Borçluluk		
Toplam Yükümlülükler / Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	1,15	1,42
Kısa Vadeli Yükümlülükler / Toplam Yükümlülükler	0,78	0,89

	1 Ocak - 31 Aralık 2024	1 Ocak - 31 Aralık 2023
Kârlılık		
Brüt Kâr Marjı	%10,27	%2,85
FAVÖK Marjı	%4,68	%-1,74
Dönem Kâr (Zarar) Marjı	%0,71	%-2,59

Net Nakit Hesaplaması	(Bin TL)
Nakit ve Nakit Benzerleri	9.440.402
Finansal Yatırımlar (*)	2.466
Kısa Vadeli Borçlanmalar	(5.307.817)
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	(1.682.049)
Uzun Vadeli Borçlanmalar	(6.163.879)
TFRS 16 Düzeltme Etkisi	226.942
TFRS 9 Düzeltme Etkisi	2.664
31 Aralık 2024 İtibarıyla Net Nakit	(3.481.271)

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

**Tekfen Holding
Yönetim Kurulu**



Mehmet N. Erten
Başkan



Murat Gigin
Başkan Vekili



Ömer İsmail Tanrıöver
Başkan Vekili



Işık Zeynep Defne Akçağlılar
Üye



Sinan K. Uzan
Üye



Zeki Ziya Sözen*
Üye



Şevki Acuner
Bağımsız Üye



Hamit Sedat Eratalar
Bağımsız Üye



Ahmet Aydın Müderrisoğlu
Bağımsız Üye



Ayşe Selen Kocabaş
Bağımsız Üye

**Tekfen Holding
Üst Yönetim**



Hakan Göral
Grup Şirketler Başkanı



Ahmet Eren*
Holding Başkan Yardımcısı,
Tarımsal Sanayi Grubu



Hakan Dünder
Holding Başkan Yardımcısı,
Mali İşler



Erhan Hersek
Holding Başkan Yardımcısı,
İnsan Kaynakları

* Ahmet Eren, 31.12.2024 tarihinde görevinden ayrılmıştır.

* Zeki Ziya Sözen, 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

“2024 yılında küresel ve yerel olarak belirsizliklerin egemen olduğu bir ortamda Tekfen olarak ihtiyatlı ama yol haritası belirli bir stratejik plan doğrultusunda ilerlememizi sürdürdük ve stratejik önceliklerimizin hemen hepsinde önemli ilerlemeler kaydettik.”



Değerli Ortaklarımız,

2024 yılında dünya, birçoğu Türkiye'nin yakın coğrafyasında yaşanan önemli politik belirsizlik ve sorunlarla meşgul oldu. Kuzeyimizde Rusya'nın Ukrayna'yı işgali ile başlayan süreç, ne yazık ki dünya barışını tehdit etmeye devam ediyor. Bununla birlikte güneyimizde ise, İsrail'in Gazze'yi işgal etmesi ve sonrasında İran'ın konuya müdahil olması, küresel siyasi tansiyonun ciddi şekilde yükselmesine neden oldu. Yılın büyük bölümünde devam eden Suriye'deki iç savaş, aralık ayında muhalefet kuvvetlerinin beklenmedik bir hızla Şam'ı ele geçirmesi ve rejimi devirmesiyle sona erdi ve yerini yeni bir bilinmeze bıraktı. Suriye'de 50 yılı aşkın bir süredir hüküm süren Esad rejiminin düşmesi, bölgedeki ve dünyadaki güç dengesini yeniden şekillendirecek.

Avrupa kıtasında baş gösteren siyasi istikrarsızlık 2024 boyunca dikkat çekti. COVID-19 pandemisi sonrası dünyayı saran enflasyonist ortam, Avrupa ekonomisinin yaşadığı zorluklar ve Rusya-Ukrayna Savaşı'nın getirdiği yükler Avrupalıların siyasi yönelimlerini aşırı sağa doğru yönlendiriyor. Avrupa'nın iki güçlü ülkesi Almanya ve Fransa'da yaşanan hükümet krizleri, AB karşıtı hareketlerin güç kazanmasına yol açarak eski kıtanın geleceği hakkındaki endişeleri artırıyor. 2024 yılında da beklenen ivmeyi yakalayamayan Avrupa ekonomisi güç kaybetmeye devam etti. Belirsizliklerin hâkim olduğu bu konjonktürde, ABD'deki başkanlık seçimleri ve Donald Trump'ın aralık ayında ikinci kez başkanlığı kazanması yıla damga vuran gelişmeler arasında yer aldı. 20 Ocak'ta Beyaz Saray'daki ikinci dönemine başlayan Başkan Trump'ın göreve gelir gelmez imza attığı kararlar, “Trump 2.0” adı verilen bu dönemin ticaret savaşları başta olmak üzere dünyada siyasal ve ekonomik türbülanslara yol açabileceğine dair endişeleri artırdı.

2024 yılında dünya ekonomisinin ana gündemini, COVID-19 döneminde küresel çapta uygulanan genişlemeci maliye ve para politikalarının sonucu olan enflasyon sorununa karşı verilen mücadele oluşturdu. Yüksek enflasyonu düşürmek

için 2022 yılında başlanan faiz artışları 2024 yılında önce durdurularak, ardından da kademeli şekilde düşürülerek normalleşmeye dönüşün sağlanmasına çalışıldı. OECD'nin aralık ayında yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'na göre, küresel ekonomi 2024 yılında yüzde 3,2 oranında büyüme kaydetti. Bu büyüme, özellikle ABD ve Çin'deki güçlü büyüme sayesinde gerçekleşti. Çin, yüzde 5'lik büyüme hedefini desteklemek amacıyla pandemiden bu yana en kapsamlı teşvik paketini açıkladı.

Sıkı parasal koşullarda bile küresel ekonominin direncini korumasına ve resesyon korkularının gerçekleşmemesine rağmen IMF, ekim ayında yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'nda, büyümenin gelecek yıllarda da zayıf kalacağına ve orta vadede aşağı yönlü risklerin küresel büyüme görünümünü bozabileceğine dikkat çekti. Dolayısıyla yavaşlayan küresel ekonominin, yeniden COVID-19 öncesindeki dinamizmine kavuşması için henüz yeterli şartlar sağlanmamış görünüyor.

Tüm bu süreçte, özellikle gelişmekte olan ülkeler ekonomik istikrarlarını sağlamakta zorlandı. Türkiye ekonomisi de kırılgan yapısı nedeniyle birçok yerel ve uluslararası gelişmenin etkilerini yoğun şekilde hissetti. Yüksek enflasyon ile mücadele etmek ve volatil bir seyir gösteren döviz kurlarını yeniden istikrara kavuşturmak amacıyla 2023 yılının ikinci yarısından itibaren hem fiyat hem de finansal istikrarı ortodoks politikalarla sağlamayı amaçlayan bir ekonomi programı uygulamaya konuldu. Program kapsamında alınan para ve maliye politikası tedbirleri, 2024 yılındaki tüm ekonomik gelişmeler ve finansal piyasa hareketleri üzerinde etki gösterdi. Bu çerçevede 2024 yılı, faiz oranlarının ciddi şekilde yüksek seyrettiği, böylece yabancılara TL karşısında değer artış hızının ivme kaybettiği, bu kez ekonomik büyüme hızının da giderek yavaşladığı ve cari işlemler açığının ciddi şekilde daralma gösterdiği bir yıl olarak tarihe geçti. Bu kapsamda, ağırlıklı olarak ihracata yönelik çalışan firmalar, enflasyon oranı ile döviz kuru artış hızı arasındaki makasın açılmasından olumsuz etkilendi.

Türkiye ekonomisi, yılı beklentilerinin altında gerçekleşen bir büyüme ile kapattı. Orta Vadeli Program'da yüzde 33 olarak öngörülen enflasyon tahmini 2024 içinde iki kez revize edilerek yüzde 44'e yükseltildi. Yıl sonu enflasyonu 44,38 olarak açıklanırken, büyüme oranı yüzde 3,2 olarak gerçekleşti. Öte yandan uygulanan sıkı para politikası dış kırılganlıklarda bir azalma ve piyasa algısında görece iyileşme sağladı; ayrıca cari açığa düşüş ve uluslararası rezervlerde ise artışa yol açtı. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu S&P, kasım ayında Türkiye'nin uzun vadeli kredi notunu “B+”dan “BB-”ye yükseltirken kredi notu görünümünü de “pozitif”ten “durağan”a çekti. Kuruluşun yaptığı açıklamada, TCMB'nin sıkı duruşunun Türk Lirasını istikrara kavuşturmakta, enflasyonu düşürmekte, rezervlerin yeniden inşa edilmesinde ve finansal sistemde dolarizasyonun azaltılmasında etkili olduğu belirtildi. Uygulanan programın olumlu etkilerini görebilmemiz için biraz daha sabırlı olmamız gerektiğini düşünüyorum.

Küresel ve yerel olarak belirsizliklerin egemen olduğu bu ortamda Tekfen olarak ihtiyatlı ama yol haritası belirli bir stratejik plan doğrultusunda ilerlememizi sürdürdük. Bu planın temel unsurlarını finansal optimizasyon, verimlilik odaklı yapılanma, stratejik olarak güçlenme ve yenilenebilir enerji odaklı büyüme hamleleri oluşturuyor. İlk kez 2023 yılında paydaşlarımıza açıkladığımız yeni stratejik planımız, tüm alanlarda, sürdürülebilir ve paydaş temelli uçtan uca bir dönüşümü hedefliyor.

2024 yılında stratejik önceliklerimizin hemen hepsinde önemli ilerlemeler kaydettik. Yönetilebilir ciro büyümesi, öngörülebilir/sürdürülebilir kârlılık ve yönetilebilir borçluluk hedeflerimizi yakın takip altında tutarken, finansal optimizasyon başlığı altında Mühendislik ve Taahhüt Grubumuzun finansal göstergelerinin iyileştirilmesi; küçülmenin ardından yeni projelerle yeniden büyümenin başlatılması gibi konularda önemli yol aldık.

Stratejik olarak güçlenme hedefimizin temelinde, tarımsal sanayi alanında Türkiye'nin lokomotif şirketlerinden Toros Tarım'ın rekabetçi ve sürdürülebilirlik odaklı büyümesinin stratejik bir ortaklık ve/veya halka arz yoluyla desteklenmesi planı yer alıyor. Böylece, şirketi entegre ürün ve hizmet portföyü sunan bir bölgesel çözüm ortağı pozisyonuna getirme vizyonu çerçevesinde, Toros Tarım'a hem çok uluslu bir boyut hem de farklı yetkinlikler kazandırmayı hedefliyoruz. Günümüzde stratejik olarak ham maddeye ve yeni teknolojilere erişim, şirketlerin varlıklarını korumaları, rekabette öne geçmeleri ve hızlı büyümeleri açısından kritik bir öneme sahip bulunuyor. Bu anlamda Toros Tarım'a değer katacak ve şirketin pozisyonunu güçlendirecek stratejik ortaklık için 2024'te aday görüşmelerine başladık. Ayrıca uygun şartların oluşması halinde şirketin olası bir halka arzı için hazırlıklara başladık. Söz konusu hazırlıklar, öncelikle şirketin hukuki altyapısının halka arzı uygun hale getirilmesini içeriyor.

2024, Tekfen'in yeni strateji planına uyum sağlaması açısından önemli bir yıldır. Yunan filozofu Herakleitos'un 2.500 yıl önce söylediği gibi, dünyada sabit olan tek şey değişimin kendisi. Günümüzün beklenmedik gelişmelere açık, dalgalı ortamında Tekfen olarak bu değişimin gerekliliğini derinden hissediyoruz. Tekfen'i bugünlere taşıyan, büyük bir deneyim ve değerler bütününden oluşmuş ekosistemini bir kaldıraç olarak kullanarak, bizi yeni hedeflerimize ulaştıracak daha sürdürülebilir ve sorumlu bir yoldaki ilerleyişimiz giderek hızlanacak.

Bu yolda bizimle birlikte yürüyen tüm çalışma arkadaşlarıma ve tüm paydaşlarımıza emekleri ve verdikleri destek için teşekkürü bir borç biliyorum.

Saygılarımla,

Mehmet N. Erten
Yönetim Kurulu Başkanı

Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

“2024 yılı içinde Suudi Arabistan’da toplam bedeli 450 milyon ABD dolarına yaklaşan iki önemli ihale kazanmamız, bize hem moral hem de güç kazandırdı. Bu projelerle birlikte kalan iş miktarımızı yeniden 1 milyar ABD doları mertebesine ulaştırmayı başardık.”



Değerli Ortaklarımız,

Geçtiğimiz senelerde olduğu gibi belirsizliklerin ve jeopolitik risklerin hâkim olduğu bir yılı geride bıraktık. Son yıllarda küresel ekonomiye hâkim olan belirsizlik ortamı, 2024 yılında da enflasyonla mücadelenin beklenen hızda cevap vermemesi, tedarik zinciri sorunlarının tam olarak çözülememiş olması, küresel enerji piyasalarındaki dalgalanmalar, küresel borç krizi, iklim değişikliğinin yol açtığı doğal felaketler ve jeopolitik gerginliklerle kendini hissettirmeye devam etti. Dünya ekonomisi, pandemi sonrası toparlanma sürecini yaşarken bu belirsizlikler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde büyüme tahminlerini zayıflattı ve yatırımcı güvenini olumsuz etkiledi. Uluslararası piyasalara egemen olan bu belirsiz ortam, şirketlerin büyüme stratejilerinde daha dikkatli ve esnek olmalarını zorunlu hale getirdi.

Ekonomik zorluk ve belirsizlikler tüm sektörlerde olduğu gibi Grup olarak bizim de faaliyetlerimizi birçok bakımdan etkiledi. Bu nedenle Tekfen olarak yıl boyunca özellikle finansal disiplinden taviz vermeden maliyetlerimizi optimize etmeye ve kaynaklarımızı en verimli şekilde kullanmaya özen gösterdik. Tasarruf önlemleri ve mali disiplin yıl boyunca en temel önceliğimiz oldu.

Bu anlamda, özellikle Mühendislik ve Taahhüt Grubumuz için 2023 yılından bu yana takip ettiğimiz “büyümek için küçülme” stratejisinde önemli bir aşamaya ulaştık. 2024 yılı boyunca daha verimli bir yapıya kavuşabilmek için kaynaklarımızı yeniden yapılandırdık, bazı yurt dışı ofislerimizi kapattık ve endirekt kadrolarda küçülmeye gittik. Grup Şirketler arasındaki sinerjiyi artırma ve verimlilik odaklı yapılanma hedefi doğrultusunda birçok şirketimizin ortak fonksiyonlarını birleştirerek daha hızlı hareket edebilen, esnek ve verimli yapılar oluşturduk. Ayrıca gelir üretmeyen varlıkların satışı yoluyla 33 milyon ABD dolarına yakın bir kaynak oluşturduk. Grup genelinde atıl pozisyonundaki varlıkları elden çıkararak yeni yatırımlar

için kaynak oluşturmaya ve verimlilik amaçlı organizasyonel yeniden yapılanmalara 2025 yılında da devam edeceğiz.

2024 yılı içinde Suudi Arabistan’da toplam bedeli 450 milyon ABD dolarına yaklaşan iki önemli ihale kazanmamız, bize hem moral hem de güç kazandırdı. Bu projelerle birlikte kalan iş miktarımızı (backlog) yeniden 1 milyar ABD doları mertebesine ulaştırmayı başardık. Artık “büyümek için küçülme” stratejisinin “küçülme” aşamasının sona erdiğini ve yeniden “kontrollü büyüme” aşamasına geçmeye hazır olduğumuzu düşünüyorum.

Bu noktada, daha az kaynak ile bu geçiş dönemini en verimli şekilde geçirmek için canla başla çalışan tüm Tekfen çalışanlarına özel bir not iletmek istiyorum. Tüm çalışma arkadaşlarımız, bir yandan mevcut işlerimizin aksamadan devam etmesini sağlarken, bir yandan da portföyümüze yeni projeler eklemek için yoğun bir çaba sarf ettiler. Sadece 2024 yılında 28 projeye teklif verdik. Ayrıca seçici ve bilinçli teklif yönetimi anlayışımız doğrultusunda, geleneksel olarak en çok iş yaptığımız beş ülkeyi (Azerbaycan, Irak, Katar, Kazakistan, Suudi Arabistan) hedef pazarlar olarak belirledik. Bu ülkelerde daha kalıcı ve daha düşük maliyetlerle devamlılığımızı sağlayacak yeni iş modellerini hayata geçirmek üzere çalışmalarımıza başladık. Mühendislik ve Taahhüt Grubumuz özelinde önemli bir deneyime sahip olduğumuz boru hatları, endüstriyel tesisler ve altyapı işlerini de odak sektörlerimiz olarak belirledik.

Yeni projeler kadar, mevcut projelerimizi de verimlilik esasıyla yeniden düzenlemek de 2024 yılının önceliklerinden biri oldu. Katar’da konjonktürel gelişmelerden ve bir kısmı da iyileştirmeye açık yönetim kararlarından dolayı ciddi bir zararla negatife geçmiş durumdaki NFE projesini, proje zamanlaması ve maliyet süreçleri açısından iyileştirmek için önemli bir çaba sarf ettik. Orada çok zor iklim koşullarında fedakârca çalışan arkadaşlarımızın üstün gayretleri sayesinde projeyi zamanında ve Tekfen kalite standartlarına uygun bir şekilde teslim edebilecek konuma geldik. Verdiği sözü her şart altında yerine getirmesiyle tanınan Tekfen’in tüm zorluklara rağmen geçmişten gelen değerlerini muhafaza ediyor olmasını, gelecek adına en önemli teminatlarımızdan biri sayıyoruz.

2024 yılında, geçmişten gelen alacaklarımızı tahsil etmek için de sıkı bir program yürüttük. Bu çabalarımız sayesinde 2023-2024 yıllarında yaptığımız tahsilatlar 80 milyon ABD

dolarına ulaşırken, projelerin değişiklik emirleriyle birlikte 195 milyon ABD doları ek gelir yarattık. Ayrıca Grubun yapısını, finansal sürdürülebilirlik kapsamında, borçluluk rasyolarında iyileşme sağlayarak dengeli bir yapıya oturttuk. Yeni yatırımlarımızı ve şirketlerimizin sermaye yapısını güçlendirmek ve mevcut kredi yükünü uzun vadeye yayabilmek amacıyla bankalarla 95 milyon ABD doları tutarında üç yıl vadeli sendikasyon kredisi anlaşması imzaladık. Ayrıca tahvil ihracı konusunda yaptığımız başvuru SPK tarafından 500 milyon TL tutarında onaylandı. Yılın sonunda nitelikli yatırımcılara satış yöntemiyle yapılan ihraç neredeyse üç katına ulaşan bir talep gördü. Bu başarılı ihraç, Tekfen Holding’in yatırımcılar nezdindeki güvenilirliğini de bir kez daha tescil etmiş oldu.

Tarımsal Sanayi Grubumuz, çok değişken şartların yaşandığı 2024 yılında, son dört yılın en yüksek hacmiyle gübre satış hedeflerinin üzerinde bir performans sergiledi ve pazar payını artırdı. Yıl içerisinde alınan ihracat izinleri sayesinde dış satışlarda da sene başındaki beklentilerimizi aşan tonajlara ulaştı. Ayrıca Tarımsal Sanayi Grubumuz, sektör oyuncuları için çözüm ortağı olma stratejisi ile inovasyon ve sürdürülebilirlik odaklı çözümler geliştirmeye devam etti. “3D Dönüşüm” kapsamında emisyonları azaltma (dekarbonizasyon), dijitalizasyon ve müşteri deneyimi bazı büyüme (desantralization) hedefleri doğrultusundaki çalışmalar kesintisiz sürdü. Yine Grup genelindeki verimlilik bazı dönüşümün gereği olarak Tekfen Tarım, Gönen ve Meram Yenilenebilir Enerji şirketlerimizin operasyonları Toros Tarım altında konsolide edildi.

Yenilenebilir enerji, yeni dönemdeki ana büyüme aksımız olarak gündemimizdeki önemini koruyor. Global ölçekte iklim krizi ve günden güne artan aşırı doğa olayları çevre dostu enerji kaynaklarına olan ihtiyacı çarpıcı bir şekilde gözler önüne sererken, yenilenebilir enerji sektörü tüm dünyada sürdürülebilir büyümenin anahtarı olarak görülüyor. Bu nedenle yeşil enerji projelerine yapılan yatırımların yılda 2 trilyon ABD dolarına ulaştığı tahmin ediliyor. Bu alanda yapılan devasa yatırımlarla birlikte düşük emisyonlu kaynakların 2030 yılından önce dünyanın elektriğinin yarısından fazlasını üretmesi bekleniyor.

Hali hazırda Avrupa’nın en büyük 5. yenilenebilir enerji kurulu gücüne sahip olan ve yenilenebilir enerji kapasitesi açısından dünyada 12. sırada yer alan Türkiye bu alanda önemli fırsatlar sunuyor. Kasım ayında Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından açıklanan Yenilenebilir Enerji

“ Yeşil hidrojen ve yeşil amonyak konusundaki çalışmalarımız kesintisiz devam ediyor. Tekfen olarak, rafineri ve endüstriyel tesis alanlarında sahip olduğumuz deneyimlerimizi, yeşil hidrojen ve yeşil amonyak yatırımları ile değere dönüştürmeyi amaçlıyoruz. ”

“ Stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar konusu gündemimizdeki yerini koruyor. Farklı alanlarda Grubumuza değer katacak işbirliklerini, faaliyetlerimizi Türkiye sınırları dışına taşımak ve hızlı büyümek için de önemli bir kaldıraç olarak görüyoruz. ”

Yol Haritası’nda, elektrik üretiminde yenilenebilir enerji payının sürdürülebilir bir şekilde artması hedefi ön plana çıkıyor. Buna karşın tesis yatırım maliyetlerinde yaşanan makul olmayan fiyat dalgalanmaları, sıfırdan tesis yatırımlarında izin sürelerinin beklenenden uzun olması ve bürokrasi, sektördeki yeni yatırımları yavaşlatan başlıca riskler olarak öne çıkıyor.

Tekfen olarak, 2024 yılının ilk çeyreğinde 14,4 MW lisans kapasitesine sahip Marmara RES’i bünyemize katarak rüzgâr enerjisi alanındaki ilk yatırımımızı gerçekleştirdik. Aynı günlerde, Toros Tarım bünyesinde faaliyet gösteren Gönen Yenilenebilir Enerji Üretim A.Ş.’nin Altaca Enerji’ye ait olan yüzde 30’luk payını da alarak şirketin tek sahibi olduk. Yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlarımıza devam etme kararlılığımıza rağmen, mevcut ekonomik belirsizlik ve zorlukların 2025’te de büyük ölçüde devam edeceğini öngörüyoruz. Bu nedenle, 2023 yılında yürürlüğe koyduğumuz stratejik planımızı 2024 yılında güncelleyerek, özellikle finansal ve yatırım planlarımızı, mevcut ekonomik şartlar çerçevesinde yeniden şekillendirdik. Bu doğrultuda, pazar dinamiklerini değerlendirerek yenilenebilir enerji portföy yatırım hedeflerimizi 400 MW’tan 200 MW’a düşürdük.

Yeşil hidrojen ve yeşil amonyak konusundaki çalışmalarımız ise kesintisiz devam ediyor. Tekfen olarak, rafineri ve endüstriyel tesis alanlarında sahip olduğumuz deneyimlerimizi, yeşil hidrojen ve yeşil amonyak yatırımları ile değere dönüştürmeyi amaçlıyoruz. Emisyon Ticaret Sistemi’nin etkisiyle geleneksel amonyak fiyatlarında beklenen yüksek oranlı artma riski, her yıl büyük miktarda amonyağa ihtiyaç duyan gübre faaliyetlerimiz açısından önemli bir tehdit oluşturuyor. Üzerinde çalıştığımız proje ile, halihazırda Türkiye’nin en büyük amonyak kullanıcısı olan Toros Tarım bünyesinde, Türkiye’nin en büyük kapasiteli yeşil hidrojen ve amonyak tesisini 2-3 yıllık dönemde hayata geçirmeyi planlıyoruz. Yıllık 50 bin ton yeşil amonyak üretecek bu tesis, Mühendislik ve Taahhüt Grubumuzun da kazanacağı deneyimle ülkemizde ve dünyanın farklı ülkelerinde kurulacak daha büyük kapasiteli benzer tesisler için bir örnek teşkil edecek. Ürettiğimiz yeşil amonyağı kullanarak üreteceğimiz yeşil gübrenin de, özellikle yeşil dönüşümü en fazla destekleyen Avrupa’da önemli bir pazara

sahip olacağını öngörüyoruz. Bu proje, 2025 yılında da Grubumuzun dönüşümü kapsamındaki en önemli iş kalemlerinden biri olmayı sürdürecektir.

Stratejik planımızın önemli sacayaklarından birini oluşturan stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar konusu da gündemimizdeki yerini koruyor. Farklı alanlarda Grubumuza değer katacak işbirliklerini, faaliyetlerimizi Türkiye sınırları dışına taşımak ve hızlı büyümek için de önemli bir kaldıraç olarak görüyoruz. Dünyada genel olarak taahhüt projelerinde giderek yaygınlaşmakta olan yerel çözümlere yönelme eğilimi, iş yaptığımız coğrafyalarda proje bazında işbirlikleri geliştirmek için uygun bir ortam sunuyor. Yeşil amonyak projesinde Enerjisa Üretim ile 2024 yılında imzaladığımız niyet anlaşması da, stratejik işbirlikleri konusundaki yaklaşımımızın örneklerinden birini oluşturuyor.

Toros Tarım’ın küresel pazarda hammadde, yeni teknolojiler ve yeni pazarlara erişimini kolaylaştıracak stratejik ortak arayışlarımız bir yılı aşkın süredir devam ediyor. Bu süreçte birçok şirketin yakın ilgisi olmakla birlikte, “değer yaratma ekseninde” doğru stratejik ortağı bulmak adına oldukça seçici davrandık. Öte yandan dünyadaki durağan yatırım ortamı ve ekonomik dalgalanmalar, küresel oyuncularını yeni pazarlara girmekte daha ihtiyatlı olmaya yönlendiriyor. Bu nedenle Toros özelinde stratejik ortaklık planımızı önceliklerimizi sağlayacak şekilde gerekirse zamana yaymaya karar verdik. Eş zamanlı olarak yürüttüğümüz halka arz hazırlıkları ise, Esas Sözleşme değişikliği başta olmak üzere, gerekli hukuki zeminin oluşturulması yönünde devam ediyor. Ön hazırlıkların tamamlanmasının ardından halka arz konusunu, uygun şartlar oluştuğu takdirde gündemimize almayı planlıyoruz. Stratejik ortaklık ve halka arz süreçlerini birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısı olarak görüyoruz ve ikili kombinasyonların da ihtimaller dahilinde olduğunu düşünüyoruz.

Toros Tarım’ın Mersin’deki üretim tesisi arazisi içerisinde bir konteyner limanı kurma fikrinden hareketle, bizi böyle bir yatırıma yönlendirebilecek uluslararası oyuncularla temaslarımız ve fikir teatilerimiz de sürüyor. Bu segmente yapılabilecek bir yatırımın Tekfen Holding’e çok değer katacağına inanıyorum.

Dünya genelinde ve Türkiye’de son yıllarda kendini hissettiren ekonomik zorlukların ve risklerin 2025’te de devam etmesini bekliyoruz. Bu nedenle bazı yatırım kararlarımızı, mevcut koşulları değerlendirerek ihtiyatlı bir yaklaşımla sürdüreceğiz. Ancak tüm paydaşlarımız için değer yaratma vizyonumuz çerçevesinde, dönüşümün tüm şirket ve operasyonlarımızı kapsayacak şekilde genişletilmesine ve Grubumuzun küresel sorunlara çözüm üreten, yenilikçi ve öncü bir kimlik kazanmasına yönelik gayretlerimiz yeni dönemde de koşullardan bağımsız olarak kesintisiz devam edecek.

Bu hedeflere ulaşmamız, hiç şüphesiz çalışanlarımızın üstün gayretleri kadar iş ortaklarımızın, hissedarlarımızın ve tüm paydaşlarımızın bize duydukları güven ve destekle mümkün olacak.

Saygılarımla,

Hakan Göral
Tekfen Grup Şirketler Başkanı



Mühendislik ve Taahhüt Grubu Profil

Temelleri 1956 yılında atılan Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, taşeronlarla birlikte 11 bini aşan çalışanı ve bugüne kadar üstlendiği 2.200'ü aşkın projesiyle Türk müteahhitlik sektörünün lokomotif markalarından ve dünya çapındaki başarılı temsilcilerinden biridir. Projelerinin önemli bir bölümünü yurt dışında gerçekleştiren Grup, farklı sektörlerde sahip olduğu deneyim ve yetkinliğin yanı sıra global kalite standartlarına tavizsiz bağlılığı, sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı ve sözüne sadakati temel alan iş modeli ile dünyanın önde gelen işverenlerinin tercih ettiği bir çözüm ortağıdır.

Geniş bir yelpazede büyük bir deneyime sahip olan 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 İnşa Et) bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır. Grup, bugüne kadar dünyanın 20 farklı ülkesinde ve 10 farklı saat dilimini kapsayan geniş bir coğrafyada, uzmanlık gerektiren çok sayıda projeyi başarıyla tamamlamıştır.

Üstlendiği projeleri, zorluk seviyesi ne olursa olsun zamanında ve başarıyla tamamlayarak dünyada saygın bir isim edinen Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, tüm faaliyetlerini uluslararası Kalite, İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemi standartlarına uyumlu bir 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 işverenler tarafından sayısız kez ödüllendirilmiştir.

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.

Grubun ana şirketi olan Tekfen İnşaat, bağlı ve stratejik ortaklıklarıyla beraber, dünya çapında geniş bir coğrafyaya dağılmış müşterilerine anahtar teslimi hizmetler 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 Tesisleri ve Kazakistan'daki Atyrau Boru Spool İmalat Tesisleri'nde yapmaktadır. Faaliyetlerini ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 ve ISO 27001:2013 standartlarına uygun olarak yürüten şirket, iş sağlığı ve güvenliği, kalite, kaynakların verimli kullanılması ve çevre başlıklarında sergilediği yüksek performansla sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlamaktadır.

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





Tekfen Mühendislik A.Ş.

Grup içi ve grup dışı projelerde mühendislik tasarımı, satın alma ve proje yönetimi hizmetleri 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.

Tekfen İmalat, özellikle petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve enerji santralleri gibi endüstriyel tesislerin depolama ve proses ekipmanlarını uluslararası standartlarda üretmek amacıyla 1970 yılında kurulmuştur. 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 sunan şirket, Tekfen Grubu'nun yanı sıra uluslararası müteahhitlik firmalarına, endüstriyel tesislere, enerji santralleri ile LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketlere de yüksek standartlarda mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri vermektedir.

Yurtdışı şirket ve iştirakleri

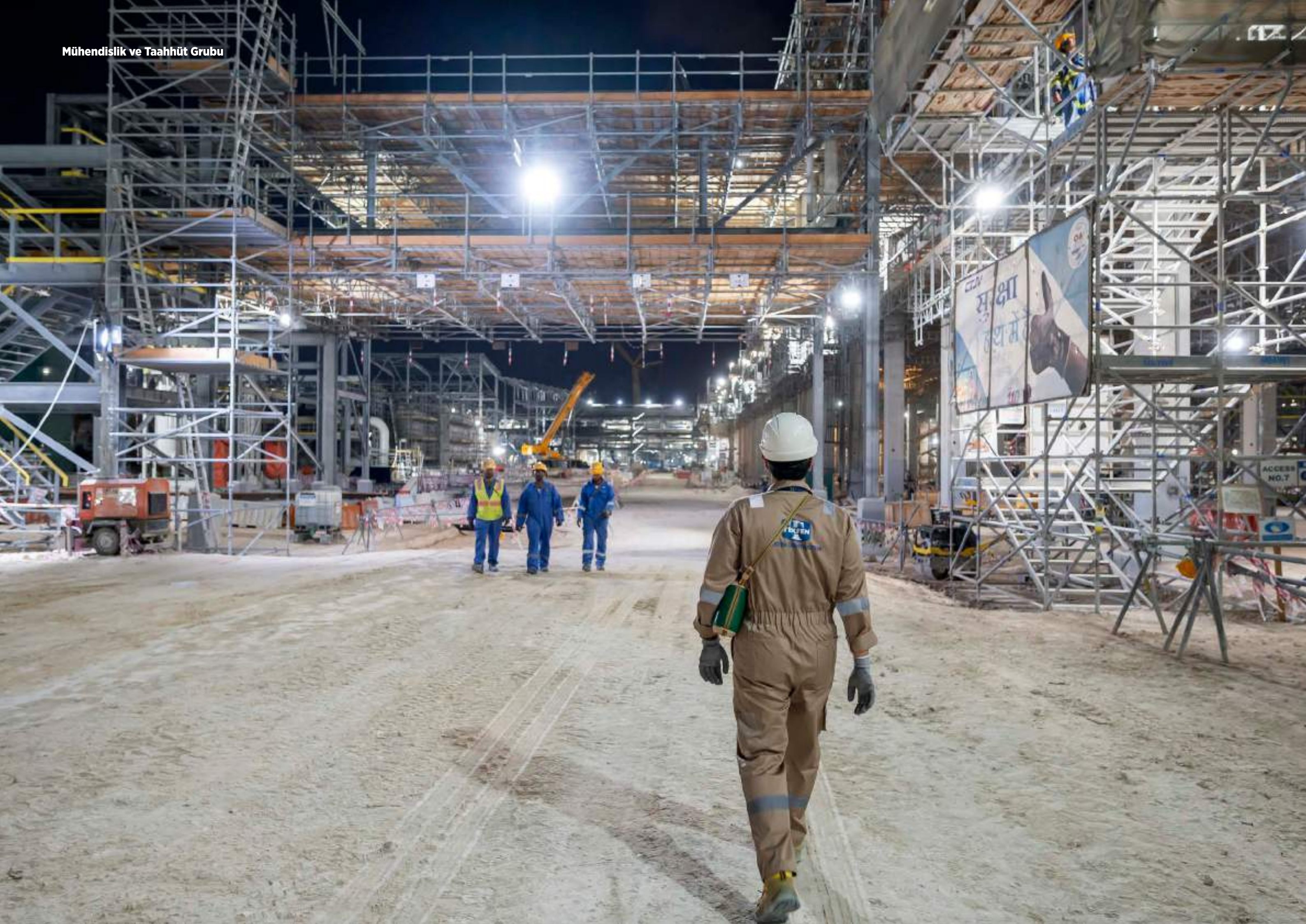
Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun çatısı altında yer alan HMB - Hallesche Mitteldeutsche Bau AG (HMB), tedarik ve tedarik finansmanı konusunda uzmanlaşmış bir şirket olup Almanya'da faaliyet göstermektedir.

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 geçirmiştir.



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.



2024 Faaliyetleri

Dünya, 2024 yılını küresel ekonomideki kırılğan görünümün yanı sıra jeopolitik gerginliklerin ve siyasi belirsizliklerin gölgesinde tamamlamıştır. Şubat 2025'te üçüncü yılını dolduracak olan Rusya-Ukrayna Savaşı, Orta Doğu'daki çatışma ortamı, Suriye'de Esad yönetiminin devrilmesi ve Donald Trump'ın ABD'de Başkanlık seçimlerini ikinci kez kazanması, 2024'e damga vuran başlıca gelişmelerdir.

Enerji güvenliği, 2024 yılında da öncelikli konulardan biri olmayı sürdürmüştür. Yüksek enflasyonun ülke ekonomileri üzerinde yarattığı olumsuz etkinin yanı sıra ticaret savaşlarının yeniden alevlenme ihtimali, stratejik kaynaklara erişimin küresel ekonomik düzeni yeniden şekillendiren etkisi ve iklim krizinin yol açtığı zararlar, 2024'te ülkeleri zorlayan başlıca etkenler olmuştur.

Yüksek enflasyon ve sıkılaşan finansal koşullar, dünyada yatırımları da kısıtlayarak uluslararası müteahhitlik sektörünü baskılamaktadır. Sektörün referans yayın organlarından ENR, bölgesel çatışmaların, tedarik zinciri kesintilerinin ve maliyet artışının yoğunlaşan etkileriyle birlikte projelerin "işe girişme veya rafa kaldırma" arasında ince bir çizgide seyrettiğini belirtmektedir. Küresel müteahhitlik sektörüne ilişkin bir analiz yayımlayan GlobalData, sektörün 2024 yılında yüzde 2,3 büyüyerek yüzde 2,5 düzeyindeki tahminlerin gerisinde kaldığını, bunun sebebinin ise Çin ve Avrupa'daki yetersiz büyüme olduğunu açıklamıştır. GlobalData'nın tahminlerine göre küresel inşaat sektörünün ivme kazanması ancak enflasyonist ortamın ve yüksek finansman maliyetlerinin giderilmesi ve büyüme oranlarının iyileşmesiyle mümkün olacaktır.

2024 yılında petrol fiyatları, Çin'de yaşanan ekonomik zorlukların ve durağanlığın etkisiyle baskı altında kalmış, petrol arzındaki artış nedeniyle de yıllık bazda %3 civarında düşmüştür. Deutsche Bank, 2025

yılı görünümü raporunda, art arda iki yıldır gerileyen Brent türü ham petrol fiyatının bir miktar daha düşerek 69 ABD doları seviyesine gerilemesini öngörmektedir. Bu düşüş, uluslararası yaptırımlar altındaki Rusya başta olmak üzere petrol üreticisi ülkelerin ekonomileri için bir risk oluşturmakta ve belirsizlikleri artırmaktadır.

Dünyada izlenen sıkı para politikalarının ve artan jeopolitik risklerin yarattığı zorluklara rağmen Türkiye'deki yurt dışı müteahhitlik sektörü 2024 yılında 57 ülkede, toplam 28,6 milyar ABD doları tutarında 316 proje üstlenmiştir (2023: 27,4 milyar ABD doları). Böylece 2024 yılına göre yaklaşık %4,5 büyüyen yurt dışı müteahhitlik sektörü, ilk kez dışa açıldığı 1972 yılından bu yana 137 ülkede üstlendiği 12.461 projeye toplam 533,8 milyar ABD doları tutarında portföy büyüklüğüne ulaşmıştır. 2024 yılında yurt dışında üstlenilen ortalama proje bedeli bugüne kadarki en yüksek seviyesine ulaşarak 90 milyon ABD dolarının üzerine çıkmıştır.

Türk inşaat sektörü, 2024 yılında ENR dergisinin "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde 42 firma ile Çin'den sonra ikinci sırada yer almayı sürdürmüştür. Son yıllarda Suudi Arabistan ile yeniden hız kazanan ikili ilişkiler çerçevesinde 2024'te yurt dışında en çok iş üstlenilen ülke 5,8 milyar ABD doları ile Suudi Arabistan olurken, onu 5 milyar ABD doları ile Birleşik Arap Emirlikleri ve 3 milyar ABD doları ile de Uganda izlemiştir. Kazakistan, Romanya, Kuveyt, Irak ve Sahra Altı Afrika ülkelerindeki faaliyetler artarken,

121

Tekfen İnşaat, 2023 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2024 listesinde, "Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması" arasında 121. sırada yer almıştır.

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





2024 yılında iş yapılan ülkeler arasına ilk kez Portekiz de eklenmiştir. Daha önceki yıllarda sektörün en büyük pazarı olan Rusya, 2024 yılında toplam 800 milyon ABD dolarlık proje tutarı ile sekizinci sıraya gerilemiştir.

Diğer taraftan Türk müteahhitlik sektörünün potansiyel pazarlar olarak gördüğü Afrika, Balkan, Uzak Doğu ve Latin Amerika ülkelerine ilgisi 2024 yılında da devam etmiştir. Suudi Arabistan, özellikle petrole olan bağımlılığını azaltmayı, ekonomisini çeşitlendirmeyi ve sağlık, eğitim, altyapı, rekreasyon ve turizm gibi kamu hizmet sektörlerini geliştirmeyi amaçlayan 2030 vizyonu kapsamındaki devasa yatırım projeleriyle uluslararası müteahhitlik sektörü için önemli bir pazar olmayı sürdürmektedir. Savaşlar nedeniyle yeniden imar ve yapılanmaya ihtiyaç duyan Suriye ve Ukrayna gibi ülkeler de Türk müteahhitlik sektörü için önemli fırsatlar barındırmaktadır.

Teknolojik gelişmeler, modern inşaat yöntemleri, akıllı bina pazarındaki gelişmeler ve dijital dönüşüm gibi kavramlar da küresel inşaat sektörünü artan bir oranda etkilemektedir. Yenilenebilir enerji yatırımlarında beklenen artış ve Yeşil Mutabakat kapsamında gerçekleştirilecek yenileme projeleri, müteahhitlik sektörü için yeni fırsatlar oluşturmaya devam edecektir.

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.

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, 5 yıllık Stratejik Plan doğrultusunda başlattığı yeniden yapılanma çalışmalarını 2024 yılında tamamlamıştır. Bu bağlamda, Grup bünyesinde yer alan küçük-orta ölçekteki şirketlerin insan kaynakları, mali işler, BT ve satın alma gibi fonksiyonları, tek bir yapı altında Grubun tamamına hizmet verecek şekilde konsolide edilmiştir. Aynı şekilde şirketler arasındaki sinerji noktalarını geliştirmek ve verimliliği artırmak amacıyla, Grubun çoğunlukla yurt dışındaki operasyonlarına yönelik çelik imalat işlerini yapan Ceyhan İmalat Tesisi, benzer bir alanda faaliyet gösteren Tekfen İmalat A.Ş.'nin bünyesine dâhil edilmiştir.

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 başlatılan çalışmalar, bir iş modeline dönüştürülecek şekilde 2024 yılında da devam etmiştir. Bu gibi yenilikçi alan ve yaklaşımların, Mühendislik ve Taahhüt Grubu için yeni fırsatlar ve rekabetçi iş alanları oluşturmaya beklenmektedir.

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, 5 yıllık Stratejik Plan doğrultusunda başlattığı yeniden yapılanma çalışmalarını 2024 yılında tamamlamıştır.

Tekfen İnşaat

Tekfen İnşaat, 2024 yılında halihazırda devam eden projeleri zamanında ve en verimli şekilde tamamlamak için çalışmalarını sürdürürken, yeni iş fırsatlarını değerlendirmeyi sürdürmüş ve Suudi Arabistan’da kazandığı iki önemli proje ile portföyünü güçlendirmiştir.

Söz konusu projelerin ilki, Saudi Arabian Mining Company (Ma’aden) idaresinde “Fosfat 3 Faz 1 Projesi”ne ait genel yapım işleri olup, yaklaşık 235 milyon ABD doları olması öngörülen projenin 24 aylık bir sürede tamamlanması hedeflenmektedir. Söz konusu proje, Suudi Arabistan’daki sanayi şehirleri Wa’ad Al Shamal ve Ras Al-Khair’deki yeni proses tesislerinin tasarım ve inşasından oluşmaktadır. Tesisler yılda 1,5 milyon ton fosfatlı gübre üretmeyi hedefleyen entegre bir kompleksin parçası olacaktır.

Tekfen İnşaat, bahsi geçen ihalenin ardından “Package-16 MGSE III: Jeddah Cluster Boru Hattı Projesi” ile EPC bazında ikinci bir proje daha kazanmıştır. Yaklaşık 212 milyon ABD doları tutarında olması öngörülen projenin 40 ayda tamamlanması hedeflenmektedir. Her iki proje de, Tekfen İnşaat’ın son yıllarda mega projelerle gündeme gelen ülkedeki varlığını güçlendirmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Ertelenen yatırımlara rağmen Tekfen İnşaat’ın 2024 yılı sonu kalan iş miktarı (backlog) 837 milyon ABD doları düzeyinde gerçekleşmiştir (2023: 894 milyon ABD doları). Tekfen İnşaat, 2023 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2024 listesinde, “Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması” arasında 121. sırada yer almıştır (2023: 107). Tekfen İnşaat’ın yanı sıra Tekfen Mühendislik’in de “Dünyanın En Büyük 225

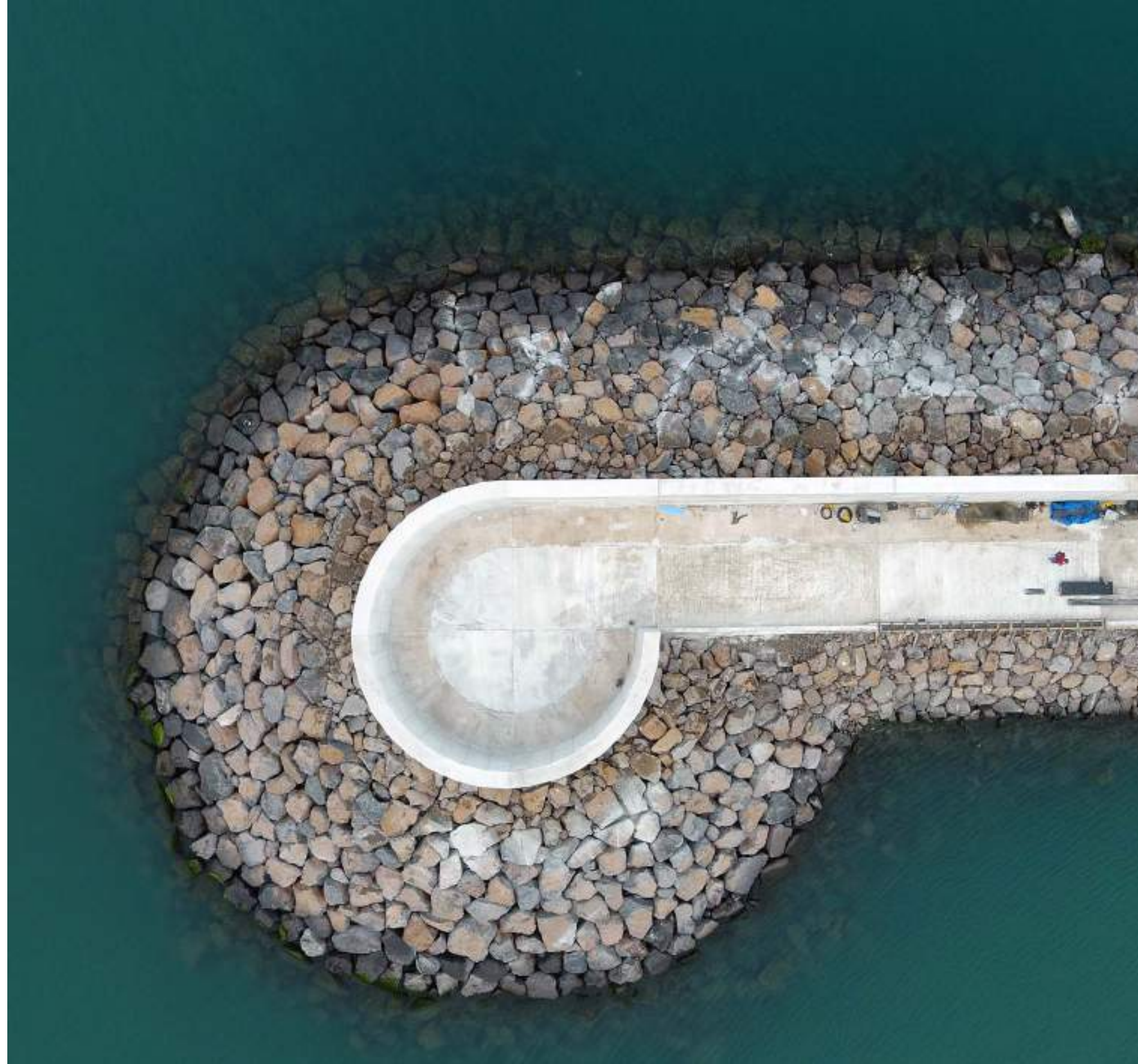
Uluslararası Tasarım Firması” listesine 192. sırada girmesiyle, Tekfen geçen yıl olduğu gibi 2024 yılında da her iki listede birden yer alan tek Türk şirketi olmuştur.

Tekfen İnşaat, 2024 yılında faaliyetlerini, yakından tanıdığı ve uzun bir çalışma geçmişine sahip olduğu 5 ana ülkede yoğunlaştırmaya karar vermiştir. Bunlardan Suudi Arabistan, son yıllarda üst yapı projelerinin yanı sıra petrol ve gaz yatırımlarına hız vermiş olup, Tekfen İnşaat’ın uzmanlık alanlarına yönelik önemli bir potansiyel içermektedir. Tekfen’in son 10 yılda birçok önemli projeyi hayata geçirdiği Katar, halen devam eden NFE projesi nedeniyle Şirket’in yakın takibindedir. Azerbaycan, Tekfen İnşaat’ın bir ortaklığı olan Azfen’in 30 yıla yakın süredir faaliyet gösterdiği ve çok sayıda projeye imza attığı bir ülke olup, Tekfen’in Bakü yakınlarındaki Bayıl Çelik İmalat Tesisi özellikle platform inşasında önemli bir role sahiptir. Tekfen’in benzer şekilde yerel bir ortaklıkla yerleşik olduğu Kazakistan’da yeni projeler için görüşmeler devam etmektedir. Irak ise Tekfen’in uzun süredir Basra bölgesindeki petrol alanlarında görev aldığı ve büyük potansiyel içeren yapısıyla şirketin radarında yer alan bir ülke konumundadır.

Dünyada müteahhitlik sektörünü etkileyen en önemli trendlerden biri de, özellikle Tekfen İnşaat’ın yoğunlukla faaliyet gösterdiği coğrafyalarda gözlemlenen lokalleşme eğilimidir. Son yıllarda uluslararası müteahhitlerle çalışan birçok ülke ve işveren, projelerinin o ülkenin yerel firmalarıyla ortak yürütülmesini ya da

ENR 2024 listelerinde Tekfen İnşaat’ın “Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması”, Tekfen Mühendislik’in de “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” arasında yer almasıyla Tekfen, geçen sene olduğu gibi 2024 yılında da her iki listede birden yer alan tek Türk şirketi olmuştur.





projelerde yoğun olarak yerel çalışanların kullanılmasını koşul olarak ileri sürmektedir. Tekfen'in bu ülkelerdeki güvenilir taşeron ve yerel firmalarla geçmişe dayanan yakın ilişkilerinin bulunması, bu açıdan bir avantaj teşkil etmektedir. Şirket'in Azerbaycan ve Kazakistan'da yerel ortaklıklarının bulunması da iş potansiyelini önemli ölçüde artırmaktadır.

Tekfen İnşaat, 2024 yılında toplam 28 proje için teklif vermiş olup bunlardan 11 tanesi değerlendirme aşamasındadır. Önümüzdeki yakın gelecekte teklif verilecek 6 proje için de çalışmalar devam etmektedir. Tekfen İnşaat, 2024 yılında toplam 446 milyon ABD doları tutarında yeni iş almıştır. Henüz sözleşmesi imzalanmamış işlerin yanı sıra sonucu beklenen tekliflerle birlikte 2025 yılında yeni iş miktarının artması hedeflenmektedir.

446

milyon USD

2024 yılında toplam 28 proje için teklif veren Tekfen İnşaat, 446 milyon ABD doları tutarında yeni iş almıştır.

Grup Şirketlerinden Toros Tarım'ın Ceyhan Terminali'ndeki kapasitesini artırmak amacıyla yürütülen Batı İskele Güçlendirme ve Uzatma Projesi kapsamında inşa edilen mendirek.

1.850 km

Tekfen İnşaat, 1.850 km uzunluğundaki TANAP Boru Hattı ile 2 kompresör, 4 ölçüm istasyonu ve 49 blok vana istasyonunun oranın ve tadilat hizmetlerini vermektedir.

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

Bakü-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. Boru hattında belirlenen noktalarda güzergâh değişikliği ve by-pass hatları yapılması, hasarlı kısımların tamiri ve güçlendirme çalışmaları gibi işleri kapsayan proje 31 Temmuz 2024'te tamamlanmıştır. Ancak eski sözleşmenin yerini alacak şekilde imzalanan yeni sözleşmeyle, daha önce sadece yapım olarak yürütülen proje kapsamı EPC olarak genişletilmiştir. Boru hattında yapılacak çalışmalar idare tarafından yıllık olarak açıklanmaktadır.

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 iyileştirilmesini 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 2024 yılında tamamlanmıştır.

TANAP Acil Boru Hattı Onarımı, Acil Olmayan Boru Hattı Onarımı ve Proje Değişiklikleri Hizmetleri

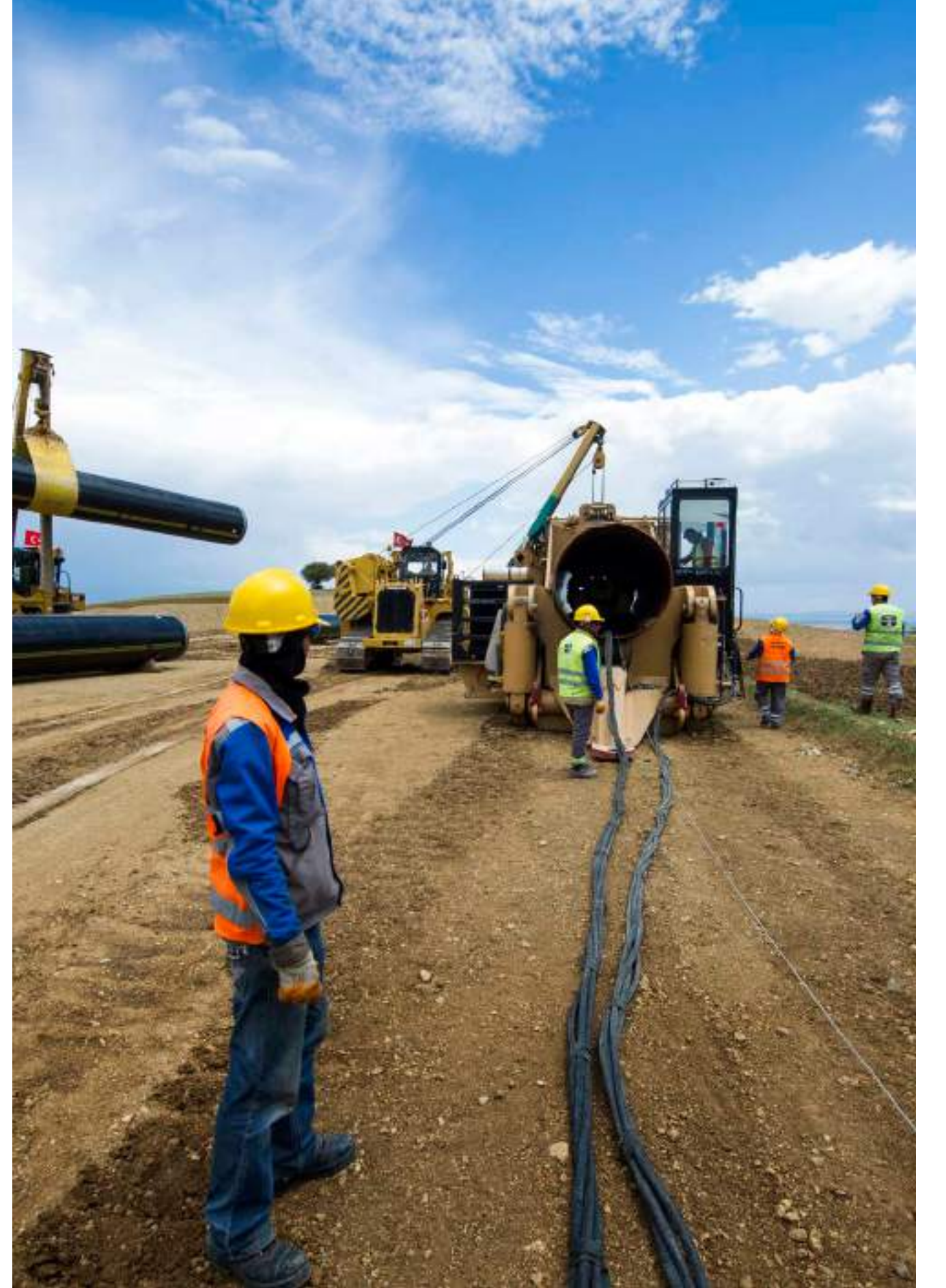
TANAP (Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı) kapsamındaki 1.850 km boru hattı, boru hattına hizmet eden 2 kompresör ve 4 ölçüm istasyonu ile boru hattı üzerinde bulunan 49 blok vana istasyonundaki yapım faaliyetleri iki yılı aşkın süredir Tekfen İnşaat tarafından sürdürülmektedir. Yapım işleri idare tarafından teklif paketleri olarak yayımlanmakta olup; temelde inşaat, mekanik ve elektrik gibi tüm disiplinleri içermektedir. Bu tip planlı yapım faaliyetlerinin yanında Tekfen İnşaat'ın projede acil durum müdahale yükümlülüğü de bulunmaktadır.

Endüstriyel Tesis 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.

North Field East (NFE) Projesi

Tekfen İnşaat'ın Katar'da 2022 yılında dâhil olduğu North Field East (NFE) Projesi, dünyanın en büyük LNG geliştirme projelerinden biridir. Proje, Katar'ın halihazırda 77 milyon ton seviyesindeki LNG üretiminin, sonradan eklenecek NFS ve NFW projeleri ile birlikte 142 milyon tona çıkarılmasını hedeflemektedir. Tekfen İnşaat, bu devasa projenin EPC-1 ana paketindeki üç büyük yapım şirketinden biri olarak yer almaktadır. Haziran 2024'te projedeki gecikmeler nedeniyle işveren CTJV ile yeni bir iş programı belirlenmiş olup, projenin



2025 yıl sonuna kadar tamamlanması planlanmaktadır. Projede yapım ilerlemesi %65,3 seviyesindedir.

Rumaila Genel Montaj İşleri

Irak'ın Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası'nda inşa edilecek Su ve Tuz Ayırıştırma 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 montajı yapılacaktır. Güney Rumaila bölgesinde yer alan Mishrif Qurainat Dehidratör ve Tuz Ayırıştırma 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 kuyularına su enjekte edilmesini içermektedir. 2024 itibarıyla proje genelinde %87,7 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 proje Mayıs 2024 itibarıyla tamamlanmış ve 18 aylık garanti periyodu başlamıştır.

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. Mevcut işlerde 2024 sonu itibarıyla proje yapım ilerlemesi %98,8'dir.

Tüpraş İzmir Rafinerisi Akışkan Katalitik Parçalayıcısı Modernizasyon Montaj İşleri

Sözleşmesi 2022 yılında imzalan proje, Tüpraş İzmir Rafinerisi'ndeki FCC Ünitesi'nde baca gazı artırımını 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 ise Tekfen İmalat tarafından üretilmektedir. Projenin ilerleme oranı %65,9 seviyesindedir.

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. 2024 sonu itibarıyla projenin ilerleme oranı %89,6'dır.

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 kırılmıdan oluşmaktadır. EPC bazlı bir proje olduğundan tasarım, satın alma ve yapım aşamaları Tekfen tarafından yürütülmektedir. Projede 2024 yılı itibarıyla %50,7 ilerleme sağlanmıştır.

SASA Yeni Elyaf ve MTR Tesisleri Projesi Mekanik ve Elektrik Montaj İşleri

İşveren SASA Polyester Sanayi A.Ş. tarafından, Adana-Seyhan'da şirketin mevcut üretim tesislerinin bulunduğu sahada ürün çeşitliliği ve kapasite artışı hedefiyle 402.500 ton/yıl kapasiteli Elyaf Üretim Tesisleri ile 330.000 ton/yıl kapasiteli Tekstil Cipsi, Şişe Cipsi, Pet Cipsi (MTR) Üretim Tesisleri yapılması planlanmıştır. İşveren ile imzalanan sözleşme uyarınca Tekfen İnşaat yeni tesislerin ekipman, borulama, izolasyon ve elektrik-

Tekfen, geçmişte birçok önemli proje gerçekleştirdiği Irak'taki varlığını 2024 yılında da ülkenin Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası'nda yürüttüğü projelerle sürdürmüştür.





enstrümantasyon montaj işlerini üstlenmiştir. İşveren ile 17 Mart 2023'te sözleşme imzalanmış ve işin bitiş tarihi 19 Ekim 2024 olarak tespit edilmiştir. Ancak 2023 sonunda işveren sorumluluğundaki inşaat, çelik ve altyapı işlerindeki gecikmeden ötürü taraflarca ek protokol imzalanarak teslim tarihi ötelenmiştir. 2024 sonu itibarıyla projede %84,6 ilerleme sağlanmıştır.

Toros Ceyhan Tahıl Ambar İşleri

Tekfen Grup Şirketlerinden Toros Tarım'ın limancılık faaliyetleri kapsamında Ceyhan'daki tesisinde inşa edilen 60.000 ton kapasiteli tahıl deposu, Şirket'in terminal işkolunda yeni ürün ve hizmet deseni ile rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. 220 x 32,2 metre ölçülerindeki depo bir konveyör ile iskeleyle bağlanmaktadır. Tahıl deposunun yapımına ek olarak yapının doğusunda yer alan mevcut konveyörün revizyonu da projenin bir parçasıdır. Projede 2024 sonu itibarıyla %85,4 ilerlemeye ulaşılmıştır.

TCO Bakım, Tadilat ve Yapı İşleri

TengizChevroil LLP (TCO), Kazakistan'da dünyanın en büyük petrol sahalarından biri olan Tengiz sahasını işleten büyük bir petrol ve gaz şirkettir. Chevron, azMunayGas, ExxonMobil ve Lukoil arasında bir ortaklıktır. TCO, Batı Kazakistan'daki Tengiz ve Korolev petrol sahalarını işletmekte, ham petrol ve gaz üretimi yapmaktadır.

Tekfen İnşaat, bu firmanın Tengiz ve Korolev sahalarındaki tesislerinin bakım, tadilat ve yapı işlerini üstlenmiştir. Proje, aktif tesislerin bulunduğu Brownfield ve yapıma hazır boş arazilerin bulunduğu Greenfield denilen iki ana alana ayrılmıştır. Call-off bazlı bir kontrat olması nedeniyle, belirtilen iki alandaki işler için idare tarafından paketlere teklifler hazırlanmaktadır. İdare tarafından gönderilen paketler, tesisleri (fabrikalar veya tank çiftliği gibi endüstriyel alanlar) ya da Tengiz ve Korolev operasyon sahalarındaki kuyu, ilgili tesis ve boru hatlarını içermektedir.

Grup Şirketlerinden Toros Tarım için Ceyhan'da inşa edilen 60.000 ton kapasiteli tahıl deposu, şirketin limancılık alanındaki faaliyetlerini çeşitlendirmeyi ve rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir.

Ulaştırma 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 Çiftehan-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. Projenin 2024 yıl sonu itibarıyla ilerlemesi %100 olup, kesin teslim tespit edilen tadilatların tamamlanması sonrasında gerçekleşecektir. Proje bitim tarihi Haziran 2025 olarak güncellenmiştir.

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. 2024 Ekim sonu itibarıyla projede toplam ilerleme %100'e ulaşmakla birlikte, ilave gelen işler nedeniyle projenin bitiş tarihi Aralık 2025 olarak güncellenmiştir. Yeni iş kalemleri ve iş değişiklik emirleriyle ilgili onay süreçleri devam etmektedir.

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.

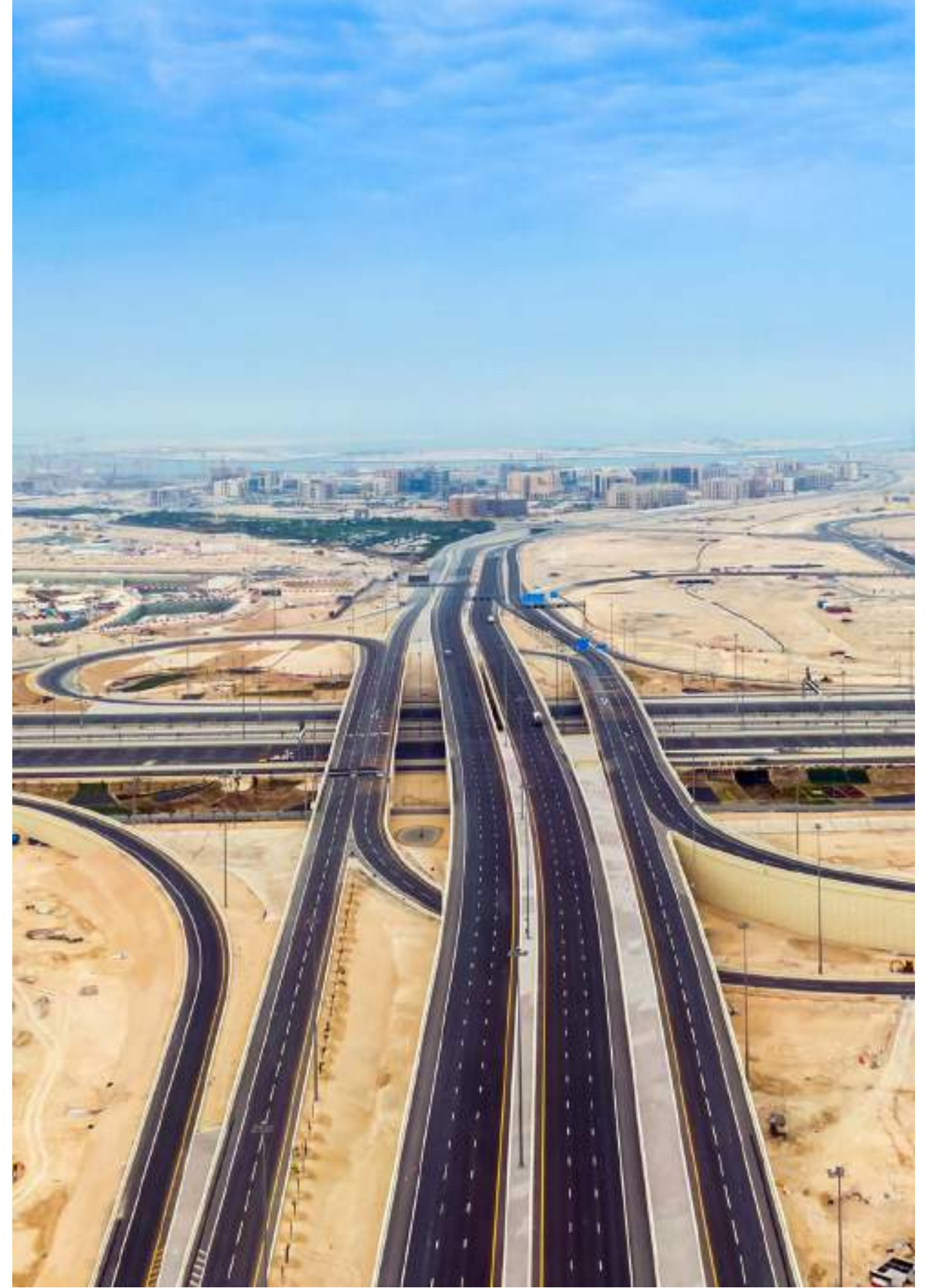
Azerbaycan Merkez Bankası Binası

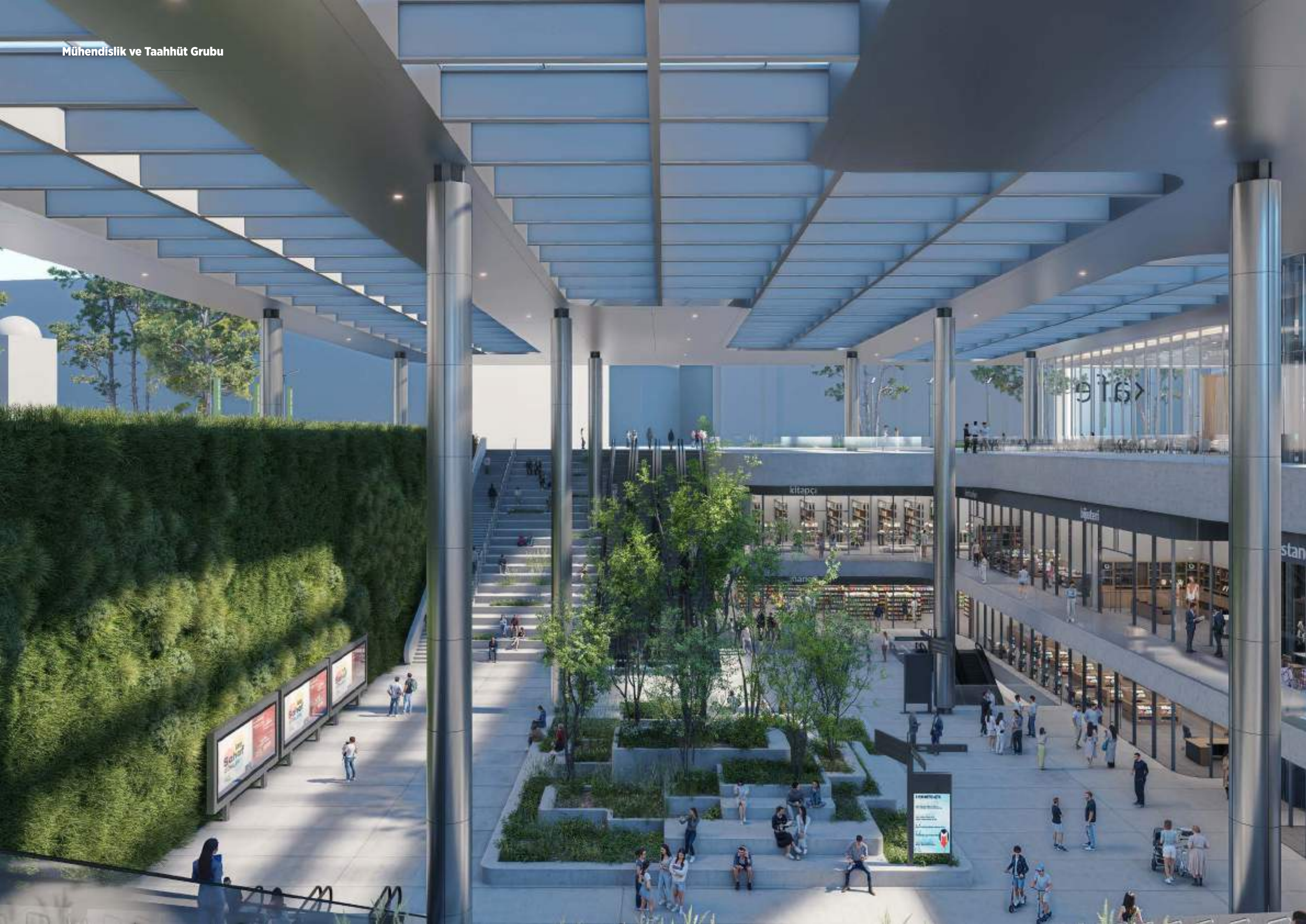
Tekfen İnşaat, 2021 yılında imzalanan sözleşme ile Azerbaycan Merkez Bankası'nın yeni binasının projelendirme ve yapım işlerini anahtar teslim olarak üstlenmiştir. Modern görünümü ve 163,8 metre yüksekliğiyle başkent Bakû'nun çehresine kalıcı bir imza daha katacak olan Merkez Bankası'nın yeni binası, 35.752 metrekairelik 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, ana sözleşme kapsamına eklenen ilave işler nedeniyle Ağustos 2025 olarak güncellenmiştir. Projenin toplam ilerlemesi %84,1 seviyesindedir.

34 km

5 gidiş ve 5 geliş olmak üzere toplam 10 şeritten oluşan 34 km uzunluğundaki Al Khor Expressway, Katar'ın en önemli ulaşım projelerinden biridir.

Tekfen İnşaat'ın Katar'da gerçekleştirdiği Al Khor Expressway, Doha ile kuzeydoğusundaki bölgeler arasında hızlı ve konforlu bir bağlantı sağlayarak Doha'nın kentsel gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır.





Tekfen Mühendislik

Tekfen Taahhüt Grubu tarafından üstlenilen projelerin mühendislik ayağında hizmet vermek üzere 1984 yılında kurulan Tekfen Mühendislik, 40 yılı aşkın bir süredir Grubun yüksek katma değerli projeleri hayata geçirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Şirket, yurt içi ve yurt dışındaki sayısız projede edindiği deneyim ve 300 kişiye ulaşan uzman kadrosu ile büyük ölçekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat); EPC-M (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/Denetim) ve Design & Build (Tasarla-İnşa Et) bazlı projelerde müşterilerine anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.

Tekfen Mühendislik, rafineri, petrokimya tesisleri, terminaler, 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, alanında deneyim, kalite, uzman insan gücü ve bilgi birikimini en son teknolojilerle bir araya getiren kimliğiyle öne çıkmaktadır.

Kendisine ve Tekfen Grup Şirketlerine yeni yetkinlikler kazandırma, yeni teknolojilere adapte olma ve daha yüksek katma değerli işler yapma hedefleri doğrultusunda hareket eden Tekfen Mühendislik, son yıllarda global ölçekte yaşanan ekonomik zorluklar nedeniyle daralan yatırım piyasasına ve azalan büyük projelere rağmen başarılı bir faaliyet dönemini geride bırakmıştır. 2024 yılında hem portföyüne yeni müşteriler eklemiş hem de metrolar, dijital dönüşüm - BIM, özel kimyasallar ve yenilenebilir enerji teknolojileri gibi çalışma alanlarında yenilikçi projelere imza atmıştır.

Şirket, 2024 yılında çeşitli projelerde dünya çapında öncü firmalarla iş birliklerini geliştirmiştir. Ulaştırma ve altyapı alanında İspanya'dan IDOM ve EPTISA, İtalya'dan TECHNITAL ve Kanada'dan JSE gibi öne çıkan firmalarla ortaklıklar sağlanmıştır. Endüstriyel alanda iş birliği yaptığı uluslararası şirketler arasında da Honeywell UOP, Axens, Sulzer ve Lummus

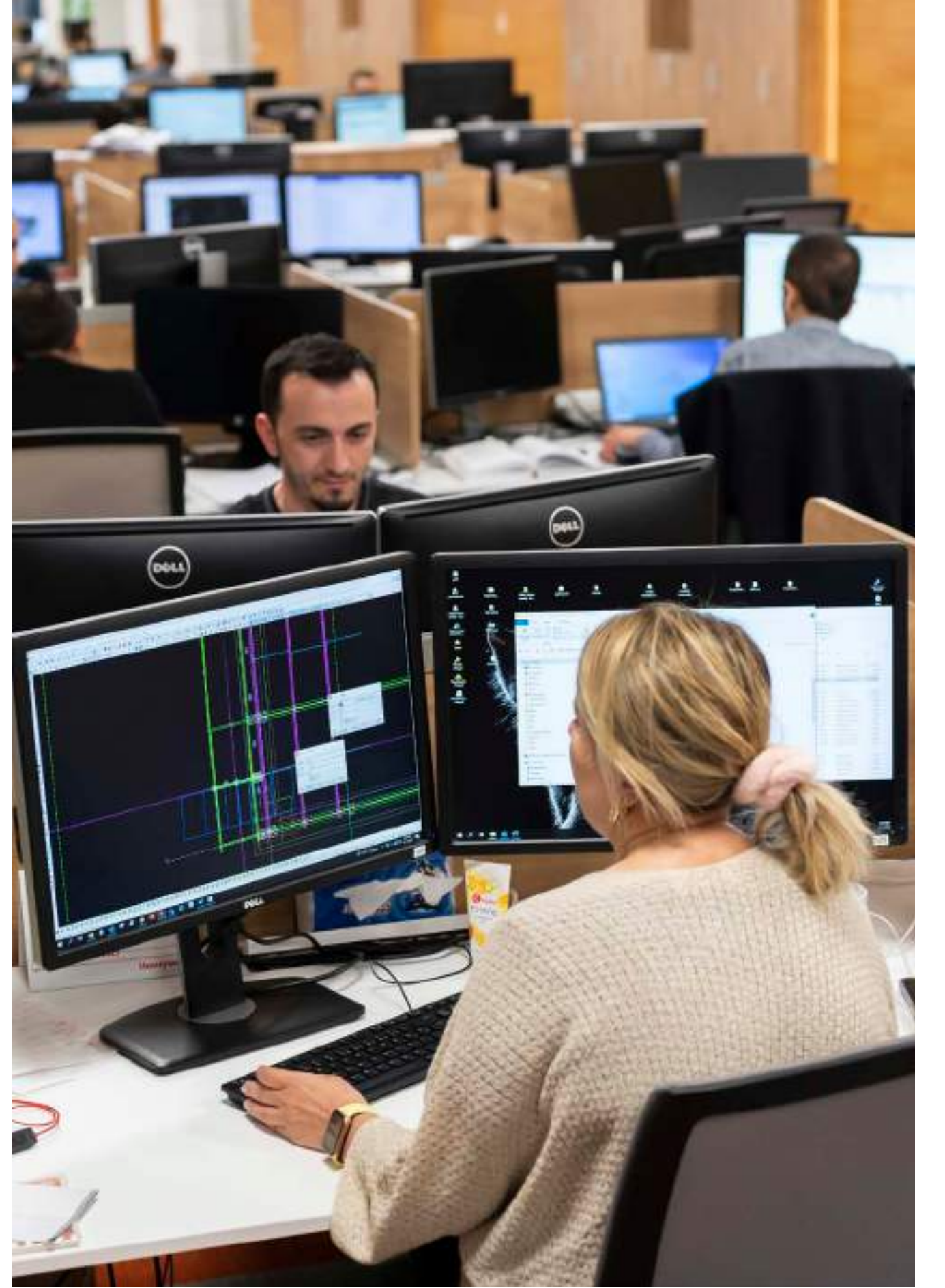
gibi rafinaj, petrokimya ve yenilenebilir enerji lisanslarına sahip önemli firmalar bulunmaktadır. Bu gibi uluslararası arenanın önde gelen firmalarıyla yapılan ortaklıklar, gelecekteki daha büyük çaplı iş birlikleri için sağlam temeller oluşturmaktadır. Tekfen Mühendislik, dijital projelerde ise Aspentech ve Hexagon ile kurduğu iş birlikleri ve üst düzey mühendislik bilgi birikimi sayesinde endüstriyel tesislerin dijital dönüşümüne sunduğu proje çözümlerini artırarak bu alanda da güçlü bir konuma gelmiştir.

Şirket, 2024 yılında ulusal ve uluslararası nitelikte çok sayıda yeni projeyle portföyünü güçlendirmiştir. Yeni projeler Kenya'dan ABD'ye, Irak'tan Romanya'ya geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Özellikle ulaşırma ve altyapı projelerinde Amerika ve Romanya pazarları öncelikli olacak şekilde uluslararası proje portföyünü geliştirmek için çalışmalar yürütmüştür.

Tekfen Mühendislik, uluslararası inşaat sektörünün saygın dergilerinden Engineering News Record (ENR) tarafından 2024 yılında açıklanan "Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması" listesinde 192. sırada yer almıştır. Liste, firmaların uluslararası projelerde bir önceki yıl ABD doları bazında elde ettikleri tasarım hizmet gelirleri baz alınarak oluşturulmaktadır. Tekfen Mühendislik aynı zamanda ENR'ın "Global Sourcebook" çalışmasında, endüstriyel alanda Türkiye'den listeye giren tek mühendislik firmasıdır.

192

Tekfen Mühendislik, Engineering News Record (ENR) tarafından 2024 yılında açıklanan "Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması" listesinde 192. sırada yer almıştır.



Projeler

Endüstriyel Projeler

Petkim Buhar Üretim Tesisi XHS Hatları Değişimi Projesi

Proje kapsamında, tesisin kuruluşundan bu yana kullanılmakta olan yüksek basınçlı buhar hatlarının mevcut P22 malzeme yerine P91 malzemeden üretilmiş borularla değiştirilmesi planlanmıştır. Mevcut boruların korozyon durumu ve kaynaklanabilirliği kesin olarak tespit edilemediğinden, işveren, saha demontaj ve montaj aşamalarında oluşabilecek riskleri en aza indirmek amacıyla işi üç fazda planlamıştır. Bu doğrultuda, ikinci fazda iki ay sürecek bir duruş öngörülmüştür.

Tekfen Mühendislik ekiplerince yapılan boru yerleşim ve stres analizleri sonucunda, ikinci fazda yer alması planlanan demontaj ve montaj işlerinin %95'i birinci faza kaydırılmış ve böylece tesisin duruş süresi azaltılarak üretim kazancı sağlanmıştır. Tasarım çalışmaları devam etmekte olup, projenin 2025 yılının üçüncü çeyreği sonunda tamamlanması hedeflenmektedir.

Toros Tarım AS, SAP, PAP Yatırımı Projesi

Tekfen Mühendislik, Tekfen Holding şirketlerinden Toros Tarım'ın Adana Ceyhan'daki üretim tesisinde kurmayı planladığı Sülfürik Asit (SAP), Fosforik Asit (PAP) ve Amonyum Sülfat (AS) ünitelerinin elektrik üretim sistemleri ve saha dışı destek tesislerine ilişkin olarak mühendislik ve müşavirlik hizmetleri sunmaktadır. Proje 2023 yılında başlamış olup üç aşamalı olarak planlanmıştır. İlk aşamada Tekfen Mühendislik'in sorumluluğunda teknoloji araştırması, lisanslı prosesler için lisansör seçimi, seçilen teknolojilerin değerlendirilmesi, teknik ve ticari tekliflerin alınarak bunların raporlanması ve proje toplam yatırım bütçe tahmini hazırlanması gibi çalışmalar yer almaktadır. Tekfen Mühendislik, 2024 yılında AS ve SAP üniteleri için bu aşamayı tamamlamıştır. PAP için yapılacak çalışma, Toros Tarım'ın kapasite, proses ve tasarıma esas olacak kayaç tipini seçmesinden sonra tamamlanacak ve teklif

davet paketi hazırlanarak ihale süreci başlatılacaktır.

Projenin bir sonraki aşamasında, seçilen lisansörlerden alınacak proses tasarımı ile tüm tesis için FEED (Ön Uç Mühendislik Tasarımı) çalışmasına geçilecek ve daha detaylı proje bütçe tahmini hazırlanacaktır. Projenin son aşamasında ise detay mühendislik, satın alma ve yapım (EPC) işleri devreye girecektir.

Toros Tarım Ceyhan Bitkisel Yağ Tankları Projesi

Toros Tarım'ın Ceyhan'daki tesisinde kurulacak bitkisel yağ tankı çiftliği için FEED çalışması Tekfen Mühendislik tarafından yürütülmüştür. Tank çiftliğinin toplam kapasitesi 60.500 metreküp olup çeşitli büyüklüklerde toplam 20 tank ile gemi ve TIR'lar için yükleme-boşaltma tesislerinden oluşmaktadır. Proje 2024 yılı içerisinde tamamlanmıştır.

Uganda Tilenga Rafinerisi Binaları Detay Mühendisliği

Total firmasının Uganda'da inşasına başladığı Tilenga Rafinerisi kapsamında, toplam 11 binanın detaylı tasarımı için Mayıs 2023'te sözleşme imzalanmış olup, projenin Mayıs 2025'te tamamlanması planlanmaktadır. Söz konusu yapılar arasında Merkezi Kontrol Binası, Elektrik Trafo ve Kontrol Binaları, Güvenlik Binaları, Laboratuvar Binası, Kantin/Yemekhane Binası bulunmaktadır. Proje sürecinde yapılan ek tasarım ve kapsam artışları ile proje bedeli %242 oranında artmıştır. Proje içeriği binalarla ilgili tüm temel ve detay mühendislik tasarım hizmetlerini kapsamaktadır.

Aksa Talimarjon CCGE Enerji Santrali Projesi

Aksa Enerji, Özbekistan'ın Talimarjon şehrinde yap-işlet modeliyle 400 MW kurulu güce sahip bir kombine çevrim gaz motorlu enerji santrali kurmaktadır. Tekfen Mühendislik, söz konusu projede proses ve proses güvenlik, yerleşim ve borulama, ekipman ve mekanik, enstrüman ve kontrol, elektrik, endüstriyel yapı çözümleri, geoteknik ve altyapı olmak üzere tüm temel ve detay mühendislik ve tasarım işlerini yürütmektedir. Sözleşme tarihi 5 Şubat 2024

“İş birliği fırsatlarının önünü açan önemli bir kilometre taşı”

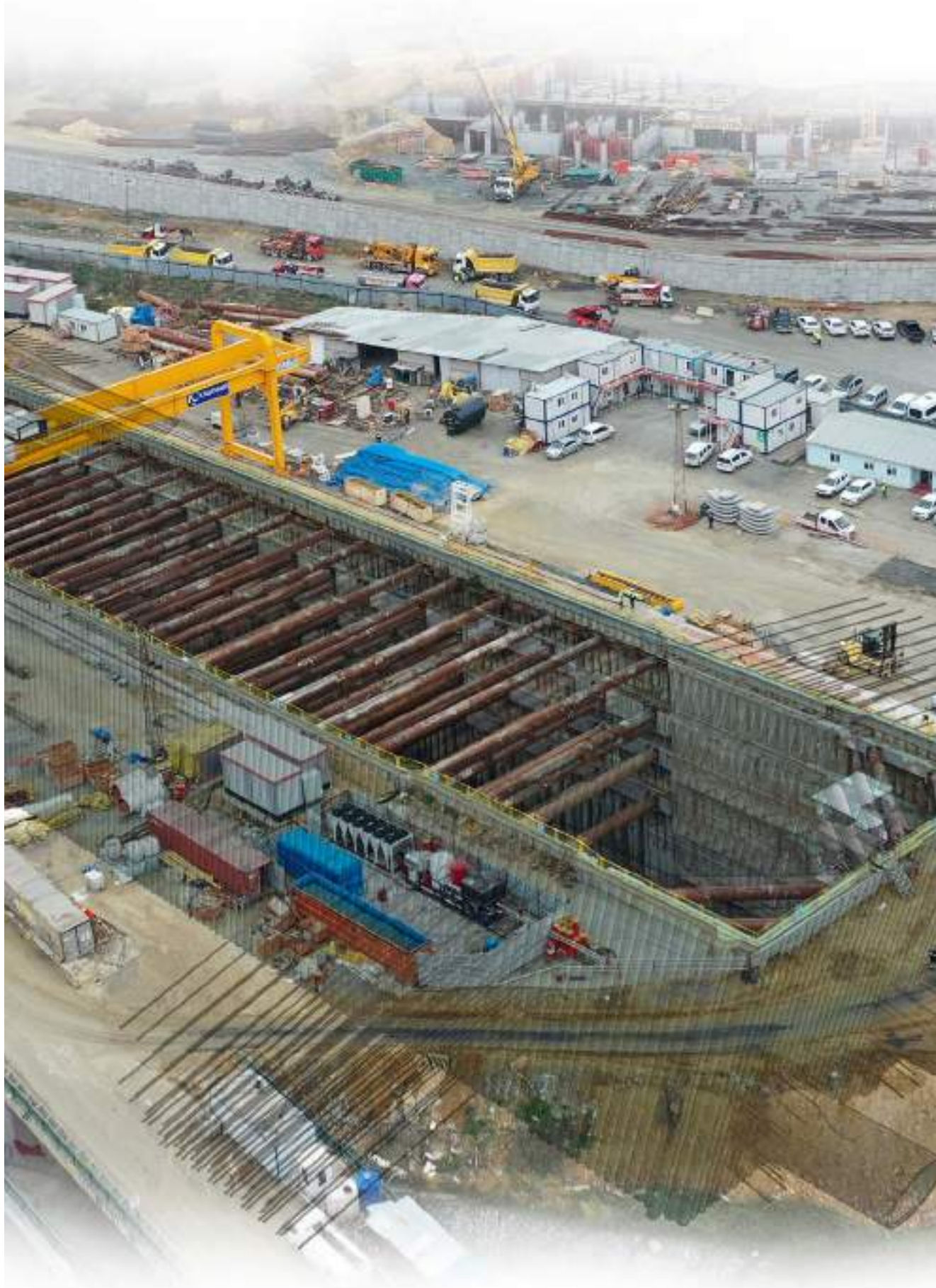
Veysel Doruk Akbel

Tekfen Mühendislik Tesis Yerleşimi ve Borulama Departmanı Koordinatörü

“Eti Bakır Amonyak Tankı projesini üstlenirken, mühendislik ekibimizin yetkinliklerini bir adım öteye taşımayı ve şirketimizin proje çeşitliliğini artırmayı hedefledik. Süreç boyunca modelleme altyapısını, katalogları ve saha destek mekanizmalarını sıfırdan geliştirdik. Bu sayede, sadece uygulayıcı değil, aynı zamanda yenilikçi bir çözüm ortağı haline geldik. Gelecekte daha büyük projelerde Tekfen İmalat ve Tekfen Mühendislik işbirliğiyle yer alacak güçlü bir referans noktası oluşturmayı amaçladık.”

Eti Bakır'ın Samsun tesisi için inşa edilen 15.000 ton kapasiteli amonyak tankı, Tekfen Mühendislik'in tasarım ve ileri mühendislik alanındaki bilgi birikimi ile Tekfen İmalat'ın operasyonel kabiliyeti ve üretim kapasitesini bir araya getirdi.





olup, projenin nihai tasarım çizimleri hariç Şubat 2025'te tamamlanması planlanmaktadır.

Tüpraş İzmir FCC İlave Kapsam STR4 Projesi

Tüpraş İzmir FCC Revamp Projesi yürütülürken, ünitelerde yer alan mevcut STR4 betonarme yapısının yenilenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Saha çalışmalarının başlamış olması nedeniyle ilgili yapının yenilenmesi projesi EPC olarak üstlenilmiştir. Tekfen İnşaat ile yapılan sözleşme gereğince çalışmalar başlatılmış ve proje 4 ay içinde tamamlanmıştır. Yapı, çelik olarak yenilenirken tüm borulama, enstrüman ve elektrik aksamı da baştan tasarlanmıştır.

SOCAR Mühendislik Çerçeve Anlaşması

5 Mart 2024 tarihinde Tekfen Mühendislik ile Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR Down-Stream arasında bir mühendislik çerçeve sözleşmesi imzalanmıştır. Bu sözleşme ile SOCAR'ın Azerbaycan'ın Abşeron Yarımadası'nda bulunan 6 tesisine 3 yıl süreyle mühendislik hizmetleri verilecektir. 2024 yılı içerisinde kontrat kapsamında toplam 7 adet iş alınmıştır.

Tekfen Yenilenebilir Enerji Yeşil Amonyak Projesi

Toros Tarım, gübre üretiminde kullandığı ve ithal ettiği amonyağın bir kısmını (yıllık 50.000 ton) yenilenebilir enerji kaynaklı yeşil amonyak olarak Mersin Tesisinde üretmeyi hedeflemektedir. Tekfen Mühendislik projede "Owner's Engineer" olarak yer almaktadır. Proje ile Tekfen Holding'in yenilenebilir enerji stratejisi doğrultusunda Türkiye'nin ilk orta ölçekli yeşil amonyak projesinin hayata geçirilmesi, pazara öncü giriş yapılması ve karbon ayak izinin azaltılarak sürdürülebilir tarım ve sanayi uygulamalarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Toros Tarım Samsun Amonyak Tankı

Toros Tarım'ın Samsun Üretim Tesis bünyesinde bulunan AT-03 amonyak tankının alt donanımının ve temel izolasyonunun yenilenmesi kapsamında, mevcut tankın özel tasarlanmış çelik taşıyıcı sistemlerle kaldırılması ve gerekli yenilemelerin yapılması hedeflenmektedir. Taşıyıcı sistemin

analizi 2024 yılı sonunda tamamlanmış olup, teknoloji tedarikçisi firmanın temel izolasyonu ile ilgili çalışması beklenmektedir. Bu çalışma yapıldıktan sonra gerekli modifikasyonlarla süreç tamamlanacaktır.

Shotton Mill Kâğıt Üretim, Enerji Santrali ve Atık Giderme Tesisi (Faz 1) Kapsam Artışı

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 kapsamında 2024 senesi içerisinde kapsam artışı gerçekleşmiştir. Shotton Mill (SML) firması, proje yönetim alanında özellikle sözleşme yönetimi, planlama, doküman kontrol ve SEÇ işlerinde Tekfen Engineering UK Limited üzerinden destek ve danışmanlık hizmetleri almaktadır. Tekfen Mühendislik, sonraki süreçlerde genişleme imkânı da olan 15 kişilik saha personeli ile SML saha ekipleriyle entegre bir şekilde çalışmaktadır. İşveren, Tekfen Mühendislik'in hizmetlerinden beklentileri aşan bir fayda sağladığından ilave yatırımlar için de çalışma talebinde bulunmuştur. Projenin 2025 yılı sonunda tamamlanması öngörülmektedir.

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 2024 yılında teslim edilmiştir.

Çekmeköy - Sancaktepe - Sultanbeyli Metrosu

İstanbul'un önemli ulaşım projelerinden biri olan Çekmeköy-Sancaktepe-Sultanbeyli (ÇSS) Metrosu saha faaliyetleri 2024 yılında da 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 16 Mart 2024'te işletmeye alınmıştır.

"Bu önemli projede yer almaktan gurur duyuyoruz"

Şansal Örmeci

Tekfen Mühendislik UK Direktörü

"Shotton Mill (SML) firması proje yönetim alanında özellikle sözleşme yönetimi, planlama, doküman kontrol ve SEÇ işlerinde Tekfen Mühendislik UK Limited üzerinden destek ve danışmanlık hizmetleri alıyor. Tekfen Mühendislik, ileriki süreçlerde genişleme imkânı da olan 15 kişilik saha personeli ile entegre bir şekilde çalışıyor. İşveren, Tekfen Mühendislik'in hizmetlerinden beklentilerini aşan bir fayda sağladığını gördüğü için, ilave yatırımlar için de eleman sağlamamızı istedi. Projenin 2025 sonunda tamamlanması öngörülmüyor."

Ulaşım sistemleri ve metro projeleri Tekfen Mühendislik'in başlıca uzmanlık alanlarından birini oluşturuyor. Sözleşmesi 2021'de imzalanan 18,6 km uzunluğundaki Mahmutbey - Bahçeşehir - Esenyurt Metrosu da Şirket'in üstlendiği önemli projeler arasında yer alıyor.

ÇSS hattına ek olarak, bu hatta Sarıgazi İstasyonu'ndan entegre olacak 7 km uzunluğunda ve 5 istasyondan oluşan Yenidoğan-Cumhuriyet-Emek (YCE) Metro Hattı ile ilgili ek kapsam alınarak, aynı işveren talebi ile çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 2025 yılında bu çalışmaların hız kazanması beklenmektedir.

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 tam otomatik sürücüsüz işletilecek şekilde projelendirilmiştir.

Tüneller İçin 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

2023 yılı sonunda, ABD'nin en büyük mühendislik şirketlerinden biri tarafından ABD'nin Georgia eyaletinde gerçekleştirilen bir otoyol projesine Tekfen Mühendislik ABD Ofisi üzerinden teknik ve mühendislik desteği sağlanmaya başlamıştır. 2024 yılı içerisinde proje başarıyla tamamlanmıştır.

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 2024 yılında da devam edilmiştir. Tekfen Mühendislik, Afrika Kalkınma Bankası'ndan kontrollük işi alan tek Türk firmasıdır.

Kocaeli İli Geneli Sanat Yapıları Envanter ve Gözle Muayene Çalışmaları Danışmanlık Hizmeti

Bu proje, Kocaeli ili genelinde yer alan sanat yapılarının, ulaşım sisteminde doğal afet kaynaklı sorunların önlenmesi ve kentsel işlevlerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Proje çerçevesinde, mevcut sanat yapılarının deprem riski durumuna yönelik gözle muayene ve hasar tespit çalışmaları gerçekleştirilmiş ve bu yapılar envanter sistemine kaydedilmiştir. Proje kapsamında toplam 121 adet sanat yapısının saha ve haritalama çalışmaları, lazer tarama ile mevcut durumlarının çizimlerinin oluşturulması, gözle muayeneleri ve hasar tespit raporlarının hazırlanması tamamlanmıştır. Tüm dokümanlar 2024 yılı sonunda Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ne teslim edilerek proje başarıyla sonuçlandırılmıştır.

YHT Gar-Etlik Şehir Hastanesi-Ovacık Depo Sahası Raylı Sistem Hattı Projeleri

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü tarafından ihalesi 2024 yılı sonunda sonuçlanan proje 12 km'lik hat, 8 istasyon ve 1 depo sahasını kapsamakta olup, 2025 başında sözleşmesinin imzalanması beklenmektedir. Söz konusu proje, Tekfen Mühendislik'in Ankara Metroları M2-M3 Bağlantı Hattı İşi ile birlikte Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'ndan alacağı ilk iş olması nedeniyle özel bir önem taşımaktadır. Sözleşme kapsamında yapım ihalesine esas kesin projeler ve yaklaşık maliyet dosyası hazırlanacaktır.

Ankara Metroları M2-M3 Bağlantı Hattı Etüt Proje ve Mühendislik Hizmetleri İşi

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü tarafından 20 km olarak ihaleye çıkan M2-M3 Bağlantı Hattı, teklif aşamasında yapılan optimizasyonlarla kısaltılmıştır. İhale, YHT Gar-Etlik Şehir Hastanesi Hattı ile eşzamanlı olarak kazanılarak sözleşmesi imzalanmıştır. Sözleşme kapsamında yapım ihalesine esas kesin projeler ve yaklaşık maliyet dosyası hazırlanacaktır.

Tekfen Mühendislik, metro tasarım projelerinde istasyon alanlarını yalnızca birer ulaşım noktası olarak değil, aynı zamanda kullanıcılara farklı hizmetler sunan ve çeşitli karma kullanımları barındıran, kentin nefes aldığı kamusal alanlar olarak tasarlamaktadır.





Tekfen İmalat

Özellikle petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve enerji santralleri gibi endüstriyel tesislerin depolama ve proses ekipmanlarına yönelik olarak mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri veren Tekfen İmalat, 1970 yılından bu yana müşterilerine geniş bir ürün ve malzeme portföyü ile uluslararası standartlarda çözümler sunmaktadır.

Yoğunlukla küresel ve silindirik depolama tankları, basınçlı kaplar, ısı eşanjörleri ve proses ekipmanları alanında uzmanlaşmış olan Tekfen İmalat'ın başlıca müşterilerini, Grup Şirketleri'nin yanı sıra büyük ölçekli uluslararası müteahhitlik şirketleri, rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri ile LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalar oluşturmaktadır. Tekfen Holding'in 2023 yılında açıklanan yeni stratejik planı doğrultusunda, Grup bünyesindeki Ceyhan İmalat Tesisi ile birleşen Tekfen İmalat, ürün çeşitliliğini daha da artırarak enerji sektörünün modüler deniz ve kara ürün taleplerine de cevap verebilir hale gelmiştir.

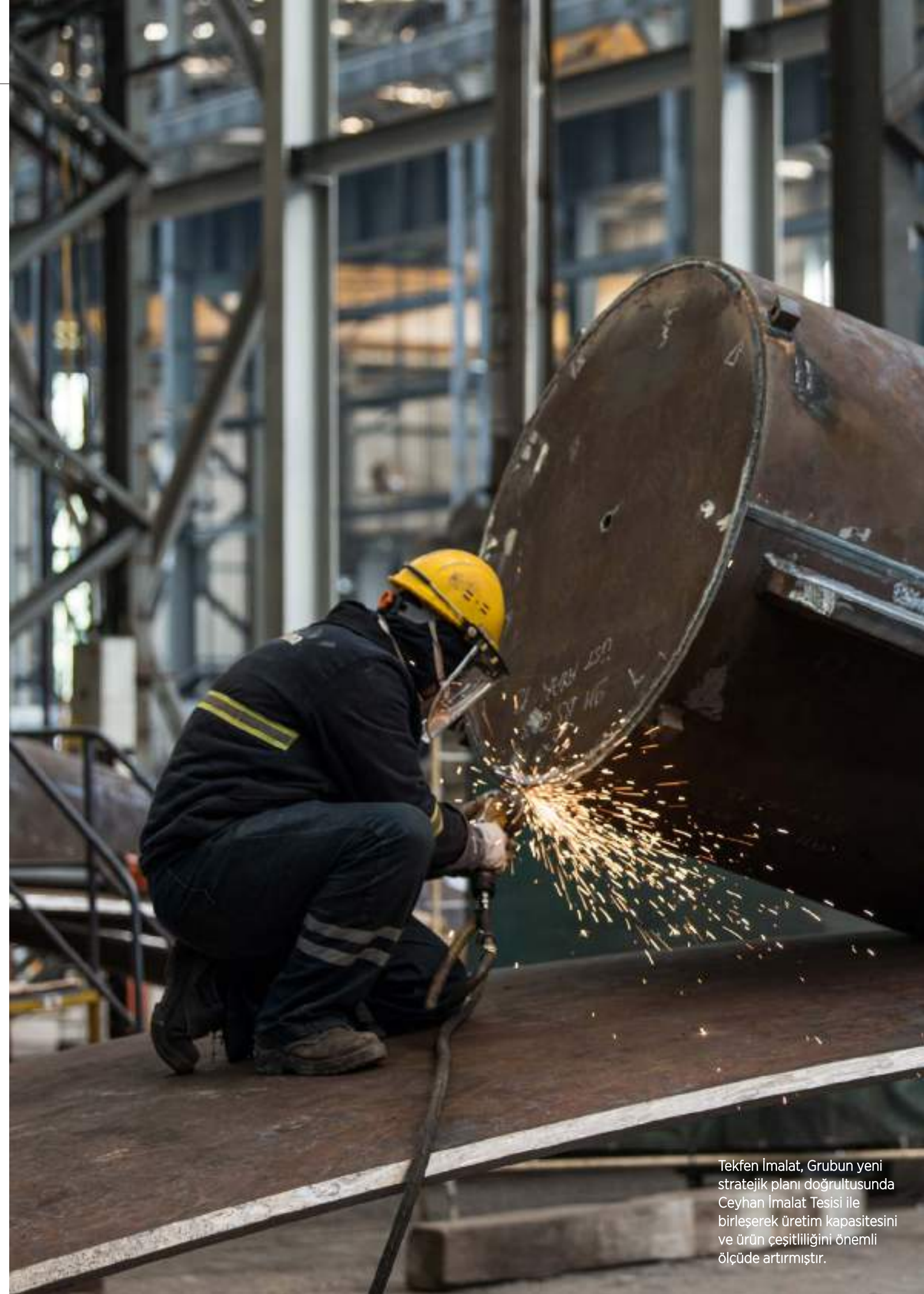
Sahibi olduğu üst segment sertifikalarla üretim faaliyetlerini sektörcü kabul gören uluslararası standartlara ve yönetim sistemlerine uygun olarak yürüten Şirket, ürünlerinde yüksek mukavemetli çelikler dahil olmak üzere her türlü karbon, düşük alaşımlı (Grade5, Grade11, Grade22, vb.) ve yüksek alaşımlı 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 Şirket'in üretim yetkinlikleri arasında yer almaktadır. Tekfen İmalat, geçtiğimiz yıllarda alüminyum alaşımlı malzemeleri de ürün yelpazesine eklemiştir.

İmalat Tesisleri

Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun yurt içi ve yurt dışı projelerinde ihtiyaç duyduğu yapısal çelik, boru, ekipman ve depolama tankı imalat işleri, Grup bünyesinde faaliyet gösteren, Tekfen İmalat Derince ve Ceyhan İmalat Tesisleri, Tekfen İnşaat Baku CTS Bayıl Yard (Azerbaycan) ve Atyrau Boru İmalat (Kazakistan) tesisleri olarak 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 Holding'in yeni stratejik kararları doğrultusunda, Derince tesisinin Ceyhan'a taşınması kararlaştırılmıştır. Ceyhan Tesisi'nin mevcut modüler imalat kabiliyetleri ve Derince'nin statik ekipman üretim kapasitesinin birleştirilmesiyle operasyonel verimlilik ve merkezi yönetim avantajları hedeflenmiştir. Bu birleşme Tekfen İmalat'ı "one-stop-shop" hizmeti sunabilen dolayısıyla, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını en üst düzeye taşıyan bir firma haline getirecektir. Son fizibilite çalışmaları çerçevesinde ise, Ceyhan'da kısa vadede yeni bir fabrika kurmak yerine, mevcut tesis içerisine, hedeflenen küresel tank ve depolama tankı imalatlarını gerçekleştirilebilecek makine ve ekipman parkuru ile yerleşmeye karar verilmiştir. Bu yönde revize edilen stratejik plan uygulamaya konulmuştur.

Derince tesisinin Ceyhan'a taşınmasıyla kısa ve orta vadede, tasarım ve imalatı belirli bir seviyede know-how gerektiren, öte yandan mevcut Ceyhan tesisinde de rahatça ön-imalatları tamamlanıp, lojistik açıdan sevkiyatında bir problem yaşanmayacak küresel ve silindirik depolama tanklarının depolama tankı ve basınçlı kap imalatına ağırlık verilecektir. İlgili projenin uygunluğuna göre, taşeronlar kullanarak, tankların montaj işlerine de girilebilecek olup, böylece öngörülen ciro ve kârlılık hedeflerinin de üzerine çıkmak amaçlanmaktadır.



Tekfen İmalat, Grubun yeni stratejik planı doğrultusunda Ceyhan İmalat Tesisi ile birleşerek üretim kapasitesini ve ürün çeşitliliğini önemli ölçüde artırmıştır.



Tekfen İmalat, Derince

Tekfen İmalat'ın 2024 yılı faaliyetleri kapsamında, Derince tesisinde tamamlanan projelerden öne çıkanlar şunlardır:

- Nijerya LPG ve Propan Küreleri:**
 Masters Energy Nijerya'ya yönelik olarak 1 adet 10.000 m³ LPG ve 1 adet 6.000 m³ propan depolama kürelerinin prefabrik imalatı tamamlanmış ve sevkiyatı başarıyla gerçekleştirilmiştir. 10.000 m³ kapasiteli LPG depolama küresi, şimdiye kadar Tekfen İmalat'ın üretmiş olduğu en büyük kapasiteli küresel tank olma özelliğini taşımaktadır.
- Kanarya Adaları LPG Küresel Tankları:**
 Kanarya Adaları için her biri 1.000 m³ kapasiteli 2 adet LPG küresinin prefabrik imalatı tamamlanmıştır. Bu proje, Tekfen İmalat'ın bir Avrupa Birliği ülkesine ilk kez küresel tank ihraç etmesi nedeniyle önemli bir kilometre taşı olmuştur.
- Eti Bakır Amonyak Depolama Tankı:**
 Samsun'daki Eti Bakır tesisleri için 15.000 m³ kapasiteli 1 adet amonyak depolama tankı projesi başarıyla tamamlanmıştır. Proses tasarımı Alman Tractebel Gas Engineering (TGE) firmasının üstlendiği proje, Tekfen İmalat'ın, Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun stratejik hedefleri arasında bulunan yeşil hidrojen ve yeşil amonyak projelerine, depolama çözümleri anlamında ciddi katkı sunabileceğini göstermiştir.
- Kuzey Irak Pig Trap Projeleri:** AvrAsya Technology firması için Kuzey Irak'taki boru hatları projelerine yönelik "Pig Trap" imalatları başarıyla gerçekleştirilmiştir. Pig Trap'ler, Tekfen İmalat'ın ürün yelpazesine yeni katılan bir ürün grubu olup, gelecekte benzer projelerde ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır.
- TotalEnergies La Mède Rafinerisi Eşanjörleri:** Fransa'da yerleşik La Mède Rafinerisi için 2 adet eşanjör teslimatı, DDP (Delivered Duty Paid) olarak başarıyla tamamlanmıştır. Bu proje, Tekfen İmalat'ın Avrupa pazarındaki varlığını daha da güçlendirmiştir.

10 bin m³

Tekfen İmalat'ın Nijerya'da inşa ettiği 10.000 m³ kapasiteli LPG depolama küresi, şirketin bugüne kadar ürettiği en büyük küresel tanktır.

Yurt içi satışlarının yanı sıra son yıllarda ihracata da ağırlık veren Tekfen İmalat, Orta Doğu pazarına ek olarak müşteri portföyünü ABD, Avrupa, Afrika ve Avustralya kıtalarındaki yeni müşterilerle günden güne geliştirmektedir.

- **TÜPRAŞ Projeleri:** Mühendislik ve Taahhüt Grubu bünyesindeki projeler kapsamında, TÜPRAŞ Kırıkkale SRU ve TÜPRAŞ İzmir FCC projelerine yönelik çok sayıda ve farklı karakterlerde ekipman imalatı başarıyla tamamlanmıştır. Özellikle FCC projesi kapsamında yer alan reaktör ve rejeneratör için sergilenen üretim performansı, Tekfen İmalat'ın bu tip karmaşık imalatlar konusundaki yetkinliğini bir kez daha göstermiştir.

Tekfen İmalat, Ceyhan

1993 yılında işletmeye alınan Ceyhan İmalat Tesisi; 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 metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 160.000 metrekaresel 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 364.579 ton çelik, boru ve modüler yapı üretimi gerçekleştirilmiş olup, 2024 yılında 19.179 ton imalat yapılmıştır. Bunun %19'u (3.606 ton) yurt içindeki projelere, %81'i (15.573 ton) ise yurt dışı projelerine yöneliktir.

Tesis, 2024 yılında, boru, çelik ve E-House imalat işleri kapsamında çok sayıda proje gerçekleştirmiştir. Polonya PKN Orlen Rafinerisi için Hyundai & Técnicas Reunidas ortaklığı ile 980.763 WDI boru (2.000 ton support, toplam 17.600 ton) imalat işi, tesisin bugüne kadar bir kalemde aldığı en büyük projedir. 2023 yılında 5.550 ton, 2024 yılında 10.450 ton üretimi tamamlanan projenin kalan 1.600 tonunun ise 2025 yılı birinci çeyreğinde tamamlanması beklenmektedir.

PKN Orlen Rafineri Projesi Hyundai & Técnicas Reunidas için 2.180 ton çelik imalat işi; Tüpraş İzmir FCC, Kırıkkale SRU

Projeleri (AS, SS, CS) için 340 ton boru ve 624 ton çelik imalat işleri; SASA Yeni Elyaf ve MTR Tesisleri Projesi (SS, CS) için 2.200 ton boru ve 125 ton support imalat işleri; Chiyoda & Technip Ortaklığı Katar NFE Projesi için 2.550 ton çelik imalat işleri; KT-Kinetics/Tecnimont firması Polonya LOTOS Rafinerisi için 143 ton çelik imalat işleri; Siemens ve Enersol firmaları için 290 ton E-House imalat işleri; Azerbaycan Merkez Bankası binası için 232 ton çelik imalat işleri ve BTC Tank kapsamında gerçekleştirilen 45 ton çelik imalat işleri, yine yıl içinde tamamlanan diğer iş kalemleridir.

Ceyhan İmalat Tesisi verimlilik, üretkenlik, sürdürülebilirlik ve kârlılık odaklı, rekabetçi maliyet seviyelerine, uluslararası düzeydeki mevcut kalite ve SEÇ standartlarını koruyarak ulaşmayı hedeflemektedir. Tesis, müşterilerinin üretim taleplerini uluslararası standartlara ve proje speklerine uygun olarak güncel sertifikasyon ve kalite yönetim sistemleri ile karşılamaktadır. Birleşme ile birlikte üretim ve kalite kontrolünün her aşamasında, verimli ve izlenebilir bir işleyiş sağlanması hedeflenmektedir. Tasarım ve çizim gereksinimleri için Tekfen Mühendislik ile yakın iş birliği yapılmakta ve en güncel yazılımlarla modern teknolojinin tüm imkânlarından yararlanılmaktadır.

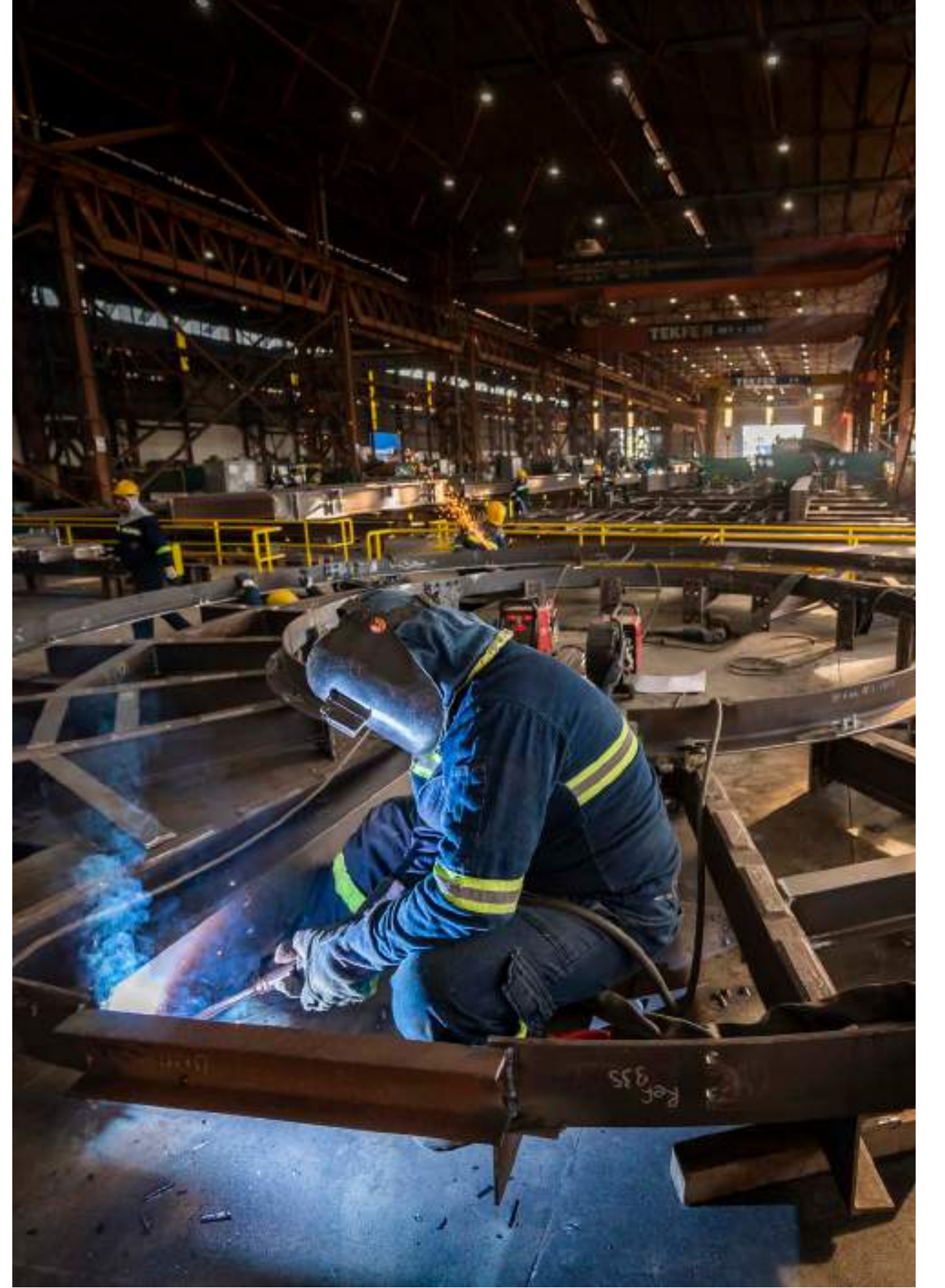
Tesis bünyesinde ayrıca, Grubun kalifiye teknik eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik bir kaynakçı eğitim okulu bulunmaktadır. Uluslararası sertifikaya sahip kaynakçıların yetiştirildiği bu okul, projelerin bu yöndeki ihtiyacını önemli ölçüde karşılamaktadır.

Tesiste öncelikli gelişim alanları olarak belirlenen verimlilik, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik konularında atılan adımlara yıl içinde devam edilmiştir. Kullanılan otomasyonlu üretim bandı ve robotik kaynak hattı teknolojileri, üretim verimliliğine önemli katkı sağlamak ve üretim hata oranlarının en aza indirmektedir. Tesis, 11.300 metrekaresel çatı alanında kurulan 1,2 MW gücündeki Güneş Enerji Santrali (GES) sayesinde elektrik ihtiyacının %70'ini kendi imkânlarıyla karşılamaktadır. GES yatırımına ek olarak otomatik sulama ve Led

365 bin ton

**Ceyhan İmalat Tesisi,
kurulduğu günden bugüne
kadar 364.579 ton çelik,
boru ve modüler yapı
üretimi gerçekleştirmiş
olup 2024 yılında 19.179
ton imalat yapmıştır.**

37.500 metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 160.000 metrekaresel alan üzerine kurulu olan 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.



aydınlatma sistemleri ile doğal kaynakların maksimum verimlilikte kullanılmasına özen gösterilmektedir.

Mühendislik ve 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.

CTS Bayıl Yard (Bakû - Azerbaycan)

Grubun Hazar Bölgesi'ndeki çalışmalarını desteklemek ve bu bölgede gerçekleştirilen açık deniz işlerinin yapısal çelik imalat ihtiyaçlarını karşılamak üzere Azerbaycan'da 2003 yılında özelleştirme yoluyla devletten alınan ve önemli yatırımlarla modernize edilen Cenup Tikinti Servis (CTS) Çelik İmalat Tesisi, başkent Bakû'ya 7 km mesafede bulunmaktadır. 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 Sondaj ve Petrol Platformu ise 2023 Ağustos ayında tamamlanarak yüzdürülmüştür. Projenin offshore aşamasında devreye alma işlerine yönelik destek çalışmalarına 2024 yılında devam edilmiştir. 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)

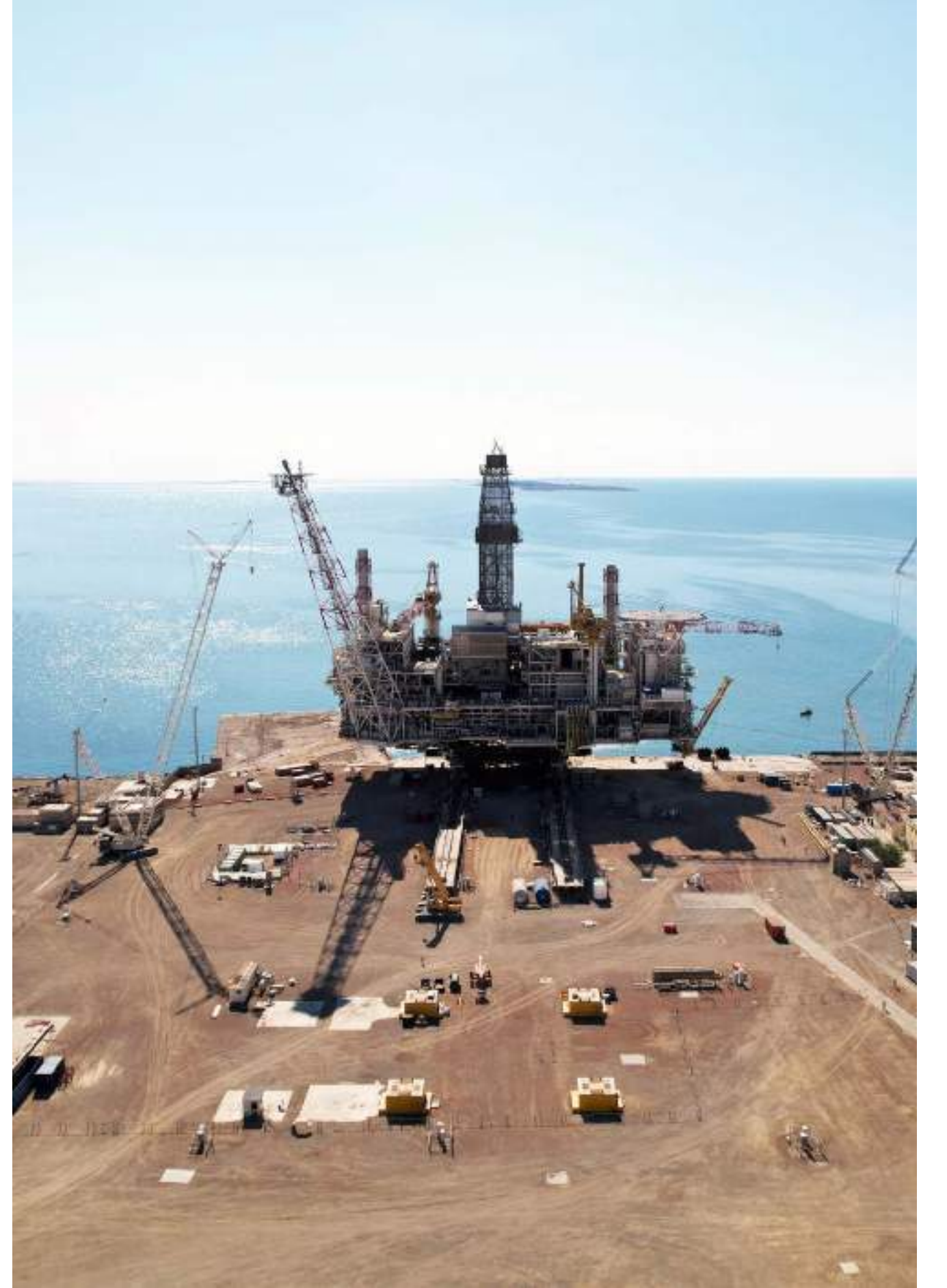
Grubun Kazakistan'da 2019 yılında devreye alınan Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi, 20 hektar üzerinde 4.000 metrekarelik kapalı alanda faaliyet göstermektedir. Bölgedeki tüm boru imalat işlerini Kazakistan'da yapma olanağı sağlayan 150.000 WDI/yıl kapasiteli tesis, Grubun Hazar Bölgesi'ndeki imalat yeteneklerine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

Tekfen İnşaat'ın mühendislik, imalat ve inşaat alanında ulaştığı uzmanlığın en önemli göstergelerinden biri olan açık deniz platformları, Şirket'in Bakû yakınlarındaki Bayıl Çelik İmalat Tesisi'nde inşa edilmektedir.



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

İş hacmi, ürün/hizmet yelpazesi ve pazar payı bakımından Türkiye'nin bu alandaki en büyük özel girişimi olan Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, Tekfen Holding'in lokomotif iş alanları arasında yer alan gübre, tarımsal üretim, limancılık ve serbest bölge işletmeciliği sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Birbirini destekleyen yatırımlarla fırsat alanlarını bölgesel ölçekte başarılı operasyonlara dönüştüren Tarımsal Sanayi Grubu, iyi uygulamaları ile de sektöründe öncü bir role sahiptir.

Faaliyetlerini **Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. çatısı altında sürdüren Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, Tekfen Holding'in yıllık toplam cirosu içinde %61,56'lık bir paya sahiptir. Grubun ana şirketi konumundaki Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2024 listesinde 64'üncü 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 işletmeciliği

Toros Tarım, toplam kurulu üretim kapasitesi ve üretim tonajı itibarıyla Türkiye'nin en büyük gübre üreticisidir. Faaliyetlerini mineral gübrelerin yanı sıra suda eriyebilen özel gübreler ve organik/organomineral gübre konularında 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 çözünmeyen gübrelerin üretimini Mersin tesisinde; yükselen bir pazar olan

organik ve organomineral gübre üretimini ise Ceyhan tesisine ek olarak kendi bağlı ortaklıkları olan Toros Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş. ve 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. Aynı zamanda gübre ihracatında önemli bir oyuncu olan Toros Tarım, 2017-2024 yılları arasında İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği'nin "İKMİB İhracatın Yıldızları Ödülü"nde ardı ardına yer alma başarısını göstermiştir.

Gübre sektöründeki liderliğini Türkiye'nin her noktasına ulaşan geniş bayi ve yetkili satıcı ağıyla destekleyen Şirket, gübre ambalajlamasında kullanılan torba üretimini de kendi bünyesindeki 33 milyon torba/yıl kapasiteli özel tesisinde gerçekleştirmektedir.

Dünyada her sektör gibi gübre sektörü de büyük bir dönüşümden geçmektedir. Özellikle Covid-19 salgını sürecinde gündeme gelen gıda güvenliği, tarımsal üretimi yeniden tasarlama, tedarik zincirlerinin dayanıklılığını sağlama ve beslenme kaynaklarını çeşitlendirme gibi öncelikler nedeniyle önem kazanan gübre sektörü, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde açlık ve yetersiz beslenmeye son verecek ve gıda

64

İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu 2023 Araştırması'na göre Toros Tarım 64. sırada yer aldı.



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.

Küresel gıda endüstrisi için iş modellerinin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılan bu dönüşüm sürecinde Toros Tarım, ağırlıklı olarak ekonomik değere odaklanan geleneksel finansal yönetim modelinden kaynak verimliliği, çevresel ve toplumsal etki odaklı bir modele geçmeyi 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.

Ekonomik, çevresel ve toplumsal sorumluluklarının bilinciyle ve benimsemiş olduğu “sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve sürekli gelişim ilkeleri önderliğinde, faaliyet gösterdiği her yerde tüm paydaşları için değer yaratma” misyonuyla hareket eden Toros Tarım, sektörünün lider kuruluşu olarak iş yapma biçimlerinin yeniden tanımlandığı bu döneme sürdürülebilir, kapsayıcı ve esnek şekilde cevap verebilmek adına daha verimli, daha dayanıklı, daha üretken ve daha kapsayıcı sürdürülebilir tarım-gıda sistemlerine dönüşümü desteklemektedir. Şirket, iklim kriziyle mücadele ve doğanın korunmasına/onarılmasına odaklanan; eşitlik ve çeşitliliği teşvik ederek kapsayıcı bir toplum yaratılmasını sağlayan; “insana ve doğaya saygılı - geleceğe duyarlı” temiz üretim ve sorumlu tüketimi odağına alan; tüm iç ve dış paydaşları nezdinde üretken istihdamı ve yerel kapasite geliştirmeyi destekleyen; sürekli iyileştirme odaklı organizasyon kültürü ve çevik organizasyon yapısını besleyen; uluslararası standartlarda kurumsal yönetim modeli ve izlenebilir etki odaklı yenilikçi ürün, hizmet ve faaliyet

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.



desenini destekleyen operasyonel iyileştirme, uygulama ve yatırımlara öncelik vermektedir. Toros Tarım, 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 üretim faaliyetlerinin yanı sıra tohum ve fidan gibi tarımsal girdilerin üretimi ise 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 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 gözeterek yürütmektedir.

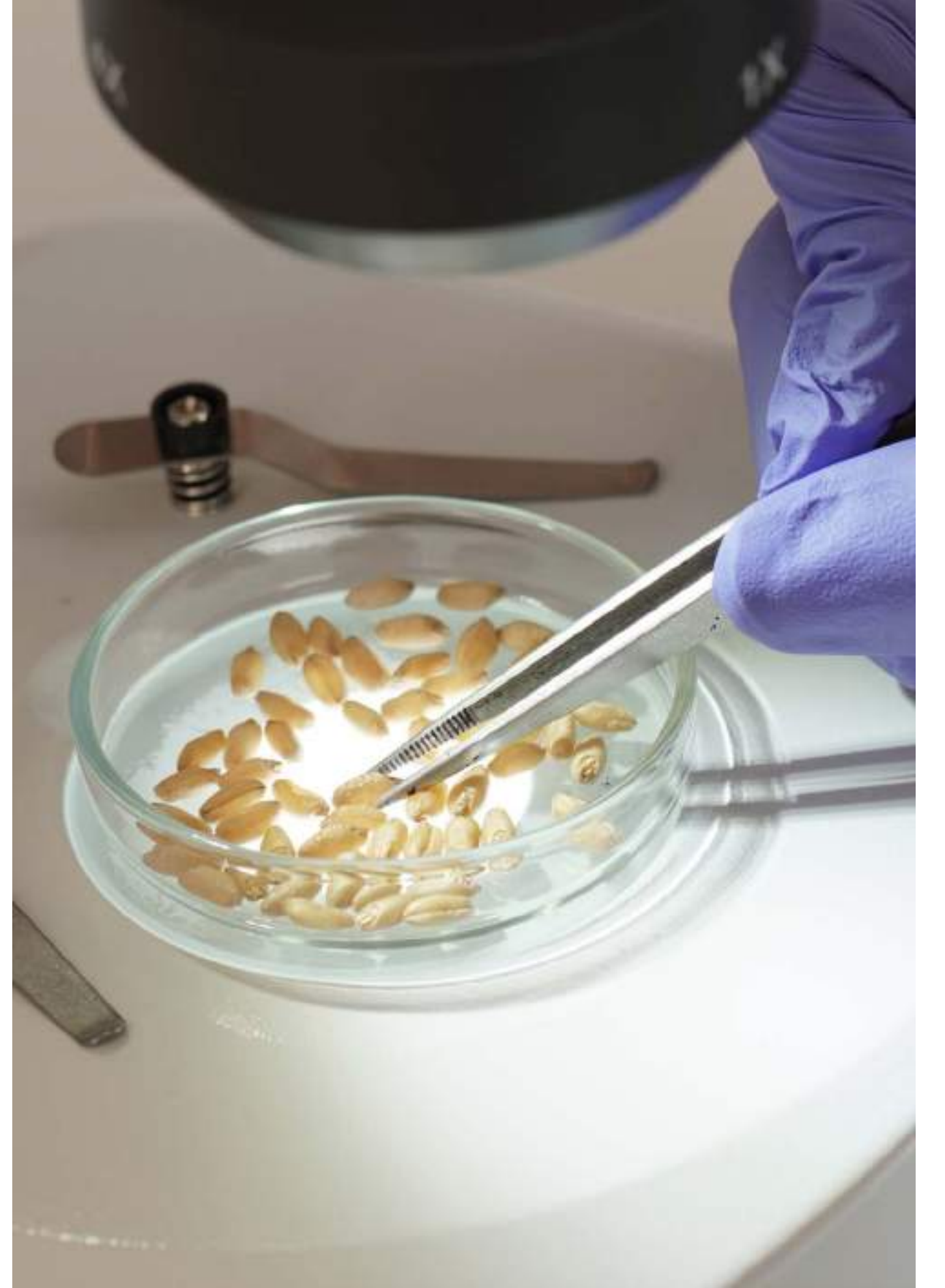
Tekfen Tarım, ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates, muz meyvesi ve muz fidanı üretimi yapmaktadır. Tekfen Tarım, sahip olduğu bitkisel üretim çeşitliliği ile bu içeriğe sahip dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir.

Tekfen Tarım, kendi tarımsal üretimi dışında çiftçilere yüksek nitelikli tohum ve fidan çeşitleri sunarak verimlilik ve kalite artışına doğrudan katkı sağlamaktadır. Şirket’in Adana’da bulunan Agripark Ar-Ge Merkezi, doku kültürü yöntemiyle 2004 yılından bu yana hastalıklardan ari tohumluk ve fidan üretmekte, ayrıca tarla tohumu alanında ıslah çalışmaları gerçekleştirmektedir. 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.

Tarımsal Sanayi Grubu bünyesindeki tüm şirketler, değişime sürdürülebilir, kapsayıcı ve esnek şekilde öncülük etme sorumluluğuyla, tüm iş süreçlerini çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) temelinde gerçekleştirmektedir.

Hastalıklardan ari tohumluk ve fidan üretimiyle çiftçilerin verimlilik ve kalite artışına doğrudan katkı sağlayan Agripark Ar-Ge Merkezi, tohum çalışmalarında Anadolu’nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak kullanmaktadır.





Gübre Faaliyetleri

Çalkantılı bir dönemin ardından 2024 yılında küresel gübre sektörünün görece istikrarlı bir görünüme kavuşmasına rağmen jeopolitik çatışmalar, ekonomi ve iklim gibi küresel riskler etkisini sürdürmüş, Türkiye’deki ekonomik koşullar da gübre pazarının daralmasına yol açmıştır. Toros Tarım, olumsuz şartlara rağmen 2024 yılında satışlarını bir önceki yıla göre önemli ölçüde artırmış ve pazar payını geliştirmiştir.

2024 yılında küresel ekonomi, hedeflerin üzerinde seyreden enflasyon, sıkı finansal koşullar ve yükselen jeopolitik gerginliklerin etkisinde kalmıştır. Küresel ölçekte direncini koruyan enflasyon ile mücadele kapsamında uygulanan sıkı para politikalarının istenilen hızda sonuç vermemesi ve başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok gelişmiş ekonomide yüksek politika faizi uygulamasının devam etmesi, resesyon endişelerinin tam olarak atlatılamamasına sebep olmuştur.

Ayrıca Çin’deki durgunluğun derinleşmesi, finansal piyasalardaki kırılganlık ve korumacı tedbirlerin yükselişi, küresel büyümeyi baskılayan diğer unsurlar arasında yer almıştır. Bu nedenlerle Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ekonomik Görünümü Ekim 2024 Raporu’nda küresel ekonomik büyümenin istikrarlı ancak zayıf kalacağını açıklamış ve küresel ekonomik büyüme tahminini 2024 ve 2025 yılları için %3,2 olarak revize etmiştir. Bu oran 2000-2019 yılları arasındaki tarihsel yıllık ortalama değeri olan %3,8’in altındadır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ise satın alma gücünün birçok ülkede henüz pandemi öncesindeki seviyelere ulaşamamasını, hizmet enflasyonunun yüksek seviyesini, finansal koşulların beklenenden uzun süre sıkı kalma ihtimalini ve gelişmekte olan ülkelerdeki yüksek borçluluk oranlarını küresel ekonomi için risk faktörleri olarak görmektedir.

Enflasyonun 2025 yılı sonunda çoğu G20 ülkesinde pandemi öncesindeki döneme geri döneceği tahmin edilse de, özellikle Orta Doğu Bölgesi’ndeki gelişmeler nedeniyle jeopolitik riskler yüksek kalmaya devam etmektedir.

Rusya-Ukrayna Savaşı’nın patlak vermesiyle 2022 yılında zirveye çıkan emtia fiyatları, sıkılaştıran finansal koşullar ve azalan taleple birlikte 2024 yılında azalma eğilimi gösterse de, Covid-19 salgını öncesi seviyelere kıyasla yüksek kalmaya devam etmiştir. Enerji fiyatları da benzer şekilde pandemi öncesine göre daha yüksek bir taban çizgisine yerleşmiştir. Dalgalı bir seyir izleyen enerji ve emtia piyasaları, geleceğe yönelik tahmin yapılmasını zorlaştırmaktadır. Emtia piyasalarındaki küresel bozulmaya rağmen 2023 ve 2024’ün ilk yarısında görece istikrara kavuşan gübre piyasaları jeopolitik çatışmalar, ekonomi ve iklim gibi küresel risklere maruz kalmaya devam etmektedir. Rusya-Ukrayna Savaşı yakın zamanda çözülecek bir işaret bulunmamaktadır. Ayrıca küresel potas pazarının önemli bir tedarikçisi olan İsrail ile Filistin arasındaki çatışma da küresel jeopolitik belirsizlikleri artırmaktadır. Çatışmaların komşu bölgelere doğru yayılma riski ve Kızıldeniz’de gemileri hedef alan saldırılar, enerji ve nakliye maliyetlerindeki artışlarla birlikte küresel toparlanmada yeni olumsuz arz şokları ve maliyet artışları yaratma riski taşımaktadır.

Gübrenin gıda güvenliği açısından kritik öneme sahip olması, gübre ya da hammadde üreticisi ülkelerin ihracata yönelik

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





kısıtlamalar getirmesine de yol açabilmektedir. 2024 yılında da bu yönde küresel tedarik zincirini ya da fiyatları etkileyen çok sayıda gelişme yaşanmıştır. Özetle, jeopolitik gelişmeler, ticaret dinamikleri ve enerji fiyatlarının karşılıklı etkileşimi, önümüzdeki dönemde de gübre sektörünün gidişatını şekillendirmeye devam edecektir.

Enflasyon ve yüksek faiz oranları üreticiler ve tüketicilerin borçlanma gücünü azalttığından, gübre tüketimi üzerinde doğrudan belirleyicidir. Bu şartlardaki zorluklara rağmen dünyada gübre satın alınabilirliği, 2024'te önceki yıla göre belirgin şekilde iyileşmiştir. Bu eğilim, özellikle fosfat ve potasyum gübre satışlarındaki iki yıllık düşüşün ardından toparlanmayı desteklemiştir. Küresel gübre kullanımının 2024 mali yılında %3 artarak 203,7 Mt besine ulaşacağı, bunun da 2020 mali yılında ulaşılan önceki rekorun biraz üzerinde olacağı öngörülmektedir.

Gübre talebini etkileyen ana unsurlardan biri de 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.

BM verilerine göre dünya nüfusu 8,2 milyara ulaşmış durumdadır. Tahminlere göre, dünya nüfusunun 2030'da 8,55 milyara, 2050'de ise 9,66 milyara ulaşması beklenmektedir. Türkiye, 85,4 milyonluk nüfusu ile 194 ülke arasında 18. sırada yer almaktadır. Türkiye nüfusunun, 2030'da 88,2 milyona, 2050'de ise 93,8 milyona ulaşması beklenmektedir. Artan nüfusun beslenme ihtiyacının kesintisiz karşılanması önümüzdeki dönemde en çok tartışılacak konulardan biri olacaktır.

Orta veya şiddetli gıda güvensizliği halen Covid-19 öncesindeki seviyelerin çok

üzerinde olup, 2023 itibarıyla küresel nüfusun %28,9'unun yeterli gıdaya düzenli erişimi bulunmamaktadır. Küresel gıda güvensizliği, yıkıcı iklim olayları nedeniyle de artmaktadır. Küresel açlığın sona erdirilmesi bakımından tarımsal faaliyetler çözümün tam merkezinde yer almaktadır. Araştırmalar tarımdaki büyümenin, yoksulluğu azaltmada diğer sektörlerdeki büyümeden en az iki kat daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), 2024'teki küresel tahıl üretiminin 2023'e göre biraz azalacağını öngörmektedir. Buğday üretiminin ise Uluslararası Hububat Konseyi'nin (IGC) tahminlerine göre 2024-25 yılında 795 milyon tondan 798 milyon tona çıkması beklenmektedir. FAO Tahıl Fiyat Endeksi, 2024 sonu itibarıyla bir önceki yılın seviyesinin %13,3 gerisinde kalarak, 2022'deki rekor seviyeden sonra ikinci yıllık düşüşünü kaydetmiştir. Gıda ürünlerinin uluslararası fiyatlarındaki aylık değişikliklerini izleyen Gıda Fiyat Endeksi ise 2024 yılını 2023'deki seviyesinin yaklaşık %2,1 altında kapatmıştır.

Türkiye, dünya buğday üretiminin %3'ünün gerçekleştirmekte olup dünyada 10. sırada yer almaktadır. Türkiye'deki tahıl üretim miktarı 2024 yılında bir önceki yıla göre %7,5 oranında azalarak yaklaşık 39 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. 2024 yılında buğday üretimi %5,5 oranında azalarak 20,8 milyon ton, arpa üretimi %12 oranında azalarak 8,1 milyon ton, çavdar üretimi %15,7 oranında azalarak 257 bin ton, yulaf üretimi %4,9 oranında azalarak 390 bin ton, mısır üretimi ise %10 azalarak yaklaşık 8,1 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan patates, yağlı tohumlar, sebze ve meyve gruplarında artış yaşanmıştır.

2024 yılında Türkiye'deki gübre tüketiminin ilkbahar döneminde 4,4 milyon ton (2023: 4,7 milyon ton) ve sonbahar döneminde 2,2 milyon ton (2023: 2,33 milyon ton) olmak üzere toplamda 6,6 milyon ton seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu miktar, 2023 yılına göre %2,3 seviyesinde bir düşüşe işaret etmektedir. Türkiye'de birim alandaki gübre tüketiminin dünya ortalamasının

203,7

milyon ton

Dünya genelinde 2024 yılında gübre tüketiminin %3 büyümeyle 203,7 milyon tona çıkması beklenmektedir.

6,6

milyon ton

2024 yılında Türkiye'deki gübre tüketiminin 2023 yılına göre %2,3 düşüşle 6,6 milyon ton seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir.

altında olmasına karşın gübre tüketimi yıllar içinde bir artış eğilimi göstermemektedir. Yetersiz gübre tüketiminin en temel sebeplerinden biri, ülkenin ekonomik şartlarından etkilenen çiftçilerin, girdi kullanımında kısıtlamaya gittiği ilk kalemin gübre olmasıdır.

Türkiye’de büyük ölçüde dışa bağımlı olan gübre sektöründeki fiyatlar, küresel piyasalardaki gelişmelerin gerek direkt gerekse dolaylı etkileri, dünyadaki arz-talep dengesi, uluslararası nakliye, gübre ve hammadde fiyatları, kur dalgalanmaları, ülke içi ekonomik koşullar, finansman maliyetleri, iklimsel faktörler ve hükümet politikaları ve tarımsal destekleme oran ve tutarları gibi pek çok etken tarafından belirlenmektedir. Gübre fiyatlarında yaşanan değişkenlik ve artışlar çiftçilerin alım gücünü zorlamakta ve pazarda ciddi daralmalara yol açmaktadır. Gübre girdisi çiftçinin üretim maliyetleri içerisinde önemli bir yer tuttuğundan, global piyasalarda yaşanan gelişmeler ve yüksek gübre fiyatları çiftçilerin alım gücünü olumsuz etkilemektedir.

2023 yılında bütçeden tarıma ayrılan kaynak 142,3 milyar TL iken 2024 yılında %170 artışla 384 milyar TL’ye çıkarılmıştır. Ayrıca 2024’te ilk kez bitkisel üretim destekleri 3 yıllık olarak ve üretim döneminden önce açıklanmış, üretim planlaması kapsamındaki stratejik ürünlere, su kısıtı olan havzalardaki ve milli tohumla yapılan üretime ilave destekler verileceği bildirilmiştir. Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından destek programları paralelinde planlı üretime 2024’ün Eylül ayında geçileceği açıklanmış ve 26 Eylül 2024 tarihli tebliğde mazot ve gübre desteklerinin çiftçilere nakit olarak ödenmesi hükme bağlanmıştır.

Birleşmiş Milletler uluslararası ticaret veri tabanına göre, Türkiye’nin gübre ihracatı 2023 yılında 285,356 milyon ABD doları olmuştur.



2005 yılında Toros Tarım bünyesine katılan Samsun Üretim Tesisi, üretim esnasında çıkan ısı enerjisiyi elektriğe dönüştürerek enerji ihtiyacını büyük oranda kendisi karşılamaktadır.

Mineral Gübreler

2024 yılında da küresel emtia piyasalarındaki öngörülmesi güç gelişmeler, küresel ticaret ve navlun giderlerindeki oynaklıklar, jeopolitik risklere bağlı belirsizlikler, Çin başta olmak üzere birçok ülkenin mamul ve hammadde ihracatına getirdiği kısıtlamalar, sürdürülebilirlik bazlı regülasyon ve yaptırımlar gübre sektörü üzerinde ciddi baskı oluşturmuştur.

Ek olarak Türkiye’de uygulanan dezenflasyonist politikaların yurt içi talebi baskılaması ve üretici fiyatları enflasyonunun yüksek seyretmesi, Toros Tarım’ın gübre faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Toros Tarım, buna rağmen değişken şartlara hızlı uyum sağlaması ve pazar koşullarını yakından takip ederek aktif bir satış politikası izlemesi sayesinde satış hedeflerini aştığı ve pazar payını artırdığı bir yılı geride bırakmıştır.

Şirket’in stratejik plan çerçevesinde Ar-Ge’ye verdiği önem, ürün yelpazesini sürekli yeni ürün ve formülasyonlarla geliştirmesi, Anadolu’yu adım adım dolaşan teknik satış ekipleri yoluyla çiftçi ile birebir temasta bulunması, ihtiyaçları sahada tespit ederek çözüme yönelik plan ve stratejiler geliştirmesi, bayi teşkilatını etkin bir şekilde kullanması ve küresel çapta başarılı organizasyonları örnek alarak etkin ve verimli iş modellerini yapısına entegre etmesi, Toros Tarım’ın gübre sektöründeki riskleri daha kolay yönetmesini sağlamakta ve dayanıklılığını artırmaktadır. Şirket’in sürekli öğrenen ve operasyonlarını geliştirerek tüm süreçlerde verimliliği artıran bir şirket olma hedefi doğrultusunda 2017 yılında başlattığı “Yalın Yönetim” ve 2020 yılında başlattığı “6-Sigma” uygulamaları da maliyetlerin düşürülmesi, hedeflenen verimlilik seviyelerine ulaşılması ve kalite yönetimi bakımından ciddi yararlar sağlamaktadır.

Klasik gübre faaliyetleri kapsamında Toros Tarım’ın 2024 yılındaki iç piyasa satışları, 1,61 milyon tonu bayilere ve 159 bin tonu

merkez müşterilerine olmak üzere toplamda 1,77 milyon ton olmuştur. İhracat faaliyetleri kapsamında da, yıl içerisinde alınan ihracat izinleri paralelinde 203.815 ton azotlu gübre ve 88.699 ton fosfatlı gübre olmak üzere toplamda 292.514 ton ihracat gerçekleştirmiştir. Böylece Toros Tarım, 2024 yılını toplam 2,06 milyon ton satışla kapatmıştır (2023: 1,60 milyon ton).

2024 yılında, mevsimsel özellikler, dinamik pazar koşulları ve ekonomik beklentiler nedeniyle çeyrek dönemler itibarıyla çok farklı şartlar oluşmuştur. Yılın ilk aylarında iyi giden hava sıcaklıkları sebebiyle özellikle üst gübrelemenin erkene alınması azotlu gübre satışlarını pozitif etkilemiş ve özellikle CAN gübresinde stokların eritilmesini sağlamıştır. Bu dönemde Toros Tarım’ın bayi ve bölge bazında pazarı yakın takip ederek rekabetçi uygulamalara imza atması da, döviz kurlarında seçim sonrası beklenen artışlar nedeniyle bir önceki yıla göre büyüyen pazardan daha fazla pay almasını sağlamıştır.

İkinci çeyrekte ise piyasa faizlerinin yüksek seyretmesi borçlanma maliyetlerini artırmış ve bu nedenle gerek bayi gerekse çiftçiler erken alım yapmaktan imtina etmişlerdir. Bayilerin minimum stok ile ilerleme eğiliminde oldukları bu dönemde açıklanan TMO 2024 hububat alım fiyatları da çiftçileri memnun etmemiştir. Alım gücünün azalmasının yanı sıra döviz kurlarının yatay seyretmesi de gübre fiyatlarının artmayacağına dair beklentiye kuvvetlendirdiği için erken alım iştahını azaltan bir etki yaratmıştır. Çiftçilerin yaşadığı maliyet artışları ve hububat fiyatlarının seyri sonbahar sezonundaki gübre kullanımı açısından bir risk yaratmıştır. İkinci çeyrek dönemde yaşanan bu olumsuz gelişmelere rağmen Toros Tarım yılın ilk 6 ayında bir önceki yıla göre %17 tonaj büyümesi ile yurt içi pazar payını önemli ölçüde artırmıştır.

Üçüncü çeyrek dönemde kurum satışlarında planlananın çok üzerine çıkılmış olup toplam yurt içi satışlarda %111 gerçekleşme sağlanmış, ihracatta ise gerekli izinlerin alınmasıyla planlananın yaklaşık 3,5 katı

2,06 milyon ton

Toros Tarım, 2024 yılında 2,06 milyon ton gübre satışı gerçekleştirerek satışlarını yaklaşık %28 artırmıştır.

üzerinde satış gerçekleştirilmiştir. Dördüncü çeyrek dönemde ise finansal piyasalarda yaşanan olumsuz gelişmeler nedeniyle satış hedeflerinin gerisinde kalınmıştır.

Üretim gücü ve kalitesi kadar güçlü lojistik altyapısı ve yaygın bayi ağı da Toros Tarım’ın en güçlü yönlerinden birini oluşturmaktadır. Şirket’in toplam satışları içinde bayi kanalı önemli bir yere sahiptir. Şirket, 2024 yılında yurt çapında yaklaşık 1.220 civarında bayi ve yetkili satıcı yoluyla ürünlerini Türkiye’nin dört bir yanına kesintisiz ulaştırmayı sürdürmüştür.

Toros Tarım, 2024 yılında Ceyhan, Mersin ve Samsun fabrikalarında ortalama %80 kapasite kullanım oranıyla üretim yapmıştır (2023: %67).

Toros Tarım Kapasite Kullanım Oranı

2023 Kapasite Kullanım Oranı (%)	2024 Kapasite Kullanım Oranı (%)
%67	%80



Toros Tarım Ceyhan Üretim Tesisi



Özel Gübreler

Tarımda ürün verimliliğini artırmanın ve çevre sorunlarını azaltmanın önemli bir yolu olarak kabul edilen özel gübreler tamamen suda eriyebilen nitelikte gübreler olup damla ve yağmurlama sulama sistemlerinin kullanıldığı tarım arazilerinde, özellikle de örtü altı yetiştiricilikte tercih edilmektedir.

Artan nüfus nedeniyle gıda güvenliği endişelerinin giderek arttığı, birim alandan maksimum verim almanın gün geçtikçe daha da önem kazandığı ve suyun verimli kullanılmasının artık bir zorunluluk olduğu günümüzde, damla sulama sistemlerinin kullanımının artmasıyla birlikte özel gübre pazarının da hızlanarak büyümesi beklenmektedir. Özel gübreler, geleneksel tarıma göre daha az tarım ilacı ve suya ihtiyaç duyan hidropnik (topraksız) yetiştiricilikte de yaygın olarak kullanılmaktadır. Hassas tarım teknolojilerinin giderek daha fazla benimsenmesinin ve tarımda nanoteknoloji kullanımının özel gübre pazarında yeni büyüme fırsatları yaratacağı öngörülmektedir.

Küresel özel gübre pazarı büyüklüğünün 2024 yılı itibarıyla 34,43 milyar ABD doları seviyesinde olduğu değerlendirilmektedir. 2025-2033 döneminde pazarın %4,61'lik bir bileşik yıllık büyüme oranıyla 51,65 milyar ABD dolar seviyelerine ulaşması öngörülmektedir. Bu büyüme potansiyeli global ölçekte büyük üretici firmaların da dikkatini çekmeye başlamış olup, bu alana yönelik yatırımlara ağırlık vermelerine yol açmaktadır.

Türkiye, örtüaltı yetiştiriciliği bakımından içinde bulunduğu Akdeniz iklim kuşağı ülkeleri arasında önemli bir yere sahiptir. Toplam örtü altı alanının 355.000 hektardan fazla olduğu Akdeniz ülkelerinde, Türkiye 764.206 toplam örtü altı alanı ile Mısır'dan sonra ikinci, sera alanları bakımından ise İspanya ve İtalya'dan sonra üçüncü sırada yer almaktadır. Özel gübre pazar tüketiminin

ortalama %65'inin örtü altı tarımda gerçekleşeceği öngörülmektedir. Özellikle Akdeniz ve Ege bölgelerinde yoğunlaşan sera üretiminin yanı sıra son yıllarda tarla bitkileri yetiştiriciliğinde de damlama sulama sistemlerinin kullanılmaya başlaması da özel gübrelerdeki büyüme beklentisini artırmaktadır.

Hammadde tedarikinin çok büyük oranda yurt dışından yapıldığı özel gübre ürün grubunda, tedarikçi fiyatlarının yüksek seyretmesi, ülkelerin kendi gıda güvenliğini sağlamak adına ihracata kısıtlamalar getirmeleri ve yüksek navlun giderleri, üretici girdi maliyetlerinin son yıllarda büyük oranda artmasına yol açmıştır. Öte yandan son 10 yıl içerisinde düzenli olarak büyüyen örtü altı yetiştiriciliğinin son yıllarda yüksek enflasyon, emtia fiyatları ve yatırım maliyetlerinin artmasına bağlı olarak gerilemesi, özel gübre pazarı üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Girdi ve üretim maliyetlerinin artmasına karşın mahsul fiyatlarının aynı paralelde artmaması özel gübre satışlarını kısıtlamaktadır. Buna rağmen özel gübre pazarında son yıllarda gözlemlenen hareketlilik ve artan rekabet dikkat çekicidir.

Tahminler Türkiye'deki toplam özel gübre pazarının 2024 yılını 178.000 ton ve yaklaşık 185 milyon ABD doları seviyesinde kapattığı yönündedir. Toros Tarım, 2024 yılında 87 bin ton özel gübre satışı gerçekleştirerek bu alanda yaklaşık %19 büyüme sağlamıştır (2023: 73 bin ton).

Toros Tarım, suyu çok daha verimli kullanan damla ve yağmurlama sulama sistemlerine uygun olduğu için özel gübrelere büyük önem vermekte ve çiftçilere bu alanda da geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır.

87

bin ton

Toros Tarım, 2024 yılında 87 bin ton özel gübre satışı gerçekleştirerek bu alanda yaklaşık %19 büyüme sağlamıştır.

Organik ve Organomineral Gübreler

Dünyada son yıllarda organik tarıma ve sağlıklı gıdalara yönelik talebin artmasıyla organik ve organomineral gübre pazarında önemli bir büyüme yaşanmaktadır. Karmaşık, dinamik ve canlı bir bünye olan toprağın organik madde içeriğinin yönetimi, sürdürülebilir toprak yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri kabul edilmektedir.

Organik ve organomineral gübreler, toprak organik madde içeriğinin artırılması ve bitkilerin ihtiyaç duyduğu besin elementlerinin karşılanması açısından sürdürülebilir tarım uygulamaları açısından da hayati bir role sahiptir. Organik ve organomineral gübreler, sürdürülebilirliğe yönelik artan küresel vurguyla uyumlu çevresel, tarımsal ve sağlık yararlarının birleşimi nedeniyle giderek daha fazla ilgi görmektedir.

Günümüzde 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 ABD 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 2024 yılında dekar başına 40 TL olarak belirlenmiştir. Ancak artan gübre maliyetlerine bağlı olarak çiftçilerin daha ucuz maliyetli gübre türlerine yönelmesi, fosfat kayalı organomineral gübrelerin pazarda yaygınlaşması ve bu ürünlerin kullanımından beklenen etkinin çiftçi tarafından alınmaması nedeniyle son yıllarda daralma eğilimi gösteren organomineral gübre pazarında 2024 itibarıyla yaklaşık 260.000 tonluk tüketim beklenmektedir (2023: yak. 300.000 ton).

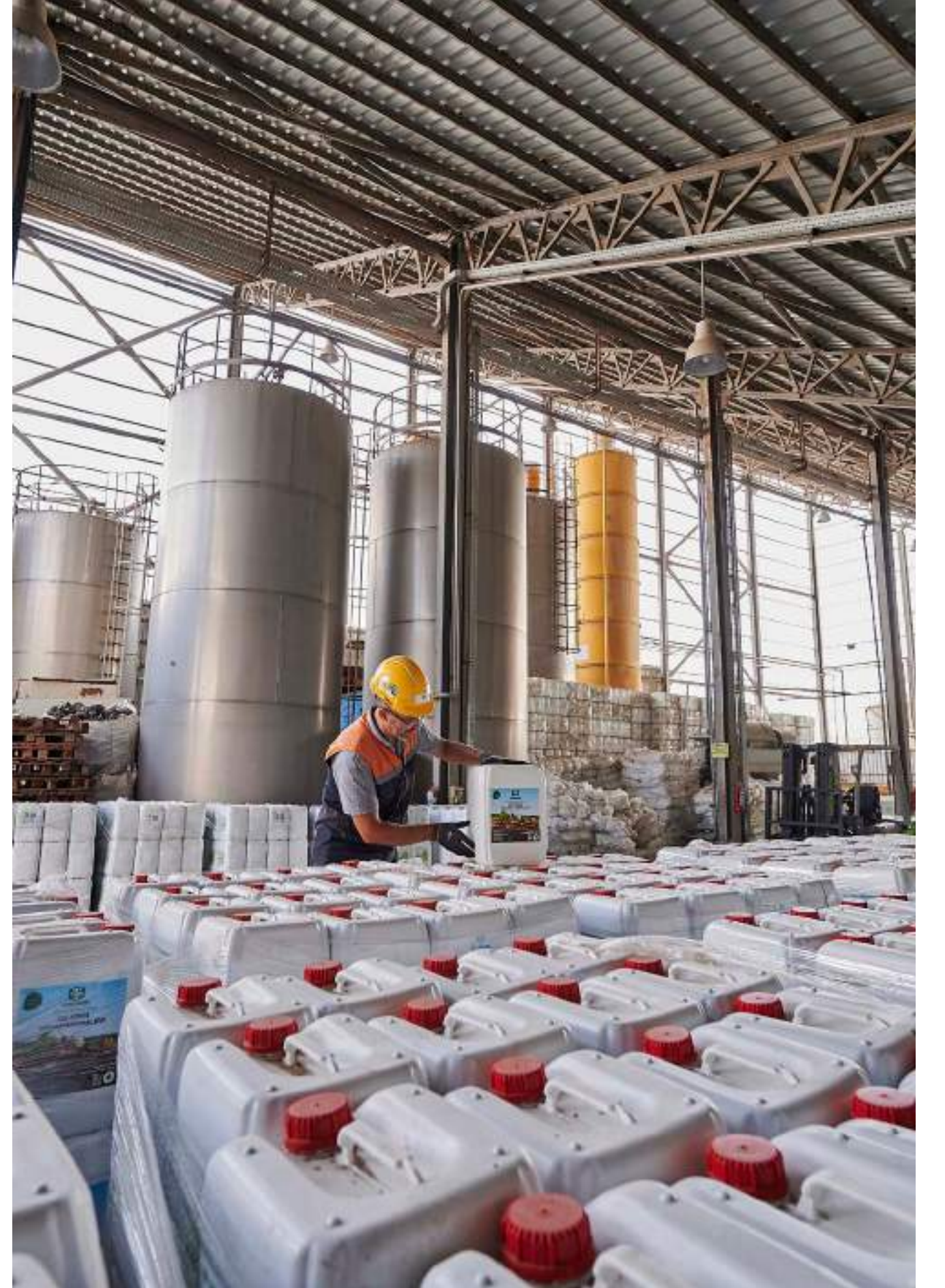
İlk organomineral gübre çeşitlerini 2017 yılında pazara sunan Toros Tarım, organik ve organomineral gübre alanındaki yatırımlarını sadece ticari potansiyeli açısından değil, aynı zamanda ülke tarımının sürdürülebilirliğine bir katkı olarak da değerlendirmektedir. Toros Tarım, bu nedenle organik ve organomineral 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, Ceyhan Üretim Tesisi’nde güncel olarak üretilen dört formülasyonun yanı sıra Gönen ve Meram tesislerinde üretilen diğer formülasyonlarla pazardaki faaliyetlerini 2024 yılında da artırarak sürdürmüştür. Şirketin 2024 yılında 57 bin ton organomineral gübre satışıyla (2023: 47 bin ton) bir önceki yıl %19 olan pazar payını %23’e yükseltmesi öngörülmektedir.

57 bin ton

Toros Tarım, 2024 yılında 57 bin ton organomineral gübre satışıyla bu alandaki satışlarını yaklaşık %21 artırmış ve pazar payını da tahminlere göre %19’dan %23’e yükseltmiştir.

Organik gübre üretimini Gönen ve Meram’daki iki tesisinde gerçekleştiren Toros Tarım, 2024 yılında etkinliğini artırarak pazardaki konumunu güçlendirmiştir.



Mikro Granül Gübreler

Toros Tarım'ın ilk kez 2023 yılında pazara sunduğu mikro granül gübreler, besin elementlerinin bitkilere konsantre ve hassas bir şekilde verilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmış olup suda çözünür fosfor içeriği ile bitkilerin erken dönemdeki fosfor ihtiyacını karşılamayı ve kök sisteminin en iyi şekilde gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Normal gübrelere oranla çok daha küçük granüllerden oluşan bu gübrelere uygulama direkt bitkinin kök bölgesine yapıldığı için gübredeki fosforun kullanım etkinliği en yüksek seviyeye ulaşmakta, bu da toprak sağlığının iyileşmesine katkı sağlarken gübre verimliliğini artırmaktadır.

Toros Tarım'ın ilk mikro granül gübre ürünü olan Toros Micro, iz element katkılı bir NP gübresi olup bünyesindeki %11 azot ve %48 fosfor içeriğiyle tarla bitkileri, meyve bahçeleri ve sebze yetiştiriciliği yapılan alanlarda kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Çiftçilerin ilgi gösterdiği ürün 2024 yılında 383 ton satılmıştır.



Biyostimülant Faaliyetleri

iklime bağlı olarak biyotik ve abiyotik stres koşullarının artması ve kuraklığa bağlı verimlilik düşmelerine karşı bitkilerin çevresel kaynaklı stres koşullarına karşı güçlenmesini sağlayan biyostimülantlar son yıllarda giderek daha fazla ilgi görmektedir.

Yaprak ve damlama yoluyla uygulanabilen biyostimülant pazarının Türkiye'de aminoasitler, humik-fulvik asit, deniz yosunları ve diğer gruplar (biyolojik ürünler, polimerler vb.) olarak toplamda 12 bin ton seviyelerinde olduğu tahmin edilmektedir.

Toros Tarım, Ar-Ge Merkezi'nde biyostimülant içerikli ürünlerin geliştirilmesi yönündeki çalışmalarına devam ederken, eş zamanlı olarak bu pazara girmek amacıyla İspanya merkezli Sustainable Agricultural Solution (SAS) firması ile iş birliğine giderek ürün tedarikine başlamıştır. Toros Golden Crop markalı olarak ve hazır ambalajlı bir şekilde gelen ürün yılının sonunda satışa sunulmuştur.

383 ton

Toros Tarım'ın yakın zamanda öncü bir ürün olarak pazara sunduğu mikro granül gübreler 2024 yılında 383 ton satışa ulaşmıştır.

Sürdürülebilir ve Yenilikçi Tarım Uygulamaları

Toros 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 misyonuyla 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 sektörüne öncülük etmektedir.

Tarımsal Üretimi Geliştirme ve Dijital Tarım Uygulamaları

Toros Çiftçi Akademisi

Toros Tarım, uzun vadeli olarak tarımın sürdürülebilirliğini sağlamak, tarımsal girdi kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanımını desteklemek ve doğayı korumak amacıyla çiftçilerin onarıcı ve iyileştirici sürdürülebilir tarım uygulamaları ile doğru gübre kullanımı (4D - 4 Doğru Hassas Besin Yönetimi) konusundaki farkındalık ve yetkinliklerinin artırılmasını bir gereklilik 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 bayi ve çiftçileri ziyaret ederek ilgili paydaşları toprak-bitki analizleri ve bunun önemi konusunda bilinçlendirmekte, bölgesel olarak çiftçi ve bayi arasında köprü görevi görmek, hızlı ölçüm kitleri ve el monitörleri ile tarlaları gözlemlemekte, istisnai durumlarda ise toprak ve yaprak örnekleri alarak analiz edilmesini sağlamakta ve sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunmaktadır. Özel donanımlı araçlarıyla tüm bölgelerde yoğun çalışmalar yürüten Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekibi'nin 2024 yılında da pazarlama faaliyetleri artarak devam etmiştir. Ekipler yıl boyunca Türkiye genelinde 4.101 bayi ziyareti, 8.389 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 126 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış, 29 toplantı-sunum ve 8 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.

Organik, organomineral ve inhibitörlü gübrelere farklı yetiştiricilik gruplarındaki etkilerinin karşılaştırıldığı deneme ekimlerinde, Türkiye'nin iklim şartları farklı 7 ayrı lokasyonunda (Trakya, Akdeniz, İç Anadolu, GAP, B. Akdeniz, Ege ve Karadeniz) ve 4 farklı yetiştiricilik türünde (buğday, kavun, mısır ve silajlık mısır) tamamlanmıştır. Toros organik katı gübre ve organomineral gübrelerin birlikte kullanıldığı denemelerden, karşılaştırma yapılan ürünlere göre daha etkin sonuçlar alınmıştır. Bu sonuçlar yıl içerisinde gerçekleştirilmiş olan yayılım ve tanıtım çalışmalarında da kullanılmıştır.

Özel olarak tasarlanan gezici Toros Tarım Eğitim Otobüsü ise 2024 yılında 75 farklı etkinlik düzenlenerek, Türkiye'nin tüm

8.389 çiftçi görüşmesi

Toros Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekipleri 2024 yılında Türkiye genelinde 4.101 bayi ziyareti, 8.389 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 126 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış, 29 toplantı-sunum ve 8 adet drone aktivitesi gerçekleştirmiştir.



Toros Tarım'ın ülke çapında faaliyet gösteren Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekipleri, bizzat sahada yaptıkları gözlemler yoluyla çiftçilere doğru ve dengeli gübreleme konusunda destek vermektedir.

bölgelerindeki ilçe ve köylerde akademisyen danışmanlar ve uzman ziraat mühendislerinden oluşan ekipler eşliğinde çiftçi ve bayilere doğru ve dengeli bitki besleme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda eğitimler verilmiştir.

“Toros Çiftçi” Uygulaması

Toros Tarım'ın pozitif tarım uygulamaları kapsamında tarım ekosistemini teknoloji kullanımı ile yeniden şekillendirme amacıyla 2016 yılında hayata geçirdiği "Toros Çiftçi" uygulaması, bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen çiftçi dostu bir karar destek uygulamasıdır. İlk devreye alındığı dönemdeki özellikleriyle hava durumu tahminleri, toprak ve bitki verilerini bir araya getirerek çiftçilerin faaliyetlerine yönelik öneriler geliştiren sektör öncüsü uygulama, tarla bazında hava koşullarını takip ederek üretim ve operasyon kararlarının zamanında ve doğru olarak

verilmesini sağlamayı amaçlamıştır. 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 ve bu verilerden beslenerek verimliliğin artmasına destek olan yeni sürüm, 2024 yılı başında kullanıma açılmıştır. Uygulamanın kullanıcı sayısı yıl sonu itibarıyla 33.468'e ulaşmıştır (2023: 32.679).



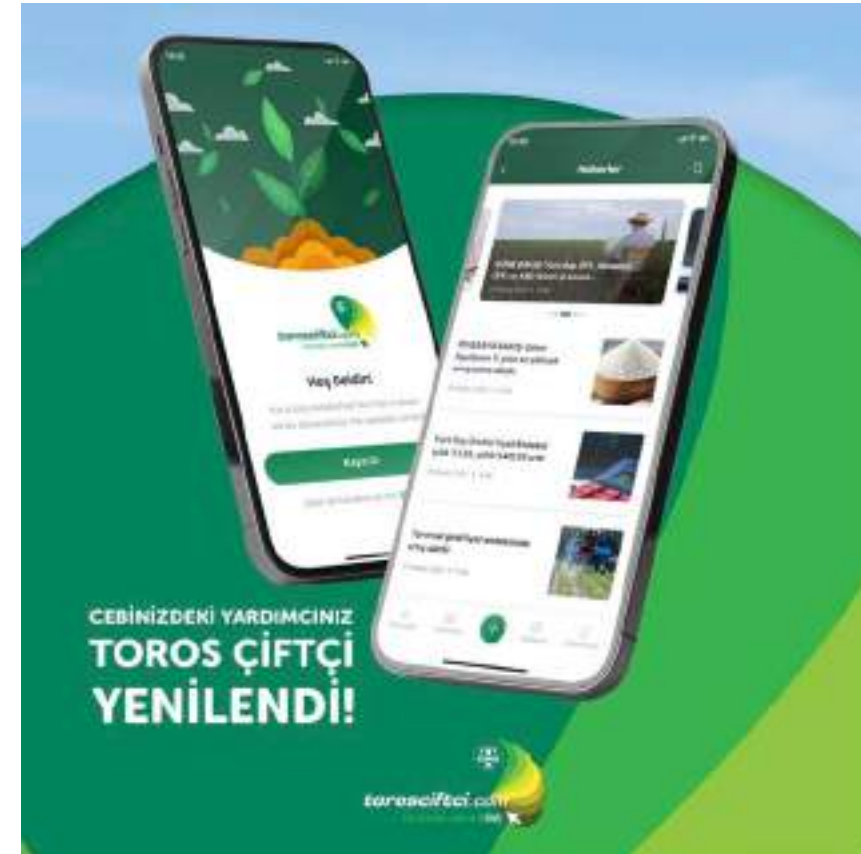
Murşit Kudret Narenciye Üreticisi

25 yıldır Toros'un gübresini kullanıyorum, çok da memnunum. Tarım yaparken önce havayı kontrol ediyoruz, don var mı diye. Toros'un uygulamasını takip edip ilaçlamayı yapabiliyoruz. Toros Çiftçi uygulamasını kullanırken Toros'un ekipleri de bize destek veriyor. Toros Çiftçi uygulamasıyla tarlanın eğimine bakıp damlama sulamayı bile öyle yapıyoruz. Toros Çiftçi uygulamasını herkese öneriyorum, çünkü cebimde tamamen ücretsiz bir danışmanım var.



Mahmut Çako Ziraat Mühendisi ve Üretici

Üretim desenlerim arasında narenciye ve tarla bitkileri mevcut. Toros Çiftçi uygulamasıyla Toros Tarım'ın teknik ekibi sayesinde tanıştım. Genç bir üretici olarak akıllı tarım ve hassas tarım yapmak adına arazilerimi drone ile ilaçlamayı tercih ediyorum. Bu ilaçlamayı Toros Çiftçi uygulamasıyla, hava koşullarını takip ederek, ilaçlama gereksinimini, gübreleme gereksinimini takip ederek daha kolay ve daha hızlı bir şekilde hallediyorum. Hem uydu görüntüleri hem de hava tahminleri sayesinde arazimi Toros Çiftçi uygulamasıyla birlikte daha rahat takip edebiliyorum.



Tarımda Kadın ve Kadın Çiftçi Girişimi Kredisi

Sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına aktif katılımını en temel şartlardan biri olarak kabul eden Toros Tarım, tarımda eğitilmiş ve bilinçli kadın çiftçi nüfusunun artışını sağlayarak kadını sosyal ve ekonomik hayatta layık olduğu noktaya çıkarmayı temel hedefleri arasında görmektedir. 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 merkezli yıkıcı depremlerin yol açtığı ekonomik zorlukları kısmen gidermek amacıyla Hatay, Reyhanlı ve İskenderun şehirleri de kapsama alınmış ve 174 kadın çiftçiye ulaşarak bölgeye kalkınma desteği sunulmuştur. Proje kapsamında 2024 yılı içerisinde toplam 166 kadın çiftçiye 2.599.000 TL tutarında Kadın

Çiftçi Kredisi dağıtımı gerçekleştirilmiş, böylece projenin başından 2024 yılı sonuna kadar kredi verilen kadın çiftçi sayısı 662’ye, kredi toplamı ise 8.191.500 TL’ye ulaşmıştır. Toros Tarım bu programda, kısa vadeli fayda sağlayan maddi desteğin yanında, değişimin kalıcı olması adına çok daha kalıcı bir fayda yaratan uygulamalı eğitimler ve yerinde danışmanlık hizmetinin ana sağlayıcısı olarak yer almaktadır.

Toros Tarım’ın uzman ziraat mühendislerinin desteğiyle 33 farklı üründe doğru tarım ve ürün yetiştirme uygulamaları ile daha kaliteli ürün ve verim artışı elde edilmiş, bu sayede kadın çiftçiler daha fazla miktarda ya da çeşitte ürün üreterek gelirlerini artırmıştır. Bir kısmı daha büyük alanlarda ekim yapmaya başlayan, bir kısmı da çiftçiliğin yanı sıra hayvancılığa başlayan kadın çiftçiler işlerini ortalama %40 büyötmüştür. 2024 yılında devam eden kadın çiftçilere yönelik eğitim programlarının sonuncusu 28 Kasım’da Aydın İncirliova Kültür Merkezi’nde gerçekleştirilmiştir. Toros Tarım Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Müdürü Ali Hikmet Tatarhan ve Çukurova Üniversitesi’nden Toros Tarım Akademik Danışmanı Doç. Dr. Emin Bülent Erenoğlu’nun katılımıyla gerçekleşen eğitimde 36 kadın çiftçi girişimciye doğru tarım uygulamaları konusunda bilgi verilmiştir.

%40

Kadın Çiftçi Kredisi’nden yararlanıp Toros Tarım’ın uzman ziraat mühendislerinden eğitim ve danışmanlık hizmeti alan kadın çiftçiler işlerini ortalama %40 büyötmüştür.



Kadın Çiftçi Kredisi kapsamında kadın çiftçilere sunulan eğitim programları yıl boyunca devam etmiştir. Solda, 28 Kasım’da Aydın’da 36 kadın çiftçi girişimcinin katılımıyla gerçekleşen eğitimden bir fotoğraf.





Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, Mersin

Ar-Ge ve İnovasyon

Toros Tarım'ın stratejik öncelikleri arasında yeşil dönüşümü sağlayacak ürün, doğal kaynak ve uygulama modeli tabanlı Ar-Ge çalışmaları yapmak ve ürün portföyünü yeni ürünlerle çeşitlendirerek genişletmek önemli bir yer tutmaktadır.

Toros Tarım'ın bilim temelli yenilikçi yaklaşımını ve inovatif gücünü temsil eden Toros Ar-Ge Merkezi, Türkiye'de bitki besleme alanına yönelik ilk Ar-Ge merkezi olarak 2017 yılından bu yana sürdürülebilir tarım stratejisine yönelik ürün geliştirme ve tarımsal endüstriyel katkı odağında çalışmalar yapmaktadır.

Ar-Ge Merkezi bünyesinde 1 doçent, 3 doktora mezunu, 1 doktora öğrencisi, 5 yüksek lisans mezunu, 1 yüksek lisans öğrencisi, 7 lisans mezunu, 2 ön lisans ve 3 teknik lise mezunu olmak üzere toplam 23 Ar-Ge personeli görev yapmaktadır. Merkezde bugüne kadar 2'si ulusal ve uluslararası destekli olmak üzere 24 proje başarıyla tamamlanmıştır. Devam eden 11 projeden 5'i destekli ve 6'sı öz kaynaklı projelerdir.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nde tarımsal verimliliği artıracak, 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.

Ar-Ge Merkezi'nde özkaynaklı projelerle birlikte destekli proje çalışmaları da yürütülmektedir. TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamında başlatılan antikek geliştirme, yavaş salınımlı nanogübreler ve fosfajipsin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar 2024 yılında da devam etmiştir. Bu program kapsamında projede doktorasını tamamlayan 2 çalışan için TÜBİTAK'tan istihdam desteği alınmaktadır.

TÜBİTAK 1004 Mükemmeliyet Merkezi Programı altında Erciyes Üniversitesi koordinatörlüğünde kamu-sanayi-akademi iş birliğiyle yürütülen "Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu" (S-ATP), bu program kapsamında desteklenmeye hak kazanan 20 yüksek teknoloji platformdan biridir. Platform altında mikrobiyal gübrelerin geliştirilmesi süreçlerini kapsayan "Tarımsal Açından Önemli Mikroorganizmaların Geliştirilmesi" alt projesiyle Çukurova Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesi ile proje çalışmaları devam etmektedir.

Gübrede kekleşmenin önlenmesi ve Tekfen Ventures iş birliğiyle fosfor fiksasyonuna yönelik çalışmaların yanı sıra organomineral gübreler ve yavaş salınımlı ürünlerle ilgili sera ve saha faaliyetleri yıl boyunca devam etmiştir. Sürdürülebilir tarım faaliyetlerine yönelik olarak 2024 yılı içinde 8 saha denemesi tamamlanmış olup, elde edilen çıktılarla 4 ayrı ürün için tescil başvurusu yapılmıştır.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nin projelerinin birer çıktısı olarak uluslararası hakemli dergilere 2024 yılı içerisinde 16 yayın başvurusu yapılmış ve bunlardan 10 tanesi yıl içinde 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 oluşmaktadır. “An Overall Review on Influence of Root Architecture on Soil Carbon Sequestration Potential” adlı çalışma Theoretical and Experimental Plant Physiology dergisinde; “Investigating Medicinal Plants for Antimicrobial Benefits in a Changing Climate” adlı çalışma International Journal of Secondary Metabolite dergisinde; “Sustainable Transition in the Fertilizer Industry: Alternative Routes to Low-carbon Fertilizer Production” adlı çalışma International Journal of Environmental Science and Technology dergisinde; “Exploring the Link Between the Gut Mycobiome and Neurological Disorders” adlı çalışma Advanced Gut & Microbiome Research dergisinde ve “Development of Industrial Waste Management Approaches for Adaptation to Circular Economy Strategy: The Case of Phosphogypsum-derived Hydroxyapatite” adlı çalışma ise Journal of Material Cycles and Waste Management dergisinde yayımlanmıştır. Ayrıca 2024 yılı içinde uluslararası konferanslarda da 5 farklı konudaki çalışma bildirisi olarak sunulmuş ve özetleri yayımlanmıştır.

Ar-Ge Merkezi ek bina yatırımı kapsamında mikrobiyal gübre laboratuvarı ve ek laboratuvar yatırımları 2024 yılında tamamlanmıştır. Bu sayede mikrobiyal gübre geliştirme konusundaki deneysel çalışmalar Ar-Ge Merkezi altyapısında devam edecektir. Laboratuvar ve tesislerdeki geliştirme/ iyileştirme çalışmaları neticesinde yıl içinde 2 patent ve 3 faydalı model başvurusu yapılmıştır. Toros Tarım Ar-Ge Merkezi tarafından kurumsal hafızaya katkı sağlaması ve bilginin yayılması amacıyla hazırlanan Ar-Ge Bülteni ve İnovasyon Bülteni’nin yeni sayılarının kurum içinde ve Ar-Ge Merkezi web sitesinde paylaşılmasına devam edilmiştir.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, şirket stratejilerine uygun olarak, Yeşil Mutabakat, Döngüsel Ekonomi, tarım topraklarının zenginleştirilmesi, atık azaltımı ve sürdürülebilirliğe yönelik ön çalışmaları yapılan konularda güçlü bir ekosistem içinde ulusal ve uluslararası paydaşlarla çalışarak ,

destekli proje başvuruları yapmaktadır. 2024 yılında uluslararası destekli 3 proje başvurusu ve ulusal destekli 2 proje başvurusu gerçekleştirilmiştir. TÜBİTAK 2209-B Üniversite Öğrencileri Sanayiye Yönelik Araştırma Projeleri Destekleme Programı kapsamında Eskişehir Teknik Üniversitesi ile organomineral gübre katkıları konulu proje başvurusu yapılmıştır. Ayrıca Ar-Ge Merkezi ve Tekfen Mühendislik iş birliğinde döngüsel ekonomi ve karbon ayak izini azaltmaya yönelik bir proje hazırlanmış ve Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı’na başvuru yapılmıştır.

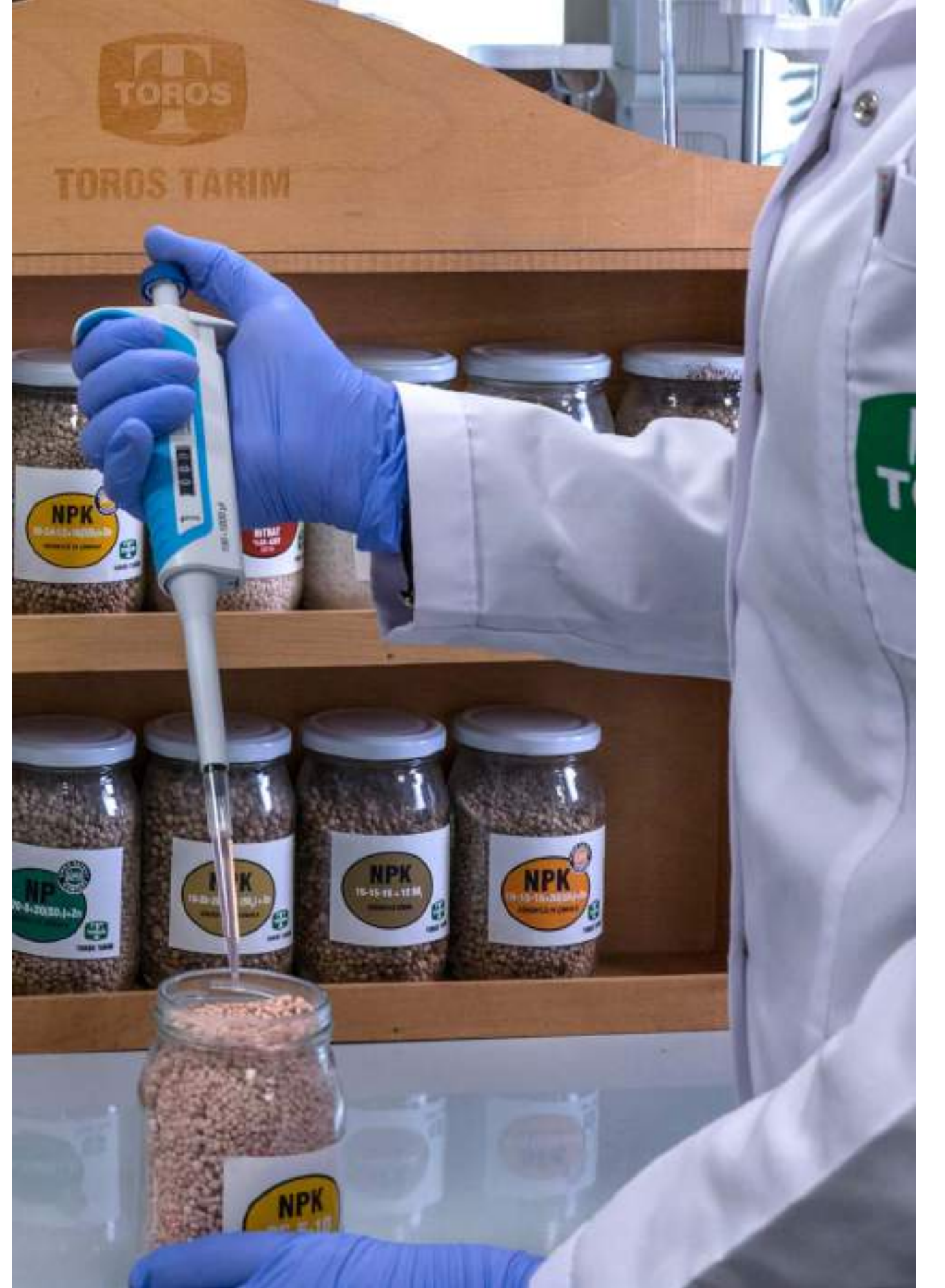
Uluslararası çağrılar çerçevesinde Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle “Belmont Forum - SAM Nutrient” başvurusu; Horizon Europe MSCA çağrısı kapsamında İstanbul Üniversitesi iş birliğiyle “BIOSOLVE” ve EU-Turkey Climate Change Grant çağrısı kapsamında “Innovative Climate Solutions” proje başvuruları gerçekleştirilmiştir.

10

uluslararası makale

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi’nin 2024’te uluslararası dergilere yaptığı 16 yayın başvurusundan 10 tanesi kabul edilerek yıl içinde yayımlanmıştır.

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





Tarımsal Üretim Faaliyetleri

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 amaçlayan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş., doğrudan tarımsal üretim faaliyetlerinin yanı sıra tohum ve fidan gibi tarımsal girdilerin üretimini gerçekleştirmektedir.

Stratejisini “Sürdürülebilir Tarım İlkeleri”ne dayandıran Şirket, 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 konuları sürdürülebilirlik stratejisinin temel taşları olarak kabul etmekte ve iş süreçlerinin bir parçası haline getirmektedir. 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, sahip olduğu bitkisel üretim çeşitliliği ile bu içerikte dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir. Şirket, ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates, muz meyvesi ve muz fidanı üretimi de yapmaktadır.

Tekfen Tarım, kendi tarımsal üretimi dışında çiftçilere yüksek nitelikli tohum ve fidan çeşitleri sunarak verimlilik ve kalite artışına doğrudan katkı sağlamaktadır. Şirket’in Adana’da bulunan Agripark yerleşkesi, Türkiye’nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biridir. Merkezde 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.

3.445 ton

Alanar Meyve, 2024 yılında 3.445 ton yaş meyve satışı yapmış ve ürünlerini 14 ülkede 15 farklı müşteriye ulaştırmıştır.

Türkiye’nin yaş meyve ihracatında önemli bir yere sahip olan Alanar Meyve, üretimini Çanakkale, Manisa, Afyon ve Malatya’daki 6.088 dekarlık bahçelerinde sürdürmektedir.

Meyve Yetiştiriciliği ve İhracatı

Türkiye’nin en önemli meyve üreticilerinden ve ihracatçılarından biri olan Alanar Meyve, kiraz, Bursa siyah inciri, nar, kayısı, erik ve yaban mersini üretim ve pazarlamasında faaliyet göstermektedir.

Üretimini Çanakkale, Manisa, Afyon ve Malatya’daki 6.088 dekarlık alanda sürdüren Alanar Meyve, 2024 yılında 3.445 ton yaş meyve satışı yapmıştır (2023: 2.197 ton). Önceki yıl tonaj bazında %57’lik bir orana sahip olan yurt dışı satışları 2024 yılında %67 seviyesinde gerçekleşmiştir. Şirket’in toplam satışları içinde kendi bahçelerinden üretimi hâlihazırda tonaj bazında %30 seviyesinde olup, ürünlerin %70’i diğer üreticilerden tedarik edilmektedir. Alanar Meyve, 2024 yılında ürünlerini 14 ülkede 15 farklı müşteriye ulaştırmıştır.



Teknotarım ve Tarla Tohumu Faaliyetleri

Tekfen 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, aynı zamanda Adana ili sınırları içinde bitkisel üretim ve tohum ıslahı alanında tescil edilmiş ilk ve tek özel Ar-Ge merkezidir.

Agripark’ın odaklandığı temel konulardan biri patates tohumluğudur. Merkezde doku kültürü yöntemiyle 7 çeşit patates tohumu üretimi yapılarak Türk çiftçisinin istifadesine sunulmakta, ayrıca hastalık etmenlerine karşı dayanıklı patates çeşitlerinin geliştirilmesi için çeşitli Ar-Ge projeleri



Tohumluk patateslerin saklandığı 5.600 metrekare büyüklüğündeki yeraltı deposu, Nevşehir.

yürütülmektedir. Agripark'ta geliştirilen farklı buğday ve patates tohum çeşitleri Adana, Adıyaman, Diyarbakır, Karaman, Konya, Mersin ve Şanlıurfa illerindeki tarlalarda çoğaltılmaktadır.

Türkiye'de 2024 yılında 6,9 milyon ton yemeklik ve sanayilik patates üretimi yapılmıştır. Bu miktar bir yıl önceki üretimin yaklaşık %20 üzerindedir. Sertifikalı kademe tohumluk patates üretimi ise 481.000 ton seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu üretimin yaklaşık 29 bin tonu üst kademe tohum olup, Tekfen Tarım bu statüde tohum üretmektedir.

Tekfen Tarım, 2024 yılında elde edilen 7.609 ton brüt patatesten depolama öncesi seçme ve temizleme işlemleri sonucunda 4.554 ton tohumluk patates üretmiş ve büyüyen Türkiye üst kademe tohumluk patates pazarından %18'lik 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. Agripark'ta 2024 yılında doku kültürü yöntemi ile üretilen muz fidanı satışlarına devam edilmiştir. Ancak sektördeki daralma muz fidanı satışlarını ve sera kurulumlarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Agripark Ar-Ge Merkezi'nde, Anadolu'nun zengin gen kaynaklarını kullanarak verimli ve yüksek kaliteli ekmeklik buğday, makarnalık buğday ve arpa çeşitleri ıslah çalışmalarına 2024 yılında da devam edilmiştir. Buğday ıslahında klasik yöntemlerin ve hızlandırılmış ıslah teknolojisinin kullanıldığı Agripark'ta bugüne kadar 17 adet ekmeklik buğday, 1

adet arpa ve 1 susam çeşidi olmak üzere toplamda 19 çeşit geliştirilerek Türk çiftçisinin hizmetine sunulmuştur.

2024 yılında bir adet ekmeklik buğday çeşidi (Tekfen 2169) ve arpa çeşidi (Tekfen 4044) 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 2169, kuraklığa ve kış koşullarına dayanıklılığı, kırmızı daneli olması ve yüksek verim potansiyeli ile öne çıkmaktadır.

Tekfen Tarım, Türkiye sertifikalı hububat tohumluğu pazarındaki büyümesini geçtiğimiz yıl da sürdürmüştür. 2024 yılında Türkiye'de 493.498 ton hububat tohumu sertifikalandırılmıştır. Tekfen Tarım ise sözleşmeli üreticiler yoluyla Adana, Adıyaman, Diyarbakır, Mersin, Şanlıurfa, ve Konya illerinde toplam 28.200 dekar alanda 17.849 ton (2023: 14.877 ton) tohumluk hububat üretmiş olup, Türkiye tohumluk hububat pazarından %3,6 pay almıştır.

Kurumsal Çiftçilik Faaliyetleri

Tekfen Tarım, kurumsal çiftçilik faaliyetleri kapsamında, büyüme potansiyeli taşıyan belirli ürünlerde son tüketiciye yönelik tarımsal üretim de gerçekleştirmektedir. Şirket, 2024 yılında, Agripark'ta üretilen yüksek kademe patates tohumlarını kullanarak Karaman'da 2.572 dekarlık alanda tohumluk patates üretimi yapmıştır.

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.

17.849 ton

Tekfen Tarım, 2024 yılında 28.200 dekar alanda 17.849 ton tohumluk hububat üretmiş olup, Türkiye tohumluk hububat pazarından %3,6 pay almıştır.

Sürdürülebilir Tarım İçin Ar- Ge ve İnovasyon

2050 yılında 9,66 milyara ulaşması beklenen dünya nüfusunun karşı karşıya olduğu en önemli risklerden biri de gıda güvenliğidir. Tarım alanlarındaki daralmaya karşın gıda güvenliğinin sağlanmasında, dünyanın doğal sermayesinin ve tarımsal üretim sistemlerinin sürdürülebilirliği ile tarımsal Ar-Ge ve inovasyon kritik bir role sahiptir. Tekfen Tarım, iklim değişikliği ile mücadeleye de Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri yoluyla katkı sağlamaktadır.

Tekfen Tarım, Tekfen Holding'in "Geleceğin Temelinde" sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda insanların tarımsal ürün ve gıdaya erişimini artırarak sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamayı ve tüm paydaşları için değer yaratmayı amaçlamakta, "Sürdürülebilir Tarım İlkeleri"ne uygun üretim yapmayı ve izlenebilirliği sağlamayı temel önceliklerinden biri olarak kabul etmektedir. 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.

Agripark, yapılan yatırım miktarı, uzman personel sayısı ve sahip olduğu bütçe itibarıyla ülkemizin en önemli tarımsal Ar-Ge merkezlerinden biridir. 2 doktora mezunu, 1 doktora öğrencisi, 5 yüksek lisans mezunu ve 11 lisans mezunu olmak üzere toplam 19 uzmanın görev yaptığı merkezde bugüne kadar 12 proje başarıyla tamamlanmıştır. Bunlardan 2'si uluslararası ve 3'ü ulusal olmak üzere 5'i teşvikli ve 7'si öz kaynaklı projelerdir. Yeni başlamış ya da halen devam etmekte olan 12 projenin ise 1'i uluslararası ve 5'i ulusal olmak üzere toplam 6'sı teşvikli projelerdir.



19

Agripark Ar-Ge Merkezi'nde 2 doktora mezunu, 1 doktora öğrencisi, 5 yüksek lisans mezunu ve 11 lisans mezunu olmak üzere toplam 19 uzman görev yapmaktadır.

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.

Tamamlanan teşvikli projeler arasında, küresel çevre değişiklikleri alanındaki araştırmaları uluslararası ve disiplinler arası bir yaklaşımla desteklemek amacıyla kurulan Belmont Forum çatısında bir Sürdürülebilir Tarım projesi; Akdeniz bölgesinde su yönetimi, gıda sistemleri ve tarım-gıda değer zinciri temalarında çok ortaklı uluslararası projelerin desteklendiği Prima Programı kapsamında bir Arpa Islahı projesi; ulusal nitelikte ise TÜBİTAK 1707 Siparişe Dayalı Ar-Ge Projesi kapsamında Blockchain (Blok Zinciri) Tabanlı İzlenebilirlik projesi, TAGEM Ar-Ge Destek Programı kapsamında Şeker Pancarı Islahı projesi ve TÜBİTAK 1505 - Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek programı kapsamında Nano Teknoloji Tabanlı Muz Meyvesinin Raf Ömrü projeleri yer almaktadır.

Ar-Ge merkezinde 2024 yılında kapsam ve nitelik olarak üst düzey yeni proje başvurularına devam edilmiştir. Uluslararası TÜBİTAK COST (European Cooperation in Science and Technology) projesi kapsamında “Patateste Bulunan Yararlı Bakterinin Karakterizasyonu ve Azot Kullanım Verimliliğini Artırma ile Yararlı Nanoveziküllerin Üretimi için Potansiyelinin Tanımlanması” başlıklı proje başvurusu yapılmış olup, proje aynı yıl içerisinde kabul almıştır.

Agripark, Türkiye’nin en prestijli ve en yüksek bütçeli destek programlarından biri olan TÜBİTAK 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı kapsamında, Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi’ndeki (SUNUM) LignoNANO Platformu’nda başarılı bir şekilde devam etmekte olan “Sürdürülebilir Tarıma Yönelik Hiperspektral İzleme ve Karar Destek Sistemlerinin Geliştirilmesi” adlı projede araştırmacı olarak görev almaktadır. Diğer taraftan Erciyes Üniversitesi yürütücülüğündeki “Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu (S-ATP)” altında yürütücü olarak Topraksız Tarım Teknolojileri alanında bir

projeye devam edilmiş, ayrıca araştırmacı olarak Makarnalık Buğday Islahı kapsamında da farklı bir projenin çalışmalarına hız verilmiştir. Agripark Ar-Ge Merkezi, 2024 yılında S-ATP Platformu kapsamında TÜBİTAK KAMAG uzmanları, proje izleyicileri, APYK liderleri ve proje yürütücülerini bir araya getiren ikinci proje izleme ve değerlendirme toplantısına Çukurova Üniversitesi ile birlikte ev sahipliği yapmıştır. Toplantı, projelerin yerinde denetlemesi ile devam etmiştir.

Agripark Ar-Ge Merkezi, bilimsel içerikli sunumlar ve makaleler yoluyla akademik katkılarına 2024 yılında da devam etmiştir. Bu kapsamda, 12. Uluslararası 19 Mayıs Yenilikçi Bilimsel Yaklaşımlar Kongresi’ne “Tarımda Sürdürülebilirlik İçin Yapay Zekâ Tabanlı Yeni Nesil Çözümler” ve “Tarçın (Cinnamomum verum J. Presl) ve Zencefil (Zingiber officinale Roscoe) Bitkilerinin Antimikrobiyal Aktiviteleri” konularında bildiriler ile katılım sağlanmış, kongrede oturma başkanlığı görevi de yürütülmüştür. Kayseri Şeker ev sahipliğinde düzenlenen PANFEST’e katılım sağlanarak “Şeker Pancarı Tarımında Sürdürülebilirlik” paneli kapsamında “Sürdürülebilir Tarımda Bitki Sağlığı” başlıklı oturuma moderatörlük yapılmıştır.

Ar-Ge Merkezi, akademik makale çalışmalarına hız kesmeden devam etmektedir. Son zamanlarda büyük ilerleme kaydeden yapay zekâ, artık tarımsal çalışmalarda da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu kapsamda verilere göre öğrenen ya da performansı iyileştirebilen Makine Öğrenimi (ML) kullanılarak hazırlanan “Optimizing the in Vitro Propagation of Tea Plants: A Comparative Analysis of Machine Learning Models” adlı makale, dünyada alanında ilk 10 arasına giren Horticulturae dergisinde yayımlanmıştır. Ayrıca, tarım alanında dünyanın en iyi yayınlarından olan CAB International tarafından basılan “Dragon Fruit Botany, Production and Uses” adlı kitaba “Propagation” başlıklı bölüm ile katkıda bulunulmuştur.



“Dünyanın geleceği için en önemli risk olarak gösterilen iklim değişikliği ile mücadelede 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

Tarımsal Sanayi Grubu'nun gübre ve tarım dışı faaliyetleri arasında yer alan limancılık faaliyetleri, Toros Tarım bünyesindeki Torosport Ceyhan ve Torosport Samsun Terminalleri yoluyla sürdürülmektedir. Bu limanlar müşterilerine dökme katı yüklerden genel kargo ve proje yüklerine, tahıl ve yem hammaddelerinden çeşitli endüstriyel cevher, mineral ve madencilik ürünlerine, dökme sıvı yüklerde ise petrol ve akaryakıt ürünlerinden sıvı kimyasal ve bitkisel yağlar gibi ürünlere kadar geniş bir ürün grubunda elleçleme ve depolama hizmetleri vermektedir. Torosport limanları kargo tipleri açısından ağırlıklı kuru dökme ve sıvı dökme yük ile sınırlı miktarda genel kargo yük elleçleyen liman segmentinde yer almaktadır.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Denizcilik Genel Müdürlüğü tarafından açıklanan liman istatistiklerine göre 2024 yılında Türkiye limanlarında gerçekleşen yük miktarı 2023 yılı ile karşılaştırıldığında toplam yükte %2 oranında (2024: 531,7 milyon ton), konteyner taşımacılığında ise ağırlıklı olarak transit yük hareketinden dolayı %7,8 oranında (2024: 13,5 milyon TEU) büyümüştür. Bu büyümede, Türkiye'de elleçlenen toplam yükün tonaj olarak %27'sini oluşturan ve 2024 yılında TEU bazında %34,5 artış gösteren transit konteyner miktarı önemli rol oynamıştır.

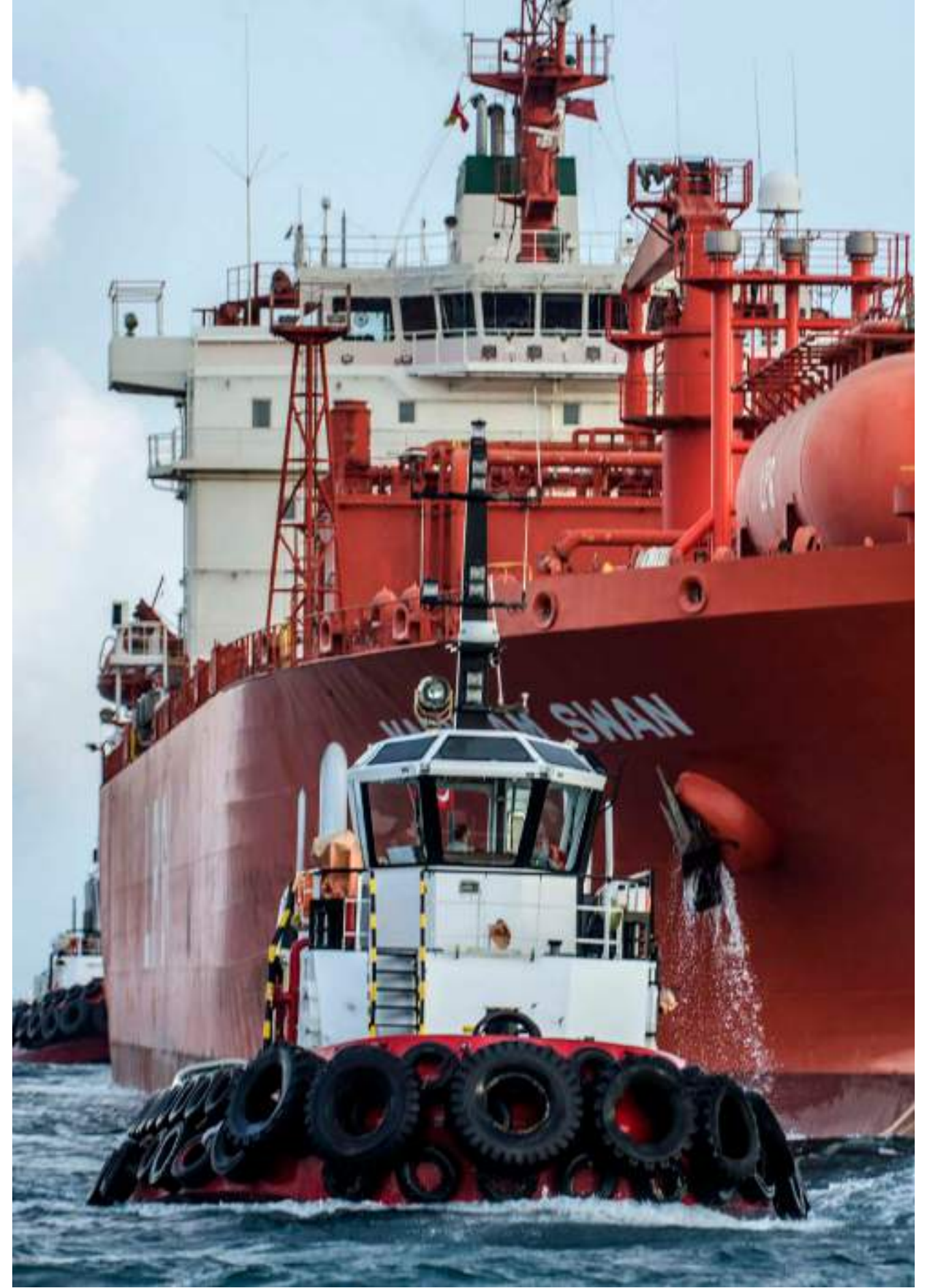
Elleçlenen toplam miktar itibarıyla ihracat yükleri %5 oranında artarken ithalat yüklerindeki büyüme %0,36 ile sınırlı kalmıştır. Transit yükler ise %3,5 oranında artarken kabotaj yükleri sadece %1 oranında artış göstermiştir. 2023 yılıyla karşılaştırıldığında dökme kuru yükte %1 ve dökme sıvı yükte %3,3 oranında düşüş yaşanmış, toplam yük içinde görece düşük tonajlara sahip olan genel kargo yük ve araç yüklemeleri ise sırasıyla %13,2 ve %5,5 büyümüştür.

Pandemi ve sonrasında ortaya çıkan siyasi ve ekonomik gelişmelerin yanı sıra Rusya-Ukrayna ve İsrail-Hamas krizleri, 2024 yılında 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 ve Süveyş Kanalı'ndan geçmektedir. 2024 yılı boyunca Süveyş Kanalı'ndaki deniz trafiğinin büyük oranda durması ticarete son derece olumsuz yansımıştır. Ayrıca küresel olarak yaşanan ekonomik durgunluk ve yüksek enflasyon Türkiye'nin ihracat faaliyetlerini baskılamış, 2024 yılı boyunca emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar da ürün hareketlerinin belirli dönemlerde yoğunlaşmasına ve bu dönemler içinde gemilerin limanlarda beklemek zorunda kalmasına yol açmıştır. Bu durum, limanlardaki operasyonel süreç yönetimini zorlaştırdığı gibi önemli müşteri kayıplarına da yol açmıştır.

2024 yılında limancılık sektörünün ağırlıklı olarak konteyner segmentinde büyümesi nedeniyle, ağırlıklı dökme kuru ve dökme sıvı yük elleçleyen Torosport Ceyhan ve Torosport Samsun limanları kendi kargo segmentinde yaşanan düşüşten oldukça olumsuz etkilenmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde 2024 yılında terminal faaliyetlerinde tonaj ve ciro bazında bütçenin altında bir gerçekleşme meydana gelmiştir. 2024 yılında Torosport Ceyhan'da toplam 4,17 milyon ton (2023: 5,7 milyon ton) ve Torosport Samsun'da 1,66 milyon ton (2023: 1,5 milyon ton) yük elleçlenmiştir.

Toplam 10 ayrı gemi yanaşma iskelesinden oluşan Torosport Ceyhan'dan 110k DWT'a kadar sıvı yük taşıyan tankerler ile dökme katı ve genel kargo yükleri taşıyan gemiler yararlanabilmektedir.



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 toplam 10 ayrı gemi yanaşma iskelesinden oluşmakta ve aynı anda 8 gemiye hizmet verebilmektedir. Terminalden, 110k 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. Terminal, Toros Tarım şirketi olan TAYSEB (Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.) tarafından işletilen ve Torosport Ceyhan'a hemen bitişik konumda olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'ne de limancılık hizmetleri vermektedir.

Yine terminalin bulunduğu İskenderun Körfezi'nin batısında yer alan "Yumurtalık-Ceyhan-Erzin-Dörtyol" bölgesinde kurulmakta olan Ceyhan OSB ve Erzin OSB gibi büyük ölçekli Organize Sanayi Bölgeleri'nde bazı üretim tesisleri faaliyete başlamıştır. Henüz proje aşamasında olan Adana Ceyhan Kimya İhtisas OSB'de ise proje ve kuruluş çalışmaları devam etmektedir. Yine bölgede yer alan Ceyhan Enerji İhtisas Endüstri Bölgesi'nde de yatırım çalışmaları hızlanmıştır.

4,2

milyon ton

2024 yılında Torosport Ceyhan'da toplam 4,2 milyon ton ürün elleçlenmiştir.

Hızla sanayileşen bölgede ağırlıklı olarak kimya ve petrokimya yatırımlarına yönelik olarak projelendirilen SASA, Byport ve PetroGlobal şirketlerine ait Özel Endüstri Bölgeleri kuruluş aşamasındadır. Özellikle kimya ve petrokimya sektörlerine yönelik olarak projelendirilen yeni endüstri bölgeleri ile başta demir-çelik, yapı malzemeleri, inşaat, gıda ve gübre gibi farklı sanayilerin kümeleneyeceği karma organize sanayi bölgelerine yapılacak sanayi yatırımları, gelecekte Torosport Ceyhan'a bölgedeki öncü rolünü güçlendirme ve pazar payını artırma fırsatı sunacaktır. Ayrıca bu sanayi bölgeleriyle bağlantılı ve bütünsel bir sanayi bölgesi-liman iş birliği de hayata geçirilmiş olacaktır.

Torosport Ceyhan, Türkiye'nin en önemli kimyasal ve bitkisel yağ terminallerinden biri konumundadır. Bunun en önemli

nedenlerinden biri, Torosport Ceyhan'ın bitişğinde yer alan Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin kimya ve bitkisel yağ sektöründe bir üretim ve depolama yatırım alanı haline gelmesidir. Torosport Ceyhan'a yanaşan tankerlerden tahliye edilen sıvı yükler, boru hatları ile doğrudan serbest bölgedeki firmaların depolama tesislerine aktarılmaktadır. Halihazırda faaliyet gösteren Pier Agro yağ tesisine ek olarak, Türkiye'nin en büyük yağ şirketlerinden Yonca Yağ'ın yeni yatırım çalışmaları da devam etmektedir.

Torosport Ceyhan'da 2024 yılında elleçlenen kömür ürünleri 2023 yılına göre %40 oranında azalmıştır. Kömür fiyatlardaki aşırı dalgalanmalar nedeniyle kömür ticaretinde de istikrarsız bir seyir izlenmiş ve firmaların stoklama ihtiyaçları artmıştır. Benzer şekilde, petrokok ithalatının artması ve petrokokun

Torosport Ceyhan, bir Toros Tarım iştiraki olan TAYSEB tarafından işletilen ve hemen bitişik konumda yer alan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'ne de limancılık hizmetleri vermektedir.





kanunlar gereği ithalat izni alınana kadar açık sahalarda depolanması zorunluluğu sebebiyle antrepo ihtiyacında artış gözlenmiştir. Torosport Ceyhan'da 2022 yılı sonunda devreye alınan antrepolar bu anlamda hacim artışına olumlu etki etmiştir.

Torosport Ceyhan bünyesinde bulunan depolama tanklarının “paraksilen” 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 2023 yılında 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 24.000 metreküplük kapasitenin ise alternatif olarak bitkisel yağ depolama işinde kullanılmasına yönelik proje çalışmalarına başlanmıştır. Bu çalışmaların 2025 yılının ikinci yarısında tamamlanması beklenmektedir.

2021 yılında başlayan “Batı İskele Güçlendirme ve İskele Uzatma” çalışmaları 2024 yılında tamamlanmış, böylelikle terminale İskele-9 ve İskele-10 olarak 80k DWT (105k GT) büyüklüğündeki tankerlerin yanaşabileceği iki adet yeni iskele ilave edilmiştir. Yine 2024 yılında yatırımına başlanan 60.000 tonluk kapalı tahıl ve yem hammaddeleri deposu da 2025 Nisan ayında tamamlanarak hizmete girecektir. 2024

yılında başlatılan “Doğu İskele Güçlendirme Projesi” ise tahmini olarak 2026 yılında tamamlanacaktır. Yine İskele-4 için alınan iki adet raylı vincin de 2026 yılında hizmete girmesi beklenmektedir. Tüm bu yatırımlarla birlikte hem terminalin elleçleme kapasitesinin hem de yeni ekipman ve otomasyon sistemleri yoluyla verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu geliştirme projeleri paralelinde gelecekte, akaryakıt ve petrol ürünleri ile kimyasal ve bitkisel yağ depolamaya uygun yeni tank yatırımları da planlanmaktadır.

Torosport Samsun Terminali

Torosport Samsun Terminali de, Torosport Ceyhan gibi hem dökme katı yük hem de sıvı kimyasal ürünlerin boşaltılmasına uygun yapıdadır. Terminal, tek bir iskele platformunda bulunan iki ayrı yanaşma iskelesine sahiptir. Maksimum büyüklüğü 55k DWT olan gemilerin yanaşabildiği iskelede ayrıca sıvı kimyasal ürünlerin yükleme ve boşaltmasını yapmaya uygun boru hatları da mevcuttur.

Torosport Samsun yaklaşık %90 oranında Toros Tarım'ın gübre hammaddeleri ile ilgili lojistik ihtiyaçlarına cevap vermekle birlikte, farklı ürünler için üçüncü şahıslara da elleçleme ve depolama hizmetleri sunmaktadır. İnşa edildiği yıllardan 2024 yılı ortasına kadar hemen bitişiğinde bulunan ETİ Bakır firmasının sıvı kimyasal yüklerine hizmet veren Torosport Samsun, ilgili firmanın kendi liman yatırımını tamamlamasıyla birlikte, pazardaki gelişmeler doğrultusunda ve iskelelerin müsait olduğu ölçüde üçüncü şahıslara ait tahıl ve kömür ürünlerine elleçleme hizmet vermeye devam etmektedir.

1,7

milyon ton

2024 yılında Torosport Samsun Terminali'nde toplam 1,7 milyon ton ürün elleçlenmiştir.

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



Serbest Bölge Faaliyetleri

Türkiye'nin en büyük serbest bölgelerinden biri olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, aynı zamanda ülkemizde sanayi tesislerine yönelik olarak kurulmuş ilk serbest bölgedir. 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 hissedarındır.

Türkiye'de serbest bölgeciliğin gelişmesine de önemli katkıları olan TAYSEB, sahip olduğu lojistik imkânlarla hemen yanında yer alan Torosport Ceyhan limanı sayesinde dökme kuru ve likit ürünlerde serbest bölge firmalarına çok önemli avantajlar sağlamaktadır.

Limandan serbest bölgedeki kullanıcıların tank sahalarına ulaşan boru hatları, ürünlerin sevkiyatında operasyonel kolaylık yarattığı gibi nakliye maliyetlerinde de önemli tasarruf sağlamaktadır. Ayrıca TAYSEB, bölge içerisinde faaliyet gösteren Sönmez Çimento'ya ait kuru yük limanının diğer kiracılar tarafından kullanılmasını da koordine etmektedir.

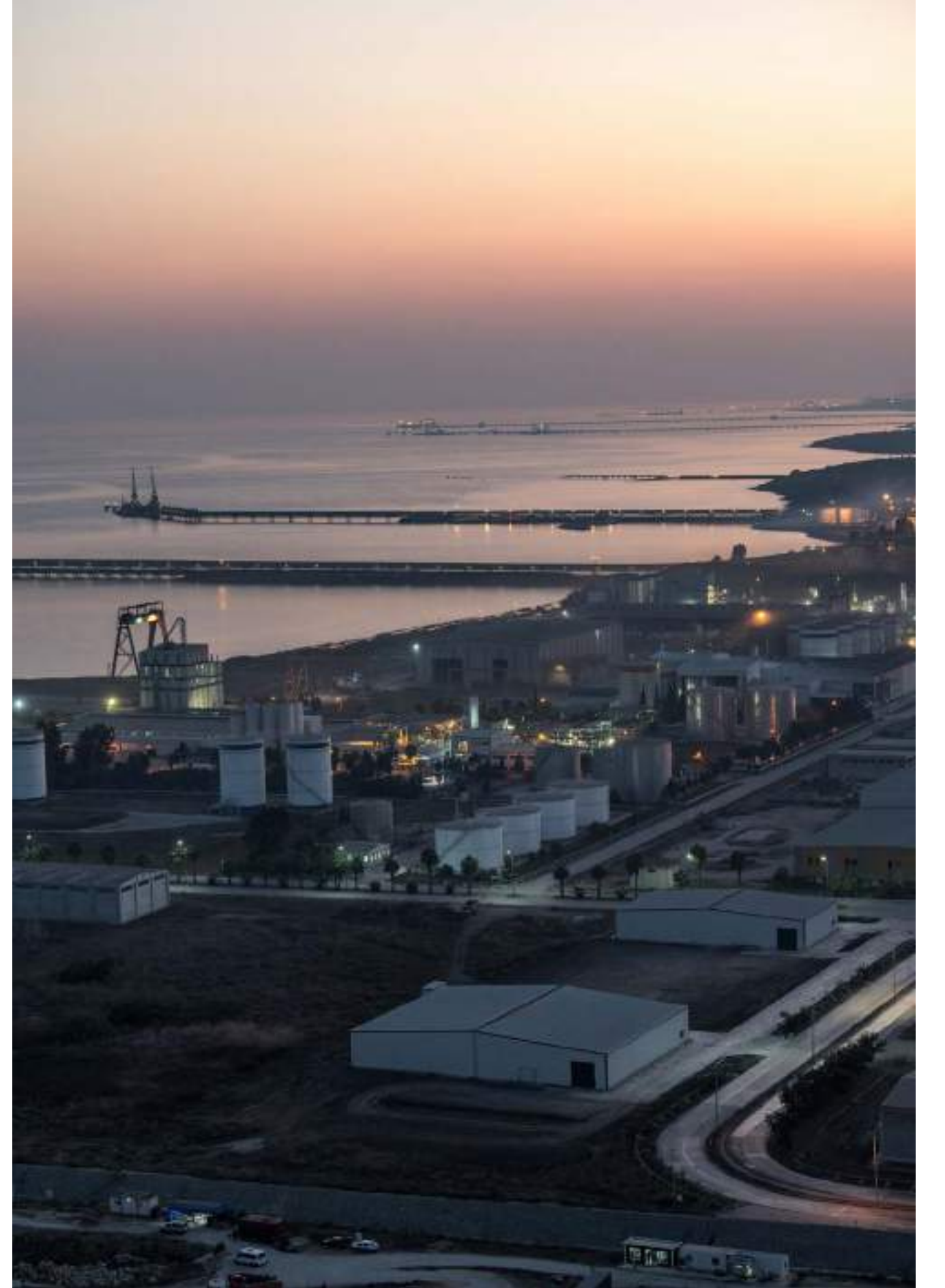
Kimya, petrokimya, bitkisel yağ, inşaat malzemeleri üretim ve ticaretinde önemli bir merkez haline gelen Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, tamamlanmış modern altyapısı ve yardımcı tesisleri ile kullanıcıların enerji, iletişim, yemek, revir, atık su arıtma, acil müdahale, güvenlik, temizlik ve benzeri tüm ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

2024 yılında Türkiye'deki 19 serbest bölgenin toplam ticaret hacmi 30,8 milyar ABD dolarından 27,6 milyar ABD dolarına gerilerken, Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin ticaret hacmi bir önceki yıla kıyasla %13 artarak 1,9 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Bu miktar, Türkiye'deki serbest bölgelerin toplam ticaret hacminin %6'sını oluşturmuştur. Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi 30 kullanıcı firma ve 2.200'ün üzerinde çalışana ulaşmış olup, 2024 yılında gerçekleştirdiği büyümeyi 2025 ve izleyen yıllarda da artan ivmeyle devam ettirecektir.

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 vadeden girişimlere yatırım yapmaktadır.

Yatırım Grubu Profil

Tekfen Holding Yatırım Grubu, inovasyona yönelik girişimler ve yenilenebilir enerji yatırımları başta olmak üzere, topluluğun uzun vadeli büyüme ve yenilikçi çözümler yaratma misyonunu destekleyen iş kollarını ve Holding faaliyetlerini aynı çatı altında toplamaktadır. Yatırım Grubu'nun ana faaliyet alanlarını girişim sermayesi, yenilenebilir enerji, gayrimenkul ve kiralama faaliyetleri ile sigorta aracılık hizmetleri oluşturmaktadır.

Girişim sermayesi alanında faaliyet gösteren Tekfen Ventures, global ölçekte girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2016 yılında kurulmuştur. İnovasyon ve girişimcilik dünyası ile Tekfen Holding arasında köprü kuran şirket, ağırlıklı Tekfen Grubu'nun faaliyet gösterdiği ana sektörlerdeki girişimleri yakından takip etmekte; küresel tarım, inşaat ve imalat endüstrilerini yeniden tasarlayan, sürdürülebilirlik odaklı ve insan hayatını iyileştirmeye yönelik inovatif girişimlere yatırım yapmaktadır.

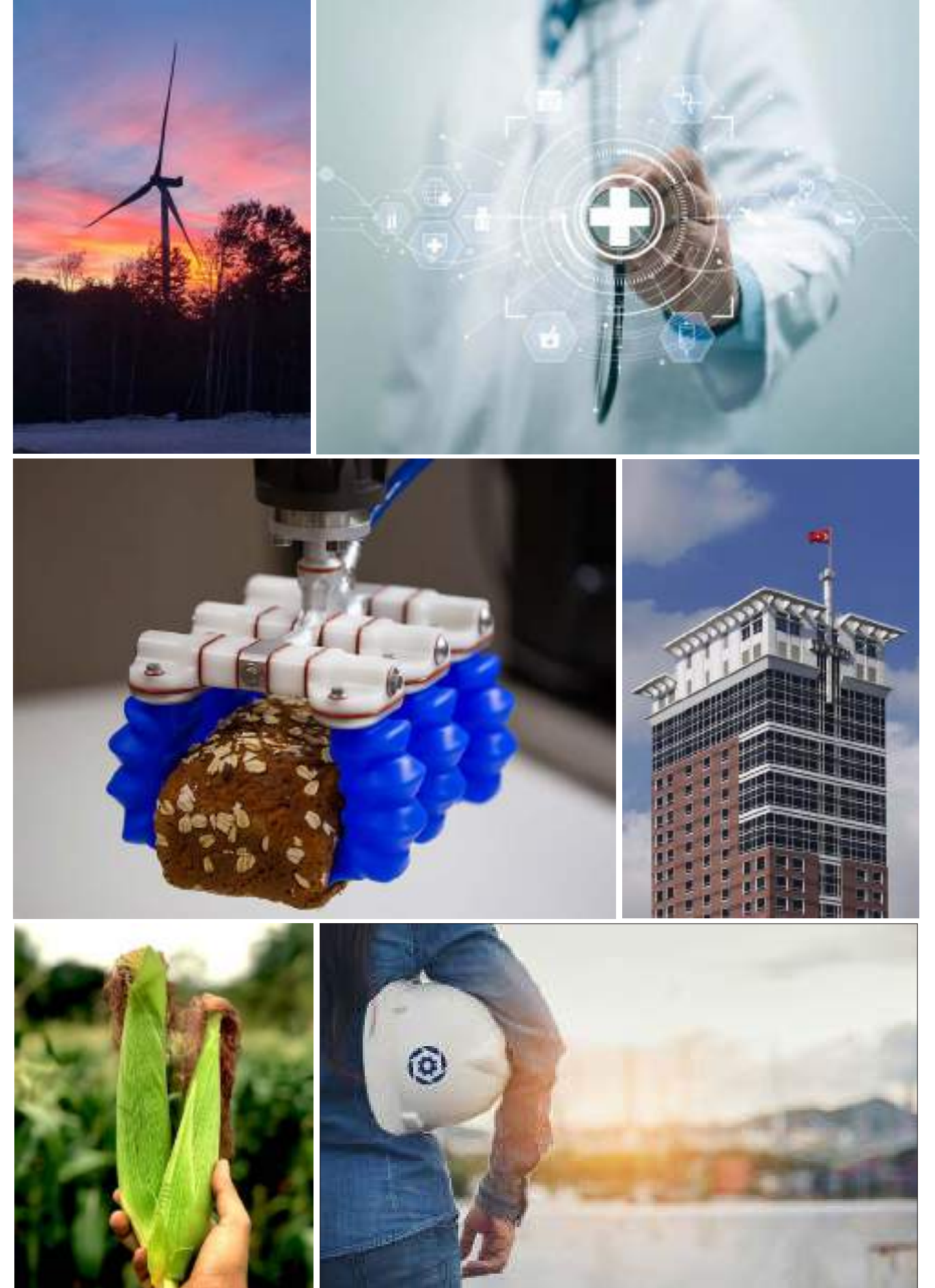
Tekfen Yenilenebilir Enerji Çözümleri, Tekfen Grubu'nun yeni büyüme aksı olarak, sürdürülebilir bir gelecek için yenilenebilir enerji yatırımları yapma hedefiyle 2023 yılında kurulmuştur. Türkiye'de ve yurt dışında rüzgâr ve güneş enerjisi santrallerini içeren bir portföy geliştirmeyi hedefleyen Şirket, aynı zamanda Türkiye'de yeşil amonyak tesisi kurulmasına yönelik çalışmaların proje liderliğini yapmaktadır.

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

Faaliyetlerini Tekfen Services markası ile sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., varlık ve gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanında uzmanlaşmış bir şirket olup, 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 42 yıldan bu yana faaliyet gösteren Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. ise farklı iş kollarında ve coğrafyalarda çalışan Tekfen Grup Şirketlerinin sigorta ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca Grup haricinde farklı sektörlerdeki çok sayıda müşteriye hizmet vermektedir.

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



Girişim Sermayesi

Tekfen Ventures, New York merkezli bir erken aşama girişim sermayesi şirketi olup tarım, imalat, inşaat ve gayrimenkul gibi geleneksel sektörlerde cesur yenilik ve dönüşümler peşinde koşan vizyoner girişimlere yatırım yapmaktadır. Global ölçekte girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures, bir bölümü doğrudan Tekfen Grubu'nun faaliyet alanlarıyla bağlantılı 9 inovatif girişimin yatırımcıları arasında yer almaktadır.

Tekfen Ventures, yatırım portföyünü ağırlıklı olarak Tekfen Grubu'nun faaliyet gösterdiği sektörlerde dönüştürücü potansiyele sahip, teknolojileriyle fark yaratan ve yüksek getiri vadeden erken aşamadaki girişimlerden oluşturmaktadır. Şirket, bu amaçla hedef olarak belirlediği tarım, imalat, inşaat ve gayrimenkul sektörlerindeki inovatif girişimleri yakından takip etmekte, öne çıkan girişimlerin potansiyellerini, iş modellerini ve gelecek planlarını değerlendirerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır.

Söz konusu sektörler, dünya genelinde toplumların yaşamsal ihtiyaçlarına cevap veren ve toplumların kalkınmasında önemli rol oynayan temel faaliyetleri kapsamaktadır. Günümüzde iklim krizi, değişen pazar ve tedarik koşulları, uluslararası regülasyonlar ve artan toplumsal baskılar, tüm sektörleri köklü bir dönüşüme yönlendirmektedir. Dönüşümün zorunlu olduğu her nokta, riskler kadar fırsatları da barındırmaktadır.

Tekfen Ventures, yatırım yapacağı girişimleri belirlerken, Tekfen'in ilgili iş birimlerinden ve 70 yıllık deneyiminden de yararlanmaktadır. Sektörlerdeki gelişime açık noktalara ve darboğazlara çözüm olabilecek teknolojiler analiz edilmekte, bu alanlarda çalışan lider teknoloji şirketleri arasından uygun şartlara sahip olanlar belirlenerek

yatırım programına alınmaktadır. Benzer faaliyet alanlarında çalışmaları, Tekfen Ventures portföy şirketleri ile Tekfen Grup Şirketleri arasında sinerji ve potansiyel iş birliği fırsatları da doğurmaktadır. Özellikle tarım, dünya genelinde inovasyon ivmesinin yükseldiği bir alan olarak, yeni teknolojiler için geniş fırsatlar barındırmaktadır. Tekfen Ventures'ın tarım alanında faaliyet gösteren portföy şirketleri ile Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu arasında gelişen iş birlikleri, karşılıklı olarak iki tarafa da teknoloji, bilgi ve deneyim paylaşımı imkânı vermektedir. 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.

Tekfen Ventures, yatırımlarını sadece Tekfen Grup Şirketlerinin faaliyet alanlarıyla sınırlı tutmamakta, gelecek vadeden diğer 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. Şirket'in 2024 sonu itibarıyla portföyünde 9 girişim bulunmaktadır.

Küresel girişim ekosistemi, küresel ekonomideki belirsizlikler ve sıkı para politikalarının yol açtığı yavaşlama nedeniyle 2024 yılında işlem sayısı açısından %6

Tekfen Ventures, yatırımlarından bir tarım teknolojisi şirketi olan Phospholutions'un patentli ürünü RhizoSorb, fosforlu gübrelerin verimliliğini artırmakta ve çevresel etkilerini azaltmaktadır. Phospholutions ile Toros Tarım arasında 2024 yılında bir iş birliği anlaşması imzalanmıştır.

gerilemiş olsa da, işlem hacmi bakımından %7 artışla 368,3 milyar ABD doları büyüklüğe ulaşmıştır. 2024 yılında startup dünyasında yapay zekâ, savunma teknolojileri, sağlık ve biyoteknoloji, siber güvenlik ve alternatif enerji gibi alanlar yükselişini sürdürmüştür. Türkiye girişim ekosistemi de 2024 yılında hem işlem sayısında hem de işlem hacminde önemli bir artış kaydetmiştir. (Kaynak: KPMG Türkiye & 212, “Türkiye Startup Yatırımları” raporu)

Girişim sermayesi piyasasının %17,8’lik bir bileşik yıllık büyüme oranıyla 2030 sonuna kadar 723,2 milyar ABD dolarlık bir büyüklüğe ulaşması ve bu yatırımların büyük bölümünün erken aşamadaki girişimler olması beklenmektedir. Öte yandan sürdürülebilirlik, yatırım kararları alırken risk sermayesi yatırımcıları için giderek daha önemli hale gelmektedir. Dünyada çevreye yönelik yasal düzenlemeler ve yatırımcıların sürdürülebilir çözümlere artan talepleri bu eğilimi güçlendirmektedir. Sürdürülebilir tarım, temiz teknoloji ve yenilenebilir enerji gibi sektörler, risk sermayesi pazarındaki etkinliklerini günden güne artırmaktadır. (Kaynak: Verified Market Reports)

Tekfen Ventures’ın yatırım yaptığı girişimler arasında yer alan Pivot Bio, bitkilerin azot ihtiyacını %100’e yakın bir oranda atmosferik azottan karşılayarak küresel ısınma ve yüzey suyunun kaybı gibi sorunlarla mücadeleye destek olmaktadır.





+2.500

İçlerinde 2.500'den fazla çiftçi tarafından kullanılan Proven 40'ın da bulunduğu Pivot Bio ürünleri, sadece geçen yıl 700.000MT'den fazla CO₂e salınımını önlemiştir.

Pivot Bio

Azotlu gübreler, küresel tarım sisteminin vazgeçilmez bir bileşeni olmalarına karşın tarımsal sera gazı emisyonlarının yaklaşık %10'una katkıda bulunmaları ve yüzey akış oranlarının yaklaşık %50'sini oluşturmaları nedeniyle çevre üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Doğada gıdaların kendilerinde bulundurduğu yöntemleri teknoloji ile hızlandırma felsefesi üzerine kurulmuş bir girişim olan Pivot Bio, bitkilerin büyümesinde kilit bir öneme sahip olan azotun üretiminde ve bitki tarafından alımında mikroplardan yararlanmaktadır. Pivot Bio'nun mikropları, ürün köklerini kolonize edebilmekte ve atmosferik azotu, sentetik azotlu gübrenin yerini alabilecek bir form olan "sabit" azota dönüştürerek bitkinin ihtiyacını önemli ölçüde karşılamakta ve hatta tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu yeni yaklaşım, küresel ısınma ve yüzey suyunun kaybı gibi sorunlarla mücadelede destek olmaktadır.

2024 itibarıyla ABD'de 20 milyon dönümden fazla alanda kullanılan mikrobiyal gübre çözümleri, çiftçilerin daha yüksek verim elde etmesini sağlamakla kalmamış, aynı zamanda çevre yönetimi ve üretkenliğin bir arada yürütülebileceğini de göstermiştir. Pivot Bio'nun Proven 40

ürünü 2.500'den fazla çiftçi tarafından kullanılmaktadır. Fast Company tarafından en yenilikçi şirketlerinden biri seçilen ve TIME dergisinin en iyi buluşlar listesinde yer alan Pivot, artık küresel sahnede de tanınırlık kazanmıştır.

Sadece geçen yıl, Pivot Bio ürünlerini kullanan yetiştiriciler 700.000 MT'den fazla CO₂e salınımını önlemiştir. Bu miktar, İzlanda'da bulunan dünyanın en büyük havadan karbon yakalama tesisinin yıllık kapasitesinin yaklaşık 20 katıdır.



%50

Phospholutions'un patentli ürünü RhizoSorb, bitki fosfor alımında %50 iyileşme sağlarken fosforlu gübre karbon emisyonlarında %45 azalma potansiyeli sunmaktadır.

Phospholutions

Son yıllarda, hammadde uygulama sonrasına kadar tüm gübre değer zincirinin CO₂ emisyonları ve su kaynaklarına etkisi konusunda artan farkındalık, tarımsal kimya sektöründe yeni arayışları ve bir inovasyon dalgasını tetiklemiştir. Bir tarım teknolojisi şirketi olan Phospholutions'un patentli ürünü RhizoSorb, ekinlerin fosfor emilimini artıran bir toprak iyileştiricisi ve gübre katkısı olup, fosforlu gübrelerin verimliliğini artırmakta ve çevresel etkilerini azaltmakta kullanılmaktadır. Bugüne kadar 5.000+ dönümlük alanda 500'den fazla saha denemesi gerçekleştirilen RhizoSorb, bitki fosfor alımında %50 iyileşme sağlarken fosforlu gübre karbon emisyonlarında %45 azalma potansiyeli sunmaktadır.

Hammadde maliyetlerinin arttığı, tedarik zinciri aksaklıklarının devam ettiği ve çevresel etki konusunda yeni yasal düzenlemelerin gündemde olduğu bir yılda Phospholutions, daha uygun fiyatlı ve sürdürülebilir fosforlu gübreler üretmek adına Toros Tarım ile bir iş birliği anlaşmasına imza atmıştır. Bu anlaşma ile Şirket, Toros Tarım ile RhizoSorb ürününün ilk tam ölçekli üretim sürecini tamamlayarak önemli bir kilometre taşına ulaşmıştır. Şirketin

kurucusu Hunter Swisher'e göre bu gelişme, ürün satışlarının büyük bir hacmi destekleyebilecek düzeye gelmesi açısından şirket adına önemli bir köşe taşı niteliğindedir. Alanında bir ilk olan bu ortaklık, tarımda kullanılan en önemli ikinci besin maddesine yönelik sürdürülebilir bir alternatif geliştirme açısından da dikkat çekicidir.



Tropic

%80

Dünyada önemli bir gıda ve geçim kaynağı olan küresel muz üretiminin %80'i, ciddi bir mantar hastalığı olan TR4'ün (Panama Hastalığı) tehdidi altındadır.

Tropic Biosciences

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 teknolojisini kullanmaktadır. Pirinç, günümüzde 3 milyar insanın (dünya nüfusunun yaklaşık üçte biri) temel besin kaynağıdır. Kısa zamanda kararan muzlar ise her yıl 50 milyon ton gıda atığı yaratmaktadır. Küresel muz üretiminin %80'i, ciddi bir mantar hastalığı olan TR4'ün (Panama Hastalığı) tehdidi altındadır.

Yetiştiricilere ve tüketicilere fayda sağlamak için iklimle dayanıklı mahsuller geliştirme çabalarının ön saflarında yer alan Tropic Biosciences, 2024 yılında da küresel gıda israfıyla mücadele etme, emisyonları azaltma ve hem yetiştiriciler hem de tüketiciler için daha güvenli ve sürdürülebilir bir üretim sistemi oluşturma yolunda somut adımlar atmayı sürdürmüştür. Şirketin kararmayan muz ürünü için Filipinler'de GDO'dan muaf statüsü alması, bir genom düzenleme aracı olan CRISPR teknolojisinin küresel gıda

arzını koruma üzerindeki potansiyel etkisini göstermesi ve küresel gıda tedarikini korumada yaratabileceği dönüştürücü etki açısından önemli bir gelişmedir.

Tropic Biosciences'ın kurucusu Gilad Gerson'a göre gen düzenleme teknolojileri, 20 yıl veya daha uzun sürebilen geleneksel ıslah yöntemlerinin yerine geçerek bu süreci önemli ölçüde hızlandırmaktadır. Şirket, bu yenilikçi teknoloji ile tarım endüstrisinin geleceğini şekillendirmeye katkı sunmayı hedeflemektedir.



Laverock

Therapeutics

117 milyar USD

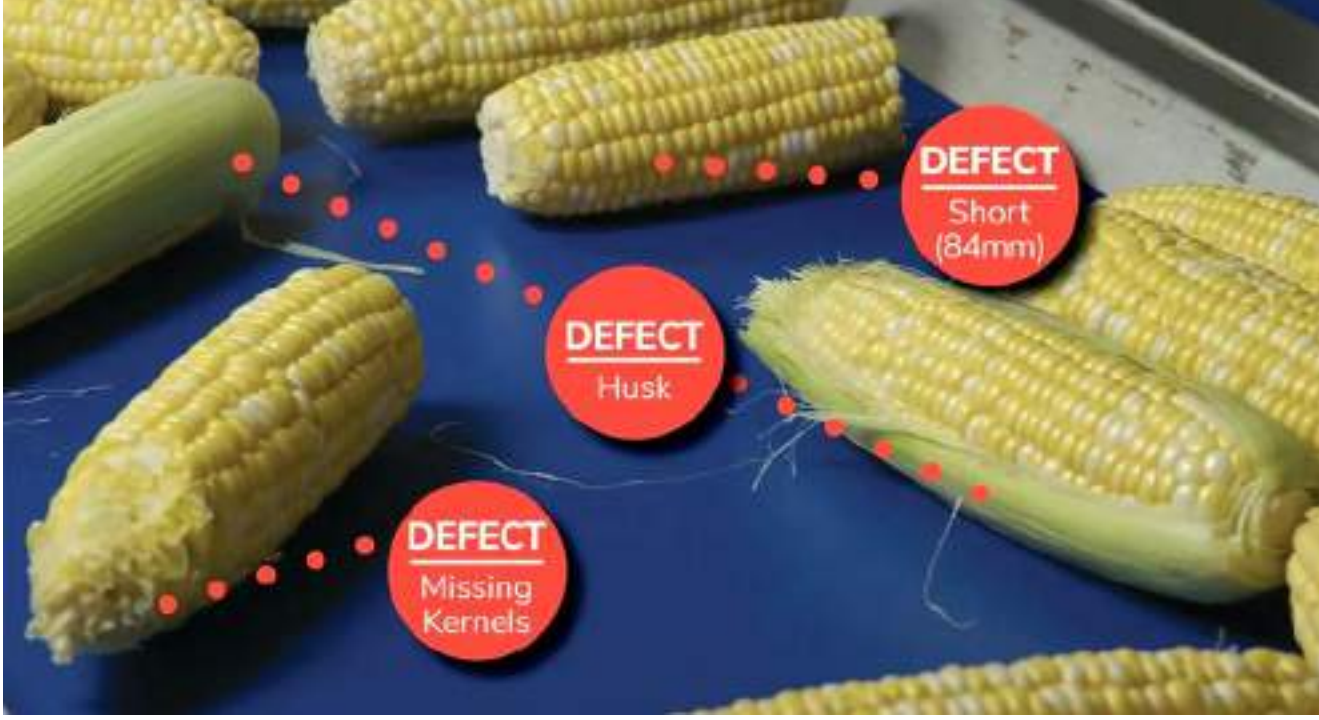
Küresel hücre ve gen terapisi pazarı büyüklüğünün 2025'te 25,03 milyar ABD dolarına, 2034 yılına kadar da yaklaşık 117,46 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir.

Laverock Therapeutics

Tekfen Ventures'ın yatırım portföyünde yer alan Tropic Biosciences'in bir yan kuruluşu olan Laverock Therapeutics, tedavi süreçlerinde hücre ve gen terapisini kullanmayı amaçlayan yeni bir biyoteknoloji girişimidir. Şirket, kurulduğu 2022 yılından bu yana yeni bir gen düzenleme platformu olan GEiGS'ye öncülük etmektedir. GEiGS, bu süre içinde özellikle tedavisi zor hastalıklar için yeni nesil hücre ve gen tedavilerinin güvenliğini ve etkinliğini artırma konusunda güçlü bir potansiyel ortaya koymuştur. Laverock, bu tedavilerin ölçeklenebilirliğini geliştirerek hayat kurtaran terapötiklere erişimi yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır.

Son bir yıl içinde insan hücreleri üzerinde kapsamlı bir veri seti oluşturan Laverock platformu, genlerin; programlanabilir, ayarlanabilir, stabil ve yüksek hassasiyetle susturma yeteneğini kanıtlamıştır. Bu teknoloji, belirli genleri doğru zamanda ve doğru şekilde hedefleyerek daha güvenli ve hassas hücresel tedavilerin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır.

2024 yılı itibarıyla Laverock, Business Weekly gazetesi ödüllerinde finalist olarak gösterilmiş, ayrıca Informa 2024 Avrupa Lifestars Ödülleri kapsamında Yılın Tohum Yatırımı (Seed Raise of the Year) kategorisinde finalist olmuştur.



OXIPITAL AI

+60 milyon

Oxipital AI'nın görüntü sistemi 4. çeyrekte 60 milyondan fazla ürün denetimi gerçekleştirerek üreticilerin daha kaliteli ürünler sunmasına yardımcı olmuş ve milyonlarca dolar tasarruf sağlamıştır.

Oxipital AI

Otomasyon, işletme maliyetlerini azaltarak, iş gücü darboğazlarını ortadan kaldırarak ve verimliliği artırarak, üretim ortamlarındaki işleyişi kökten değiştirme potansiyeline sahiptir. Ancak gıda sektöründeki katı hijyen standartları, hassas/şekilsiz/düzensiz ürünler ve aşırı sıcaklıklar, 8 trilyon ABD dolarlık bu sektörde otomasyonun yaygınlaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu da gıda üretimini iş gücü şoklarına, kontaminasyon riskine ve kalite risklerine karşı savunmasız bırakmaktadır.

Düzensiz ve hassas ürünler için otomatik, yüksek hızlı toplama çözümleri tasarlayıp üreten robot teknolojisi şirketi Soft Robotics, kaynaklarını ve uzmanlığını çığır açan görsel yapay zekâ çözümlerinin ticarileştirilmesine odaklamak amacıyla 2024 yılında Oxipital AI adıyla yeniden yapılanmıştır. Şirket, ilk nesil görüntü algılama platformunda önemli bir ilerleme kaydederek, VX2 Vision System adlı yeni sistemini Kasım ayında piyasaya sürdüğünü açıklamıştır. Oxipital AI'nın görüntü sistemi 4. çeyrekte 60 milyondan fazla ürün denetimi gerçekleştirerek üreticilerin daha kaliteli ürünler sunmasına yardımcı olmuş ve bu süreçte milyonlarca dolar tasarruf sağlamıştır.

Oxipital AI Başkanı ve CEO'su Mark Chiappetta, yeniden markalaşan şirketin misyonunu, "Yeni bir isim almamıza rağmen, Endüstri 5.0'ı benimseyen müşterilerimize olan bağlılığımızı ve üretim operasyonlarında daha önce ulaşılamayan esneklik, sürdürülebilirlik ve kaynak verimliliği seviyelerini ortaya çıkarmak için ihtiyaç duydukları yapay zekâ teknolojisini sağlama konusundaki kararlılığımızı sürdürüyoruz" şeklinde açıklamıştır.



Mosaic

x24

Mosaic Ortaklıklar Başkan Yardımcısı Alex Pollack: "Daha azıyla çok daha fazlasını yapabiliyoruz. 18 ay önce 110 çalışanımız varken şimdi 65 çalışanımız var ve 18 kat daha fazla üretkenliğe sahibiz."

Mosaic

Tekfen Ventures'ın inşaat teknolojisi pazarına yönelik olarak 2021 yılında yatırım yaptığı Mosaic, konut inşaatını daha ölçeklenebilir hale getirmeyi hedefleyen bir inşaat teknolojisi şirkettir. İleri teknolojiyi sürdürülebilir bina uygulamalarıyla birleştiren, yap-kirala tarzı inşaat ve ön geliştirme projelerinde bir genel yüklenici olarak hizmet veren şirket, kendi geliştirdiği dijital genel müteahhitlik platformu ile geliştiriciler ve ticari ortaklarla birlikte yeni nesil Amerikan evlerinin inşasına öncülük etmektedir. Şirketin geliştirdiği teknoloji, inşa edilecek konutlar için en uygun yaklaşımı belirlemek ve planlama sürecini otomatikleştirmek suretiyle inşaat sürelerinin önemli ölçüde kısaltılmasına, maliyetlerin düşürülmesine, malzeme israfının en aza indirilmesine ve inşaat kalitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır.

2024 yılında Mosaic, modern ev inşasını yeniden tanımlayan bir dizi çığır açıcı başarıya imza atmıştır. Şirket, kiraya verilmek üzere inşa edilen projelerde, teslim edilen 1.000 adet ve inşası devam eden yaklaşık 2.000 konutla sadece dört yıl içinde ABD pazarında bir lider haline gelmiştir. Şirket, tipik bir projede ortalama bir ev inşaatçısından beş ay daha hızlı olmasıyla da dikkatleri üzerinde toplamıştır. Mosaic

Ortaklıklar Başkan Yardımcısı Alex Pollack, şirketin yüksek verimliliğini, "Daha azıyla çok daha fazlasını yapabiliyoruz. 18 ay önce 110 çalışanımız varken şimdi 65 çalışanımız var ve 18 kat daha fazla üretkenliğe sahibiz" sözleriyle tarif etmiştir.



LATCH

+62 bin

Genel merkezini St. Louis'e taşıyan Latch, 50'den fazla çalışandan oluşan bir ekiple 62.000+ metrekairelik bir tesiste faaliyet göstermektedir.

Latch

2013 yılında kurulan Latch, konutların, ticari gayrimenkullerin ve konaklama mekânlarının akıllı kilit ve erişim yönetimi çözümleri konusunda uzmanlaşmış New York merkezli bir akıllı erişim teknolojisi şirkettir. Latch'in anahtarsız giriş sistemi, kullanıcıların güvenli konumlara erişimine esneklik kazandırırken, bu konumların izlenmesine de olanak tanımaktadır. Yakın bir zamanda DOOR olarak yeniden markalaşan şirket, genel merkezini St. Louis'e taşıyarak, 50'den fazla çalışandan oluşan bir ekiple 62.000+ metrekairelik bir tesiste faaliyet göstermektedir.

2024 yılında şirket, kurulum alanındaki hizmetlerini geliştirmek amacıyla, talep üzerine son aşama montaj, kurulum ve bağlantılı cihaz desteği sunan bir platform olan HelloTech'i satın aldığını duyurmuştur. Ayrıca konut yaşam yönetimi için geliştirilen DOOR uygulamasının hizmete alınması; M3 Retrofit Lock, akıllı BUG sızıntı dedektörü ve DOOR Solar Sign gibi yeni donanım ürünlerinin pazara sürülmesi ve The Broadway Company'nin satın alınmasıyla DOOR Mülk Yönetimi hizmetlerinin verilmeye başlanması, şirketin yakın zamandaki kilometre taşları arasında yer alan gelişmelerdir.



%83

Akıllı üretim pazarının önümüzdeki dönemde hızla büyümeye devam etmesi beklenirken, Rockwell Automation'ın raporuna göre endüstriyel üreticilerin %83'ü operasyonlarında yapay zekâ kullanmayı öngörmektedir.

Sight Machine

İmalat sektörü için lider veri platformu olan Sight Machine, sunduğu yazılım çözümleriyle sanayi tesislerindeki tüm üretim bilgilerini toplayarak gerçek zamanlı raporlara dönüştürmekte, böylece kârlılığı, üretkenliği ve sürdürülebilirliği desteklemektedir. 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 üretimin her aşaması için eyleme dönüştürülebilir analitik içgörüler sunan Sight Machine, üreticilerin daha doğru ve hızlı kararlar alarak performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Küresel çapta üreticiler, günümüzde yapay zekâ, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik gibi konuları operasyonlarına entegre etmeyi en önemli öncelikleri arasında görmektedir. Fiziksel ve dijital ortamları bir araya getiren yeni sanayi dönüşümü, modern üretim operasyonlarının karmaşık taleplerini karşılamak isteyen tüm şirketler için veri analitiğini stratejik bir zorunluluk haline getirmektedir. Akıllı üretim pazarının önümüzdeki dönemde hızla büyümeye devam etmesi beklenirken, Rockwell Automation'ın raporuna göre

endüstriyel üreticilerin %83'ü operasyonlarında yapay zekâ kullanmayı öngörmektedir.

Sight Machine, 2024 yılında da müşterilerine endüstriyel içgörüler sunmak için Microsoft, Databricks gibi sektör lideri şirketlerle ortaklıklar kurmaya ve bu alandaki çözümlerini geliştirmeye devam etmiştir. Sight Machine'in kurucusu Jon Sobel, on yıldan uzun bir süredir sanayi verileri için derin teknolojiler geliştiren ve öncü üretim firmalarına hizmet veren Sight Machine'in kendi alanında ana akım haline geldiğini, geniş ortaklıklar kurduğunu ve yeni nesil endüstri liderleriyle çığır açan bir büyüme elde ettiğini belirtmektedir.



%300

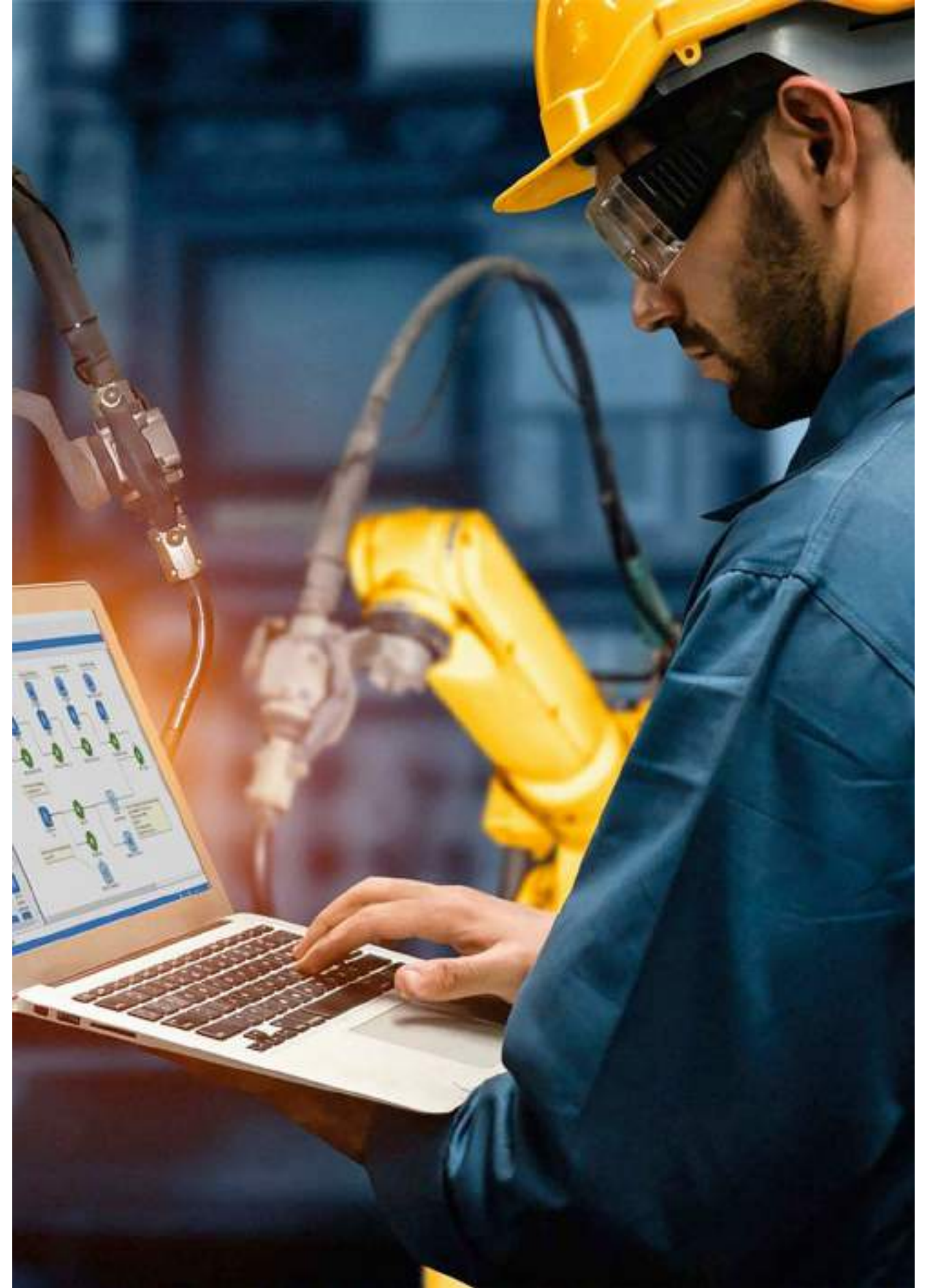
2020'den bu yana %300'ün üzerinde büyüme kaydeden Claroty, 2024 yılında da önemli yatırımcıların katıldığı bir finansman turunda 100 milyon ABD doları toplamıştır.

Claroty

Sanayi tesisleri dijitalleştikçe, siber saldırılarla karşılaşma riski de artmaktadır. Son yıllarda, her dört siber saldırıdan birinin üretim tesislerini hedef alması, kritik operasyonları büyük risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Claroty, endüstriyel tesis, işletme ve sağlık sektörlerine yönelik olarak siber-fiziksel sistemler (CPS) alanında faaliyet gösteren bir güvenlik şirkettir. Şirketin sektördeki bilgi ve deneyimi, ona pazardaki en kapsamlı ve etkili çözümleri sunma yeteneği kazandırmaktadır. Claroty, bugün Fortune 100 şirketlerinin %20'si ile çalışmaktadır. Pazardaki lider konumunu büyütme devam eden ve bugüne kadar 30'dan fazla ödüle layık görülen şirketin sunduğu kolay entegre edilebilir, kapsamlı ve bütünsel güvenlik platformu, kuruluşların siber riskleri hızlı ve maliyet açısından verimli bir şekilde yönetmelerine olanak vermektedir.

2020'den bu yana %300'ün üzerinde büyüme kaydeden Claroty, 2024 yılında da, önde gelen büyüme sermayesi danışmanı Delta-v Capital'in yanı sıra AllianceBernstein, Standard Investments, Toshiba Digital Solutions, SE Ventures, Rockwell Automation ve Silicon Valley Bank gibi önemli yatırımcıların katıldığı bir finansman turunda 100

milyon ABD doları toplamıştır. Ayrıca Claroty, geçtiğimiz yıl kamu sektöründeki genişleme çabalarında da önemli bir gelişmeye imza atmış, ABD İç Güvenlik Bakanlığı'nın onayladığı "Continuous Diagnostics and Mitigation" (CDM) ürün listesine dâhil edilmiştir. Bu gelişme, Claroty'nin etkili çözümlerinin, federal düzeydeki önemli teknolojiler için siber karar vericiler arasında yaygın olarak kabul gördüğünü kanıtlamaktadır.



Yenilenebilir Enerji

Tekfen Holding’in ana iş kollarına bir yenisini eklemek amacıyla kurulan Tekfen Yenilenebilir Enerji Çözümleri A.Ş., Tekfen Grup Şirketlerinin geniş deneyiminden ve Grup sinerjisinden yola çıkarak, sürdürülebilir bir gelecek için yenilenebilir enerji alanında öncü projeler geliştirmeyi ve yatırımlar yapmayı hedeflemektedir. Şirketin stratejik yol haritasında rüzgâr ve güneş enerjisi santrallerini içeren bir portföy geliştirmenin yanı sıra Türkiye’nin ilk yeşil amonyak üretim tesislerinden birini kurma hedefi de bulunmaktadır.

Tekfen Holding, 2023 yılında kabul edilen güncel strateji planında, yeni bir büyüme aksı olarak yenilenebilir enerji çözümlerine yatırım yapmayı benimsemiştir. Bu iş kolu, yeşil enerji yatırımlarının yanı sıra yeşil hidrojen, yeşil amonyak, karbon yakalama ve stoklama gibi hedefleri de kapsamaktadır. Bu yeni oluşumun, Grubun dönüşüm sürecinde lokomotif rolünü üstlenmesi ve yenilenebilir enerji yatırımlarında öncü bir rol oynayarak Tekfen’in sürdürülebilir büyüme vizyonunu desteklemesi amaçlanmaktadır.

Yeni stratejik plan doğrultusunda, Tekfen Holding sadece iş alanlarını çeşitlendirmekle kalmayacak, aynı zamanda Gruba yeni fırsat alanları sunacak bir platform da oluşturacaktır. Bu kapsamda iklim krizinin etkilerini azaltma ve karbonsuzlaşma çabalarını bir adım daha ileri taşıırken, paydaşları için uzun vadeli değer yaratma potansiyelini de güçlendirecektir.

Mevcut çoklu kriz ortamında enerji güvenliği tüm dünyada gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Tekfen, küresel gelişmeler doğrultusunda, enerji verimliliği ve emisyon azaltımı projelerine öncelik vermektedir. Grup, halihazırda çeşitli işletmelerinin bünyesinde yenilenebilir enerji üretimi yapmakta ve kendi enerji ihtiyacının bir kısmını bu şekilde karşılamaktadır.

Toros Tarım bünyesinde faaliyet gösteren Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş. ile Meram Yenilenebilir Enerji A.Ş., organik atıklardan

biyogaz ve biyogazdan enerji üretimi yapmakta ve şebekeye yenilenebilir enerji sağlamaktadır. Yine Toros Tarım’ın Samsun İşletmesi ile Mersin İşletmesi’nde atık ısıdan üretilen enerji, tesislerin kendi ihtiyaçları için kullanılmaktadır. Tekfen İnşaat’ın Adana, Ceyhan’da bulunan FNN Sürdürülebilirlik Merkezi, elektrik ihtiyacının bir bölümünü çatısındaki güneş panellerinden karşılamaktadır. Benzer şekilde Tekfen İmalat’ın Ceyhan’daki tesisi de, çatısına kurulan güneş enerji santrali sayesinde elektrik ihtiyacının bir bölümünü kendisi üretmektedir.

Tekfen Holding, yenilenebilir enerji projelerine hız verme kararlılığını, Tekfen Yenilenebilir Enerji Çözümleri A.Ş. ile pekiştirmiştir. Rüzgâr ve güneş enerjisi projelerine yatırım yaparak yeşil enerji odaklı dönüşümünü hızlandırmayı hedefleyen Grup, bu yöndeki büyüme stratejisi doğrultusunda 1 Mart 2024 tarihinde, Balıkesir’de bulunan 14,4 MW lisanslı Marmara Rüzgâr Enerji Santrali’ni devralmıştır. Aynı tarihte Grup Şirketlerinden Toros Tarım, 2019 yılında yüzde 70 hissesini satın aldığı Gönen Yenilenebilir Enerji Üretim A.Ş.’nin kalan yüzde 30’luk hissesini de alarak şirketin tek sahibi olmuştur. Tekfen’in önümüzdeki 5 yıl içindeki kurulu enerji üretim kapasitesinin 200 MW’a ulaşması hedeflenmektedir.

Hakan Göral

Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı

“İş yapış kültürümüz ve deneyimlerimizden aldığımız güçle teknoloji, inovasyon ve sürdürülebilirlik temelli iş modelimiz ve yeni stratejimiz doğrultusunda Grubumuzu yarınlara taşımak için çalışmaya devam ediyoruz. Yeşil enerji odaklı dönüşüm de, bu amaçla yürüttüğümüz en önemli başlık. Bu hedefimiz doğrultusunda ilk olarak rüzgâr ve güneş enerji sistemleri yatırımlarına odaklandık. Tekfen’in yeşil enerji odaklı dönüşümünde yeşil amonyak-yeşil hidrojen konusunu da önemli bir sacayağı olarak görüyoruz. Toros Tarım’ın karbon ayak izini düşürmekte ve yurt dışı pazarlara erişiminde yeşil amonyak önemli bir rol oynayacak. Taahhüt Grubumuz da bu alanda edineceği yetkinlikle, büyümek için yurt içi ve yurt dışı müşterilerine bu yeni segmentte vereceği hizmeti bir kaldıraç olarak kullanacak.”

Tekfen Holding, rüzgâr ve güneş enerjisi alanında büyüme kararı doğrultusunda ilk adımını Balıkesir’de bulunan 14,4 MW lisanslı Marmara Rüzgâr Enerji Santrali’ni satın alarak atmıştır.

Gayrimenkul Yatırımları ve Varlık Yönetimi

25 yılı aşkın bir süredir gayrimenkul sektöründe yatırım, proje geliştirme, inşaat yönetimi ve işletme konularında faaliyet gösteren Tekfen Grubu, bugüne kadar yüksek nitelikli ve yenilikçi çok sayıda gayrimenkul projesini hayata geçirmiştir.

Konsept, kalite ve tasarımıyla öne çıkan, bulunduğu kente değer katan, kullanıcılarının yaşam kalitesini yükselten ve özgün yaklaşımıyla dikkat çeken birçok gayrimenkul projesinde imzası bulunan Tekfen Grubu, geliştirdiği Tekfen Tower, Levent Ofis, Kağıthane OfisPark, Taksim Residences, Tekfen Bomonti Apartmanları, Tekfen Yalıkavak Evleri ve HEP İstanbul gibi projelerle kullanıcılarına yüksek memnuniyet sağlayan kaliteli yaşam alanları sunmaktadır.

Yatırımlarını sadece Türkiye ile sınırlı tutmayan ve uygun şartlara sahip yurt dışı projelerine de yatırım yapan Grup, halihazırda Almanya Berlin’de geliştirici şapkası ile bir konut ve yatırımcı şapkası ile bir ofis projesi yürütmektedir.

Grup ayrıca varlık yönetimi kapsamında, 2023 yılında bünyesinde yer alan çeşitli gayrimenkulleri tek bir çatı altında toplayarak Tekfen Taşınmaz Yatırım ve Yönetim A.Ş. şirketini kurmuştur. Şirket, Tekfen Holding ve iştirakleri bünyesinde düzenli kira geliri sağlayan varlıklar ile yine düzenli gelir yaratan taşınmazların tek portföyde birleştirilmesi ile uzun vadede dengeli ve düzenli bir getiri yaratmayı hedeflemektedir. 2024 yılında bu Şirket’in aktifinde kayıtlı gayrimenkullerin işletilmesi, yönetilmesi, kiralanması, portföy değerinin korunması ve yükseltilmesine yönelik çalışmalar devam etmiştir.

Denkmal in Dahlem

Berlin’in yüksek gelir seviyesine sahip batı kısmındaki Dahlem bölgesinde yer alan proje, şehir merkezi Mitte’ye 14 km mesafededir. Proje, 1900’lü yılların başında inşa edilen iki tarihi binanın, anıt koruma kuralları

çerçevesinde dokusu korunarak yenilenmesini içermektedir. Proje, tarihi mirası modern yaşam standartlarıyla harmanlayarak, Berlin’in en özel ve prestijli yaşam alanlarından birini sunmaktadır. Binalardan birinin renovasyonu 2024 yılında tamamlanmış ve 15 özel daireye dönüştürülen binada yaşam başlamıştır.

Projede yer alan diğer bina için de inşaat ruhsatı süreci tamamlanmış olup mevcut ruhsatlı haliyle yatırımcılara satışına karar verilmiştir. Bu kapsamda yatırımcılarla görüşmeler sürdürülmektedir.

Berlin (Berlin Light) Ofis Yatırımı

Proje, Berlin’in merkezi Wedding (Mitte) semtinde yer alan tarihi bir ofis binasının karma kullanımlı iş kampüsüne dönüştürülmesini içermektedir. 1900’lü yılların başında Almanya’nın ilk ampul fabrikası olarak kurulan ve beş bloktan meydana gelen gayrimenkul, 65.185 metrekare kiralanabilir alana sahiptir. Bina, Charité’nin ana kampüsü, Robert Koch Enstitüsü, BHT Üniversitesi ve Bayer Pharma gibi prestijli bilimsel kurumlarla çevrilidir.

Covid-19 salgını ve Ukrayna-Rusya Savaşı’nın pazar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak üzere proje mali ve operasyonel olarak yeniden yapılandırılmış ve 2024 yılında bir dizi iyileştirmeler yapmak üzere yeni bir iş planı hazırlanmıştır. Bu plana göre projenin yaşam bilimleri sektörü için stratejik bir merkez ve Berlin’in önemli iş ve yaşam alanlarından biri haline getirilmesi hedeflenmektedir. 2024 yılında bu planlama kapsamında çeşitli stratejik ortaklıklar kurulmuş, diğer yandan kiralama çalışmalarına devam edilmiştir. Proje bugün Charité, Alman Kalp Merkezi ve Institut Kirchhoff gibi tanınmış kiracılara ev sahipliği yapmaktadır.

Denkmal in Dahlem projesi kapsamında Berlin’deki iki tarihi binadan birinin renovasyonu 2024 yılında tamamlanmış ve 15 özel daireye dönüştürülen binada yaşam başlamıştır.



Gayrimenkul Yönetimi

Faaliyetlerini “Tekfen Services” markası ile sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., Grubun standartlarını ve kalite anlayışını varlık ve gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanına da taşıyarak, işletmesini ve yönetimini üstlendiği projelerin uzun yıllar boyunca ilk günkü değer ve prestijini korumasına yardımcı olmaktadır.

Tekfen Services, ticari segmentte Tekfen Tower, Kağıthane Ofispark ve Tekfen Holding Ulus Kampüsü’nde üst gelir grubuna hitap eden konut; rezidans segmentinde ise Taksim Residences, Tekfen Bomonti Apartmanları ve Tekfen Yalıkavak Evleri’nde gayrimenkul işletmeciliği ve tesis yönetimi hizmetleri vermektedir.

Tekfen Services, gayrimenkul işletmeciliği alanında verdiği mali yönetim, teknik bakım, onarım, temizlik ve güvenlik hizmetlerinin yanı sıra müşterilerine otopark, konferans salonu, kafe/kafeterya ve spor salonu işletmeciliği gibi alanlarda da hizmet sunmaktadır. Şirket, varlık yönetimi kapsamında ise projelerin kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme gibi faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Tekfen Services, işletmeciliğini yaptığı projelerde her zaman olduğu gibi 2024 yılında da teknik, güvenlik ve genel servisler alanlarında altyapı ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik yenileştirme ve iyileştirme faaliyetlerine devam etmiştir.

2024 yılında yüksek enflasyon, döviz kuru dalgalanmaları ve artan finansman maliyetleri nedeniyle ofis yatırımlarındaki yavaşlama devam etmiştir. İstanbul A sınıfı ofis piyasasında, talepteki azalmaya rağmen ofis kiralari, özellikle yeni ofis arzının eksikliği nedeniyle artış eğilimini sürdürmüştür. Tekfen Tower’ın da bulunduğu İstanbul MİA (Merkezi İş Alanı)

bölgesinde A sınıfı ofis binalarındaki doluluk oranı 2024 yılının son çeyreğinde %88 olarak gerçekleşirken Levent bölgesinde bu oran %90,2’dir. Tekfen Services, 2024 yılında Tekfen Tower’da %100 doluluk oranını korumayı başarmıştır. Tekfen Services’in işletmesini üstlendiği Kağıthane Ofispark projesinde de 2024 yılında %100 doluluk oranına erişilmiştir.

Tekfen Tower’da geçmiş yıllarda başlatılan sürdürülebilirlik ve enerji tasarruf faaliyetlerine 2024 yılında da devam edilmiştir.

Gayrimenkul yönetiminde deneyimli bir şirket olan Tekfen Services’in portföyünde Kağıthane OfisPark (sağda) gibi ticari projelerin yanı sıra Bomonti Apartmanları (altta) gibi elit konut projeleri de bulunmaktadır.



Sigorta Acenteliği

Tekfen çatısı altında 42 yıldan bu yana faaliyet gösteren Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş., farklı iş kollarında ve coğrafyalarda çalışan Tekfen Grup Şirketlerinin sigorta ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca Grup haricinde farklı sektörlerdeki müşterilerine de sigortacılık alanında fark yaratan, güvenilir hizmetler sunmaktadır.

Tekfen Sigorta, acentesi olduğu Türkiye ve dünyanın önde gelen 18 sigorta şirketi kanalıyla, müşterilerinin varlık ve taahhütlerinin operasyonel ve maliyet açısından en uygun şekilde teminat altına alınması amacıyla tüm sigortacılık branşlarında hizmet vermektedir.

Tekfen 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.

2024 yılında da, Tekfen Grup Şirketlerinin sigorta işlemleri Tekfen Sigorta tarafından gerçekleştirilmiştir. Böylece, risklerin değerlendirilmesi ve fiyatlandırılmasında önemli teminat ve fiyat avantajı sağlanmıştır.

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

68 yıldır yarattığı değer ve istihdamla Türkiye ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biri olan Tekfen Holding, yürüttüğü faaliyetler yoluyla tüm paydaşlarının daha iyi bir yaşam ve refahın ana unsurlarına erişiminde bir köprü görevi görmekte ve sürdürülebilir bir geleceğin temelini inşa etmektedir. İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturan Grup, tüm faaliyetlerinde, uygulamalarında, öncelikleri ve hedeflerinde paydaşları için değer yaratmayı ve sürdürülebilir büyümeyi esas almaktadır.

Tüm faaliyet alanlarında “En iyi bildiğin işi en iyi şekilde yap” düsturuyla ilk günden bu yana mükemmellik arayışı içinde hareket eden Grup, “Gelecek onu inşa edenlerindir” mottosu ile faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettirmektedir.

Sahip olduğu uzmanlık ve bilgi birikimini güvenilirlik, dürüstlük ve kalite gibi değerlerle birleştirerek hem ekonomi hem de paydaşları ve toplum için değere dönüştüren Tekfen Holding, sürdürülebilirlik anlayışını da, kendisini bugünlere taşıyan mükemmeliyet, çalışkanlık, sözüne sadakat, insana ve çevreye saygı ve etik gibi değerler üzerine inşa etmiştir.

Grup, bu anlayışla çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini en temel öncelik olarak görmektedir, 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, 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, kurulduğu günden bu yana, toplumsal fayda ve çevre unsurlarını tüm faaliyetlerinin odak noktasına almaktadır.

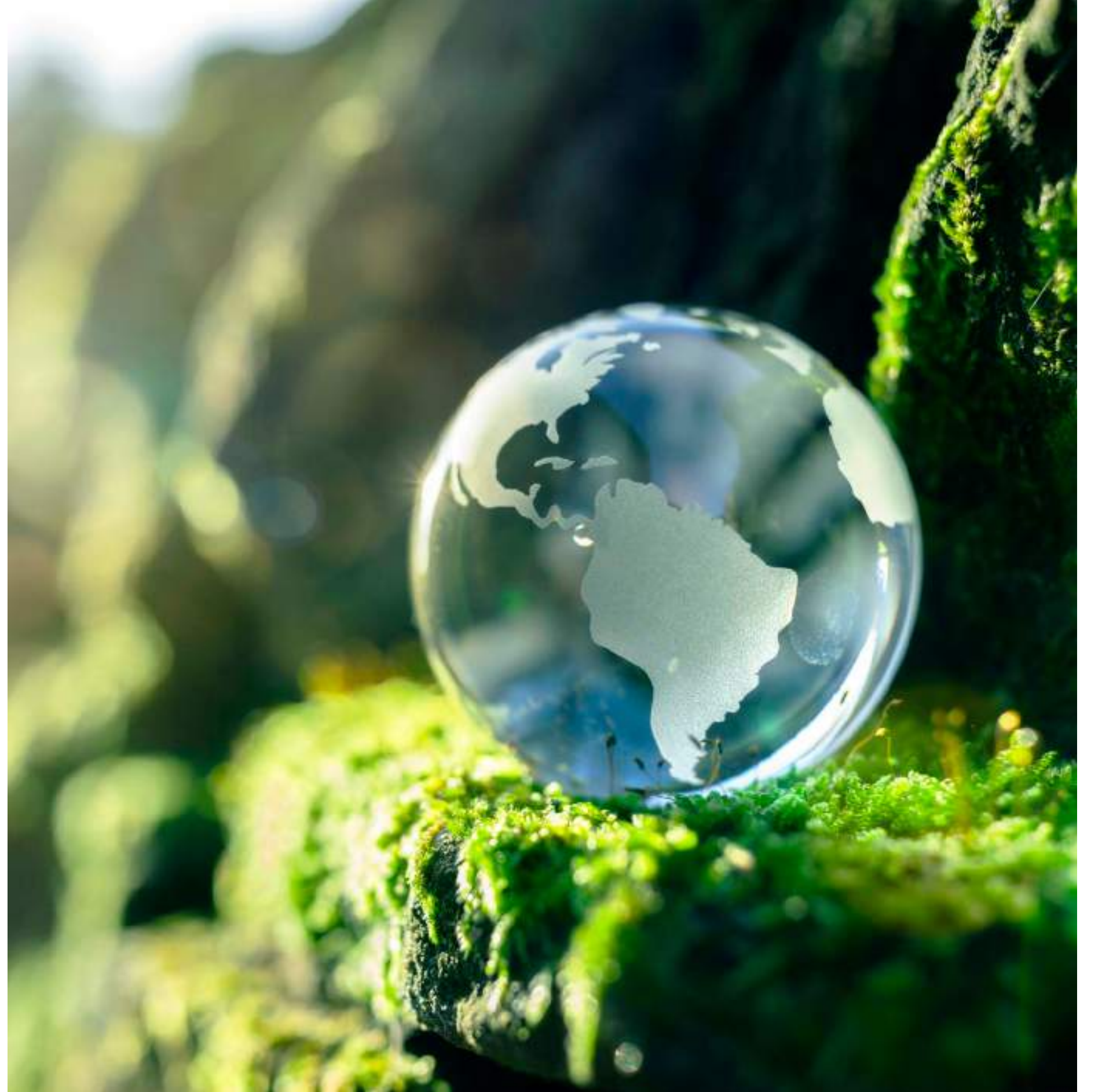


Tekfen'in sürdürülebilirlik stratejisinin mottosu olan "Geleceğin Temelinde" teması doğrultusunda hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporları, Grubun tarım, üretim, taahhüt ve gayrimenkul gibi alanlardaki faaliyetleriyle toplumların sosyoekonomik gelişimine bulunduğu katkıya ve bir bakıma refaha ulaşmalarına köprü olma misyonuna dikkat çekmektedir.

Tekfen Holding, dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan ve 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 iş süreçlerini geliştirmekte, araştırma 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, 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 hayata geçirilmesindeki rolünü benimsemektedir. ”



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.

Tekfen, 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 ve etkili ve nitelikli karar alma yeteneklerini çeşitli gelişim programlarıyla destekler.

2024 yılında, Tekfen Holding İnsan Kaynakları, 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 ölçülür 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 dikkatlice seçilmekte ve objektif verilere dayalı ölçümler gerçekleştirilmektedir. Şirket içindeki

yetenek havuzunun kariyer planlaması, 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 yetkinliklerini artırmak amacıyla sınıf içi eğitimler, sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme içerikleri ve seminerlerle 2024 yılında da çalışmalarına devam etmiştir.

Hem güncel trendler hem de çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan eğitim kataloğunda, yetkinlik gelişimi ve teknik becerilere odaklı olanların yanı sıra iç eğitimler tarafından sunulan eğitimler de yer almaktadır.

Çalışanların kariyer yolculuklarında yönetsel rollere hazırlıklarını desteklemek için seçkin üniversite iş birlikleri ile Liderlik ve Koçluk Becerileri programları tasarlanarak uygulanmaktadır. Bu tasarımlar yapılırken, Tekfen'in strateji ve ihtiyaçlarına istinaden belirli aralıklarla güncellenen yetkinlik seti dikkate alınmaktadır.

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 2024 yılında da çalışmalarına devam etmiştir.



Ayrıca yöneticiler, seçkin üniversitelerce sunulan yüksek lisans programlarıyla desteklenmektedir. Bu sayede, yöneticilerin geniş bir perspektif edinerek hem bireysel kariyerlerinde hem de Şirket'in büyüme ve gelişim hedeflerinde önemli roller üstlenmeleri teşvik edilmektedir.

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 göstermektedir.

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 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 geçirilmiştir. Söz

konusu sistem, kilit pozisyonlardaki yöneticilerin Tekfen bünyesinde tutulmasını sağlamayı ve kurumun yetkin insan kaynağına yatırım yaparak geleceğe hazır olmasını hedeflemektedir.

Uzun Vadeli Teşvik Planı, çalışanların sadece maddi kazançlarını değil, aynı zamanda Şirket'le olan uzun vadeli bağlılıklarını da artırmaya yönelik bir mekanizma olarak tasarlanmıştır. Bu sistem, yöneticilerin sadece Şirket'in kısa vadeli hedeflerine değil, aynı zamanda uzun vadeli vizyonuna da hizmet etmelerini teşvik etmektedir.

Yedekleme Planlaması

Tekfen'in gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamaya, kurumsal bilgi birikimini koruyarak iş sürekliliğini güvence altına almaya ve yüksek potansiyele sahip çalışanların üst düzey yönetici rollerine hazır hale getirilmesine yönelik hazırlanan yedekleme planları, belirli aralıklarla güncellenmektedir. 2024 yılında güncellenen plan, kilit önemdeki pozisyonlar için potansiyel adayların tanımlanmasını ve gelişim yol haritalarının belirlenmesini kapsayacak şekilde, Şirket'in stratejileri ve değişen organizasyon yapısı dikkate alınarak düzenlenmiştir.

Yedekleme stratejisi, sadece kilit pozisyonların doldurulması değil, aynı

Kilit pozisyonlardaki yöneticilerin Tekfen bünyesinde tutulmasını sağlamayı ve kurumun yetkin insan kaynağına yatırım yaparak geleceğe hazır olmasını hedefleyen Uzun Vadeli Teşvik Planı, 2023 yılında kurgusu ve çalışmaları tamamlandıktan sonra 2024 yılında hayata geçirilmiştir.

zamanda liderlik yetkinliklerinin geleceğe taşınması ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması adına kritik bir strateji olarak görülmektedir. Süreç, çalışanların sadece bir üst pozisyon için değil, gelecekteki potansiyel liderlik rollerine de hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yapılandırılmaktadır.

Yedekleme planları, özellikle yönetici ve üst düzey kilit rollerde kurumsal hafızanın korunmasına ve operasyonların istikrarlı biçimde yürütülmesine zemin hazırlamaktadır. Böylelikle, Şirket genelinde doğru yeteneklerin zamanında tespit edilmesi, geliştirilecek programlar aracılığıyla mesleki ve yönetsel becerilerinin artırılması ve sonrasında kilit pozisyonlara hazır hale getirilmesi sağlanarak kurumsal sürdürülebilirlik ve büyüme potansiyeli güçlendirilecektir.

Stajyer Programı

Hem Tekfen Vakfı iş birliğiyle yürütülen bursiyer-stajyer programı kapsamında hem de Tekfen'i yakından tanımak isteyen diğer öğrencilere Grup Şirketlerinin çeşitli

departmanlarında deneyim kazanma fırsatı sunulmaktadır.

2024 yılında, yaz dönemi stajyerlerinin Tekfen Grup Şirketlerine dair bilgilerini yarıştırdıkları bir quiz etkinliği düzenlenmiş olup, kazananlar için Grup Şirketler Başkanı Hakan Göral ile tanışıp sorularını sorabilecekleri bir kahvaltı organizasyonu düzenlenmiştir. Bu organizasyon, stajyerlerin gelecekteki kariyer süreçlerini nasıl yöneteceklerini anlamalarının yanı sıra Tekfen'in vizyonuna dair merak ettiklerini öğrenmelerine imkân tanıyarak, üst yönetim ile genç yeteneklerin bir araya geldiği bir deneyim olarak hayata geçirilmiştir.



Çevre

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 Küresel Riskler Raporu'na göre uzun vadede çevresel riskler (aşırı hava olayları) en çok öne çıkan riskler olmaya devam etmektedir. Rapora göre Türkiye, hem bölgesel hem de küresel dinamiklerin kesişim noktasında yer almasından dolayı ekonomik, toplumsal ve çevresel konularda önemli risk ve fırsatları bünyesinde barındırmaya devam etmektedir.

Küresel Riskler Raporu 2025, dünya genelinde derinleşen jeopolitik, çevresel, toplumsal ve teknolojik zorlukların giderek daha parçalı bir küresel manzara yarattığına dikkat çekmektedir.

Dünya genelinde, bu yılın öne çıkan kısa vadeli riskleri arasında iklim değişikliğinin yanı sıra jeopolitik dinamikler de yer almaktadır. Bu iki unsur, küresel tedarik zincirlerini etkileyerek, iş dünyası ve ekonomik yapılar üzerinde olumsuz etkiler doğurmakta, ayrıca gıda ve enerji kaynaklarının akışını engelleyebilecek potansiyel tehlikeleri de beraberinde getirmektedir.

Ayrıca iklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları da tedarik zincirlerini olumsuz etkilemektedir. Jeopolitik ve iklim kaynaklı etkiler eş zamanlı gerçekleştiğinde, özellikle tedarik zincirleri üzerindeki etkileri daha da artmaktadır. Örneğin, Gazze-İsrail arasında çıkan çatışmaların ardından Kızıldeniz'de gemileri hedef alan saldırıların başlaması, denizcilik şirketlerini alternatif rotalar aramaya yönlendirmiş ve bu da zaman ve maliyet artışlarına neden olmuştur. Aynı zamanda Panama Kanalı'nda yaşanan kuraklık, gemi seyirlerinin süresini uzatarak taşınan ürünlerin fiyatlarını yükseltmektedir.

Uluslararası bilim insanlarının bir araya geldiği World Weather Attribution

41

World Weather Attribution (WWA) çalışmasına göre insan faaliyetlerinin yol açtığı iklim değişikliği 2024 yılında dünya çapında 41 gün daha fazla tehlikeli seviyede sıcak gün yaşanmasına sebep olmuştur.



2024

KISA VADELİ İLK 5 RİSK

- Yanlış bilgi ve dezenformasyon
- Aşırı hava olayları
- Toplumsal kutuplaşma
- Siber güvensizlik
- Devletler arası silahlı çatışmalar

2 yıl

UZUN VADELİ İLK 5 RİSK

- Aşırı hava olayları
- Yeryüzü sisteminde kritik değişiklikler
- Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
- Doğal kaynak yetersizlikleri
- Yanlış bilgi ve dezenformasyon

10 yıl

2025

KISA VADELİ İLK 5 RİSK

- Devlet temelli silahlı çatışmalar
- Aşırı hava olayları
- Yanlış bilgi ve dezenformasyon
- Toplumsal kutuplaşma
- Ekonomik durgunluk

2 yıl

UZUN VADELİ İLK 5 RİSK

- Aşırı hava olayları
- Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
- Yeryüzü sisteminde kritik değişiklikler
- Yanlış bilgi ve dezenformasyon
- Yapay zekâ teknolojilerinin olumsuz etkileri

10 yıl

Türkiye Tabiatını Koruma Derneği, son 60 yılda Türkiye'deki 240 gölden 186'sının tamamen kuruduğunu, geriye kalanların da kuraklık tehlikesi ve aşırı kirlilik yaşadığını açıklamıştır.



(WWA) ekibinin 2024 yılına dair analizi, insan kaynaklı faaliyetlerin aşırı sıcak günlerin artışındaki belirleyici rolünü ortaya koymuştur. Analize göre, insan faaliyetlerinin yol açtığı iklim değişikliği 2024 yılında dünya çapında 41 gün daha fazla tehlikeli seviyede sıcak gün yaşanmasına sebep olmuştur. İklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları bu yıl en az 3.700 insanın hayatını kaybetmesine yol açarken, 26 hava olayını daha şiddetli hale getirmiştir.

Türkiye’de, Meteoroloji Genel Müdürlüğü’nün İklim Değerlendirme Raporu’na göre 2024 yılının ilk 8 ayında sıcaklık ortalaması 16,8°C olmuştur. Bu değer, 1991-2020 normalinin (14,5°C) 2,3° C üzerindedir. Bu sonuçla 2024, 1971’den bu yana gerçekleşen en sıcak yıl olmuştur. Bununla birlikte normal seviyelere kıyasla %20’yi aşan bir oranda yağış düşüşü yaşanmış ve 2024’ün ilk sekiz ayında gerçekleşen aşırı hava olayı sayısı 900’e ulaşmıştır. 2024 yılının sadece Haziran ayında Türkiye’deki orman yangınları bir önceki seneye göre 5 kat artış göstererek 399’a ulaşmıştır.

Ülkemizin de içinde bulunduğu Akdeniz Havzası, iklim değişikliğinden en fazla etkilenmesi beklenen bölgeler arasındadır. Yapılan bilimsel çalışmalar, Türkiye geneli için 2020-2100 arasında ortalama sıcaklıkların 2,5 ila 5°C artacağını ve toplam yağış miktarının %10-20 oranında azalacağını göstermektedir. Türkiye Tabiatını Koruma Derneği (TTKD), son 60 yılda Türkiye’deki 240 gölden 186’sının tamamen kuruduğunu, geriye kalanların da kuraklık tehlikesi ve aşırı kirlilik yaşadığını açıklamıştır.

Tekfen Holding, tüm bu endişe verici analiz, araştırma ve istatistiklere dayalı sonuçların, faaliyetlerine olası etkilerini ve risklerini değerlendirmekte, temel değişim ve eğilimleri tespit ederek stratejilerini uyumlandırmak ve risk dayanıklılığını artırmak için çalışmalar yapmaktadır.

Tekfen Holding, “Geleceğin Temelinde” vizyonuyla altıncı Sürdürülebilirlik Raporu’nı 2024 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.

Tekfen genelinde, 2020 yılında belirlenmiş olan orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedeflerine uyum için çalışmalar gözden geçirilerek 2024 yılında Karbonsuzlaşma Yol Haritası’nı revize edilmiştir. Revizyon çalışması kapsamında kısa, orta ve uzun dönem detaylı hedef çalışması ve karbon azaltım projelerinin belirlenmesi tamamlanmış ve Bilime Dayalı Hedefler girişimi (SBTi) başvurusu için çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Grubun güncel orta ve uzun vadeli genel karbonsuzlaşma hedefleri şu şekilde revize edilmiştir:

Hedef 1: 2030 yılı sonuna kadar, Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının karbon nötr olması.

Hedef 2: 2045 yılı sonuna kadar, toplam emisyonlarının (Kapsam 1, 2 ve 3) net sıfır olması.



Toros Tarım Mersin İşletmesi’ndeki Nitrik Asit Üretimi Tesisi’ne yapılacak yatırımla N₂O emisyonlarının en az %90 oranında azaltılması hedeflenmektedir.

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 (-)	B (-)

İklim Krizi Yönetimi

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından 16 Ekim’de yayımlanan 2024 Dünya Enerji Görünümü raporunda küresel enerji piyasalarının nasıl şekilleneceğine dair kritik öngörüler yer almaktadır. Rapora göre, artan jeopolitik riskler ve enerji arzında yaşanan belirsizliklere rağmen, yenilenebilir enerjideki hızlı büyüme, dünyayı daha sürdürülebilir bir geleceğe taşımak için umut vermektedir. Dünyada 2023 yılı itibarıyla 560 GW’lık yeni yenilenebilir enerji kapasitesi eklenerek rekor kırılmıştır; 2030 yılına kadar da küresel enerji talebindeki tüm büyümenin temiz enerji tarafından karşılanması beklenmektedir. Yenilenebilir enerji odağında yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda Tekfen, 2023 yılında açıkladığı iş stratejisinde, faaliyet gösterdiği sektörlerin gündeminde yer alan düşük karbon dönüşümü, iklim teknolojileri ve yenilenebilir enerji yatırımları ve regülasyonları rehber almıştır.

Toros Tarım, Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı (AYM) ana strateji ve hedefleri ile 2050 İklim Nötr vizyonu doğrultusunda iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı uyum kabiliyetinin ve iklim direncinin artırılması, düşük sera gazı emisyonlu kalkınmanın temin edilmesi ve bunlar gerçekleştirilirken tarımsal üretim ve gıda güvenliğinin zarar görmemesi temel hedeflerinden yola çıkarak, Karbon Net Sıfır Yol Haritası’nı 2024 yılında gözden geçirmiştir. Toros Tarım, üretim tesisleri ve tüm faaliyetlerinin mevcut durumu ile sera gazı azaltım fırsatlarının değerlendirilmesi, karbonsuzlaşma ve yeşil dönüşüm hedeflerinin yapılandırılması, emisyon azaltımı

için proje değerlendirmeleri, fizibilite ve öncelikli yatırımların belirlenmesi süreçlerini tamamlamıştır. İlgili fizibiliteler, yatırımlar ve nihai yol haritası, Tekfen Net Sıfır Yol Haritası çalışmaları kapsamında güncellenmiştir.

Şirketin en büyük salım kaynaklarından biri olan Mersin İşletmesi’ndeki Nitrik Asit Üretimi Tesisi’nin N₂O emisyonlarını en az %90 oranında azaltmayı sağlayacak tesisin güvenli işletim limitleri dahilinde uygun teknoloji, azaltım metodu ve tasarımın seçilmesi için detaylı teknik değerlendirme süreci 2024 yılında da devam etmiştir. Nihai yatırım kararına ulaşmak için gerekli yatırım modeli ve bedelinin, Oschatz, Arvos ve Stamimarcon teknik fizibilite raporlarının karşılaştırmalı değerlendirmesi ile netleştirilmesi öngörülmektedir.

2024 senesinde Toros Tarım’ın başlıca odak noktalarından biri, özellikle tarım ve gıda sektörünü temelden etkileyen Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı’nın Şirket stratejileri ve ürünlerinin geleceği, üretim metotları ve iş modelinin dönüşümü üzerindeki olası etkileri ve bu etkilerin yönetilmesi için gerekli kısa, orta ve uzun vadeli aksiyonların belirlenmesi olmuştur. Bu çerçevede, AB pazarına ihracatı içerdiği karbon yoğunluğuna göre vergilendirmeyi öngören Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) Toros’un yurt dışı satışları için kritik öneme sahiptir. Geçiş dönemine ilişkin raporlama yükümlülükleri dahilinde öncelikli sektör olarak kabul edilen gübre için, ihraç edilen azotlu ürünlerin ton başına emisyon salınımları hesaplanmış ve Romanya Agroport için 2024 yılı boyunca CBAM raporlaması yapılmıştır. Bu raporlar,

560 GW

Dünyada 2023 yılında 560 GW’lık yeni yenilenebilir enerji kapasitesi eklenerek rekor kırılmıştır. 2030 yılına kadar da küresel enerji talebindeki tüm büyümenin temiz enerji tarafından karşılanması beklenmektedir.



AGRI Tech Ön Kuluçka Programı

Tarım sektörüne yeni nesil sürdürülebilir çözümler kazandırma vizyonuyla Toros Tarım’ın ana sponsorluğu ve İzmir Tarım Teknoloji Merkezi ortaklığı ile hayata geçirilen, Sürdürülebilir Tarım Bilimsel Ar-Ge Kooperatifi tarafından yürütülen AGRI Tech Ön Kuluçka Programı, sürdürülebilir tarım alanında yenilikçi iş fikirleri geliştiren girişimcilere destek sunmayı amaçlamaktadır. Program, girişimcilere mentorluk, iş modeli geliştirme ve kuluçka süreçlerine hazırlık fırsatları sunduğu gibi, program sonunda fikirlerini somut projelere dönüştürme konusunda başarılı olan ilk üç katılımcıya toplam 18 bin dolar tutarında “Tohum Sermaye” desteği sunmaktadır.

2024 yılında Grup genelinde iklim krizi ile mücadele kapsamında atılan diğer adımlar

- Tekfen Mühendislik, Toros Tarım yeşil amonyak üretimi projesinde “Owner’s Engineer” olarak yer almıştır. Şirket, Tekfen Holding’in hedeflediği karbon ayak izini azaltmaya yönelik sürdürülebilir tarım ve sanayi uygulamalarında tecrübesi ile mühendislik hizmeti vermeye devam etmektedir.
- Toros Tarım’ın çiftçi ve bayilere, doğru ve dengeli bitki besleme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda verdiği yerinde eğitim ve danışmanlık hizmetlerine 2024 yılı boyunca devam edilmiştir.
- Organik, organomineral ve inhibitörlü gübrelerin farklı yetiştiricilik gruplarındaki etkilerinin karşılaştırıldığı denemeler, Türkiye’nin farklı iklim koşullarına sahip 7 ayrı lokasyonunda (Trakya, Akdeniz, İç Anadolu, GAP, Batı Akdeniz, Ege ve Karadeniz) ve 4 farklı yetiştiricilik türünde (buğday, kavun, mısır ve silajlık mısır) tamamlanmıştır.
- Çalışanların farkındalıklarını artırmak, ortak dil konuşmalarını sağlamak, yetkinlik ve becerilerini geliştirmek için 2023 yılında Toros ve Uluslararası Gübre Birliği (IFA) iş birliği ile kurulan Sürdürülebilir Gübre Akademisi’nin Faz 1 çalışmalarına katılan, Şirket’in farklı tesis ve fonksiyonlarından seçilmiş 48 Sürdürülebilirlik Elçisi, tüm testleri geçerek sertifikalandırılmaya hak kazanmıştır.
- Toros Tarım öncülüğünde, tarım ve gıda sektörünün sürdürülebilirliğine değer katacak yenilikçi fikirlerin uygulanabilir projelere dönüştürülmesini sağlamak amacıyla hayata geçirilen AGRI Tech Ön Kuluçka Programı’na 28 ayrı ilden başvuran 58 girişimci adayının proje fikirleri değerlendirilerek, 12 ayrı ekip ile programa devam edilmiştir. Program sonunda başarılı olan ilk 3 girişime “Tohum Sermaye” desteği sağlanmıştır.



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

talep eden AB ithalatçı firmaları ile paylaşmıştır.

Sınırdaki Karbon Düzenlemesi ve Emisyon Ticaret Sistemi'ne erken hazırlık ve adaptasyon çalışmaları kapsamında, Toros Tarım tesislerinde halihazırda sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkıda bulunan proje ve yatırımların bağımsız denetleyici kuruluşlar tarafından doğrulanması ve buna bağlı olarak karbon sertifikalarının (karbon kredilerinin) temini adına gerekli kritik adımlardan sırasıyla;

- Gönen Yenilenebilir Enerji tesisinde Gold Standard (GS) üzerinden validasyon ve verifikasyon süreci tamamlanmıştır. Denetçi firma tarafından gerçekleştirilen saha denetim raporu bulgularının kapatılması sonrasında Gold Standard'a karbon sertifikasyonunun kabulü için başvuru yapılacaktır.
- Meram Yenilenebilir Enerji tesisinde Gold Standard (GS) üzerinden validasyon süreci adımıyla geçilmiştir. Bu bağlamda denetçi firma tarafından verifikasyon denetimi yapılmış, herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmemiş ve talep edilen ilave bilgiler denetçi firmaya teslim edilmiştir.
- Samsun Üretim Tesisi'nde Atık Isıdan Enerji Üretimi sürecine yönelik Global Carbon Council (GCC) standardı için validasyon denetimi tamamlanmıştır. Denetim sonucunda herhangi bir uygunsuzluk bulunmamış ve validasyon raporu hazırlanarak GCC'ye başvuru yapılmıştır.

Su Yönetimi

2024 Dünya Su Günü'nün teması, "Barış için sudan faydalanmak" olarak belirlenmiştir. Bu tema ile önemle, suyun küresel barış, istikrar ve refah üzerindeki kritik rolüne dikkat çekilmektedir. Suyun kıtlığı, kirliliği ve eşit olmayan erişimi gibi sorunlar, toplumlar ve ülkeler arasındaki gerilimleri artırabilmektedir. Bu bağlamda, dünya genelinde ulusal sınırları aşan su kaynaklarına bağımlı olan 3 milyardan fazla insan bulunması ve sadece 24 ülkenin paylaşılan su kaynakları için iş birliği anlaşmalarına sahip olması, su yönetimi ve iş birliğinin önemini ciddi anlamda gözler önüne sermektedir.

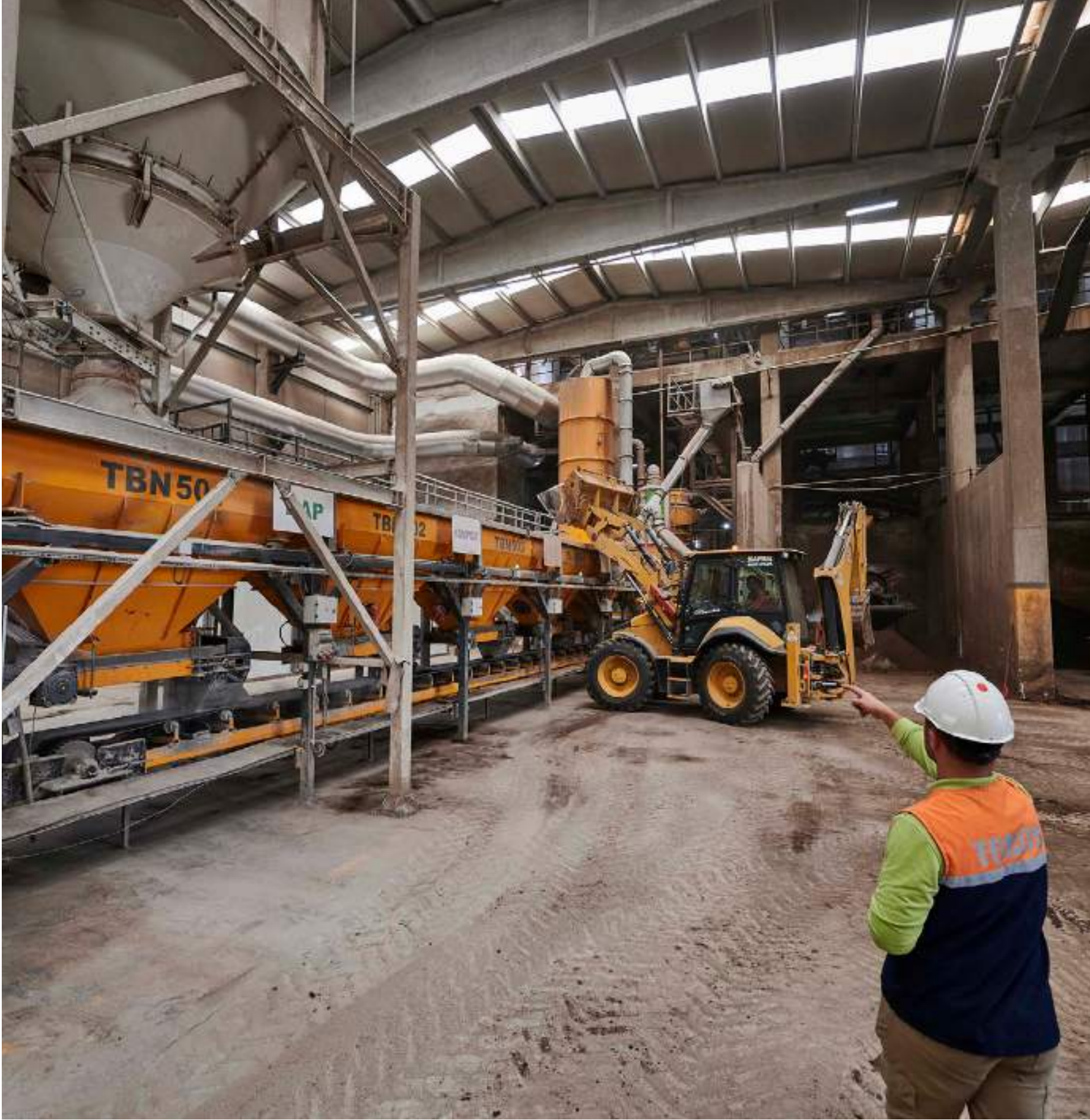
2024 yılında yayımlanan BM Dünya Su Kalkınma Raporu'nda Türkiye, yüksek su stresi yaşayan ülkeler arasında gösterilmektedir.

WRI Su Kemerleri Su Riski Atlası'na göre, 2030 yılında su stresindeki öngörülen değişim Türkiye'nin birçok yerinde yüksek (%40-80) ve aşırı yüksek (%80'den fazla) olacaktır. Ayrıca, Türkiye'nin büyük çoğunluğu kuraklık şiddeti açısından orta ila yüksek risk taşımaktadır. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın 2021 yılında yayımladığı "Değişen İklim, Dönüşen Tarım" başlıklı rapora göre, iklim değişikliğinden kaynaklanan su stresi tarım için büyük bir sorun teşkil edecektir. Su stresi nedeniyle tarımsal üretkenlikte beklenen düşüş, Toros Tarım'ın birincil müşterileri olan küçük ölçekli çiftçileri olumsuz etkileyecektir. Ayrıca Tekfen Tarım'ın operasyonlarını sürdürmek için güvenilir

Toros Tarım ve Agripark 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	2024
Toplam çekilen su	104.542	119.670	120.319	124.446
Toplam tüketilen su	9.438	6.603	9.608	11.070
Toplam deşarj edilen su	95.104	113.068	110.711	113.376
Tekrar kullanılan su	1.874	1.207	1.098	1.179



su kaynaklarına olan ihtiyacı göz önünde bulundurulduğunda, su stresi riskinin Tekfen Grubu için ne kadar kritik öneme sahip olduğu daha iyi anlaşılabilir.

Suyun en değerli doğal kaynak olduğu bilinci ile Tekfen, su ayak izini ölçmekte ve 2018 yılından bu yana CDP aracılığı ile kamuoyuna açıklamaktadır. Grup genelinde su ile ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi, su yönetimi ve su ayak izinin küçültülmesi ile ilgili çalışmalar 2024 yılı itibarıyla devam etmiştir.

Atık Yönetimi

Tekfen, faaliyetleri sırasında oluşan atıklarının azaltılması, kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımını kapsayan atık yönetim felsefesini benimsemektedir. 2024 yılı itibarıyla Mühendislik ve Taahhüt Grubu ile Tarımsal Sanayi Grubu'na bağlı tüm tesisler Sıfır Atık Belgesi'ni almış olup, atık yönetimi çalışmalarını titizlikle sürdürmüştür.

Toros Tarım'ın Mersin ve Samsun İşletmeleri'nde bulunan fosfojips (PG) rezervinin, Şirket'in çevresel sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda alternatif endüstriyel alanlarda nasıl değerlendirilebileceğine yönelik çalışmalar 2024 yılında da devam etmiştir. Ar-Ge Merkezi, ilgili faaliyet birimi ve tesisler üst yönetim temsilcilerinin katılımıyla kurulan PG Çalışma Grubu'nun yaptığı çalışmalar ve akademik/kurumsal iş birlikleri neticesinde Toros Kalsiyum Sülfat adıyla tescil edilen fosfojipsin, saha ve tarla uygulamalarında toprak düzenleyici olarak dane verimini pozitif etkilediği ve düşük maliyeti sayesinde çiftçi kârlılığını artırdığı görülmüştür.

Organik atıklardan biyogaz ve organik gübre üreten Meram Yenilenebilir Enerji Tesisi, döngüsel ekonominin başarılı bir örneği olarak bulunduğu bölgede çevre kirliliğinin giderilmesine önemli katkı sağlamaktadır.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nde, fosfojipsin geri dönüşüm sisteminde döngüsellüğünün artırılması ve kaynakların sürdürülebilir kullanımının sağlanması odağında, geri dönüşümü ve direkt kullanımına yönelik farklı çalışmalar da yürütülmektedir. Bu çalışmalar, PG'nin agronomik etkinliğinin araştırılması; yeni nesil gübre formülasyonlarında kullanımı; amonyum sülfat üretiminde ikincil hammadde kaynağı olarak değerlendirilmesi; proses geliştirme ve optimizasyonu ile alçı ikamesi malzemesi olarak kullanılması gibi başlıkları içermektedir.

PG'nin amonyum sülfat üretiminde hammadde kaynağı olarak değerlendirilmesine yönelik olarak da verim ve optimizasyon çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Laboratuvar ölçeğinde reaksiyon verimini artırmaya yönelik deneysel çalışmalarda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, ölçek büyütme çalışmaları başlatılmıştır. Proje genelinde pilot ve tam kapasiteli tesis tasarımı ile teknik ve ekonomik fizibilite çalışmaları tamamlanmıştır. Pilot tesis yatırımı konusunda T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi çağrısı kapsamında proje başvurusu hazırlığı devam etmektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Yüksek risk barındıran inşaat ve gübre gibi sektörlerde faaliyet gösteren Tekfen Grubu, 2024 yılında da çalışmalarını “sıfır kaza” hedefi ile devam ettirmiştir. Proaktif bir yaklaşımla yürütülen İSG çalışmaları, yönetim sistemlerine, yönetmelik ve prosedürlerine uygun olarak, saha yürüyüşleri ve kontrolleri, eğitimler, iç denetimler ve üçüncü taraf denetimlerinden oluşmaktadır.

Tekfen, 2024 yılını kaydedilebilir kaza oranında %18 azalma, İSG eğitim oranında ise %75 artışla tamamlamıştır.

Tekfen İnşaat

Özellikle petrol ve gaz sektörlerindeki risklerin büyük olması ve sektörel standartlar gereği Tekfen İnşaat, İSG ile ilgili uygulamalarını en üst düzeyde tutmaktadır. Şirket, 2024 yılını değişim, dönüşüm, yenilenme ve sürdürülebilir olma yönünde değerlendirmiştir. İSG yönetimi kapsamında yürütülen çalışmalarla, Şirket çalışanlarına daha sağlıklı ve güvenli bir ortamda, daha motive ve enerjik çalışmanın yollarını aktaran ve örnekleyen birçok eğitim verilmiştir. Ayrıca teknolojik çözümler ve etkinlikler yoluyla hem güvenli çalışma ortamının geliştirilmesi hem de verimliliğin artırılması sağlanmıştır. Yürütülen tüm İSG çalışmalarının sonucunda Tekfen İnşaat 2024 yılında kaydedilebilir kaza oranını 2023 yılına göre %58 azaltmıştır.

Toros Tarım

Üretim faaliyetlerinin yanı sıra depoladığı ve elleçlediği maddeler nedeniyle yüksek riskli sınıfta yer alan Toros Tarım, çalışanlarına sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sunmayı en temel hedeflerinden biri olarak belirlemiştir. Toros Tarım, 2024 yılı itibarıyla tüm çalışmalarının yönetim sistemlerine, yönetmelik ve prosedürlere uygunluğunu sağlamak ve İSG kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla günlük saha kontrolleri, rutin eğitimler, düzenli saha denetimleri, iç denetimler, ikinci taraf denetimleri ve davranış odaklı güvenlik kültürünün

Tekfen Holding İSG Performansı (Konsolide)

Riskli/yüksek riskli projeler/işyerlerinde, 2024 yılında toplam 37.176.225 insan/saat çalışma sonucunda gerçekleşen LTIR ve TRIR oranlarının 2021, 2022 ve 2023 yıllarıyla kıyaslaması aşağıdadır:

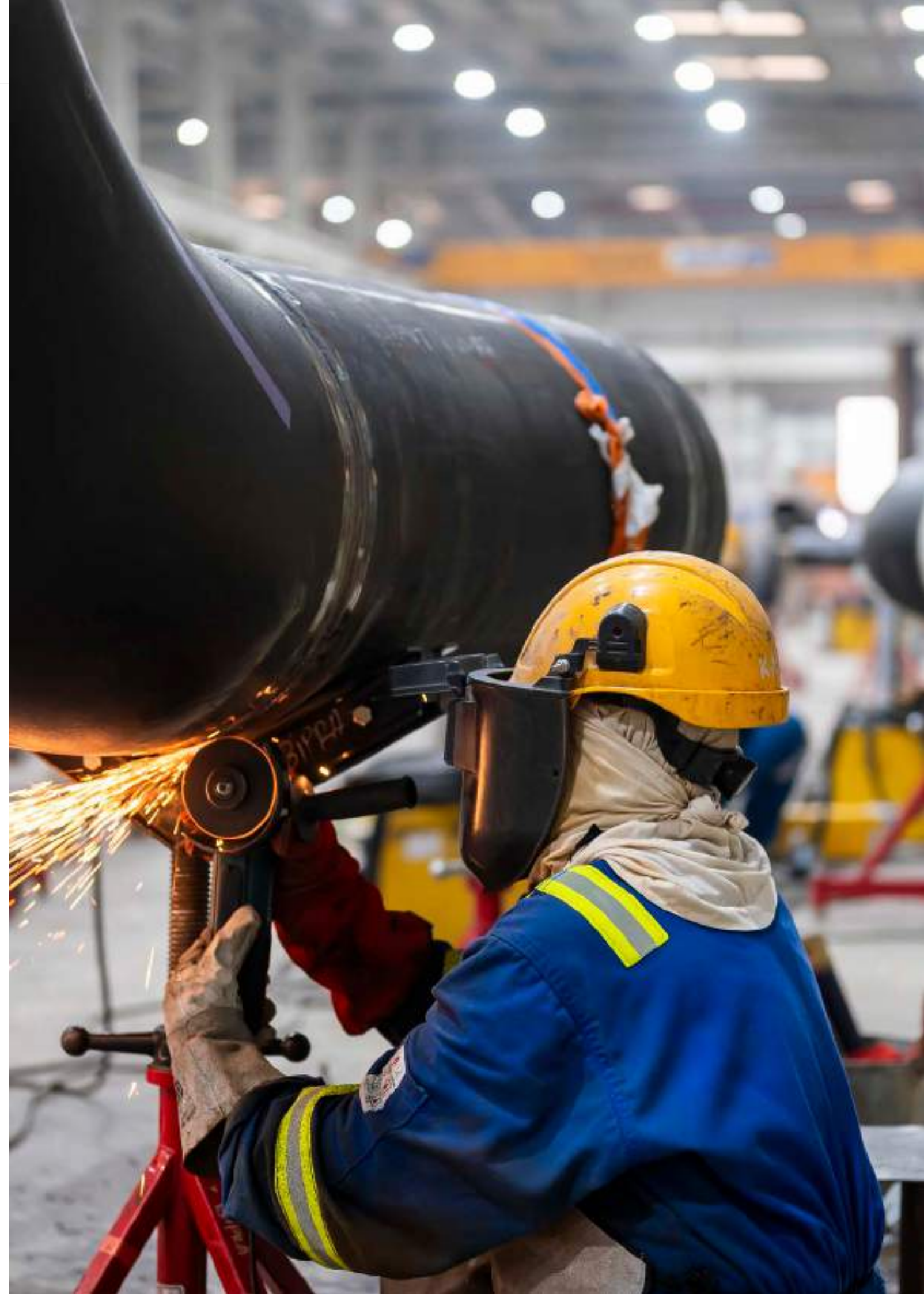
Tekfen Grubu İSG Performansı	2021	2022	2023	2024
Ölümlü Kaza Sayısı	1	0	1	0
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı*	0,88	1,10	0,84	1,21
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı**	1,41	1,84	3,34	2,74

* 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 2024 İSG Performansı

	2021	2022	2023	2024
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı	0,09	0,10	0,07	0,14
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı	0,56	0,68	2,72	1,15





Toros Gönen Yenilenebilir
Enerji, Balıkesir

geliştirilmesi için iş başı eğitimleri (ToolBox Talks) gibi uygulamalara devam etmiştir. Ayrıca, risklerin erken tespiti, raporlanması ve analizini sağlamak için kazaların önlenmesine olanak tanıyacak öncül göstergelere dayalı performans yönetimi geliştirilmiş ve iyileştirilmiştir.

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 uygulanmaktadır. Bu kapsamda, Kantitatif Risk Değerlendirme (HAZOP-Hazard & Operability Analysis), LOPA (Koruma Katmanı Analizi) çalışmaları; proses emniyeti için kritik ekipman listelerinin güncellenmesi; Büyük Kaza Senaryo Dokümanı, Dahili Acil Durum Planı ve Güvenlik Raporu güncellenmesi gibi faaliyetler 2024 yılında tamamlanmıştır. Ayrıca, Güvenlik Yönetim Sistemi Prosedürü'nün yıllık gözden geçirme ve uyumlandırması yapılmış, ilgili el kitapları hazırlanmıştır.

BEKRA (SEVESO) yol haritası ve Proses Güvenliği kapsamındaki şirket uygulamaları, uluslararası iyi uygulamalar açısından değerlendirilmiş ve gerekli iyileştirme alanları belirlenmiştir. Bu değerlendirme, DEKRA tarafından yapılan 3. taraf yeniden değerlendirme faaliyeti sonrasında hazırlanan final raporuyla sonuçlanmış olup, Proses Güvenliği yol haritasının gerektirdiği faaliyetler yürütülmüş ve alınan aksiyonların önemli bir kısmı tamamlanmıştır.

Tekfen İnşaat'ın 2024 yılında elde ettiği kazasızlık başarıları

- **TÜPRAŞ İzmir Rafinerisi FCC Revamp Projesi (Türkiye)**
Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati
- **TÜPRAŞ Kırıkkale Rafinerisi Yangınla Mücadele Sistemlerinin Modernizasyonu Projesi (Türkiye)**
1 milyon insan-saat İş Sağlığı ve Güvenliği kazasızlık başarısı

PSM (GYS-Güvenlik Yönetim Sistemi) iç denetim süreçlerinde, ana tesislerde yetkinlik oluşturmak amacıyla bağımsız bir firma tarafından GYS-İç Denetçi eğitimi düzenlenmiş ve ilgili ekipler sertifikalandırılmıştır. Ayrıca, HAZOP ve LOPA eğitimleri tesislerde yaygınlaştırılmış ve ilgili ekiplerin sertifikalandırılması sağlanmıştır.

Uluslararası standartlarda kurumsal yönetim modelimiz ve uygulamalarımızın temelini oluşturan yönetim sistemi ve belgelendirme çalışmaları çerçevesinde, Bureau Veritas tarafından 25-27 Eylül 2024 tarihlerinde ISO 9001, 14001, 45001-Ara Kontrol Denetimi İstanbul Ofis, Samsun ve Mersin fabrikalarında gerçekleştirilmiştir. Denetimlerde herhangi bir majör bulgu veya uygunsuzluk tespit edilmemiş ve belgenin devamlılığı sağlanmıştır.

IFA Protect & Sustain Excellence programı kapsamında, gübre sektörüne özel oluşturulmuş ve gübre üretiminden tüketimine kadar olan değer zincirinde güvenlik, kalite ve çevre standartlarına uyumu derecelendiren denetim, 8-17 Temmuz 2024 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu denetim sonucunda "Excellence" seviyesinin devamı sağlanmıştır.



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 2024 yılında da devam etmiştir.

Toros Tarım 2024 İSG Performansı

	2021	2022	2023	2024
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı	9,90	7,70	5,63	7,09
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı	10,90	10,06	8,08	7,91

Diğer Grup Şirketleri

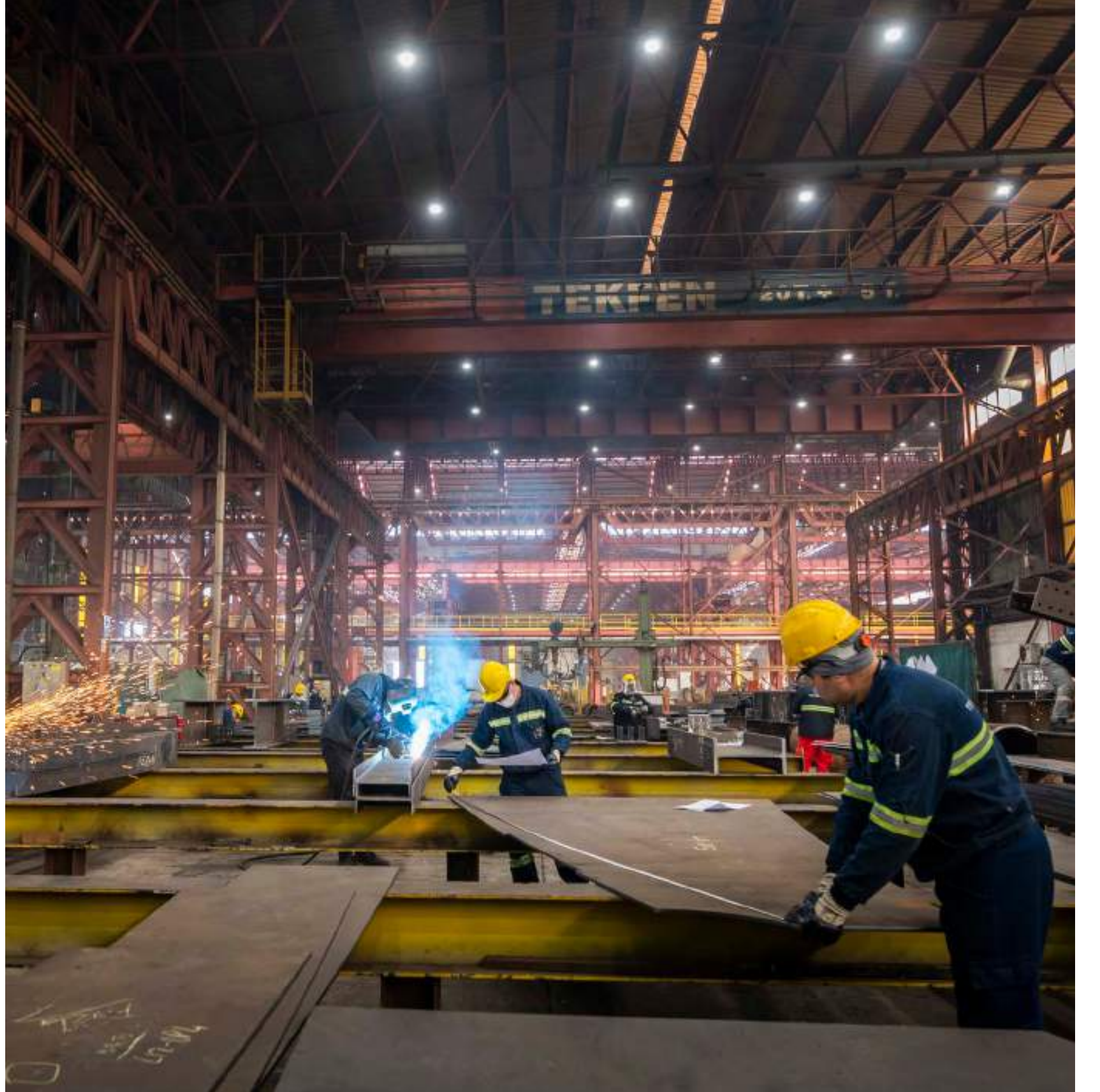
Tekfen Mühendislik, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni uygulamakta olup, kurmuş olduğu yönetim sistemlerinin performansını artırmak için kontrol, denetim ve iyileştirme çalışmalarına devam etmektedir. Şirket'in 2024 yılında çevre ve İSG yönetmeliklerine uyum oranı %100 olarak gerçekleşmiştir. 2024 yılında gerçekleştirilen ISO 45001 ve ISO 14001 belge yenileme denetimleri başarıyla tamamlanmış ve sertifikaları yenilenmiştir. Tekfen Atölye aracılığıyla gerçekleştirilen SEÇ (Sağlık, Emniyet ve Çevre) eğitimlerine çalışan katılımları artırılmış, risk kültürünün geliştirilmesi amacıyla çalışanlara yönelik risk yönetimi eğitimleri gerçekleştirilmiştir.

2023 yılı Kasım ayında Ceyhan Çelik İmalat Fabrikası, Tekfen İmalat (TİMAŞ) bünyesine katılmıştır. Bu nedenle 2024 yılı Ocak ayında planlanan Entegre Yönetim Sistemleri dış denetim kapsamına Ceyhan Çelik İmalat Fabrikası da eklenerek tesise ait süreç ve dokümanlar revize edilmiş, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesinin sürekliliği sağlanmıştır. Denetim akabinde raporda yer alan bulgu ve iyileştirme önerilerine uygun aksiyon planları oluşturulmuştur. Plana uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetler ile 2025 yılı Ocak ayı içerisinde gerçekleştirilecek yeniden belgelendirme denetimine ait hazırlıklar tamamlanmıştır.

Ceyhan Çelik İmalat ve TİMAŞ Derince İmalat tesislerinin aynı çatı altında birleştirilmesi, benzer iş faaliyetlerini yöneten tesisler arasında sinerji yaratması ve etkileşimi artırması sebebiyle, İSG ve çevre konularında yapılan iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması fırsatı doğurmuştur.

2024 yılında, Ceyhan Çelik İmalat Fabrikası'nda İSG ve çevre konularında çalışanların katılım ve motivasyonlarının artırılması için ödül sistemi uygulamasına devam edilmiştir. Derince İmalat Fabrikası'nda güvenlik kamerası görüntülerinden yapay zekâ ile İSG kontrolleri yapan ve raporlayan bir yazılım, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) iş birliği ile 2023 yılından itibaren kullanılmaktadır. Bu yazılım sayesinde saha içerisinde tanımlanan her türlü riskli durum veya davranış raporlanmış, böylece daha güvenli bir çalışma sağlanmıştır.

Ceyhan İmalat Tesisi,
Adana.



Dijital Dönüşüm

İşletmelerin dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini, kültürlerini ve müşteri deneyimlerini köklü bir şekilde değiştirme süreci olarak tanımlanabilecek Dijital Dönüşüm, kurumlara artan verimlilik, daha iyi müşteri deneyimi ve yeni pazar fırsatları sunmakta, ayrıca, veriye dayalı karar alma süreçleri ve iş sürekliliği konularında önemli avantajlar sağlamaktadır. Yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını, inovasyonun hızlanmasını ve küresel rekabetin artmasını da destekleyen bu süreç, günümüzde şirketler için artık bir zorunluluk olarak tanımlanmaktadır.

Teknolojik yeniliklerin etkisi, iş dünyasında hızla artmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2024 yılında yayımladığı "2025 İşlerin Geleceği Raporu"nda, otomasyon ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmelerin iş süreçlerini köklü şekilde değiştireceği vurgulanmaktadır. Rapor, teknolojik değişimlerin dünya çapında iş gücü piyasalarını da önemli ölçüde yeniden şekillendirdiğini ve teknolojinin her insanın içinde olacağı bir yapıya kavuştuğunu ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşümü tüm iş alanlarına entegre etmek ve faaliyetlerini yeni teknolojilerle beslemek için birçok girişime kaynak ayıran Tekfen Grubu, 2024 yılını iş dünyasının sürekli değişen dinamikleri içinde, teknoloji ve stratejinin bir arada ele alındığı bir dönüşüm yılı olarak konumlamıştır. Grup, sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücünü artırma hedefi doğrultusunda dijital dönüşüm yolculuğunu daha da ileriye taşımak için birçok disiplinde çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Dijitalleşme sadece operasyonel süreçlerin optimizasyonu için değil, aynı zamanda karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve organizasyonun geleceğe yönelik doğru adımlar atması için de bir katalizör görevi görmektedir. Bu kapsamda Tekfen, teknolojiyi yalnızca bir araç olarak görmekten öte, yapay zekâ ve veri analitiği gibi yenilikçi yaklaşımları iş süreçlerinin

merkezine konumlandırmayı hedeflemektedir.

Tekfen Grup Şirketleri, maliyetlerin etkin yönetimi, kârlılık odaklı sistemlerin geliştirilmesi ve kurumsal süreçlerin daha şeffaf ve güvenli bir altyapı ile desteklenmesi için ortak bir vizyonla hareket etmektedir. Kurulan stratejik altyapı, yönetimin verimlilik bazlı raporlarla projeleri anlık izleyebileceği ve proaktif karar alma mekanizmalarını destekleyecek bir yönetim anlayışı ile güçlendirilmiştir.

2024 yılı boyunca, güvenli, bütüncül ve yenilikçi yönetim yaklaşımları uygulamaya konulurken, ERP ve yazılım altyapısının Grup genelinde yeknesak bir şekilde tasarlanarak organizasyonel uyumun ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına öncelik verilmiştir. Tekfen'de dijitalleşme stratejisinin iş odakları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kârlılık ve maliyet verimliliği odaklı çözümler
- Grup genelinde yeknesak ERP ve yazılım altyapısının tasarımı
- Yapay zekâ ve inovasyon inisiyatiflerinin araştırılması
- Uygulanabilir ve verimliliği artıran süreçlerin tasarımı
- Güvenli ve şeffaf bir altyapının oluşturulması
- Uygulanabilir yönetim ve risk yönetimi yaklaşımları
- Verimliliği destekleyen raporlama ve karar destek sistemleri





Tekfen Holding

2024 yılı, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, siber güvenlik standartlarının yükseltilmesi ve kurumsal iş süreçlerinin etkinliğinin artırılması hedefleri doğrultusunda yoğun bir çalışma yılı olmuştur. Yapılan projeler, Şirketler arası konsolidasyonu sağlayarak verimlilik ve bütçe üzerinde pozitif etkiler yaratmıştır. Ayrıca bu çalışmalar, dijital dönüşüm odaklı bir yaklaşımla şirketlerimizin teknolojik yetkinliklerini sürekli ileri taşıma amacını desteklemektedir.

Bilgi güvenliği alanında Şirket paydaş ve çalışanlarının güvenliğine katkı sağlayacak ISO 27001: 2022 Bilgi Güvenliği, Siber Güvenlik ve Gizliliğin Korunması standardı için hazırlık çalışmaları tamamlanarak tüm Grup Şirketlerinde sertifikaya hak kazanılmıştır. Bilgi teknolojileri ağı dışında da Şirket'in bilgi varlıklarının korunmasını sağlayacak siber istihbarat servisi kullanımı sayesinde güvenlik olgunluğu daha da üst seviyeye taşınmıştır. Yıl içinde gerçekleştirilen diğer çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanlar için hazırlanan bilgi güvenliği farkındalık eğitimleri ve sosyal mühendislik çalışmaları ile organizasyonun siber dayanıklılığı artırılmıştır.

- Siber olaylara müdahale ekibi 7x24 esasına göre çalışacak şekilde yeniden yapılandırılmış ve siber olay müdahale süreçleri daha da geliştirilmiştir.
- Tüm Grup Şirketlerinin siber atak düzeyinin tespiti ve sürekli izlenmesi amacıyla gerekli teknolojik altyapı yatırımları tamamlanmıştır.
- Veri sızıntısı politikası güncellenerek teknolojik yatırımlarla güçlendirilmiştir. Şirket çalışanlarına daha güvenli internet erişimi sağlamak için mevcut altyapıda sıkılaştırmalar gerçekleştirilmiştir.
- Kurumsal iş uygulamaları ve raporlama sistemlerinde etkinliği artırmaya yönelik projelere başlanmış, insan kaynakları, finans, satın alma ve bütçe uygulamaları üzerinde kapsamlı geliştirmeler gerçekleştirilmiştir. Bu projelerin RPA ve yapay zekâ ile entegrasyonu yoluyla otomasyon seviyeleri artırılmış ve iş birimlerinin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretilerek operasyonel verimlilik desteklenmiştir.
- Dijital dönüşüme daha hızlı adapte olmak amacıyla pilot kapsamda başlatılan Yapay Zekâ Asistanı projesi kullanılmaya başlamıştır.
- Felaket Kurtarma Merkezi ile ana veri merkezi arasında tam uyum sağlayan bir yapı oluşturularak, kritik sistemlerin kesintisiz ve güvenli şekilde çalışması sağlanmıştır.

Tekfen Grup Şirketleri, hem tüketicilere sundukları ürün ve hizmetlere ek bir katma değer kazandırmak hem de iş süreçlerini verimli hale getirmek için kendi geliştirdikleri birçok uygulamadan yararlanıyor.



Mühendislik ve Taahhüt Grubu

Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun dijital dönüşümünde altyapı teknolojileri kritik bir stratejik unsur olarak konumlanmıştır. Bu kapsamda, operasyonel verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve sürdürülebilir bir dijital ekosistem yaratmak amacıyla çeşitli yenilikçi projeler gerçekleştirilmiştir.

Altyapı Teknolojileri kapsamında:

- İnşaat, İmalat ve Mühendislik altyapıları birleştirilerek verimlilik artırılmış ve operasyonel maliyetlerde önemli tasarruf sağlanmıştır. Ayrıca Felaket Kurtarma Merkezi entegrasyonu ile İstanbul, Adana veri merkezleri ve bulut altyapıları arasında senkronizasyon sağlanarak iş sürekliliği güvence altına alınmıştır.
- Tüm Grup Şirketlerinde ağ altyapısı güncellenerek yüksek hızlı (1G ve 10G) bağlantı kapasiteleri sağlanmıştır. Böylece bilgi akışı hızlandırılmış ve kullanıcı deneyimi geliştirilmiştir.
- Güvenlik altyapısı tüm lokasyonlarda sıkılaştırılarak tehdit algılama ve önleme süreçleri geliştirilmiş, veri güvenliği artırılmış ve yetkisiz erişimler engellenmiştir.

Karar Destek ve Raporlama Sistemleri kapsamında:

- İzleme Sistemleri ile merkez ve saha operasyonlarının tek bir platformdan izlenebilmesi sağlanmıştır. Merkez,

sahalar ve bölgeler ile fabrikalarda toplam 6.672 adet sistem, donanım ve yazılım varlığı kayıt altına alınmıştır. Şirketlerin tüm teknolojik ürünleri izlenir hale gelmiştir.

- Uç nokta güvenliği geliştirilmiş ve merkezi yönetim sayesinde sistem açıkları minimize edilmiştir.

BT Yönetişim çalışmaları kapsamında:

- Bilgi güvenliği süreçlerinin uluslararası standartlara uygun şekilde yeniden yapılandırılması ve başarılı bir şekilde denetlenmesi sağlanmıştır. ISO 27001:2022 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikası alınmıştır.
- Sızma testi bulgularının takibi ile kritik sistemlerin güvenlik açıkları tespit edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmıştır.
- Tüm çalışanlar için farkındalık eğitimleri düzenlenerek bilgi güvenliği kültürü güçlendirilmiştir.
- Tedarik zinciri süreçlerinde güvenliği artırmaya yönelik YYS denetim süreçleri başarıyla tamamlanmıştır.
- Bilgi teknolojileri süreçlerinin daha etkin ve izlenebilir hale gelmesi amacıyla Jira ITSM sistemi devreye alınmıştır.
- Bağımsız denetim firmaları tarafından yapılan değerlendirmelerle BT altyapısı ve süreçlerinin etkinliği analiz edilmiştir. Ernst&Young ve BDO değerlendirmeleri dışında Deloitte ve PwC iç denetimleri başarıyla tamamlanmıştır.

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

İş Çözümleri ve Yazılım Projeleri kapsamında:

- Finans ve muhasebe süreçlerinde enflasyon muhasebesi değerlemeleri ve güncellemeleri tamamlanarak uluslararası standartlara uygunluk sağlanmıştır.
- Taşeron sözleşmeleri ve yenilenebilir enerji projelerinde süreç optimizasyonu sağlanarak maliyet yönetimi ve operasyonel verimlilik desteklenmiştir.
- Tekfen Mühendislik İK izin süreçlerinin Oracle-Tsuite entegrasyonu tamamlanarak süreç otomasyonu sağlanmıştır.
- Satın alma envanter yönetimi ve paket bütçe sistemleri yaygınlaştırılarak tedarik zinciri süreçlerinde şeffaflık ve verimlilik sağlanmıştır.
- Gümrük entegrasyon projeleriyle dış ticaret süreçlerinde hız ve uyum sağlanmıştır.
- Teklif ve komite takip süreçlerinin Oracle APEX platformu üzerinde geliştirilmesiyle karar alma süreçlerinde etkinlik artırılmıştır.
- İnşaat ve altyapı projelerinin ERP sistemine entegrasyonu sağlanarak proje yönetim süreçleri optimize edilmiştir.
- Tekfen İmalat ekipman yönetimi süreçlerinde dijitalleşme sağlanarak operasyonel verimlilik artırılmıştır.
- Finans yönetimi modülünün renovasyonu tamamlanarak finansal süreçlerde güncel teknoloji kullanımına geçilmiştir.
- RPA ve süreç entegrasyonları yoluyla ödeme, hakediş, muhasebe bilgi girişi, bordro, puantaj, onay ve raporlama gibi süreçlerde sağlanan otomasyonla Grup bazında yıllık ortalama 15.000 insan-saatlik kazanım elde edilmiştir.
- Grup bünyesinde ilk kez iç kaynakla T-Suite mobil uygulaması geliştirilerek kullanıma açılmıştır.
- Aveva Entegrasyonu, T-Suite Timesheet Modülü, Masa Rezervasyon Sistemi ve Teknik Teklif Yazılımı gibi özelleştirilmiş yazılım çözümleri ile iş süreçleri hızlandırılmış ve departmanların verimliliği artırılmıştır.

Tarımsal Sanayi Grubu

2024 yılında tüm bilgi teknolojileri faaliyetleri, Tarımsal Sanayi Grubu'nun kurumsal stratejisinde önemli yeri olan 3D dönüşüme (Decarbonization, Decentralization, Digitalization) hizmet edecek şekilde hizalanmıştır. Grup bünyesinde 2024 yılında yapılan çalışmalar şöyle özetlenebilir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM Projesi kapsamında müşteri deneyimini iyileştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve sadakati sağlamak için Salesforce, Salescloud ve Servicecloud teknolojilerinin konfigürasyon ve geliştirmeleri tüm entegrasyonları ile tamamlanmıştır. Salesforce, müşteri verilerinin merkezi bir yerde tutulmasını ve bu verilere kolayca erişilmesini sağlayarak, müşteri ilişkilerini daha etkili ve kişiselleştirilmiş bir şekilde yönetmeye olanak tanımaktadır. Platform sayesinde potansiyel müşterilerin izlenmesi, satış fırsatlarının yönetilmesi ve satış tahminlerinin yapılması gibi işlemler daha verimli hale getirilmiştir.
- Tarım sektöründe inovasyonu teşvik eden ve sürdürülebilirlik odaklı dijital çözümler geliştiren girişimcileri desteklemek için Agri Tech ön kuluçka programı tamamlanmıştır.
- Veri analitiği, veri görselleştirme ve karar destek aracı olan QlikSense uygulaması kullanıma alınmıştır. Kullanıcılara iş zekâsı ve veri analitiği alanında güçlü ve esnek bir çözüm sunan QlikSense, büyük ve karmaşık veri kümeleri üzerinde hızlı ve etkili analiz yapma imkânı sunarak karar alma süreçlerini desteklemektedir.
- Tedarik zinciri risklerini etkin bir şekilde yönetmeye olanak tanıyan, tedarik zinciri boyunca potansiyel riskleri belirleme, değerlendirme ve önceliklendirme yetenekleri sunan Sphera Tedarik Zinciri Risk Yönetimi (SCRM) platformu kullanıma alınmıştır. Sphera SCRM sayesinde operasyonel verimlilik artışı sağlanmış, ayrıca tedarik zinciri yönetimi şeffaf ve izlenebilir hale gelmiştir.
- GTS Gübre Takip Sistemi ile SAP üretim, sevkiyat ve lojistik modüllerinin entegrasyonları tamamlanıp canlı kullanıma alınmıştır. Böylece parti

15

bin insan-saat

RPA ve süreç entegrasyonları yoluyla ödeme, hakediş, muhasebe bilgi girişi, bordro, puantaj, onay ve raporlama gibi süreçlerde sağlanan otomasyonla Grup bazında yıllık ortalama 15.000 insan-saatlik kazanım elde edilmiştir



- numarası yazdırma ve manüel barkodlama işlemlerinden tasarruf sağlanmış ve uçtan uca ürün izlenebilirliği kolaylaştırılmıştır.
- Sevkiyat araçlarının konum bazlı takip edilmesine olanak sağlayan mobil uygulama canlı kullanıma alınmıştır. Bu sayede araçların rota takibi, duraklama süreleri ve beklenen varış zamanları gibi bilgilerin gerçek zamanlı olarak takip edilebilmesi mümkün kılınmıştır.
- Bakım onarım hakediş süreçlerinin tasarlanıp onayların SAP üzerinden sistemsal olarak alınmasıyla iş süreçleri daha verimli ve izlenebilir hale getirilmiştir.
- Satıcı teminat mektupları için otomatik vade hatırlatma uygulamasının devreye alınması, olası gecikmelerin ve buna bağlı risklerin minimize edilmesine katkı sağlayarak finansal süreçlerin daha düzenli ve etkin bir şekilde yönetilmesine olanak tanımıştır.
- İthalat işlemlerinde gemi ihbarı otomatik mail iletimi uygulamasının geliştirilerek canlı kullanıma alınması, iş süreçlerinde önemli bir verimlilik artışı sağlamıştır.
- İhracat ödemelerinin vadesine uygun olarak sisteme girişlerinin takibini sağlayan ve giriş yapılmadığında uyarı veren uygulama kullanıma almıştır. Bu sistem, ihracat işlemlerinin ve ödeme girişlerinin zamanında yapılmasını güvence altına almıştır.

- Kredi kartı iadelerinin daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetilmesi amacıyla, mobil cihazlardan erişilebilen Fiori uygulaması devreye alınmıştır. Bu yenilikçi uygulama ile iade işlemleri kontrollü olarak kolaylaştırılmış ve süreçteki aksaklıklar minimize edilmiştir.
- Giden e-faturaların haftalık otomatik ve kontrollü olarak kesilmesini sağlayan yenilikçi uygulama ile manuel işlemlerden kaynaklanan hataların önüne geçilmiş, süreçlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetilmesi sağlanmıştır.
- Sunucu altyapısı yenilenerek kapasite ve performans artışı sağlanmıştır.
- Yedekleme sistemleri yenilenerek veri yedekleme süreçlerinin daha güvenli ve verimli hale gelmesi sağlanmıştır.
- Sanallaştırma ve lisanslama optimizasyonu sayesinde lisans maliyetleri önemli ölçüde düşürülmüştür.
- Ağ altyapısında gerçekleştirilen düzenlemelerle ağ performansı ve güvenliği artırılmış, veri iletişimi daha hızlı ve güvenli hale getirilmiştir.
- Veri kaybı önleme (DLP) sistemi devreye alınarak veri güvenliği önemli ölçüde artırılmıştır. Ayrıca, zaafiyet tarama araçları devreye alınarak mevcut güvenlik açıkları kapatılmış ve sistem güvenliği üst düzeye çıkarılmıştır.
- Yeni envanter programı devreye alınarak IT varlıklarının takibi ve yönetimi daha kolay ve verimli hale getirilmiştir.

Grup içi BT altyapısının tek bir noktadan yönetilerek daha verimli ve tasarruflu hale getirilmesi için Tekfen Tower'da kurulan Tekfen Veri Merkezi 2022 yılında hizmete girdi.



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 gözetilen 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.

Tekfen, 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 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 projelerini desteklemektedir.

Tekfen Grup Şirketleri, 2024 yılında toplam 5.194.000 TL'lik yardım ve bağışta bulunmuştur.

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 mezuniyetinde katkısı olan Vakıf, 2024-2025 eğitim yılında da 600 öğrenciye burs vermiştir.

Tekfen Vakfı, eğitim bursunun yanı sıra kurumsal hayata daha donanımlı atılmaları için öğrencilere Tekfen Grup Şirketlerinde staj imkânı da sunmakta ve bursiyerlerle yıl boyunca çeşitli buluşmalar gerçekleştirmektedir. 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. 2024 yılında düzenlenen 18. Geleneksel Bursiyer Buluşması'nda Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Cem Say, yapay zekâ ve robot teknolojileri üzerine 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. Ayrıca,



600

Bugüne kadar 3 binden fazla öğrencinin mezuniyetinde katkısı olan Tekfen Vakfı, 2024-2025 eğitim yılında da 600 öğrenciye burs vermiştir.

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 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 2024 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.



Her yıl bursiyerlerini bir tanışma organizasyonunda bir araya getiren Tekfen Vakfı, 2024 yılında da 18. Geleneksel Bursiyer Buluşması'nı düzenlemiştir. Buluşmada Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Cem Say, yapay zekâ ve robot teknolojileri üzerine bir konuşma yapmıştır.

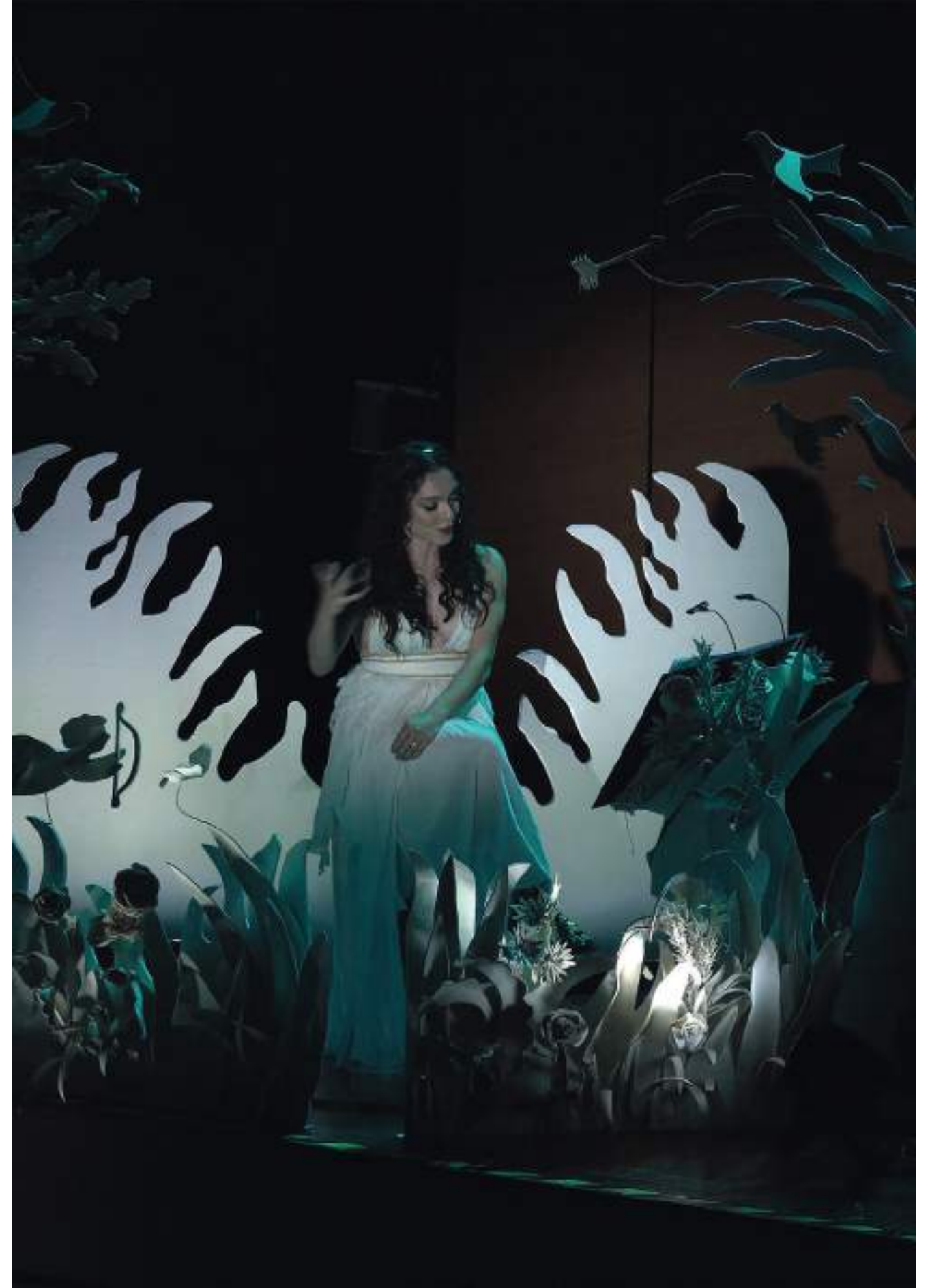
Kültür Sanat

1992 yılında Karadeniz'i çevreleyen 11 ülkenin sanatçılarının 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.

2024 yılında Tekfen Filarmoni, Daimi Şef ve Sanat Direktörü Aziz Shokhakov yönetiminde 28 Mart'ta ünlü besteci Ravel'in Daphnis ve Khloe adlı eserinin Türkiye prömiyerini gerçekleştirmiştir. Yiğit Sertdemir'in orijinalinden uyarladığı metin ve rejisiyle sahnelediği, Merve Dizdar'ın ise anlatımını üstlendiği programda orkestraya Şef Masis Aram Gözbek yönetimindeki MAGMA Filarmoni Korosu eşlik etmiştir.

Orkestra, 9 Haziran'da ise 52. İstanbul Müzik Festivali'nde Fransız viyolonsel sanatçısı Edgar Moreau'yu konuk etmiştir. Sahnelerin en sevilen başyapıtlarından oluşan programda Gounod'nun Faust Bale Müziği, Saint-Saëns'in 1 numaralı viyolonsel konçertosu ve Rimsky-Korsakof'un ünlü eseri Şehrazad festival dinleyicisiyle buluşmuştur.

Daimi Şef ve Sanat Direktörü Aziz Shokhakov yönetimindeki Tekfen Filarmoni, 2024 yılı konserlerine 28 Mart'ta ünlü besteci Ravel'in Daphnis ve Khloe adlı eserinin Türkiye prömiyerini gerçekleştirerek başlamıştır.





Her yıl İstanbul Müzik Festivali'ndeki yerini alan Tekfen Filarmoni, bu yıl da 9 Haziran'da Fransız viyolonsel sanatçısı Edgar Moreau'yu konuk etmiştir.



Klasik müziğe sürdürülebilirlik yaklaşımıyla 2022 yılında Boğaziçi Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirilen "O da Tekfen" de 2024 yılında yerleşik konserlerini Boğaziçi Üniversitesi Albert Long Hall'da vermeyi sürdürmüş, ayrıca 15 Şubat ve 24 Ekim konserlerini Notre Dame de Sion Fransız Lisesi'nde vermiştir. O da Tekfen'in ilk sezonu olan 2022-2023 sanat sezonunda gerçekleştirdiği konserlerdeki eserlerden oluşan "O da Tekfen Chamber Works '23" albümü Kasım ayında tüm dijital platformlarda müzikseverlerle buluşmuştur.

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 3.206 kadına, 2024 yılı içerisinde ise toplam 722 kadına mikrokredi tahsis ederek aile ekonomilerine destek olmuştur. Bugüne kadar kadın girişimcilere sağlanan toplam kredi miktarı 38.862.797 TL'ye ulaşmıştır.



Tekfen Vakfı, tarım sektöründe çalışmak isteyen kadın girişimcileri teşvik etmek amacıyla TİSVA ve Toros Tarım'ın güç birliğiyle 2021 yılında Kadın Çiftçi Kredisi projesini başlatmıştır. Pilot bölge olarak önce Ege'de başlatılan proje 2022 yılında Akdeniz Bölgesi'ne de taşınmış, 6 Şubat 2023'te yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremler sonrasında ise Hatay, Reyhanlı ve İskenderun'u da kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına

Yıl boyunca Boğaziçi Üniversitesi ve Notre Dame de Sion Fransız Lisesi'nde konserler veren O da Tekfen, "O da Tekfen Chamber Works '23" albümünü Kasım ayında tüm dijital platformlarda müzikseverlerle buluşturmuştur.



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.

2024 yılı içerisinde 98'i Ege Bölgesi'nde ve 68'i Hatay ilinde olmak üzere, toplam 166 kadın çiftçiye 2.599.000 TL tutarında Kadın Çiftçi Kredisi dağıtımı gerçekleştirilmiş, böylece projenin başından 2024 yılı sonuna kadar kredi verilen kadın çiftçi sayısı 662'ye kredi toplamı ise 8.191.500 TL'ye ulaşmıştır.



Kadın Çiftçi Kredisi kapsamında kadın çiftçilere sunulan eğitim programları yıl boyunca devam etmiştir. Yılın son programı 28 Kasım'da Aydın'da 36 kadın çiftçi girişimcinin katılımıyla gerçekleşmiştir.

Toros Tarım

Eğitim

Toros Tarım'ın Ceyhan Üretim Tesisi'nin bulunduğu bölgede hizmete açtığı Toros Tarım Anadolu Lisesi ile Toros Tarım İlkokulu'nun bakım, onarım ve genel ihtiyaçları, önceki yıllarda olduğu gibi 2024 yılında da Şirket tarafından karşılanmaya devam etmiştir.

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. Eğitim Otobüsü ile 2024 yılında 75 farklı etkinlik düzenlenerek, Türkiye'nin tüm bölgelerindeki ilçe ve köylerde akademisyen danışmanlar ve uzman ziraat mühendislerinden oluşan ekipler eşliğinde çiftçi ve bayilere doğru ve dengeli bitki besleme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda eğitimler verilmiştir.

Özel donanımlı araçlarıyla tüm bölgelerde yoğun çalışmalar yürüten Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekibi de 2024 yılında Türkiye genelinde 4.101 bayi ziyareti, 8.389 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 126 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış, 29 toplantı-sunum ve 8 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.

Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden çiftçilerin de yarar sağlaması amacıyla yaptığı öncü çalışmalardan 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, 2024 yılı başında yenilenerek birçok ilave özellikle donatılmıştır. Çiftçiler, uygulama sayesinde tarla veya bahçelerindeki bitkilerin gelişimini ve sağlık durumunu yüksek çözünürlüklü uydu görüntüleri ile hassas bir şekilde takip edebilmekte; bitki büyümesindeki değişiklikleri izleyerek erken teşhis ve müdahale kolaylığı elde etmekte; tarlalarına ve yetiştirdikleri ürüne özel gübreleme tavsiyeleri almakta; ürün fiyatları, maliyet takibi, bütçe ve risk yönetimi gibi verilere ulaşabilmekte ve doğru hava durumu bilgileri ile bölgesel ani hava durumu değişikliklerine erişerek gerektiğinde önlem alma şansına sahip olabilmektedir. Uygulamanın kullanıcı sayısı 2024 yıl sonu itibarıyla 33.468'e ulaşmıştır (2023: 32.679).

Toros Tarım, çiftçilerin hem üretim davranışlarını hem de demografik profil ve eğilimlerini belirlemek amacıyla 2023 yılında gerçekleştirdiği Çiftçi Anketi nedeniyle, Türkiye Araştırmacılar Derneği'nin (TÜAD) düzenlediği 12. Baykuş Ödülleri'nin "Kâşif Baykuş - Görünmeyeni Keşfedenler" kategorisinde altın ödüle ve jürinin en beğendiği tek bir projeye verilen "Platin Baykuş Ödülü"ne layık görülmüştür. 7 bölgede ve toplam 32 ilde 1.501 çiftçiye kapsayacak şekilde gerçekleştirilen anket, tarımsal faaliyetler, tarımsal girdi kullanım eğilimi, gübre ile ilgili gelişim ve beklentiler, tarımsal ekipmanlar, tarımsal faaliyetlerin finansmanı, teknoloji algısı ve kullanımı, mesleki gelişim ve gelecekteki beklentiler gibi başlıklarda birçok değerli bilginin toplanmasını sağlayarak Toros Tarım'ın 2024 yılındaki faaliyetlerine yön vermiştir.

**+33
bin**

Toros Çiftçi uygulamasının kullanıcı sayısı 2024 yıl sonu itibarıyla 33.468'e ulaşmıştır.

75

Tarım bölgelerinin ziyaret edilerek çiftçilere doğru ve dengeli gübre kullanımı ile ilgili eğitimlerin verildiği Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile 2024 yılında 75 farklı etkinlik düzenlenmiştir.

Kurumsal Yönetim

Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

Mehmet N. Erten

Başkan

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

Tekfen Grubu’nda ilk kez 1971 yılında Teknik Tercüman olarak görev alan Mehmet N. Erten, 1972-1981 yılları arasında farklı şirketlerde çeşitli pozisyonlarda yöneticilik yapmıştır. Toros Gübre’nin Finansman Müdürü olarak Tekfen Grubu’na dönen Erten, 3 yıl kadar bu görevi sürdürdükten sonra Toros Gübre Genel Müdür Yardımcısı olmuştur. 1989 yılından sonra ilk olarak Tekfenbank’ta, ardından da Eurobank Tekfen’de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği, 2008-2019 yılları arasında ise önce Eurobank Tekfen’in, sonra da Burganbank’ın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir.

Kurucusu olduğu ve üç dönem başkanlığını da yürüttüğü Türk Kültür Vakfı’nda 2018 yılına kadar 20 sene boyunca Mütevelli Heyet Üyesi olan Erten, ayrıca Saint-Joseph’liler Derneği’nin de üyesidir. Görev aldığı kurumlarda çalışanların mesleki eğitiminde de rol alan Erten, İngilizce ve Fransızca bilmektedir. 13 Mayıs 2024 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.

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 bağımsız denetim ortağı olarak çalışmıştır. 16 yıl şirket ortağı olarak görev yaptığı dönemde, 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 çok uluslu özel ve halka açık şirketlerin uluslararası raporlama standartlarına uygun olarak finansal raporlama konusunda uzmanlık kazanmıştır.

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 ünvanı 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 Tesisat 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. 2016 yılında ise Tekfen Ventures’ın kurulumunda görev almıştır.

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 Kanada’daki 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 Tarımıda Yönetim Kurulu Üyeliği de yapan Sözen, Nisan

2023 itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliği

görevini üstlenmiştir. İyi seviyede İngilizce bilmektedir.

^{* Zeki Ziya Sözen, 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir.}

Şevki Acuner Bağımsız Üye

Şevki Acuner, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü’nde 1976 yılında, lisans üstü eğitimini Stockholm Üniversitesi’nde ve daha sonra MBA programını Montréal Concordia Üniversitesi’nde 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 açılımlında 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, Devlet Şirketleri Yönetim Kurulu üyeleri 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 Yönetim Kurulu 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 dan beri 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 bölümünde 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 yerel ve uluslararası seminer ve konferanslarda da 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, 2012 yılında şirketini yeninden yapılandırarak faaliyetlerine yeni bir boyut kazandırmış ve şirketin ünvanını değiştirmiştir. Eratalar, halen yerli ve yabancı firmalara başta birleşme ve devralmalara ilişkin vergi, yönetim ve finansal danışmanlık olmak üzere, çeşitli başlıklar altında yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir.

Sedat Eratalar, Yeminli Mali Müşavirler Odası ve TÜSİAD, DEİK ve Vergi Konseyi üyesidir. Aynı zamanda Polisan Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır. Daha önce Coca Cola, Adel Kalemcilik, Turkcell, Deloitte, Deutsche Bank ve Borusan Holding’de yönetim ve denetim kurulu üyesi olarak görev almıştır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

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 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 Programı’nı tamamlamıştır.

Kariyerine Koç Grubunda MT olarak başlamış, Arçelik, Marshall Boya ve Group Danone ve Sabancı ortaklığı DanoneSada çeşitli yönetsel görevlerde bulunmuştur. Turkcell ailesine 2002 yılı sonu 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 5 yıl sürdürmüştür. Turkcell’in bir GSM operatöründen teknoloji ve altyapı şirketine dönüşüm hikâyesinde önemli roller üstlenmiştir. 2015 yılı Mayıs ayında Turkcell Grubu’ndan ayrılan Kocabaş, bu dönem içerisinde Turkcell iştiraklerinde (İddaa markasıyla bilinen Inteltek, yurt dışı operasyonları Astelit, Global Bilgi Çağrı Merkezi ve Turkcell Teknoloji) çeşitli Yönetim Kurulu Üyeliği rollerini de üstlenmiştir.

Kendisi Türkiye’nin en eski sivil toplum kuruluşu Peryön İnsan Yönetimi Derneği’nin ilk kadın başkanı olmuştur. Etik ve İtibar Derneği’nin şirketi temsilen ilk kurumsal kurucu üyesi, TKYD ve TÜSİAD üyesi olan Selen Kocabaş, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği ve Yeniden Biz Derneği’nin Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, YenidenBiz Derneği’nin 2024 itibarıyla Eş Başkanı, Teknolojide Kadın Derneği Kurucu Üyesi, Endover Danışma Kurulu Üyesi ve mentorlarındandır. 2014 yılında Fortune dergisinin 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 3 dönem üst üste Akkök Holding çatısı altındaki şirketlerinden Akiş GYO’nun Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğini yürütmüş, Risk Komitesi’ne başkanlık, Denetim Komitesi’ne de üyelik yapmıştır. Şu anda MultinetUP Group’un Yönetim Kurulu Üyesi, Tekfen Holding Bağımsız YK Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı, Etik Kurul Başkanı, Tat Gıda Bağımsız YK Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı, Aydın Grubu’nun İcra Kurulu Üyesi, English Home ve Eve Shop Danışman YK Üyesidir. 33 yılı aşkın deneyimiyle iş geliştirme, insan yönetimi ve strateji lideridir. Evli ve 26 yaşında bir oğlu vardır. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

Üst Yönetim

Özgeçmişleri

Hakan Göral

Grup Şirketler Başkanı

1967 doğumlu Hakan Göral, 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. Ayrıca, Northwestern University, Kellogg School of Management ve Stanford University’de Executive Management ve Leadership konuları üzerine ileri eğitimler aldı.

Göral, 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 Elektrike (Magneti Marelli J.V.) geçerek Satış, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Muhasebe ve Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, CFO olarak görev aldı. 2006’da Döктаşı satın alan Componenta’nın Türkiye Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Göral, 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 Göral, 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 Göral, 2023 Mart ayından itibaren Tekfen Grup Şirketler Başkanı olarak atanmıştır. Aynı zamanda, Dünya Boru Hatları ve Offshore Müteahhitleri Birliği’nin (IPLOCA) Yönetim Kurulu Üyeliği ve İFA’nın (International Fertilizer Industry Association – Uluslararası Gübre Sanayi Birliği) Türkiye elçiliği görevlerini yürütmektedir.

Ahmet Eren*

Holding 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.

* Ahmet Eren 31.12.2024 itibarıyla görevinden ayrılmıştır.

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 ve Toros Tarım olmak üzere, muhtelif Grup Şirketlerinin Yönetim Kurullarında görev alan 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 Sigorta’da Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevi bulunmaktadır. Bildiği diller arasında İngilizce, Fransızca, İtalyanca ve Hollandaca yer almaktadır.

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	91	4	4
Toplam	111	4	4

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.

4.6.6 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.

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.

4.5.5 Komiteler, Yönetim Kurulu Üyeleri’nin bilgi birikimi ve tecrübeleri dikkate alınarak, ilgili düzenlemelere uygun olarak oluşturulmakta, bazı yönetim kurulu üyelerimiz birden çok komitede görevlendirilmektedir. Birden fazla komitede görev alan üyeler, komiteler arası iletişimi sağlamakta ve sinerji imkânlarını artırmaktadır.

4.6.1 Yönetim Kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere Yönetim Kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmemektedir.

Şirketimizin 2024 yılı dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu Yönetim Kurulumuz tarafından kabul edilmiş olup, bu formlara 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 13 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirilen Yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda Yönetim Kurulu on üyeden oluşacak şekilde 1 (bir) yıl süre ile seçilmiştir. Şirket’in Yönetim Kurulu Üyesi Zeki Ziya Sözen 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir. Raporlama tarihi itibarıyla yerine atama yapılmamıştır.

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

Adı Soyadı	Görevi
Mehmet N. Erten	Yönetim Kurulu Başkanı
Murat Gigin	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 Erataalar	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Mehmet Aydın Müderrisoğlu	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Ayşe Selen Kocabaş	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi

* Zeki Ziya Sözen, 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir.

Yönetim Kurulu ve Komite Üyelerinin toplantılara katılımı

Üyeler	Bağımsızlık Durumu	Yönetim Kurulu (34 toplantı)	Denetim Komitesi	Kurumsal Yönetim Komitesi	Risk Komitesi	Ücret Komitesi
Zekeriya Yıldırım ¹		12/12				
Murat Gigin		33/34		5/5		3/3
Mehmet N. Erten		34/34		5/5	5/5	
İ. Ömer Tanrıöver		34/34		2/2	2/3	
Işık Zeynep Defne Akçağlılar		34/34		2/3		3/3
Sinan K.Uzan		33/34				3/3
Zeki Ziya Sözen ²		26/34				
Şevki Acuner	+	34/34	4/4		5/5	
Ayşe Selen Kocabaş	+	34/34		5/5		3/3
H. Sedat Erataalar	+	34/34	4/4		3/3	
M. Aydın Müderrisoğlu	+	33/34	4/4	4/5		3/3
Sezer Ercan ³				2/3		
Nahit Akarkarasu ⁴				2/2		
Ahmet Dinç ⁵				2/2		

¹ 13.05.2024 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı’na kadar görev yapmıştır.

² 15.10.2024 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyelüğinden istifa etmiştir.

³ 15.04.2024 tarihine kadar Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmıştır.

⁴ 13.05.2024 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmaktadır.

⁵ 17.10.2024 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmaktadır.

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 devredebileceği 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. maddesinde 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, 2024 yılında Yönetim Kurulu Üyelerimizden M. Nazmi Erten Yönetim Kurulu Başkanı, Murat Gigin ve Ömer Tanrıöver ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak tayin edilmişlerdir.

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 2024 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 (%20) 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 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

Yönetim Kurulu Üyelerinin diğer görevleri:

Adı Soyadı	Grup İçi Şirketler	Grup Dışı Şirketler
Mehmet N. Erten	Tekfen Int. Finance & Invest SA Yönetici	Kuzeyyıldızı Gayrimenkul Geliştirme ve İnşaat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Erten & Erten Kurucu Ortak
Murat Gigin	Tekfen Int. Finance & Invest SA Yönetici Hallesche Mitteldeutsche Bau – A.G. (HMB) Yönetim Kurulu Üyesi	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Başkan Vekili ANG Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Agromak Makine İmalat San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Viem Ticaret ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti. Şirket Müdürü TEMA Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi
Ömer İsmail Tanrıöver		Alpino Investment Consulting Inc. Kurucu Ortak PDI Property Development Improvement Inc. Yönetici Ortak
Işık Zeynep Defne Akçağlılar		
Sinan K. Uzan	Tekfen Ventures LLP Genel Müdür Tekfen Venture Management LLC Yönetim Kurulu Başkanı	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Üyesi
Zeki Ziya Sözen		Gönenli Süt ve Süt Ürünleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı Marsa Yağ Sanayii A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Aktül Kağıt Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Sözen Enerji ve Yatırım A.Ş. Başkan Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi
Şevki Acuner		Sense Bank Yönetim Kurulu Başkanı Climate Governance Initiative (CGI) Türkiye Şubesi İcra Kurulu Üyesi Climate Governance Initiative (CGI) Ukrayna-Gürcistan-Ermenistan Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi
Hamit Sedat Eratalar		Eratalar Yeminli Mali Müşavirlik Ltd. Şti. Müdürler Kurulu Başkanı Polisan Holding A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Mehmet Aydın Müderrisoğlu		Ankon Danışmanlık A.Ş. Danışman
Ayşe Selen Kocabaş		Mentoro Platform Kurucu İş Ortağı English Home Mağazacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. Danışman Yönetim Kurulu Üyesi Aydın Grup Danışman Yönetim Kurulu Üyesi Multinet Up Yönetim Kurulu Üyesi Eve Mağazacılık A.Ş. Danışman Yönetim Kurulu Üyesi Tat Gıda Sanayi A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

inceleme ve değerlendirmelerine imkân verecek bir süre öncesinde birer dosya şeklinde üyelere ulaştırılmaktadır.

2024 yılında 34 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 67 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %97,79 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: 17.771.064 TL
İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 91.417.890 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 11.046.272 TL’dir.

Yönetim Kurulu Üyelerine sağlanan mali hakların tespitinde performans dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmamakla beraber, kârdan pay dağıtılması esas olarak performans 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 ulaşılabilmektedir. 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 üç üyesinden oluşmakta olup, 2024 yılında H. Sedat Eratalar Komite Başkanı, Şevki Acuner ve Mehmet Aydın Müderrisoğlu Komite Üyeleri 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 ve yaptığı değerlendirmeler çerçevesinde tespit ettiği hususları Yönetim Kurulu’na raporlamakla görevlidir.

2024 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

2024 yılında Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Ayşe Selen Kocabaş Komite Başkanı; Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet N. Erten, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ömer Tanrıöver, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Murat Gigin, Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Mehmet Aydın Müderrisoğlu ve Holding Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri Müdür Yardımcısı Ahmet Dinç 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.

2024 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı görevini Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Şevki Acuner, diğer komite üyeliği görevlerini ise Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet N. Erten, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ömer Tanrıöver ve Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Sedat Eratalar 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, Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Ayşe Selen Kocabaş Komite Başkanı; Yönetim Kurulu Başkan Vekili Murat Gigin, Yönetim Kurulu Üyesi Sinan Uzan ve Yönetim Kurulu Üyesi Zeynep Işık Defne Akçağlılar da 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 yayımlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri’nin tamamını benimsemekte olup, ilkelerin uygulama esasları aşağıda yer almaktadır.

Kısmi uyum sağlanan ilkeler şunlardır:

- Çevre verilerinin bir kısmı akredite kuruluşlara doğrulatılmakta ve CDP raporlarında paylaşılmaktadır. Ancak Sürdürülebilirlik Raporu’nun bağımsız üçüncü taraflarca doğrulatılmasına 2025 yılı itibarıyla başlanacaktır.

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 2024 yılında önceliklendirme analizi çifte önceliklendirme yaklaşımı ile revize edilmiştir. 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 yayımlanmaktadır.

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. 2024 yılında çalışma grupları yeni sürüdürebilirlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ve trendler doğrultusunda yenilenmiştir. Yol haritası ile ilgili ilerlemeler, her yıl Kurumsal Yönetim Komitesi’ne ve Yönetim Kurulu’na raporlanmaktadır.

2018 yılından itibaren yıllık olarak yayımlanmaya 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 Boru Hatları ve Deniz İşleri Mütteahhitleri Birliği (IPLOCA) ile; Toros Tarım da Uluslararası Gübre Birliği (IFA) ile periyodik olarak kıyaslamakta ve Sürdürülebilirlik Raporu yoluyla paylaşılmaktadır.

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 paylaşmaktadır. 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.

4.1.4. Doğrulama

Tekfen Holding çevre verilerinden Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları ile su verileri 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 doğrulatılmasına 2025 yılında başlanacaktır.

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 üçüncü taraf denetimleri 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. Şirket, 2017 yılında CDP İklim Değişikliği Programı'na ve 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na resmen katılmıştır. 2024 yılında, İklim Değişikliği Programı'nda "B" notu, Su Güvenliği Programı'nda ise geçen iki yıldaki başarısını sürdürerek "B-" 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 paylaşmakta ve çevresel göstergelerin artış ya da azalış durumları açıklanmaktadır.

Tekfen, 2021 yılında iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmalarına ağırlık vererek, net sifıra 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. 2023 yılında konsolide karbon envanteri yeniden gözden geçirilerek kapsamı genişletilmiş ve hedefler güncellenmiştir. SBTi başvurusu için çalışmalar başlatılmıştır.

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 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 (ÇEDBİK), Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) 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 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 yayımlanmaktadır. 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 İç Şiddet ile Mücadele Politikası doğrultusunda, 2021 yılında çalışanlarına "7/24 Aile İç Şiddet ile Mücadele Hattı" hizmetini sunmaya başlamıştır.

Tekfen Vakfı da kadınlara alternatif gelir imkânları yaratmak amacıyla Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) işbirliği 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 2023 yılında çifte önceliklendirme yaklaşımı ile yenilenen 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 sürdürebilir 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 yatırım 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.

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. İç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi, iç denetim fonksiyonu tarafından gerçekleştirilmektedir.

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 olmamıştır. Şirketimiz tarafından ilgili mevzuat kapsamında yapılan özel durum açıklamalarına 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 önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır. 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul Toplantısı için böyle bir talep ileilmemiştir.

ORTAĞIN ADI	Pay Adedi	(%)
Meltem Berker	46.683.572,22	%12,62
Şebnem Berker	46.683.570,45	%12,62
Berker Ailesi - Toplam	93.367.142,67	%25,23
Cansevil Akçağlılar	24.611.073,57	%6,65
Akçağlılar Ailesi - Toplam	24.611.073,57	%6,65
Vahide Gigin	10.887.586,00	%2,94
Feride Gigin	10.887.586,00	%2,94
Ali Nihat Gökyiğit Yatırım Holding A.Ş.	32.868.939,45	%8,88
ANG Vakfı	18.843.829,73	%5,09
Gökyiğit Ailesi - Toplam	73.487.941,18	%19,86
Halka Açık	165.103.842,58	%44,62
Geri Alınmış Paylar	13.430.000,00	%3,63
GENEL TOPLAM	370.000.000	%100,00

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 dağıtılabilir. 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	2020	2021	2022	2023	2024
	(2019 için)	(2020 için)	(2021 için)	(2022 için)	(2023 için)
Konsolide Net Kâr (bin TL)	1.420.750	-60.125	855.614	3.475.269	-1.149.757
Hissedarlara Dağıtılan Toplam Kâr Payı (bin TL)	426.492	-	256.688	1.042.582	-
Temettü oranı	30%	-	30%	30%	-
Hisse başına temettü miktarı (TL)	1,1527	-	0,6938	2,8178	-
Ödeme Tarihi	27.04.2020 (%15) 24.09.2020 (%10) 05.01.2021 (%5)	-	26.04.2022	12.04.2023 (%15) 10.05.2023 (%15)	-

Bölüm VIII

Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

Değerli Ortaklarımız,

2024 yılında dünya, birçoğu Türkiye’nin yakın coğrafyasında yaşanan önemli politik belirsizlik ve sorunlarla karşı karşıya kaldı. Devam eden Rusya-Ukrayna Savaşı’nın yanı sıra ve İsrail-Gazze çatışması ve İran’ın konuya müdahil olması küresel siyasi tansiyonun ciddi şekilde yükselmesine sebep oldu. Suriye’deki rejimin beklenmedik bir şekilde çok kısa zamanda devrilmesi de bölgeyi yeni bir bilinmezle karşı karşıya bıraktı.

Avrupa kıtasında baş gösteren siyasi istikrarsızlık 2024 boyunca dikkat çekti. Aşırı sağ partiler giderek güç kazanırken, kıtada artan siyasi istikrarsızlık AB karşıtı hareketlerin güç kazanmasına ve eski kıtanın geleceği hakkındaki endişelerin artmasına yol açıyor. 2024 yılında da beklenen ivmeyi yakalayamayan Avrupa ekonomisi güç kaybetmeye devam etti. Belirsizliklerin hâkim olduğu bu konjonktürde, ABD’deki başkanlık seçimleri ve Donald Trump’ın ikinci kez başkanlığı kazanması da yıla damga vuran gelişmeler arasında yer aldı.

2024 yılında dünya ekonomisinin ana gündemini, COVID-19 döneminde küresel çapta uygulanan genişlemeci maliye ve para politikalarının sonucu olan enflasyon sorununa karşı verilen mücadele oluşturdu. Eflasyona karşı alınan önlemler büyümeyi yavaşlatıyor. OECD’nin aralık ayında yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu’na göre, küresel ekonomi 2024 yılında yüzde 3,2 oranında büyüme kaydetti. Bu büyüme, özellikle ABD ve Çin’deki güçlü büyüme sayesinde gerçekleşti.

Sıkı parasal koşullarda bile küresel ekonominin direncini korumasına ve resesyon korkularının gerçekleşmemesine rağmen IMF, ekim ayında yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu’nda, büyümenin gelecek yıllarda da zayıf kalacağına ve orta vadede aşağı yönlü risklerin küresel büyüme görünümünü bozabileceğine dikkat çekti. Dolayısıyla yavaşlayan küresel ekonominin, yeniden COVID-19 öncesindeki dinamizmine kavuşması için henüz yeterli şartlar sağlanmamış görünüyor.

Tüm bu süreçte, özellikle gelişmekte olan ülkeler ekonomik istikrarlarını sağlamakta zorlandı. Türkiye ekonomisi de kırılgan yapısı nedeniyle birçok yerel ve uluslararası gelişmenin etkilerini yoğun şekilde hissetti. Yüksek enflasyon ile mücadele etmek ve volatil bir seyir gösteren döviz kurlarını yeniden istikrara kavuşturmak amacıyla 2023 yılının ikinci yarısından itibaren hem fiyat hem de finansal istikrarı ortodoks politikalarla sağlamayı amaçlayan bir ekonomi programı uygulamaya konuldu. Program kapsamında alınan para ve maliye politikası tedbirleri, 2024 yılındaki tüm ekonomik gelişmeler ve finansal piyasa hareketleri üzerinde etki gösterdi. Bu çerçevede 2024 yılı, faiz oranlarının ciddi şekilde yüksek seyrettiği, böylece yabancı paraların TL karşısında değer artış hızının ivme kaybettiği, bu kez ekonomik büyüme hızının da giderek yavaşladığı ve cari işlemler açığının ciddi şekilde daralma gösterdiği bir yıl olarak tarihe geçti. Bu kapsamda, ağırlıklı olarak ihracata yönelik çalışan firmalar, enflasyon oranı ile döviz kuru artış hızı arasındaki makasın açılmasından olumsuz etkilendi.

Türkiye ekonomisi, yılı yüzde 3,2 ile beklentilerinin altında gerçekleşen bir büyüme ile kapattı. Yıl sonu enflasyonu ise 44,38 olarak açıklandı. Öte yandan uygulanan sıkı para politikası dış kırılganlıklarda bir azalma ve piyasa algısında görece iyileşme sağladı; ayrıca cari açıkta düşüşe ve uluslararası rezervlerde ise artışa yol açtı. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu S&P, kasım ayında Türkiye’nin uzun vadeli kredi notunu “B+”dan “BB-“ye yükseltirken kredi notu görünümünü de “pozitif”ten “durağan”a çekti. Uygulanan programın tam olarak olumlu etkilerini görebilmemiz için biraz daha sabırlı olmamız gerektiğini düşünüyorum.

Küresel ve yerel olarak belirsizliklerin egemen olduğu bu ortamda Tekfen olarak ihtiyatlı ama yol haritası belirli bir stratejik plan doğrultusunda ilerlememizi sürdürdük. Bu planın temel unsurlarını finansal optimizasyon, verimlilik odaklı yapılanma, stratejik olarak güçlenme ve yenilenebilir enerji odaklı büyüme hamleleri oluşturuyor. İlk kez 2023 yılında paydaşlarımıza açıkladığımız yeni stratejik planımız, tüm alanlarda, sürdürülebilir ve paydaş temelli uçtan uca bir dönüşümü hedefliyor.

2024 yılında stratejik önceliklerimizin hemen hepsinde önemli ilerlemeler kaydettik. Yönetilebilir ciro büyümesi,

öngörülebilir/sürdürülebilir kârlılık ve yönetilebilir borçluluk hedeflerimizi yakın takip altında tutarken, finansal optimizasyon başlığı altında Mühendislik ve Taahhüt Grubumuzun finansal göstergelerinin iyileştirilmesi; küçülmenin ardından yeni projelerle yeniden büyümenin başlatılması gibi konularda önemli yol aldık.

Stratejik olarak güçlenme hedefimizin temelinde, tarımsal sanayi alanında Türkiye’nin lokomotif şirketlerinden Toros Tarım’ın rekabetçi ve sürdürülebilirlik odaklı büyümesinin stratejik bir ortaklık ve/veya halka arz yoluyla desteklenmesi planı yer alıyor. Böylece, şirketi entegre ürün ve hizmet portföyü sunan bir bölgesel çözüm ortağı pozisyonuna getirme vizyonu çerçevesinde, Toros Tarım’a hem çok uluslu bir boyut hem de farklı yetkinlikler kazandırmayı hedefliyoruz. Günümüzde statejik olarak ham maddeye ve yeni teknolojilere erişim, şirketlerin varlıklarını korumaları, rekabette öne geçmeleri ve hızlı büyümeleri açısından kritik bir öneme sahip bulunuyor. Bu anlamda Toros Tarım’a değer katacak ve şirketin pozisyonunu güçlendirecek stratejik ortaklık için 2024’te aday görüşmelerine başladık. Ayrıca uygun şartların oluşması halinde şirketin olası bir halka arzı için hazırlıklara başladık. Söz konusu hazırlıklar, öncelikle şirketin hukuki altyapısının halka arza uygun hale getirilmesini içeriyor.

2024, Tekfen’in yeni strateji planına uyum sağlaması açısından önemli bir yıldı. Günümüzün beklenmedik gelişmelere açık, dalgalı ortamında Tekfen olarak bu değişimin gerekliliğini derinden hissediyoruz. Tekfen’i bugünlere taşıyan, büyük bir deneyim ve değerler bütününden oluşmuş ekosistemini bir kaldıraç olarak kullanarak, bizi yeni hedeflerimize ulaştıracak daha sürdürülebilir ve sorumlu bir yoldaki ilerleyişimiz giderek hızlanacak.

Bu yolda bizimle birlikte yürüyen tüm çalışma arkadaşlarımıza ve tüm paydaşlarımıza emekleri ve verdikleri destek için teşekkürü bir borç biliyorum.

Saygılarımla,

Mehmet N. Erten
Yönetim Kurulu Başkanı

Bölüm IX

Kâr Dağıtım Teklifi

2024 yılında, SPK mevzuatı ve standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç 339.714.936 TL vergi öncesi karı (yasal kayıtlara göre 1.736.460.104,84 TL vergi öncesi karı) hasıl olmuştur. Ödenecek vergiler sonrasında oluşan 404.091.000 TL net dönem karına dönem içinde yapılan 5.194.000 TL tutarındaki bağışların eklenmesi sonrasında ise SPK standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç temettü hesabına konu olacak net dağıtılabilir dönem karı 409.285.000 TL olmaktadır.

Şirketimiz ana sözleşmesinin 27’nci maddesi gereğince, yasal kayıtlara göre net dönem kârı üzerinden;

- Kanuni yedek akçelerin ödenmiş sermayenin %20’sine ulaşmış olması sebebiyle 1. Tertip Yedek Akçe ayrılmasını,
 - Ortaklara birinci temettü olarak; Sermaye Piyasası Kurulu’nun II-14.1 Sayılı Tebliği hükümlerine göre hesaplanan Birinci Temettü Matrahı 409.285.000 TL üzerinden minimum %30 şartını sağlayacak şekilde 122.785.610 TL ayrılmasını,
 - İntifa senedi sahibi olan Tekfen Eğitim Sağlık Kültür Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı için hesaplanan matrahın kalanı üzerinden %3 oranında kâr payı 8.439.162 TL ayrılmasını,
 - 2024 yılı net dönem kârının bu şekilde tanzimi sonrasında, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları hükümlerine göre oluşan ve yukarıdaki dağıtım sonrasında kalan 272.866.228 TL’nin olağanüstü yedek akçe olarak ayrılmasını,
 - Adi ve intifa senedi sahiplerine ayrılan kâr payının nakit olarak dağıtılmasını,
- Genel Kurulumuzun onayına sunmaktayız.
- Tüm ortaklarımızın bilgisine sunar, Şirketimiz ve ülkemiz için iyi bir yıl olmasını dileriz.