

# Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2019



[www.tekfen.com.tr](http://www.tekfen.com.tr)  
Ticari Sicil No: 111233





# İçindekiler

## 4 Profil ve Temel Göstergeler

### 8 Yönetim

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı  
Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

### 18 Taahhüt Grubu

Tekfen İnşaat  
Tekfen Mühendislik  
Tekfen İmalat

### 58 Tarımsal Sanayi Grubu

Gübre Faaliyetleri / Toros Tarım  
Tarımsal Üretim Faaliyetleri / Tekfen Tarım, Alanar Meyve, Hishtil-Toros  
Limancılık ve Serbest Bölge Faaliyetleri / Toros Tarım, TAYSEB

### 90 Yatırım ve Hizmet Grubu

Tekfen Ventures  
Tekfen Services  
Tekfen Sigorta

### 102 Kurumsal Sorumluluk

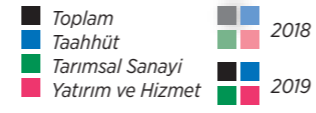
İnsan  
Çevre  
İş Sağlığı Güvenliği  
Sosyal Sorumluluk

### 132 Kurumsal Yönetim

Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Yönetim Özgeçmişleri  
Tekfen Grup Şirketleri  
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı  
Yönetim Kurulu  
Komiteler  
İç Denetim  
Hukuki Açıklamalar  
2019 Yılı Olağan Genel Kurulu'nda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği  
Adaylarının Bağımsızlık Beyanları  
Kâr Dağıtım Politikası  
Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu  
Kâr Dağıtım Teklifi

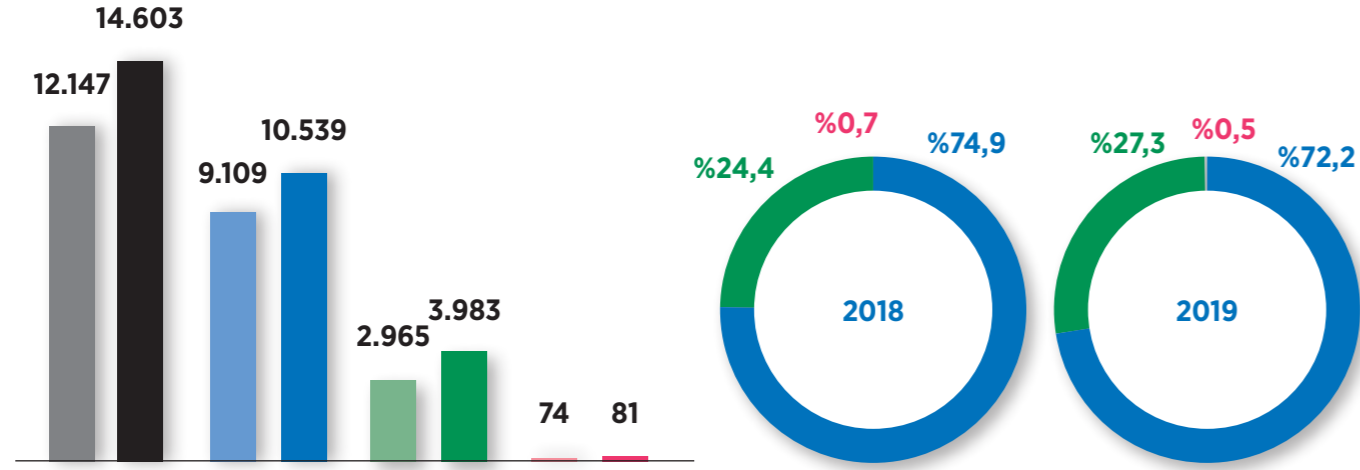


Temelleri 1956 yılında üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, yarattığı değer ve istihdamla Türk ekonomisinin önemli yapı taşlarından biridir. BIST 30 Endeksi kapsamında borsada işlem görmekte olan Tekfen Holding, faaliyetlerini Taahhüt, Tarımsal Sanayi ve Yatırım ve Hizmet olmak üzere üç ana başlık altında toplanan ve her biri kendi sektöründe isim sahibi 39 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.

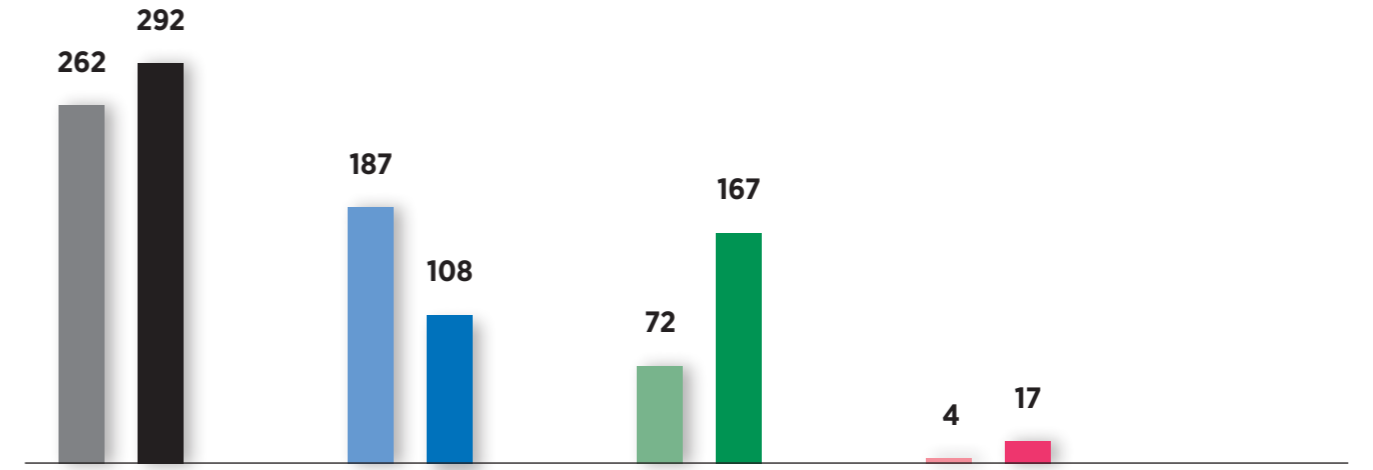


**Satış Gelirleri** (Konsolide milyon TL)

**Satış Gelirleri Dağılımı (%)**

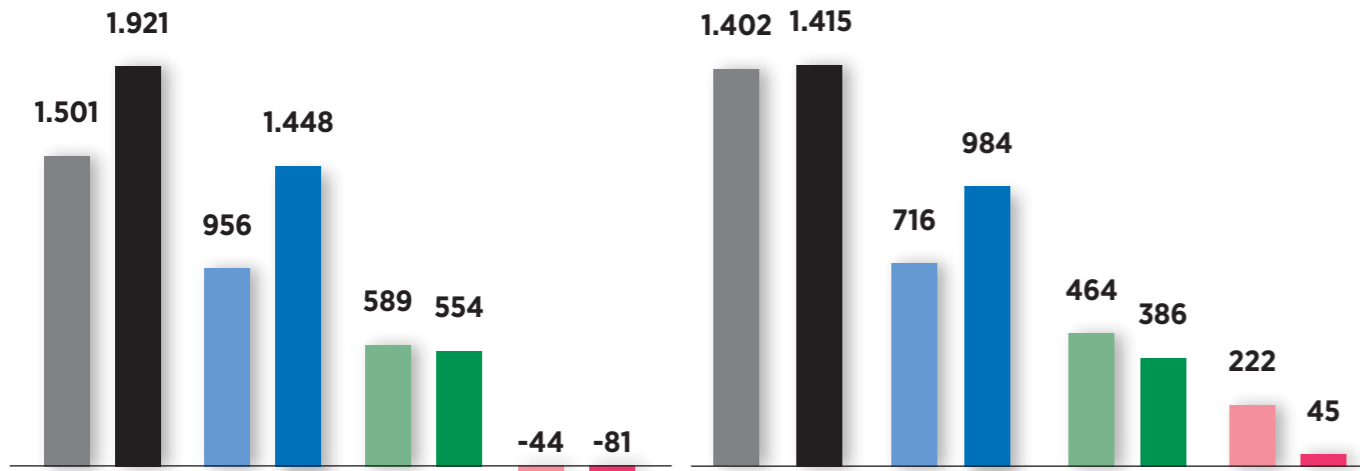


**Yatırımlar** (Konsolide milyon TL)

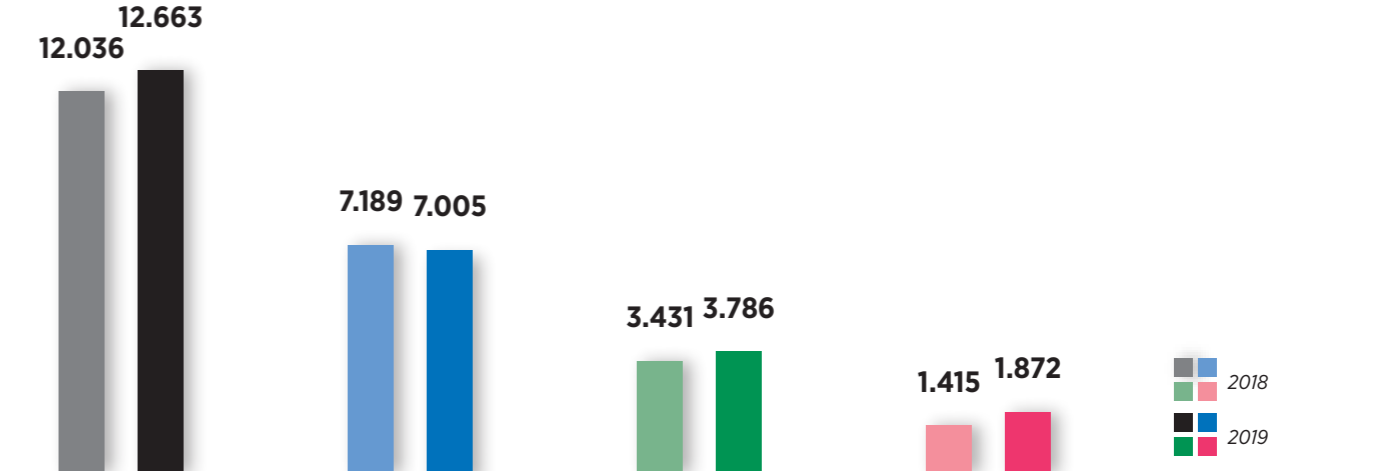


**FAVÖK** (Konsolide milyon TL)

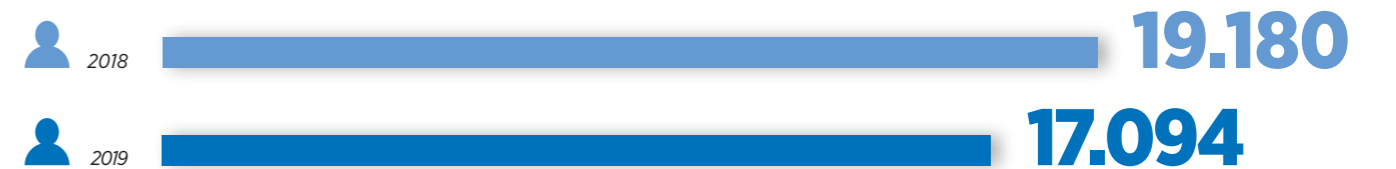
**Net Dönem Kâr** (Konsolide milyon TL)



**Toplam Aktif** (Konsolide milyon TL)



**Çalışan Sayısı**



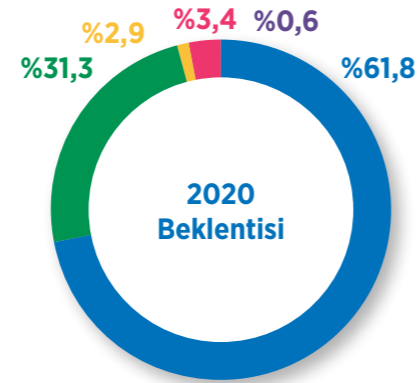
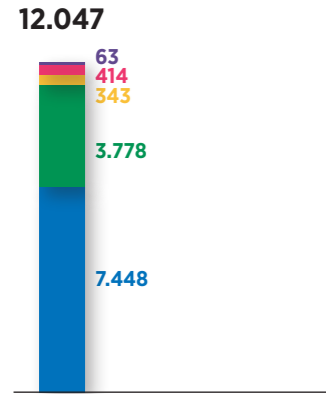


## 2020 Beklentisi



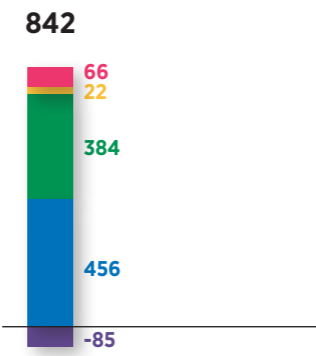
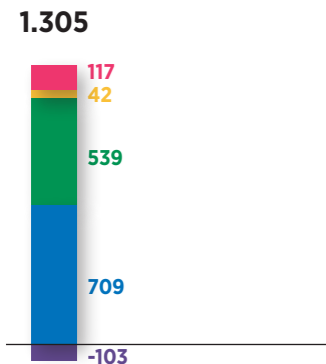
## Satış Gelirleri (Konsolide milyon TL)

## Satış Gelirleri Dağılımı (%)



## FAVÖK (Konsolide milyon TL)

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



## ÖZET BİLANÇO (bin TL)

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Dönen Varlıklar	9.217.274	8.922.623
Duran Varlıklar	3.445.874	3.112.897
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>12.663.148</b>	<b>12.035.520</b>
Kısa Vadeli Yükümlülükler	6.645.129	6.762.257
Uzun Vadeli Yükümlülükler	521.149	848.868
Ana Ortaklığa ait Özkaynaklar	5.428.680	4.367.587
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	68.190	56.808
<b>Toplam Kaynaklar</b>	<b>12.663.148</b>	<b>12.035.520</b>

## ÖZET GELİR TABLOSU (bin TL)

	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Hasılat	14.603.354	12.147.171
Brüt Kâr	2.401.562	1.803.342
Esas Faaliyet Kârı	1.603.391	1.112.062
Vergi Öncesi Kâr	1.777.007	1.641.377
Net Dönem Kârı	1.414.859	1.401.527

## ÖNEMLİ ORANLAR

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<b>Likidite</b>		
Cari Oran	1,39	1,32
<b>Pasif Yapısı ve Borçluluk</b>		
Toplam Yükümlülükler / Ana Ortaklığa ait Özkaynaklar	1,32	1,74
Kısa Vadeli Yükümlülükler / Toplam Yükümlülükler	0,93	0,89

## 1 Ocak - 31 Aralık 2019 1 Ocak - 31 Aralık 2018

## Kârlılık

	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
Brüt Kâr Marjı	%16,45	%14,85
FAVÖK Marjı	%13,15	%12,36
Dönem Kâr Marjı	%9,69	%11,54

## Net Nakit Hesaplaması

	(Bin TL)
Nakit ve Nakit Benzerleri	4.094.625
Finansal yatırımlar	12.782
Kısa Vadeli Borçlanmalar	-407.897
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	-212.591
Uzun Vadeli Borçlanmalar	-215.458
TFRS 16 Düzeltme Etkisi	56.777
TFRS 9 Düzeltme Etkisi	785
<b>31 Aralık 2019 itibarıyla Net Nakit</b>	<b>3.329.023</b>





**Tekfen Holding  
Yönetim Kurulu**

Ayakta soldan sağa:

- Osman Birgili**  
Başkan Vekili  
**Şevki Acuner**  
Bağımsız Üye  
**Dr. M. Ercan Kumcu**  
Üye  
**Çiğdem Tüzün**  
Bağımsız Üye  
**Neriman Ülsever**  
Bağımsız Üye  
**Murat Gigin**  
Başkan  
**Doç. Dr. Ahmet İpekçi**  
Üye  
**Sinan Uzan**  
Üye

Oturanlar soldan sağa:

- Cansevil Akçağlılar**  
Başkan Vekili  
**Ali Nihat Gökyiğit**  
Üye  
**Gülsüm Azeri**  
Bağımsız Üye



# Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı



“ Bölgesel ayak izimizi büyütme ve global oyuncu olma hedefimiz doğrultusunda attığımız somut adımlar, ticari başarıların da önüne geçen ve geleceğe çok daha iyimser bakmamızı sağlayan gelişmeler olmuştur. ”

Değerli Ortaklarımız,

2019 yılı, hem küresel hem bölgesel hem de ülkemiz açısından sürpriz gelişmelerin yaşandığı, belirsizlik ve gerilimlerin etkisini bir kez daha fazlasıyla hissettirdiği bir yıl olmuştur. Jeopolitik riskler gündemden hiç düşmezken, küresel resesyon senaryoları ve ekonomilerdeki “senkronize yavaşlama” olasılığının otoritelerce sık sık dile getirilmesi ekonomi yönetimlerini tedirgin etmiştir. Uluslararası ticaret ve iktisadi ilişkilerde yaşanan darboğazlara ek olarak iklim felaketleri, göç dalgaları ve yükselen protestolar kırılabilirliği daha da artırmıştır.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen Tekfen Grubu, kurumsal yapılanma, dijital dönüşüm ve yatırım seferberliğine hız kesmeden devam ettiği, ticari ve finansal başarıların da bu hızlı gelişime ayak uydurduğu bir yılı geride bırakmıştır. Grup Şirketlerimizin öncelikle bölgesel ayak izini büyütme ve global birer oyuncu olma hedefi doğrultusunda attığı somut adımlar, bizim için ticari başarıların da önüne geçen ve geleceğe çok daha iyimser bakmamızı sağlayan gelişmeler olmuştur.

Taahhüt Grubumuzun faaliyetleri nedeniyle Tekfen, 40 yılı aşkın bir süredir yurtdışında projeler yöneten, uluslararası çalışma deneyimine sahip ve ülkemizi dünyada başarıyla temsil eden bir oyuncudur. Ancak günümüzde artan rekabetin yanı sıra son derece değişken koşullar, sürdürülebilir bir başarı için bizi hem daha esnek ve çevik bir iş modeline sahip olmaya, hem sürekli inovasyon ve yeniliklere odaklanmaya, hem de oyun alanımızı sürekli genişletmeye yöneltmektedir. 2019, bu dönüşüm süreci için tespit ettiğimiz önceliklerin hayata geçirilmesi adına verimli bir yıl olmuştur.

Varlığımızın devamı ve sürdürülebilir başarılarımız için vazgeçilmez olan kurumsal yönetim modelimizin belirlenmesine yönelik olarak geçtiğimiz sene başlattığımız çalışmalar 2019 yılında tamamlanmış ve hemen ardından Tekfen Holding'in 10 yıllık bir perspektifte izleyeceği strateji ile bu stratejinin gerektirdiği iş modelini kurumsal yapımıza entegre etmeye yönelik adımların atılmasına başlanmıştır.

Bir yandan kendi iç yapılanmamıza yoğun mesai harcarken, Grup Şirketlerimizin yeni pazarlara açılma ve bölgesel ayak izlerini artırma çabaları 2019'un en öncelikli konuları arasında yer almıştır. Özellikle müteahhitlik sektöründe tüm dünyada yaşanan darboğazı aşmak ve büyük projelerin ertelendiği bir konjonktürde azalan iş miktarımızı yeniden artırmak için adeta bir seferberlik içinde yürüttüğümüz çalışmalar neticelerini vermeye başlamıştır. Uzun bir süredir ayrı kaldığımız Rusya pazarına 2019'da yeniden, iddialı bir boru hattı projesiyle girmenin heyecanını yaşıyoruz. Diğer taraftan müteahhitlik alanında sahip olduğumuz deneyim ve yeteneklerimizi en üst seviyede sergileme fırsatı bulduğumuz açık deniz platform imalat işinde de, Hazar Denizi'ndeki 6'ncı platformun inşasına başladık. Bu konudaki uzmanlığımızı, Doğu Akdeniz başta olmak üzere, dünyanın başka bölgelerine de taşımak en önemli hedeflerimiz arasında yer almaktadır.

Çelik donanım ve yapı imalatı konusunda faaliyet gösteren şirketlerimizden Tekfen İmalat'ın İngiltere ve Fransa'da iki rafineri için aldığı siparişler, ulaşabileceğimiz pazarların

## “Sürdürülebilirlik stratejimizin bir anlamda manifestosu olan ilk Sürdürülebilirlik Raporu’muz 2019 yılında yayınlanmıştır.”

sınırlarını ve bu alandaki yeterliliğimizin seviyesini göstermesi açısından memnuniyet vericidir. Benzer şekilde Katar’da yapımına devam ettiğimiz Al Thumama Stadyumu’nun dev çatı iskeletini Ceyhan’daki çelik imalat fabrikamızda üretmiş olmamız, uzmanlığımızı dünyanın başka köşelerine taşımak için artık sınırların bir engel teşkil etmediğinin en güzel ispatıdır.

En önemli büyüme potansiyeline sahip alanlardan biri olarak gördüğümüz mühendislik hizmetlerindeki hızlı büyümemiz 2019 yılı boyunca devam etmiştir. Tekfen Mühendislik, 500 kişiyi aşan kadrosuyla sadece teknik yeterlilik açısından değil, hizmet çeşitliliği ve kapasite bakımından da artık dünyanın belli başlı mühendislik şirketleriyle rekabet edebilecek düzeye gelmiştir. Tekfen adını taşıyan bir mühendislik şirketinin, dünyanın en uzun açıklıklı asma köprüsü olan Çanakkale 1915 Köprüsü’nün müşavirlik ve kontrollük hizmetlerini vermesi, bu konuda ufukumuzu ne kadar geniş tutabileceğimizi gösteren ve hepimizi haklı olarak gururlandıran bir konudur.

Geçtiğimiz faaliyet dönemi, global oyuncu olma yönünde hızlı adımlarla ilerleyen Toros Tarım ve Tekfen Tarım açısından da heyecan verici gelişmelere sahne olmuştur. Geçtiğimiz yıllarda yurtdışına yaptığı gübre ihracatıyla sektör birincisi olan Toros Tarım, 2019 yılında ihracat başarılarına ek olarak ilk yurtdışı yatırımını da gerçekleştirmiş ve ürünlerini hem Avrupa pazarına hem de önemli bir tarım ülkesi olan Romanya’ya ulaştırmakta önemli bir rol üstlenecek olan Agriport şirketini satın almıştır. Romanya’daki bu yatırıma ek olarak Ukrayna’da da bir ofis açan Toros Tarım, 2019 yılında Arjantin’den Hindistan’a uzanan geniş bir coğrafyada, 15 ülkeye toplam üretiminin yaklaşık yüzde 15’ini ihraç etmiştir.

Ürünlerini 31 farklı ülkeye gönderen Tekfen Tarım ise, bayrağımızı dünyanın dört bir yanına başarıyla taşımakta ve her geçen gün portföyüne yeni ülkeler ekleyerek pazarını büyütmektedir. Gerek Toros Tarım gerekse Tekfen Tarım altında kurduğumuz gelişmiş Ar-Ge Merkezlerimizin ise, halen devam eden onlarca proje ile önümüzdeki yıllarda Grubumuza ve Türk tarımına ciddi katma değer sağlayacağına inanıyorum.

İnsanlığın geleceği adına en kritik alanlardan biri olan tarıma özel bir önem atfediyor ve sektöre doğru ürün ve çözümlerle hizmet etmeyi, ticari bir faaliyetin ötesinde bir sorumluluk olarak ele alıyoruz. Bu nedenle, ülkemiz topraklarının fakir olduğu organik maddelerle desteklenmesini sağlayacak olan organik ve organomineral gübreler, öncelikli yatırım alanlarımızdan birini oluşturmaktadır. Bu ürünleri kendi bünyemizde üretmek için 2019 yılında Toros Tarım olarak çoğunluk hisselerini satın aldığımız Gönen Enerji, hızla hayata geçirilen yatırımlar sayesinde bugün Türkiye’nin alanındaki örnek tesislerinden biri haline gelmiş durumdadır. Kapasite olarak daha büyük ikinci bir üretim tesisini ise Konya, Meram’da kurarak, organik ve organomineral gübre pazarının da en önemli oyuncularından biri olmayı hedefliyoruz.

2019’un bizi heyecanlandıran gelişmelerinden bir diğeri ise, petrokimya şirketi SOCAR Polymer’in yüzde 10’unu satın alarak, yaklaşık 25 yıldır iş yaptığımız Azerbaycan’daki varlığımızı bu kez yatırımcı kimliğimizle perçinlememiz olmuştur.

Günümüzde hızlı nüfus artışı, kentleşme, teknolojik ilerleme ve iklim değişikliği gibi her türlü gelişmelerin yarattığı büyük değişim, iş dünyasını da sürekli olarak iş yapma şekillerini, organizasyonunu ve hedeflerini yeniden gözden geçirmek zorunda bırakmaktadır. Değişim, her zamankinden daha hızlı gerçekleşmekte, diğer taraftan şirketlerin bu değişime ayak uydururken çevreye, topluma, çalışanlarına ve tüm paydaşlarına karşı daha sorumlu bir şekilde hareket etmesi beklenmektedir.

Bugüne kadar faaliyet gösterdiği tüm alanlarda istikrarlı ve sorumlu bir şekilde hareket etmeyi şiar edinmiş bir grup olarak, bu dönüşümde de ön sıralarda yer almayı ve köklü değerlerimizi evrensel sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirerek bir model oluşturmayı arzuluyoruz. Bu konuda geliştirdiğimiz sürdürülebilirlik stratejisinin bir anlamda manifestosu olan ve çevresel etki, doğal kaynak kullanımı, iş etiği, dijitalleşme, iş sağlığı ve güvenliği ve kurumsal sorumluluk gibi alanlardaki performansımızı şeffaf bir şekilde paylaşmak üzere hazırladığımız ilk Sürdürülebilirlik Raporu’nu 2019 yılında kamuoyu ile paylaşmış olmaktan büyük memnuniyet duyuyoruz.

Bize heyecan verici hedefler sunan sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde, geçmişten gelen değerlerimizi ve bilgi birikimimizi teknolojinin nimetleri ile harmanlayarak Grubumuzu daha büyük hedeflere taşımak, en temel önceliğimizdir. Bu yolda en büyük teminatımız olan değerli çalışanlarımıza ve bize verdikleri destek nedeniyle tüm paydaşlarımıza en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

**Murat Gigin**  
Yönetim Kurulu Başkanı





**Tekfen Holding  
Üst Yönetim**

Soldan sağa:

**Ahmet Okçular**

Başkan Yardımcısı, Strateji,  
İş Geliştirme ve Yatırımlar

**Hakan Göral**

Başkan Yardımcısı,  
Tarımsal Sanayi Grubu

**Doç. Dr. Reha Yolalan**

Başkan Yardımcısı,  
Mali İşler

**Cahit Oklap**

Grup Şirketler Başkanı

**Hakan Dündar**

Başkan Yardımcısı Vekili,  
Mali İşler

**Gürbüz Alp Kireç**

Genel Sekreter

**Levent Kafkaslı**

Başkan Yardımcısı,  
Taahhüt Grubu



# Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı



“ Küresel, bölgesel ve yerel tüm bu gelişme ve tartışmaların etkisi altında şekillenen 2019, Türk ekonomisi için de çetin geçmiştir. ”

Değerli Ortaklarımız,

Ülke olarak, son derece önemli konuların peş peşe gündemimize girdiği 2019 yılını geride bırakmış bulunuyoruz. Diplomatik alanda, Türkiye'nin sınırlarını korumak için ordumuzun Suriye'nin kuzeyinde gerçekleştirdiği Barış Pınarı Harekâtı, ülkemizin Akdeniz'deki münhasır ekonomik bölgesindeki çıkarlarını korumak için devletimizce uygulamaya konulan kararlar, ABD'nin Türkiye'yi ekonomik yaptırımlarla tehdit etmesi ve son olarak Libya'daki iç savaşın Türkiye'yi yakından ilgilendiren yansıma ve yankıları, yıl boyunca gündemin ilk sıralarında yer alan konular olmuştur.

İç politika alanında, mart ayında gerçekleşen ve İstanbullu seçmenlerin haziran ayında yeniden sandık başına gitmesiyle yılın önemli bir bölümüne damga vuran belediye seçimleri en çok takip edilen konu başlığını oluşturmuştur.

Dünyanın politik ve ekonomik gündemini ise, ABD ile Çin arasında süren (ve küresel çapta yansımaları olabilecek) ticaret savaşlarına ilişkin görüşmeler, İngiltere'nin neredeyse yılan hikâyesine dönen Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecine (Brexit) yönelik müzakereler, ABD Başkanı Trump'ın azli yönünde başlatılan hukuki süreç ve nihayet 2019'un son günleri ile yeni yılın ilk günlerindeki ABD-İran gerginliği ve Çin'de ortaya çıkan corona virüsü konularındaki gelişmeler meşgul etmiştir.

Öte yandan, iklim değişikliği olgusunun sonucu olarak sıklığı ve şiddeti giderek artan fırtına-sel-vs. gibi aşırı doğa olayları ve önüne geçilemeyen orman yangınları, insanlığın doğaya ve çevreye verdiği zararın artık geri döndürülemez sınırlara yaklaştığı yönündeki göstergeler, biyoçeşitlilik üzerindeki baskılar ve doğal kaynakların hızla tüketilmesi, sürekli gelişen teknolojinin ulaştığı noktada yapay zekânın insan türünün ekonomik ve genel geleceğini nasıl etkileyeceği konusu gibi başlıklar da her geçen gün daha fazla konuşulur ve tartışılır hale gelmektedir.

Küresel, bölgesel ve yerel tüm bu gelişme ve tartışmaların etkisi altında şekillenen 2019 yılı, Türk ekonomisi için de

“ Tekfen Grubu, 2019 yılını mali açıdan yüksek bir performansla tamamlamış, hem ciro ve hem de kârlılık açısından gurur verici başarılarla ulaşmıştır. ”

çetin geçmiştir. Ekonomik büyüme duraksamış, yılın birinci ve ikinci çeyreğinde yaşanan sırasıyla %2,3 ve %1,6 oranlarındaki ekonomik daralmanın ardından üçüncü çeyrekte %0,9'luk bir büyüme gerçekleşmiştir. İşsizlikte artış gözlenmiş, 2019 Kasım ayı itibarıyla işsizlik oranı %13,3 olmuştur. Yıllık TÜFE enflasyonu ağustos ayına kadar %15-20 bandında seyrettikten sonra, yılı %11,8 seviyesinde kapatmıştır. Öte yandan, ekonomideki duraksamanın etkisiyle de olsa, olumlu bir gelişme olarak cari işlemler dengesinde ciddi bir düzelme yaşanmış ve cari işlemler 2019'da 1,7 milyar ABD doları tutarında fazla vermiştir. Cari dengedeki bu düzelme döviz kurları üzerindeki baskıyı da göreceli olarak hafifletmiştir. TL karşısında 2018 yılını 5,26 seviyesinde kapatan ABD doları, 2019 yılı sonunda %12,9'luk bir artışla 5,94 seviyesine gelmiştir. TL faiz oranları da enflasyondaki gerileme paralelinde yıl içinde kayda değer bir düşüş göstermiş ve 2018 yılı sonunda %24 olan Merkez Bankası'nın bir haftalık repo faizi (politika faizi) 2019 yılı sonunda yarı yarıya bir düşüşle %12'ye inmiştir.

Bu zorlu dışsal koşullar altında Tekfen Grubu, 2019 yılını da mali açıdan yüksek bir performansla tamamlamış, hem ciro ve hem de kârlılık açısından gurur verici başarılarla ulaşmıştır. Bu çerçevede 2019 yılında Tekfen Grubu konsolide bazda 14.603 milyon TL ciro; 1.921 milyon TL faiz, amortisman, vergi öncesi kâr (FAVÖK) ve 1.415 milyon TL net kâr yaratmıştır. Yine 2019 yılı sonu itibarıyla Tekfen Grubu'nun aktif büyüklüğü 12.663 milyon TL'ye ve özkaynak büyüklüğü 5.497 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Tekfen Grubu'nun en eski ve en büyük faaliyet kolunu oluşturan ve dünyanın farklı coğrafyalarında gerçekleştirdiği yüzlerce proje ile “Tekfen” adını küresel bir marka haline getiren Taahhüt Grubumuz, 2019 yılında 10.539 milyon TL ciro ve 984 milyon TL net kâr elde ederek üstün bir performans sergilemiştir. Taahhüt Grubumuzun amiral gemisi olan Tekfen İnşaat'ın 2019 yıl sonu itibarıyla elindeki aktif iş stoku (backlog) 1.715 milyon ABD doları seviyesinde olup, şirketimiz faaliyetlerini Azerbaycan, Gürcistan, Irak, Katar, Kazakistan, Suudi Arabistan, Rusya ve Türkiye'deki çok sayıda projede sürdürmektedir. Öte yandan, Tekfen Holding'e bağlı olarak faaliyet gösteren Gayrimenkul

Geliştirme Grubu, stratejik iş hedefleri doğrultusunda yıl içerisinde Tekfen İnşaat ile birleştirilmiş ve bu düzenleme ile gayrimenkul geliştirme ve yatırım faaliyetlerinin Tekfen İnşaat bünyesinde devam etmesine karar verilmiştir.

Tekfen Grubu'nun ikinci en büyük faaliyet alanını temsil eden Tarımsal Sanayi Grubumuz da 2019 yılını 3.983 milyon TL ciro ve 386 milyon TL net kâr yaratarak tamamlamayı başarmıştır. Bu kapsamda, bu grubun lokomotif şirketi olan Toros Tarım'ın 2019 yılında da ciddi tutarda bir ihracat gerçekleştirdiğini gururla vurgulamak isterim.

Kurucu ortaklarımızın 1956 yılında mütevazı bir mühendislik ve danışmanlık şirketi ile temellerini attığı ve günümüzde küresel bir değer haline gelen Tekfen Grubu'nu her geçen gün daha da ileri taşıma azmi ile, 2020 yılına da umutla bakıyoruz. Bu vesileyle, hedeflerimize ulaşmada her zaman çok önemli rolleri ve destekleri olan hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, müşterilerimize ve tüm paydaşlarımıza şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla,

**Cahit Oklap,**  
Tekfen Grup Şirketler Başkanı







# Taahhüt Grubu

## Profil

Tekfen Holding'in iki ana faaliyet alanından biri olan Taahhüt Grubu, sahip olduğu deneyim ve yetkinliğin yanı sıra kalite anlayışı, sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı ve sözüne sadakati temel alan iş modeliyle dünyanın önde gelen işverenlerinin tercih ettiği bir çözüm ortağıdır. Bugüne kadar üstlendiği 400'ü aşkın projeyi, zorluk seviyeleri ne olursa olsun zamanında ve başarıyla tamamlayarak saygınlık kazanan Tekfen Taahhüt Grubu, faaliyetlerini Türkiye'nin yanı sıra Kazakistan'dan Almanya'ya uzanan geniş bir coğrafyada sürdürmektedir. Projelerinin önemli bir bölümünü yurtdışında gerçekleştiren grup, 15 binden fazla kişiye sağladığı istihdam ve elde ettiği yurtdışı gelirleriyle Türk müteahhitlik sektörünün lokomotiflerinden biridir.

**Ö**zellikle petrol, gaz ve petrokimya tesislerinde geniş bir deneyime sahip olan Grup, boru hatları, petrol ve gaz terminaleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz petrol platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, otoyol ve metro projeleri, spor kompleksleri, 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, adı geçen konularda bugüne kadar dünyanın 20 farklı ülkesinde ve 10 farklı saat dilimini kapsayan geniş bir coğrafyada, zorluk seviyesi yüksek çok sayıda projeyi başarıyla tamamlamıştır.

Tekfen Taahhüt Grubu, tüm faaliyetlerini uluslararası Kalite, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemi standartlarına sıkı sıkıya bağlı bir şekilde yürütmektedir. Grubun insana verdiği önemi gösteren bu

tavizsiz yaklaşım, bugüne kadar birçok projede dünya çapında kazasızlık başarıları elde etmesini sağlamıştır. Grup, SEÇ-K (Sağlık, Emniyet, Çevre-Kalite) konusundaki yaklaşımı ve uygulamalarındaki yüksek performansı nedeniyle işveren idareler tarafından sayısız kez ödüllendirilmiştir.

### Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.

Tekfen Taahhüt Grubu'nun lokomotif şirketi olan Tekfen İnşaat, 63 yıllık geçmişiyle Türkiye'nin en köklü müteahhitlik şirketlerinden biri; dünyada da geniş deneyimi, değerleri ve yetkinlikleriyle aranan bir iş ortağıdır. Proje yönetiminde global kalite standartlarına olan yüksek bağlılığı, şirketin dünden bugüne istikrarlı bir şekilde büyümesini ve hizmetlerini dünya çapında, en seçici işverenlere sunmasını sağlamıştır. "Mühendislik, Tedarik ve İnşaat" (EPC) bazlı projeleri gerçekleştirme konusunda geniş bir deneyim ve yetkinliğe sahip olan Tekfen İnşaat, projeler için gereken özel

**Tekfen Taahhüt Grubu,** projelerini üstlendiği alanların çoğunda müşterilerine EPC (Engineering, Procurement, Construction - Mühendislik, Tedarik, İnşaat) ve Design & Build (Tasarla ve İnşa Et) bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.

Tekfen Taahhüt Grubu, Türk müteahhitlik sektörünün lokomotiflerinden biridir.





çelik donanım ve borulama imalatını kendi bünyesindeki Ceyhan Çelik Yapı İmalat Fabrikası ile Azerbaycan'da Hazar Denizi kıyısında yer alan Bayıl Çelik İmalat Tesisi ve Kazakistan'daki Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi'nde yapmaktadır. Tekfen İnşaat, faaliyetlerini ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 ve ISO 27001:2013 standartlarına uygun olarak yürütmektedir. Şirket, tüm faaliyetleri sırasında iş sağlığı ve güvenliği, kalite, kaynakların verimli kullanılması ve çevre başlıklarında sergilediği yüksek performansla sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlamaktadır.

### **Tekfen Mühendislik A.Ş.**

Anahtar teslimi projelerin mühendislik ayağını üstlenmek üzere 1984 yılında kurulan Tekfen Mühendislik, bugüne kadar tamamladığı sayısız yurtiçi ve yurtdışı projelerinde edindiği deneyim ve 500 kişiyi aşan güçlü kadrosuyla büyük ölçekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat); EPCM (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/Denetim) ve Design & Build (Tasarla ve İnşa Et) bazlı projelerde yetkin bir çözüm ortağıdır. Özellikle rafineri, petrokimya tesisleri, terminaller, fosil yakıt, gaz ve yenilenebilir enerji santral projeleri ile otoyol, raylı sistemler ve büyük açıklıklı köprüler gibi uzmanlık gerektiren altyapı projelerinin mühendislik hizmetlerini verebilecek yeterliliğe sahip olan Tekfen Mühendislik, insan gücü ve bilgi birikiminin yanı sıra kullandığı yenilikçi teknolojilerle de Türkiye'nin alanındaki öncü kuruluşlarından biridir. Şirket, özellikle endüstriyel tesis ve altyapı alanlarında Grup dışı projelere de hizmet sunmaktadır.

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

Tekfen İmalat, özellikle petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve kuvvet santralleri gibi endüstriyel tesislerin ihtiyaç duyduğu depolama ve proses ekipmanlarının uluslararası standartlarda mühendislik, imalat ve montaj hizmetlerini

gerçekleştirmek üzere 1970 yılında kurulmuştur. Şirket, faaliyetlerini Derince'deki 19.250 metrekare kapalı alana sahip fabrikasında sürdürmektedir. Uluslararası standartlarda mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri veren şirket, silindirik ve küresel depolama tankları, basınçlı kaplar, proses kolonları, reaktörler, ısı eşanjörleri, atık ısı geri kazanım kazanları, basınçlı boru devreleri ve ağır çelik konstrüksiyon üretimi ile müşterilerine geniş bir portföyde hizmet sunmaktadır. Tekfen Grubu dışında uluslararası müteahhitlik firmaları, rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri ile LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketler de Tekfen İmalat'ın müşterileri arasında yer almaktadır.

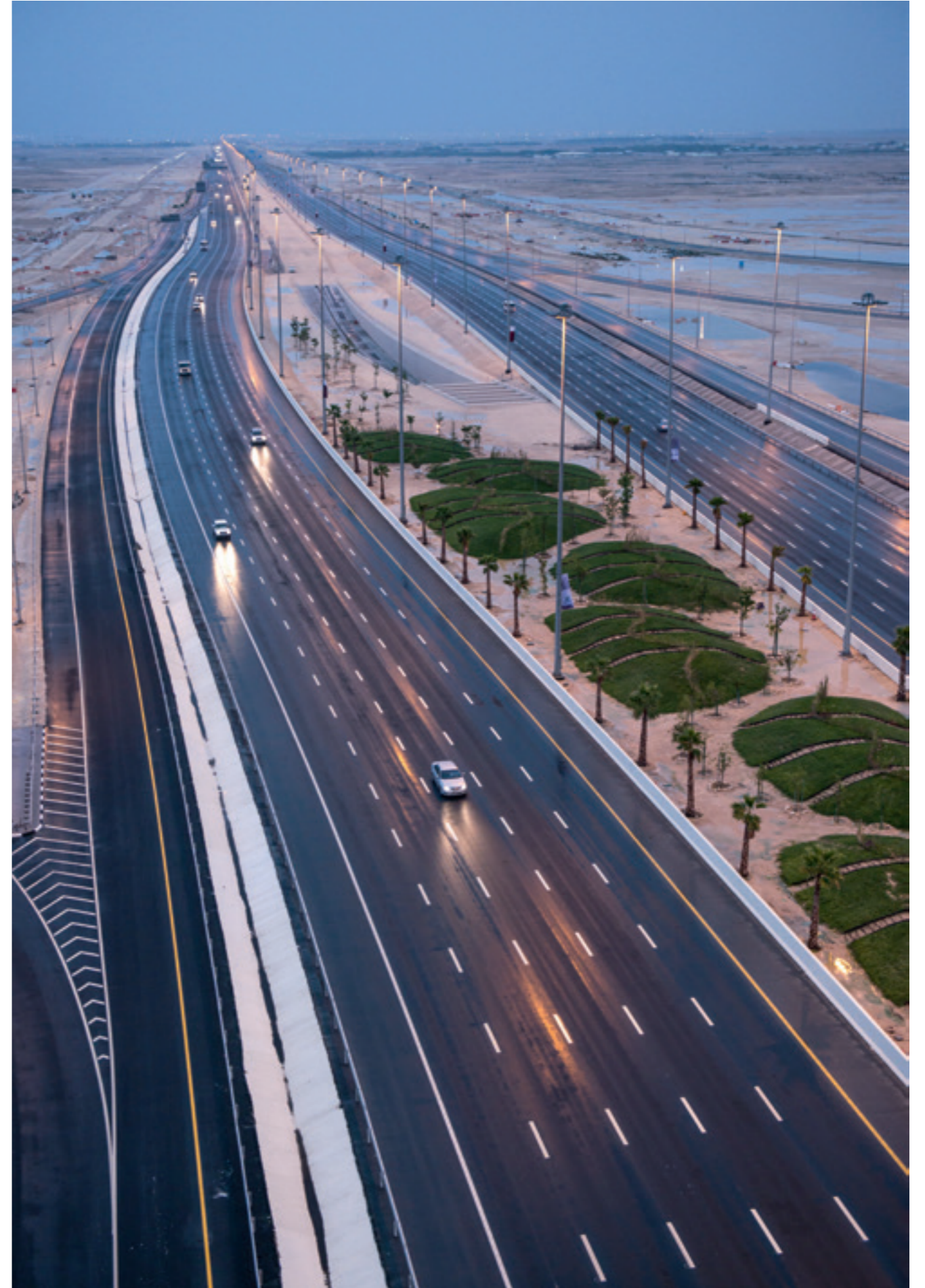
### **Yurtdışı şirket ve iştirakleri**

Tekfen Taahhüt Grubu çatısı altında yer alan HMB - Hallesche Mitteldeutsche Bau AG, 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 petrol ve gaz tesisleri yapım ve inşası alanında birçok önemli projeye imza atarak, çokuluslu şirketlerin bölgedeki en güvenilir çözüm ortaklarından biri olmuştur.

Kazakistan'da 2002 yılında kurulan GATE, 2018 yılından bu yana %100 Tekfen Taahhüt Grubu şirketi olarak yoluna devam etmekte olup, projelendirme, inşaat ve montaj işlerinde bugüne kadar birçok önemli projeyi başarıyla hayata geçirmiştir.

**Tekfen Mühendislik**  
500 kişiyi aşan güçlü kadrosuyla büyük ölçekli EPC; EPCM ve Design & Build bazlı projelerde yetkin bir çözüm ortağıdır.



Al Khor Expressway, Katar



# 2019 Faaliyetleri

Global resesyon tedirginliğinin, ekonomilerdeki olumsuz ayrışmalar ve çıkar çatışmalarıyla derinleşen jeopolitik risklerin, sosyal huzursuzlukların ve beklenmedik siyasi gelişmelerin küresel konjonktür üzerinde etkili olduğu 2019 yılında küresel inşaat üretimi de beklentilerin altına düşmüş ve GlobalData tahminlerine göre son 10 yılın en yavaş büyüme hızı olan %2,7'ye gerilemiştir.

**J**eopolitik risklerin yüksek olduğu bir coğrafyada yer alan Türkiye, yurtdışı müteahhitlik hizmetleri açısından bu daralmanın ve bölgesindeki değişken konjonktürün olumsuz etkilerini yıl boyunca hissetmiştir.

Sektör, 2019 yılında yurtdışında toplam tutarı 18 milyar ABD doları olan 438 proje üstlenmiş ve bir önceki yıla göre toplam proje bedelinde yaklaşık %15'lik kayba uğramıştır (2018: 21,2 milyar ABD doları). Son 6 yıla bakıldığında, yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde toplam proje bedeli itibarıyla yaşanan daralma %42'yi aşmaktadır (2013: 31,2 milyar ABD doları). Türkiye Müteahhitler Birliği - İnşaat Sektörü Analizi 2020 raporuna göre, toplam iş miktarında yaşanan daralmaya ek olarak, yurtdışında

üstlenilen ortalama proje bedeli büyüklüğü de 2015 yılında 86,8 milyon ABD doları seviyesinden 2019'da 41,2 milyon ABD dolarına gerilemiştir.

Sektördeki bu olumsuz görünüme rağmen Tekfen İnşaat, hem ciro hem de kârlılık olarak tarihi sonuçların alındığı bir yılı geride bırakmıştır. Doğru planlama, organizasyon ve yönetim ile zamanında ve hatta zamanından önce tamamlanan projeler, gelir-gider dengesini pozitif yönde etkilemiş ve kârlılığı artırmıştır. Aynı zamanda 2019, grup şirketlerinin projeler bazında sinerji yaratma becerilerini geliştirdiği bir yıl olmuştur. Mühendislik, imalat ve inşaat yetkinliklerini projelerin gereklilikleri doğrultusunda birleştiren Taahhüt Grubu şirketleri, bu uyum sayesinde başarılı sonuçlar elde etmiştir.

**Tekfen İnşaat, dünyanın dört bir tarafındaki yeni projelerde birlikte çalışma hedefiyle mühendislik konularında araştırma, analiz ve tasarım danışmanlığı hizmeti veren Thornton Tomasetti firması ile 2019 yılında stratejik bir işbirliği anlaşması imzalamıştır.**

TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi, Damal-Ardahan





# Tekfen İnşaat

Tekfen İnşaat, mevcut projelerini başarıyla tamamladığı ve devam etmekte olan projelerinde planlamaya uygun şekilde ilerlediği başarılı bir yılı geride bırakmıştır. 2019 sonu itibarıyla 1.715 milyon ABD doları tutarında kalan iş portföyüne sahip bulunan Tekfen İnşaat, 2018 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2019 listesinde, dünyanın en büyük 250 uluslararası müteahhitlik firması arasında 29 basamak birden atlayarak 69'unculuğa yükselmiştir (2018: 98'inci).

**Şirket, bağımsız denetim ve yönetim danışmanlığı şirketi Deloitte tarafından 2019 yılında açıklanan ve dünyada inşaat sektörünün 100 güçlü şirketine yer veren Global Powers of Construction (GPOC) 2018 raporunda da 2 basamak yükselerek 81'inci sırada yer almıştır. Tekfen İnşaat, mevcut projelerini başarıyla tamamladığı ve devam etmekte olan projelerinde planlamaya uygun şekilde ilerlediği başarılı bir yılı geride bırakmıştır.**

2019 yılında, sektördeki daralmayı telafi etmek amacıyla yeni iş ve pazar arayışları öne çıkmış, önceki yıllara göre yaklaşık %50 artışla yoğun bir teklif verme süreci yaşanmıştır. Ancak jeopolitik ortamın yol açtığı belirsizlikler, projelerin gerçekleşme süreçlerinin aynı hızda sonuçlanmamasına ve çoğunlukla ertelenmesine yol açmıştır.

2019 yılında verilen 64 teklifin 38 tanesi halen sonuçlanmamış olup, 2020'de neticelenmesi beklenmektedir. Bu nedenle 2020'nin de iş geliştirme, işverenlerle müzakere ve teklif hazırlığı bakımından yoğun bir yıl olması beklenmektedir.

Tekfen Taahhüt Grubu'nun bugüne kadarki faaliyetlerinde önemli bir yere sahip olan Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgelerindeki belirsizlikler ve siyasi ilişkilerde yaşanan dalgalanmalar, büyük

çaplı projeler açısından beklentileri kısa vadede olumsuz etkilemektedir. Tekfen Taahhüt Grubu, yeni pazarlara açılma politikası doğrultusunda 2019 yılında somut adımlar atmaya sürdürmüştü ve yapılanmasını bu doğrultuda revize etmiştir. Uzun bir aradan sonra Rusya'da alınan yaklaşık 311 milyon ABD doları tutarındaki Kharampur Doğalgaz Boru Hattı Projesi, bu yöndeki çabaların umut verici bir göstergesidir.

Afrika kıtasındaki gelişmeler dikkatle izlenmekte ve proje olasılıkları çokyönlü olarak değerlendirilmektedir. İş imkânlarının daha yakından takip edilebilmesi amacıyla Fas'taki mevcut ofise ek olarak 2019 yılında Cezayir ofisi hizmete girmiş olup, 2020 yılında Sahra Altı Afrika ülkelerinden Nijerya'da da bir ofis açılması planlanmaktadır. Batı Afrika'da Senegal, Doğu Afrika'da ise Mozambik, Tanzanya ve Uganda, sahip oldukları iş potansiyeli nedeniyle yakından takip edilen ülkelerdir.

Diğer taraftan yeni pazar açılımının, Avrupa ve ABD'deki fırsatları da değerlendirecek şekilde Batı'ya doğru genişletilmesi yönünde çalışmalar sürdürülmektedir. Avrupa Birliği sınırları içerisinde, özellikle Almanya'da geleceğe yönelik yatırım planlamaları ile öne çıkmaktadır. ABD'de ise mevcut ulaşım

**Tekfen İnşaat'ın, 2019'un son günlerinde Rusya'da aldığı yaklaşık 311 milyon ABD doları tutarındaki Kharampur Doğalgaz Boru Hattı Projesi, yeni pazarlara açılma politikası doğrultusunda attığı somut adımların umut verici bir göstergesidir.**



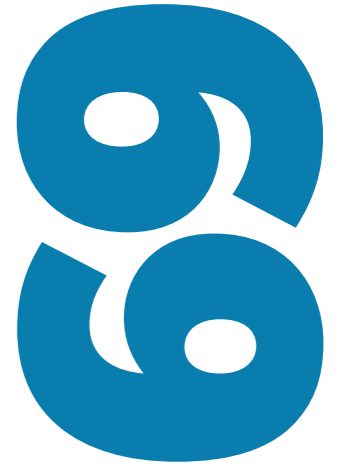
altyapısını yenileme programı dahilinde uluslararası müteahhitler için büyük bir pazar oluşması beklenmekte olup, burada da yeni iş imkânları arayışları diğer Taahhüt Grubu şirketlerimiz ile beraber sürdürülmektedir.

Tekfen İnşaat, dünyanın dört bir tarafındaki yeni projelerde birlikte çalışma hedefiyle, bugüne kadar dünya çapında sayısız projeye mühendislik konularında araştırma, analiz ve tasarım danışmanlığı hizmeti veren Thornton Tomasetti firması ile 2019 yılında stratejik bir işbirliği anlaşması imzalamıştır. Tekfen İnşaat ile Thornton Tomasetti arasında SOCAR Tower, Bakû Olimpiyat Stadyumu, Azerbaycan Vergi Binası ve Katar'daki Al Thumama Stadyumu gibi projelerde verimli bir çalışma geçmişi bulunmaktadır.

2019 yılında Azerbaycan'daki Bayıl Çelik

İmalat Tesisi'nde altıncısının inşasına başlanan açık deniz (offshore) petrol ve gaz platformları, Tekfen İnşaat'ı rekabette öne çıkaran, şirketin önemli uzmanlıklarından biridir. Bu iş kolunda Azerbaycan dışındaki pazarların da değerlendirilmesi planlanmakta olup, Doğu Akdeniz'de süren doğalgaz arama çalışmalarının bu yönde yeni olanaklar yaratması beklenmektedir.

Grubun EPC (Engineering, Procurement, Construction - Mühendislik, Tedarik, İnşaat) yetkinliklerini artırma hedefi ise stratejik önemini korumakta ve Tekfen Mühendislik başta olmak üzere bu yöndeki planlı büyüme adımlarına devam edilmektedir.



**Tekfen İnşaat, ENR (Engineering News Record) 2019 listesinde, dünyanın en büyük 250 uluslararası müteahhitlik firması arasında 69. sırada yer almaktadır.**







## Projeler

### Boru Hattı Projeleri

Boru hatları Tekfen İnşaat'ın ana uzmanlık alanlarından biri olup, şirketin ilk günden bu yana faaliyetleri arasında önemli bir yere sahiptir. Şirket, bugüne kadar dünyanın farklı coğrafyalarında, farklı akışkanlar için ve farklı çaplarda 7500 kilometreden fazla boru hattı inşa ederek, bu alanda dünya çapında deneyim kazanmıştır.

#### Cidde-Yanbu Boru Hattı Projesi

Suudi Arabistan'da 2016 yılında Saudi Aramco ile imzalanan sözleşme ile inşasına başlanan 341 km uzunluğundaki boru hattının yapımına 2019 yılında devam edilmiştir. Ülkenin batı kesiminde, Kızıldeniz kıyısındaki Yanbu ile Cidde kentleri arasında inşa edilmekte olan boru hattı, 20 inç çapında benzin boru hattı ile 24 inç çapında jet ve ultra düşük sülfürlü dizel yakıt boru hattından oluşmaktadır. Aralık 2019 itibarıyla %87 tamamlanma oranına ulaşan projenin 2020 yılının son çeyreğinde bitirilmesi planlanmaktadır.

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

Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) Ham Petrol Boru Hattı'nın Türkiye sınırları içinde kalan 1071 kilometre uzunluğundaki kısmının onarım ve iyileştirme çalışmalarını 10 yıla yakın bir süredir Tekfen İnşaat tarafından sürdürülmektedir. Azerbaycan petrolünü Ceyhan'a ileten ve dünyanın en önemli petrol yatırımlarından biri sayılan BTC Ham Petrol Boru Hattı, günde 1 milyon varil petrol taşımaktadır. Boru hattında belirlenen noktalarda güzergâh değişikliği ve by-pass hatları yapılması, hasarlı kısımların tamiri ve güçlendirme çalışmaları gibi işleri kapsayan proje kapsamında, 2019 yılı itibarıyla 3 yıllık yeni bir sözleşme daha imzalanmıştır.

#### Gürcistan Boru Hatları İyileştirme ve Tamir Projesi

2018 yılında BP Exploration (Caspian Sea) şirketi ile imzalanan sözleşme, Gürcistan'daki boru hatları ile pompa ve kompresör istasyonlarında ihtiyaç duyulan çeşitli bakım ve geliştirme işlerinin yapılmasını içermektedir. İş emri bazında yürütülen tüm çalışmalar, boru hattı ve istasyonlar faal durumdayken gerçekleştirilmektedir. Sözleşme 2021 Mart ayında sona erecektir.

#### Kharampur Doğalgaz Boru Hattı Projesi

Tekfen İnşaat ve Rusya'da yeni kurulan iştiraki Rusfen, 2019'un son günlerinde 48 inç çapında ve 90 km uzunluğunda bir gaz boru hattının inşaat ve montaj işleri için işveren Kharampurneftegaz LLC ile sözleşme imzalamıştır. Batı Sibiry'a da Yamalo-Nenets Özerk Bölgesi'ndeki Senoman ve Turonian yataklarından çıkarılan doğalgazı Gazprom'un ana gaz transfer ağına aktaracak olan boru hattının, zorlu coğrafi ve arktik iklim şartlarında 16 ayda tamamlanarak 2021 ortasında teslim edilmesi planlanmaktadır. Projenin sözleşme tutarı yaklaşık 311 milyon ABD dolarıdır.

### Petrol, Gaz ve Petrokimya Projeleri

Tekfen İnşaat, özellikle petrol, gaz ve petrokimya endüstrilerine yönelik uzmanlığı sayesinde bugüne kadar dünyanın farklı bölgelerinde birçok dev ölçekli rafineri, terminal, üretim tesisi ve tank çiftliği projelerinde yer almıştır. Türkiye'de İpraş ve Tüpraş 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

**Kharampur Doğalgaz Boru Hattı Projesi,** 48 inç çap ve 90 km uzunluğunda bir gaz boru hattı olup, Batı Sibiry'a da Yamalo-Nenets Özerk Bölgesi'ndeki Senoman ve Turonian yataklarından çıkarılan doğalgazı Gazprom'un ana gaz transfer ağına aktaracaktır.

**TANAP'ın Türkiye kısmında yer alan 2 adet kompresör ve 4 adet ölçüm istasyonu ile TürkAkım Açık Deniz Boru Hattı'nın Türkiye'ye ulaştığı Kırklareli, Kırıkköy yakınlarındaki Gaz Kabul Terminali projeleri tamamlanmış olup, nihai kabulünün 2020 Mart ayında gerçekleşmesi beklenmektedir.**

TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi, Damal-Ardahan











yetkinliğini ispatladığı projelerden bazılarıdır.

#### **STAR Ege Rafinerisi Projesi**

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR tarafından İzmir Aliağa'da yaklaşık 5,7 milyar ABD dolarlık yatırımla 2014 yılında inşasına başlanan STAR Ege Rafinerisi, gerek yatırım miktarı gerekse yıllık 10 milyon ton ham petrol işleme kapasitesiyle Avrupa, Ortadoğu ve Afrika (EMEA) bölgesindeki en büyük petrol ve gaz yatırımlarından biridir. Tekfen İnşaat, Ağustos 2016'da imzalanan niyet protokolünün ardından Ekim 2017'de imzalanan nihai sözleşme ile STAR Ege Rafinerisi'nin ham petrol ve vakum damıtma, geciktirilmiş kömür, doymamış gaz, doymamış sıvılaştırılmış petrol gazı üniteleri ile kömür elleçleme ve depolama ünitelerinin elektromekanik işlerini üstlenmiştir. Aralık 2018 sonu itibarıyla tamamlanan proje 20 Şubat 2019 tarihinde teslim edilmiştir.

#### **TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi**

Tekfen İnşaat, yapımını üstlendiği TANAP Lot 3 Boru Hattı projesine ek olarak, 2016 yılında TANAP'ın Türkiye kısmında yer alan 2 adet kompresör ve 4 adet ölçüm istasyonunun EPC bazlı inşaatını da üstlenmiştir. Projede Mayıs 2019 itibarıyla yapım işlerinde %100 tamamlanma hedefine ulaşılmış, 29 Ekim 2019 tarihinde ise sözleşme ile ilgili tüm yükümlülükler yerine getirilerek proje teslim edilmiştir.

#### **TürkAkım Gaz Kabul Terminali ve Kıyı Boru Hatları Projesi**

Tekfen İnşaat, ana yüklenici Petrofac International UAE LLC ile 2017 yılında imzaladığı sözleşme ile TürkAkım Açık Deniz Boru Hattı'nın Türkiye'ye ulaştığı Kırklareli, Kızılköy yakınlarındaki Gaz Kabul Terminali'nin yapımını üstlenmiştir. Karadeniz'in altından 930 km boyunca ilerleyerek Türkiye'ye ulaşan 32 inç çapındaki iki boru hattı, terminal ile mevcut doğalgaz ağına bağlanmakta

ve buradan ayrı bir hatla Avrupa sınırına devam etmektedir. Proje 2019 itibarıyla tamamlanmış olup, nihai kabulünün 2020 Mart ayında gerçekleşmesi beklenmektedir.

#### **FGP Projeleri**

Tekfen İnşaat'ın Kazakistan'da faaliyet gösteren şirketi GATE İnşaat, dünyanın sayılı petrol ve gaz rezervlerinden birine sahip olan Tengiz Petrol ve Gaz Sahası'ndaki varlığını geliştirerek sürdürmektedir. Şirket, Tengizchevroil tarafından yürütülen Gelecek Gelişim Projesi (Future Growth Project - FGP) yatırım hamlesi kapsamında ilk olarak 2016 yılında üstlendiği FGP Yerleşim Tesisleri Altyapı İşleri Projesi'ni 2019 yılında tamamlayarak teslim etmiştir. 2017 yılında başlanan FGP Geçici İnşaat Tesisleri projesinde sözleşme kapsamında bulunan bütün binalar yıl içerisinde devreye alınmış olup, sözleşmeye sonradan dahil edilen yapıların Mart 2020'de tamamlanması planlanmaktadır. Yine 2017 yılında başlayan ve sözleşmeye göre 2022 yılının ikinci çeyreğinde tamamlanması hedeflenen FGP Çoklu Kuyu Başları Projesi'nde ise yıl sonu itibarıyla %54 tamamlanma oranına ulaşılmıştır. GATE İnşaat, her üç projede de ilk günden itibaren önemli kazasızlık başarılarına imza atmıştır.

#### **Su ve Tuz Ayrıştırma Üniteleri Projesi**

Tekfen İnşaat'ın Irak'ta Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası'nda inşa edilecek Su ve Tuz Ayrıştırma Üniteleri'nin yapımı kapsamında 2016 yılında BP Iraq NV ile iş emri bazında imzaladığı üç yıllık sözleşme, 2019 yılında uzatılarak dört yıla çıkarılmıştır. 2019 sonu itibarıyla yayınlanan iş emri 22 adet olup, projede %65 tamamlanma oranına ulaşılmıştır. Yeni yayınlanacak iş emirleriyle proje süresinin 2021 yılına uzaması beklenmektedir.

**GATE İnşaat 2019 yılında, dünyanın sayılı petrol ve gaz rezervlerinden birine sahip olan Tengiz Petrol ve Gaz Sahası'nda, Tengizchevroil'in Gelecek Gelişim Projesi (Future Growth Project) yatırım hamlesi kapsamında 3 proje yürütmüştür.**

TürkAkım Gaz Kabul Terminali'nde, deniz altından Türkiye'ye ulaşan iki boru hattı, mevcut doğalgaz ağına bağlanmakta ve ayrı bir hatla Avrupa sınırına devam etmektedir.







### Tüpraş İzmit Rafinerisi Bakım ve Onarım Hizmetleri

Tüpraş İzmit Rafinerisi'nin işletilmesi kapsamında gerekli olabilecek planlı ve arıza kaynaklı bakım-onarım hizmetlerini karşılamak üzere 2018 yılında imzalanan sözleşme 2019 yılında sona ermiş olup, aynı şartlarda 3 yıllık yeni bir sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme, metal bakım, tank bakım, izolasyon işleri, boya ve kumlama işleri, inşaat işleri, iskele işleri ve talep edilmesi halinde planlı duruş işlerini kapsamaktadır.

### Açık Deniz (Offshore) Platform İşleri

Açık deniz platformları, Tekfen Taahhüt Grubu'nun mühendislik, imalat ve inşaat alanında ulaştığı yetkinliğin en önemli göstergelerinden biridir. Bakû yakınlarındaki Bayıl Çelik İmalat Tesisi'nde inşa edilen platformların ilki olan 14.500 ton ağırlığındaki Kompresör ve Su Enjeksiyon Platformu, bir Türk müteahhidin bu alanda gerçekleştirdiği ilk proje olarak 2005 yılında Hazar Denizi'ndeki yerini almıştır. Bu projeyi 2008 yılında 13.500 ton ağırlığındaki Proses, Kompresör, Su Hazırlama ve Enjeksiyon Platformu; 2013 yılında Hazar Denizi'nde o güne kadar inşa edilmiş en büyük platform olan 18.500 tonluk Batı Çıracık Platformu; 2017 yılında ise Şah Deniz Faz 2 yatırımı kapsamında inşa edilen toplam 26.442 ton ağırlığındaki iki adet deniz platformu izlemiştir.

### ACE Petrol Sondaj ve Üretim Platformu

Tekfen İnşaat'ın Azerbaycan'da %40 oranında pay sahibi olduğu Azfen, 2019 yılında imzalanan sözleşme ile Hazar Denizi'nde BP Exploration tarafından geliştirilen Azeri-Çıracık-Güneşli petrol havzası yatırımı kapsamında 486,3 milyon ABD doları tutarında yeni bir petrol sondaj ve üretim platformunun yapım ve montaj işlerini üstlenmiştir. Delme modülü, hizmet ve yaşam ünitelerinden oluşan 16.936 ton

ağırlığındaki platformun yapım süresi 38 ay olarak öngörülmüştür.

### Otoyol ve Ulaşım Projeleri

Otoyol yapımı, Tekfen İnşaat'ın ana uzmanlık alanlarından bir diğerini oluşturmaktadır. Şirket, bugüne kadar yurtiçinde ve yurtdışında birçok önemli ulaşım projesine imza atmıştır. Türkiye'de Tarsus-Adana-Gaziantep (TAG), Gaziantep-Birecik, Perşembe-Bolaman ve Çiftelhan-Pozantı Otoyolları; Kuveyt'te Fahaheel Otoyolu; Fas'ta Tanca-Port de l'Oued Rmel Otoyolu; Katar'da ise Kuzey Otoyolu Lot 2, 3 ve diğer paralel yollar, Tekfen'in bu alanda gerçekleştirdiği başlıca projelerdir.

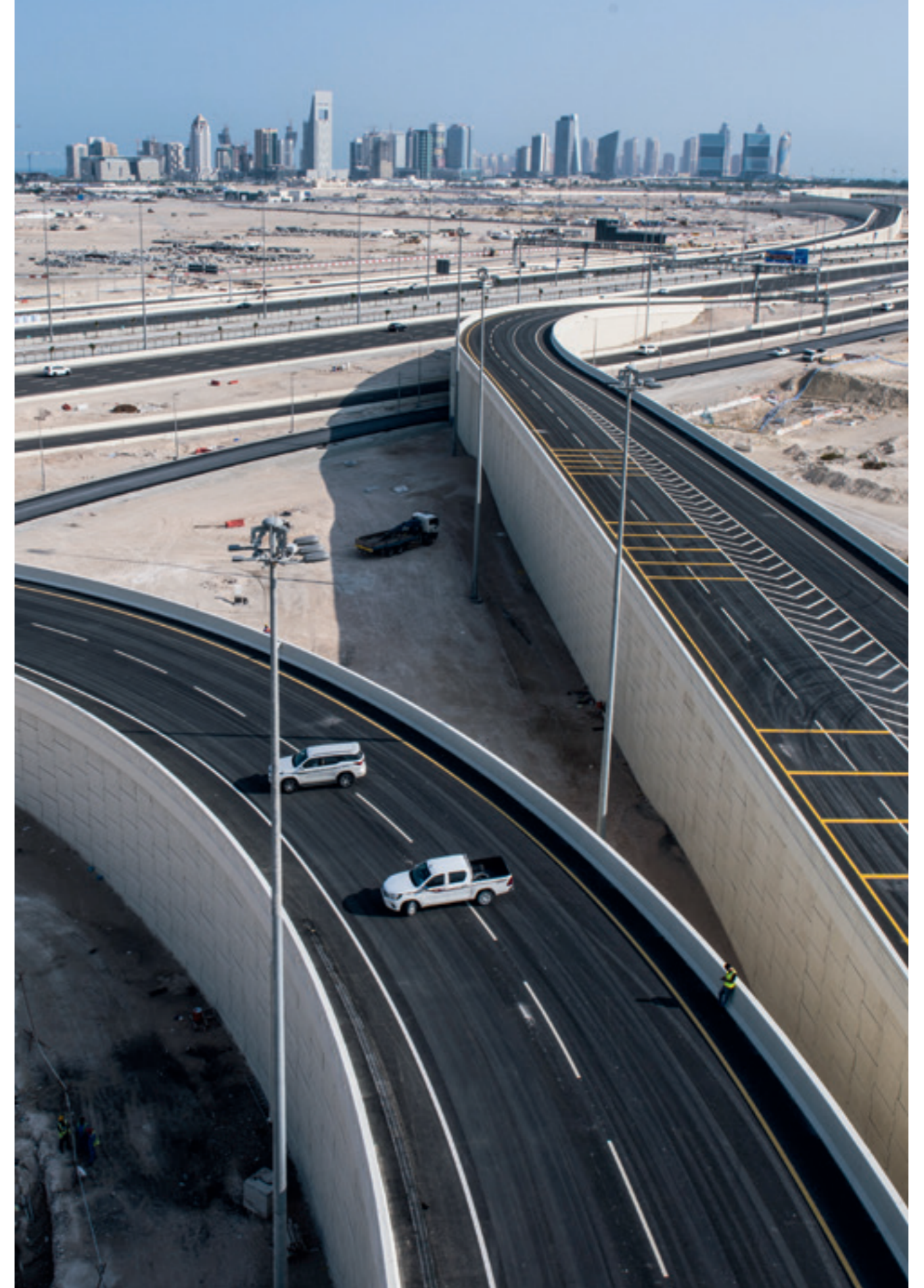
### Al Khor Expressway Projesi

Tekfen İnşaat'ın Katar'da gerçekleştirdiği otoyol projelerine 2016 yılında eklenen Al Khor Expressway Projesi, 34 km uzunluğunda 5 gidiş ve 5 geliş olmak üzere toplam 10 şeritli otoyol, 10 adet çok katlı kavşak ve toplam uzunluğu 900 km'yi bulan kablo ve yeraltı borulama kanallarının inşasını kapsamaktadır. Projede 2019 sonu itibarıyla %97,5 tamamlanma oranına ulaşılmıştır. 2022 FIFA Dünya Kupası'nın düzenleneceği stadyumları birbirine bağlamakta önemli bir rol üstelenecek olan Al Khor Expressway projesinin ana yol ve üç kavşaktan oluşan bölümü 15 Nisan 2019'da hizmete girmiştir.

### Doğu Endüstriyel Yolu Projesi

2017 yılında Katar Bayındırlık İşleri İdaresi (ASHGHAL) ile imzalanan Doğu Endüstriyel Yolu Projesi, içinde iki ayrı viyadük inşaatının da yer aldığı yaklaşık 2,5 kilometre uzunluğunda, üst düzey standartlara sahip ve yüksek kapasiteli yol yapımını kapsamaktadır. Başkent Doha'nın güneyindeki endüstriyel bölgeye ulaşımı sağlayacak olan yolun ana kısmı kullanıma açılmış olup, proje genelinde 2019 sonu itibarıyla %84 tamamlanma oranına ulaşılmıştır.

*Azfen, 2019 yılında BP Exploration tarafından geliştirilen Azeri-Çıracık-Güneşli petrol havzası yatırımı kapsamında 16.936 tonluk yeni bir petrol sondaj ve üretim platformunun yapım ve montaj işlerini üstlenmiştir.*



Al Khor Expressway Projesi'nde, 2019 sonu itibarıyla %97,5 tamamlanma oranına ulaşılmıştır.



## Üstyapı Projeleri

Tekfen İnşaat, yüksek binalar ve stadyum projeleri gibi, şehirlerin silüetini belirleyen üstyapı projelerinde de önemli bir deneyime sahiptir. Tekfen İnşaat'ın bu alanda gerçekleştirdiği örnekler arasında İstanbul'da Tekfen Tower ve Atatürk Olimpiyat Stadı; Azerbaycan'da ise SOCAR Tower ve Bakü Olimpiyat Stadı sayılabilir.

### Al Thumama Stadyumu Projesi

Tekfen İnşaat'ın %50 ortağı olduğu Tekfen-Al Jaber Engineering Ortak Girişimi tarafından 2017 yılında sözleşmesi imzalanan 40.000 seyirci kapasiteli Al Thumama (Fifth Precinct) Stadyumu, Katar'da düzenlenecek 2022 Dünya Kupası sırasında grup, eleme ve çeyrek final maçlarına evsahipliği yapacak 8 stattan biridir. Tekfen'in anahtar teslimi mühendislik dizayn ve yapım işlerini üstlendiği projenin dönüm noktası olarak nitelendirilen çatı çelik yapı elemanlarının montajı 2019 yılı içerisinde başarıyla tamamlanmıştır. Çatı iskeletini oluşturan radyal kablo sisteminin Ceyhan Çelik Yapı İmalat Fabrikası'nda gerçekleştirilen ön montajı yaklaşık 2,5 ay, kaldırma işlemi ise 17 gün sürmüştür. Projenin genelinde 2019

sonu itibarıyla %61 ilerleme oranına ulaşılmıştır.

### Azerbaycan Vergi Bakanlığı Yeni Yönetim Binası Projesi

Tekfen İnşaat'ın 2016 yılında iş portföyüne dahil ettiği Azerbaycan Vergi Bakanlığı yeni yönetim binası, özel mimarisiyle başkent Bakü'nün simge projelerinden biri olmaya adaydır. 33 katlı bina, toplamda 44.200 metrekare kapalı alana sahiptir. 2016 yılındaki betonarme, çelik ve cephe işleri kapsamına 2018 yılında ek sözleşme ile mimari, mekanik, elektrik, peyzaj, asansör ve ekipman işlerinin de dahil edildiği projede 2019 itibarıyla %63 ilerlemeye ulaşılmıştır.

Her katın bir alttakine göre 1,2 derece dönerek toplamda 40 derecelik bir bükülme meydana getirdiği Vergi Bakanlığı Binası, benzersiz tasarımının getirdiği özel zorluklar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen yenilikçi yapısal çözümler nedeniyle dünyanın yakından takip ettiği bir projedir. Bu nedenle müteahhitlik sektörünün en saygın dergilerinden Structure, Temmuz 2019 sayısının kapağını Vergi Bakanlığı Binası'na ayırmıştır.

*Al Khor Expressway projesinin ana yol ve üç kavşaktan oluşan bölümü 15 Nisan 2019'da hizmete girmiştir.*



Al Thumama Stadyumu, Katar



Azerbaycan Vergi Bakanlığı Yönetim Binası, Bakü



Katar'daki Al Khor Expressway Projesi, 34 km uzunluğunda 5 gidiş ve 5 geliş olmak üzere toplam 10 şeritli otoyol, 10' adet çok katlı kavşak inşasını kapsamaktadır.





## İmalat Tesisleri

**Y**urtiçi ve yurtdışı projelerinde ihtiyaç duyulan yapısal çelik ve borulama imalat işleri, Tekfen İnşaat bünyesinde faaliyet gösteren 3 adet tesis 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 imalat tesisleri, aynı zamanda Tekfen Taahhüt Grubu'nun bir EPC müteahhiti olarak anahtar teslimi projeler üretebilmesinde de kritik bir rol oynamaktadır.

### Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi

Tekfen Taahhüt Grubu'nun çoğunlukla yurtdışındaki operasyonlarında ihtiyaç duyduğu çelik imalat işlerinin grup bünyesinde karşılanması amacıyla 1993 yılında işletmeye alınan Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi, rafineri, petrokimya kompleksi, enerji santrali, deniz terminali, petrol ve gaz platformu, köprü ve viyadük gibi projelerin çelik boru ve modüler yapılarını üretmektedir. Her türlü müteahhitlik projesinin ihtiyaçlarına karşılık verebilecek donanım ve yeterliliğe sahip olan tesiste, 2004 yılından bu yana modern ekipmanlarla paslanmaz, duplex, süper duplex ve karbon çeliği boru spool üretimi de gerçekleştirilmektedir. 30.000 metrekare kapalı, toplam 160.000 metrekarelik alan üzerine kurulu olan tesis, yılda 30.000 ton çelik ve 10.000 ton boru spool imalat kapasitesine sahiptir. Tesis, kurulduğu günden bugüne kadar yaklaşık 26.000 ton borulama ve 267.000 ton çelik üretimi gerçekleştirmiştir.

Tesis bünyesinde ayrıca Tekfen İnşaat'ın kalifiye teknik eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik bir kaynakçı okulu mevcuttur. Uluslararası sertifikaya sahip kaynakçıların yetiştirildiği okul, şantiyelerin de bu yöndeki ihtiyacını önemli ölçüde karşılamaktadır. 2019 yılında tesiste TürkAkım Gaz Kabul Terminali, Tüpraş FCC, Irak Rumaila ve

Katar'daki Al Thumama Stadyumu projeleri için toplam 121 kaynakçı belgelendirilmiştir.

Çelik Yapı İmalat Tesisi, hizmetlerinin uluslararası standartlara uygunluğunu ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, EN ISO 3834-2 Kaynak İşleri Kalite Yönetimi Uygunluk Belgesi, EN 1090-2 EXC4 (CE-Certification) Tesis İmalat Kontrolünün Uygunluğu Belgesi ve ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ile sağlamaktadır. Üretim ve kalite kontrolünün her aşamasında, imalat ve maliyet kontrol yazılımı ve barkod sistemi sayesinde verimli ve izlenebilir bir işleyiş sağlanmaktadır.

2019 yılı, öncelikli gelişim alanları olarak belirlenen verimlilik, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik konularında önemli adımlar atıldığı bir yıl olmuştur. Bu çerçevede, Tekfen İnşaat bünyesinde geliştirilen üretim ve kalite takibi mobilite platformunun öncü uygulaması olarak mevcut veri tabanı sisteminde önemli iyileştirmeler sağlanmış, ayrıca dijital dönüşüm ile eşzamanlı olarak atılan üretim modernizasyonu adımları ile otomasyonlu üretim bandı ve robotik kaynak hattı teknolojileri devreye alınmıştır.

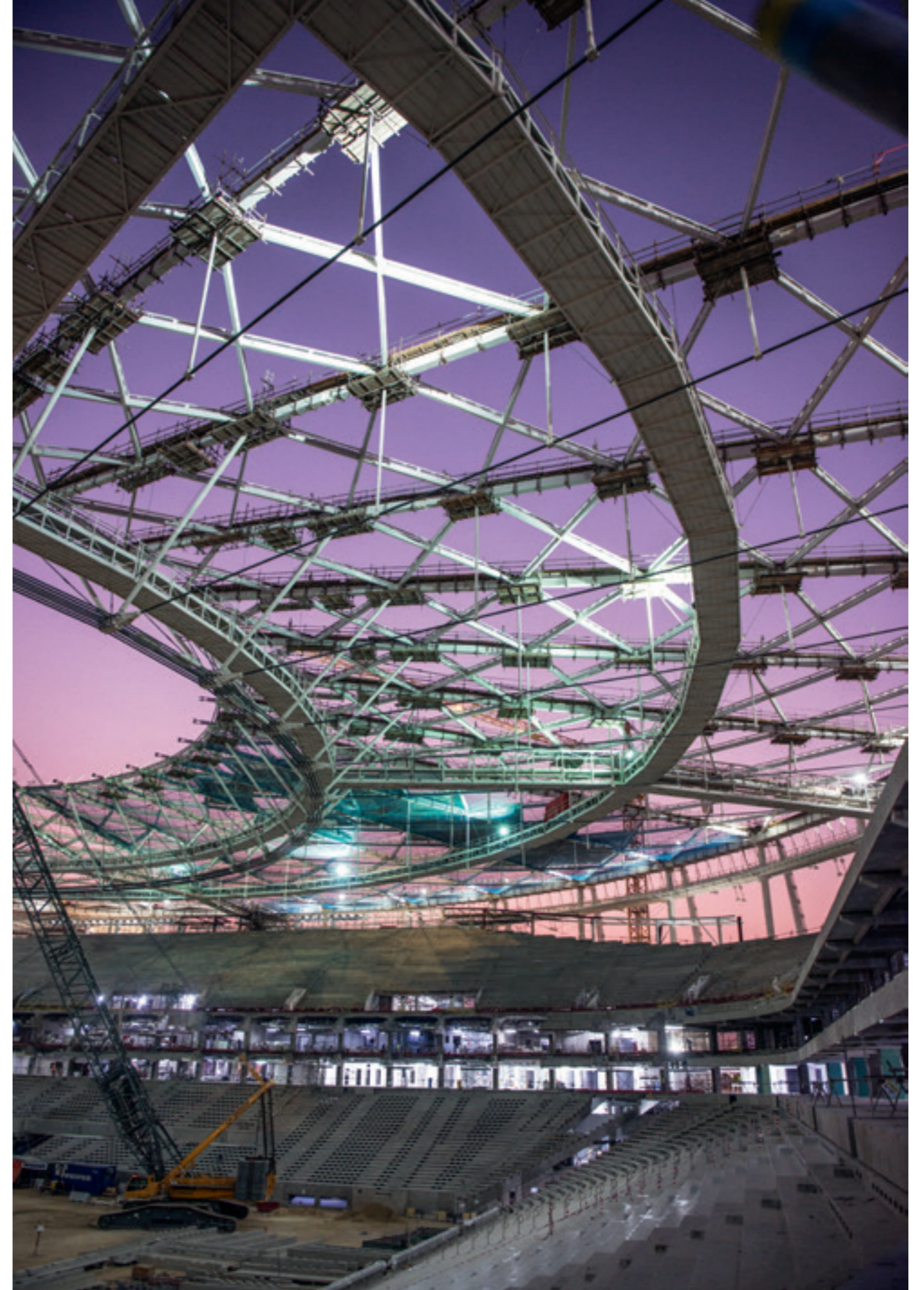
Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi 2019 yılında E-House projesi ile modüler ürün yelpazesini genişletmiş ve bu çerçevede Honeywell UOP'den Kuzey Irak'taki bir rafineriye yönelik olarak 2020 yılı için bir üretim işi almıştır. Tesisin 2019'da gerçekleştirdiği yaklaşık 7000 ton imalatın %59'u yurtiçindeki projelere, %41'i ise yurtdışı projelerine aittir.

### Bayıl Çelik İmalat Tesisi (Bakü-Azerbaycan)

Tekfen İnşaat'ın Hazar Bölgesi'ndeki çalışmalarını desteklemek ve bu bölgede gerçekleştirilen deniz işlerinin çelik yapı ihtiyaçlarını karşılamak üzere 2003

**Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi 2019 yılında modüler ürün yelpazesini genişletmiş ve Honeywell UOP'den Kuzey Irak'taki bir rafineriye yönelik olarak 2020 yılı için bir üretim işi almıştır.**

Katar'daki Al Thumama Stadyumu'nun çatı iskeletini oluşturan radyal kablo sisteminin Ceyhan Çelik Yapı İmalat Fabrikası'nda gerçekleştirilen ön montajı yaklaşık 2,5 ay sürmüştür.







yılında özelleştirme yoluyla devletten alınan ve önemli yatırımlarla modernize edilen Cenup Tikinti Servis (CTS) çelik imalat tesisi, Azerbaycan'da, başkent Bakû yakınlarında yer alan 122.600 metrekare büyüklüğündeki bir merkez saha ile 40.950 metrekare alana sahip bir fabrikadan oluşmaktadır. 1949-2003 yılları arasında Hazar Denizi'nde çeşitli boyutlarda yaklaşık 1400 adet petrol platformunun imalatını ve denizde montajını gerçekleştiren tesis, petrol platformu projeleri ile Tekfen'e yeni bir çalışma alanı yaratmıştır.

Bayıl Çelik İmalat Tesisi'nde, 2003-2017 yılları arasında 3'ü petrol ve 2'si gaz platformu olmak üzere, ACG ve Şah Deniz projelerine yönelik olarak yaklaşık 75.000 ton ağırlığında 5 adet platform imalatı başarıyla tamamlanmıştır. Tesiste, 2019 yılı itibarıyla 18.000 ton ağırlığında 6'ncı petrol platformunun yapımına başlanmıştır.

#### **Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi (Kazakistan)**

Tekfen İnşaat'ın Kazakistan'da yerleşik GATE firması bünyesinde 2019 yılında devreye alınan Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi, 20 hektar üzerinde 4000 metrekarelik kapalı alanda faaliyet göstermektedir. Bölgedeki tüm boru, support ve çelik imalat işlerini Kazakistan'da yapma olanağı sağlayan 200.000 WDI/yıl kapasiteli tesis, Tekfen İnşaat'ın Hazar Bölgesi'ndeki imalat yeteneklerine ek bir güç katmıştır.

## Gayrimenkul Geliştirme

**Ö**nceki yıllarda doğrudan Tekfen Holding'e bağlı olarak faaliyet gösteren Gayrimenkul Geliştirme Grubu, stratejik iş hedefleri doğrultusunda 2019 yılında Tekfen İnşaat ile birleştirilmiş ve bu düzenleme ile gayrimenkul geliştirme ve yatırım faaliyetlerinin Tekfen İnşaat bünyesinde

**devam etmesine karar verilmiştir. Böylece gerek maliyet ve verimlilik optimizasyonu gerekse rekabet avantajı açısından, yeni projeler geliştirme ve inşası konusunda daha etkin bir yapıya gidilmesi hedeflenmiştir.**

#### **Denkmal in Dahlem Projesi**

Almanya Berlin'de yürütülen Denkmal in Dahlem Projesi, kentin yüksek gelir seviyesine sahip prestijli bir semti olan Dahlem'de bulunan iki adet tarihi binanın yenilenmesini içermektedir. Toplam 60 milyon euro değerindeki proje, 1907 yılında inşa edilen toplam 4500 m<sup>2</sup> satılabilir/kiralanabilir alana sahip iki adet binadan oluşmaktadır. Tarihi binalar, proje kapsamında satılmak ve kiralanmak üzere yenilenerek 42 adet lüks rezidansa dönüştürülecektir. Tekfen'in %80 hissesine sahip olduğu projede Temmuz 2019 itibarıyla hisse devir işlemleri tamamlanmış olup, ruhsat alındıktan sonra inşaat çalışmalarının 2021 sonuna kadar tamamlanması planlanmaktadır.

#### **Dortmund Ofis Yatırımı**

Almanya'nın Dortmund şehrinde bulunan ve 1993 yılında inşa edilmiş kira getirili ofis binasının kısmen yenilenerek işletilmeye devam ettirilmesi amacıyla kurulmuş uluslararası girişime 2 Mayıs 2019 tarihinde ortak olunmuştur. Kentin merkezinde, ulaşılabilirlik ve görünürlük açısından ayrıcalıklı bir konumda bulunan ve 24.611 m<sup>2</sup> kiralanabilir alana sahip olan binanın 31 Temmuz 2019 tarihinde tapu devri tamamlanmış olup, 2020 yılında yenileme çalışmalarına başlanacaktır.

#### **Berlin Ofis Yatırımı**

Proje, Almanya, Berlin şehir merkezinde 5 bloktan oluşan ve 64.774 m<sup>2</sup> kiralanabilir alana sahip olan ofis binasının kısmen yenilenerek işletilmesini kapsamaktadır. Projenin yürütücüsü olan uluslararası girişimle 17 Haziran 2019 tarihinde ortaklık sözleşmesi imzalanmış olup, tapu devri yıl sonu itibarıyla tamamlanmıştır.

**Gayrimenkul Geliştirme Grubu, stratejik iş hedefleri doğrultusunda 2019 yılında Tekfen İnşaat ile birleştirilmiş böylece gerek maliyet ve verimlilik optimizasyonu gerekse rekabet avantajı açısından, daha etkin bir yapıya gidilmesi hedeflenmiştir.**



Mimarlık, planlama, geliştirme ve pazarlama çalışmalarının devam ettiği projede, ruhsat onayı sonrasında tadilat çalışmalarına başlanacaktır.

### HEP İstanbul

İstanbul'un hızla gelişen bölgeleri olan Avcılar, Beylikdüzü ve Esenyurt ilçelerinin kesişiminde yer alan HEP İstanbul, yaklaşık 57 bin metrekarelik arazi üzerinde, toplam 253.000 metrekarelik inşaat alanı ve 687 milyon TL'lik proje değeriyle Tekfen'in gayrimenkul geliştirme faaliyetleri arasında önemli bir yere sahiptir. 11 yüksek blok ve 14 sıra ev bloğundan oluşan projede 1424 dairenin yanı sıra toplam 2600 metrekare alana sahip ticari üniteler de yer almaktadır. 2019 yıl sonu itibarıyla 1343 adet konutun ve 7 adet ticari alanın satışı tamamlanmış olup, %94'e ulaşan doluluk oranı ve 3700 sakini ile HEP İstanbul bölgenin en çok tercih edilen markalı konut projelerinden biridir.

Orta gelir grubuna, ulaşılabilir fiyatlarla, iyi planlanmış, kaliteli ve çevreye saygılı bir yaşam alanı sunan HEP İstanbul, bulunduğu Esenyurt bölgesinde LEED Gümüş ve LEED Altın sertifikalarına sahip ilk büyük ölçekli konut projesidir.

2019 yılında 4'üncüsü gerçekleştirilen ISBS 2019 Sustainability Award - En İyi Sürdürülebilir Uygulamalar Yarışması'nın "Sürdürülebilir Konut" kategorisinde birinci seçilmiştir. HEP İstanbul aynı zamanda, prestijli gayrimenkul fuarlarından Cityscape Global Dubai 2019 kapsamında düzenlenen Cityscape Awards 2019 yarışmasının "Mid-High Rise Buildings-Built" kategorisinde 500 proje arasından ilk 5'e girerek finalist olma başarısını göstermiştir.

HEP İstanbul Projesi,  
Esenyurt





# Tekfen Mühendislik

2019, Tekfen Mühendislik için yeni yetkinliklerin kazanıldığı ve insan kaynaklarının yeni ihtiyaç ve potansiyel iş alanları doğrultusunda geliştirildiği bir yıl olmuştur. Şirketin ulaşım ve altyapı alanındaki uzman kadrosu Altyapı ve Yol İşleri, Köprüler ve Viyadükler, Tüneller ve Geoteknik İşler olmak üzere üç yeni departmanda yapılandırmış; proses, enstrüman, teknoloji, borulama ve kontrol sistemleri disiplinlerindeki hizmetlere 2019 yılı içerisinde dijital endüstri dönüşümü hizmetleri de eklenmiştir.

**Dijital alandaki uzmanlaşma ile Tekfen Mühendislik'in, Taahhüt Grubu şirketlerine ve grup dışı şirketlere yeni yatırımlarında ve mevcut işletmelerinde operasyonel ihtiyaçlar doğrultusunda dijital çözümler sunması hedeflenmektedir.**

Tekfen Mühendislik, Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek 2019 yılında kendi bünyesinde “güvenli tasarım” felsefesini hayata geçirmek üzere Risk ve Güvenlik Mühendisliği Departmanı'nın kuruluşunu tamamlamıştır. Yeni kurulan departman, Akkim, STAR Rafineri, Petkim ve Tüpraş gibi önemli işverenlerle kısa sürede yeni projelere imza atmıştır. Şirket, dünyada en hızlı gelişen mühendislik çözümlerinden biri olan lazer tarama ve 3D model entegrasyonu konusunda da ayrı bir departmanın kuruluşunu yıl içerisinde tamamlamıştır.

Ulaştırma ve altyapı alanındaki global gelişmeleri yakından izleyerek yenilikçi bir anlayışla, farklı coğrafyalarda büyümeyi hedefleyen Tekfen Mühendislik, bu hedef doğrultusunda 2019 yılında yurtdışı iş geliştirme faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Afrika ve Avrupa'dakiler başta olmak üzere, 38 farklı ülkede 100'ü aşkın potansiyel proje takip edilmiş ve Tekfen Mühendislik projeleri yıl boyunca çeşitli uluslararası platformlarda sergilenmiştir. Ayrıca Katar'da kurulan geçici şube vasıtasıyla, bölgeden önemli mühendislik projelerinin kazanılmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır.

Avrupa'da yer alan pek çok rafineri ve petrokimya tesisinin eski olması ve gelişen pazar rekabeti nedeniyle kısa süre içerisinde yenileme projelerine başlayacakları öngörüsüyle, 2019 yılında Avrupa'ya yönelik bir teknoloji keşfi çalışması yapılmış ve potansiyel rafineri ve lisans sağlayıcıları ile bağlantı kurularak Tekfen Mühendislik kabiliyetleri aktarılmıştır. Ayrıca Nijerya, Uganda, Tanzanya ve Mozambik gibi Sahra Altı Afrika ülkelerindeki iş fırsatları yakından takip edilmeye başlanmıştır.

Tekfen Mühendislik'in 2019 yılında, Avrupa Komisyonu'nun en büyük araştırma ve inovasyon fonu olan Horizon 2020 programı kapsamındaki “Enerji sistemlerine esneklik sağlayan, yenilenebilir kaynaklara bağlı çözümlerin gösterilmesi” proje çağrısına uyarak yaptığı başvuru, Türkiye'de şimdiye kadar tek seferde sağlanan en yüksek fon desteğine layık görülmüştür. Yoğunlaştırılmış Güneş Enerjisi teknolojisinin geliştirilmesine yönelik projenin ticarileştirme aşamasında da Tekfen Mühendislik kilit bir rol üstlenecektir.

Tekfen Mühendislik'in 2019 yılındaki önceliklerinden biri de, yenilikçi teknolojiler geliştirerek gruba yeni katma değerler kazandırmak olmuştur. Bu çerçevede Tekfen Mühendislik, İTÜ Kimya Mühendisliği Bölümü ile birlikte “Kömürden Gazlaştırma Yoluyla Sentetik Doğal Gaz ve Enerji Üretimi” konulu araştırma projesi görüşmelerine başlamıştır.

## Projeler

### Tüpraş Projeleri

Tekfen Mühendislik, 2019 yılında Tüpraş İzmit Rafinerisi LPG Merox Revamp detay mühendislik ve İzmir Rafinerisi Oily Condensate Arıtması temel mühendislik işlerini tamamlamış; İzmit, İzmir ve Kırıkkale Rafinerilerinde Vacuum Off Gas üniteleri detay mühendislik işlerine başlamıştır. Rafinerilerin en karmaşık ünitelerinden biri olan FCC (Fluid Catalytic Cracking) ünitesi modernizasyon projelerine Tüpraş İzmit ve İzmir Rafinerilerinde devam edilmiştir. İzmit FCC detay mühendislik hizmetlerinde son aşamaya gelmiştir.

### STAR Rafinerisi

STAR rafinerisi ile 2019 yılında mühendislik hizmetlerine yönelik bir çerçeve sözleşme imzalanmış ve bu sözleşme altında rafineri için üç adet detay mühendislik paketi gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra STAR Rafinerisi için proses güvenliğine ilişkin HAZOP (Tehlike ve İşletilebilirlik Analizi) hizmetleri sunulmaya başlamıştır.

### Azerbaycan Projeleri

Azerbaycan'daki Haydar Aliyev Rafinerisi modernizasyon işleri kapsamında çeşitli ünitelere dair lazer tarama, 3D modelleme ve veri toplama işleri başarıyla tamamlanmıştır. Ayrıca Tekfen Mühendislik, Bakû'da Azeri Central East (ACE) offshore platform işlerinin yapısal çelik modelleme işlerine Azeri ve Türk ekipleri ile katkı sağlamaktadır.

### Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu ile Ortak Çalışmalar

Toros Tarım çatısı altında faaliyet gösteren Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nde (TAYSEB) kurulacak yeni sosyal binaların detay mühendislik hizmetleri 2019 yılında tamamlanmış, ayrıca Tekfen Tarım bünyesindeki Alanar Meyve için Manisa'da kurulması planlanan meyve elleçleme tesisinin

konsept tasarımında %70 ilerleme kaydedilmiştir. Bunun yanı sıra grup bünyesindeki bazı tesislerde güneş enerjisi kullanılmasına dair çalışmalara başlanmıştır.

### Malkara-Çanakkale Otoyolu ve Çanakkale 1915 Köprüsü Müşavirlik Hizmetleri

Çanakkale 1915 Köprüsü, 3563 metre toplam uzunluğuyla tüm dünyanın dikkatle takip ettiği çok prestijli bir proje olup, 2023 metre ile dünyanın en büyük ana açıklığına sahip asma köprüsü olacaktır. Çanakkale 1915 Köprüsü'nün yanı sıra Malkara-Çanakkale Otoyolu'nun müşavirlik hizmetleri Tekfen Mühendislik tarafından verilmektedir. 2019 yılı sonunda söz konusu projelerde görev alan kontrollük ekibi 155 kişiye ulaşmıştır. En üst seviyede mühendislik gerektiren her iki projede müşavirlik hizmeti vermek Tekfen Mühendislik'in uluslararası tanınırlığını ve piyasadaki değerini büyük oranda artırmıştır.

### Metro ve Demiryolu Projeleri

2019 yılında Doğu-Yapı Merkezi-Özaltın Ortaklığı tarafından yürütülen Çekmeköy-Sancaktepe-Sultanbeyli Metrosu ile Sarıgazi-Taşdelen-Yenidoğan Metrosu inşaat ve elektromekanik sistemler temin, montaj ve işletmeye alma işlerine başlanmıştır. Aynı zamanda Afyon-Burdur Demiryolu Projesi'nin mühendislik çalışmalarına 2019 yılında devam edilmiştir. Söz konusu proje, TCDD tarafından altyapı ve elektromekanik işleri bir bütün olarak ihale edilen ilk demiryolu tasarım projesidir.

### Karayolları Projeleri

Tekfen Mühendislik, 2019 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü'nden Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan toplam 264 km uzunluğunda 7 adet devlet yolu ile Mersin'de 7 adet özel viyadük projesinin mühendislik işlerini almıştır. Ankara-İzmir Otoyolu'nun her iki kesiminde de (Ankara-Dumlupınar ve Dumlupınar-Manisa) sürdürülen çalışmalar 2019 yılı itibarıyla



tamamlanmıştır. Bunun yanında mevcut otoyol ağını İran'a bağlayacak Gerede-Merzifon-Gürbulak Otoyolu'nun önemli bir parçası olan ve Merzifon-Koyulhisar Otoyolu, Bodrum Çevre Yolu, Muğla-Kale Devlet Yolu ve Şile-Ağva Devlet Yolu'nun devamı niteliğindeki Ağva-Kandıra-Kaynarca Devlet Yolu projeleri, yıl içinde hizmet verilen önemli projelerdir.

### Üstyapı ve Bina Projeleri

Şirket, Tekfen İnşaat tarafından yürütülen çeşitli taahhüt projelerine mühendislik hizmeti sunmaktadır. Bu çerçevede 2019 yılında Katar'da inşa edilmekte olan Al Thumama Stadyumu projesine BIM (Yapı Bilgi Modellemesi) desteği verilmiş, ayrıca Almanya'da iki adet tarihi yapının renovasyonunu içeren Denkmal in Dahlem emlak yatırım projesi kapsamında mekanik, elektrik ve iklimlendirme işlerine başlanmıştır.

Çanakkale 1915 Köprüsü







Tekfen İmalat, depolama ve proses ekipmanlarının mühendislik, imalat ve montaj hizmetlerini, Derince'deki 19.250 metrekare kapalı alana sahip fabrikasında sürdürmektedir.



# Tekfen İmalat

Tek parça 1000 ton ağırlığa kadar yüksek mukavemetli su verilmiş çelikler dahil olmak üzere her türlü karbon, paslanmaz ve alaşımlı çelik, duplex, monel, inconel ve hastelloy gibi özel alaşımlı malzemelerden ve pirinç, bakır ve nikel alaşımları ile kaplamalı saclardan üretim yapabilen Tekfen İmalat, üretim yeteneğini yıldan yıla geliştirerek hizmet portföyünü zenginleştirmektedir.

**Ş**irket, ürün yelpazesine 2019 yılında titanyum ve titanyum kaplamalı malzemeleri de eklemiş olup, alüminyum alaşımlı malzeme ile üretim konusundaki çalışmalar sürmektedir. Ayrıca 2019 yılında alınan yatırım teşvik belgesiyle üretim hatları yenileme, kapasite artırma ve modernizasyon işleri başlatılmıştır.

Tekfen İmalat, üretim faaliyetlerini sektörcü kabul gören uluslararası standartlara ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve son olarak eklenen ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'ne uygun olarak yürütmektedir. ISO 30001 Risk Yönetim Sistemi sertifikalandırma çalışmalarının da yakın gelecekte sonuçlanması beklenmektedir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Tasarım Merkezi Belgesi'ne sahip olan Tekfen İmalat, TÜBİTAK iş birliğinde yürütülen Ar-Ge projesi ile ilk kez titanyum malzemedeki basınçlı kap imalatına yönelik kesme, şekillendirme ve kaynak yöntemlerinin uygulanması, prototip yapılması ve bunun CE markalı olarak belgelenmesini gerçekleştirmiştir. TÜBİTAK işbirliği ile gerçekleştirilen ikinci projenin de 2020 yılında sonuçlandırılması hedeflenmektedir.

Tekfen İmalat'ın ana müşteri grubu olan petrol ve petrokimya sektörlerinde yatırımların azalmaya devam etmesi, 2019 yılında da şirketin iş hacmini büyütme hedeflerini olumsuz yönde

etkilemiştir. Buna rağmen 2019 yılında çalışmalarını ortalama 190 kişiyle sürdüren şirket 86,8 milyon TL ciro elde etmiştir. Toplam satışların %85'i iç pazara, %15'i ise yurtdışına yönelik olarak yapılmıştır.

Uluslararası taahhütlerini başarıyla yerine getiren Tekfen İmalat, SOCAR Haydar Aliyev Rafinerisi'nin modernizasyonu projesi için 5 adet büyük boyutlu basınçlı kabın imalatını tamamlayarak teslim etmiştir. En büyüğü 6 metre çapında, 26 metre uzunluğunda ve 133 ton ağırlığındaki ekipmanların toplam ağırlığı 400 ton olup, ASME standardına göre Tekfen İmalat tarafından dizayn ve imal edilmiştir.

Diğer taraftan şirket, 2019 yılında portföyüne ilk kez Batı Avrupa ülkelerini de katmıştır. Fransa merkezli çokuluslu petrol şirketi Total'in İngiltere ve Fransa'daki iki rafinerisi için alınan 65 ve 21 ton ağırlığındaki yüksek basınçlı kap siparişleri, Tekfen İmalat'ın yüksek uluslararası yetkinliğinin bir göstergesidir. 2019 yılında ayrıca Nijerya ve Birleşik Arap Emirlikleri'nden 2020 yılında gerçekleşmek üzere çeşitli ihracat işleri alınmıştır.

Gelecek dönem için Afrika'da Nijerya, Mozambik, Tanzanya, Gana, Kamerun, Senegal, Mısır, Cezayir ve Fas gibi ülkeler başta olmak üzere, şirketin ilgi alanlarında yatırımlara sahne olan Arnavutluk, Azerbaycan, Özbekistan, Kazakistan ve Bangladeş gibi ülkelerdeki çeşitli projeler yakından takip edilmektedir.

Tekfen İmalat Derince Tesisi









# Tarımsal Sanayi Grubu

## Profil

Bitki besini üretimi ile tarımsal girdi ve bitkisel üretim başta olmak üzere, çok sayıda ürün ve hizmeti bünyesinde barındıran Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, toplam ciro içinde sahip olduğu %27,28 pay ve faaliyet kârlılığında sahip olduğu %27,25 pay ile Tekfen Holding'in ana iş kollarından birini oluşturmaktadır. Çeşitli fırsat alanlarında birbirini destekleyen yatırımlarla sürekli büyüyen Tarımsal Sanayi Grubu, iş hacmi, ürün/hizmet yelpazesi, sektöre öncülük eden iyi uygulamaları ve pazar payı ile Türkiye'nin bu alandaki en büyük özel kuruluşudur.

**T**ekfen Tarımsal Sanayi Grubu, faaliyetlerini tarıma hizmet eden **Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.** ve **Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş.** altında yapılandırılmış bir organizasyonla sürdürmektedir.

**Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.** Esas olarak bitki besin maddesi üretimi alanında faaliyet gösteren Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2018 listesinde 70'inci sırada yer almaktadır. Toros Tarım ve bağlı iştirakleri, faaliyetlerini kimyevi ve organik-organomineral gübre üretimi ve pazarlaması, limancılık hizmetleri ve serbest bölge-akaryakıt istasyonları işletmeciliği olmak üzere üç başlıkta sürdürmektedir.

Gübre alanında Türkiye'deki toplam kurulu üretim kapasitesinin %38'ini elinde bulunduran Toros Tarım, üretim ve pazar payı itibarıyla Türkiye'nin en büyük gübre

üreticisidir. Şirket, Ceyhan, Mersin ve Samsun'daki fabrikalarında ürettiği Amonyum Nitrat (AN), Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN), Diamonyum Fosfat (DAP), kompoze (NPK) gübrelere ek olarak, üretmediği çeşitleri de çiftçinin her türlü bitki besin maddesi ihtiyacını tek elden karşılayabilmek amacıyla yurtdışından temin etmekte, ayrıca klasik gübrelere yanında suda eriyebilen özel gübrelere de ürün yelpazesinde bulundurmaktadır. 2017 yılında ilk organomineral gübre ürününü çiftçilere sunan Toros Tarım, 2019 yılında bünyesine kattığı Gönen Enerji yatırımı ile organik ve organomineral gübre pazarının da önemli oyuncularından biri olmuştur. Toros Tarım, gübre sektöründeki liderliğini Türkiye'nin her noktasına ulaşan geniş bayi ve yetkili satıcı ağıyla desteklemektedir. Şirket, gübre ambalajlamasında kullanılan torba üretimini de kendi bünyesindeki 33 milyon torba/yıl kapasiteli özel tesisinde gerçekleştirmektedir.

**Toros Tarım, 2019 yılında bünyesine kattığı Gönen Enerji yatırımı ile organik ve organomineral gübre pazarının da önemli oyuncularından biri olmuştur.**

# 70

**Toros Tarım, İSO'nun 2018 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde 70'inci sırada yer almaktadır.**

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, 40 yıldır Türk tarımının hizmetindedir.





Toros'un gübre dışı faaliyetleri arasında yer alan limancılık hizmetleri Ceyhan ve Samsun üretim tesisleri bünyesindeki iki terminal yoluyla yürütülmekte, ayrıca gemi acenteliği gibi hizmetlerle desteklenmektedir. İşletmeciliğini yaptığı Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi (TAYSEB) ise 4,5 milyon metrekarelik alanıyla dünyanın sayılı büyük serbest bölgelerinden biri ve Türkiye'nin sanayi yatırımlarına yönelik kurulmuş ilk ve tek serbest bölgesidir.

**Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş.**

Doğrudan tarımsal üretim ve tohum, fide ve fidan gibi tarımsal girdi alanlarında faaliyet gösteren Tekfen Tarım, gelecekte önemi daha da artacak olan tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı, bilimsel yaklaşım ve finansal güçle daha fazla verimlilik kazandırmak amacıyla 2017 yılında kurulmuştur. Tekfen Tarım, bünyesinde çalışan 69 ziraat mühendisi ile, bilimin tarımda kullanımının Türkiye'deki en önemli temsilcilerinden biridir.

Şirketin Adana'da bulunan Agripark yerleşkesi, doku kültürü yöntemiyle hastalıklardan ari tohum ve fide üretmekte, ayrıca tarla tohumu alanında

da ıslah çalışmaları gerçekleştirmektedir. 2018 yılında Ar-Ge merkezi olarak tescil edilen Agripark bünyesinde, ulusal ve uluslararası araştırma kuruluşları ve üniversitelerle işbirliği içerisinde Türk tarımının geliştirilmesine yönelik biyoteknolojik Ar-Ge faaliyetleri yürütülmektedir.

Tekfen Tarım, Mayıs 2019'da tamamını satın aldığı Alanar Meyve markasıyla yaş meyvelerini 31 ülkede 45 farklı müşteriye ihraç etmekte, ayrıca kendi ürettiği tohum ve muz fidanlarını kullanarak patates ve muz üretimi yapmaktadır. Çiftçiye kaliteli düz ve aşıllı fide temin etmek amacıyla faaliyet gösteren Hishtil-Toros Fidencilik (HTF) ise Antalya ve Adana'daki yüksek donanımlı seralarında faaliyet göstermektedir.

**Tekfen Tarım,**  
**Alanar Meyve**  
**markasıyla 31 ülkede**  
**45 farklı müşteriye**  
**ihraçat yapmaktadır.**



Tekfen Tarım, bünyesinde görev yapan 69 ziraat mühendisi ile bilim ve teknolojinin tarımda kullanımının Türkiye'deki önemli temsilcilerinden.

Aşıllı fide üretimi, Hishtil-Toros Fidencilik, Adana Yerleşkesi







# Gübre Faaliyetleri

Toros Tarım, 2019 yılındaki ekonomik daralmadan ve özellikle gübre sektörünü etkileyen küresel gelişmelerden kaynaklanan zorluklara rağmen gübre üretim ve satışında rekor sonuçlara imza atmıştır.

**K**üresel konjunktürde artan ekonomik, siyasi ve jeopolitik belirsizliklerin de etkisiyle 2018 yılının son üç çeyreğinde gözlemlenen sert yavaşlama 2019 yılında da devam etmiştir.

Ticaret savaşları, jeopolitik gelişmeler ve küresel ekonomide yaşanan belirsizlikler, her alanda olduğu gibi küresel gübre sektörü üzerinde de olumsuz etkilerini göstermiştir.

Ekonomik konjunktüre bağlı olarak, fosfat başta olmak üzere gübre hammaddesi fiyatlarında yıl boyunca yaşanan gerileme arz-talep dengesini olumsuz etkilemiş, buna dünyada gübre talebine yön veren en büyük pazarlardan Hindistan'da yaşanan seller ve Çin'in gübre kullanımında kısıtlamaya gitmesi gibi gelişmelerin de eklenmesiyle 2019 yılında gübre sektörü öngörülmesi güç ve değişken bir görünüm arz etmiştir.

2019 yılında hammadde fiyatları başta olmak üzere küresel pazarlarda yaşanan gelişmeler Türkiye'deki gübre sektörüne de yön vermiştir. Son 10 yıllık veriler, Türkiye'deki yıllık gübre tüketiminin 5-6 milyon ton aralığında gerçekleştiğini göstermektedir. Gübreden KDV'nin kaldırılmasına bağlı olarak 2016 yılında istisnai bir artışla 6,7 milyon tona ulaşan gübre tüketimi, sonraki yıllarda yükselen fiyatlar nedeniyle yeniden düşüş eğilimine girmiştir. Örneğin, 2018 yılında döviz kurlarında yaşanan sert hareketlilik ve buna bağlı olarak tüketicide oluşan güven kaybı, gübre satışlarının 5,4 milyon ton ile

sınırlı kalmasına neden olmuştur.

2019 yılında ise hammadde girdilerindeki ve döviz kurlarındaki düşüşe bağlı olarak gübre fiyatları yıl boyunca gerilemiş, pazardaki durağanlık da üreticiler arasında sert bir fiyat rekabetinin yaşanmasına neden olmuştur. Ancak bu gelişme, gerek bayiler gerekse çiftçiler arasında pazar fiyatlarının daha da geri gideceği beklentisi yaratarak erken-stok amaçlı alımların ertelenmesine yol açmıştır. Pazar dinamiklerinin rutin sezon hareketlerinin dışında geliştiği 2019 yılında, gübre tüketiminin 5,5 milyon ton olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir.

## Ar-Ge çalışmaları ve yeni ürünler

2017 yılında Türkiye'de bitki besini alanına yönelik ilk Ar-Ge merkezini Mersin Üretim Tesisi bünyesinde hayata geçiren Toros Tarım, araştırma geliştirme faaliyetlerine ayırdığı bütçe ile genel tarım sektöründe de dikkat çeken bir büyüklüğe sahiptir. Tam zaman eşdeğer 28 kişilik bir ekibin görev yaptığı Ar-Ge Merkezi'nde tarımsal verimliliğe katkı sağlayacak yeni ürünler geliştirmenin yanı sıra mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, üretim süreçlerinin geliştirilmesi, optimizasyon, üretimde enerji tasarrufu ve çevresel etkilerin azaltılması gibi konularda da projeler yürütülmekte, ayrıca üniversitelerle çeşitli işbirlikleri gerçekleştirilmektedir. TÜBİTAK'ın geliştirdiği Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı çerçevesinde yürütülen

# 5,5

**milyon ton**

**Pazar dinamiklerinin rutin sezon hareketlerinin dışında geliştiği 2019 yılında, gübre tüketiminin 5,5 milyon ton olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir.**

**2.094.218 ton  
%14,14**

**Toros Tarım, bir önceki yıla göre satışlarını %14,14 artırmayı başarmıştır.**

Toros Tarım, Samsun Üretim Tesisi'ndeki hava kompresörlerinin değişimiyle, yılda 432 bin m<sup>3</sup> su tasarrufu sağlamıştır.



projelere ek olarak, Toros Tarım'ın çeşitli ulusal ve uluslararası işbirliği platformlarında yer alması yönünde de çalışmalar sürmektedir.

Bugüne kadar 5 projenin tamamlandığı Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nde halihazırda 14 proje devam etmekte ve 10 yeni proje için planlama yapılmaktadır. 2019 yılında Ar-Ge Merkezi'nin çalışmaları sonucunda 4 adet kompoze gübre ürününün tescil süreçleri tamamlanmış olup, yıl içinde başlanan Ar-Ge Serası yatırımının ise 2020 yılında tamamlanması planlanmaktadır. Farklı ürünlerin bilimsel denemelerinin yapılmasına olanak tanıyacak bu yatırım ile ürün geliştirme faaliyetlerine hız kazandırılması hedeflenmektedir. Ayrıca ürün geliştirme politikasına paralel olarak gerçekleştirilmesi planlanan Mikrobiyal Gübre Geliştirilmesi Projesi kapsamında da bir laboratuvar kurulması ve pilot ölçekli bir Ar-Ge uygulama laboratuvarının 2020 yılında devreye alınması amaçlanmaktadır.

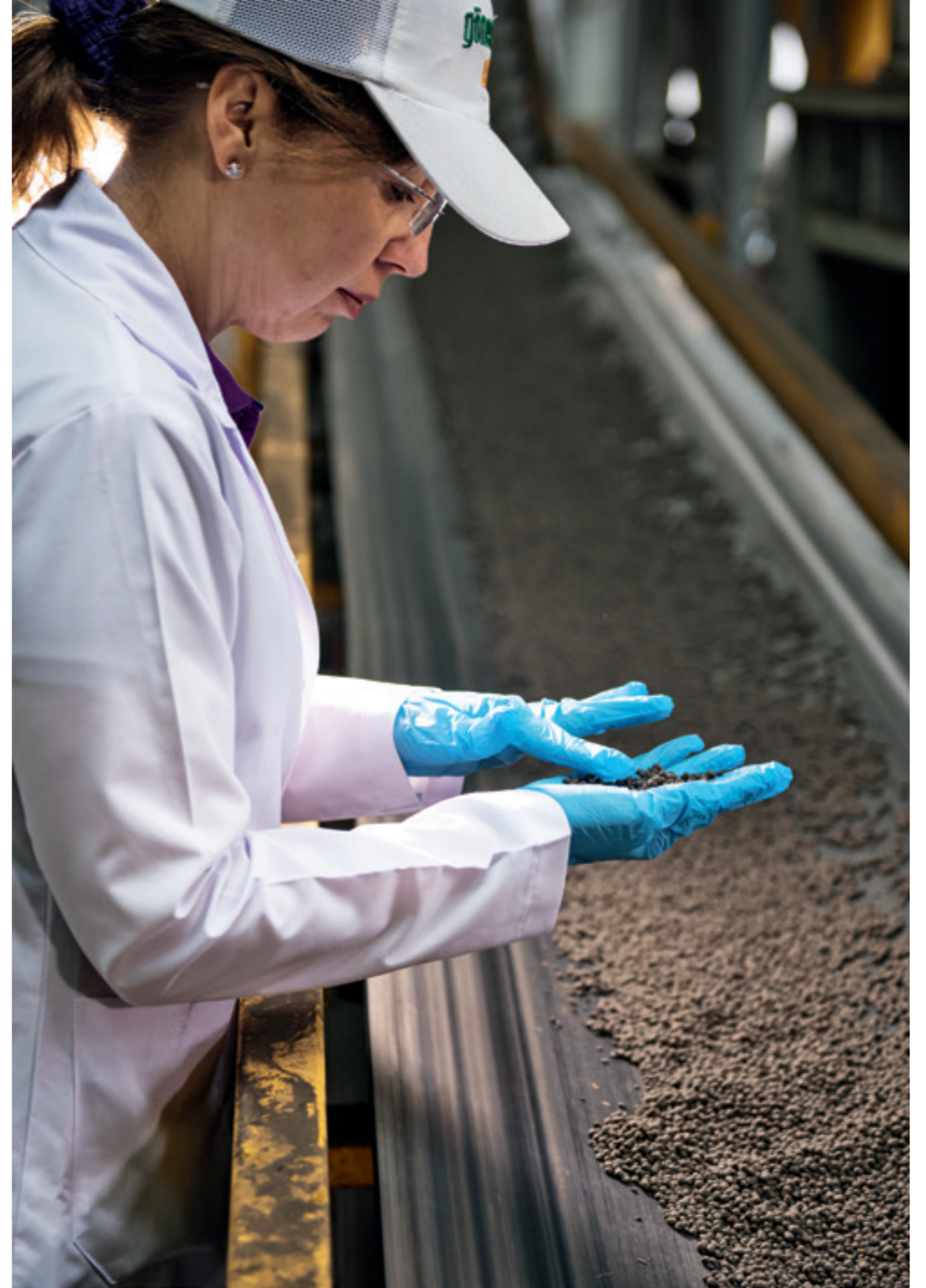
## Satış ve pazarlama faaliyetleri

Toros Tarım'ın uzun yıllardır pazar liderliğini korumasında, üretim gücü ve kalitesi kadar güçlü lojistik altyapısının ve yaygın bayi ağının da önemli rolü bulunmaktadır. Şirket, ürettiği gübrenin ihtiyaç duyulan yere zamanında ve kesintisiz bir şekilde sevk edilebilmesini sağlamak üzere, Türkiye geneline dağılmış toplam 550 bin tonluk depolama kapasitesine sahiptir. Ülkenin en uca köşelerine kadar uzanan geniş bayi ağı ise Toros Tarım'ın en etkin satış kanalıdır. Bu kanalın verimliliğini artırmaya yönelik olarak yeni bayi edinme ve bayi yenileme faaliyetlerine yıl boyunca devam edilmiştir. Sene sonu itibarıyla 729'si bayi ve 472'si yetkili satıcı olmak üzere toplam 1201 adet satış noktası ile faaliyet gösteren Toros Tarım, bu alandaki liderliğini 2019 yılında da sürdürmüştür.

Önceki yıllarda olduğu gibi, 2019 yılında da satışların en önemli kısmı bayiler ve yetkili satıcılar aracılığıyla yapılmıştır. Gübre fiyatlarının düşme eğiliminde olması nedeniyle stok alımlarının ertelenmesine rağmen bayi satışları 2018 yılına göre %19,64 artışla 1,52 milyon ton, toplu satışlar ise %10 artışla 228 bin ton seviyesinde gerçekleşmiştir.

Kurulduğu günden bu yana eğitim ve toprak analizi gibi konularda çiftçiye karşılıksız destek sağlayan Toros Tarım'ın sektörde kalıcı değerler yaratma hedefleri doğrultusunda 2018 yılında devreye aldığı gezici eğitim otobüsü "Toros Çiftçi Akademi" ve gezici teknik ekip projesi yıl boyunca başarılı bir şekilde sürdürülmüştür. Tamamı ziraat mühendislerinden oluşan ekiplerin teknik donanımlı otobüs ve araçlarla Anadolu'nun her bölgesinde köy köy gezerek çiftçilerle bir araya geldiği proje, çiftçiye yönelik bilgilendirme, ürün tanıtımı, yayın paylaşımı ve gübreleme tavsiyesi gibi faaliyetler yoluyla Toros Tarım'ın sahadaki etkinliğini artırmanın yanı sıra sahadan toplanan bilgilerle çiftçi veri tabanını oluşturmayı amaçlamaktadır. Son derece olumlu dönüşlerin alındığı proje kapsamında 2019 yılında toplam 3087 nokta ziyaret edilmiş, 70.000 km'den fazla yol kat edilmiş ve 4996 çiftçi ile bire bir iletişim sağlanmıştır. 2019 yılında 7 adet gezici ekip ile yürütülen çalışmanın kapsamının 2020 yılında genişletilerek ekip sayısının 12'ye yükseltilmesi planlanmaktadır. Çiftçi veri tabanını besleyen bir başka önemli kaynak da Toros Çiftçi uygulaması olup, 2019 sonu itibarıyla uygulama üzerinden 9762 çiftçiye ait 10.724 tarla kayıt altına alınmıştır.

**Toros Tarım, ürünlerini Hindistan'dan Afrika'ya, Romanya'dan Meksika'ya uzanan geniş bir coğrafyada 15 ülkeye ihraç etmiştir.**



Gönen Yenilenebilir Enerji Üretim A.Ş., Balıkesir



Toros Tarım Mersin Üretim Tesisi, Türkiye'de bitki besini alanına yönelik ilk Ar-Ge merkezine evsahipliği yapıyor.





## Klasik Gübreler

**D**eğişken ortama ve sektördeki belirsizliklere rağmen Toros Tarım, yıl boyunca uygulanan esnek iş modeli sayesinde sert pazar koşullarına başarıyla uyum sağlayarak üretim ve satış rekorları kırdığı bir yılı geride bırakmıştır.

Bu başarının elde edilmesinde, tüm süreçlerde verimliliği artırma çalışmalarının önemli bir katkısı olmuştur. Stratejik plan çerçevesinde Ar-Ge'ye verilen önem, ürün yelpazesinin yeni ürün ve formülasyonlarla geliştirilmesi, teknik satış ekipleri yoluyla Anadolu'nun her köşesinde çiftçiyle doğrudan temas kurulması, üretim süreçlerinin yalınlaştırılması, bayi teşkilatının verimliliğinin artırılması ve küresel çapta başarılı organizasyonların örnek alınarak organizasyon yapısının geliştirilmesi gibi adımlar, sistemli olarak Toros Tarım'ın her yıl daha başarılı sonuçlar almasında etkili olmaktadır.

Toros Tarım, 2019 yılında 1.750.913 tonu iç piyasa satış ve 343.305 tonu ihracat olmak üzere, toplam 2.094.218 ton satış gerçekleştirmiştir. Bu sonuçlarla Toros Tarım, bir önceki yıla göre satışlarını %14,14 artırmayı başarmıştır.

İç pazarda artan satışlara ek olarak ihracatta da olumlu bir yıl geçirilmiştir. 2017 ve 2018 yıllarında gübre sektöründe

en fazla ihracat yapan kuruluş olarak İstanbul Kimyevi Madde ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB) tarafından birincilikle ödüllendirilen Toros Tarım, 2019 yılında 343.305 ton gübre ihraç etmiştir.

Coğrafi yayılımını ve ihracatını daha da güçlendirerek bölgesel bir oyuncu olmayı ve aşamalı olarak kendi markasıyla global ayak izini büyütme hedefleyen Toros Tarım, 2019 yılında dünyanın en büyük gübre üreticisi Nutrien'in Romanya'daki satış ve dağıtım operasyonlarını yürüten Agroport Romania S.A. şirketini bünyesine katmıştır. Önemli bir tarım ülkesi olan Romanya'yı Toros'un ikinci büyük pazarı haline getirmeyi amaçlayan bu yatırımın, aynı zamanda şirketin Avrupa pazarına açılma hedefine de katkı sağlaması beklenmektedir.

Toros Tarım, 2019 yılında Hindistan'dan Afrika'ya, Romanya'dan Meksika'ya uzanan geniş bir coğrafyada 15 farklı ülkeye ihracat gerçekleştirmiştir. Ukrayna aldığı pay itibarıyla en çok öne çıkan ihracat pazarı olurken, Toros Tarım ilk organik gübre ihracatını da 2019 yılında gerçekleştirmiştir.

Türkiye'nin en büyük gübre üreticisi olan ve gübre alanında Türkiye'deki toplam kurulu üretim kapasitesinin %38'ine sahip olan Toros Tarım, 2019 yılında da Ceyhan, Mersin ve Samsun

**Toros Tarım, önceki yıla göre %42,8 artış ile 41.100 ton özel gübre satışıyla pazarın öncü oyuncusudur.**

**Ülke genelinde depolama kapasitesi**

**550**  
bin ton

### Toros Tarım Üretim Tesisleri Kapasite Kullanım Oranları

Tesis	Ürün	Kapasite (ton/yıl)	2018 Kapasite Kullanım Oranı (%)	2019 Kapasite Kullanım Oranı (%)
Ceyhan	NPK	660.000	%73	%85
Mersin	CAN 26 (eşlenik tonaj)	660.000	%99	%99
Samsun	NPK / DAP	654.192	%85	%82
Toplam		1.974.192	%86	%89

Gönen Enerji'de %100 yerli ve tümüyle çevre dostu teknolojiler kullanılmaktadır.





fabrikalarında ortalama %89 kapasite kullanımıyla toplam 1.677.730 ton gübre üretimi gerçekleştirmiştir. Üretim miktarı 2018 yılına göre %4,6 oranında, kapasite kullanımı ise %3,5 oranında artış göstermiştir. Doğrudan üretmediği gübre türlerini ithal ederek çiftçilere sunan Toros Tarım, 2019 yılında yurtdışından 561.893 ton gübre tedarik etmiştir.

## Özel Gübreler

**T**oros Tarım, kimyevi gübrenin yanı sıra, üreticilerin giderek daha fazla talep ettiği suda eriyebilen kompoze gübreler ile organik ve organomineral gübrelerde de, pazarın öncü oyuncusudur.

Suda eriyebilir nitelikte bitki besinleri damla ve yağmurlama sulama sistemlerinin kullanıldığı tarım arazilerinde, özellikle de örtü altı yetiştiricilikte tercih edilmektedir. Birim alandan maksimum verim almanın gün geçtikçe daha da önem kazanması ve damla sulama sistemlerinin kullanımının artması nedeniyle özel gübre pazarının dünyada 2028 yılına kadar yıllık %2 büyüme ile 6,4 milyon ton seviyelerine ulaşması beklenmektedir. Örtüaltı yetiştiriciliği bakımından içinde bulunduğu Akdeniz iklim kuşağı ülkeleri arasında önemli bir yere sahip olan Türkiye'de de özel gübre tüketimi artış eğilimi göstermektedir.

2018 yılında döviz kurlarındaki artışa bağlı olarak yaklaşık 200.000 ton seviyesine gerileyen özel gübre tüketiminin 2019 yılında organik ve organomineral gübre pazarının da büyümesi ile birlikte 250.000 ton seviyesinde gerçekleşmesi öngörülmektedir.

Toros Tarım, Türkiye'de öncülüğünü yaptığı özel gübre sektörünün en önemli oyuncularından biridir. 2018 yılında Mersin Tesisi bünyesinde devreye aldığı

yatırımla suda çözünebilir gübrelerin üretimine aynı yıl içerisinde başlayan Toros Tarım, bu alandaki üretim faaliyetlerini geliştirerek sürdürmektedir.

2019 yılında şirketin özel gübre satışları bir önceki yıla göre %42,8 artışla 41.100 tona ulaşmıştır. Toros Tarım, Ar-Ge Merkezi'nde yürütülen geliştirme çalışmaları ile gelecek yıllarda sektördeki etkinliğini daha da artırmayı ve özel gübre portföyünü sıvı organik, sıvı organomineral ve inhibitörlü gübrelerle geliştirmeyi planlamaktadır.

## Organik ve Organomineral Gübreler

**D**eğişen tarım politikalarına bağlı olarak önemli bir potansiyele sahip olan organik ve organomineral gübre pazarı, Toros Tarım'ın büyümeyi hedeflediği alanlardan biridir. Halihazırda yıllık 115 bin ton seviyesinde olan organomineral gübre tüketiminin 2023 yılında 280 bin ton seviyesine, organik gübre tüketiminin ise organomineral gübreyle paralel bir büyüme ile 2023 yılında 135 bin ton seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Organik ve organomineral gübre kullanımının yaygınlaşması, Türkiye'deki tarım topraklarının organik içerik eksikliğinin giderilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle Toros Tarım'ın bu alandaki yatırımları sadece ticari açıdan değil, aynı zamanda ülke tarımının sürdürülebilirliğine bir katkı olarak da değerlendirilmektedir.

İlk organomineral gübre çeşitlerini 2017 yılında pazara sunan Toros Tarım, hem bu alandaki kapasite ve ürün çeşitliliğini artırmak hem de hammadde tedarikini güvence altına almak amacıyla 2019 yılında biyogaz ve organik gübre üreticisi

**Toros Tarım, Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı bütçe ile tarım sektöründe dikkat çeken bir büyüklüğe sahiptir.**



Organik ve organomineral bitki besini, Toros Tarım'ın stratejik öncelikleri arasında.



Sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve sürekli gelişim hedefleri doğrultusunda sergilediği çabalar nedeniyle 2018 yılında Uluslararası Gübre Birliği'nin (IFA) "Protect & Sustain" sertifikasına sahip ilk Türk şirketi olan Toros Tarım, bu başarısına 2019 yılında yeni bir halka daha ekleyerek iş sağlığı ve güvenliği, çevre yönetimi, ürün güvenliği ve enerji verimliliği konularında attığı adımlarla IFA tarafından "Endüstri İyi Uygulama Elçisi" (Industry Stewardship Champion) seçilmiştir.

Gönen Yenilenebilir Enerji Üretim A.Ş.'nin %70'ini satın almıştır. Biyogazdan elektrik, humik asit ve organik gübre üretmek amacıyla Altaca Enerji çatısı altında 2011 yılında Balıkesir Gönen'de kurulan tesiste, yoğun bir Ar-Ge çalışmasının ürünü olan %100 yerli ve tümüyle çevre dostu teknolojiler kullanılmaktadır. 2016 yılında merkezi İngiltere'de bulunan ADBA (Anaerobic Digestion & Bioresources Association) tarafından alanında dünyanın en iyisi seçilen tesis, biyogazdan üretilen elektrik enerjisi ve organik gübrenin sağladığı ekonomik değere ek olarak, 400 ton/gün organik atık bertarafı ile bulunduğu bölgede çevre kirliliğinin giderilmesi konusunda da çok etkin bir role sahiptir.

3,62 MW kurulu elektrik üretim kapasitesine ve yılda 15.000 ton katı organik, 10.000 ton sıvı organik gübre üretim kapasitesine sahip olan tesiste, hisse devrinin tamamlanmasından sonra yapılan ek yatırımlarla organomineral gübre üretim kapasitesi yılda 35.000 tona yükseltilmiştir.

Toros Tarım, organik ve organomineral gübre alanındaki yatırımlarına devam etmeyi stratejik önceliklerinden biri olarak görmektedir. Bu anlayışla, %70 oranında hisselerini devraldığı Gönen Enerji, aynı alanda faaliyet gösteren Altaca Meram Yeşil Enerji Üretim A.Ş.'nin hisselerini almak üzere Aralık 2019'da pay alım sözleşmesi imzalamıştır. Söz konusu anlaşma, Gönen Enerji'nin, Konya'nın Meram ilçesinde yer alan ve sahip olduğu araziler üzerinde 6 MW kurulu güce sahip elektrik üretim tesisi ile yılda 75 bin ton katı organomineral gübre ve 15 bin ton sıvı organik gübre üretim kapasiteli bir tesis kurulması için gerekli lisans ve izinlere sahip olan Altaca Meram Yeşil Enerji Üretim A.Ş.'yi iki aşamalı olarak devralmasını içermektedir.



# Tarımsal Üretim Faaliyetleri

Tarım Grubu içinde doğrudan tarımsal üretim ile tohum, fidan ve fide gibi tarımsal girdilerin üretim faaliyetleri, çatı şirketi olan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. altında yürütülmektedir. 2017 yılı Ağustos ayında kurulan Tekfen Tarım, 2018'de yatırım odaklı bir strateji izledikten sonra 2019 yılında kurumsallaşma hamlelerine ağırlık vermiş ve yapılanmasını büyük ölçüde tamamlamıştır.

**H**enüz iki yıllık bir geçmişi olan Tekfen Tarım, kurumsallaşma ve yatırım hedeflerini yerine getirmiş, özellikle ihracat alanında attığı adımlarla müşteri portföyünü ve ihracat tonajını genişletmiştir.

Bu çerçevede, 2018'de %90 hissesi satın alınarak Tekfen Tarım bünyesine katılan Alanar Meyve ve Gıda Üretim Pazarlama A.Ş.'nin kalan hisseleri de Mayıs 2019'da satın alınmış, böylece sert çekirdekli meyve grubunda yurt çapında önemli bir



üretici ve ihracatçı olan Alanar Meyve'nin hisselerinin tamamı Tekfen Tarım'a geçmiştir. Bununla birlikte, yine geçtiğimiz sene şirket bünyesine katılan Alara Fidan da Alanar Meyve adı altında birleştirilerek daha sade bir yapıya gidilmiştir.

Diğer taraftan bir Toros Tarım iştiraki olan Hishtil-Toros Fidecilik San. ve Tic. A.Ş. (HTF), iştiğal alanı itibarıyla Ağustos 2019'da Tekfen Tarım bünyesine geçmiştir. Böylece Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu bünyesinde, bitki besini üretimi ve Ar-Ge faaliyetlerinin Toros Tarım altında, bitkisel üretim ve Ar-Ge faaliyetlerinin ise Tekfen Tarım altında toplandığı daha konsolide bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

## Meyve Yetiştiriciliği ve İhracatı

**A**ğırlıklı olarak kiraz, Bursa siyah inciri, nar, kayısı, Japon eriği, Trabzon hurması ve kestane alanlarında faaliyet gösteren Alanar Meyve, Türkiye'nin en önemli meyve üreticilerinden ve ihracatçılarından biridir.

Alanar Meyve, 2019 yılında 1700 tonu kendi meyve bahçelerinden ve 9000 tonu

Tekfen Tarım'ın Adana Agripark yerleşkesinde, Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliği kaynak olarak kullanılarak hastalıklardan arı, kaliteli tohumluk ve fidan üretimi yapılmaktadır.







diğer üreticilerden tedarik edilmek suretiyle, toplam 10.700 ton yaş meyve satışı gerçekleştirmiştir. Söz konusu satışların %75'ini yurtdışına, %25'ini ise iç pazara yapan şirket, 2019 yılında 31 ülkede 55 farklı müşteriye ulaşmıştır. Almanya başta olmak üzere Avrupa ülkeleri, toplam ihracat içinde en önemli paya sahip olmuştur. Alanar Meyve, 2019 yılında Avrupa'daki üç ana markete yaptığı satışlarını %17 artırmıştır.

Alanar Meyve, iki önemli ihracat kaleminden biri olan Bursa siyah incirinde %8,9, kirazda ise %5,5 pazar payına sahip olmuştur. Önceki üç yıl boyunca siyah incir ihracatında Türkiye birincisi olan şirket, 2019 yılında ikinci sırada yer almıştır. Alanar Meyve, 1400 dekar bahçe yatırımıyla aynı zamanda Türkiye'nin en büyük Bursa siyah inciri üreticisidir. Bursa siyah inciri arzını 365 güne yaymak için Peru ve Meksika gibi ülkelerdeki meyve üreticileri ile işbirliği imkânlarını araştıran şirket, 2020 yılında hayata geçirilmek üzere ön anlaşmalar imzalamıştır.

Alanar Meyve'nin gerek tonaj gerekse satış geliri olarak en büyük ihracat kalemi olan kirazda ise, dış pazarların geliştirilmesine yönelik hareketli bir yıl geride bırakılmıştır. 2019 yılında, Brüksel merkezli Uluslararası Tat Enstitüsü (International Taste Institute) tarafından 2 altın yıldız lezzet sertifikasına layık görülen Alanar kirazları, esas olarak Avrupa, Ortadoğu, Asya, Uzakdoğu ve Amerika'nın seçkin marketlerinde ve sınırlı miktarda iç pazarda satılmaktadır. Büyük bir potansiyele sahip olan Çin ve Güney Kore, kiraz satışlarında Alanar'ın hedef pazarları konumundadır. Çin'in Türkiye'ye uyguladığı soğuk karantina prosedürüne tabi olan ve bu nedenle rakip ülkelerle rekabet etmekte zorlanan Türk kirazı, Tekfen Tarım'ın yoğun çabalarıyla ilk kez 2019 yılında soğuk işlem görmeden Çin'e girme hakkını elde etmiştir. Çin'e kiraz ihraç etme iznine sahip 8 tescilli Türk şirkettinden biri olan Alanar'ın gönderdiği ilk kirazlar, Temmuz ayı

itibarıyla Şangay pazarında satışa sunulmuştur. Alanar Meyve, yine önemli bir potansiyele sahip olan Güney Kore pazarına girmek için de 2019 yılında karantina protokolünü imzalamış ve böylece ülkeye kiraz satma hakkını elde eden ilk ve tek Türk şirketi olmuştur.

Alanar Meyve, 2019 yılı boyunca bahçe yatırımlarını sürdürmüş ve 2018 yılında 4700 dekar olan arazi büyüklüğünü 6700 dekara yükseltmiştir. Bahçe büyüklüğünü ilk etapta 10 bin dekara, toplam meyve üretimini ise en az 6 farklı üründe 20 bin tona yükseltmeyi hedefleyen Alanar Meyve, Türkiye'nin bu alandaki en büyük kuruluşu ve ihracatçısı olmayı hedeflemektedir.

## Teknotarım ve Tarla Tohumu Faaliyetleri

**T**ürkiye'nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biri olan Adana'daki Tekfen Tarım Agripark yerleşkesi, Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak kullanarak hastalıklardan arı, kaliteli tohumluk ve fidan üretimi yapmaktadır.

2018 yılında T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Ar-Ge merkezi olarak yetkilendirilen merkezde, 25'i aşkın türde patates tohumluğunun yanı sıra erik, kiraz ve muz fidanı üretim ve ihracatı gerçekleştirilmektedir. Özellikle endemik ürünler konusunda özel çalışmalar yürütülen merkezde, Türkiye'ye has bir lezzet olan Anamur muzunun tekrar sağlıklı koşullarda çoğaltılmasına yönelik projeler yürütülmektedir.

Alanar Meyve, Türkiye'nin en büyük Bursa siyah inciri üreticisidir.



Alanar Meyve, meyve yetiştiriliciliğinde, Türkiye'nin en büyük kuruluşu ve ihracatçısı olmayı hedeflemektedir.



**Tekfen Tarım, 2019 yılında gelirinin %8,5'ini araştırma ve ürün geliştirme projelerine ayırmıştır.**

Adana ili sınırları içerisinde bitkisel üretim ve ıslah alanında tescil edilmiş ilk ve tek Ar-Ge merkezi olan Agripark'ta ayrıca Türk halkının temel gıda maddesi olan ve un, makarna, bisküvi, bulgur, irmik gibi birçok ihraç ürünü için girdi teşkil eden buğdaya yönelik özel çalışmalar sürdürülmektedir. Merkezde, tarihsel olarak buğdayın ana vatanı olan Anadolu'nun zengin gen kaynakları kullanılarak verimli ve yüksek kaliteli makarnalık ve bisküvilik buğday ıslahı yapılmakta ve Türk tarımının geleceğine yönelik faaliyetler yürütülmektedir.

Agripark, yapılan yatırım miktarı, uzman personel sayısı ve bütçe itibarıyla ülkemizin en önemli tarımsal Ar-Ge merkezleri arasında yer almaktadır. Gelişmiş ülkelerde Ar-Ge çalışmalarına GSYİH'dan ayrılan pay %3'e ulaşırken, Türkiye'de bu oran %1,16 düzeyindedir. Tekfen Tarım, 2019 yılında gelirlerinin %8,5'ini araştırma ve ürün geliştirme projelerine ayırarak Türkiye'deki tüm Ar-Ge merkezleri arasında ön sıralarda yer almıştır. 2020 yılında Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan payın %9,5'e yükseltilmesi planlanmaktadır.

Toplam 17 ziraat mühendisinin görev yaptığı Agripark'ta 2019 yılında toplam 11 adet Ar-Ge projesi yürütülmüştür. Bu kapsamda Sabancı Üniversitesi-SUNUM, Akdeniz Üniversitesi TTO, Çukurova Üniversitesi ve TAGEM (Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü) ile birlikte yürütülen projelerin yanı sıra uluslararası iş birliklerine devam edilmiştir. Bunlar arasında, yeni arpa çeşitlerinin ıslahı ve Akdeniz'deki yeni ekolojik bölgelere adaptasyonu amacıyla 2018 yılında Akdeniz Bölgesi Araştırma ve İnovasyon Ortaklığı (PRIMA) tarafından başlatılan GENDIBAR projesi öne çıkmaktadır. Tekfen Tarım, 7 farklı ülkeden 8 farklı kuruluş ile 36 ay sürecek olan projeye kabul edilen tek ticari katılımcıdır.

Diğer taraftan Tekfen Ventures'ın yatırım portföyünde yer alan girişimlerden Tropic Biosciences ile sürdürülen işbirliği 2019 yılında da gelişerek devam etmiştir. Dünyada çok önemli bir besin maddesi olan ama çeşitli hastalık tehditleri ile karşı



2019 yılında Alanar kirazları, Brüksel merkezli Uluslararası Tat Enstitüsü (International Taste Institute) tarafından 2 altın yıldız lezzet sertifikasına layık görülmüştür.





karşıya olan muzun besin değerini ve verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar sürdüren Tropic Biosciences, başlangıç materyali olan erkek muz çiçeğini Tekfen Tarım'dan temin etmektedir. Bu işbirliğinin geliştirilerek, personel değişiminden uluslararası ortak projeler yapılmasına uzanan bir yelpazede farklı projelerle desteklenmesi yönünde her iki taraf arasındaki görüşmeler sürmektedir.

Agripark'ta yürütülen doku kültürü faaliyetlerinin temelini, hastalıklar nedeniyle büyük verim kayıplarının yaşandığı patates tohumluğu oluşturmaktadır. 2019 yılında 4144 ton yüksek kademe tohumluk patates üretimi gerçekleştiren Tekfen Tarım, 16.564 ton tohumluk patatesin ithal edildiği Türkiye pazarında %25'lik paya sahiptir. Bu oranın yapılan yatırımlarla gelecek senelerde daha da artması öngörülmektedir.

Yetiştirilen yüksek kademe patates tohumları, tarla üretimini takiben özel ahşap kasalarda ve tamamen bilgisayar kontrollü havalandırma ve soğutma

şartlarında muhafaza edilmek üzere Nevşehir'de bulunan 5600 metrekare büyüklüğündeki yeraltı deposuna taşınmaktadır. Toplam 7000 ton patates tohumu saklama kapasitesine sahip olan bu modern tesis, Türkiye'nin en düşük fire oranıyla faaliyet gösteren patates tohum deposudur.

Agripark, mavi sertifikalı muz fidanı üretiminde de Türkiye'de ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Tekfen Tarım, 2019 yılında üretilen 450 bin muz fidanı ile %32 pazar payına sahip olmuştur. Şirket ayrıca, sertifikalı yazlık ekmeklik buğday tohumu üretiminde %16,3 pazar payı ile pazarın önemli oyuncularından biridir. Sözleşmeli buğday tohumu üretim alanı itibarıyla Tekfen Tarım, 68 bin dekarla Türkiye'deki toplam ekmeklik buğday tohumu üretim alanının %6,4'ünü kapsamaktadır.

Agripark'ta milli ve mekanik hasada uygun susam çeşidinin adaptasyonuna yönelik olarak 2018 yılında başlatılan Ar-Ge projesinin tescil aşaması 2019 yılında tamamlanmış ve ikinci yıl üretimi

# %25

**4144 ton yüksek kademe tohumluk patates üretimi ile Tekfen Tarım, Türkiye pazarında %25'lik paya sahiptir.**

Tekfen Tarım markalı muz üretiminin, gelecek yıllarda 5 bin tona yükseltilmesi hedeflenmektedir.







gerçekleştirilmiştir. Hasat sırasında yoğun işgücü gereksinimini ortadan kaldırmaya yönelik proje ile Tekfen Tarım'ın, büyük oranda ithalata dayalı olan susam pazarında da yıllar içinde önemli bir oyuncu haline gelmesi beklenmektedir.

## Muz ve Patates Üretimi

**T**ekfen Tarım, çiftçilere temin ettiği mavi sertifikalı muz fidanını kendi üretimi için kullanmak amacıyla geçtiğimiz yıllarda Antalya Çandır'da 17 dekarlık serada başlattığı deneme çalışmalarını 2020 yılında 80 dekarlık alanda sürdürecektir.

Tekfen Tarım markasıyla gerçekleştirilen ve halihazırda 100 ton civarında olan muz üretiminin gelecek yıllarda 5000 tona yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda sera ekim alanlarının da yeni yatırımlarla kademeli olarak 700 dekara çıkarılması planlanmaktadır.

Benzer şekilde Agripark'ta üretilen yüksek kademe patates tohumlarının Tekfen Tarım markasıyla üretilmesine yönelik olarak 2019 yılında çalışmalara başlanmış ve kurumsal çiftçilik kapsamında Karaman'da 2500 dekarlık alanda ilk üretim gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyet alanının da gelecek yıllarda geliştirilerek ekim alanının 10 bin dekara yükseltilmesi hedeflenmektedir.

## Fidecilik

**T**ekfen Tarım, fidecilik alanındaki faaliyetlerini, bu sektörün önemli markalarından biri olan Hishtil-Toros Fidecilik (HTF) yoluyla sürdürmektedir.

Üretimini Antalya'daki 50 dönüm ve Adana'daki 26 dönüm büyüklüğündeki teknolojik donanımlı seralarda sürdüren HTF, fidelerin kaliteli ve sağlıklı olmasını sağlamak amacıyla GSPP (Good Seeds and Plants Practices / İyi Tohum ve Fide Uygulamaları) standartlarını kullanmaktadır.

Son yıllarda sunduğu avantajlar nedeniyle çiftçiler tarafından gün geçtikçe daha fazla benimsenen ve özellikle örtü altı yetiştiriciliğinde artık standart haline gelen hazır fide kullanımı, Türkiye'deki yıllık fide üretiminin 4,5 milyar adet seviyesine ulaşmasını sağlamıştır. Diğer taraftan pazardaki büyüme, üretici sayısının da hızla artarak pazarda yoğun bir rekabet ve çok farklı fiyatlar oluşmasına yol açmıştır. Sektörün en köklü kuruluşlarından biri olan ve kalitesinden taviz vermeyen HTF, kendisini bu fiyat rekabetinin dışında tutmayı başarmakla birlikte 2019 yılında tarımda gözlemlenen daralmadan olumsuz etkilenmiştir.

HTF, 2019 yılında her iki tesisinde 23,4 milyon adet aşı ve 107,3 milyon adet düz fide olmak üzere toplam 130,7 milyon adet fide üretimi gerçekleştirmiştir.

*Bir Toros Tarım iştiraki olan Hishtil-Toros Fidecilik, iştirak alanı itibarıyla 2019'da Tekfen Tarım bünyesine geçmiştir.*

Hishtil-Toros Fidecilik, üretim sürecinde, İyi Tohum ve Fide Uygulamaları standartlarını kullanmaktadır.





Torosport Samsun Terminali



# Limancılık ve Serbest Bölge Faaliyetleri

Toros Tarım'ın gübre dışı faaliyetleri, Ceyhan ve Samsun Üretim Tesisleri'nin bünyesindeki iki terminalde sunduğu limancılık hizmetleri ve 4,5 milyon metrekarelik alanıyla dünyanın sayılı büyük serbest bölgelerinden biri olan TAYSEB'in işletmeciliğinden oluşmaktadır.

## Limancılık

**2018 yılının ikinci yarısında Türkiye ekonomisindeki küçülmenin etkisiyle büyük daralma yaşayan limancılık sektörü, 2019 yılında ekonomide yaşanan kısmi toparlanmanın etkisiyle sınırlı bir büyüme göstermiş ve Türkiye limanlarında elleçlenen yük miktarı yaklaşık %5 oranında artmıştır. 2018 yılında fiili olarak elleçlenen 460,1 milyon tona karşın Türkiye limanlarında 2019 yılında elleçlenen yük miktarının 483 milyon tona yaklaşacağı öngörülmektedir.**

Toros Tarım çatısı altında faaliyet gösteren ve ağırlıklı olarak ithalata hizmet veren Torosport Ceyhan ve Torosport Samsun Terminallerinde, Toros'un kendi gübre yükleri dışında üçüncü şahıslara verilen limancılık hizmetleri açısından durağan bir yıl yaşanmıştır. İthalattaki ticaret hacminin yatay seyretmesi ve özellikle İskenderun Körfezi'nde yer alan limanlardaki ithalat ve transit yük hareketliliğinin azalmasına bağlı olarak Torosport terminalleri 2019 yılında bütçe hedefinin tonaj bazında %75'ini, ABD doları bazındaki ciro hedefinin ise %68'ini gerçekleştirebilmiştir. 2019 yılında Torosport'un her iki terminalinin toplamında elleçlenen yük miktarı 2018 yılına göre %7 düşükle 4,5 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Akaryakıt ve petrol

ürünleri hariç olmak üzere elleçlenen dökme katı ve sıvı yükler ile genel kargo yüklerin toplamı 4,4 milyon ton olup, önceki yıla göre %5 oranında artış göstermiştir.

Toros terminallerinde üçüncü şahıslara verilen limancılık hizmeti dışında Toros'un kendi yükleri de elleçlenmekte olup, 2019 yılında Ceyhan'da yaklaşık 643 bin ton, Samsun'da ise yaklaşık 1,45 milyon ton olmak üzere toplamda 2,1 milyon ton yük elleçlenmiştir.

### Torosport Ceyhan Terminali

Toros Tarım'ın 1981 yılında kendi lojistik ihtiyaçlarına yönelik olarak Ceyhan fabrikası bünyesinde inşa ettiği iskele 1990'lı yıllarda yapılan ilave yatırımlarla daha da geliştirilerek üçüncü şahıslara da hizmet vermeye başlamış, böylece grup içerisinde yeni bir faaliyet alanının ortaya çıkması sağlanmıştır. Toplam elleçleme kapasitesi dikkate alındığında Torosport Ceyhan Terminali, İskenderun Körfezi'nde yer alan limanlar arasında önemli bir dökme yük ve genel kargo limanı konumuna gelmiştir.

Torosport Ceyhan Terminali, birbirinden bağımsız iki iskele üzerinde 1'i RO-RO iskelesi olmak üzere 8 ayrı yanaşma platformundan oluşmaktadır. Terminalden 110.000 DWT'a kadar sıvı yük taşıyan tankerler ile dökme katı ve genel kargo yükleri taşıyan gemiler yararlanabilmektedir. Her türlü genel

4,5  
milyon ton

2019 yılında Torosport'un her iki terminalinin toplamında 4,5 milyon ton yük elleçlenmiştir.

Torosport Ceyhan ve Samsun Terminaleri, ağırlıklı olarak ithalata yönelik hizmet vermektedir.





kargodan proje yüklerine, petrol ürünlerinden sıvı kimyasallara, dökme tahıldan hububat ve yem hammaddelerine, kömürden petrokoka, klinkerden çeşitli endüstriyel cevher, mineral ve madencilik ürünlerine kadar, pek çok farklı ürün grubunda tahliye, yükleme ve depolama hizmetleri sunan limanda, Toros Gemi Acenteliği şirketi aracılığıyla gemilere dolfin, acentelik, çöp alımı, katı-sıvı atık alımı ve su ikmali gibi ihtiyaçlara yönelik hizmetler de verilmektedir. Mevzuat değişikliği ve ilgili bakanlığın yayınladığı yönetmelik çerçevesinde, Toros Tarım tarafından 1996 yılından bu yana Torosport Ceyhan Terminali de dahil olmak üzere Botaş Liman Başkanlığı sınırları içerisinde yer alan tüm limanlara verilen palamar, römorkör ve kılavuzluk hizmetleri 2019 yılı Temmuz ayı itibarıyla sonlandırılmıştır.

Torosport Ceyhan'ın ana yük gruplarından tahıl ve yem hammaddelerinde, İskenderun Körfezi'nde depoculuk ve antreproculuk faaliyetlerinin hızlı gelişmesi ve yeni açılan limanlar nedeniyle 2019 yılında bölgedeki limanlarda rekor elleçleme miktarlarına ulaşılmıştır. Torosport Ceyhan Terminali, yoğun rekabete sahne olan tahıl ve yem hammaddeleri yük grubunda 2019 bütçe hedefine göre tonajda %91 oranında bir gerçekleştirme sağlamıştır. Yine tonajı önemli ölçüde düşen ve yoğun rekabete sahne olan taş ve cevher kategorisinde ise hedeflenen tonajlara ulaşamamıştır. Kömürde ise ilgili üretim sektörlerindeki daralma nedeniyle yurtdışından ithal edilen kömür miktarı önemli ölçüde azalmış, bu gelişme paralelinde Torosport Ceyhan'ın elleçlediği kömür tonajı 2019 yılı bütçe hedeflerine göre %80 oranında gerçekleşmiştir.

Akaryakıt ve petrol ürünlerinde ise, Irak bağlantılı transit faaliyetler büyük oranda siyasi ve jeopolitik gerginlikler nedeniyle durma noktasına gelmiş, elleçleme miktarları beklentilerin hayli altında kalmıştır. Bu gelişmeler sonucunda kiralanan kapasite %79 oranında azalmış

ve depolama tanklarının 2019 yılındaki doluluk oranı 2018 yılı gerçekleşmesi olan %42'den %9'a gerilemiştir.

2019 yılında Torosport Ceyhan Terminali'nde bütçe hedeflerine göre tonajda %75, ABD doları bazında ciroda ise %68 oranında gerçekleştirme sağlanmıştır.

Torosport Ceyhan Terminali'nin bölgede gündün güne artan rekabet karşısında konumunu güçlendirmesi ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmesi amacıyla çeşitli yatırım projeleri planlanmakta olup, terminalin sahip olduğu kapasite ve yetkinliklerin artırılması hedeflenmektedir. Ceyhan'da 40 bin dönüme yakın alanda başta kimya ve petrokimya sektörlerine yönelik olarak kurulması planlanan yeni sanayi ve endüstri bölgelerinin gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılayacak olan yeni liman yatırımlarıyla birlikte Torosport Ceyhan Terminali'nin bölgedeki öncü rolünün güçlendirilmesi ve pazar payının artırılması da hedeflenmektedir.

### Torosport Samsun Terminali

Toros Tarım'ın terminalcilik faaliyetlerini yürüttüğü ikinci tesis olan Torosport Samsun Terminali de, Torosport Ceyhan gibi hem dökme katı yük hem de sıvı kimyasal ürünlerin boşaltılmasına uygun bir yapıya sahiptir. Bünyesinde iki ayrı yanaşma platformu bulunan Torosport Samsun Terminali günde 14.000 ton dökme katı yük elleçleme kapasitesine sahiptir. Toros Gemi Acenteliği şirketi aracılığıyla gemilerin dolfin, acentelik, çöp alımı, katı-sıvı atık alımı ve su ikmali gibi ihtiyaçları da karşılanmaktadır. Mevzuat değişikliği ve ilgili bakanlığın yayınladığı yönetmelik çerçevesinde, Toros Tarım tarafından 2005 yılından bu yana Torosport Samsun Terminali de dahil olmak üzere Samsun Liman Başkanlığı sınırları içerisinde yer alan tüm limanlara verilen palamar, römorkör ve kılavuzluk hizmetleri 2019 yılı Ağustos ayı itibarıyla sonlandırılmıştır.

Maksimum büyüklüğü 55.000 DWT olan gemilerin yanaşabildiği iskelede ayrıca sıvı kimyasal ürünlerin yükleme ve boşaltmasını yapmaya uygun boru hatları da mevcuttur. Karadeniz'in ve liman hinterlandında kalan bölgelerin limancılık faaliyetleri içindeki payının küçüklüğüne bağlı olarak günümüzde sınırlı bir kapasiteyle çalışan Torosport Samsun Terminali, Türkiye'nin diğer Karadeniz ülkeleriyle artması beklenen ticaret hacmi paralelinde gelecek için önemli bir potansiyele sahip bulunmaktadır.

2019 yılında Torosport Samsun Terminali'nde bütçe hedeflerine göre tonajda %72, ABD doları bazındaki ciroda ise %68 oranında bir gerçekleştirme sağlanmıştır.

## Serbest Bölge İşletmeciliği

**Toros Tarım'ın Ceyhan'daki üretim tesisinin ve Torosport Ceyhan Terminali'nin bulunduğu bölgede hizmet veren Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, altyapısı tamamlanmış 4 milyon 635 bin metrekarelik alanıyla Türkiye'nin en büyük serbest bölgelerinden biridir. Ülkemizde sanayi kuruluşlarına yönelik ilk serbest bölge olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, hissesinin %100'ünün Toros'a ait olduğu Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş. (TAYSEB) tarafından işletilmektedir.**

İskenderun Körfezi'ndeki elverişli konumu ve sahip olduğu ulaşım imkânlarıyla serbest bölge teşviklerinden yararlanmak isteyen sanayi kuruluşlarına lojistik ve stratejik bakımdan önemli avantajlar sunulmaktadır. Aynı zamanda Torosport Ceyhan Terminali yoluyla serbest bölgede faaliyette olan yatırımcılara limancılık hizmetleri de verilmektedir.

Özellikle son yıllarda petrokimya ve kimya sektörlerine yönelik çalışmaların hız kazandığı, yine gemi ve mega yat inşa

sektörlerinin de ilgi odağında olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi bu sektörlerin tercih ettiği bir yatırım ve üretim bölgesi haline gelmektedir. Serbest bölgede 2019 sonu itibarıyla doluluk oranı %24 olup, 2 yabancı firmanın daha katılımıyla yatırımcı sayısı 27'ye ulaşmıştır.

Türkiye'de faaliyette olan 18 serbest bölgede 2018 yılında gerçekleşen yaklaşık 21 milyar ABD doları tutarındaki ticaret hacmi, 2019 yılında Türkiye ekonomisindeki durgunluğa paralel olarak %4 düşüşle 19,6 milyar ABD dolarına gerilemiştir. TAYSEB tarafından işletilen Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nde de benzer bir eğilimle 2018 yılında yaklaşık 1,2 milyar ABD doları olan ticaret hacmi 2019 yılında %3 oranında daralmış ve 1,16 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. TAYSEB'in kurucu ortağı ve yaklaşık %10 hissedarı olduğu diğer serbest bölgelerden Mersin'de 2019 yılında ticaret hacmi 2018 yılında gerçekleşen yaklaşık 3 milyar ABD dolarından 2,8 milyar ABD dolarına gerilemiş, Antalya'da ise özellikle mega yat üretimi ve ihracatı nedeniyle 2018 yılında gerçekleşen 668,5 milyon ABD doları olan ticaret hacmi 778 milyon ABD dolarına yükselmiştir. Türkiye'deki 18 serbest bölge arasında ticaret hacmi açısından Mersin 2'nci, Adana Yumurtalık 7'nci, Antalya ise 9'uncu sırada yer almaktadır.

2018 yılında Toros Tarım ile Ticaret Bakanlığı arasında varılan anlaşma ile Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin 2020 yılında sona erecek olan işletme süresi 2030 yılına kadar uzatılmıştır. Bu süre içinde Ticaret Bakanlığı'nın talep ettiği yatırımların yanı sıra serbest bölge kullanıcılarının enerji maliyetlerini düşürmeye ve bölgeye doğalgaz getirmeye yönelik yatırımlar da başlamıştır. Aynı kapsamda serbest bölgenin daha modern bir yapıya kavuşturulması amacıyla ve ileride oluşacak ihtiyaçlar da düşünülerek idari ve servis binaları, yemekhane, revir, itfaiye binası ve modern otomasyon ve bilgi sistemleri yatırımlarının proje ve planlama çalışmaları büyük oranda tamamlanmıştır.

**TAYSEB'de 2019 sonu itibarıyla, 2 yabancı firmanın daha katılımıyla yatırımcı sayısı 27'ye ulaşmıştır.**



Tekfen Tower, 2019 yılında pazardaki olumsuz koşullara rağmen kiralamalarda yıl sonunda %100 doluluk oranıyla bir kez daha güven tazelemiştir.





# Tekfen Ventures

Tekfen Ventures, girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla erken aşama teknoloji şirketlerine yatırım yapan bir kurumsal risk sermayesi grubudur. 2016 yılında kurulan şirket, ağırlıklı olarak Tekfen'in faaliyet gösterdiği sektörlerdeki inovatif girişimleri yakından takip etmekte ve gelecek vaat eden girişimlerin pazardaki konumlarını, iş modellerini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır.

**B**u kapsamda, tarım, imalat, inşaat, gayrimenkul ve kentsel teknolojiler, Tekfen Ventures'ın öncelikli yatırım alanlarını oluşturmaktadır.

Tekfen Ventures, tarım, inşaat ve imalat başta olmak üzere Grup şirketleriyle potansiyel gelişim alanlarını da değerlendirmekte ve bu alanlardaki yenilikçi teknolojilere yaptığı yatırımlarla Grup şirketlerine rekabet avantajı yaratmayı hedeflemektedir. Diğer taraftan, adını "teknoloji" ve "fen" sözcüklerinden alan ve tarihi boyunca faaliyet gösterdiği her alanda teknolojinin üstünlüğünü ve yenilikçi yaklaşımları benimseyen Tekfen, sahip olduğu deneyim ve bilgi birikimini yatırım yaptığı genç girişimlere aktararak onların gelişimine destek olmaktadır.

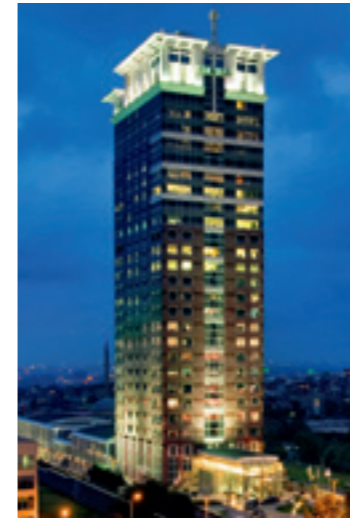
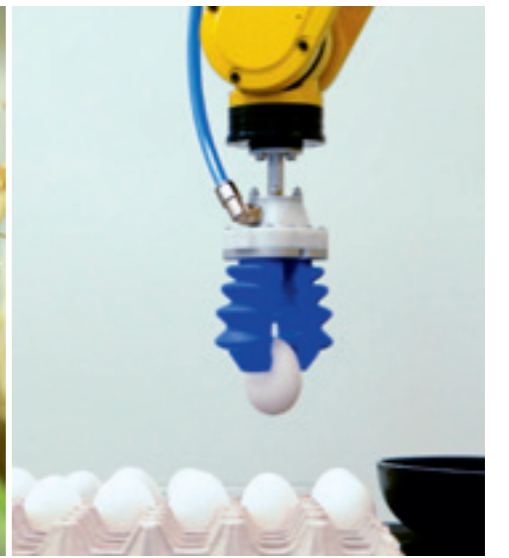
Tekfen'in güçlü olduğu tarım, tarımsal sanayi ve inşaat işkollarının henüz dijital dönüşümün başındaki sektörler olması, Tekfen Ventures için geniş bir hareket alanı yaratmakta ve onu diğer girişim sermayesi

kuruluşlarından farklılaştırmaktadır. Söz konusu sektörler küresel GSYİH içinde önemli bir paya sahip olmakla birlikte, küresel Ar-Ge harcamalarının çok daha küçük bir yüzdesini temsil etmektedir. Tekfen Ventures portföy şirketleri, bu alanlarda geliştirdikleri inovatif çözümlerle bilim, robotik ve teknolojinin sınırlarını zorlamakta ve geleneksel olarak nitelendirilebilecek sektörlerde fark yaratmaktadır. Özellikle tarım, tüm dünyada inovasyon ivmesinin yükseldiği bir alan olarak teknoloji kullanımına yönelik geniş fırsatlar sunmaktadır.

Tekfen Ventures, sadece grup şirketlerinin faaliyet alanlarıyla sınırlı kalmayıp, gelecek vaat eden 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 bir ekibe sahip ve yüksek teknoloji kullanan şirketlere yatırım yapmaktadır.

**Tarım, tüm dünyada inovasyon ivmesinin yükseldiği bir alan olarak teknoloji kullanımına yönelik geniş fırsatlar sunmaktadır.**

Günümüzde teknoloji ve inovasyon, eğitimden tarıma, bina yönetiminden imalata, inşaatın siber güvenliğe kadar tüm sektörlerde verimlilik için kilit rol oynuyor.





## Yatırımlar

**T**ekfen Ventures, kuruluşunun üçüncü yılı olan 2019'da yatırımları arasına gelecek vaat eden 3 yeni şirket daha katarak, odaklandığı sektörlerdeki girişim sayısını 10'a yükseltmiştir.

### Arcbyt

Tüm jeolojik yapılarda ve her çapta çalışabilen dünyanın ilk plazma tünel açma robotunu geliştiren Arcbyt, son derece yavaş olan ve yıpranmalar nedeniyle çok fazla bakım/onarım gerektiren geleneksel döner sistemlerin yerine plazma teknolojisini kullanarak önemli zaman ve maliyet avantajı sağlamaktadır. Geleneksel sistemlerde doğrudan toprakla temas eden kesici kafaların değiştirilme ihtiyacına karşılık, plazma delme teknolojisinde herhangi bir mekanik temas olmadığı için aşınma ve yıpranma sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca daha yüksek enerji verimliliğine sahip olan plazma teknolojisi, kesintisiz çalışma olanağı sağlaması, toprak ve taşların daha kolay bir şekilde tahliye edilebilmesi ve delgi çapının sabit tutulabilmesi gibi avantajlara da sahiptir. Arcbyt tarafından geliştirilen teknoloji, Tekfen Ventures'ın gelişen bir dünyanın inşasına yardımcı olan temel teknolojilere yatırım yapma misyonu ile tamamen örtüşmektedir.

### Claroty

Dijital dönüşümle birlikte hayatımıza giren siber güvenlik kavramı, 12 trilyon dolara ulaşabileceği hesaplanan maliyetlerle küresel ekonominin karşısındaki en büyük risk kabul edilmektedir. Siber saldırıların sayısı ve karmaşıklığı günden güne dramatik bir şekilde artmaktadır. Claroty, ekonomi üzerinde büyük risk oluşturan bu gibi olasılıklara karşı tehdit ve güvenlik açığı takibi sağlayan lider bir endüstriyel siber güvenlik geliştiricisidir. Şirket, özellikle enerji santralleri, petrol, gaz ve kimyasal üretim tesisleri gibi sanayi kuruluşlarına

yönelik güvenlik tehditlerini tespit etmek, önlemek ve yönetmek için çözümler geliştirmektedir. Şirketin geliştirdiği siber güvenlik platformu, müşterilere operasyonel esneklikten ödün vermeden ağa bağlı kontrol sistemlerinin sunduğu avantajlardan yararlanabilmelerini sağlamaktadır. Claroty, 2019 yılında ekibini önemli ölçüde geliştirmiş ve dünyanın en büyük hacker konferansı olarak tanımlanan DEF CON'da 100 takımı geride bırakarak en yüksek ödül olan Siyah Rozet'in sahibi olmuştur.

### Latch

Mülk sahipleri, binalarını modernize etmenin, sakinlerinin günlük yaşamlarını basitleştirmenin ve bina operasyonlarını optimize etmenin bir yolu olarak akıllı bina teknolojilerine giderek daha fazla yönelmektedir. Binaya ve bina içindeki her erişim noktasına giriş-çıkışları tek bir platformdan yönetme olanağı veren Latch, bina sakinlerine ve mülk yöneticilerine daha önce hiç olmadığı kadar esneklik, rahatlık ve güvenlik sağlayan entegre akıllı bir erişim çözümü sunmaktadır. Latch ile bina sakinleri bir akıllı telefon, anahtar kartı veya kod kullanarak kapıların kilitini açabilmekte, ziyaretçilere veya servis sağlayıcılara erişim tanımlayabilmektedir. Mülk yöneticileri de web tabanlı platformu kullanarak hem binanın güvenliğini sağlayabilmekte hem de bina çalışanlarını her noktadan denetleyebilmektedir. Şirket, Prometheus, Toll Brothers, AMLI ve Brookfield Properties gibi önde gelen gayrimenkul geliştiricileriyle işbirlikleri kurarak sektördeki ayak izini hızla büyütüştür.

### Pivot Bio

Hızla artan küresel nüfus, daha fazla gıda üretimini zorunlu kılmaktadır. Artan talebin karşılanması için gıda kaynaklarının önümüzdeki 30 yıl içinde en az %50 oranında artırılması gerekecektir. Kaynak verimliliği, bu hedefe ulaşmak için en kritik bileşenlerden biridir. Pivot Bio, bitki büyümesinde kilit bir role sahip olan azotun üretim ve bitki



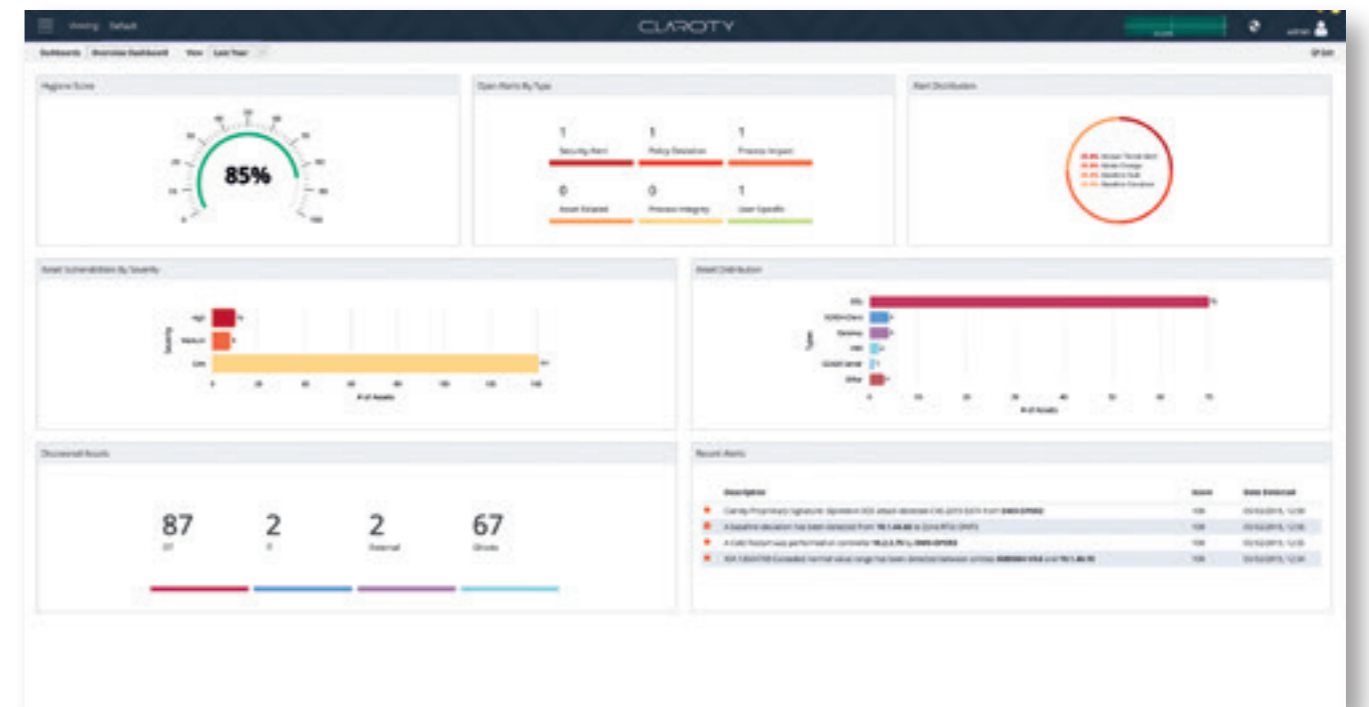
**Tüm jeolojik yapılarda ve her çapta çalışabilen dünyanın ilk plazma tünel açma robotunu geliştiren Arcbyt'in bu teknolojisi, Tekfen Ventures'ın gelişen bir dünyanın inşasına yardımcı olan teknolojilere yatırım yapma misyonu ile bire bir örtüşmektedir.**



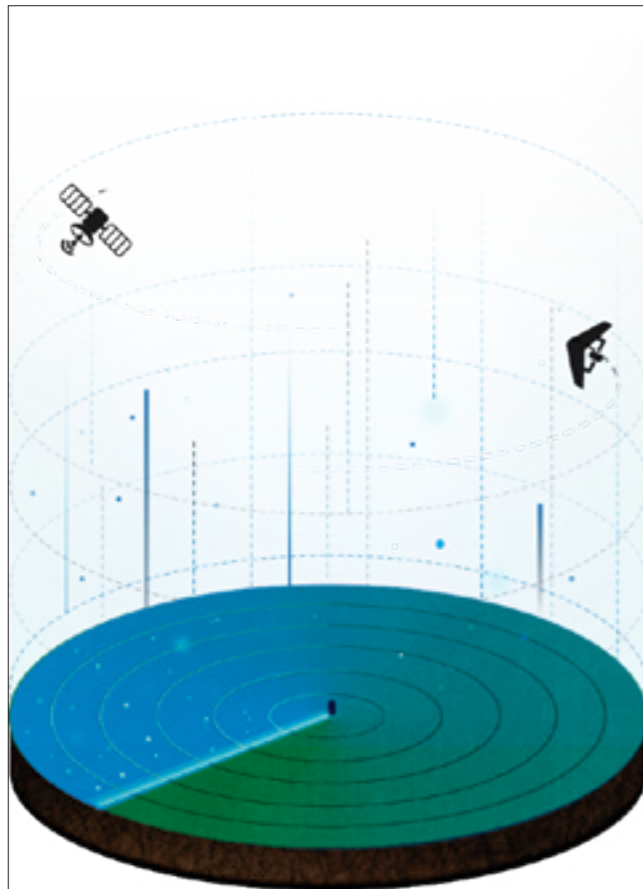
**CLAROTY**  
Clarity for OT Networks

**LATCH**

Latch, binaya ve bina içindeki her erişim noktasına giriş-çıkışları tek bir platformdan yönetiyor.







tarafından alımında mikroplardan yararlanmaktadır. Kimyevi gübrelerden önce, bitkiler için gerekli azotu doğal yöntemlerle karşılayan mikroplar, kimyevi gübrelerin kullanılmaya başlamasından sonra bu özelliklerini kaybetmiştir. Pivot Bio, mikropların azot üretme konusundaki doğal yeteneklerini güçlendirerek, bitki besleme alanında son derece verimli ve çevre dostu bir alternatif yaratmayı hedeflemektedir. 2019'da şirketin ticari markası Pivot Bio PROVEN™ ilk mikrobiyal azot ürünü olarak pazara sunulmuş ve ABD'de 10 eyalette çiftçiler tarafından kullanılmaya başlamıştır.

### Prospera

Hassas tarım teknolojileri konusunda faaliyet gösteren Prospera, bitkilerin ihtiyaçlarına yönelik özel öneri ve tavsiyeler geliştirmek için yapay zekâyı kullanmakta ve bilimsel yöntemler kullanarak geliştirdiği algoritmalar yoluyla çiftçilere daha iyi ve daha kesin öneriler sunabilmektedir. Analitik yeteneklerini kullanıcı dostu bir arayüz ile birleştiren Prospera, çiftçilerin iyi tarım uygulamalarını kolayca takip edebilmesini sağlamaktadır. Şirket, çiftçilerin su ve gübre gibi kaynakları daha verimli bir şekilde yönetmelerini sağlayacak otonom bir mahsul yönetimi teknolojisi geliştirmek üzere 2019 yılı başında, pivot sulama sistemleri alanında dünya lideri olan Valley firmasıyla bir ortaklık kurmuştur. Çiftçilerin teknoloji yoluyla verimini artırmayı öncelikleri arasında gören Tekfen Ventures, Haziran 2019'da Prospera'yı yatırım portföyüne dahil etmiştir.

### Quanergy

2012 yılında kurulan Quanergy, iki nesne veya bir nesne ile kendisi arasındaki mesafeyi ölçerek görüş alanını gerçek zamanlı olarak haritalayabilen LIDAR (Light Detection and Ranging) sensörlerinin üreticisidir. Otonom araçlarda hayati bir fonksiyona sahip olan bu teknoloji, endüstriyel ortamlarda da farklı amaçlara yönelik olarak kullanılmaktadır. Kendi sektöründe pazar

lideri olan şirketin uzaktan gözetim olanağı sağlayan güvenlik çözümleri, Tekfen Taahhüt Grubu'nun geniş bir coğrafyada sürdürdüğü inşaat faaliyetleri için yeni teknolojik imkânlar yaratmaktadır. Kendini yıldan yıla geliştiren şirket, 2019 yılında otonom araçlar, akıllı şehirler ve güvenlik alanında çok sayıda ortaklığa imza atmış ve Sunnyvale Ödül Programı kapsamında Üretimde Mükemmellik Ödülü'ne layık görülmüştür.

### Sight Machine

Küresel GSYİH'nin %16'sını oluşturan imalat sektöründeki verimlilik sorunları her yıl büyük ekonomik kayıplara yol açmakta ve sera gazı salınımına olumsuz etki etmektedir. İmalat sektörü için veri analizi çözümleri üreten Sight Machine, geliştirdiği teknolojilerle bir sanayi tesisindeki tüm üretim bilgilerini toplayarak gerçek zamanlı raporlama yapabilmekte ve verimlilik kayıplarını en aza indirmektedir. Dünyadaki pek çok büyük şirket tarafından operasyonlarını daha iyi anlamak ve geliştirmek için kullanılan teknoloji, üreticilere ekipman verimliliğinden enerji tasarrufuna kadar birçok yarar sağlamaktadır. CRN dergisi tarafından yılın en çarpıcı 10 yapay zekâ ve makine öğrenimi girişiminden biri seçilen Sight Machine, 2019'da Toros Tarım tarafından da kullanılmaya başlamıştır.

### Soft Robotics

Robot kolları ile boyut, şekil, ağırlık veya yoğunluk bakımından birbirinden farklı nesnelere zarar vermeden kavrama konusunda yaşanan problemler, otomasyon teknolojilerinin özellikle gıda sektöründe kullanımını sınırlandırmaktadır. Endüstriyel uygulamalar için yumuşak robot kavrama sistemleri ve otomasyon çözümleri geliştiren Soft Robotics, insan elinin hız, esneklik, beceri ve hassas kullanım yeteneklerini mekanik olarak elde ederek gıda işleme, gelişmiş üretim ve e-ticaret sektörlerinin otomasyonuna yönelik yeni kullanım alanları yaratmaktadır.

PIVOT BIO

QUANERGY

prospera

SIGHT MACHINE  
Powering Digital Manufacturing

Çiftçilerin teknoloji yoluyla verimini artırmayı öncelikleri arasında gören Tekfen Ventures, Haziran 2019'da Prospera'yı yatırım portföyüne dahil etmiştir.

2019 yılında, Pivot Bio PROVEN™ ABD'de 10 eyalette çiftçiler tarafından kullanılmaya başlamıştır. Prospera ise, bitkilerin ihtiyaçlarına yönelik tavsiyeler geliştirmek için yapay zekâyı kullanmaktadır.



Geçtiğimiz yıl CRN dergisi tarafından en etkileyici 10 robot girişiminden biri olarak seçilen Soft Robotics, yine 2019 yılında gıda ve meyve-sebze sektörüne yönelik çözümlerini ticarileştirmek üzere endüstriyel robot üreticisi FANUC ile ortaklık yaptığını duyurmuştur. Tekfen Tarım'ın yatırım planları arasında yer alan meyve elleçleme tesislerinde de Soft Robotics teknolojilerinden yararlanılması planlanmaktadır.

### StrongArm Tech

Sanayi tesislerinde iş sağlığı ve güvenliğini artırmaya ve kaza riskini azaltmaya yönelik bir sensör geliştiren StrongArm, endüstriyel güvenliği aktif olarak yönetmeye yardımcı bir platform sunmakta ve yaralanmalardan kaynaklanan kayıpları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. StrongArm'ın geliştirdiği giyilebilir teknolojiler, ergonomik ve çevresel verileri gerçek zamanlı olarak toplayarak olası riskleri tespit etmekte ve yönetime anında müdahale etme olanağı vermektedir. Sistem, iş esnasındaki yaralanmaları azaltırken üretkenliği artırmakta, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Söz konusu teknolojinin, iş sağlığı ve güvenliğini en yüksek öncelik olarak gören Tekfen Grup Şirketleri'nde yaygın olarak kullanılması hedeflenmektedir.

### Tropic Biosciences

Tropic Biosciences, CRISPR gen düzenleme teknolojisiyle nüfus yoğunluğu yüksek tropik bölgeler için verimi ve besin değeri yüksek tarım ürünleri geliştirmektedir. İki önemli tropik üründen muz, dünyada 300 milyon insanın birincil besin kaynağı, kahve ise küresel olarak sudan sonra en çok tüketilen içecektir. Her iki gıdanın da üretimi kritik eşikte bulunduğu gibi, muz türleri ciddi hastalık tehdidiyle karşı karşıyadır. Tropic Biosciences, bir yandan yetiştiricinin verimliliğini artırırken, bir yandan da tüketici sağlığını ve sürdürülebilir uygulamaları destekleyen yüksek performanslı çeşitlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi yoluyla

tropik tarım endüstrisine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda dünya standartlarında bir araştırmacı ve bilim insanı ekibini bir araya getiren şirketin inovasyon ve yeniliği öne çıkartan, özgün, ürünün ekonomik değerini artırıcı ve sürdürülebilir tarım yaklaşımı, Tekfen Grubu'nun tarıma yönelik vizyonuyla örtüşmektedir. Tropic Biosciences, 2019 yılında tescilli GEiGS™ (Gene Editing induced Gene Silencing) teknolojisini ve bu teknolojinin uygulanmasını sağlayan GEiGS-BioCompute hesaplama platformunu hizmete almıştır. GEiGS'in ticarileştirilmesinden elde edilen gelirler, Tropic Biosciences tarafından yeni tropikal ürün çeşitlerinin geliştirilmesini desteklemek için kullanılacaktır.



Dünya standartlarında bir araştırmacı ve bilim insanı ekibini bir araya getiren Tropic Biosciences'in sürdürülebilir tarım yaklaşımı, Tekfen Grubu'nun tarıma yönelik vizyonuyla örtüşmektedir.





# Hizmet Şirketleri

Tekfen Holding, temel iş kollarında sergilediği en iyisini yapma gayretini ve güven aşılayan etik duruşunu hizmet sektörüne de taşımak amacıyla, mevcut faaliyetlerini destekleyecek yapılar oluşturmakta ve hem kurum içi hem de kurum dışı müşterilerine gayrimenkul işletmeciliği ve sigortacılık gibi alanlarda hizmet sunmaktadır. Tekfen'in kurumsal duruşunu, iş yapma tarzını ve kalite devamlılığını farklı hizmet alanlarına taşıyan bu girişimler, kendi sektörlerinde öne çıkan başarılı çalışmalara imza atmaktadır.

## Tekfen Services

**V**arlık ve gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanında uzmanlaşmış bir şirket olan ve faaliyetlerini "Tekfen Services" markası altında sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., gayrimenkul sektörünün hızla büyüdüğü, fakat satış sonrası kalitenin öneminin yeterince anlaşılmadığı bir pazarda, mutlak müşteri memnuniyeti hedefiyle çalışmaktadır.

Ticari segmentte Tekfen Tower, Kâğıthane OfisPark ve Tekfen Holding Ulus Kampusu; konut segmentinde ise Taksim Residences, Bomonti Apartmanları ve Yalıkavak Tekfen Evleri'nde gayrimenkul işletmeciliği ve yöneticilik hizmetleri veren Tekfen Services, işletilen projelerin varlık yönetimi, kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmekte, ayrıca gayrimenkullerin bakım, onarım, temizlik ve güvenliğini sağlamaktadır. Tekfen Services, aynı zamanda müşterilerine otopark, konferans salonu ve fitness center işletmeciliği gibi alanlarda da hizmet sunmaktadır.

Günümüzde tüm dünyada gayrimenkul yatırım hizmetleri artık bir bütün olarak ele alınmakta ve birçok yatırımcı şirket, müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamak amacıyla geliştirdikleri projelerin işletiminde söz sahibi

olmaktadır. 2003 yılında bu uzun vadeli vizyonla Tekfen Gayrimenkul Grubu altında kurulan Tekfen Services, 2019 yılında Gayrimenkul Grubu ile Tekfen İnşaat'ın birleşmesi nedeniyle halihazırda faaliyetlerini Yatırım ve Hizmet Grubu altında sürdürmektedir.

Tekfen Services'ın işletmeciliğini yaptığı binalarda her sene olduğu gibi 2019 yılında da teknik, güvenlik ve genel servisler alanlarında altyapı ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik imalat, yenileştirme ve iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda Tekfen Tower'da geçmiş yıllardan beri sürdürülen enerji tasarruf yatırımları devam ettirilerek enerji otomasyon ve faturalama yazılımları yenilenmiş ve önümüzdeki yıllarda yapılacak yatırımları belirlemek amacıyla Detaylı Enerji Etüdü gerçekleştirilmiştir.

Yine Tekfen Tower'ın otopark girişinde ve mal kabul alanlarında yer alan bariyer sistemleri yüksek güvenlikli sistemlerle değiştirilmiş; ayrıca yangın algılama, uyarı ve mücadele sistemi, kartlı geçiş sistemi ve CCTV sistemi entegrasyonları sağlanarak Tekfen Tower'ın güvenlik altyapısı daha da güçlendirilmiştir. A sınıfı ofis projeleri arasında ayrıcalıklı bir yere sahip olan Tekfen Tower, 2019 yılında pazardaki olumsuz koşullara rağmen kiralamalarda yıl sonunda %100 doluluk oranıyla bir kez daha güven tazelemiştir.

**Kullanımı giderek yaygınlaşan elektrikli araçlar için Tekfen Tower'da elektrikli şarj istasyonu hizmete sunulmuş olup, artan talebe göre önümüzdeki yıllarda kapasitesinin artırılması planlanmaktadır.**

Tekfen Tower, A sınıfı ofis projeleri arasında ayrıcalıklı bir yere sahip.



Tekfen Services'ın hizmet verdiği diğer işletmelerde de proje değerini ve müşteri memnuniyetini korumaya yönelik hizmet ve altyapı yatırımları sürdürülmüştür.

## Tekfen Sigorta

**1**982 yılında La Suisse Umum Sigorta acenteliğiyle başladığı sigortacılık faaliyetlerini, 1989 yılından bu yana Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. unvanıyla sürdüren Tekfen Sigorta, bugün dünyanın ve ülkemizin önde gelen 19 sigorta şirketinin acenteliği ile Tekfen Grup şirketlerine ve Tekfen çalışanlarına tüm sigortacılık branşlarında hizmet vermektedir.

Kurumsal sigortacılık alanında edindiği tecrübe ile 2019 yılında da Grup Şirketlerinin varlıklarını, yurtiçi ve yurtdışındaki faaliyetlerini en doğru kapsamla güvence altına alan Tekfen Sigorta, Grup sağlık ve ferdi kaza sigortalarının yanı sıra Tekfen çalışanlarının bireysel sigorta ihtiyaçlarına da aynı titizlikle hizmet vermiştir. Yıl içinde çalıştığı sigorta şirketleri ile entegrasyon noktalarını artıran ve operasyonel süreçlerini hızlandırarak hizmet kalitesini geliştiren Tekfen Sigorta, Tekfen Grubu dışında da kurumsal ve bireysel sigortacılık hizmetlerine devam etmiştir.





Anadolu'nun Kuşları kitabından... Saz Delicesi (Circus aeruginosus), Avrupa, Kuzeybatı Afrika ve Asya'da yaşayan yırtıcı bir türdür.



# Profil

Kurulduğu günden bu yana etik değerlere bağlı kalarak istikrarlı büyümeyi tercih eden Tekfen Holding, bu yaklaşımını faaliyet gösterdiği tüm alanlarda bir iş kültürüne dönüştürmüş ve her biri kendi sektöründe bir marka haline gelmiş şirketleri ile iş dünyasında saygın bir yer edinmiştir. 64 yıllık köklü bir kurum olan Tekfen Holding, sürdürülebilirlik anlayışını da, kendisini bugünlere taşıyan mükemmeliyet, çalışkanlık, sözüne sadakat, insana-çevreye saygı ve etik gibi değerler üzerine inşa etmiştir.

**T**ekfen Holding ve şirketleri, "Gelecek onu inşa edenlerindir!" söylemi ile paralel olarak, tüm faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek bilinciyle yürütmektedir.

Grup, bu anlayışla çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini en temel öncelik olarak görmekte, faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmek için gerekli adımları atmakta, tüm paydaşlarıyla ilişkilerini şeffaflık ve dürüstlük üzerine inşa etmekte, toplumsal cinsiyet eşitliği, adalet, etik ilkelere bağlılık gibi temel kavramları sahiplenmekte ve toplum için katma değer yaratma anlayışını samimiyetle benimsemektedir.

Grup Şirketleri, tüm faaliyetlerini bu çerçevede sorumlu bir anlayışla yönetmekte ve ürettikleri değerlerin bir bölümünü eğitim, kültür-sanat ve toplumsal kalkınma projeleri yoluyla topluma geri kazandırmaktadır.

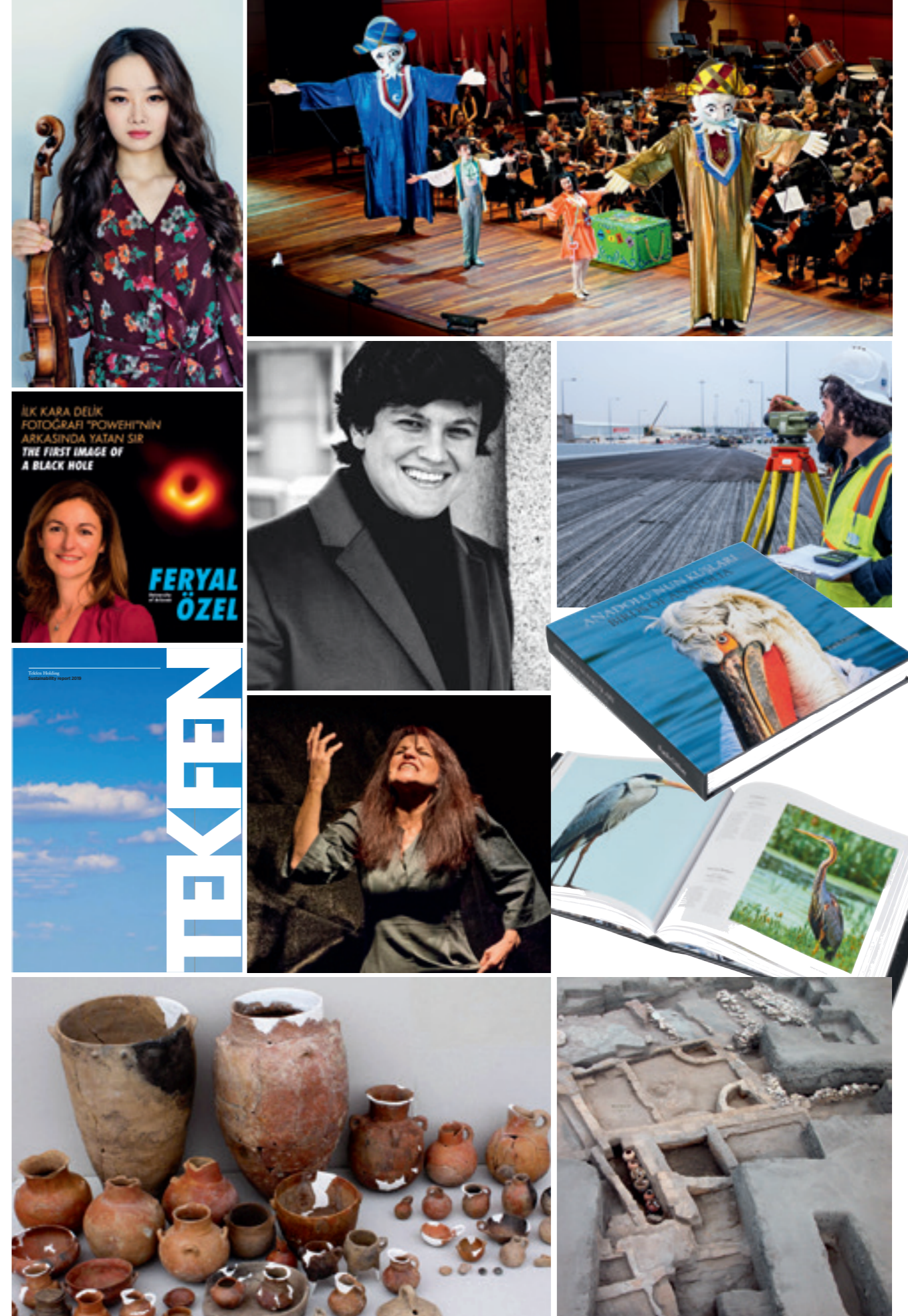
Tekfen'in kurucu ortaklarının geçmişte çevre, eğitim ve sosyal faydayı amaç edinen çok sayıda sivil toplum kuruluşunda kurucu,

yönetici ve destekçi olarak üstlendiği roller, Grubun iş kültüründe de insan, toplumsal fayda ve çevre unsurlarının ilk günden bu yana tüm faaliyetlerin odak noktasında yer almasını sağlamıştır.

Diğer taraftan iklim değişikliği, hızla artan nüfusun doğal kaynaklar üzerindeki baskısı ve çevre kirliliği gibi pek çok sorunun çözümünde iş dünyasına önemli sorumluluklar düştüğüne inanan Tekfen, sürdürülebilirlik alanında sorumluluk üstlenerek bunu rekabet avantajına dönüştürmeyi başaran şirketlerin geleceğin liderleri olacağına bilincindedir. 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.

İyi uygulamaları yaygınlaştırmak ve sürdürülebilirlik konularında ortak bir strateji çerçevesinde entegre şekilde hareket etmek amacıyla, 2017 yıl sonu itibarıyla Tekfen Holding sürdürülebilirlik stratejisinin

Tekfen Holding, sürdürülebilirlik anlayışını mükemmeliyet, çalışkanlık, sözüne sadakat, insana ve çevreye saygı ile etik değerler üzerine inşa ediyor.





belirlenmesi ve raporlanması çalışmalarına başlanmıştır. Bu çalışmaların ilk adımı olarak, Grubun sürdürülebilirlik yönetim yapısı olan “Sürdürülebilirlik Komitesi” oluşturulmuş ve ardından 2018 yılı içerisinde geniş katılımlı bir paydaş ve dış trend analizi ile ortak sürdürülebilirlik vizyon belirleme çalıştay gerçekleştirilerek öncelikler belirlenmiştir. Tekfen Holding, entegre bir “Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yol Haritası” rehberliğinde, 19 Temmuz 2019 tarihinde ilk “Sürdürülebilirlik Raporu”nu yayımlamıştır.

Tekfen’in sürdürülebilirlik stratejisinin mottosu olan “Geleceğin Temelinde” teması doğrultusunda hazırlanan rapor, Grubun tarım, müteahhitlik ve gayrimenkul gibi alanlardaki faaliyetleriyle toplumların sosyoekonomik gelişimine bulunduğu katkıya ve bir bakıma refaha ulaşmalarına köprü olma misyonuna dikkat çekmekte ve Grubun sürdürülebilirlik anlayışı ile önceliklerini paylaşmaktadır. Küresel Raporlama İnisyatifi (GRI) standartlarına uygun olarak hazırlanan raporda ayrıca Grubun konsolide cirosunun yaklaşık %92’sini oluşturan Tekfen Holding, Taahhüt Grubu (Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat), Tarımsal Sanayi Grubu (Toros Tarım), Gayrimenkul Geliştirme Grubu (Tekfen Emlak, Tekfen Turizm) ve Tekfen Sigorta şirketlerinin 3 yıllık verilerine yer verilmektedir.

Öncelikler ve yol haritası çerçevesinde Grubun sürdürülebilirlik vizyonunu entegre bir şekilde yönetmek için 2019 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi genişletilerek, komiteye bağlı olarak 5 adet çalışma grubu (Paydaş İlişkileri ve Toplumsal Sorumluluk Çalışma Grubu, Çalışanlar Çalışma Grubu, İnovasyon ve Dijital Dönüşüm Çalışma Grubu, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ve Çevre Çalışma Grubu) oluşturulmuştur.

Tekfen Holding, 2019 yılında Borsa İstanbul’da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst

seviyede olan şirketlerin yer aldığı Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi’nde üst üste dördüncü kez yerini almıştır. Ayrıca Yönetim Kurulu’nda 3’ü bağımsız olmak üzere 4 kadın üye bulunduran Tekfen Holding, bir önceki yılın ardından 2019 yılında da Türkiye Kadın Direktörler Konferansı kapsamında verilen “Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu” ödülüne layık görülmüştür.

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) imzacısı olup, etki çevresi içindeki kişi ve kurumlara da bu ilkeleri benimsetmeye çalışacağını taahhüt etmektedir. Tekfen Holding, bu taahhüt doğrultusunda, kendi faaliyetleri nedeniyle sebep olduğu doğrudan etkilerin yanı sıra iş yaptığı tedarikçiler ve alt yükleniciler vasıtasıyla neden olduğu dolaylı etkileri de yönetmek amacıyla 2019 yılında Tedarik Zinciri Politikası’nı hazırlamıştır. Çevresel etkilerin yanı sıra sosyal ve ekonomik boyutları da kapsayan bu politika ile Tekfen, kaynakları doğayla uyumlu ve etkin bir şekilde kullanmayı, sorumlu (sürdürülebilir) kaynaklardan üretilen

**Tekfen Holding,**  
entegre bir  
“Sürdürülebilirlik  
Stratejisi ve Yol Haritası”  
rehberliğinde, 19  
Temmuz 2019 tarihinde  
ilk “Sürdürülebilirlik  
Raporu”nu  
yayımlamıştır.

Tekfen Holding, bir önceki yılın ardından 2019 yılında da Türkiye Kadın Direktörler Konferansı kapsamında verilen “Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu” ödülüne layık görülmüştür.



ürünleri tercih etmeyi, uygun olan yerlerde yerel tedarikçilerle ve alt yüklenicilerle çalışarak, faaliyet gösterilen ülke ekonomisini ve yerel istihdamı desteklemeyi taahhüt etmekte ve tedarik zincirinden de bu yöndeki beklentilerini açıklamaktadır. Benzer kapsamda Grubun İnsan Hakları Politikası ile Paydaş Politikası’nın da hazırlanması için çalışmalar devam etmektedir.

“Geleceğin Temelinde” mottosu, faaliyet alanlarımızın ve dolayısıyla Tekfen’in de, daha iyi yarınlar için kilit rol oynadığına işaret ediyor.





# İnsan

Tekfen Holding, rekabet üstünlüğünün öncelikle nitelikli ve mutlu insan kaynağı ile mümkün olduğuna inanmakta, bu nedenle de çalışanlarını en değerli kaynağı, onların yetkinliklerini de kendi ürün ve hizmet kalitesinin en büyük güvencesi olarak görmektedir.

**T**ekfen, bu anlayış doğrultusunda çalışanlarını seçerken gösterdiği özenli yaklaşımı sonraki kariyerlerinde de sürdürmekte, Tekfenlilerin takım anlayışı içinde eşgüdümü hareket edebilme, öneri geliştirme, yaratıcılıklarını harekete geçirme ve etkin ve nitelikli karar verebilme yetkinliklerini çeşitli gelişim programlarıyla desteklemektedir.

Şirket ve alt yüklenicileri ile yaklaşık 20 bin kişilik büyük bir aile olan Tekfen'in çalışma anlayışını, insan haklarına saygı duyan, çalışanlarına tatmin edici bir iş ortamı sunan ve kapsayıcı bir şirket olma kültürü şekillendirmektedir.

Stratejik işe alım, bireysel hedef bazlı performans ve ödül yönetimi, yetenek yönetimi ve gelişim konularındaki İnsan Kaynakları uygulamaları, tüm Grup Şirketleri genelinde tek bir standarda göre yürütülmektedir. Yeni nesil yeteneklerin beklentilerine cevap vermenin yanı sıra mevcut yetenekleri elde tutmak ve orta/üst düzey yöneticileri yeni dünya ihtiyaçlarına hazırlayarak değişimi yöneten liderler haline getirmek temel amaçtır. Bu doğrultuda yürütülen tüm projelerde, tarafsızlığı ve yüksek kalite standartlarını korumak adına uluslararası ve bağımsız danışmanlık firmaları ile çalışılmaktadır.

## Performans Değerlendirme

Tüm Grup Şirketlerinin ortak hedeflere koşabilmesi ve yüksek performansın adil bir temelde ödüllendirilebilmesi amacıyla yürütülen Performans Yönetim Sistemi kapsamında, Tekfen Holding stratejilerinden yola çıkılarak şirket bazlı hedef kartları hazırlanmakta ve şirket

hedefleri tek tek çalışanlara kadar indirgenmektedir. Yıl sonunda, hedef bazında yapılan değerlendirmeler ile bireysel başarılar ölçümlenmekte, karşılıklı geri bildirim ve mutabakat sonrası performans yönetim süreci tamamlanmaktadır.

## Yetkinlik Modeli

Performans Yönetimi Sistemi kapsamında yalnızca hedef gerçekleştirmeleri değil, bu hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan anahtar yetkinlikler de değerlendirilmektedir. Tekfen Grup Şirketlerinde stratejik önceliklerin hayata geçirilmesi için tüm çalışan ve liderlerden beklenen davranışların belirlendiği Yetkinlik Modeli Tasarım Projesi'nin tamamlanmasını takiben, belirlenen yeni Tekfen yetkinlikleri Performans Yönetim Sistemi'ne entegre edilmiştir. 360 derece yöntemiyle yapılan değerlendirmelerin çıktıları eğitim-gelişim programlarının tasarımında dikkate alınmakta ve çalışanların kariyer planlamalarını desteklemek amacıyla takip edilmektedir.

## TIK İnsan Kaynakları Mobil Uygulaması

TIK İnsan Kaynakları mobil uygulaması, Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin işe alım süreçleri kapsamında iş ilanlarının yayınlandığı, yıl içinde yapılan etkinliklerin ve haberlerin yer aldığı bir platformdur. TIK aracılığıyla, tüm işe alım süreçlerinin tek bir platform üzerinden yürütülmesi ve şirketler arası iletişim ve işbirliğinin artırılması amaçlanmaktadır.

## Çalışan Bağlılığı

Tekfen Grup Şirketleri, verimliliğin en temelde çalışanların işyerleriyle ilgili memnuniyetinden kaynakladığına



Kullanıcı dostu dijital aplikasyon TIK, işe alım sürecini büyük ölçüde kolaylaştırıyor.

inanmakta ve çalışanların kuruma olan bağlılık ve etkin çalışma potansiyellerini ölçmek üzere anketler düzenlemektedir. Tüm Grubu kapsayan uygulamada, çalışanların kuruma ne ölçüde bağlılık duydukları, kurumun kendilerine sağladıkları olanaklarla ilgili düşünceleri, şirket stratejisi ve liderleriyle ilgili fikirleri yansıtılmaktadır.

## İç Müşteri

Grup Şirketleri ve şirket içi birimler arasındaki dinamikleri anlamayı ve çalışanların iş süreçlerine etkilerini belirlemeyi amaçlayan İç Müşteri değerlendirmesi, ekiplerin mevcut koşullarına dair bilgi edinilmesini ve farkındalık yaratılmasını sağlamaktadır. Bu çalışmayla gelişime açık ve değiştirilmesi gereken alanlar belirlenerek, hizmet kalitesini ve iç iletişimi artıracak faaliyetler düzenlenmektedir.

## Tekfen Atölye

Tekfen Atölye, tüm Grup Şirketlerinin eğitim ihtiyaçlarını tek bir çatı altında karşılayan bir eğitim platformudur. Atölye, kurumsal gelişimin ancak bireysel gelişim ve stratejik bir bakış açısı ile oluşabileceği inancıyla, eğitim ve seminerler yoluyla çalışanların gelişimine katkıda bulunmayı ve farklı konularda bilgi düzeylerini artırmayı amaçlamaktadır. Sınıf eğitimlerinin yanı sıra LMS (Learning Management System) üzerinden çalışanlara e-öğrenme video atamaları yapılmakta ve platform, çalışanların ihtiyaçlarına göre sürekli güncellenerek geliştirilmektedir.

## Liderlik Programı

Tekfen Grup Şirketlerinin üst ve orta kademe yöneticilerini kapsayan Liderlik Programı, yöneticilerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak onları farklı alanlardaki dünya trendleri ile buluşturmayı ve liderlik, strateji, değişim yönetimi gibi konularda onlara destek olmayı hedeflemektedir.

## Yönetici Geliştirme Programı

Liderlik Programı'nın temeli niteliğinde olan ve tüm Grup Şirketlerinden ilk kademe yöneticilerin katıldığı Yönetici Geliştirme Programı ile temel seviye yöneticilik, geri bildirim, hedeflerle yönetim gibi konularda kişisel gelişim ve liderlik becerilerine katkı sağlanmaktadır.

## Çalışan Gelişim Planları

Kişilik Envanteri ile yöneticilerin kişisel gelişim yolcuğunda davranış yatkinlikleriyle ilgili farkındalık yaratılması ve "Gelecek Vaat Eden Yönetici" havuzunun şekillendirilmesi hedeflenmektedir. Liderlik Potansiyeli Envanteri ise bir üst kademe yöneticilerin katılımıyla oluşturulurken, kurumun gelecekteki yönetim kadrosunda hangi profillerin ön plana çıkacağını, yine kurumun strateji ve hedefleri çerçevesinde belirlemeyi amaçlamaktadır.

## Tekfen İK Oracle Sistemi

Tekfen Grup Şirketlerinin personel verileri İK Oracle veri tabanında tek bir çatı altında bulunmakta ve eş zamanlı raporlama yapılabilmektedir. İşe alımda onay süreçleri ve çalışanların izin ve seyahat talepleri gibi süreçler de Oracle üzerinden takip edilmektedir.

2019 yılında, Oracle sistemi ile performans, eğitim, bordro sistemlerinin entegrasyonlarının sağlanması başta olmak üzere, sistemde birçok geliştirme yapılmıştır. Tek bir veri tabanı sayesinde çalışanlarımızın verilerinin raporlanması sağlanırken, sistemler arası entegrasyon ile kullanıcı dostu bir sistem benimsenmiştir.

## Ücret Yönetimi

Grup genelinde ücret yönetimi, kademelendirme sistemi bazında yürütülmektedir. Grup Şirketleri altında toplam 1071 kişi için pozisyon kademesi bulunmaktadır. Kademelendirme sistemi sayesinde çalışanların pozisyonlarına göre reel piyasadaki konumları açıkça analiz edilebilmekte ve işe alımlarda kullanılan piyasa verilerine göre adaylara ücret çalışması yapılmaktadır. Entegre ücret yönetimi sayesinde tüm Grup Şirketlerinde adil ücretlendirme politikası uygulanmaktadır.

## Bordro Sistemi

Tekfen Grup Şirketleri çalışanlarının bordro bilgileri "Bilişim Bordro Sistemi" üzerinde tek bir çatı altında tutulmakta ve entegre bordro sistemleri sayesinde Grup Şirketleri arasındaki standartlar korunabilmektedir. Bu kapsamda bordro raporlamaları da sistemden rahatlıkla yapılabilmektedir.









# Çevre

Küresel riskler içerisinde, çevresel riskler giderek öne çıkmaktadır. Biyoçeşitlilik kaybının endişe verici boyutlara ulaşması, iklim değişikliğinin artık bir iklim krizine dönüşmekte olması ve başta su olmak üzere doğal kaynakların aşırı tüketimi, Tekfen tarafından da artan bir endişeyle takip edilmektedir. Tekfen, faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel risk ve fırsatları objektif bir şekilde belirlemeyi, yönetmeyi, iş stratejilerine entegre etmeyi ve çevre ile ilgili konularda sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak davranmayı en temel görevlerinden biri olarak görmektedir.

**T**ekfen Holding'in sürdürülebilirlik vizyonu çerçevesinde 2018 yılında imzaladığı Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Grubun çevre yaklaşımını daha da ileri taşıyacak önemli bir araçtır. Tekfen Grubu, bu çerçevede faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmeye yönelik önlemleri artırmayı, iş süreçlerinde sürdürülebilir bir üretim ve tüketim programı oluşturmayı, potansiyel çevresel riskler hakkında paydaşlarının farkındalığını artıracak çalışmalar yapmayı ve çevreye daha duyarlı teknolojileri tercih ederek, temiz teknolojileri kullanmanın yararlarını paydaşlarıyla paylaşmayı taahhüt etmiştir.

Sadece bugüne değil, yarınlara da sürdürülebilir bir dünya bırakmak için bu alandaki çalışmalarını sürdüren Tekfen Holding, dünyanın en güçlü yeşil sivil toplum kuruluşu olarak tanınan CDP İklim Değişikliği Programı (Carbon Disclosure Project) ve Su Programı'nda, 2019 yılındaki uygulamaları ile "A (-)" bandında yer alarak Türkiye'nin İklim ve Su Liderleri arasında girmeyi başarmıştır. İlk kez 2010 yılında iklim değişikliği ile ilgili verilerini izlemeye, ölçmeye ve analiz etmeye başlayan Tekfen Holding, 2017 yılından bu yana CDP İklim Değişikliği Programı'na, 2018 yılından bu yana da CDP Su Güvenliği Programı'na şeffaflıkla resmi raporlama yapmaktadır.

Faaliyetleri esnasında çevre etkileşimini azaltmayı hedefleyen Tekfen Holding, kritik flora ve faunayı korumaya yönelik stratejisini ve prensiplerini 2019 yılında hazırlanan Biyoçeşitlilik Politikası ile güçlendirmiştir. Arazi kaybı, şehirleşme, istilacı türler, aşırı avlanma, kirlilik, iklim değişikliği gibi insan kaynaklı aktiviteler sonucunda tehdit altında olan biyoçeşitlilik ve ekosistemi korumak amacıyla hazırlanan Biyoçeşitlilik Politikası ile Tekfen, biyoçeşitlilik açısından zengin ve korunması gereken alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkilerini azaltmak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzlukları engellemek için gerekli önlemleri almayı taahhüt etmektedir.

2019 yılında sağlanan gelişmelerden bir diğeri de, Grup Şirketleri bünyesindeki çevre konusunda uzman kişilerden oluşan Çevre Çalışma Grubu'nun kurulmasıdır. Tekfen Çevre Çalışma Grubu'nun amacı, iklim değişikliği, enerji verimliliği ve su yönetimi ile ilgili projeler geliştirmek, karbon ve su ayak izini sürekli olarak küçültmek, paydaşları bilinçlendirmek, STK'lar ve üniversiteler ile işbirliklerini artırmak ve faaliyet gösterilen sektörlerde, çevresel konularda örnek uygulamalara imza atmasıdır.

# A-

Tekfen Holding, CDP İklim Değişikliği Programı ve Su Programı'nda, A-bandında yer alarak Türkiye'nin İklim ve Su Liderleri arasında girmeyi başarmıştır.

## Tekfen'in Türkiye operasyonları kaynaklı sera gazı emisyonları ile su verileri:

### Sera Gazı Emisyon Verileri (tCO2e)

Emisyon Türü	2018	2017	2016
Kapsam 1 emisyonları	899.828	796.410	1.052.537
Kapsam 2 emisyonları	38.821	39.888	45.050
Kapsam 3 emisyonları	183.930	148.68514	1.562

### Su Verileri (Megalitre)

Su verisi	2018	2017	2016
Toplam çekilen su miktarı	126.290	114.605	136.879
Toplam tüketilen su miktarı	6.495	4.324	4.354
Toplam deşarj edilen su miktarı	119.795	110.281	132.525
Tekrar kullanılan su miktarı	1.576	1.327	1.114

### Kaynağına Göre Çekilen Su Verileri (Megalitre)

Kaynağına göre çekilen su miktarı	2018	2017	2016
Tatlı yüzey suyu	2.122	667	348
Tuzlu su	115.386	106.111	128.873
Yeraltı suyu	4.582	4.223	4.258
Üretim kaynaklı su	3.891	3.372	3.194
Üçüncü taraf kaynaklı su	309	233	206



## Tekfen İnşaat

Tekfen İnşaat'ın 2018 yılında tamamladığı TANAP Lot 3 Boru Hattı projesi gibi 2019 yılında teslim ettiği TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları projesi de, çevre açısından örnek teşkil edecek uygulamalara sahne olmuştur. Projelerin ardından, çalışma yapılan bölgelerin çevresel, ekolojik ve arkeolojik kayıtlara uygun olarak eski haline getirilmesi için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Tarım alanları, ağaçlıklar ve doğal su akışları gibi pek çok başlıkta yürütülen “eski haline döndürme” işlemleri 2019 yılı boyunca devam etmiş ve böylece çevreye yapılan etkinin en aza indirilmesine çalışılmıştır.

## Toros Tarım

Tekfen Holding'in toplam sera gazı emisyonlarında önemli bir paya sahip olan Toros Tarım, Mersin İşletmesi bünyesindeki Nitrik Asit Üretim Tesisi'nin Nitröz Oksit (N<sub>2</sub>O) azaltım teknolojisine sahip olması için gerekli teknik destek, fizibilite çalışmaları ve tesise en uygun teknolojinin seçilmesi konusunda NACAG (Nitrik Asit İklim Eylem Grubu) ile çalışmalar 2019 yılında tamamlanmış ve tesise en uygun teknolojinin seçilmesi, projelendirilmesi ve kurulacak sistemin yatırım ve operasyonel maliyetleri ile ilgili fizibilite yapılmıştır. Tesise uygun katalizörün temin edilmesi süreci devam etmekte olup, N<sub>2</sub>O katalizör montajının kademeli olarak 2020 yılı sonuna kadar tamamlanması hedeflenmektedir.

Bunun yanı sıra Toros Tarım'da yasal mevzuata uyum, uluslararası standartların gereklilikleri ve Protect & Sustain denetimleri kapsamında tespit edilen gelişim alanları doğrultusunda planlanan iyileştirme çalışmalarına 2019 boyunca devam edilmiştir.



Tekfen İnşaat faaliyetleri süresince; kritik habitatlarda, biyoçeşitlilik açısından zengin ve korunması gerekli alanlarda, çalışmalarının olası etkilerini engellemek ve azaltmak için gerekli önlemleri almaktadır.



# İş Sağlığı ve Güvenliği

İnsan hayatını her şeyin üstünde tutan Tekfen Holding, çalışanlarının, yüklenici ve alt yüklenici çalışanları ile kontrolü altındaki sahalarda bulunan ziyaretçilerin sağlığını ve güvenliğini sağlamayı temel bir ilke olarak kabul etmektedir. Tekfen Grup Şirketleri, güvenli ve sağlıklı bir işyeri sağlamak ve sürekli iyileştirme ile çalışma şartlarını geliştirmek için İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) anlayışını şirket içinde yaşayan bir kültür haline getirmeyi hedeflemekte ve bu hedef doğrultusundaki çalışmalarını en üst düzeyde desteklemektedir.

**G**rup Şirketleri için Sağlık, Emniyet, Çevre (SEÇ) stratejisini ve asgari gereklilikleri belirleyen Tekfen Holding, belirlenen gerekliliklere uyum denetimlerine 2019 yılında, yurtiçindeki riskli sabit tesislerin denetimleri ile başlamıştır. Denetimlerde, yasal mevzuat uyumunun yanı sıra Holding SEÇ gereklilikleri ile Şirket SEÇ gerekliliklerine uyum değerlendirilmiş ve her tesis için SEÇ karneleri hazırlanarak, denetim bulguları tesis, şirket ve holding üst yönetimlerine raporlanmıştır. Denetimler ile amaç, riskli olan sabit tesis ve işyerlerinde SEÇ ile ilgili uygulamaların her yıl sürekli olarak iyileştirilmesidir.

2019 yılında Grup Şirketlerindeki en riskli faaliyetler arasında yer alan yük kaldırma güvenliği ile ilgili bir rehber kitap hazırlanmış olup, kitabın 2020 yılında dağıtımına başlanması planlanmaktadır. Yük kaldırma güvenliği ile ilgili ortak uygulamaların belirlendiği kitap sayesinde, bu yöndeki risklerin tüm Grup Şirketlerinde minimize edilmesi amaçlanmaktadır.

Endüstriyel tesislerin en önemli konuları arasında yer alan Proses Güvenliği ile ilgili olarak da 2019 yılında "Tekfen Proses Güvenliği Modeli" oluşturulmuş ve bu modeli tarif eden Proses Güvenliği Yönetmeliği yayımlanmıştır. 2018 yılında başlatılan SEÇ Kültür Değişimi programının uygulanmasına da 2019 yılında tüm hızıyla devam edilmiştir.

## Tekfen Holding İSG Performansı (Konsolide)

Riskli ve yüksek riskli proje ve işyerlerinde, 2019 yılında toplam 77.054.705 insan/saat çalışma sonucunda gerçekleşen LTIR ve TRIR oranları, 2018 yılı ile karşılaştırılmalı olarak aşağıda verilmiştir:

İş Sağlığı ve Güvenliği açısından yüksek riskli sektörlerde faaliyet gösteren Tekfen Grup Şirketlerinde, 2019 yılı içinde toplam 5 adet ölümlü iş kazası yaşanmıştır. Taahhüt Grubu'nda meydana gelen ölümlü kazalar sonrasında SEÇ İyileştirme Planı belirlenmiş ve bu plana uygun olarak iyileştirici faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

2019 sonu itibarıyla, Tekfen Grup Şirketleri bünyesinde 358 SEÇ ve 58 sağlık personeli görev yapmaktadır. Bu sayılara, alt yüklenicinin SEÇ çalışanları dahil değildir.

Oranlar	2019	2018
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı *	0,597	0,370
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı **	1,103	0,774

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

\*\* TRIR (Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı): 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve ilkyardımdan fazla müdahale gerektiren yaralanmalı kaza oranı.



2019 sonu itibarıyla, Tekfen Grup Şirketleri bünyesinde 358 SEÇ ve 58 sağlık personeli görev yapmaktadır.

TEKFEN 9+1  
HAYAT KURTARAN KURALLAR

**GÜVENLİK KONTROLLERİ**  
Güvenlik sistemlerini devreden çıkartmadan ya da iptal etmeden önce izin alın. Sizin güvende olmanız için, kritik güvenlik ekipmanları düzgün çalışmalıdır.

**ATEŞ HATTI**  
Ateş hattından, hareketli nesnelere, araçlardan, basınçlı çalışmalardan ve düşen nesnelere uzak durun. Her zaman güvenli alanda kalın. Düşme potansiyeli olan malzeme ve ekipmanları sabitleyin.

**KAPALI ALAN ÇALIŞMALARI**  
Kapalı alana girmeden önce izin alın. Kazı, kanal, tank veya boru içi gibi kapalı alanlar patlayıcı gaz / zehirli hava, oksijen eksikliği, düşebilecek cisimler veya düşme gibi tehlikeler içerebilir.

**YÜK KALDIRMA AKTİVİTELERİ**  
Yük kaldırma işlemlerini güvenli yapın. Kaldırma ekipmanlarının sağlam ve çalışır durumda olduğundan, yük kaldırmayı emniyetli yapacak ve çalışanların emniyetini sağlayacak yetkin kişi tarafından kontrol edildiğinden emin olun.

**GÜVENLİ SÜRÜŞ**  
Araçınızı güvenli kullanın. Emniyet kemeri takmadan veya hız limitlerini aşarak araç kullanmak, kazanın şiddetini artırır. Telefon veya benzer cihazların sürüş sırasında kullanımı tehlikelidir. Araç kullanmadan önce, yeterince dinlenmiş olduğunuzdan emin olun.

**İŞ İZİNLERİ**  
Yapılacak iş için gerekli iş izinlerini alın. Çalışma izni size, nasıl güvenli çalışacağınızı tarif eder ve alınması gereken önlemlerin kontrol edilmesine yardımcı olur.

**ENERJİ İZOLASYONU**  
İşe başlamadan önce potansiyel tehlikeleri izole edin ve özel koruyucu ekipman kullanın. Enerji izolasyonu sizi elektrik çarpması, basınç, toksik malzemeler, sıcak yüzey / sıvı gibi tehlikelere karşı güvende tutar.

**YÜKSEKTE ÇALIŞMA**  
Yüksekten düşme riskine karşı kendinizi koruyun. Yüksekten düşme potansiyeli olan ve uygun bariyerleme bulunmayan yerlerde çalışırken, daima emniyet kemeri kullanın.

**SICAK İŞLER**  
Yangına yol açabilecek açık alev, ısı ve parlayıcı kaynaklarını kontrol edin. Yanıcı maddeleri ateşleyebilecek açık alev ve ısı gibi kaynaklar ciddi yangınlara neden olabilir. Yangına yol açabilecek riskleri değerlendirin ve kontrol altında tutun.

**GÜVENSİZ İŞİ DURDUR**  
Emniyetsiz durum veya davranışa tanık olduğunuzda işi durdurun. Her çalışan güvensiz gördüğü işi durdurma konusunda yetkili ve sorumludur.

+1

UNUTMAYIN,  
GÖRÜYORSANIZ SAHİPLENİN!  
ÇOK GEÇ OLMADAN ÖNCE DURDURUN!

TEKFEN  
TEKFEN İNŞAAT

116 TEKFEN 2019

2019 TEKFEN 117



## Tekfen İnşaat

Tekfen İnşaat'ın tüm proje ve işyerlerinde 2002 yılından bu yana OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistem Standardı'na uygun İSG Yönetim Sistemi uygulanmakta ve sürekli geliştirilmektedir. 2019 yılında, OHSAS 18001 standardının yeni versiyonu olan ISO 45001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi'ne geçiş için çalışmalar yapılmış, bu kapsamda Kurumsal SEÇ dokümantasyonu revize edilmiş ve 2020 yılının ilk yarısında yapılacak olan dış denetime yönelik hazırlıklar tamamlanmıştır.

Çalışanlar arasında İş Sağlığı ve Güvenliğine yönelik duyarlılığı artırmak ve bunun bir kültür olarak benimsenmesine yardımcı olmak amacıyla 2019 yılında "TEKFEN 9+1 Hayat Kurtaran Kurallar" oluşturulmuş ve her kural için aylık kampanyalar yapılarak proje ve işyerlerinde bu konulardaki ilgi ve dikkatin artmasına katkı sağlanmıştır.

2019 yılı içerisinde, tüm proje müdürleri ve operasyonla ilgili yöneticilerin katılımıyla İş Sağlığı ve Güvenliği Performans Değerlendirme Çalıştayı gerçekleştirilmiş ve iyileştirilmesi gereken alanlar üzerinde görüş alışverişi yapılarak kararlar alınmıştır. Bu kapsamda yıl içinde yapılan çalışmalar, Merkez SEÇ Bölümü tarafından yönlendirilmiş ve takip edilmiştir.

Kültür değişiminde çok önemli etkiye sahip olan yöneticilerin eğitimine yönelik olarak 2019 yılında orta kademe yöneticiler (formen ve mühendisler) ile üst kademe yöneticiler (şef ve müdürler) için 2 günlük "Yönetici SEÇ Eğitimleri" düzenlenmiştir. Toplam 334 kişinin katıldığı bu eğitim ile tüm yöneticilerin ortak bir SEÇ kültürü çevresinde birleştirilmesi ve iş sağlığı, iş emniyeti ve çevre konularındaki yetkinliklerinin artırılması amaçlanmıştır. Uygulamalı eğitimlerin önemine inanan Tekfen İnşaat, daha sonra tüm projelerinde uygulanmak

üzere Kıyıköy'deki TürkAkım Gaz Kabul Terminali projesinde "SEÇ Pratik Eğitim Alanı" prototipi oluşturmuştur. Tüm bu çalışmalara ek olarak, proje ve işyerlerinde kullanılan kişisel koruyucu donanımların standardize edilmesi için de bir çalışma başlatılmıştır.

Tekfen İnşaat, kendi bünyesinde geliştirerek uygulamaya aldığı "Tekfen 4.0. IoT" projesi ile 2019 yılında, müteahhlik sektörünün dünyadaki en saygın kuruluşlarından biri olan Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Müteahhitleri Birliği (IPLOCA) tarafından "Sağlık & Emniyet" kategorisinde ödüle layık görülmüştür. Söz konusu sistem, şirkete ait dünya üzerindeki tüm makine, ekipman, personel ve araçların izlenerek verimliliklerinin takibini, operatör ve sürücülerin eğitim ve yetkinliklerinin kontrolünü, bazı iş güvenliği takiplerinin uzaktan yapılmasını ve bu sayede makine ve ekipmanlardan kaynaklanan kazaların en aza indirilmesini hedeflemektedir.

### Tekfen İnşaat İSG Performansı

Oranlar	2019	2018
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı *	0,181	0,133
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı	0,6123	0,447

### Tekfen İnşaat'ın 2019 yılında elde ettiği kazasızlık başarıları

- Kuzey Otoyolu ve Yan Yollar Projesi (Katar): Kayıp zamansız 31 milyon çalışma saati
- GATE - FGP Projeleri (Kazakistan): Kayıp zamansız 10 milyon çalışma saati ve 20 milyon kilometre araç sürüşü
- Al Thumama Stadyumu Projesi (Katar): Kayıp zamansız 10 milyon çalışma saati
- Cidde-Yanbu Boru Hattı Projesi (Suudi Arabistan): Kayıp zamansız 7 milyon çalışma saati
- TürkAkım Gaz Kabul Terminali ve Kıyı Boru Hatları Projesi (Türkiye): Kayıp zamansız 5 milyon çalışma saati

## TEKFEN 4.0

Tekfen İnşaat, kendi bünyesinde geliştirdiği "Tekfen 4.0. IoT" projesi ile Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Müteahhitleri Birliği (IPLOCA) tarafından "Sağlık & Emniyet" kategorisinde ödüle layık görülmüştür.

## Toros Tarım

Üretim tesisi ve terminallerinde "sıfır kaza" hedefi doğrultusunda İSG standartlarını yükseltmek üzere son yıllarda önemli adımlar atan Toros Tarım, öncelikle hedefe yönelik organizasyonel ve operasyonel alt yapısını oluşturmuştur. Bu kapsamda, ilk aşamada İSG Yönetim Sistemi'nin mevcut durum analizi gerçekleştirilmiş, iyileştirme yol haritası belirlenmiş ve bu yol haritasına uygun çalışmalara başlanmıştır.

İkinci aşamada, organizasyonel farkındalığın artırılmasına yönelik adımlar atılmıştır. Bu kapsamda, Operasyonel Risk ve Proses Güvenliği Yönetim Sistemi kurularak mevcut durum değerlendirmesi tamamlanmış, Toros Tarım Hayat Kurtaran Kurallar Seti (Olmazsa Olmaz 12) yayımlanmış, ana performans göstergeleri belirlenmiş ve Toros İş Güvenliği Akademisi kurulmuştur. Toros Tarım, akademi çerçevesinde gerçekleştirdiği uygulamalı eğitim program setleriyle tüm çalışanların İSG ile ilgili temel beceri ve yetkinliklerini geliştirmeyi, çalışan katılımı yoluyla daha iyi ve sürdürülebilir iş güvenliği çıktıları sağlamayı ve nihai olarak İSG'yi, verimliliği ve üretimi destekleyen bir kurum kültürü haline getirmeyi hedeflemektedir.

Toros İş Güvenliği Akademisi, 2019 boyunca kademeli ve uygulamalı eğitimlerine devam etmiştir. Bu eğitim programı dahilinde Toros ve yüklenici bünyesinde Ceyhan, Samsun, Mersin, TAYSEB, Torba Fabrikası ve akaryakıt istasyonlarında çalışan, yönetici ve ilk hat amirleri dahil toplam 270 beyaz ve mavi yakalı, 2 tam gün süren uygulamalı "İSG Yöneticiliği Eğitimleri Programı"nı tamamlamıştır.

Ayrıca tüm faaliyet alanlarından İSG Şampiyonu (İSG Eğitim Elçileri) seçilen 45 kişi, temmuz ve ağustos aylarında Mersin, Ceyhan ve Samsun Üretim Tesislerinde



Üretim tesisi ve terminallerde "Sıfır kaza" hedefi doğrultusunda, 2019 yılında farkındalığın artırılmasına yönelik olarak Toros Tarım Hayat Kurtaran Kurallar Seti olan "Olmazsa Olmaz 12" yayımlanmıştır.



gerçekleştirilen “Eğiticinin Eğitimi ve İSG Liderlik Programı”na katılmıştır. İSG Şampiyonları’nın “sıfır kaza” hedefi doğrultusunda Yetkinlik Seti’ni tüm ön cephe çalışanlarına yaymasını sağlayacak “Ön Cephe Çalışan Eğitimleri” 2019 yılında tamamlanmış, ayrıca kullanacakları eğitim seti ve yardımcı dokümanlar oluşturulmuştur. Yine yıl içerisinde Öncül Gösterge Bildirim Sistematiği hayata geçirilmiş, İş Güvenliği Akademisi dahilinde çalışanlara sistemle ilgili farkındalık ve yetkinlikler kazandırılmış ve kademeli olarak saha uygulamalarına başlanmıştır.

Son yıllarda tedarik zincirinden üretime, depolamadan dağıtım ağına kadar uzanan çok paydaşlı iş süreçlerini daha yalın, çalışanlar açısından daha güvenli ve sürdürülebilir kılma yönünde önemli adımlar atan Toros Tarım, 2018 yılında Uluslararası Gübre Sanayi Birliği’nin (IFA) “Protect & Sustain” ödülüne Türkiye’de layık görülen ilk ve tek firma olmuştur. Toros Tarım, devamında İş Sağlığı ve Güvenliği, çevre yönetimi ve enerji verimliliği konularında dünyada kabul görmüş iyi uygulama örneklerinden feyz alarak attığı adımlar ve IFA’nın bu konularda sektördeki firmalar arası kıyaslama yapmak ve paylaşımı tetikleyerek sürekli iyileştirmeyi sağlamak için oluşturduğu “Benchmark ve Analiz Platformuna” verdiği destek nedeniyle, IFA tarafından 2019 yılında da “Endüstri İyi Uygulama Elçisi” (Industry Stewardship Champion) seçilmiştir. Ayrıca Toros Tarım Sürdürülebilirlik ve Yönetişim Direktörü Burcu Türkeş, 2019 yılında Uluslararası Gübre Sanayi Birliği’nin (IFA) Teknik ve Sağlık, Emniyet, Çevre Komitesi Stratejik Danışmanlık Ekibi’ne katılmaya davet edilmiştir.

Katar’daki Kuzey Otoyolu ve Yan Yollar Projesi, kayıp zamansız 31 milyon çalışma saatine imza atmıştır.

### Toros Tarım İSG Performansı

Oranlar	2019	2018
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı	8,144	5,495
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı	8,933	8,243





# Sosyal Sorumluluk

Tekfen'in kuruluşundan bu yana sürdürdüğü sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetleri, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Ürettiği değerlerin bir bölümünü kamu yararı gözetilen projelerde kullanan Tekfen, eğitim, kültür-sanat ve kalkınma başlıkları altında çeşitli kurumsal sorumluluk projelerine imza atmaktadır.

**T**ekfen, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkısını daha kurumsal bir çatı altında gerçekleştirmek ve doğal çevreyle uyum içinde, yaşanılır bir geleceğin kurulmasına yardımcı olmak üzere 1999 yılında Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nı kurmuştur.

2019 yılında kuruluşunun 20'nci yılını kutlayan 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 ayırmış ve sayısız projeyi hayata geçirmiştir. Vakıf, 2004 yılından bu yana kamu yararına çalışan kurum statüsüne sahiptir.

Tekfen Vakfı'nın yanı sıra Tekfen Grup Şirketleri de kendi hedef ve stratejileri doğrultusunda çeşitli sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmaktadır. Tekfen Grup Şirketleri, 2019 yılında toplam 887.292 TL'lik bağışta bulunmuştur.

## Tekfen Vakfı

### Eğitim

Tekfen Vakfı, 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 bine yakın öğrencinin mezun olmasında payı olan Tekfen Vakfı, 2018-2019 eğitim yılında da 550 öğrenciye burs vermiştir. Tekfen Vakfı, aynı zamanda bursiyelerinin ne istediğini bilen ve donanımlı mezunlar olarak meslek hayatlarına başlamaları için onlara Tekfen Grup Şirketleri'nde staj yapma fırsatı ve "mentorluk" desteği vermektedir. 2019 yılında toplam 50 Tekfen Vakfı bursiyeri stajlarını Tekfen Grup Şirketlerinde yapmıştır.

Tekfen Vakfı bursundan yararlanan başarılı öğrencilerin Tekfen'i daha yakından tanımalarını sağlamak ve onlara gelecekle ilgili konularda yol göstermek amacıyla düzenlenen Geleneksel Bursiyer Buluşmaları'nın 14'üncüsü 12 Nisan tarihinde İstanbul'da yapılmıştır.

Tekfen Vakfı, 2018 yılında eğitime verdiği desteğe yeni bir halka daha ekleyerek Darüşşafaka Eğitim Kurumları ile bir bağış anlaşması yapmış ve Darüşşafaka Ortaokulu'nun birinci sınıfındaki 24 öğrencinin 4 yıl boyunca tüm eğitim masraflarını üstlenmiştir. Tekfen, öğrencilerin gelişimini yakından takip etmekte, ziyaretler gerçekleştirmekte ve düzenlediği etkinliklerde onları misafir etmektedir.

2017 yılında Eğitim Reformu Girişimi'nin (ERG) kurumsal destekçileri arasındaki yerini alan Tekfen Vakfı, bu desteğini 2019 yılında da sürdürmüştür. Yaptığı çalışmalarla eğitim reformu politikalarına katkı yapmayı amaçlayan bağımsız



2019'da kuruluşunun 20. yılını kutlayan Tekfen Vakfı, daha iyi bugünler ve sürdürülebilir yarınlar için, bugüne kadar sayısız projeyi hayata geçirmiştir.

Tekfen Vakfı'nın, ödüllü doğa fotoğrafçısı ve belgesel yapımcısı Fatih Orbay'ın imzasını taşıyan 'Anadolu'nun Kuşları' adlı yeni kitabı, Anadolu'da halen soyunu devam ettiren 300'den fazla kuş türünü bir araya getirmektedir.





düşünce kuruluşu ERG, eğitimde karar süreçlerinin veriye dayalı olmasını ön koşul olarak görmekte ve bu yönde yaptığı çalışmalarla eğitim alanında ortak bir akıl yaratmayı hedeflemektedir.

### Kültür-Sanat

Ülkenin kültür-sanat yaşantısında önemli bir yeri olan Tekfen Filarmoni, Tekfen Vakfı'nın sanat kurumudur. 1992 yılında Karadeniz bölgesinde yer alan 11 ülkeden sanatçının katılımıyla bir oda orkestrası olarak kurulan, daha sonra ise Hazar Denizi ve Doğu Akdeniz ülkelerinin de dahil edilmesiyle 23 ülkenin müzisyenlerini bir araya getiren Tekfen Filarmoni, üç deniz arasında dostluk köprüsü kuran bir kültür elçisidir. Orkestranın bölge ülkelerinin yerel enstrümanlarına da yer veren özel repertuarı, bu kültürel mozaığe özgün bir değer katmaktadır.

Daimi şefi Aziz Shokhakov'un yönetimindeki Tekfen Filarmoni, 2019 programına, müzik dünyasının parlayan yıldızı Güney Koreli genç kemancı Bomsori Kim'in solist olduğu bahar konserleri ile başlamıştır. Genç yaşına rağmen pek çok uluslararası ödülün sahibi olan ve dünya klasik müzik camiası tarafından "en parlak ve heyecan verici keman virtüözlerinden biri" olarak tanımlanan Güney Koreli müzisyen Bomsori Kim, Türkiye'deki ilk konserini 20 Mart'ta Ankara'da ve 21-22 Mart tarihlerinde İstanbul'da Tekfen Filarmoni ile vermiştir.

Tekfen Filarmoni, 2019 yılında çok prestijli bir unvana kavuşarak, 2019-2022 yılları arasında İstanbul Müzik Festivali'nin "Açılış Konseri Orkestrası" olmuştur. Bu kapsamdaki ilk konserini 47. İstanbul Müzik Festivali'nin açılış vesilesiyle 11 Haziran'da Lütfi Kırdar'da veren orkestra, konserde Fryderyk Chopin Piyano Yarışması birincisi Güney Koreli piyanist Seong-Jin Cho'ya eşlik etmiştir. Tekfen Filarmoni, festival kapsamında ayrıca 17 Haziran'da, günümüzün en ünlü viyolonselcilerinden biri olan Daniel Müller-Schott'u ağırlamıştır.

Sonbahar konserlerinde ise Tekfen Filarmoni, müzik otoriteleri tarafından günümüzün en yetenekli klarnetçilerinden biri kabul edilen Sebastian Manz'ı Ankaralı ve İstanbullu müzikseverlerle buluşturmuştur. Konserlerde Sebastian Manz'a, sevilen Türk klarnet virtüözü Serkan Çağrı da eşlik etmiştir.

Tekfen Filarmoni, çocuklara klasik müziği erken yaşta sevdirmek amacıyla "Tekfen Filar-mini" adıyla küçükler için konserler de vermektedir. Artık bir sonbahar geleneği haline gelen Tekfen Filar-mini konserleri, bu yıl "Oyun" teması ile gerçekleştirilmiştir. Küçük müzikseverleri Chopin, Paganini, Rahmaninov, Brahms gibi bestecilerin birbirinden güzel eserleriyle buluşturan konser, rengârenk kuklalar, hikâye anlatımları ve göz alıcı bir sahne performansı ile çocukları büyüdü bir klasik müzik yolculuğuna çıkarmıştır. Programda solist olarak yer alan 11 yaşındaki piyanist Yahya Azimoğlu ile 10 yaşındaki kemancı Defne Güngör de, izleyiciler arasındaki yaşlıları için ilham kaynağı olmuştur.

Tekfen Vakfı, kuruluşunun 20. yıldönümünde, klasik müziğe verdiği desteğe bir yenisini ekleyerek Müzik Bursu programını başlatmıştır. Başta Tekfen Filarmoni olmak üzere Türkiye'deki orkestralar için yetkin müzisyenler yetiştirmeyi amaçlayan burs, kendine kariyer hedefi olarak orkestra müzisyenliğini seçen öğrencilere lisans eğitimlerini yurtdışında sürdürme olanağı sağlamaktadır. 2019 yılında Tekfen Vakfı Müzik Bursu'na hak kazanacak öğrencileri belirlemek amacıyla iki aşamalı bir seçim yapılmış ve burs alacak iki öğrenci belirlenmiştir. Lise eğitimini Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Devlet Konservatuvarı'nda tamamlayan Yunus Altıkanat (viyolonsel), kazandığı burs ile lisans eğitimine Barenboim-Said Akademie'de, lise eğitimini Mersin Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Müzik ve Sahne Sanatları Lisesi'nde tamamlayan Seyfi Can Dağlar (fagot) ise eğitim

*Tekfen Filarmoni, 2019 yılında çok prestijli bir unvana kavuşarak, 2019-2022 yılları arasında İstanbul Müzik Festivali'nin "Açılış Konseri Orkestrası" olmuştur.*



Tekfen Filarmoni, 2019 yılı boyunca Sebastian Manz (klarnet), Seong-Jin Cho (piyano), Bomsori Kim (keman) ve Daniel Müller-Schott (viyolonsel) gibi parlak müzisyenleri solist olarak ağırlamıştır.



hayatını bundan sonra Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin'de sürdürecektir.

Kültür-sanat faaliyetleri kadar, kuruluş felsefesine uygun olarak Türkiye'nin kültürel değerlerini korumayı da misyon edinen Tekfen Vakfı, zengin bir flora ve faunaya sahip olan Anadolu'nun olağanüstü doğal mirasını kayıt altına almak ve gelecek nesillere aktarmak amacıyla 2007 yılında yayımladığı Anadolu'nun Çiçekleri kitabının devamı niteliğindeki Anadolu'nun Kuşları kitabını 2019 yılında yayımlamıştır. Ödüllü doğa fotoğrafçısı ve belgesel yapımcısı Fatih Orbay'ın imzasını taşıyan kitap, çoğu sanatçıya ait binlerce fotoğraf arasından seçilmiş ve Anadolu'da halen soyunu devam ettiren 300'den fazla kuş türünü bir araya getirmektedir.

### Toplumsal Kalkınma

2014 yılında Soma'da meydana gelen ve 301 madencinin ölümüyle sonuçlanan maden faciasının ardından Tekfen Vakfı, Somalı kadınlara alternatif gelir imkânları yaratmak amacıyla, Türkiye Grameen Mikrofinans Programı kapsamında aynı yıl içinde Tekfen Vakfı Soma Mikro Finans Şubesi'ni hizmete açmıştır. Vakıf, bu girişimin ardından 2017 yılında Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ile bir protokol imzalayarak, Mersin'de mevcut bulunan Mikro Finans Şubesi'ni de destek kapsamına almıştır. Tekfen Vakfı bugüne kadar Soma'da 774 ve Mersin'de 508 olmak üzere, toplam 1328 kadına mikrokredri tahsis ederek aile ekonomilerine destek olmuştur.

## Tekfen Holding

### Eğitim

Bilimin, kültürün ve sanatın her daim yanında olan Tekfen Holding, Tekfen Vakfı ile birlikte topluma sunduğu katkılara bir yenisini ekleyerek 2019 yılında Boğaziçi Üniversitesi ile bir güç birliğine imza atmıştır. Robert Kolej mezunu olan ve Boğaziçi Üniversitesi'ne

birçok konuda katkı sağlayan, Tekfen'in kurucu ortaklarından rahmetli Feyyaz Berker'in anısına ithaf edilen işbirliği, BU+ kapsamındaki Boğaziçi Chronicles, Boğaziçi Lectures ve Açık Ders etkinliklerinin "Powered by Tekfen" mottosuyla genişletilmesini ve daha fazla insana ulaşmasını amaçlamaktadır.

Tekfen Vakfı desteğiyle adı "Boğaziçi Lectures Feyyaz Berker Series" olarak değiştirilen "Boğaziçi Lectures", dünya çapında düşünür ve biliminsanlarını Boğaziçi Üniversitesi çatısı altında misafir ederek, güncel toplumsal ve bilimsel konularda iç ve dış kamuoyu genelinde bulunmayı hedeflemektedir. Bugüne kadar farklı alanlarda birçok önemli akademisyeni konuk eden programın ilk konuğu, astrofizik profesörü Feryal Özel olmuştur. İlk kez bir kara deliğin görüntülenmesini sağlayan 200 biliminsanı içindeki tek Türk astrofizikçi olan Feryal Özel, 7 Kasım günü Albert Long Hall'da "İlk Kara Delik Fotoğrafı 'Powehi'nin Arkasında Yatan Sır" adlı bir seminer vermiştir.

Tekfen Holding tarafından desteklenen "Boğaziçi Chronicles" ise, ülkemizin kültürel hayatına katkıda bulunmak için tasarlanmış uluslararası bir misafir programıdır. Program dahilinde dünyaca ünlü kuramcı ve kültür-sanat insanları Boğaziçi Üniversitesi kampüsünde ikamet ederek konuşmalar, seminerler, performanslar ve atölyeler düzenlemektedir.

Güç birliği kapsamında yine Tekfen Holding'in desteğiyle yoluna devam edecek olan "Açık Ders" seminer dizisi de, bilimsel merak, özgür düşünce ve yaratıcı fikirleri toplum genelinde yaygınlaştırma hedefiyle, Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyelerini farklı konu başlıkları altında geniş kesimlerle buluşturmaktadır. Dört yıldır süregelen etkinlik, Tekfen Holding desteğiyle ilk kez İstanbul dışına açılmış ve seminerlerin yeni dönemdeki ilk durağı Malatya olmuştur. 26 Kasım'da "Deprem:

*Tekfen Vakfı, zengin bir flora ve faunaya sahip olan Anadolu'nun olağanüstü doğal mirasını kayıt altına almak ve gelecek nesillere aktarmak amacıyla 2007 yılında yayımladığı Anadolu'nun Çiçekleri kitabının devamı niteliğindeki Anadolu'nun Kuşları kitabını 2019 yılında yayımlamıştır.*

Tekfen'in kurucu ortaklarından rahmetli Feyyaz Berker'in anısına ithaf edilen "Boğaziçi Lectures Feyyaz Berker Series" dünya çapında düşünür ve biliminsanlarını misafir ederek, güncel toplumsal ve bilimsel konularda tartışma ortamının gelişmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.



powered by **TEKFEN**



Bildiklerimiz, Bilmediklerimiz” başlıklı Açık Ders’i, 4 Aralık’ta “Kanserle Mücadelede Elimizde Neler Var?” ve 10 Aralık’ta “Tarımda Yenilikçi Uygulamalar” başlıklı seminerler izlemiştir.

Tekfen Holding ayrıca bu yıl 3’üncüsü Robert Kolej’in evsahipliğinde düzenlenen İstanbul 2019 - Avrupa Gençlik Parlamentosu Ulusal Forum konferansının sponsoru olmuştur. Avrupa Gençlik Parlamentosu Kulübü tarafından 26-29 Ekim 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen etkinliğe, Portekiz ve İtalya’nın yanı sıra Türkiye’den 20 okul katılmıştır.

### Kültür-Sanat

İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı’nın (İKSV) Mütevelli Heyeti’nde görev alan Tekfen Holding, vakfın düzenlediği İstanbul Festivallerini uzun yıllardır desteklemektedir. Bu kapsamda yıllardır İstanbul Bienali’nin sponsorları arasında yer alan Tekfen Holding, 2019 yılında da Özel Proje Sponsoru olarak 16. İstanbul Bienali’ne katkı sağlamıştır.

Tekfen Holding ayrıca İstanbul Tiyatro Festivali kapsamında her yıl yerli bir oyuna gösteri sponsoru olarak destek vermektedir. 2019 yılında da 23. Tiyatro Festivali’nin perdeleri 13 Kasım’da, Tekfen Holding’in gösteri sponsoru olduğu “İo” oyunu ile açılmıştır. Son iki yıldır İstanbul Devlet Opera ve Balesi’nin sponsorları arasında yer alan Tekfen Holding, 10. Uluslararası İstanbul Opera Festivali’ne de destek vermiştir.

### Spor

2018 yılında Darüşşafaka Basketbol Takımı’nın ana sponsoru olarak yıllardır eğitim ve sanata verdiği desteği spora da taşıyan Tekfen Holding, 2019 yılında da “Kara Panterler”le sponsorluk anlaşmasını yenilemiştir. Darüşşafaka Basketbol A Takımı, 2019-2020 sezonunda hem Basketbol Süper Ligi’nde hem de EuroCup Ligi’nde Darüşşafaka Tekfen adıyla mücadele etmektedir.

## Tekfen İnşaat

### Kültür-Sanat

Tekfen İnşaat’ın Eskişehir yakınlarındaki Küllüoba Höyüğü’nde sürdürülen arkeolojik çalışmalara ilk kez 2009 yılında prefabrik bir bina hibe ederek verdiği destek, yıllar sonra şirketin TANAP Boru Hattı projesi nedeniyle bölgede şantiye kurmasıyla 2017 yılında yeniden başlamıştır. Eskişehir’in 35 km güneydoğusunda, Seyitgazi ilçesi yakınlarındaki verimli bir ovada yer alan Küllüoba Höyüğü, Anadolu’da 5 bin yıl önce ilk şehirciliğin başladığı yerlerden biri olup, Anadolu’nun tarihöncesi araştırmalarında önemli bir yere sahiptir. Tekfen İnşaat, 2017-2019 yılları arasında yaklaşık 35 kişilik kazı ekibinin günlük yemek ihtiyacını karşıladığı gibi, 2019 yılında kazı evi olarak kullanılan prefabrik yapının iyileştirilmesi, bir konteynır temin edilmesi, höyüğe sundurma yapılması ve kazı alanının çevresine tel örgü çekilmesi gibi destekler de vermiştir.

### Çevre

Tüm faaliyetlerini çevreye saygı çerçevesinde yürüten Tekfen İnşaat, iş yaptığı bölgelerdeki yerel halkı çevre konusunda bilinçlendirmeye yönelik çalışmalar da yapmaktadır. Şirket, TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi sırasında Ardahan, Damal’da bulunan ana, ilk ve orta dereceli 8 okulda çocuklara ve bölgedeki resmi kurum çalışanlarına sıfır atık ve atık yönetimi konusunda eğitimler vermiştir.

Şirket ayrıca, Kırklareli Vize’de eski taş ocağı ve çöp sahası olarak atıl durumda bulunan 22 dönümlük bir alanı yeniden doğaya kazandırmak amacıyla, TürkAkım projesinden çıkan yaklaşık 100.000 metreküp kazı fazlası toprakla bir arazi ıslahı ve ağaçlandırma projesi gerçekleştirmiştir. Alanın temizlenmesi ve toprağın gübre ile zenginleştirilmesinin ardından bölgedeki resmi kuruluşlar, sivil

Eskişehir’in 35 km güneydoğusunda, Seyitgazi ilçesi yakınlarındaki verimli bir ovada yer alan Küllüoba Höyüğü, Anadolu’da 5 bin yıl önce ilk şehirciliğin başladığı yerlerden biri. Bu nedenle de, “bölgenin bilinen en eski şehri” olarak tanımlanıyor. Anadolu’nun tarihöncesi araştırmalarında önemli bir yere sahip olan höyükteki kazılara ilk olarak 1996 yılında, Prof. Dr. Turan Efe başkanlığında başlandı. Her yıl sınırlı imkânlarla sürdürülen kazılarda, bugüne kadar İlk Tunç Çağı’na ait çok sayıda değerli bulgu ortaya çıkarıldı. Bu buluntular, Batı Anadolu’da kırsal yerleşmelerden şehir yerleşmelerine geçişin ilk örneklerinin gözlemlenmesi bakımından oldukça önem taşıyor. Küllüoba, Tekfen İnşaat’ın fırsat buldukça destek verdiği bir kazı. Bu desteğin geçmişi, kazı ekibine prefabrik bir binanın hibe edildiği 2009 yılına kadar uzanıyor. TANAP projesi nedeniyle Eskişehir’de kurulan şantiye kazı alanına çok yakın olduğundan, 2017-2019 yılları arasında kazı ekibinin günlük yemek ihtiyacı Tekfen tarafından karşılandı. Ayrıca 2019 yılında, kazı evi olarak kullanılan prefabrik yapının iyileştirilmesi, bir konteynır temin edilmesi, höyüğe sundurma yapılması ve kazı alanının çevresine tel örgü çekilmesi gibi destekler verildi.





toplum örgütleri, okullar ve yerel halkın katılımıyla bir ağaç dikme şenliği yapılmış ve 2.000 tanesi sedir ağacı olmak üzere toplam 3.000 fidan dikilmiştir.

### Toplumsal Fayda

Tekfen İnşaat, projelerinin bulunduğu bölgelerde yerel halkın yaşam kalitesini artırmaya yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Şirketin TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları projesi sırasında Çanakkale'nin Sarıcalı köyünde çocukların sanat, kültür ve beceri konusunda gelişimine destek vermek amacıyla hayata geçirdiği "Yaz Okulu" projesi, Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Mühendisleri Birliği (IPLOCA) tarafından 2019 yılında Kurumsal Sosyal Sorumluluk kategorisinde ödüle layık görülmüştür.

## 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 2019 yılında da şirket tarafından karşılanmaya devam edilmiştir.

### 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.

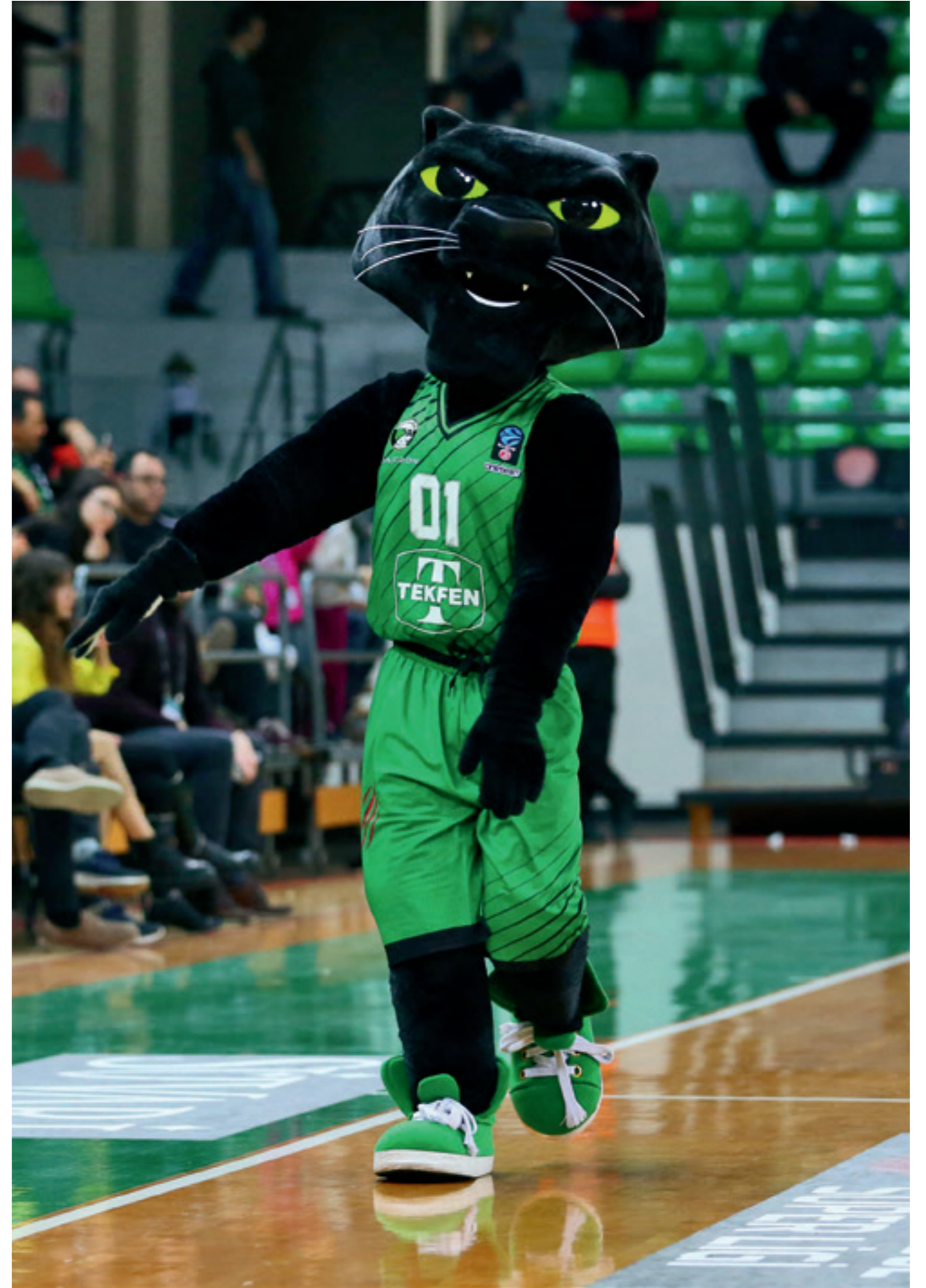
Eğitim ve toprak analizi gibi konularda çiftçiye uzun yıllar karşılıksız destek sağlayan Toros Tarım, bu yöndeki desteğini artırmak ve üreticiye uzman ekipler yoluyla direkt ulaşarak sahadaki varlığını güçlendirmek amacıyla Toros Çiftçi Akademi ve Gezici Teknik Ekip projelerini devreye almıştır. Proje kapsamında özel olarak tasarlanan Toros

Tarım otobüsü ile tarım bölgeleri ziyaret edilerek, çiftçilere doğru gübre kullanımı ile ilgili eğitim verilmektedir. Proje, gübrenin etkin ve çevreye zarar vermeyecek şekilde kullanılması sayesinde bir yandan maliyetin azaltılmasını, diğer yandan da üretimde verimlilik ve kalite artışının sağlanmasını hedeflemektedir.

Bölge müdürlükleri bünyesinde oluşturulan ve tamamı ziraat mühendislerinden oluşan gezici ekipler ise, teknik donanımlı araçlarla köy köy dolaşarak Toros Tarım ürünlerine yönelik olarak demonstrasyon, ürün tanıtımı, yayın paylaşımı ve gübreleme tavsiyesi gibi çalışmalar yürütmektedir. Çiftçilerin sorunlarıyla bire bir ilgilenen ekipler, ekim alanlarında gözlem yapmayı sağlayan hızlı ölçüm kiti ve el monitörleri gibi teknolojik imkânlardan da yararlanarak çiftçilere öneriler sunmakta, gerekli hallerde toprak ve yaprak örnekleri olarak analize göndermektedir.

Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden tarım kesiminin de faydalandırılması yönünde yaptığı öncü çalışmalardan bir diğeri de 2016 yılında hizmete alınan "Toros Çiftçi" uygulamasıdır. Bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen ve çiftçi dostu bir karar destek uygulaması olan Toros Çiftçi, hava durumu tahminleri, toprak ve bitki verilerini bir araya getirerek çiftçilerin faaliyetlerine yönelik öneriler geliştirmekte, her tarla için hava koşullarını takip ederek üretim ve operasyon kararlarının zamanında ve doğru olarak verilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda çiftçi veri tabanının oluşturulmasına katkı sağlayan Toros Çiftçi'nin kullanıcı sayısı 2019 yıl sonu itibarıyla %15 artışla 9762 olmuştur. Sistemde 10 bini aşkın tarla kayıtlı bulunmaktadır.

Darüşşafaka Tekfen'in sevilen maskotu Dado, sporun iyi niyet elçisi olarak sadece sahalarda değil, birçok sosyal sorumluluk projesinde de görev almaktadır.





# Kurumsal Yönetim

## Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

### Murat Gigin

#### Başkan

**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 Mühendisi diploması almıştır.

Gigin, Tekfen İnşaat’taki kariyerine 1977 yılında Kuveyt şantiyelerinde inşaat 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, 7 Mayıs 2015 tarihinde Tekfen Holding Yönetim Kurulu tarafından Yönetim Kurulu Başkanlığına getirilmiştir.

Gigin, Tekfen iştiraklerinden Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevini sürdürmektedir.

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., Viem İletişim Yayıncılık Reklam Turizm Hizmetleri Yatırım Ticaret A.Ş., Ekozey Ekolojik ve Organik Tarım Gıda Hayvancılık ve Turizm Taşımacılık İthalat İhracat İnşaat Sanayi Ticaret A.Ş., İmbroz Tarım Hayvancılık Gıda Sanayi Turizm ve Ticaret Ltd. Şti., Galipoli Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza, Zen Enerji A.Ş. ve Salda Enerji A.Ş.’de Yönetim Kurulu Başkanı 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, halen TEMA Vakfı Mütevelliler Kurulu Üyesi ve KMD (Kategori Mağazacılığı Derneği), EDRA (European DIY-Retail Association) ile GHIN (Global Home Improvement Network) Yönetim Kurulu Üyesidir.

### Cansevil Akçağlılar

#### Başkan Vekili

**1930** İstanbul doğumlu Cansevil Akçağlılar, 1950 yılında Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji’nden mezun olmuştur.

**1979-2006** yılları arasında Tekfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenen Cansevil Akçağlılar, 2007 yılından bu yana Tekfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini sürdürmektedir.

### Osman Cengiz Birgili

#### Başkan Vekili

**1951** İstanbul doğumlu Osman Birgili, 1978 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü’nden mezun olmuştur.

Aynı yıl, 15 Ağustos’ta Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde inşaat mühendisi olarak çalışmaya başlayan Birgili, çeşitli pozisyonlarda görev yaptıktan sonra 1993-1998 yılları arasında Almanya’da HMB şirketinde üst düzey yönetici olarak çalışmış, 1998 yılında Türkiye’ye dönerek Tekfen İnşaat Genel Müdür Yardımcılığı görevine gelmiştir. 2005-2013 yılları arasında Tekfen İnşaat Kıdemli Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürüten Birgili, Tekfen Holding’in 2007 yılındaki halka arz sürecinde aktif görev almıştır.

2013-2019 yılları arasında Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanlığı görevini yürüten Birgili, Mart 2019 itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliğine seçilmiştir. Osman Birgili aynı zamanda HMB ve Tekfen Ventures şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı, Tekfen Tarımsal Araştırma Üretim ve Pazarlama A.Ş.’de ise Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini sürdürmektedir.

Osman Birgili, Tekfen İnşaat’ı temsilen 2011-2012 yılları arasında Uluslararası Boru Hattı Müteahhitleri Birliği’nin (IPLOCA) dönem başkanlığını yapmıştır.

### Ali Nihat Gökyiğit

#### Üye

**1925** Artvin doğumlu A. Nihat Gökyiğit, lisans eğitimini 1946 yılında Robert Kolej’de, yüksek lisansını 1948 yılında Michigan Üniversitesi’nde İnşaat Mühendisliği dalında tamamlamıştır.

**1956** yılında, ortakları Feyyaz Berker ve Necati Akçağlılar ile birlikte Tekfen’in nüvesi olan FNN Müşavir Mühendislik firmasını kuran Gökyiğit, o tarihten itibaren Tekfen’in 50’yi aşan grup şirketinde Yönetim Kurulu Üyeliği veya Başkanlık görevlerinde bulunmuştur. A. Nihat Gökyiğit, 2015 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinden ayrılarak, Yönetim Kurulu’nun önerisi ve kararıyla ortağı Feyyaz Berker ile birlikte Kurucu ve Onursal Başkan sıfatını almıştır.

Dünyanın en büyük öğrenci teşkilatı AIESEC-Türkiye’nin 35 yıl süreyle Danışmanlar Yüksek Kurulu Başkanlığını yapan Gökyiğit, TÜSIAD (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği) ve DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Kurucu Üyesi olup, 1988-2005 yılları arasında DEİK ve 1985-1987 yılları arasında TÜSIAD Yönetim Kurulu Üyeliklerinde bulunmuştur. 10 yıl süreyle DEİK bünyesinde Türk-BDT İş Konseyleri Başkanlığı ve Karadeniz İş Konseyi’nde Türkiye Temsilciliği görevlerini ifa eden Gökyiğit, Gürcistan ve Kırgızistan İstanbul Fahri Konsolosu ve Gürcistan onursal vatandaşıdır. Halen, DEİK Şeref Üyesi ve TÜSIAD Üyesidir.

A. Nihat Gökyiğit, ÇEDBIK (Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği) ve TEMA’nın (Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı) Kurucu Onursal Başkanıdır. TEMA Vakfı’nın çevre, doğal varlıkları koruma ve kırsal kalkınmaya yönelik ilk projelerini, sponsorluğunu üstlenerek hayata geçirmiştir. Bunlardan Camili Beldesi Sürdürülebilir Kalkınma Projesi, 2002 Johannesburg Dünya Zirve Konferansı’nda (World Summit on Sustainable Development) ödüle layık görülmüştür.

Kendi adını taşıyan ANG Vakfı aracılığıyla, eşinin anısına İstanbul’da 50 hektarlık bir alan üzerine Nezahat Gökyiğit Botanik Bahçesi’ni (NGBB) kuran A. Nihat Gökyiğit, aynı zamanda dünya barışına hizmet eden önemli kültür faaliyetlerinden biri olan Tekfen Filarmoni Orkestrası’nın kurucusudur.

Gökyiğit’e Akdeniz Üniversitesi tarafından Çevre Hizmet Ödülü; Çukurova, Boğaziçi ve Gazi Osman Paşa Üniversiteleri tarafından Fahri Doktora unvanı verilmiştir. 1997 yılında T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Üstün Hizmet

Madalyası ve 2010 yılında TBMM tarafından Üstün Hizmet Ödülü ile ödüllendirilen A. Nihat Gökyiğit, 2009 yılında Ernst&Young tarafından Schwab Foundation Social Entrepreneur of the Year (Yılın Sosyal Girişimcisi) ödülüne layık görülmüştür.

### 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. Uzan, 2014 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilmiştir.



## Doç. Dr. Ahmet İpekçi

### Üye, Danışman

**1944** İstanbul doğumlu Ahmet İpekçi, 1968 yılında İktisadi Ticari İlimler Akademisi’nde lisans eğitimini, 1972 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nde doktora eğitimini tamamlamıştır. 1977 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde doçentlik unvanını almıştır.

**1968** yılında İktisadi Ticari İlimler Akademisi’nde asistan olarak başladığı kariyerine İstanbul Teknik Üniversitesi’nde devam etmiş ve 1972 yılında doktor asistan olmuştur. 1977-1982 yılları arasında öğretim üyeliği yapan İpekçi, 1982 yılında Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.’ye Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmış ve bu görevini 1992 yılına kadar devam ettirmiştir.

**1992** yılında Tekfen Taahhüt Grubu bünyesindeki HMB’de (Almanya) Yönetim Kurulu Üyesi olan İpekçi, 1994 yılında Tekfen Holding’in Finansman Koordinatörlüğüne atanmıştır. 2000-2013 yılları arasında Yatırım ve Hizmet Şirketlerinden sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı görevini yürüten İpekçi, 2013 itibariyle Tekfen Holding Danışmanı olup başta Tekfen İnşaat ve Toros Tarım olmak üzere birçok Grup Şirketinin Yönetim Kurulu Üyesidir. Ahmet İpekçi, Nisan 2014 itibariyle Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olmuştur.

## Dr. M. Ercan Kumcu

### Üye, Danışman

**1955** İstanbul doğumlu Ercan Kumcu, lisans eğitimini 1977 yılında Boğaziçi Üniversitesi İktisat Bölümü’nde tamamlamış ve 1983 yılında Boston College İktisat Bölümü’nden doktora derecesini almıştır. Kumcu, ABD’de Boston College, Eastern Michigan University ve State University of New York-Binghamton’da öğretim görevlisi olarak makro ekonomi, para teorisi, uluslararası ekonomi ve finans dersleri vermiştir. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nda önce misafir araştırmacı, kısa bir süre Genel Sekreter ve son olarak 1988-1993 yılları arasında Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır.

**1995-2008** yılları arasında Tekfenbank’ta (Eurobank Tekfen) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve daha sonra Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapan Kumcu, halen Tekfen Holding’te Yönetim Kurulu Üyesi, Anadolu Holding A.Ş.’de ve Adel Kalemcilik A.Ş.’de ise Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi’dir. Ercan Kumcu’nun bugüne kadar çok sayıda makalesi yayımlanmıştır. Kumcu, “İstikrar Arayışları”, “Krizleri Nasıl Çıkardık?” (Mahfi

Eğilmez ile birlikte), “Ekonomi Politikası: Teori ve Türkiye Uygulaması” (Mahfi Eğilmez ile birlikte), “Kadın Matematikçiler” ve “Krizler, Para ve İktisatçılar” adlı kitapların sahibidir.

## Çiğdem Tüzün

### Bağımsız Üye

**1954** yılında Ankara’da doğdu. TED Ankara Koleji’nden 1971 ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nden 1975 yılında mezun oldu. Ekonomi alanında lisansüstü çalışmasını aynı fakültede tamamladı.

**1975-78** yılları arasında Maliye Bakanlığı, Gelirler Genel Müdürlüğü’nde gelir uzmanı olarak, 1978-88 döneminde de Devlet Planlama Teşkilatı’nda sırasıyla ikili ekonomik ilişkiler ve Avrupa Ekonomik Topluluğu konularında uzman ve yönetici olarak çalıştı. 1987 yılı Avrupa Topluluğu’na tam üyelik başvuru çalışmalarını yürüten ekipte yer aldı.

1988 yılında İstanbul’da DEİK’te (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) direktör yardımcısı olarak çalışmaya başladı. 1995-2006 yılları arasında DEİK’te Direktör olarak görev yaptı.

2006 yılından beri dış ilişkiler konusunda danışmanlık ve yazarlık yapan Tüzün’ün kurumsal tarih alanında da çalışmaları bulunmaktadır.

## Neriman Ülsever

### Bağımsız Üye

**1951** Bursa doğumlu Neriman Ülsever, Boğaziçi Üniversitesi’nden 1975 yılında mezun olmuştur.

Profesyonel hayatına THY A.O.’da başlayan ve artan sorumluluklarla kariyerine devam eden Ülsever, 1986-1994 yılları arasında bankacılık, üretim ve perakende sektörleri olmak üzere çeşitli alanlarda üst düzey yönetici pozisyonlarında görev almıştır.

**1994** yılında insan kaynakları alanına yönelen Ülsever, insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı konularında ihtisaslaşmıştır. Indesit Company’nin Türkiye pazarına girdiği 1995 yılından itibaren grupta ve uluslararası platformlarda çeşitli görevler üstlenen Ülsever, 1999-2002 yılları arasında İsviçre’de Doğu Avrupa ve Uluslararası Pazarlar İK Direktörlüğü, 2001-2004 yılları arasında Fransa’da Batı Avrupa Pazarları İK Direktörlüğü sorumluluğunu da üstlenmiştir. 2004-2006 yılları arasında İtalya’da Global Ticari Örgüt İK Direktörü olarak görev yapan Ülsever, 2006-2010 yılları arasında yine İtalya’da Indesit Company Grubu Global İK Direktörlüğü ve İcra Kurulu üyeliği sorumluluğunu üstlenmiştir. 1996 yılında

Indesit Türkiye’nin Yönetim Kurulu Üyesi olan Ülsever, 2011-2015 tarihleri arasında Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır.

**2011-2016** tarihleri arasında Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanı olarak çalışmasının yanı sıra; 2012-2016 yılları arasında Kordsa Global ve Temsa Global şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı, Aksigorta, Carrefoursa, Avivasa ve Teknosa şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini de yerine getirmiştir. Halen İtalyan Autogrill S.p.A. Yönetim Kurulu Üyeliğine devam eden Neriman Ülsever, 23 Mart 2017 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenmiştir.

## Gülsüm Azeri

### Bağımsız Üye

**1951** Sakarya doğumlu Gülsüm Azeri, Robert Kolej’in ardından okuduğu Boğaziçi Üniversitesi’nden Kimya Mühendisliği lisans ve Endüstri Mühendisliği yüksek lisans derecesine sahiptir.

1981’de katıldığı Şişecam Topluluğu bünyesinde 30 sene boyunca farklı kademe ve görevlerde çalışan Azeri, 1994’ten bu yana, kimya, cam elyaf, madencilik, cam ev eşyası sanayileri, perakende, kâğıt karton-ambalaj, düz cam, otomotiv camları, beyaz eşya camları ve solar enerji camları dallarında CEO olarak yöneticilik yaptı. Gülsüm Azeri, 1994-1998 yılları arasında Şişecam Kimyasallar Grup Başkanlığı, 1999-2007 yılları arasında Şişecam Cam Ev Eşyası Grup Başkanlığı, 2007-2011 yılları arasında Düzcam Grup Başkanlığı görevlerinde bulunmuş olup, aynı zamanda 1994-2011 yılları arasında Şişecam İcra Komitesi üyeliğini de sürdürmüştür. 2011-2013 yıllarında Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu Üyesi olan Azeri, 2011-2017 yıllarında OMV Petrol Ofisi A.Ş. ve OMV Gaz ve Enerji Holding A.Ş.’nin CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi ve OMV Petrol Ofisi Holding A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanı görevlerini üstlenmiştir. Azeri, halen VIP Turkey Holding B.V. Üst Yönetim Kurulu üyesidir.

**2004-2008** yılları arasında Avrupa Cam Federasyonu Cam Ev Eşyası Komitesi Başkanlığı görevini üstlenmiş olan Azeri, 2009-2011 yılları arasında da Avrupalı düzcam üreticilerinin birliği olan “Glass for Europe”ta Yönetim Kurulu üyeliği yapmıştır.

Gülsüm Azeri İstanbul Sanayi Odası (İSO) Yönetim Kurulu üyeliği, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Yürütme Kurulu üyeliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne bağlı Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Yönetim Kurulu üyeliği ve İcra Kurulu üyeliği yapmış olup, 2005-2011 yılları arasında Başbakanlık Etik Kurulu’nda

özel sektörü temsil etmiştir.

Azeri, 2017 yılında Ekonomist Dergisi tarafından yapılan “Türkiye’nin En Güçlü Kadın CEO’ları” listesinde en üst sırada ve Fortune Dergisi tarafından yapılan sıralamada ise “Türkiye’nin En Güçlü 2. İş Kadını” olarak yer almıştır.

## Şevki Acuner

### Bağımsız Üye

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

Acuner, kariyerine Türkiye Cumhuriyeti 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 bu yana Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nda (European Bank for Reconstruction and Development/EBRD) çeşitli görevler icra eden Acuner, 2009 yılında EBRD’nin Türkiye’ye açılışında 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 ve iş ve finans dünyasının liderleri arasında yer alan Acuner, Ukrayna Business Ombudsman Konseyi Yönetim Kurulu Başkanlığı, Nomination Committee Başkanlığı ve American Chamber of Commerce Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerinde bulunmuştur.

Ukrayna’da Ukrayna Demir Yolları (UkrZaliznytsia) ve Ukrayna Elektrik İletim Şirketi (UkrEnergo) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkanlıkları, Türkiye’de ise Migros ve Anadolu Efes şirketlerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini icra etmekte olan Acuner, Mart 2019 itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.



## Üst Yönetim Özgeçmişleri

### Cahit Oklap

#### Grup Şirketler Başkanı

**1950** Geylan-Kosova (eski Yugoslavya) doğumlu Cahit Oklap, Denizli Lisesi’nden mezun olup 1974 yılında ODTÜ Kimya Mühendisliği Bölümü’nde Lisans; 1979 yılında ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. Öğrenciliğinden itibaren ODTÜ’de Araştırma Asistanı olarak çalıştıktan sonra profesyonel iş kariyerine Eylül 1979’da PETKİM Aliağa Kompleksi’nin inşa sürecinde Planlama Mühendisi olarak başlamıştır.

Cahit Oklap, Eylül 1983’te Tekfen İnşaat’a katılmış, şirketi boru hatları ve otoyol projelerinin icrası için yabancı ortaklarla kurulan ortak girişim ve konsorsiyumlarda temsil etmiştir. 1995 yılında Tekfen Holding’in Almanya’daki iştiraki olan HMB’nin (Hallesche Mitteldeutsche Bau A.G) Genel Müdürlüğü’ne getirilmiş, bu görevin yanı sıra, Eylül 2008’de, Tekfen İnşaat’ın Kazakistan ve Almanya operasyonlarından sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanmıştır.

Cahit Oklap, 2016-2107 yılları arasında Tekfen Holding Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlardan Sorumlu Başkan Yardımcılığı; 2017-Mart 2019 tarihleri arasında ise Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat, Gate İnşaat, Azfen ve Toros Tarım şirketlerinin Yönetim Kurulu Üyeliği, Başkan Vekilliği ve Başkanlığı yapmıştır. Halen HMB Genel Müdürlüğü görevini sürdürmekte olan Oklap, Mart 2019 itibarıyla Tekfen Grup Şirketler Başkanlığına atanmıştır.

### Gürbüz Alp Kireç Genel Sekreter

**1951** Çanakkale doğumlu olan Gürbüz Alp Kireç, 1969 yılında Robert Kolej’den mezun olmuş, 1973 yılında Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü’nde lisans, 1974 yılında Londra Üniversitesi, King’s College’ta, Analitik Zemin Mekaniği üzerine yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Profesyonel kariyerine 1974 yılında, Çanakkale Çimento Fabrikası inşaatında Planlama Mühendisi olarak başlamıştır.

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde Şantiye Şefi Yardımcısı olarak 1978 yılında göreve başlayan Kireç, 1994 yılına kadar yurtiçi ve yurtdışı projelerde Proje Koordinatörü ve Proje Müdürü olarak görev almıştır. 1991’de Teksan

(Tekfen-Eksan) Ortak Girişimi Genel Müdür Yardımcılığı, 1994-1998 yılları arasında Suudi Arabistan’da Oger ve Tekfen Ortaklığı’nda Genel Müdürlük görevini üstlenmiştir. 1998 yılında merkez ofiste Lojistik Departmanı Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirilmiştir. 2003 yılında atandığı Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini, 2005-2013 yılları arasında Operasyondan Sorumlu Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı olarak yürütmüştür. Bu sırada GATE İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A. Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı, Azerbaycan ve Suudi Arabistan Projeleri Sponsorluğu görevlerini de yapmıştır.

**2013** yılında Tekfen İnşaat Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevine atanmıştır. 2016 yılında Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş., Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş. ve Tekfen Mühendislik A.Ş.’de Yönetim Kurulu Başkanlığı, Azfen ve Geotek ortak girişim şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini üstlenmiş olan Gürbüz Alp Kireç, 2017-2019 arasında Taahhütten Sorumlu Başkan Yardımcılığı’nı üstlenmiş olup, 2019’da Holding Genel Sekreteri olarak atanmıştır.

### Doç. Dr. Osman Reha Yolalan Holding Başkan Yardımcısı, Mali İşler

**1961** İstanbul doğumlu Reha Yolalan, 1984 yılında İTÜ Endüstri Mühendisliği’nde lisans eğitimini, 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 1990 yılında Kanada’da Université Laval’da Yönetim Bilimleri alanında doktora derecesini alan Yolalan’a, 2000 yılında T.C. Üniversitelerarası Kurul tarafından Yöneylem Araştırması Ana Bilim Dalında Üniversite Doçenti unvanı verilmiştir. Ayrıca, 1993 yılından bu yana Boğaziçi, Marmara ve Sabancı Üniversitelerinde ekonomi ve finans alanında yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri vermektedir.

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

Osman Reha Yolalan, Tekfen Grubu’na 2006 yılında önce Tekfenbank Yönetim Kurulu Üyesi olarak, ardından da Tekfen Holding’in halka arz projesinin gerçekleştirilmesi amacıyla katılmıştır. 2006-2019 yılları arasında Tekfen Holding Kurumsal İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Reha Yolalan, Mart 2019 itibarıyla Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

Çeşitli Tekfen Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili ve Üyesi olan Reha Yolalan ayrıca, Haziran 2016 itibarıyla QNB Finansbank’ta Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

### Levent Kafkaslı Holding Başkan Yardımcısı, Taahhüt Grubu

**1963** Zonguldak doğumlu Levent Kafkaslı, 1987 yılında İTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü’nde Lisans; 1988 yılında İstanbul Üniversitesi Yapı İşletimi Bölümü’nde Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır.

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesine 1990 yılında Saha Mühendisi olarak katılan Kafkaslı, 1999 yılına kadar çok çeşitli pozisyonlarda görev yaptıktan sonra, 1999 yılında Azfen Ortak Girişimi Genel Müdür Yardımcısı olmuş, 2005-2013 yılları arasında ise Tekfen İnşaat Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

**2013-2019** yılları arasında Tekfen İnşaat Genel Müdürlüğü görevini yürüten Kafkaslı, Mart 2019 itibarıyla Holding’in Taahhüt Grubundan Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevinin yanı sıra, çeşitli Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Başkan Vekilliği ve Üyeliği’ni de üstlenmiştir.

### Hakan Göral Holding Başkan Yardımcısı, Tarımsal Sanayi Grubu

**1967** doğumlu Hakan Göral, 1985 yılında Eskişehir Anadolu Lisesi’ni, 1990 yılında Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nde lisans eğitimini ve ardından Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Göral ayrıca, Northwestern University, Kellogg School of Management ve Stanford University’de Executive Management ve Leadership konuları üzerine ileri eğitimler almıştır.

Göral, 1990-2002 yılları arasında Koç Holding’e bağlı Otomotiv İkmal Koordinasyon Grubu’nda Grup Müdürü unvanıyla tedarikçi geliştirme, satınalma ve merkezi satınalma faaliyetlerini koordine ederken, yine Koç Otomotiv Grubu şirketlerinde çeşitli projeler yönetmiştir. 2001-2004 yıllarında Mako Elektrik’e (Magneti Marelli J.V.) geçerek Satış, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Muhasebe ve Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, CFO olarak görev almıştır. 2006’da Döktaş’ı satın alan Componenta’nın Türkiye Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Göral, bu görevi kapsamında Componenta Corporation Yürütme Kurulu Üyeliği yapmış

ve Türkiye’deki dört iş biriminden sorumlu Genel Müdür olarak çalışmıştır. Ayrıca, Componenta Dökümcülük ve Tic. A.Ş. ile Kumsan A.Ş. şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. 2012-2016 tarihleri arasında İnci Holding CEO ve İcra Kurulu Başkanı olarak görev alan Göral, grup şirketleri olan İnci Akü, İncitaş, ISM, İnci Lojistik, Aten Brantner ve Maxion İnci’de Yönetim Kurulu Başkanlıkları ve Üyeliklerinde bulunmuştur.

Hakan Göral, Nisan 2016 tarihi itibarıyla Toros Tarım Genel Müdürlüğü ve vekaleten Tarımsal Sanayi Grubundan sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı görevine getirilmiş olup, Mart 2017 itibarıyla bu görevi aslen üstlenmiştir. Göral, Mayıs 2019 itibarıyla Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur.

### Ahmet Okçular Holding Başkan Yardımcısı, Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar

**1970** İstanbul doğumlu olan Ahmet Okçular, 1988 yılında Kadıköy Anadolu Lisesi’ni, 1993 yılında Boğaziçi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği Bölümleri’nde lisans, 1995 yılında da International University of Japan’de Uluslararası İş İdaresi alanında lisansüstü eğitimini tamamlamıştır.

Okçular, 1996 yılında Finans Yatırım Menkul Değerler A.Ş.’de Kurumsal Finansman Bölümü’nde uzman olarak iş hayatına başlamış ve 2005 yılında Grup Müdürü olarak ayrılanaya kadar çok sayıda halka arz, M&A danışmanlığı, proje finansmanı ve özelleştirme projesinde danışmanlık görevlerini yürütmüştür. 2005 yılında Türkiye M&A Danışmanlığı ve Sermaye Piyasaları Grup Başkanı olarak HSBC Bank’a katılan Ahmet Okçular, HSBC Türkiye’de çok sayıda M&A ve halka arz projesine aracılık etmiştir. Okçular, ayrıca 2008-2010 yılları arasında HSBC Yatırım Menkul Değerler A.Ş.’nin İcraıcı Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

2016-2019 yılları arasında Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar Başkan Yardımcısı ve Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Vekili olan Okçular, Mart 2019 itibarıyla Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar Başkan Yardımcılığı görevini sürdürmektedir.



## **Hakan Dünder**

### **Holdingle Başkan Yardımcısı Vekili, Mali İşler**

**1976** İstanbul doğumlu olan Hakan Dünder, 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 Dünder, 2001-2007 yılları arasında bu şirkette çeşitli pozisyonlarda görev almıştır.

Ekim 2007 tarihinde Tekfen Grubu'na Denetim Müdürü olarak katılan Dünder, sonrasında Finansal Kontrol ve Raporlama Koordinatörü ve Finansal Kontrol ve Raporlama Grup Şirketler Direktörlüğü pozisyonlarında bulunmuş olup; Mart 2019 tarihinde Tekfen Holding Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Vekilliği görevine getirilmiştir.

Nisan 2016 itibarıyla, başta Tekfen İnşaat olmak üzere, muhtelif grup şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği bulunan Dünder, Serbest Muhasebe Mali Müşavirlik (SMMM) belgesine sahiptir.

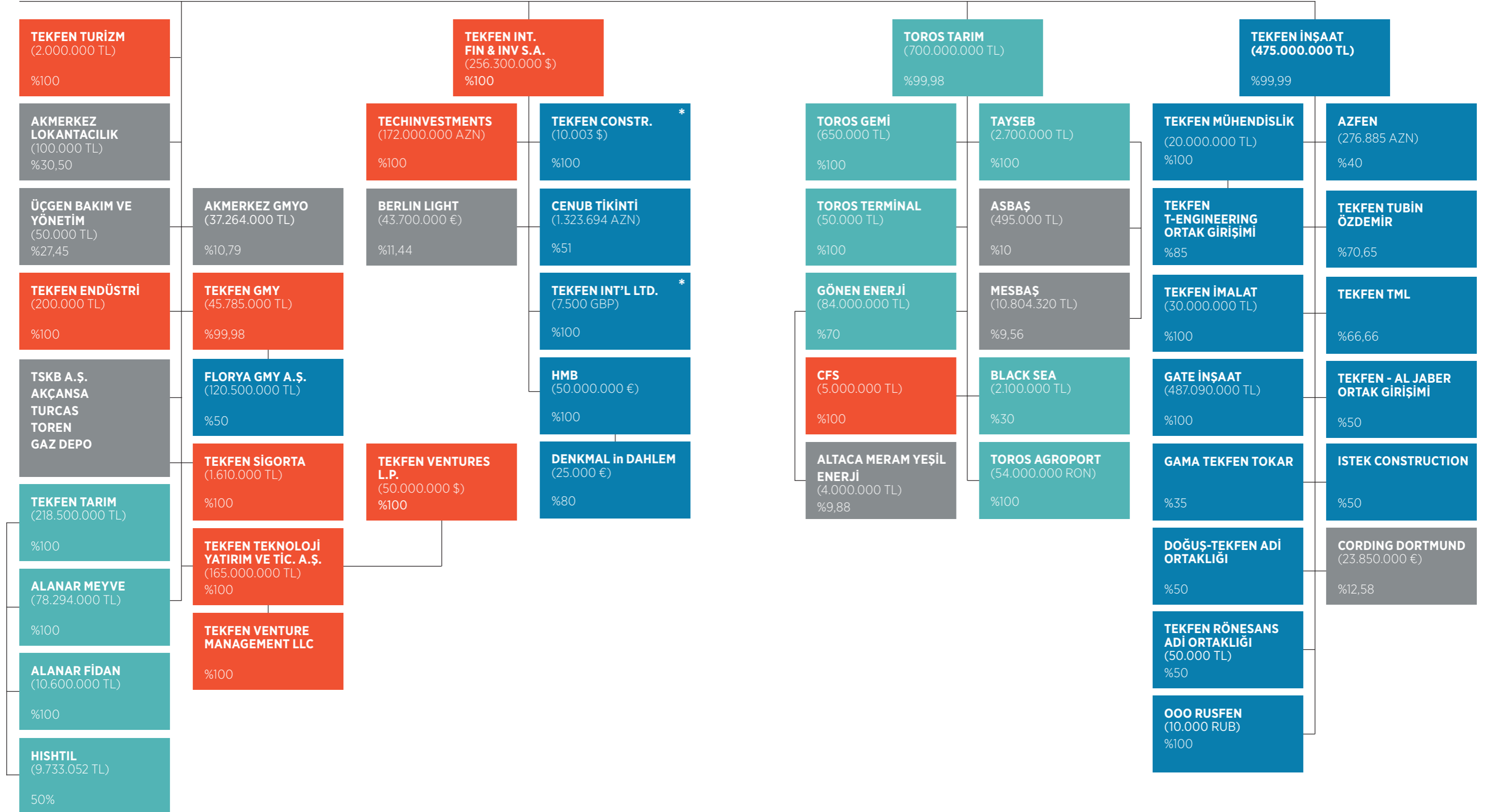


# Tekfen Grup Şirketleri

## Tekfen Holding

(370.000.000 TL)

- Taahhüt
- Tarım
- Diğer Faaliyetler
- Konsolidasyona dahil edilmeyen şirketler



\*Şirketlerin 31.12.2019 itibarıyla tasfiyeleri kabul edilmiş olup ilan süreci devam etmektedir.



## Bölüm I

### Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Kurulduğu günden itibaren yönetimi, ortakları, çalışanları ve üçüncü şahıslarla ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine inşa eden Tekfen Grubu, kökleşmiş değerleri ve güçlü kurumsal geleneği ile temel yönetim ilkelerine bağlılığı, varlığının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul etmektedir. Grup, başarılı iş uygulamalarını devam ettirmek ve hem mevcut hissedarlarına hem de 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’de yıllar içinde yerleşmiş olan ihtiyatlı yönetim felsefesi doğrultusunda büyük oranda yerine getirilmektedir. Grup, pazar koşulları, şirketin 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.

2019 yılı itibarıyla SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkelerinden uyum sağlamadığımız ilkeler aşağıda yer almaktadır (Paragraf başlarında yer alan numaralandırma, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin ilgili maddelerini işaret etmektedir.);

1.3.11 Genel Kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmamaktadır. GK toplantısına 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 sözleşmede düzenlenerek genişletilmemiştir.

3.1.3 Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürler şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmamaktadır.

3.2.1 Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmemiştir.

3.2.2 Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmamaktadır.

4.3.9 Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25’lik bir hedef ve politika oluşturulmamıştır.

4.5.5 Yönetim kurulu üyelerinin bir bölümü birden fazla komitede görev almaktadır.

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

4.6.5 Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmamaktadır.

Aşağıda yer alan ilkelere kısmen uyum sağlanmıştır:

1.3.10 Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmekte, 5.000 TL üzerindeki bağışlar bağıştan yararlanan kişi ve kurumlara göre gruplandırılmak suretiyle paylaşılmaktadır. 3.3.1 Şirket fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planlaması benimsemiş olmakla beraber bu politikanın Tekfen Grubu genelinde tüm grup şirketlerinde uygulanması için çalışmalar devam etmektedir.

3.3.4 Şirketin finansal durumu, ücretlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve sağlık gibi konular içerisinden özellikle sağlık, eğitim, iş sağlığı ve güvenliği konularında bilgilendirme toplantıları ve eğitimler yapılmaktadır.

4.4.7 Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır. Diğer taraftan, Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler faaliyet raporunda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Şirketimizin 2019 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 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 27 Mart 2019 tarihinde gerçekleştirilen Yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda Yönetim Kurulu on bir üyeden oluşacak şekilde 1 (bir) yıl süre ile seçilmiştir.

Adı Soyadı	Görevi
Murat Gigin	Başkan
Cansevil Akçağlılar	Başkan Vekili
Osman Cengiz Birgili	Başkan Vekili
Ali Nihat Gökyiğit	Üye
Sinan K. Uzan	Üye
Doç. Dr. Ahmet İpekçi	Üye
Dr. Mehmet Ercan Kumcu	Üye
Çiğdem Tüzün	Bağımsız Üye
Neriman Ülsever	Bağımsız Üye
Gülsüm Azeri	Bağımsız Üye
Şevki Acuner	Bağımsız Üye

Yönetim Kurulu ve Komite Üyelerinin toplantılara katılımı						
Üyeler	Bağımsızlık Durumu	Yönetim Kurulu (12 Toplantı)	Denetim Komitesi	Kurumsal Yönetim Komitesi	Risk Komitesi	Ücret Komitesi
Murat Gigin		12/12				3/3
Cansevil Akçağlılar		7/12				
Osman Cengiz Birgili		9/9				
Ali Nihat Gökyiğit		12/12				
Sinan K. Uzan		11/12				
Ahmet İpekçi		12/12				
Mehmet Ercan Kumcu		12/12			6/6	
Neriman Ülsever	•	12/12		4/4		3/3
Çiğdem Tüzün	•	11/12	6/6			
Gülsüm Azeri	•	11/12			6/6	
Şevki Acuner	•	9/9	4/4	3/3		

Yönetim Kurulumuzda dört bağımsız üye görev yapmakta olup, bağımsız üyelere her birinin bağımsızlıklarına ilişkin yazılı beyanları mevcuttur.

Şirketimiz Ana Sözleşmesine göre Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, Ana Sözleşme ve Şirket Genel Kurulu tarafından alınan kararlarla kendisine verilen görevleri ifa ve icra eder.

Yönetim Kurulu, Holding’i temsil ve ilzam yetkisini kendi içinden seçeceği bir Komiteye, bir veya daha fazla murahhas üyeye veya Genel Müdür’e 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. Maddesi’nde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri saklı kalmak kaydıyla, yönetim yetkilerinin tamamını veya bir kısmını, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devredebilir.

Bu çerçevede, 2019 yılında yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı sonrasında, Yönetim Kurulu üyelerimizden Sn. Murat Gigin Yönetim Kurulu Başkanı, Sn. Cansevil Akçağlılar ve Sn. Osman Cengiz Birgili 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. Bu çerçevede, 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 2019 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 dört kadın üye (%36) bulunmakta olup, Yönetim Kurulu yapısında kadın üye sayısı için herhangi bir hedef oran ve hedef zaman bulunmamaktadır.

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

Şirketimiz Yönetim Kurulu toplantılarının toplanma sıklığı ile toplantı ve karar nisabına ilişkin hususlar Şirketimiz Esas Sözleşmesinde 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, üyelere herhangi biri müzakere talebinde bulunmadıkça Yönetim Kurulu kararları, üyelere birinin muayyen bir hususa dair yaptığı teklife diğerlerinin yazılı muvafakatleri alınmak suretiyle de verilebilir.

Yönetim Kurulu toplantılarının sekreteryası, Hukuk Bölümü tarafından yerine getirilmektedir.

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



## Yönetim Kurulu üyelerinin diğer görevleri

Adı Soyadı	Grup İçi Şirketler	Grup Dışı Şirketler
Murat Gigin		<p><b>Agromak Makine İmalat San. ve Tic. A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye <b>Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı</b> Yönetim Kurulu Başkan Vekili <b>ANG Yatırım Holding A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkan Vekili <b>Ekozey Ekolojik ve Organik Tarım Gıda Hayvancılık ve Turizm Taşımacılık İth. İhr. İnş. San. Tic. A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı San. ve Tic. A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>Galipoli Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.</b> Şirket Müdürü <b>İmbroz Tarım Hayvancılık Gıda San. Tur. ve Tic. Ltd. Şti.</b> Şirket Müdürü <b>Macahel Arıcılık Turizm Nakliyat ve Tic. A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Üyesi <b>Salda Enerji A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye <b>Viem Ticaret ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti.</b> Şirket Müdürü <b>Zen Enerji A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>KMD (Kategori Mağazacılığı Derneği)</b> Yönetim Kurulu Üyesi <b>EDRA (European DIY - Retail Association)</b> Yönetim Kurulu Üyesi <b>GHIN (Global Home Improvement Network)</b> Yönetim Kurulu Üyesi <b>TEMA Vakfı</b> Mütevelliler Kurulu Üyesi</p>
Ahmet İpekçi		<p><b>Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkan Vekili</p>
Mehmet Ercan Kumcu	<p><b>Tekfen Sigorta ve Aracılık Hizmetleri A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkan Vekili <b>Tekfen Teknoloji Yatırım Ticaret A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Üyesi</p>	<p><b>Anadolu Grubu Holding A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi <b>Adel Kalemcilik Ticaret ve San. A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi</p>
Sinan K. Uzan	<p><b>Tekfen Ventures LLP</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>Tekfen Venture Management LLC</b> Yönetim Kurulu Başkanı</p>	<p><b>Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı</b> Yönetim Kurulu Üyesi</p>
Ali Nihat Gökyiğit		<p><b>Ali Nihat Gökyiğit Holding A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı</p>
Osman Cengiz Birgili	<p><b>HMB AG</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>Tekfen Tarımsal Araştırma Üretim ve Pazarlama A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkan Vekili <b>Tekfen Teknoloji Yatırım Ticaret A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkanı</p>	<p><b>Ofispark Gayrimenkul Ticaret A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Üyesi</p>
Gülsüm Azeri	<p><b>Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Üyesi</p>	<p><b>Kaleseramik ÇanakKale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı</p>
Şevki Acuner		<p><b>Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi <b>Migros Ticaret A.Ş.</b> Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi <b>JSC Ukrainian Railways</b> Yönetim Kurulu Başkanı <b>JSC UkrEnergo NPC</b> Yönetim Kurulu Başkanı</p>

2019 yılında 12 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 81 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %97 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Toplantıların tamamında kararlar mevcudun oybirliği 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: 3.007.100 TL

İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 24.422.659 TL

(İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler, Grup Şirketler Başkanı ile Başkan Yardımcılarından oluşmaktadır.)

Yukarıdaki tabloda 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 toplamı: 8.234.156 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 getirmek 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 yüklenen 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 iki üyesinden oluşmakta olup, 2019 yılında Çiğdem Tüzün Komite Başkanı ve Şevki Acuner Komite Üyesi olarak görev yapmışlardır.

Denetimden Sorumlu Komite, Sermaye Piyasası mevzuatına ve bu düzenlemede yer alan esaslara uygun olarak Şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetiminde Yönetim Kurulu'na yardımcı olmak, yaptığı değerlendirmeler çerçevesinde tespit ettiği hususları değerlendirerek Yönetim Kurulu'na raporlamakla görevlidir.

2019 yılında Denetimden Sorumlu Komite tarafından şirkette 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

2019 yılında Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Neriman Ülsever Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi Şevki Acuner ve Holding Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Direktörü Çağlar Gülveren Komite Üyesi olarak görev almışlardır.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Sermaye Piyasası mevzuatına ve bu düzenlemede yer alan esaslara uygun olarak Şirketin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne



## Kurumsal Yönetim

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 Şirketleri'nin 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 de bu anlayış artık yazılı kurullarla 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 Şirketleri'nin, 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 Şirketleri'ne talimat verilmektedir.

Ayrıca, Holding Konsolide Risk Raporlarının birer kopyası Bağımsız Denetçi kuruluşa da düzenli olarak gönderilmektedir.

2019 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı görevini Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Gülsüm Azeri, diğer komite üyeliği görevini ise Yönetim Kurulu Üyesi Ercan Kumcu yürütmüştür.

### 3.4. Ücret Komitesi

Ücret komitesi, Yönetim Kurulu üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapmak, ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerileri yönetim kuruluna sunmakla görevlidir.

Komitede, yönetim kurulu üyelerimizden Murat Gigin, Sinan Uzan ve Neriman Ülsever görev almaktadır.

## Bölüm IV

### İç Denetim

Tekfen Holding A.Ş. altında Taahhüt Grubu ve Tarımsal Sanayi Grubu İç Denetim faaliyetleri ilgili Grup İç Denetim ekipleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü'nün denetim kapsamına ise grup bünyesindeki tüm şirketler ve bu şirketlerin tüm birimleri dahildir. Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü aynı zamanda tüm İç Denetim faaliyetlerinin uluslararası standartlar ve grup içi yeknesak uygulamalar çerçevesince yürütülmesinden sorumludur. İç Denetim bölümleri, İç Denetim faaliyetlerinin bağımsız ve objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için Denetimden Sorumlu Komite aracılığı ile Şirket Yönetim Kurulu'na bağlıdır.

İç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi çalışmaları Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü'nün koordinasyonunda yürütülmektedir. İç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi ilgili İç Denetim ekipleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tekfen Grubu İç Denetim bölümleri iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin işleyişini bir bütün olarak incelemek ve çalışma sonuçlarını ilgili Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri ile paylaşmakla sorumludur.

İç Denetim birimleri tarafından yıllık iç denetim planlarının hazırlanmasında risk değerlendirmesi sonucu öne çıkan denetim alanları plana dahil edilir. İç Denetim birimleri, yıl içinde riskli olarak öne çıkan konularda

denetim planının revize edilmesinde Kurumsal Risk Yönetimi faaliyet sonuçlarından da yararlanırlar.

İç Denetim faaliyetleri Uluslararası İç Denetim Standartları, ilgili kanun ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yürütülür. Holding ve Şirket Denetim Komiteleri, iç denetim fonksiyonlarının Uluslararası İç Denetim Standartları'nda tariflenen tanıma uygun olarak faaliyet gösterdiğinin gözetiminden de sorumludur.

Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, Tekfen Grubu Şirketleri İç Denetim raporlarını konsolide ederek Denetimden Sorumlu Komite ile paylaşmakta, iç denetim faaliyet sonuçları hakkında 3'er aylık dönemlerde Denetimden Sorumlu Komite'ye, 6'şar aylık dönemlerde Yönetim Kurulu'na sunumlar gerçekleştirilerek bilgi verilmektedir. 2019 yılı içerisinde İç Denetim Direktörlüğü tarafından Denetim Komitesine toplam 30 adet Denetim Raporu sunulmuştur.

## Bölüm V

### Hukuki Açıklamalar

#### 5.1. Ortaklık Yapısı

Genel Kurul toplantılarında her 1 TL nominal değerdeki hissenin bir oy hakkı vardır. Şirketimiz sermayesinde imtiyazlı pay bulunmamaktadır.

Hissedarın Adı	Hisse Adedi	Hisse Oranı (%)
Feyyaz Berker varisleri	64.243.983,06	17,36
Alev Berker	10.830.186,45	2,93
Meltem Berker	4.174.086,92	1,13
Şebnem Berker	4.174.086,92	1,13
<b>Berker - Toplam</b>	<b>83.422.343,35</b>	<b>22,55</b>
Cansevil Akçağlılar	24.611.073,57	6,65
<b>Akçağlılar - Toplam</b>	<b>24.611.073,57</b>	<b>6,65</b>
Ali Nihat Gökyiğit	29.688.792,17	8,02
Ali Nihat Gökyiğit Yatırım Holding	33.613.879,45	9,08
Ang Vakfı	18.561.944,73	5,02
<b>Gökyiğit - Toplam</b>	<b>81.864.616,35</b>	<b>22,13</b>
Diğer	5.682.901,24	1,54
Halka Açık Kısım	174.419.065,49	47,14
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>370.000.000,00</b>	<b>100,00</b>

### 5.2. Şirket aleyhine açılan ve Şirket'in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiler

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Libya tahkim davası dışında Grup aleyhine açılmış toplam 203.760 TL'lik (31 Aralık 2018: 186.701 TL) dava mevcuttur. Bu davalardan aleyhte seyri mümkün ve potansiyel kaynak çıkışı yüksek olasılıklı davalar için, avukatların görüşü alınarak, 13.382 TL'lik (31 Aralık 2018: 12.803TL) karşılık ayrılmıştır. Avukatların hukuki yargısına göre karşılık ayrılmamış davalar için herhangi bir kaynak çıkış riski görülmemektedir.

#### Libya Tahkim Davası

Grup'un %67 pay sahibi olduğu Tekfen-TML Ortak Girişimi'nin (Tekfen TML J.V.) Libya'da üstlenmiş olduğu ve 21 Şubat 2011 tarihinde ülkede çıkan olaylar nedeniyle belirsiz bir süre için durdurulan Büyük Nehir Projesi'ndeki tüm hak, alacak ve varlıklarının tazmini amacıyla Uluslararası Tahkim yoluna müracaat edilmesi konusunda Grup tarafından alınan 30 Ocak 2015 tarihli karar çerçevesinde, Proje ile ilgili işveren idare Libyan Man-Made River Authority (MMRA) ve Libya Devleti aleyhine International Court of Arbitration of the International Chamber of Commerce (ICC) nezdinde ticari tahkim davası başlatılmış ve bu konu 18 Haziran 2015 tarihli açıklamamızla duyurulmuştur. Daha sonra 12 Ekim 2015 tarihli açıklamamızda ise, Libya ve Türkiye Devletleri arasında imzalı Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması ("YTK")'na dayanarak Libya Devleti'ne karşı yine ICC üzerinden ikinci bir tahkim davası daha başlatıldığı duyurulmuştur. ICC nezdinde açmış olduğu sözleşmeye dayalı tahkim davasında verilen ara karar Tekfen TML J.V.'ye ulaşmıştır.

Ara karar ile tahkim heyeti, MMRA üzerinde yetkisi olduğuna bununla birlikte Libya devleti üzerinde ise yetkisi olmadığına, MMRA'nın Tekfen TML J.V.'ye 40.499 Bin ABD Doları (Grup payı 27.134 Bin ABD doları) tazminat ödemesine ve Tekfen TML J.V.'nin yapmış olduğu yargılama giderleri için 5.000 Bin ABD Doları (Grup payı 3.350 Bin ABD Doları) Tekfen TML J.V.'ye ödemesine, belirtilen tutarlar üzerine tatbik edilecek faiz hadlerinin tespiti için taraflardan ek dilekçe talebinde bulunulmasına, davalı MMRA'nın tüm karşı davalarının reddedilerek sadece 365 Bin ABD Doları'nın Tekfen TML J.V.'ye hükmedilen rakamdan mahsup edilmesine, Tekfen TML J.V.'nin MMRA ile olan sözleşmesinin değişen şartlara uyarlanması gerektiğine, Tekfen TML J.V.'nin işe devam etmesi için gereken makine ekipman gibi hususların maddi karşılığının uyarlama talepleri kapsamında değerlendirilmesine hükmetmiştir.



## Kurumsal Yönetim

ICC'nin vermiş olduğu karar kesin olup Tekfen TML J.V., Libya Devleti'nin de davaya taraf olması ve zarardan sorumlu olması gerektiği iddiası ile ICC'nin kararında bu durumun aksini düzenleyen kısmının iptali için hukuken tahkim yeri olan İsviçre'de İsviçre Federal Mahkemesi nezdinde dava açmıştır. Federal Mahkemede açılan dava, tahkim anlaşmasının Libya Devleti'ne teşmil edilemeyeceği gerekçesiyle reddedilmiştir. Taraflar tahkim heyetinin vermiş olduğu karara binaen davanın geri kalan kısmı için sözleşmenin şartlarının yeniden belirlenmesi amacıyla uzlaşma görüşmelerini sürdürmektedirler.

Belirtilen tazminatın tahsili başta Libya olmak üzere çeşitli ülkeler nezdinde verilen hükme dair açılacak olan tanıma ve tenfiz davaları sonucunda hükmün cebri icra kabiliyeti kazanmasına ve davalı MMRA'nın malvarlığı unsurlarının tespit edilmesine ve bunlar aleyhine icra marifeti ile infazına bağlı olduğu için bu aşamada Grup'un konsolide finansal tablolarına herhangi bir etkisi olmayacaktır.

Yukarıda detayları verilen tahkim davası Tekfen TML J.V.'nin MMRA ile arasındaki taahhüt sözleşmesine dayanan yargı yoludur. Bu davaya ek olarak devam etmekte olan ve Türkiye Cumhuriyeti ile Libya Devleti arasındaki YKTK'ye dayanan ve Libya Devleti aleyhine açılan bir diğer tahkim davasında Tahkim heyeti davaya bakmaya yetkili olduğuna, bununla birlikte Tekfen TML J.V.'nin talebinin aksine, YKTK veya uluslararası teamül hukuku altında Libya'nın korumaya ve eşit davranmaya dair yükümlülüğünü ihlal etmediğine karar vermiştir. Tahkim heyeti bu kararının parçası olarak Tekfen TML J.V.'nin Libya'ya yargılama masraflarına istinaden 2.700 Bin İngiliz Sterlini mertebesinde mesul olduğuna hükmetmiştir. Tekfen TML J.V., işbu miktarın 5 Kasım 2018 tarihli Özel Durum Açıklaması'nda bilgisi verilen Tekfen TML J.V. lehine hükmedilen tazminat miktarından mahsup edilmesine dair girişimlere başlamıştır..

### Diğer

Faaliyet gösterilen ülkelerde uygulanan iktisadi, mali ve sosyal politika değişiklikleri Grup'un faaliyet kârlılığını etkileyebilir.

Ulusal ve uluslararası emtia piyasalarındaki fiyat dalgalanmaları da Grup'un faaliyetlerini ve kârlılığını etkileyebilir.

### 5.3. Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri

Yoktur.

### 5.4. Şirketimiz ve Bağlı Ortaklıklarımızın Şirket Faaliyetlerini Önemli Ölçüde Etkileyecek Yönetim ve Faaliyet Değişiklikleri

Şirketimizin ve bağlı ortaklıklarının faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyet değişikliği bulunmamaktadır. Şirketimiz tarafından ilgili mevzuat kapsamında yapılan özel durum açıklamalarına ise <http://www.kap.org.tr/> adresinden ulaşılabilir.

### 5.5. Şirketin yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları

Şirketin danışmanlık hizmeti aldığı kurumlarla arasında herhangi bir çıkar çatışmasına sebep olacak bir ilişki bulunmamaktadır.

### 5.6. 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 kurulunun ortakların gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır: 2019 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul toplantısı için böyle bir talep iletilmemiştir.

## Bölüm VI

### 2020 Yılı Olağan Genel Kurulu'nda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Adaylarının Bağımsızlık Beyanları

#### Bağımsızlık Beyanı

Tekfen Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

ğ) Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.

  
Neriman Ülsever



## Kurumsal Yönetim

### Bağımsızlık Beyanı

Tekfen Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,
- Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,
- Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.



Gülsüm Azeri

### Bağımsızlık Beyanı

Tekfen Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,
  - Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
  - Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
  - Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
  - Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
  - Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
  - Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
  - Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
  - Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,
- beyan ederim.



Şevki Acuner



## Kurumsal Yönetim

### Bağımsızlık Beyanı

Tekfen Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

ç) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,

d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,

e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,


f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,

g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

ğ) Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,

h) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.



Cansen Başaran-Symes

## 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 Holdingce 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 Kurulunca 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:

) 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 alınmaz.

#### 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 aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Kâr Dağıtım	2015 (2014 için)	2016 (2015 için)	2017 (2016 için)	2018 (2017 için)	2019 (2018 için)
Konsolide Net Kâr (bin TL)	55.909	185.446	324.411	771.299	1.403.061
Hissedarlara Dağıtılan Toplam Kâr Payı (bin TL)	40.001	60.081	113.545	232.530	421.526
Temettü oranı	%80	%35	%35	%30	%30
Hisse başına temettü miktarı (TL)	0,1081	0,1624	0,3069	0,6285	1,1392
Ödeme Tarihi	25.06.2015	13.05.2016	29.03.2017	04.04.2018	02.04.2019



### Bölüm VIII Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

Değerli Hissedarlarımız,  
Tekfen Grubu, 2019 yılını konsolide bazda 14.603 milyon TL ciro ve 1.415 milyon TL net kâr ile tamamlayarak sadece kendi hissedarları için değil, Türk ekonomisi için de önemli bir değer yaratmıştır. 2019 yılının bu sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyor; bu sonuçların ortaya çıkmasındaki emek ve katkıları nedeniyle yöneticilerimize, çalışanlarımıza, müşterilerimize ve tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Taahhüt Grubumuz, 2019 yılında 10.539 milyon TL ciro ve 984 milyon TL net kâr yaratırken; iş hacminin büyük bir kısmının yurtdışında olması nedeniyle ülke ekonomisi için önemli bir döviz girdisi de yaratmıştır.

Tarımsal Sanayi Grubumuz, 2019 yılında 3.983 milyon TL ciro ve 386 milyon TL net kâr yaratmış; bu çerçevede hem Türk çiftçisinin topraktan daha yüksek verim sağlamasında önemli bir rol oynarken, hem de ciddi büyüklükte bir ihracat gerçekleştirmiştir.

Tekfen Grubu bir yandan uzmanlaşmış olduğu Taahhüt ve Tarımsal Sanayi alanlarında operasyonel ve mali olarak başarılı faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan da geleceğini planlama çalışmalarını ciddiyetle ve titizlikle yürütmektedir. Bu kapsamda, mevcut faaliyet alanlarında büyümeye veya çeşitlendirmeye gitmek, dikey entegrasyon imkânlarını takip etmek ve gelecek vaadeden yeni stratejik yatırım alanlarını araştırmak yönündeki çalışmalarımız sürmektedir. Bu yöndeki çalışmalarımızı sürdürülebilir kârlılığın ve risklerin bir arada yönetilmesi anlayışımızın bir parçası olarak değerlendiriyoruz.

Bu çerçevede, Tekfen Holding Yönetim Kurulu olarak, 2020 yılında da hissedarlarımız ve ülkemiz için değer yaratmaya devam etmeyi hedefliyoruz. Bu hedefe yönelik olarak desteklerini her zaman hissettiğimiz siz kıymetli hissedarlarımıza şükranlarımızı sunarız.

Saygılarımla,

Murat Gigin - Yönetim Kurulu Başkanı

### Bölüm IX Kâr Dağıtım Teklifi

2019 yılında, SPK mevzuatı ve standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç 1.420.750 bin TL (yasal kayıtlara göre 1.102.103 bin TL) net dönem kârı hasıl olmuştur.

Kanuni yedek akçelerin ödenmiş sermayenin %20'sine ulaşıp olması sebebiyle 1. Tertip Yedek Akçe ayrılmasını,

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 Sayılı Tebliği hükümleri çerçevesinde hesaplanan Birinci Temettü Matrahı 1.421.637.292 TL üzerinden Ana Sözleşmemizin 27'inci maddesinde belirlenen minimum %30 dağıtım oranı şartını sağlayacak şekilde 426.491.600 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 29.827.752 TL ayrılmasını,

2019 yılı net dönem kârının bu şekilde tanzimi sonrasında, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları hükümlerine göre oluşan ve yukarıdaki dağıtım sonrasında kalan 645.783.397 TL'nin olağanüstü yedek akçe olarak ayrılmasını,

Yukarıda belirtilen şekilde ayrılan kâr payının ortaklarımıza ve intifa senedi sahiplerine nakit olarak dağıtılmasını ve kâr dağıtım tarihinin 27 Nisan 2020 olarak belirlenmesini,

Genel Kurulumuzun onayına sunmaktayız.

Tüm ortaklarımızın bilgisine sunar, Şirketimiz ve ülkemiz için iyi bir yıl olmasını dileriz