

**Tekfen Holding A.Ş.**  
Kültür Mahallesi, Tekfen Sitesi,  
Budak Sokak, A Blok, No: 7  
34340, Ulus - Beşiktaş / İstanbul  
Tel: (90.212) 359 33 00  
Faks: (90.212) 359 33 05  
tekfen@tekfen.com.tr  
www.tekfen.com.tr

**Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkların Koruma Vakfı**  
Kültür Mahallesi, Tekfen Sitesi,  
Budak Sokak, A Blok, No: 7  
34340, Ulus - Beşiktaş / İstanbul  
Tel: (90.212) 359 33 51  
Faks: (90.212) 359 33 05  
tekfenvakfi@tekfen.com.tr  
www.tekfen.com.tr

## Taahhüt Grubu

**Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi No: 209  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 359 35 00  
Faks: (90.212) 359 35 08  
business@tekfen.com.tr  
www.tekfeninnsaat.com.tr

**Tekfen Mühendislik A.Ş.**  
Premier Kampus Ofis, Gürsel Mahallesi  
İmrahor Caddesi, B Blok No: 29 Kat: 3  
34400 Kağıthane / İstanbul,  
Tel: (90.212) 357 03 03  
Faks: (90.212) 357 03 09  
engineering.info@tekfen.com.tr  
www.tekfenmuhendislik.com

**Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi  
No: 209 Kat: 11  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 357 00 60  
Faks: (90.212) 357 00 61  
timas@tekfenim.com  
www.tekfenim.com

**Hallesche Mitteldeutsche Bau - A.G. (HMB)**  
Magdeburger Strasse 27 (06112)  
Halle Saale / Almanya  
Tel : (+49.345) 511 62 39  
Faks : (+49.345) 511 68 13  
ausland@hmb-ag.de  
www.hmb-ag.de

**Azfen J.V.**  
İsniğlalijat Street 31  
Bakü / Azərbaycan  
Tel: (+99.412) 492 58 35 - 57 25  
Faks: (+99.412) 492 57 27  
azfen@azfen.com  
www.azfen.com

**Cenub Tikinti Services ASC**  
Sabail Rayonu, Gülbala Aliyev 25  
AZ1023, Bakü / Azərbaycan  
Tel: (+99.412) 447 41 30  
Faks: (+99.412) 447 90 92

**GATE İnşaat Taahhüt ve Ticaret A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi No: 209  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 359 37 62  
Faks: (90.212) 357 10 03

## Tarımsal Sanayi Grubu

**Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi  
No: 209 Kat: 19-20  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 357 02 02  
Faks: (90.212) 357 02 31  
toros@toros.com.tr  
www.toros.com.tr

**Toros Terminal Servisleri ve Denizcilik A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi  
No: 209 Kat: 19-20  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 357 02 02  
Faks: (90.212) 357 02 31  
toros@toros.com.tr  
www.toros.com.tr

**Toros Gemi Acenteliği ve Ticaret A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi  
No: 209 Kat: 19-20  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 357 02 02  
Faks: (90.212) 357 02 31  
toros@toros.com.tr  
www.toros.com.tr

**TAYSEB - Toros-Adana-Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.**  
Sarımazı Mah. 1. Bulvarı No: 6 PK. 10  
Ceyhan 01920 / Adana  
Tel: (90.322) 634 20 80  
Faks: (90.322) 634 20 90  
tayseb@toros.com.tr  
www.tayseb.com.tr

**Hishtil-Toros Fidecilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.**  
Tekke Köyü, Pirelli Meykii, 10. km  
Serik / Antalya  
Tel: (90.242) 717 40 45  
Faks: (90.242) 717 41 99  
info@hishtil-toros.com  
www.hishtil-toros.com.tr

**Black Sea Gübre Ticaret A.Ş.**  
Büyükdere Caddesi, Trump Tower Kule 2  
Ofis Bölümü 466, Kat: 16  
03412, Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 370 05 07  
Faks: (90.212) 347 43 48

**Tekfen Tarımsal Araştırma Üretim ve Pazarlama A.Ş.**  
Kültür Mahallesi, Tekfen Sitesi  
Budak Sokak, A Blok No: 7  
34340, Ulus - Beşiktaş / İstanbul  
Tel: (0212) 359 33 00  
Faks: (0212) 359 33 05

**Toros Kılavuzluk Römoör Hizmetleri ve Denizcilik A.Ş.**  
ekfen Tower, Büyükdere Caddesi  
No: 209 Kat: 19-20  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 357 02 02  
Faks: (90.212) 357 02 31

## Gayrimenkul Geliştirme Grubu

**Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş.**  
Kültür Mahallesi, Nispetiye Caddesi,  
Akmerkez B Blok, Kat: 12  
34337, Etiler - Beşiktaş / İstanbul  
Tel: (90.212) 359 37 00  
Faks: (90.212) 359 72 86  
iletisim@tekfenayrimenkul.com  
www.tekfenayrimenkul.com

**Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi, No: 209  
34394, 4. Levent - Şişli / İstanbul  
Tel: (90.212) 357 00 00 (5 hat)  
Faks: (90.212) 357 00 12  
info@tekfenservices.com  
www.tekfenservices.com

## Diğer Faaliyetler Grubu

**Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş.**  
Tekfen Tower, Büyükdere Caddesi, No: 209  
Zemin Kat B Blok, Bağimsız Bölüm No: 6  
34394, 4. Levent, Şişli / İstanbul  
Telefon : (90.212) 963 02 23  
Faks : (90.212) 263 46 76  
musterihizmetleri@tekfensigorta.com.tr  
www.tekfensigorta.com.tr

**Tekfen Ventures**  
200 Vesey Street 24th Floor  
New York, NY 10281, ABD  
www.tekfenventures.com



TEKFEN HOLDING

Kültür Mahallesi, Budak Sokak No: 7  
Tekfen Sitesi A Blok  
34340, Ulus – Beşiktaş / İstanbul, Turkey  
Tel: (90.212) 359 33 00  
Fax: (90.212) 359 33 05

www.tekfen.com.tr



**Geri bildirimleriniz için;**  
Tekfen Holding Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü  
kurumsal.iletisim@tekfen.com.tr

**Metin** Kurumsal Yayınlar

**Tasarım** Clive Crook  
Charlie Crook

**Fotoğraf** Gülnur Sözen  
Muammer Yanmaz  
Serdar Tanyeli  
Zafer Kaptanoğlu

**Baskı** Ofset Yapımevi

---

# Tekfen Holding

# Faaliyet Raporu 2018



## TEKFEN HOLDİNG

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

Ticari Sicil No: 111233



# İçindekiler

## 4 Profil ve Temel Göstergeler

Profil

Temel Göstergeler

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

## 20 Taahhüt Grubu

Tekfen Taahhüt Grubu, boru hatları, kara ve deniz terminalleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, otoyol ve raylı sistem projeleri, spor kompleksleri, altyapı projeleri ve üst yapılar gibi alanların çoğunda müşterilerine EPC bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.

## 48 Tarımsal Sanayi Grubu

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, bitki besini, tarla tohumu, teknotarım ve fidecilik alanlarında çiftçiye verim ve kaliteyi artırıcı tarımsal girdiler sunmakta; meyve ve fidan yetiştiriciliği ile doğrudan tarımsal üretim gerçekleştirmekte; ayrıca limancılık ve serbest bölge işletmeciliği gibi tamamlayıcı iş kollarında faaliyet göstermektedir.

## 74 Gayrimenkul Geliştirme Grubu

Tekfen Gayrimenkul'ün bugüne kadar hayata geçirdiği projeler, Grubun kalite, fonksiyonellik, sürdürülebilirlik ve güvenilirlik olarak belirlediği marka değerlerini temsil eden başarılı projelerdir.

## 84 Tekfen Ventures

Girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures, ağırlıklı olarak Tekfen'in faaliyet gösterdiği sektörlerle ilgili inovatif şirketlere yatırım yapan bir girişim sermayesi ortaklığıdır.

## 92 Kurumsal Sorumluluk

Tekfen Grup Şirketleri, çalışanlarının güvenliğini korumayı, çevreyi korumayı, paydaşlarıyla ilişkilerini şeffaflık üzerine inşa etmeyi ve toplumsal yararı gözetmeyi benimsemekte ve ürettiği değerlerin bir bölümünü topluma geri kazandırmayı ilke edinmektedir.

## 114 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 Holding, faaliyetlerini Taahhüt, Tarımsal Sanayi ve Gayrimenkul Geliştirme olmak üzere üç ana başlık altında toplanan, her biri kendi sektöründe isim sahibi 43 şirket ve 11 iştirakle sürdürmektedir. Bünyesindeki tüm şirket ve iştiraklerin çatı kuruluşu olan Tekfen Holding, halihazırda BIST 30 Endeksi kapsamında borsada işlem görmektedir. Kurucu ortakların çevre, eğitim ve sosyal faydayı amaç edinen çok sayıda sivil toplum kuruluşunda kurucu, yönetici ve destekçi olarak üstlendiği roller, Tekfen Grubu'nun iş kültüründe de insan, toplumsal fayda ve çevre unsurlarının ilk gündemden bu yana tüm faaliyetlerinin odak noktasında yer almasını sağlamıştır.

# Profil ve Temel Göstergeler

## Profil

Temelleri 1956 yılında, her üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, günümüzde 43 şirket ve 11 iştiraki bünyesinde bulunduran halka açık bir şirketler topluluğudur. Grup, faaliyetlerini halihazırda Taahhüt, Tarımsal Sanayi ve Gayrimenkul Geliştirme olmak üzere üç ana başlık altında sürdürmektedir.

**T**ürk iş dünyasının önde gelen temsilcilerinden biri olan topluluk, 19.180 kişilik yetkin insan kaynağı ile faaliyet gösterdiği sektörlerin hepsinde güçlü bir konuma sahiptir.

“En iyi bildiğin işi, en iyi şekilde yap” ilkesiyle, mükemmelliği hedefleyen ve etik değerlere mutlak bağlılığı ön koşul sayan Tekfen, faaliyetlerini sürdürülebilir kârlılık ekseninde yeni iş alanlarıyla desteklemekte ve kurumsal değerlerinden vazgeçmeden dünyadaki değişimin gereklerine uygun yenilikçi adımlar atmaktadır.

BIST 30 Endeksi kapsamında borsada işlem gören Tekfen Holding, 2018 yılında 12.147 milyon TL ciro elde etmiş ve varlıklarını 12 milyar TL'ye yükseltmiştir.

### Taahhüt Grubu



Tekfen Taahhüt Grubu, alt yüklenicileri dahil 28 bine yakın kişiye istihdam sağlayan ve tamamladığı 400'e yakın projeye, Türk müteahhitlik sektörünün dünya çapındaki başarılı temsilcilerinden biridir. Birçok alanda EPC (Mühendislik, Tedarik, İnşaat) bazında anahtar teslimi çözümler sunan Grup, geniş bir coğrafyada faaliyet göstermektedir. Zorluk derecesi yüksek projelerde elde ettiği başarıların yanı sıra kalite standartlarına tavizsiz bağlılığı, sözüne sadakatini, deneyimi ve iş emniyetine verdiği önem, Tekfen Taahhüt

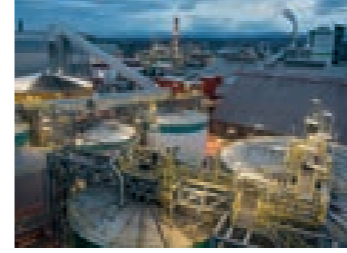
Grubu'nun uluslararası ölçekte en yüksek beklentilere sahip işverenlerce aranan bir iş ortağı haline gelmesini sağlamıştır.

Grubun ana şirketi olan Tekfen İnşaat ve Tesiat A.Ş., petrol, gaz ve petrokimya tesisleri başta olmak üzere boru hatları, kara ve deniz terminalleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, otoyol, metro ve demiryolu projeleri, spor kompleksleri, altyapı projeleri ve sivil yapılar gibi alanlarda hizmet vermektedir. 2018 sonu itibarıyla 2,75 milyar ABD doları tutarında kalan iş portföyüne sahip bulunan Tekfen İnşaat, 2017 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2018 listesinde, en büyük 250 uluslararası müteahhitlik firması arasında 98'inci sırada yer almaktadır.

Tekfen Mühendislik A.Ş., teknolojik açıdan zorlu ve yüksek know-how gerektiren taahhüt projelerinde yer alabilecek yetkinliğe sahip, Türkiye'nin öncü mühendislik şirketlerinden biridir. Şirket, mühendislik tasarımı, satın alma, proje yönetimi ve müşavirlik hizmetleri vermektedir.

Taahhüt Grubu'nun bir başka üyesi olan Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş., endüstriyel tesislere yönelik olarak silindirik ve küresel depolama tankları ile proses ekipmanları konusunda uzmanlaşmıştır. Taahhüt Grubu'nun projelerinde ihtiyaç duyulan özel çelik donanım ve borulama imalatları ise, Tekfen İnşaat bünyesinde Ceyhan ve Azerbaycan'daki Yapısal Çelik ve Borulama İmalat Tesislerinde gerçekleştirilmektedir.

### Tarımsal Sanayi Grubu



İş hacmi, ürün/hizmet yelpazesi ve pazar payı itibarıyla kendi sektöründe Türkiye'nin en büyük özel girişimi olan Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, bitki besini, tarla tohumu, teknotarım ve fidecilik alanlarında Türk çiftçisine verim ve kaliteyi artırıcı tarımsal girdiler sunmakta; meyve ve fidan yetiştiriciliği ile doğrudan tarımsal üretim gerçekleştirmekte; ayrıca limancılık ve serbest bölge işletmeciliği gibi tamamlayıcı iş kollarında faaliyet göstermektedir.

Grubun çatı şirketi, İstanbul Sanayi Odası'nın 2017 yılı için açıkladığı Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde 63'üncü sırada yer alan Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir. Gübre alanında Türkiye'deki toplam kurulu üretim kapasitesinin %38'ini elinde bulunduran Toros Tarım, Türkiye'nin en büyük bitki besini üreticisidir. Üretimini Ceyhan, Mersin ve Samsun'daki üç fabrikada sürdüren şirket, çiftçinin her türlü bitki besin maddesi ihtiyacını tek elden karşılamakta ve liderliğini Türkiye'nin her noktasına ulaşan bayi ve yetkili satıcı ağıyla desteklemektedir. Toros Tarım, aynı zamanda yılda 350 bin ton mertebesinde gübre ihracatı gerçekleştirmektedir.

Toros Tarım'ın tarım dışındaki en önemli iş kolunu oluşturan limancılık faaliyetleri, Ceyhan ve Samsun'daki iki terminal yoluyla sürdürülmekte ve pilotaj, römorkaj, kılavuzluk, acentelik gibi hizmetlerle desteklenmektedir. Torosport Ceyhan Terminali, Iskenderun Körfezi'nin ikinci büyük ticari dökme yük limanı konumundadır. Toros Tarım'ın diğer faaliyet alanlarını ise serbest bölge ve akaryakıt istasyonları işletmeciliği oluşturmaktadır. Türkiye'nin sanayi tesislerine yönelik ilk serbest bölgesi olarak kurulan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi (TAYSEB), 4 milyon 635 bin metrekarelik alanıyla Türkiye'nin en büyük serbest bölgelerinden biridir.

Tarımın bitkisel üretim tarafında yer almak üzere 2017 yılında kurulan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. faaliyetlerini teknotarım, tarla tohumu, meyve yetiştiriciliği ve ihracatı alanlarında sürdürmektedir. Türkiye'nin ilk teknolojik tarım merkezlerinden biri olan Agripark, Adana'daki tesislerinde Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak kullanarak çiftçilere hastalıklardan arındırılmış kaliteli tohumluk ve fidan üretimi gerçekleştirmektedir. Tesis, 2018 yılında Ar-Ge merkezi olarak tescil edilmiştir.

2018 yılı başında %90 hissesi satın alınarak Tekfen Tarım bünyesine katılan Alanar Meyve ve Gıda Üretim

Pazarlama A.Ş., Türkiye'nin sert çekirdekli meyve grubunda en büyük ve en kaliteli meyve üreticilerinden biridir. Şirket, kendi meyve bahçelerinden ve diğer üreticilerden tedarik ettiği ürünlerin yaklaşık %70'ini ihraç etmektedir. Şirketin kardeş kuruluşu olan Alara Fidan ise, kaliteli ve yüksek verime sahip fidan üretimi yapmaktadır.

Hishtil-Toros Fidecilik San. ve Tic. A.Ş. (HTF) ise hazır fide üretimi konusunda uzmanlaşmış bir kuruluş olup, Adana ve Antalya'daki teknolojik donanımlı seralarında aşılı ve aşısız fide yetiştirerek Türk çiftçisinin bu alandaki kaliteli ve sağlıklı girdi ihtiyacını karşılamaktadır.

### Gayrimenkul Geliştirme Grubu



Kentsel dokuyla uyumlu, şehre değer katan, nitelikli ve yenilikçi projeleriyle dikkat çeken ve bu alanda birçok ödüle layık görülen Tekfen Gayrimenkul Grubu, her ayrıntıda

müşteri memnuniyeti yaratabilmek amacıyla yatırım, proje geliştirme, tasarım ve tesis yönetimi aşamalarının tamamında hizmet sunmaktadır. Grup bünyesinde proje geliştirme ve yönetimi hizmetleri Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş. tarafından; tesis yönetimi ise Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş. (Tekfen Services) tarafından yürütülmektedir.

Grubun doğru seçilmiş lokasyonlarda fonksiyonelliği ve tasarımı bir arada barındıran özgün projeleri, Tekfen Gayrimenkul adının sektörde bir referans olarak öne çıkmasını sağlamıştır. Projelerinde sürdürülebilirliği ve enerji verimliliğini ön planda tutan Tekfen Gayrimenkul, ÇEDBİK'in (Çevre Dostu Binalar Derneği) kurucu üyesi olup Türkiye'nin ilk yeşil bina projelerine imza atmıştır. Grup, yeni projelerinde Amerikan Yeşil Binalar Konseyi'nin (USGBC) LEED kriterlerini temel almaktadır.

### Tekfen Ventures

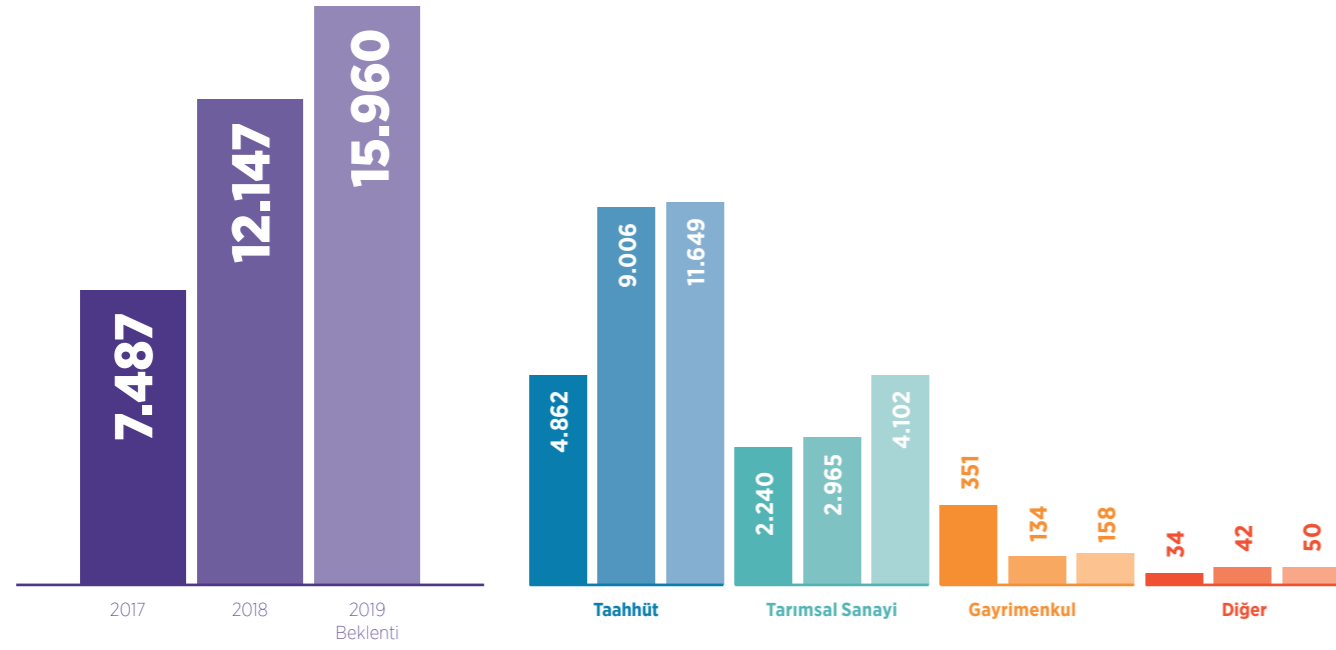


2016 yılında bir girişim sermayesi ortaklığı olarak kurulan Tekfen Ventures, tarım ve inşaat başta olmak üzere, Grup şirketlerinin faaliyet alanlarında karşılaştığı sorunlara yönelik

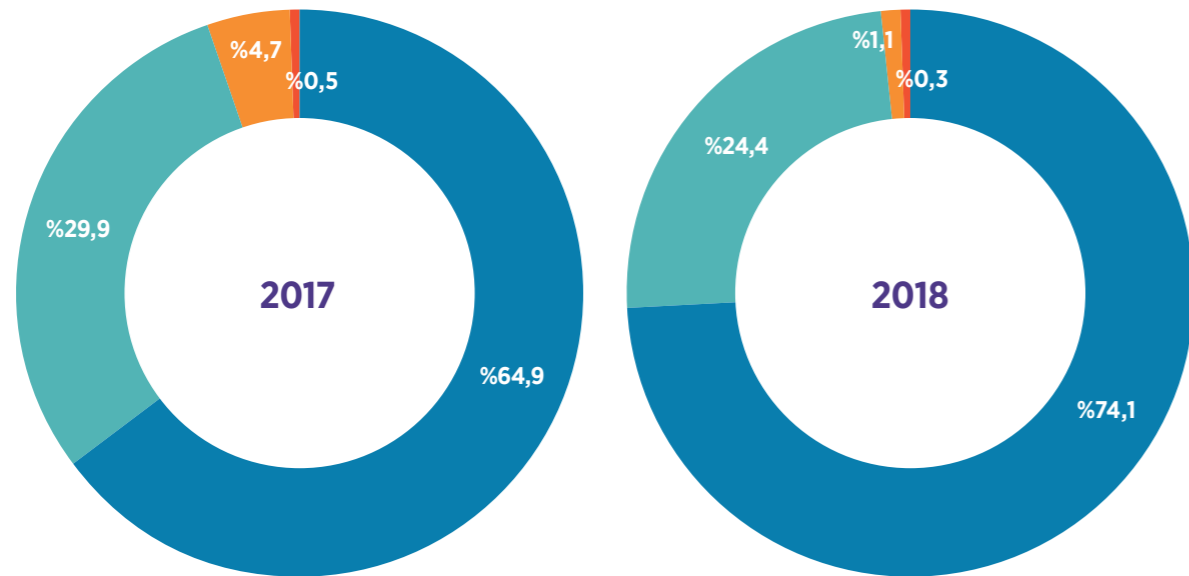
yenilikçi çözümler geliştiren küresel girişimlere yatırım yaparak, teknoloji ve inovasyon dünyası ile Tekfen Grup Şirketleri arasında bir köprü oluşturmaktadır.

# Temel Göstergeler

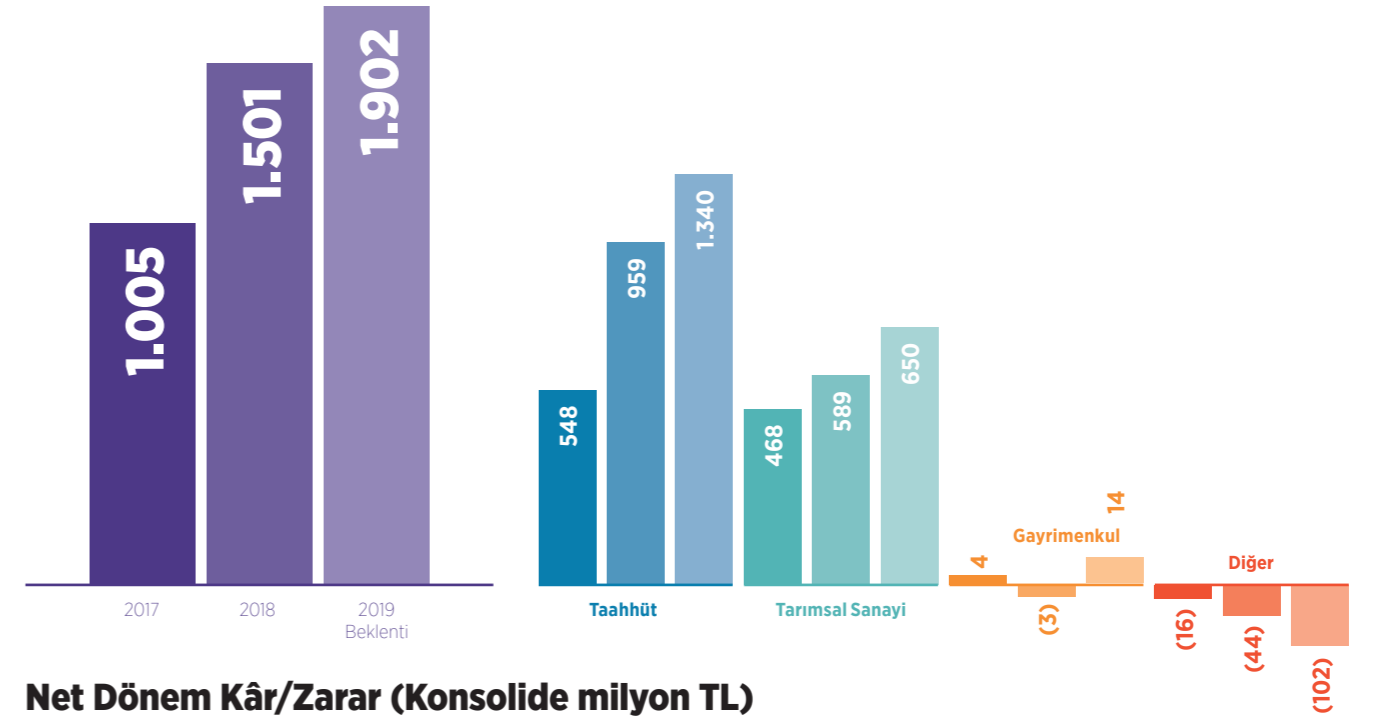
Satış Gelirleri (Konsolide milyon TL)



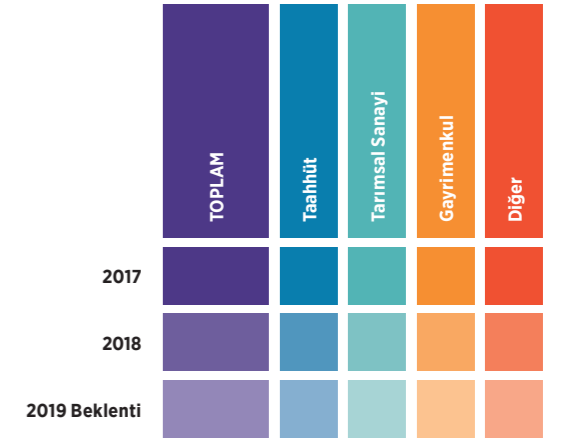
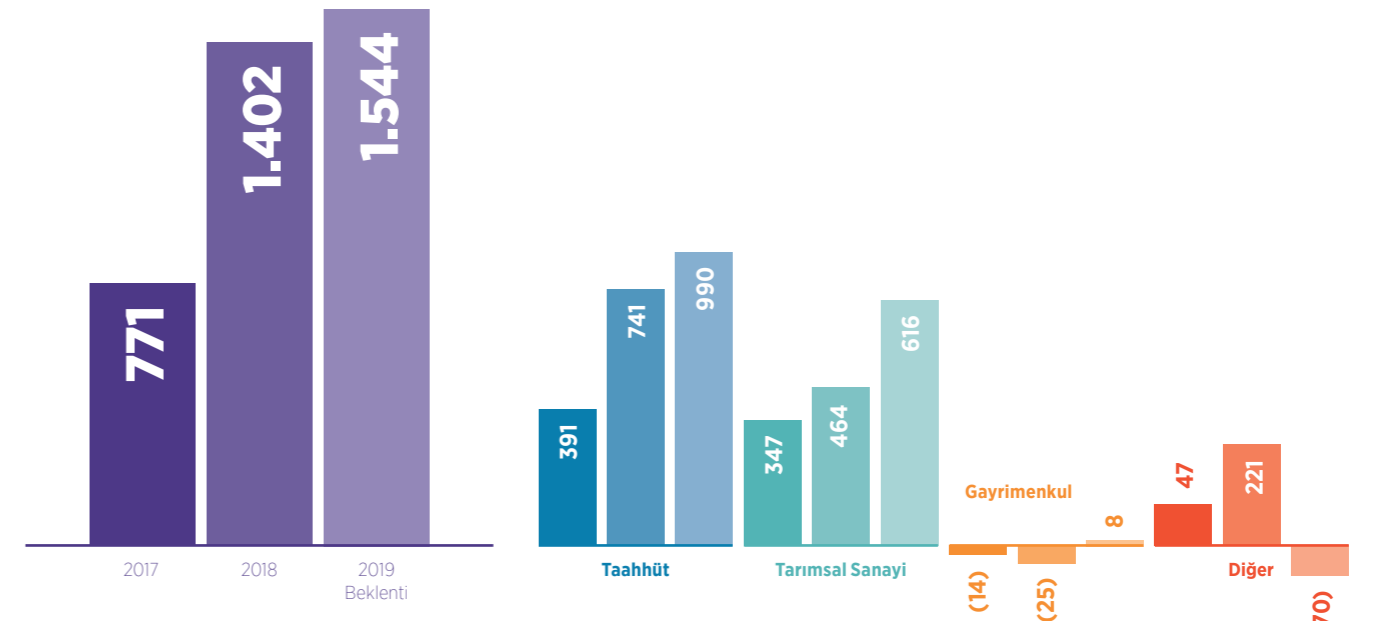
Satış Gelirleri Dağılımı (%)



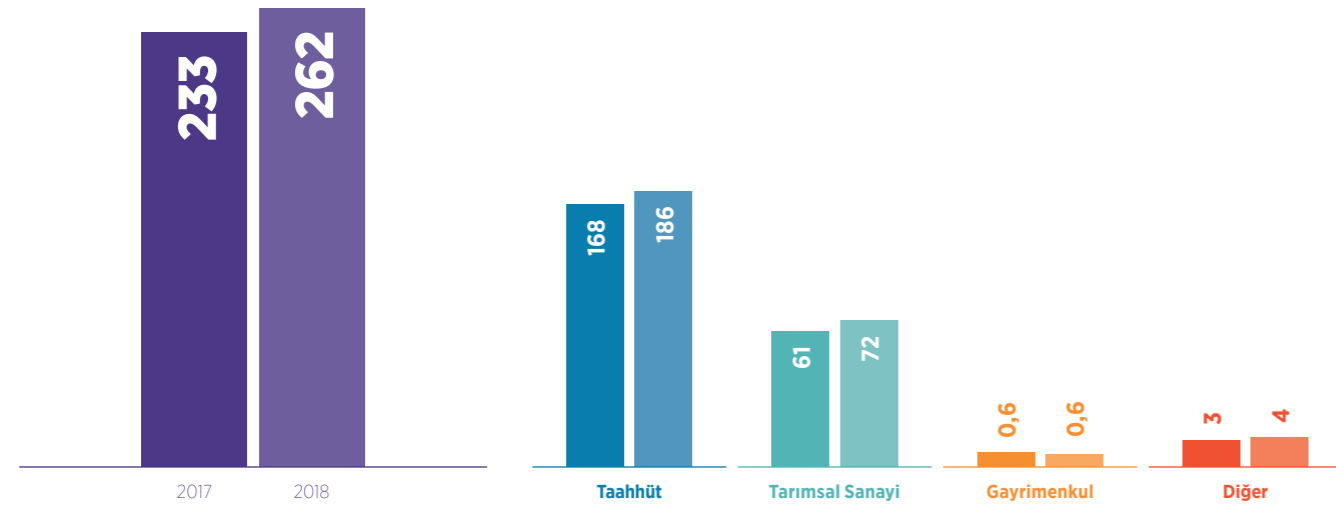
FAVÖK (Konsolide milyon TL)



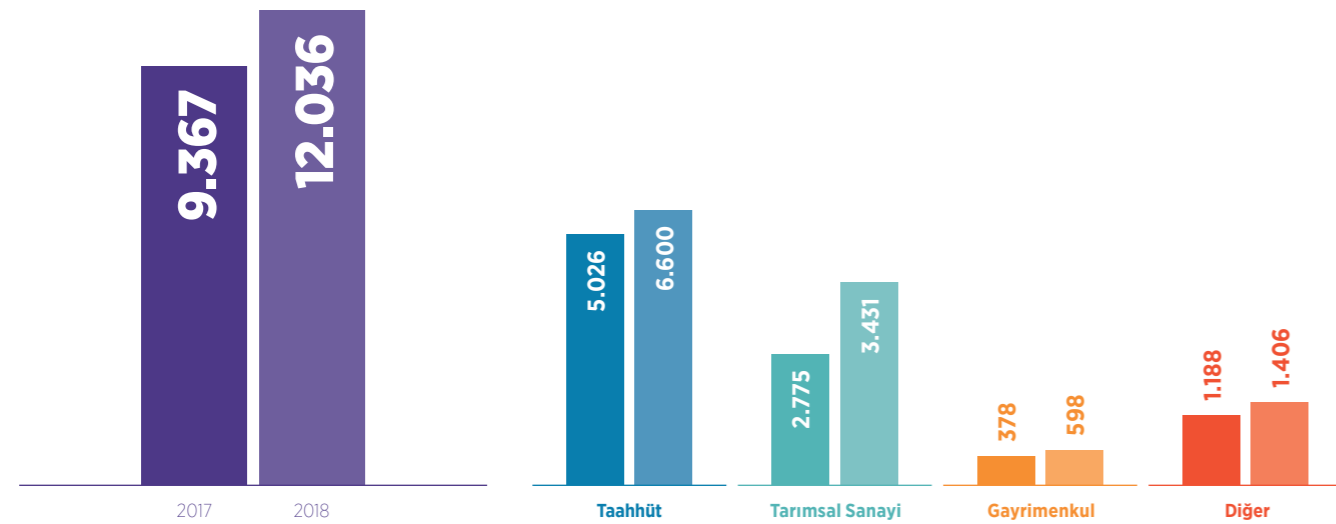
Net Dönem Kâr/Zarar (Konsolide milyon TL)



### Yatırım (Konsolide milyon TL)



### Toplam Aktif (Konsolide milyon TL)



### Çalışan Sayısı



2017

18.296



2018

19.180

### ÖZET BİLANÇO (bin TL)

	31 Aralık 2017	31 Aralık 2018
Dönen Varlıklar	7.013.920	8.922.623
Duran Varlıklar	2.352.830	3.112.897
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>9.366.750</b>	<b>12.035.520</b>
Kısa Vadeli Yükümlülükler	5.586.667	6.762.257
Uzun Vadeli Yükümlülükler	771.769	848.868
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	2.975.717	4.367.587
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	32.597	56.808
<b>Toplam Kaynaklar</b>	<b>9.366.750</b>	<b>12.035.520</b>

### ÖZET GELİR TABLOSU (bin TL)

	1 Ocak - 31 Aralık 2017	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Hasılat	7.487.133	12.147.171
Brüt Kâr	1.028.435	1.803.342
Esas Faaliyet Kârı	778.197	1.112.062
Vergi Öncesi Kâr	902.254	1.641.377
Net Dönem Kârı	770.728	1.401.527

### ÖNEMLİ ORANLAR

	31 Aralık 2017	31 Aralık 2018
<b>Likidite</b>		
Cari Oran	1,26	1,32
<b>Pasif Yapısı ve Borçluluk</b>		
Toplam Yükümlülükler /		
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	2,14	1,74
Kısa Vadeli Yükümlülükler /		
Toplam Yükümlülükler	0,88	0,89
	<b>1 Ocak - 31 Aralık 2017</b>	<b>1 Ocak - 31 Aralık 2018</b>
<b>Kârlılık</b>		
Brüt Kâr Marjı	%13,74	%14,85
FAVÖK Marjı	%13,42	%12,36
Dönem Kâr Marjı	%10,29	%11,54



**Tekfen Holding  
Yönetim Kurulu**

Ayaktakiler soldan sağa:

**Doç. Dr. Ahmet İpekçi**  
Üye  
**Zekeriya Yıldırım**  
Bağımsız Üye  
**Çiğdem Tüzün**  
Bağımsız Üye  
**Murat Gigin**  
Başkan  
**Neriman Ülsever**  
Bağımsız Üye  
**Dr. Ercan Kumcu**  
Üye  
**Prof. Dr. Çelik Kurtoğlu**  
Üye

Oturanlar soldan sağa:

**Cansev İl Akçağlılar**  
Başkan Vekili  
**Ali Nihat Gökyiğit**  
Üye  
**Gülsüm Azeri**  
Bağımsız Üye  
**Sinan K. Uzan**  
Üye



# Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı



“Netliğin kaybolduğu, belirsizliğin ise “yeni normal” kabul edildiği bir ortamda ayakta kalabilmek için kurumsal çeviklik ve değişime ayak uydurma becerisi, her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır.”

Değerli Ortaklarımız,

Dünyanın, ülkemizin ve iş hayatının sert rüzgârlara maruz kaldığı bir yılı geride bırakmış bulunuyoruz. Bu rüzgârlar 2018 yılında hem küresel boyuttaki siyasi gerginlikler, hem de ciddi boyutlara ulaşan ekonomik dalgalanmalarla kendini hissettirmiştir. Yıl boyunca gündeme damgasını vuran ticaret savaşları, Brexit açmazı, artan politik belirsizlikler ve gelişmiş ülkelerin parasal sıkılaştırma programlarını uygulamaya başlaması, 2017'deki göreceli iyileşmenin ardından yerini yeniden risk algısının arttığı bir sürece bırakmıştır.

2018 yılının belirsizliklerle dolu dalgalı gündemi, birçok açıdan kritik bir konumda bulunan ülkemizi de derinden etkilerken, yıl boyunca iş dünyasını anlık değişen bir gündemle karşı karşıya bırakmıştır. Netliğin kaybolduğu, belirsizliğin ise “yeni normal” kabul edildiği bu ortamın kısa zamanda değişmeyeceği açıktır. Böylesine kaygan bir zeminde ayakta kalabilmek için kurumsal çeviklik ve değişime ayak uydurma becerisi, her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu noktada büyük bir gurur ve mutlulukla belirtmek isterim ki Tekfen, 2018 yılında sadece zorlukların üstesinden gelmekle kalmamış, aynı zamanda gerek mali açıdan gerekse kurumsal hedeflerine ulaşma açısından çok önemli adımlar atmıştır. Ana iş kollarımızın çoğunda ciro ve kârlılık açısından hedeflerin üzerine çıkılarak, tarihi başarılar elde edilmiştir.

2018 yılında TANAP Boru Hattı ve Star Rafinerisi gibi büyük çaplı projeleri başarıyla tamamlayan Tekfen İnşaat, yıl sonu itibarıyla kalan iş portföyünü 2,75 milyar ABD doları seviyesinde tutmayı başarmıştır. Bugüne kadar dünyanın 20 farklı ülkesinde ve 10 farklı saat diliminde iş yapan Taahhüt Grubumuz, bu geniş coğrafyayı daha da geliştirmek, portföyüne yeni ülkeler ve yeni müşteriler eklemek ve iş alanlarını yeni faaliyetlerle zenginleştirmek hususunda son derece arzulu bir gayret içindedir. Aynı büyüme tutkusunu, Taahhüt Grubumuzun diğer üyelerinde de görmekten mutluluk duyuyoruz. 2018 yılında yeni ofisine geçen Tekfen Mühendislik bir ciddi bir büyüme süreci yaşarken, Tekfen İmalat da pazardaki konumunu yeni bağlantılar, yeni pazarlar ve yenilikçi ürünlerle pekiştirmektedir.

Toros Tarım, döviz hareketliliğinden kaynaklanan maliyet artışlarına ve daralan pazara rağmen, iç pazardaki güçlükleri ihracat yoluyla aşmayı başarmıştır. 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 Birliği'nin “Protect & Sustain” ödülüne Türkiye'de ilk layık görülen firma olarak hepimize haklı bir gurur yaşattmıştır.

2018'in ilk günlerinde Türkiye'nin en büyük meyve üretici ve ihracatçılarından biri olan Alanar Meyve ve kardeş şirketi Alara Fidan'ı Tekfen Tarım bünyesine katarak, tarımsal üretim alanında bize yakışan iddialı bir hamle yaptık. Yatırım kararı aldığımız yeni bahçe ve elleçleme tesisleri ile sektöründe liderliğini perçinlemeye hazırlanan Alanar, 20 ülkeye yaptığı satışla önceki yıllarda olduğu gibi 2018 yılında yılında da ihracat ödülü olarak bu alandaki gücünü kanıtlamıştır.

“Teknoloji ve inovasyonu faaliyetlerimizin merkezine konumlandırarak, Tekfen’in genlerinde yer alan bu özellikleri güncel bir yaklaşım ile yeniden canlandırmayı arzuluyoruz.”

Teknoloji ve inovasyonu tüm faaliyetlerimizin merkezine konumlandırarak, Tekfen’in genlerinde yer alan bu özellikleri güncel bir yaklaşım ve yeni bir ruhla yeniden canlandırmayı arzuluyoruz. Bizi teknolojiye farklılaştırarak ana unsurlardan biri olan Ar-Ge’yi, tüm iş kollarımızın faaliyetlerine yön verecek şekilde güçlü yapılarla destekliyoruz. Toros Tarım’ın Mersin İşletmesi’nde açtığımız, belki de Türkiye’nin tarımsal sanayi alanındaki en gelişmiş olanaklarına sahip Ar-Ge Merkezi’nin ardından 2018 yılı itibarıyla faaliyetlerini artık Tekfen Tarım bünyesinde sürdüren Agripark Tekno Tarım merkezimizi de 2018 yılında moleküler ıslah ve bitkisel üretim alanında bir Ar-Ge üssüne dönüştürdük. Her iki merkezde yapılan çalışmalarla Türk tarım sektörünün ihtiyacı olan yeniliklere öncülük etmeyi, sektördeki köklü liderlik rolümüzün bir gereği sayıyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz alanlarda bizi daha kaliteli ve verimli kılacak, bize rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik yolunda katma değer kazandıracak yaratıcı girişimleri, dünyanın neresinde olursa olsun yakın takibe alan ve uygun aşamaya geldiklerinde onlara kucak açan girişim sermayesi kuruluşumuz Tekfen Ventures, 2018 yılı itibarıyla yatırım yaptığı şirketlerin sayısını 7’ye yükseltmiş bulunuyor. Bu genç girişimlerin heyecan verici buluş ve yeniliklerinin Tekfen’in 62 yıllık deneyimiyle birleşmesinden ortaya çıkacak muhteşem sinerjinin ilk örneklerini görmekten büyük haz duyuyoruz.

Bazen zorluklar, doğru bir yaklaşımla fırsata dönüştürülebilir. Türkiye’de 2018 yılında durma noktasına gelen gayrimenkul sektörünün olumsuz etkilerine maruz kalan Gayrimenkul Grubumuz, 20 yılı aşkın deneyimini yurtdışında değerlendirmek amacıyla Almanya’da bir renovasyon projesi olarak krizi fırsata dönüştürmeyi başarmıştır. Söz konusu atılımın gelecekte bize yeni kapılar açacağından emin olarak, bu girişimci ruhu her alanda ve her zaman muhafaza etmeyi ilke ediniyoruz.

2018 yılında ticari faaliyetlerimizde elde ettiğimiz başarılı sonuçların ötesinde, insan kaynaklarımızı, iş yapış süreçlerimizi ve kurumsal yapımızı pekiştirip geliştirme yolunda kat ettiğimiz mesafeler bizi hem mutlu etmekte, hem de daha fazlası için cesaretlendirmektedir.

Artık yeni nesiller, kurumları bilançolarından ziyade değerlerini hayata geçirme performansları ve topluma verdikleriyle değerlendirmektedir. Bu nedenle kurucu ortaklarımızdan devraldığımız sorumlu vatandaşlık görevlerini hakkıyla ve üzerine koyarak geliştirmeyi temel hedeflerimizden biri sayıyoruz. Tekfen Filarmoni’nin yıldan yıla zenginleşen faaliyetleri ve Tekfen Vakfı burslarına ek olarak, geçen sene Darüşşafaka Cemiyeti ile hem spor hem de eğitim alanında gelişen işbirliğimiz, 2018’in gururla hatırlayacağımız bir başka gelişmesi olarak hafızalarımızdaki yerini almış bulunuyor. Bu birlikteliğin, ülkemizin ortak değerlere sahip iki örnek kuruluşu arasındaki manevi bir buluşma olarak, daha uzun yıllar devam etmesini temenni ediyoruz.

Her zaman en değerli varlığımız olarak gördüğümüz insan kaynaklarımız, 2018’deki odak noktalarımızdan bir diğerydi. Bir çalışanın daha verimli, üretken ve yaratıcı olmasının, her şeyden önce onun işindeki mutluluğuyla mümkün olabileceği gerçeğinden hareketle, Tekfen mensuplarının gerek eğitim ve kariyer olanakları, gerekse işyerlerindeki sağlık ve güvenliği açısından desteklenmesi yolunda önemli adımlar attık. Grup Şirketlerimizde “Akademi” ana başlığı altında oluşturduğumuz eğitim programları ile çalışanlarımızın sadece uzmanlıklarıyla ilgili yetkinliklerini değil, yöneticilik becerilerini de artırmayı hedefliyoruz.

“Kurucu ortaklarımızdan devraldığımız sorumlu vatandaşlık görevlerini hakkıyla ve üzerine koyarak geliştirmeyi temel hedeflerimizden biri sayıyoruz.”

Faaliyetlerimizi doğa ve insana saygı çerçevesinde, çevre üzerindeki etkilerini en aza indirerek ve sürdürülebilir iş süreçleri dahilinde yürütmek, her zaman olduğu gibi 2018 yılında da önceliğimiz olmuştur. Çevreye karşı sorumluluklarımızın bilinciyle 2017 yılında dahil olduğumuz CDP (Carbon Disclosure Project) İklim Değişikliği Programı ile 2018’de katıldığımız Su Güvenliği Programı’nın her ikisinde de “B” bandında değerlendirilerek, kayda değer bir başarıya imza atmış bulunuyoruz. Ülkemizde İklim Değişikliği Programı’nda sadece üç şirket A bandında yer alırken, Su Güvenliği Programı’nda A bandında değerlendiren bir şirket bulunmaması, her iki programa da yeni dahil olan Tekfen Holding’in kısa sürede kat ettiği mesafeyi göstermektedir. Yine 2018 itibarıyla imzaladığımız Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Tekfen olarak sürdürülebilirlik konusunda atacağımız sonraki adımlar açısından büyük öneme haizdir.

Başarılı bir yılın ardından, bizi bekleyen belirsizlik ve güçlüklerle rağmen, 2019’u da umutla ve pozitif beklentilerle karşıladık. Başladığımız değişim ve büyüme yolculuğunda, bugüne kadar attığımız adımları yeni yılda da sürdürerek, gelişmelerin bir parçası olmaya devam edeceğiz. Siyaset ve ekonominin çalkantıları arasında sınır tanımayan zihinler, tüm insanlığın faydalanabileceği başlıklarda hemen her gün uzay biliminden tarıma, sağlıktan malzeme bilimine kadar baş döndürücü gelişmelere imza atıyorlar. Yapay zekâ, robotics, endüstri 4.0, sanal gerçeklik, nanoteknoloji, genetik mühendisliği gibi alanlarda yaşanan muazzam gelişmeler, bize bu büyük değişimin dışında kalamayacağımızı hatırlatan engin ufuklar sunuyor.

Yapay zekânın artık gündelik hayatımıza girdiği bu yeni dönemde, başlatmış olduğumuz dijital dönüşüme hız kesmeden yeni dönemde de devam edeceğiz. Teknolojinin bize sunduğu nimetleri bilgi birikimimiz ve geçmiş deneyimlerimizle harmanlayarak, kurucularımızdan miras aldığımız değerler ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda Tekfen’i daha ileriye taşımak birincil önceliğimiz olacak.

Geleceğe yönelik bu yolculuğumuzda en büyük güvencemiz, geçmişte olduğu gibi bundan sonra da bizden desteklerini esirgemeyeceğine inandığım paydaşlarımız olacak. Kendilerine, bize gösterdikleri bu teveccüh için şahsım, Yönetim Kurulumuz adına teşekkürü borç biliyorum.

Saygılarımla,

Murat Gigin  
Yönetim Kurulu Başkanı



---

**Tekfen Holding  
Üst Yönetim**

Soldan sağa:

**Hakan Göröl**  
Başkan Yardımcısı,  
Tarımsal Sanayi Grubu

**Ahmet Okçular**  
Başkan Yardımcısı,  
Strateji, İş Geliştirme ve  
Yatırımlar,  
Mali İşler (Vekaleten)

**Zeynep Hüveyda  
Akdilli Oral**  
Başkan Yardımcısı,  
Gayrimenkul Grubu

**Osman Cengiz Birgili**  
Grup Şirketler Başkanı

**Gürbüz Alp Kireç**  
Başkan Yardımcısı,  
Taahhüt Grubu

**Doç. Dr. Reha Yolalan**  
Başkan Yardımcısı,  
Kurumsal İşler

# Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı



Değerli Tekfen Paydaşları,

Geride bıraktığımız 2018 yılı, hem dünya hem de ülkemiz için pek çok açıdan tarihsel nitelikteki gelişmelere sahne olan bir yıl olarak hatıralardaki yerini almıştır.

Küresel ekonomi çerçevesinden bakıldığında, ABD'nin başını çektiği yükselen korumacılık akımı ve bunun uzantısı olarak ABD'nin sadece Çin'i değil, geleneksel Avrupalı müttefiklerini dahi karşısına almak pahasına uluslararası ticaret hacmini (ve hatta küreselleşme olgusunu) olumsuz etkileyecek kararlar alması ile ABD Merkez Bankası FED'in art arda yaptığı faiz artışlarının gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye hareketleri üzerindeki olumsuz etkisi akla ilk gelen gelişmeler arasındadır. Ayrıca, Avrupa kıtasını 2018 yılında da meşgul eden en önemli gündem maddelerinden birini, İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılmasının (Brexit) şartlarının formüle edilmesine yönelik çalışma ve müzakereler konusu oluşturmuştur.

Türkiye açısından bakıldığında ise, Cumhuriyet tarihinde köklü bir değişikliği ifade eden "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi"nin ilk seçimlerinin gerçekleştirilmesi ve ordumuzun Suriye'nin kuzeyindeki terörist yapılanmalara karşı başlattığı kapsamlı askeri operasyon, 2018 yılına damga vuran olaylar olmuştur.

Bu uluslararası ve ulusal makro konjonktür çerçevesinde, 2018 yılı Türk ekonomisi için oldukça zorlu geçmiştir. Özellikle yılın ikinci yarısında, ekonomik büyümenin yavaşladığı (hatta yılın son çeyreğinde muhtemelen negatif bir büyüme oranının gerçekleştiği), işsizlik oranının yükselişe geçtiği, tüketici ve özellikle de üretici fiyatları itibarıyla enflasyonun 2001 ekonomik krizi sonrasındaki son 15 yıllık dönemin en yüksek seviyelerine ulaştığı, faizlerin ciddi şekilde arttığı, kurların tarihi yüksek seviyeleri test ettiği bir dönemden geçilmiştir.

Bütün bu gelişmeler, elbette ki Türk iş dünyası için ciddi riskler yaratmış, finansal performans üzerinde önemli negatif baskı oluşturmuştur. Buna rağmen, Tekfen Grubu 2018 yılını mali açıdan büyük bir başarıyla tamamlamış, hem ciro hem de kârlılık açısından tarihi yüksek seviyelere ulaşmıştır.

“ Tekfen Grubu, öncelikle mevcut faaliyet alanlarıyla ilişkili olmak üzere yeni alanlara yatırım yapmak ve bu şekilde entegrasyon yoluyla faaliyet alanlarını çeşitlendirmek stratejisine son yıllarda önem vermektedir. ”

Bu çerçevede 2018 yılında Tekfen Grubu konsolide bazda 12.147 milyon TL ciro; 1.501 milyon TL faiz, amortisman, vergi öncesi kâr (FAVÖK) ve 1.402 milyon TL net kâr yaratmıştır. Yine 2018 yılı sonu itibarıyla Tekfen Grubu'nun aktif büyüklüğü 12.036 milyon TL'ye ve özkaynak büyüklüğü 4.424 milyon TL'ye yükselmiştir.

Tekfen'in uluslararası bir marka olmasında en büyük katkısı sağlayan, bugüne kadar Türkiye'nin yanı sıra Asya, Afrika ve Avrupa kıtalarında pek çok farklı ülkede, yüzlerce projeye imza atan ve Tekfen Grubu'nun konsolide gelirlerinde en yüksek paya sahip olan Taahhüt Grubumuz, 2018 yılında 9.006 milyon TL ciro ve 741 milyon TL net kâr elde ederek parlak bir başarıya ulaşmıştır. Taahhüt Grubumuzun en büyük şirketi olan Tekfen İnşaat, 2018 sonu itibarıyla Türkiye'nin yanı sıra Azerbaycan, Suudi Arabistan, Katar, Irak, Kazakistan ve Gürcistan'daki projelerde faaliyetlerini sürdürmüştür. 2018 yılsonu itibarıyla Tekfen İnşaat'ın elindeki aktif iş stoku (backlog) 2.747 milyon ABD doları seviyesinde gerçekleşmiştir.

Tekfen Grubu'nun konsolide gelirleri içinde ikinci en yüksek paya sahip olan Tarımsal Sanayi Grubumuz da zorlu 2018 yılını 2.965 milyon TL ciro ve 464 milyon TL net kâr yaratarak, yüksek bir başarıyla tamamlamıştır. Gübre sektörünün karakteristiği nedeniyle, üretimde kullandığı girdilerin önemli kısmını yurtdışından ithal etmek durumunda olan ve Tarımsal Sanayi Grubumuzun en büyük şirketi konumundaki Toros Tarım'ın, döviz kurlarının çok hızlı yükseldiği 2018 yılında böyle bir mali başarıyı yakalayabilmiş olması son derece önemlidir. Bu kapsamda, Toros Tarım'ın 2018 yılında tarihinin en yüksek ihracat tonajına ulaştığı da ayrıca vurgulanmalıdır.

Gayrimenkul Grubumuz, 2018 yılında ortaya çıkan ve yukarıda detayları verilen olumsuz ekonomik koşullardan belki de en çok etkilenen bir faaliyet alanında yer almaktadır. Sonuç olarak, bu faaliyet kolumuz 2018 yılını 25 milyon TL net zararla kapatmıştır.

Tekfen Grubu, öncelikle mevcut faaliyet alanlarıyla ilişkili olmak üzere yeni alanlara yatırım yapmak ve bu şekilde entegrasyon yoluyla faaliyet alanlarını çeşitlendirmek

stratejisine son yıllarda önem vermektedir. Bu stratejinin somut bir örneği olarak, 2018 yılının başında, tarımsal üretim alanında Tarımsal Sanayi Grubumuzla sinerji yaratmasını umduğumuz Alanar Meyve ve Gıda Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. ve Alara Fidan Üretim ve Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. şirketlerinin %90 oranında çoğunluk hisseleri Tekfen Grubu tarafından satın alınmıştır.

Tekfen Grubu, 1956 yılında başlayan yolculuğunda emin ve kararlı adımlarla yürümeye ve her geçen yıl gelişmeye devam etmektedir. Bu yolculukta birlikte yürüdüğümüz, katkı ve desteğini sürekli hissettiğimiz hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, müşterilerimize ve tüm iş ortaklarımıza şükranlarımı sunarım. 2019 yılının şirketimiz ve ülkemiz için hayırlı olmasını dilerim.

Saygılarımla,

Osman Birgili,  
Tekfen Grup Şirketler Başkanı



Doha'daki Al Thumama Stadyumu, 2022 Dünya Kupası maçlarına evsahipliği yapacak statlardan birisidir.

# Taahhüt Grubu Profil

Tekfen Holding'in iki ana iş kolundan biri olan Tekfen Taahhüt Grubu, alt yüklenicileri dahil 28 bine yakın kişiye sağladığı istihdam ve bugüne kadar başarıyla tamamladığı 400'e yakın projesiyle, Türk müteahhitlik sektörünün dünya çapındaki başarılı temsilcilerinden biridir. Grup, sahip olduğu deneyim ve yetkinliğin yanı sıra İş/İşçi Sağlığı ve Güvenliği konusundaki önceliği, kalite anlayışı ve sözüne sadakati temel alan iş modeliyle dünyanın önde gelen işverenlerinin tercih ettiği bir çözüm ortağıdır.

**E**sas olarak petrol, gaz ve petrokimya tesisleri konusunda geniş bir deneyime sahip olan Tekfen Taahhüt Grubu, boru hatları, kara ve deniz terminalleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, otoyol ve raylı sistem projeleri, spor kompleksleri, altyapı projeleri ve üst yapılar gibi alanların çoğunda müşterilerine EPC (Engineering, Procurement, Construction - Mühendislik, Tedarik, İnşaat) 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/İşçi Sağlığı ve Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemi standartlarına sıkı sıkıya bağlı bir şekilde

yürütmektedir. Grup, SEÇ-K (Sağlık, Emniyet, Çevre-Kalite) konusundaki yaklaşımı ve uygulamalarındaki yüksek performansı nedeniyle işverenler tarafından birçok kez ödüllendirilmiştir.

#### Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.

62 yıllık geçmişiyle Türkiye'nin en köklü müteahhitlik şirketlerinden biri olan Tekfen İnşaat, Türk müteahhitlik sektörünü dünyanın birçok ülkesinde başarıyla temsil eden saygın bir kuruluştur. 2018 sonu itibarıyla 2,75 milyar ABD doları tutarında kalan iş portföyüne sahip bulunan Tekfen İnşaat, 2017 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2018 listesinde, dünyanın en büyük 250 uluslararası müteahhitlik firması arasında 14 sıra yükselerek 98. sırada yer almıştır.

Mühendislik, satın alma ve inşaat projelerini gerçekleştirme konusunda geniş

**Tekfen İnşaat, 62 yıllık geçmişiyle Türkiye'nin en köklü müteahhitlik şirketlerinden biridir.**

Tekfen Taahhüt Grubu, üstlendiği projelerin önemli bölümünde, EPC (Engineering, Procurement, Construction - Mühendislik, Tedarik, İnşaat) bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır. Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik ve Tekfen İmalat ile çelik fabrikaları, Grubun sac ayaklarını oluşturmaktadır.



bir deneyim ve yetkinliğe sahip olan Tekfen İnşaat, projeler için gereken özel çelik donanım ve borulama imalatını kendi bünyesindeki Ceyhan ve Azerbaycan'da bulunan Yapısal Çelik ve Borulama İmalat Tesislerinde 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 güvenli bir iş ortamı sağlamakta ve çevreyi koruyacak şekilde hareket etmektedir.

### **Tekfen Mühendislik A.Ş.**

Tasarım, mühendislik, tedarik ve proje yönetimi hizmetleri sunan Tekfen Mühendislik, teknolojik açıdan zorlu ve yüksek bilgi birikimi gerektiren projelerde yer alabilecek yetkinliğe sahip, Türkiye'nin öncü mühendislik şirketlerinden biridir. Anahtar teslimi projeler için EPC üçgeninin mühendislik ayağını üstlenmek üzere 1984 yılında kurulan Şirket, özellikle endüstriyel tesis ve altyapı projelerindeki deneyimi sayesinde Grup dışı projelere de hizmet sunmaktadır. Tekfen Mühendislik, teknoloji kullanımında son trendleri takip ederek işgücü ve zaman verimliliğini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemekte ve uluslararası rekabette söz sahibi bir şirket olma yolunda gelişimini sürdürmektedir.

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

"Çelik Terzisi" lakabıyla anılan Tekfen İmalat, Derince'de bulunan üretim tesisinde petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve kuvvet santralleri gibi endüstriyel tesislere yönelik olarak 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 gerçekleştirmektedir. Şirket, bugüne kadar yurtiçinde olduğu kadar

yurtdışında da sayısız projeyi hayata geçirmiştir.

### **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 işleme alanında birçok önemli projeye imza atmış bir iştiraktır. Bir Gama-Tekfen ortaklığı olarak 2002 yılından bu yana Kazakistan'da faaliyet gösteren GATE ise 2018 itibarıyla %100 Tekfen Taahhüt Grubu şirketi olarak yoluna devam etmektedir.

**Gama-Tekfen ortaklığı** olarak 2002'den bu yana Kazakistan'da faaliyet gösteren GATE, 2018 itibarıyla %100 Tekfen Taahhüt Grubu şirketi olarak yoluna devam etmektedir.

Azerbaycan Vergiler Bakanlığı Genel Merkez Binası, 2 bodrum ve 31 kattan oluşan 168 m yüksekliğinde bir kule ile bir podyumdan oluşmaktadır. Sıradışı tasarımıyla bina şimdiden 21. yüzyıl mimarisinin klasiklerinden biri olmaya aday.



# 2018 Faaliyetlerimiz

Uluslararası inşaat sektörü dergisi ENR'ın verilerine göre dünya müteahhitlik sektörünün toplam hacmi 2013 yılında 544 milyar ABD doları seviyesindeyken, sonraki yıllarda enerji fiyatlarının düşmesi, yatırımların daralması ve artan jeopolitik riskler nedeniyle küçülme eğilimine girmiş ve 2016 yılında 468 milyar ABD dolarına kadar gerilemiştir. Ancak göreceli olarak yükselen petrol fiyatlarının da etkisiyle 2017 yılından sonra müteahhitlik sektöründe gözlemlenen büyümenin 2018 yılında da sürdüğü tahmin edilmektedir.

**T**.C. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre, 2016 ve 2017 yıllarında dünyada yaşanan siyasi ve ekonomik dalgalanmalara ve düşük petrol fiyatlarına rağmen Türk müteahhitlik sektörünün yurtdışında üstlendiği projelerin büyüklüğü 13,9 milyar ABD dolarından 15,6 milyar ABD dolarına yükselmiştir. 2018 yılında ise petrol fiyatlarının yeniden yükselişe geçmesinin de olumlu etkisiyle Türk müteahhitleri yaklaşık 19,5 milyar ABD doları tutarında 261 adet proje üstlenmiştir.

Projelerin dağılımına bakıldığında, %15,9'luk payla enerji santrali projelerinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Onu sırasıyla karayolu-tünel-köprü projeleri ile askeri tesisler, demiryolları ve havalimanı projeleri izlemektedir. Bu tablo, 2018 yılında Türk müteahhitlerinin katma değerli sektörlerde daha fazla proje üstlendiklerini göstermektedir. Önümüzdeki dönemde, emtia ve petrol fiyatlarının yüksek seyretmesi halinde Türk müteahhitlik sektörünün toplam iş miktarının 20-25 milyar ABD doları aralığına çıkması öngörülmektedir.

Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışında hizmet vermeye başladığı 1972 yılından 2018 yılı sonuna kadar 123 ülkede üstlendiği 9.590 projenin toplam bedeli 379 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Bu projelerin ülkelere göre dağılımında sırasıyla Rusya Federasyonu, Türkmenistan, Libya, Irak ve Kazakistan ilk beş sırayı almaktadır. 2018 yılında ise en fazla iş alınan ilk beş ülke Rusya Federasyonu (%20,1), Suudi Arabistan (%15,5), Katar (%10,4), Sudan (%8,6) ve Polonya (%7,9) olmuştur. İlk sırada Rusya Federasyonu'nun yer alması, iki ülke ilişkilerindeki düzelmeye somut göstergesidir.

ENR'ın "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde Türk müteahhitlerin sayısı 2018 yılında 2 adet artışla 48'e yükselmiş ve Türkiye, Çin'in ardından dünya ikinciliğini korumuştur. Öte yandan, Türk müteahhitlerin elde ettiği gelirin toplam içindeki payı %5,5'ten %4,8'e gerilemiştir. Türkiye'nin pazar payı Ortadoğu'da %9,1'den %9,7'ye yükselmiş, Asya'da %7'den %5'e gerilemiş, Afrika'da ise %5,1'lik oran korunmuştur.

# \$19,5m

2018 yılında Türk müteahhitleri dünyada yaklaşık 19,5 milyar ABD doları tutarında 261 adet proje üstlenmiştir.

Doğu Endüstriyel Yolu Projesi, Katar Bayındırlık İşleri İdaresi'nin (ASHGHAL), 2007 yılından itibaren kesintisiz olarak Tekfen İnşaat'a emanet ettiği önemli yol projelerinden biridir.





**Güneş, rüzgâr ve jeotermal enerji projelerinin geliştirilmesi konusunda stratejik işbirliği için Tekfen İnşaat ile Azerbaycan Enerji Bakanlığı arasında 2018'de bir niyet mektubu imzalanmıştır.**

Yetkin insan kaynakları, Taahhüt Grubu'nu geleceğe taşıyacak unsurlar arasında ilk sırada yer almaktadır.

Rusya Federasyonu ile ilişkilerin normalleşmesi ve petrol fiyatlarının belirli bir artış ivmesini yakalaması, gelecek dönemde de yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin elverişli bir ortam bulacağını düşündürmektedir. Ancak genel konjoktüre ve jeopolitik risklere karşı en duyarlı iş alanlarından biri olan müteahhitlik sektörü, özellikle Körfez bölgesinde yaşanabilecek olumsuz gelişmeleri yakından takip etmekte ve alternatif pazar arayışlarını sürdürmektedir.

## Tekfen İnşaat

**Tekfen İnşaat, artan rekabet ve değişken pazar koşullarına rağmen 2018 yılı sonunda kalan iş portföyünü 2,75 milyar ABD doları seviyesinde tutmayı başarmış ve hedeflerine ulaştığı kârlı bir yılı geride bırakmıştır.**

Pazar imkânlarından daha iyi yararlanmaya ve verimliliği artırmaya yönelik olarak önceki yıllarda başlatılan çalışmalar 2018'de daha da ileriye taşınmıştır. Özellikle şirketin endüstriyel tesislerin inşası sırasında edindiği deneyimi mevcut işletmelerin bakım ve onarım işlerinde de kullanmak üzere 2017 yılında gerçekleştirdiği yapılanma, 2018 yılında Tüpraş İzmit Rafinerisi'nin bakım ve onarım işlerinin alınması gibi somut ilerlemeler elde edilmesini sağlamıştır.

Tekfen İnşaat, 2018 yılında müteahhitlik faaliyetlerini Azerbaycan, Kazakistan, Suudi Arabistan, Katar, Irak, Gürcistan ve Türkiye'de sürdürmüştür. Zengin doğal kaynaklara sahip olan ve bu kaynakları ekonominin kullanımına açmak için büyük altyapı ve endüstriyel tesis yatırımlarına ihtiyaç duyan Afrika'daki gelişmeler 2018 yılında daha da yakından takip edilmiş ve Uganda, Tanzanya, Senegal, Nijerya gibi ülkelerdeki bazı projelere teklifler verilmiştir. Ayrıca

“gidilebilen her nokta pazarımızdır” anlayışıyla rekabetin daha az olduğu pazarlardaki iş olanaklarının değerlendirilmesine 2018 yılında da devam edilmiştir. Şirketin genç, dinamik ve deneyimli bir ekibe, yoğun bilgi birikimine ve güçlü referanslara sahip olma avantajı ile hizmetlerini yeni coğrafyalara taşıma stratejisi önümüzdeki yıllarda da önceliğini koruyacaktır.

Halen Suudi Arabistan ve Katar'da mevcut olan temsilciliklere ek olarak, 2019 yılında yakından takip edilen pazarlarda da temsilcilikler açılması planlanmaktadır. Rusya Federasyonu ve Türkiye arasındaki ilişkilerin normale dönmesiyle birlikte, bu pazardaki potansiyel iş fırsatları yeniden şirketin ilgi alanına girmiştir. Ayrıca Tekfen İnşaat'ın 1978 yılında ilk yurtdışı projesini gerçekleştirdiği Kuveyt, şirketin gelecek planları arasındaki öncelikli yerini korumaktadır.

Tekfen İnşaat, 2018 yılında Kazakistan'daki varlığını Tengiz bölgesinde üç projeye devam ettirmiştir. Kazakistan'da faaliyet gösteren GATE İnşaat Taahhüt San. ve Tic. A.Ş., Gama'ya ait hisselerin satın alınması suretiyle tamamen Tekfen Taahhüt Grubu'na bağlı bir şirkete dönüşmüştür. Bu gelişme doğrultusunda, petrol, gaz ve petrokimya yatırımları öncelikli olmak üzere, bölgedeki yeni projelerin daha yakından ve dinamik bir şekilde takip edilmesi hedeflenmektedir. Geçtiğimiz yıllarda birçok başarılı projeye imza atılan Azerbaycan'da önümüzdeki dönemde başlaması beklenen gaz ve petrol yatırımları da yakından takip edilmektedir.

Tekfen İnşaat bünyesinde geçtiğimiz yıllarda başlatılan yenilenebilir enerji, çevre ve su arıtma teknolojileri konularındaki çalışmalara 2018 yılında da devam edilmiştir. Güneş, rüzgâr ve jeotermal enerji projelerinin geliştirilmesi konusunda Azerbaycan Enerji Bakanlığı



ile stratejik işbirliği kapsamında 2018 yılında bir niyet mektubu imzalanmıştır.

Tekfen İnşaat, 2018 yılı içerisinde Türkiye’de TANAP Gaz Boru Hattı Lot 3; Katar’da ise Al Bidda Parkı Pavyonu Genişletme İşleri Tasarım ve İnşaatı projelerini başarıyla tamamlamıştır. Şirket, yıl içerisinde iş listesine 2019 yılında yapımlarına başlanacak şekilde BTC Gürcistan, SCPC ve GPC Boru Hatları Tamir ve İyileştirme İşleri ile Suudi Arabistan’da Haradh Uydu Gaz Kompresör İstasyonları Boru Hatları İnşaat İşleri’ni eklemiştir.

İş portföyünün ağırlıklı yurtdışı projelerinden oluşmasına karşın Tekfen İnşaat, son yıllarda dev projelerin gündeme geldiği Türkiye’de de petrol, gaz,

enerji ve altyapı yatırımları başta olmak üzere uzmanlık alanlarına uygun projeleri yakından izlemektedir.

Diğer taraftan 2018 yılı, son yıllarda elde edilen ciro ve kârlılık başarılarının sürdürülebilir kılınmasını sağlayacak atılımlar açısından, Tekfen İnşaat öncülüğünde Taahhüt Grubu’nda birçok önemli gelişmeye tanık olunmuştur. Grubu geleceğe taşıyacak unsurlar arasında ilk sırada yer alan insan kaynaklarına yönelik çalışmalar, bunlar arasında önemli bir yere sahiptir. Stratejik hedeflere ulaşmakta şirket yapısını daha etkin ve verimli hale getirmek amacıyla Tekfen İnşaat bünyesinde önceki yıl devreye alınan performans ölçme ve değerlendirme sistemi, 2018 yılında Tekfen Taahhüt Grubu bünyesindeki diğer şirketlere de yaygınlaştırılmıştır.

Doğu Endüstriyel Yolu, iki viyadüğü ile Doha’nın sanayi bölgesindeki yoğun araç trafiğini rahatlatacaktır. Projenin, 2019 yılının sonunda tamamlanması hedeflenmektedir.

Ayrıca “Teknik”, “Yönetim ve Gelişim”, “Kalite ve SEÇ” olmak üzere üç ana başlıkta yürütülen eğitim faaliyetleri yıl boyunca artarak devam etmiş, 2018 yılında her çalışanın online eğitim talep edebileceği veya kendisi için düzenlenen eğitimleri izleyebileceği web bazlı bir Akademi Platformu hayata geçirilmiştir.

Dijital dönüşüm, Grup’un geleceğe yönelik çalışmaları arasında önemli bir yere sahiptir. Arşiv belgelerinin dijital ortama aktarılması, ERP (Enterprise Resource Planning - Kurumsal Kaynak Planlama) sistemine geçiş ve etkin tedarikçi yönetim kabiliyetini merkez ve proje fonksiyonlarına kazandırmak amacıyla devreye alınan Tedarikçi Yönetimi Sistemi, önceki yıllarda başlatılan ve 2018 yılında da devam eden projelerden bazıları olmuştur.

## Boru Hattı Projeleri

Tekfen İnşaat’ın ana uzmanlık alanlarından birini oluşturan boru hattı sistemleri, ilk günden bu yana şirketin faaliyetleri arasında önemli bir yere sahiptir. Şirket, 62 yıllık geçmişinde dünyanın farklı yerlerinde, farklı akışkanlar için ve farklı çaplarda 7.500 kilometreden fazla boru hattı inşa ederek, bu alanda önemli bir 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 2018 yılında devam edilmiştir. Ülkenin batı kesiminde, Kızıldeniz kıyısındaki Yanbu ile Cidde

**Taahhüt Grubu’nu geleceğe taşımaya yönelik çalışmalar arasında insan kaynakları önemli bir yere sahiptir. “Teknik”, “Yönetim ve Gelişim” ile “Kalite ve SEÇ” ana başlıklarıyla yürütülen eğitim faaliyetlerinin online yönetimi için, 2018’de web tabanlı bir Akademi Platformu hayata geçirilmiştir.**



Biri üretim, diğeri ise yaşam ünitelerine hizmet verecek şekilde tasarlanmış platformlar, 2017 yılında Hazar Denizi'ndeki yerine taşınmış, 2018 yılında devreye alınmışlardır.



kentleri arasında inşa edilmekte olan boru hattı, 20 inç çapında benzin boru hattı ile 24 inç çapında jet ve ultra düşük sülfürlü dizel yakıtı boru hattından oluşmaktadır. Aralık 2018 sonu itibarıyla %37 tamamlanma oranına ulaşan projenin 2021 yılının ilk çeyreğinde tamamlanması 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 1.071 kilometre uzunluğundaki kısmının onarım ve iyileştirme çalışmaları 10 yıla yakın bir süredir Tekfen İnşaat tarafından sürdürülmektedir. Azeri 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, 2018 yıl sonu itibarıyla tamamlanmıştır.

#### **Petrol, Gaz ve Petrokimya Projeleri**

Petrol, gaz ve petrokimya endüstrilerine yönelik uzmanlığı, Tekfen İnşaat'ın bugüne kadar dünyanın farklı bölgelerinde birçok dev ölçekli rafineri, terminal, üretim tesisi ve tank çiftliği projelerinde yer almasını sağlamıştır. 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 Petroraigh Rafinerileri, Tekfen İnşaat'ın bu alandaki yetkinliğini ispatladığı projelerden bazılarıdır.

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

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR tarafından İzmir Aliğa'da yaklaşık 5,7 milyar ABD doları 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

# 7.500km

**Tekfen İnşaat'ın uzmanlık alanlarından biri boru hattı sistemleridir. Şirket, 62 yılda dünyanın farklı yerlerinde, farklı akışkanlar için ve farklı çaplarda 7.500 km boru hattı inşa etti.**

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 projenin 2019 yılının ilk çeyreğinde teslim edilmesi hedeflenmektedir.

#### **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 bazında inşaatını da üstlenmiştir. Aralık 2018 sonu itibarıyla toplam %94 tamamlanma oranına ulaşan projenin 2019 yılının ikinci çeyreğinde teslim edilmesi hedeflenmektedir.

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

TürkAkım Açık Deniz Boru Hattı'nın

varış noktası olan Kıyıköy yakınlarında inşa edilmekte olan Gaz Kabul Terminali'ne yönelik olarak Tekfen İnşaat ile projenin ana yüklenicisi olan Petrofac International UAE LLC arasında 2017 yılında bir sözleşme imzalanmıştır. Proje, Rusya Federasyonu'ndaki dev doğalgaz rezervlerini doğrudan Türkiye'nin doğalgaz dağıtım şebekesine bağlayarak Türkiye, Güney ve Güneydoğu Avrupa için güvenilir bir enerji kaynağı yaratmayı hedeflemektedir. Rusya Federasyonu'ndaki Anapa kıyısından başlayıp Karadeniz altından 930 km boyunca ilerleyerek Türkiye'ye ulaşan iki boru hattı, Kıyıköy yakınlarında kurulan Gaz Kabul Terminali ile mevcut doğalgaz ağına bağlanacak ve buradan ayrı bir hatla Avrupa sınırına devam edecektir. Süresi 24 ay olan birim fiyatlı sözleşmede Aralık 2018 sonu itibarıyla yaklaşık %44 tamamlanma oranına ulaşılmıştır. Projenin 2019 yılının son çeyreğinde tamamlanması planlanmaktadır.

#### **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

TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi, Eskişehir.

Sahası'nda üstlendiği projelerini artırarak sürdürmektedir. Şirket, Tengizchevroil tarafından yürütülen devasa ölçekli Gelecek Gelişim Projesi (Future Growth Project - FGP) yatırım hamlesi kapsamında ilk olarak 2016 yılında üstlendiği FGP Yerleşim Tesisleri Altyapı İşleri Projesi'ne, 2017 yılında FGP Geçici İnşaat Tesisleri ve akabinde FGP Çoklu Kuyu Başları Projelerini de eklemiştir. Başarılı ve iş programına uygun şekilde ilerleyen üç projeden sırasıyla ilk ikisinin 2019 yılının ilk çeyreğinde, FGP Çoklu Kuyu Başları Projesi'nin ise 2022 yılının ikinci çeyreğinde tamamlanması hedeflenmektedir.

### Su ve Tuz Ayrıştırma Üniteleri Projesi

Tekfen İnşaat, 2016 yılında BP Iraq NV ile iş emri bazında imzaladığı üç yıllık çerçeve sözleşme ile Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası'nda inşa edilecek Su ve Tuz Ayrıştırma Üniteleri'nin yapımını üstlenmiştir. Proje, Aralık 2018 sonu itibarıyla toplam %41 tamamlanma oranına ulaşmıştır.

### TÜPRAŞ İzmit Rafinerisi Bakım ve Onarım Hizmetleri Projesi

Tekfen İnşaat'ın, yapımında rol aldığı projelerin teslimat sonrasında bakım ve onarım işlerini de üstlenme yönündeki yeni hedefi doğrultusunda Ocak 2018'de imzaladığı TÜPRAŞ İzmit Rafinerisi Bakım ve Onarım Hizmetleri Projesi, rafinerinin işletilmesi kapsamında gerekli olabilecek planlı ve arıza sebebiyle bakım ve onarım hizmetlerini kapsamaktadır.

### Açık Deniz (Offshore) Platform İşleri

Açık deniz platformları, Tekfen Taahhüt Grubu'nun mühendislik ve imalat 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 ile 2013 yılında Hazar Denizi'nde o güne kadar inşa edilmiş en büyük platform olan 18.500 tonluk Batı Çıracık Platformu izlemiştir.

2017 yılında ise Şah Deniz Faz 2 yatırımı kapsamında inşa edilen toplam 26.442 ton ağırlığındaki iki adet deniz platformu tamamlanarak denize indirilmiştir. Aynı anda inşa edilen platformlardan biri kuyulardan çıkarılan akışkanların toplandığı, işlendiği, gaz ve sıvı olarak ayrı boru hatları ile kara terminaline ihraç edildiği bir üretim platformu olarak, diğeri ise yaşam ünitelerinin bulunduğu bir hizmet platformu olarak tasarlanmıştır. İşverenin bir başka çözüm ortağı tarafından deniz üzerindeki nihai yerine taşınan platformların kalıcı ayaklar üzerine yerleştirilmesi ve denizdeki devreye alma işleri için Tekfen İnşaat'ın verdiği destek hizmetleri 2018 yılının ikinci çeyreğinde tamamlanmıştır.

### Otoyol ve Ulaşım Projeleri

Otoyol projeleri, Tekfen İnşaat'ın en köklü uzmanlık alanlarından bir diğerini oluşturmaktadır. Şirket, bugüne kadar yurtiçinde ve yurtdışında birçok önemli projeye 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 projelerden bazılarıdır.

### Al Khor Expressway Projesi

Tekfen İnşaat'ın Katar'da gerçekleştirdiği otoyol projelerine 2016 yılında eklenen Al Khor Expressway Projesi, sözleşme bedeli itibarıyla Tekfen İnşaat'ın bugüne kadar

**GATE İnşaat,**  
*Kazakistan'da dünyanın sayılı petrol ve gaz rezervlerinden birine sahip olan Tengiz Petrol ve Gaz Sahası'nda, işveren Tengizchevroil'un devasa ölçekli Gelecek Gelişim Projesi (Future Growth Project - FGP) yatırım hamlesi kapsamında 3 proje yürütüyor.*



Tengizchevroil FGP Projeleri, Kazakistan

üstlendiği en büyük taahhüt işidir. 36 ay süreli proje, 34 km uzunluğunda 5 gidiş ve 5 geliş olmak üzere toplam 10 şeritli otoyol inşası, 10 adet çok katlı kavşak inşası ve toplam uzunluğu 900 km'yi bulan kablo ve yeraltı borulama kanallarının inşasını kapsamaktadır. Aralık 2018 sonu itibarıyla yaklaşık %70 tamamlanma oranına ulaşılmış olup, projenin 2019 yılının son çeyreğinde tamamlanması hedeflenmektedir.

### Doğu Endüstriyel Yolu Projesi

2017 yılında Katar Bayındırlık İşleri İdaresi (ASHGHAL) ile imzalanan Doğu Endüstriyel Yolu Projesi, içinde iki ayrı viyadük inşaatının da bulunduğu yaklaşık 2,5 kilometrelik yol yapımını kapsamaktadır. 27 ay süreli projede Aralık 2018 sonu itibarıyla yaklaşık %37 tamamlanma oranına ulaşılmıştır. Projenin 2019 yılının son çeyreğinde tamamlanması hedeflenmektedir.

### Ankara-İzmir Hızlı Tren Projesi

Ankara-İzmir Hızlı Tren Projesi'nin bir bölümü olarak, Tekfen İnşaat'ın 2016 yılında Doğu İnşaat ile birlikte üstlendiği Afyonkarahisar-Uşak (Banaz) Kesimi ile Afyonkarahisar Direkt Geçiş Altyapı İnşaatı Projesi kapsamında, 83 km uzunluğundaki demiryolu hattı üzerinde 8 adet tünel, 44 adet altgeçit, 20 adet üstgeçit, 10 adet viyadük ve 8 adet köprü inşa edilecektir. Projenin 2020 yılının ikinci çeyreğinde tamamlanması hedeflenmektedir.

### Üstyapı Projeleri

Tekfen İnşaat, yüksek binalar ve stadyum projeleri gibi, şehirlerin silüetini belirleyen üstyapı projelerinde 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 Bakû Olimpiyat Stadı sayılabilir.

### Al Thumama Stadyumu Projesi

Tekfen İnşaat'ın %50 ortağı olduğu Tekfen-Al Jaber Engineering Ortak Girişimi, 2017 yılında, Katar'da düzenlenecek 2022 Dünya Kupası'nın çeyrek final aşamasına kadar maçlarının oynanacağı 40.000 kişilik Al Thumama (Fifth Precinct) Stadyumu'nun anahtar teslimi mühendislik ve yapım işini üstlenmiştir. Tamamen soğutmalı şekilde inşa edilen stadyum, Dünya Kupası bittikten sonra üst iki katının sökülmesiyle 20.000 kişilik bir kulüp stadyumu olarak kullanılmaya devam edecektir. Proje, Aralık 2018 sonu itibarıyla yaklaşık %27 tamamlanma oranına ulaşmıştır.

### 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 Bakû'nun simge projelerinden biri olmaya adaydır. 33 katlı bina toplamda 44.200 metrekare kapalı alana sahiptir.

## Tekfen Mühendislik

**T**ekfen Taahhüt Grubu'nun katma değeri yüksek anahtar teslimi projeler gerçekleştirmesinde önemli bir yere sahip olan Tekfen Mühendislik, 1984 yılından bu yana üstlendiği sayısız yurtiçi ve yurtdışı projesinde edindiği deneyim ve 450 kişiyi aşan güçlü kadrosu ile büyük ölçekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat); EPCM (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/ Denetim) ve Design & Build (Tasarla-İnşa Et) bazlı projelerde yetkin bir çözüm ortağıdır.

Özellikle rafineri, petrokimya tesisleri, terminaller, fosil yakıt, gaz ve yenilenebilir enerji santral projeleri ile otoyol, raylı sistemler ve büyük açıklıklı köprüler gibi

**Tekfen Mühendislik** önümüzdeki dönemde, yazılım ve mühendislik araçlarını geliştirerek disiplinler arası entegrasyon ve mühendislik mükemmeliyetine ulaşmayı hedefliyor.



Sergilediği mühendislik yaklaşımı ve kullandığı teknolojilerle sektörüne öncülük eden Tekfen Mühendislik, bu özelliğiyle uluslararası platformlarda da örnek gösterilmektedir.

uzmanlık gerektiren altyapı projelerinin mühendislik hizmetlerini verebilecek yetkinliğe sahip olan Tekfen Mühendislik, insan gücü ve bilgi birikiminin yanı sıra kullandığı yenilikçi teknolojilerle de Türkiye'nin alanındaki öncü kuruluşlarından biridir.

Tekfen Mühendislik, proses, enstrüman, teknoloji, borulama ve kontrol sistemleri disiplinlerindeki hizmetlerine 2018 yılında devreye alma hizmetlerini de eklemiştir. Yine geçtiğimiz yıl içinde dijital tesis konusunda hizmet verebilmek üzere çalışmalara başlanmıştır. Bu alanlardaki uzmanlaşma ile Tekfen Mühendislik'in, Taahhüt Grubu şirketlerine EPC ve EPCM bazlı sözleşmelerde kritik hizmetler sunması hedeflenmektedir.

İnsan kaynaklarının gelişimine sürekli kaynak ayırarak bünyesinde farklı uzmanlık ve disiplinlere mensup yetişmiş kadrolar bulundurması, Tekfen Mühendislik'in özellikle multidisipliner yaklaşım gerektiren projelerde öne çıkmasını sağlamaktadır. Şirket, 2018 yılında, nitelikli insan gücünü geliştirmek ve bilgi birikimini kurumsallaştırmak amacıyla Tekfen Mühendislik Akademisi'ni kurmuştur.

Tekfen Mühendislik, 2018 yılı içinde Grup şirketleriyle birçok farklı alanda ortak çalışmalar gerçekleştirmiştir. Rafinerilerin en karmaşık ünitelerinden biri olan FCC (Fluid Catalytic Cracking) ünitesi modernizasyon projeleri, Tekfen İnşaat'ın da geçmişte müteahhit olarak hizmet verdiği TÜPRAŞ İzmit ve İzmir Rafinerilerinde devam etmiştir.

Katar'da, 18 Aralık Katar Milli Günü kutlamalarına yönelik olarak Tekfen İnşaat tarafından inşa edilen Tören Geçit Alanı Binası'nın modifikasyon ve genişletme tasarım çalışmaları Tekfen Mühendislik tarafından kısa zamanda başarıyla tamamlanmıştır. Yine Tekfen İnşaat'ın Katar'da yapmakta olduğu Al

Thumama Stadyumu Projesi'ne BIM (Yapı Bilgi Modellemesi) desteği verilmiştir. Tekfen Mühendislik'in Katar'da kurduğu geçici şube vasıtasıyla, bölgeden önemli mühendislik projeleri alınmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır.

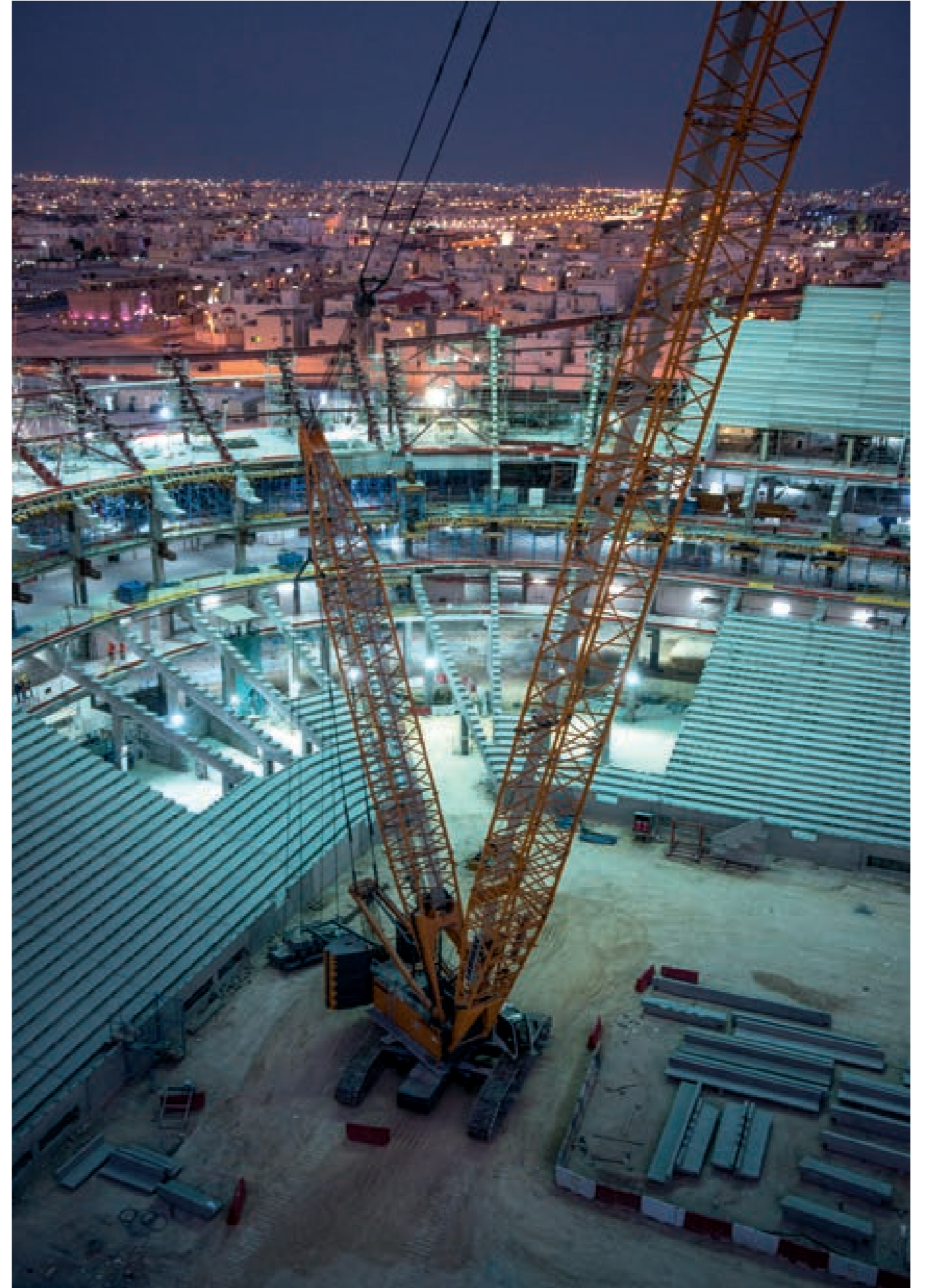
Tekfen Mühendislik, 2018 yılı içinde Tekfen Ventures'ın yatırım yaptığı teknolojileri hâkim olduğu pazarlara taşımak ve sektörün lider firmaları ile buluşturmak adına önemli bir rol üstlenmiştir. Şirket, 2018 yılı içinde Tekfen Grubu'nun ilgi duyduğu yatırım projelerinin teknik tarafında da aktif bir şekilde yer almıştır. Örneğin, Tekfen Tarım bünyesindeki Alanar Meyve'nin Manisa'da kuracağı elleçleme tesisinin konsept tasarımı, sürdürülebilirlik ilkeleri, sıfır atık yaklaşımı, yüksek teknoloji ve yenilenebilir enerji kullanımı prensipleri doğrultusunda Tekfen Mühendislik tarafından yürütülmektedir. Projenin büyük bölümünün 2019 yılında tamamlanması hedeflenmektedir.

Tekfen Mühendislik, 2018 yılında Tekfen Grup Şirketleri dışında da birçok önemli projeye hizmet vermiştir. Malkara-Çanakkale Otoyolu ve Çanakkale 1915 Köprüsü Müşavirlik Hizmetleri projesi 2018 yılı içinde devam etmiş ve yıl sonunda kontrollük ekibi 125 kişiye ulaşmıştır. Çanakkale 1915 Köprüsü, 3.563 metre toplam uzunluğuyla tüm dünyanın dikkatle takip ettiği çok prestijli bir proje olup, tamamlandığında 2.023 metre ile dünyanın en büyük ana açıklığına sahip asma köprüsü olacaktır. En üst seviyede mühendislik gerektiren bu projeye müşavirlik hizmeti vermek Tekfen Mühendislik'in uluslararası tanınırlığını ve piyasadaki değerini büyük oranda artırmış, ayrıca bundan sonraki benzer mega projeler için tek başına yeterlilik alabilmesinin yolunu açmıştır.

Tekfen Mühendislik tarafından üstlenilen Ankara-İzmir Otoyolu'nun her iki kesiminin de (Ankara-Dumlupınar ve

**Tekfen Mühendislik, İTÜ Kimya Mühendisliği Bölümü ile birlikte "Kömür ve Biyokütleden Sentetik Doğal Gaz ve Enerji Üretiminde Membran Esaslı CO<sub>2</sub> Tutma Teknolojisinin Geliştirilmesi" konulu araştırma projesi için TÜBİTAK'tan kabul almıştır.**

Tekfen Mühendislik, Tekfen İnşaat'ın Katar'da yapmakta olduğu Al Thumama Stadyumu Projesi'ne BIM (Yapı Bilgi Modellemesi) desteği vermiştir.



Dumlupınar-Manisa) çalışmaları 2018 yılı itibarıyla tamamlanma aşamasına gelmiştir. 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 yapım çalışmaları tamamlanan Şile-Ağva Devlet Yolu'nun devamı niteliğindeki Ağva-Kandıra-Kaynarca Devlet Yolu projeleri, yıl içinde hizmet verilen önemli projelerdir. 2018 yılında Afyon-Burdur Demiryolu Projesi'nin mühendislik çalışmalarına devam edilmiştir. Söz konusu proje, TCDD tarafından altyapı ve elektromekanik işleri bir bütün olarak ihale edilen ilk demiryolu tasarım projesidir.

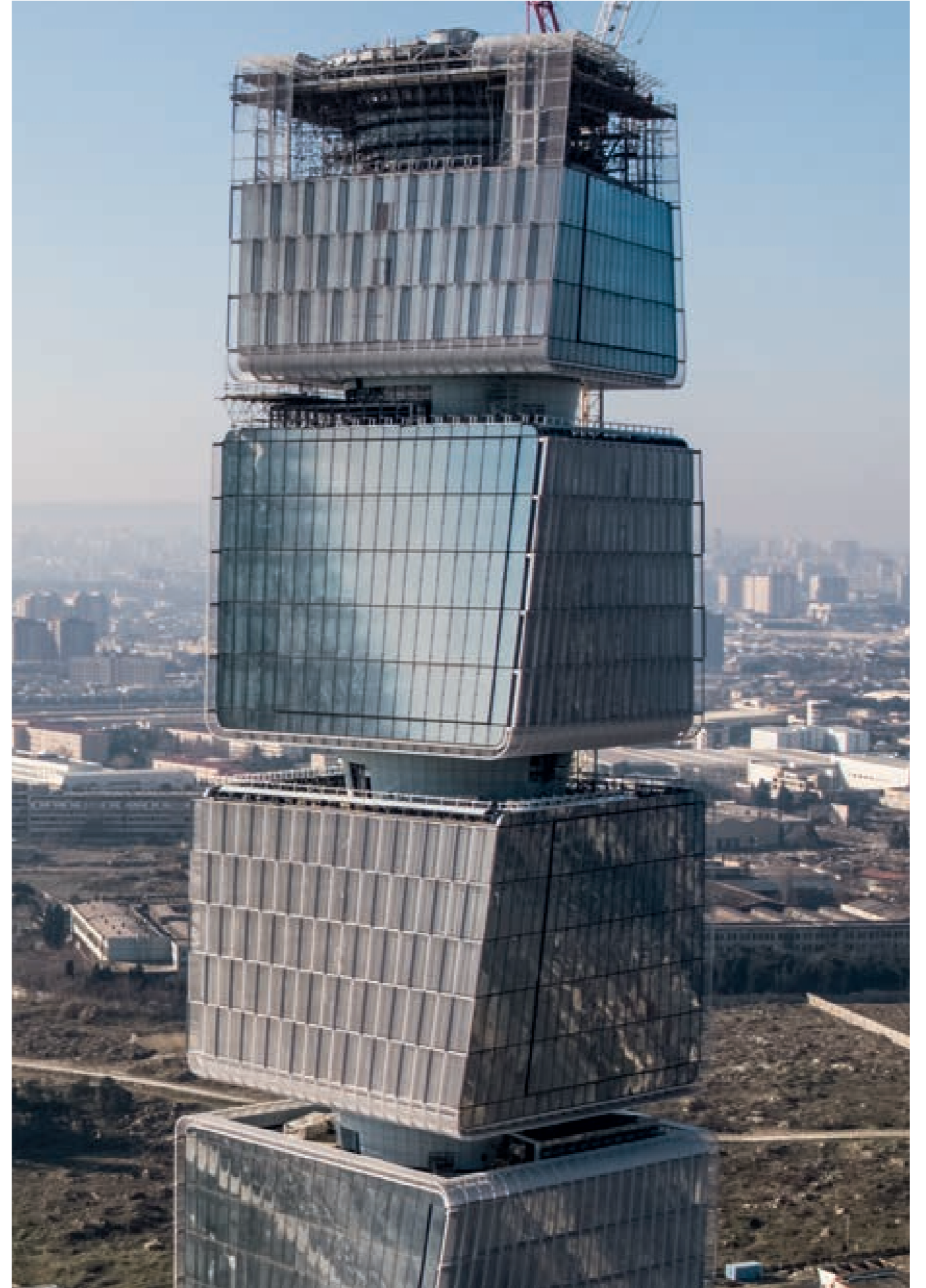
Bunların yanısıra yurtiçinde ve yurtdışında gerek ulaşım projelerine, gerekse endüstriyel projelere yönelik olarak çok sayıda teklif verilmiş ve yeni sözleşmeler imzalanmıştır.

Yurtdışı faaliyetleri arasında, Azerbaycan'da Tekfen Mühendislik'in devreye alma süpervizörlüğünü üstlendiği Bakû Haydar Aliyev Petrol Rafinerisi Modernizasyon Projesi'ndeki çalışmaların bir bölümü başarıyla tamamlanmış, ayrıca teklif süreçleri yıl içinde tamamlanan işlere yönelik yeni sözleşmeler imzalanmıştır. Yeni alınan projeler ve artan personel sayısı sebebiyle Tekfen Mühendislik Bakû ofisi büyütülmüş, ayrıca kadrosundaki mühendislik disiplinleri de genişletilmiştir. Yine Bakû'da Vergi Bakanlığı Binası'na yönelik saha mühendislik çalışmaları başarıyla tamamlanmıştır.

Tekfen Mühendislik'in 2018 yılındaki önceliklerinden biri de, yenilikçi teknolojiler geliştirerek Gruba yeni katma değerler kazandırmak olmuştur. Bu çerçevede Tekfen Mühendislik, İTÜ Kimya Mühendisliği Bölümü ile birlikte "Kömür ve Biyokütleden Sentetik Doğal Gaz ve Enerji Üretiminde Membran Esaslı CO2

Tutma Teknolojisinin Geliştirilmesi" konulu araştırma projesini TÜBİTAK'a sunmuş ve kabul almıştır.

Tekfen Mühendislik, Avrupa Komisyonu'nun en büyük araştırma ve inovasyon fonu olan Horizon 2020 programı kapsamındaki "Enerji sistemlerine esneklik sağlayan, yenilenebilir kaynaklara bağlı çözümlerin gösterilmesi" projesi çağrısına uyarak, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin çeşitli firmalarından oluşan 10 üyeli bir konsorsiyum ile projeye başvurmuştur. Yoğunlaştırılmış Güneş Enerjisi teknolojisine yönelik projenin başarılı olması durumunda, ticarileştirme aşamasında da Tekfen Mühendislik kilit bir rol üstlenecektir.



Yıl içerisinde, Azerbaycan Vergiler Bakanlığı Binası'nın saha mühendislik çalışmaları tamamlanmıştır.





Petrofac-Salalah LPG Projesi için karbon çelik malzemeden imal edilen, 38 m uzunluğunda ve 182 ton ağırlığındaki yeraltı depolama tankı, Tekfen İmalat, Derince Tesisi

## Tekfen İmalat ve Mühendislik

**T**ekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş., özellikle petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve kuvvet santralleri gibi endüstriyel tesislerin ihtiyaç duyduğu depolama ve proses ekipmanlarının imalat ve montaj hizmetlerini vermek üzere 1970 yılında kurulmuştur.

Derince'deki 19.250 metrekare kapalı alana sahip fabrikasında 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 alanlarında faaliyet gösteren şirket, müşterilerine uluslararası standartlarda mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri vermektedir.

Tekfen Taahhüt Grubu bünyesindeki işlerin yanı sıra, Tekfen İmalat'ın müşteri portföyü içinde oldukça geniş ölçekli uluslararası müteahhitlik firmaları, rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri ile LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketler yer almaktadır. Tek parça 1.000 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. Şirketin ürün yelpazesine en son titanyum ve titanyum kaplamalı malzemeler de eklenmiştir.

Tekfen İmalat, üretim faaliyetlerini sektörece 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. Tekfen İmalat, 2018 yılı içerisinde T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan Tasarım Merkezi Belgesi almıştır.

Tekfen İmalat'ın ana müşteri grubu olan petrol ve petrokimya sektörlerinde yatırımların azalmaya devam etmesi, 2018 yılında şirketin iş hacmini büyütme hedeflerini olumsuz yönde etkilemiştir. Buna rağmen, 2018 yılında çalışmalarını ortalama 195 kişiyle sürdüren şirket 55,5 milyon TL ciro elde etmiştir. Toplam satışların %80'i iç pazara, %20'si ise yurtdışına yönelik olarak yapılmıştır. Umman ve Azerbaycan'a ihracat yapılmış, ayrıca Nijerya ve Azerbaycan'dan 2019 yılında gerçekleşmek üzere ihracat işleri alınmıştır.

Gelecek dönem için Afrika'da Mozambik, Tanzania, 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'ın geniş ürün yelpazesine en son titanyum ve titanyum kaplamalı malzemeler de eklenmiştir.*

*Tekfen İmalat, 2018'de T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan Tasarım Merkezi Belgesi almıştır.*

Socar HAOR Rafinerisinin Modernizasyonu ve Yeniden İnşaatı Projesi kapsamında, Tecnimont için karbon çelik ve paslanmaz kaplama malzemedan imal edilen, 35 m uzunluk ve 90 ton ağırlığındaki proses kolonu, Tekfen İmalat, Derince Tesisi.





# Tarımsal Sanayi Grubu Profil

Temelleri 1974 yılında atılan ve odağında tarımsal faaliyetlerin yer aldığı çok sayıda ürün ve hizmeti bünyesinde bulunduran Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, bitki besini, tarla tohumu, teknotarım ve fidencilik alanlarında Türk çiftçisine verimli ve kaliteyi artırıcı tarımsal girdiler sunmakta; meyve ve fidan yetiştiriciliği ile doğrudan tarımsal üretim gerçekleştirmekte; ayrıca limancılık ve serbest bölge işletmeciliği gibi tamamlayıcı iş kollarında faaliyet göstermektedir. İş hacmi, ürün/hizmet yelpazesi ve pazar payı itibarıyla kendi sektöründe Türkiye'nin en büyük özel girişimi olan Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, toplam ciro içindeki %24,4 ve net kârındaki %33,1'lik payıyla, Tekfen Holding'in iki ana faaliyet alanından birini oluşturmaktadır.

**T**ekfen Tarımsal Sanayi Grubu, faaliyetlerini dört ana tüzel kişilik altında yürütmektedir.

#### Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Gübre üretimi ve pazarlamasının yanı sıra limancılık hizmetlerine odaklı olarak faaliyet gösteren Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası tarafından 2017 yılı için açıklanan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde 63'üncü sırada yer almaktadır. Gübre alanında Türkiye'deki toplam kurulu üretim kapasitesinin %38'ini elinde bulunduran Toros Tarım, üretim ve pazar payı itibarıyla Türkiye'nin en büyük bitki besini üreticisidir. Şirket, Ceyhan, Mersin ve Samsun'daki fabrikalarında ürettiği Amonyum Nitrat (AN), Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN), Diamonyum Fosfat (DAP) ve kompoze (NPK) gübrelere ek olarak, organomineral ve suda eriyebilen özel gübrelere de üretim ve satışını gerçekleştirmektedir. Çiftçinin her türlü bitki besin maddesi ihtiyacını

tek elden karşılayabilen Toros Tarım, sektördeki 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'ın gübre dışındaki ana faaliyet alanını oluşturan limancılık ise Ceyhan ve Samsun'daki iki terminal yoluyla yürütülmektedir. Ceyhan Üretim Tesisi bünyesinde yer alan Torosport Ceyhan Terminali, bugün uluslararası ölçekte Doğu Akdeniz'in en önemli dökme yük limanlarından biridir. 2005 yılında özelleştirme kapsamında satın alınan Samsun Gübre Fabrikası bünyesindeki Torosport Samsun Terminali de, hem sağladığı ek kapasite hem de coğrafi konumu itibarıyla grubun bu alandaki faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. Toros Tarım, limancılık faaliyetleri çerçevesinde kılavuzluk, römorkaj ve gemi acenteliği gibi hizmetler de vermektedir.

Çiftçinin her türlü bitki besin maddesi ihtiyacını tek elden karşılayabilen Toros Tarım, sektördeki liderliğini Türkiye'nin her noktasına ulaşan geniş bayi ve yetkili satıcı ağıyla desteklemektedir.

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, iş hacmi, ürün/hizmet yelpazesi ve pazar payı itibarıyla kendi sektöründe Türkiye'nin en büyük özel girişimidir.





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

Doğrudan tarımsal üretim alanında faaliyet göstermek üzere 2017 yılında kurulan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş., Tekfen Grubu'nun 40 yıla yakın bir süredir tarımsal girdi alanında kazandığı bilgi birikimini bitkisel üretim alanına doğrudan aktarmayı hedeflemektedir. Gelecekte önemi daha da artacak olan tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı, bilimsel ve inovatif yaklaşım ve finansal güçle daha fazla verimlilik kazandırmayı amaçlayan Tekfen Tarım, faaliyetlerini tohumdan market rafına kadar geniş bir yelpazede, tarla tohumu, teknotarım, meyve-fidan yetiştiriciliği ve ihracatı alanlarında sürdürmektedir.

Şirketin Adana'da bulunan Agripark Ar-Ge Merkezi, doku kültürü yöntemiyle hastalıklardan ari tohum ve fide üretmekte, ayrıca tarla tohumu alanında modern ve klasik yöntemlerle ıslah faaliyetleri gerçekleştirmektedir. 2018 yılında moleküler ıslah ve bitkisel üretim alanında Ar-Ge merkezi olarak tescil edilen Agripark, üniversitelerle işbirliği içerisinde Türk tarımının geliştirilmesine

yönelik biyoteknolojik araştırma faaliyetleri de yürütmektedir. Tekfen Tarım, 2018 yılı başında satın aldığı Alanar Meyve ve Alara Fidan ile 20'yi aşkın ülkeye yaş meyve ihracatı gerçekleştirmekte, ayrıca Antalya Çandır'daki deneme seralarında muz yetiştiriciliği yapmaktadır.

**Hishtil-Toros Fidecilik San. ve Tic. A.Ş.**

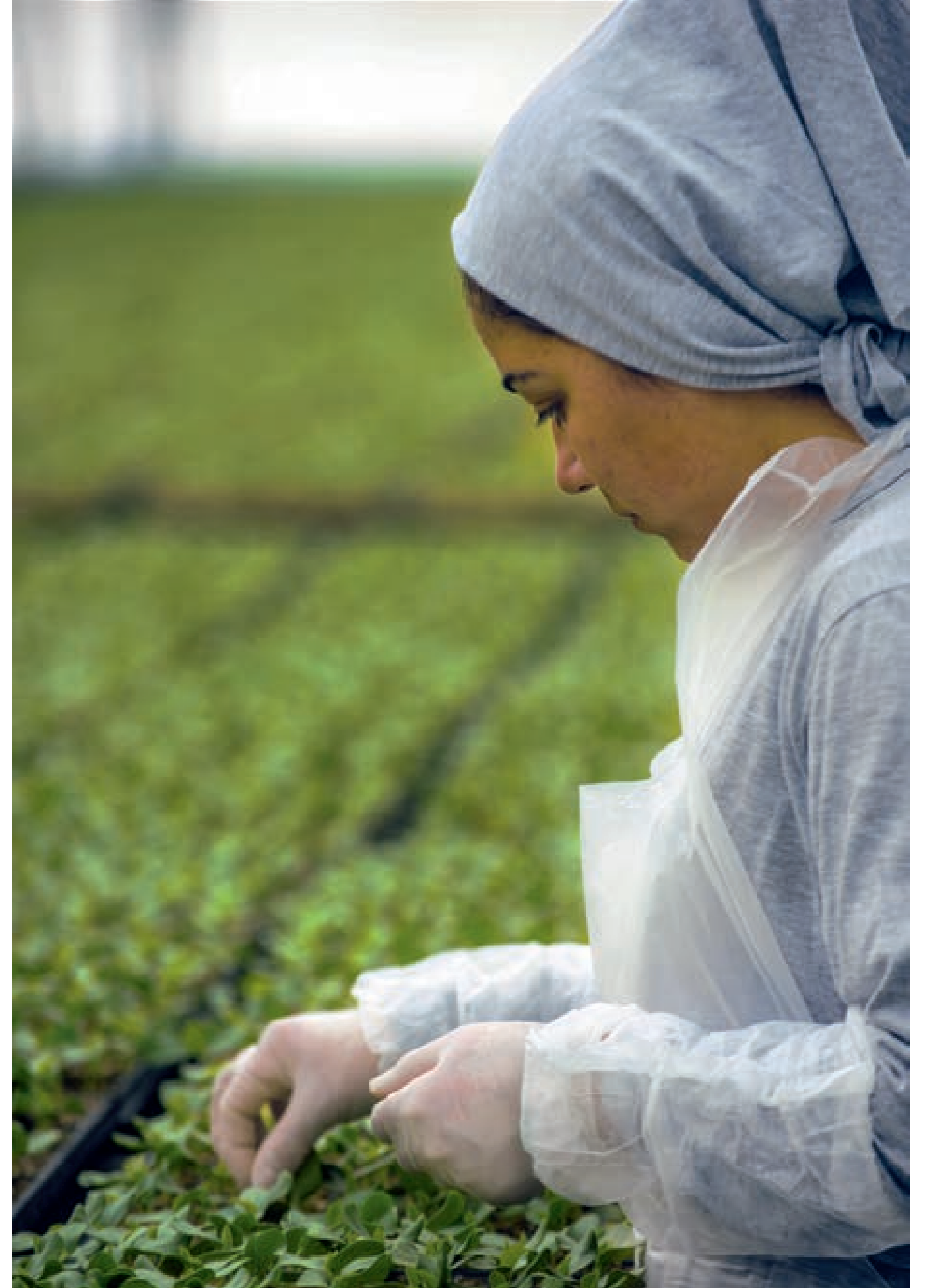
Çiftçiye bitki besin maddesinin yanı sıra kaliteli girdi sağlamak amacıyla faaliyet gösteren Hishtil-Toros Fidecilik (HTF), Antalya ve Adana'daki yüksek donanımlı seralarında aşılı ve sade fide üretimi gerçekleştirmektedir.

**Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.**

Ceyhan'da 1990 yılında Türkiye'nin sanayi yatırımlarına yönelik ilk serbest bölgesi olarak kurulan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi (TAYSEB), altyapısı tamamlanmış 4 milyon 635 bin metrekarelik alanıyla dünyanın sayılı büyük serbest bölgelerinden biridir. TAYSEB, elverişli konumu ve sunduğu imkânlarla, üretime dayalı ve katma değeri yüksek sanayi yatırımları için parlak bir gelecek vaat etmektedir.

Agripark, 2018 yılında moleküler ıslah ve bitkisel üretim alanında Ar-Ge merkezi olarak tescil edildi.

*Tekfen Tarım, tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı, bilimsel ve inovatif yaklaşım ve finansal güçle daha fazla verimlilik kazandırmayı amaçlamaktadır.*





**Mersin Üretim Tesisi, Mersin**  
Toros Tarım'ın, Ceyhan, Mersin ve Samsun fabrikaları, Türkiye'nin kurulu klasik gübre üretim kapasitesinin %38'ine sahip.

# 2018 Faaliyetlerimiz

Kurulduğu günden bu yana Türk çiftçisinin daha verimli ve kaliteli üretim yapmak için ihtiyaç duyduğu temel girdileri karşılayan ve tarımsal üretim alanında gerçekleştirdiği yeni yatırımlarla bu alanda da iddiasını ortaya koyan Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, zorlu ekonomik şartlara rağmen faaliyetlerini 2018 yılında da başarıyla sürdürmüş ve bütçe hedeflerinin gereğini yerine getirerek önemli başarılarla imza atmıştır.

## Toros Tarım

**T**ürk gübre sektörünün en büyük kuruluşu olan Toros Tarım, 2018 yılında da sektöründeki liderliğini sürdürmüş, özellikle yılın ikinci yarısında döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalara ve daralan pazar şartlarına rağmen ciro ve kârlılık hedeflerini aşarak başarılı bir yılı geride bırakmıştır. Toros Tarım, uzun yıllar boyu edindiği birikim ve deneyiminin yanı sıra dinamik yönetim yapısı ile yıl boyunca pazar şartlarında meydana gelen radikal değişimlere başarıyla uyum sağlamıştır. Şirketin son yıllardaki temel önceliklerinden olan verimliliği artırma çabaları da, koşulların giderek zorlaştığı bu dönemde Toros Tarım'ın hız kesmeden ilerlemesine yardımcı olmuştur.

Şirket içinde siparişten teslimata kadar bütün süreçlerin iyileştirilmesi, gereksiz işlem ve israfların önlenmesi ve tüm çalışanların problemlerin çözümüne dahil olmasıyla verimliliğin bir şirket kültürü haline getirilmesini amaçlayan Yalın Yönetim çalışmaları, 2018 yılındaki zorlu pazar koşullarında olumlu etkisini açık bir şekilde göstermiştir. Elde edilen somut netice ve faydalar, tüm Toros Tarım çalışanlarının bu yöndeki çalışmaları daha fazla benimseyerek değişimi sahiplenmelerini sağlamıştır.

İş sağlığı ve güvenliği, önceki yıllarda olduğu gibi 2018'de de Toros Tarım'ın öncelikli konuları arasında yer almaya devam etmiştir. Bu yönde 2017'de

başlatılan "Güvenlik Sensiz Olmaz" temalı etkinliklere ek olarak 2018 yılında iş güvenliği bilincini artırmayı, çalışanların bu alandaki yetkinliklerini geliştirmeyi ve iş güvenliğini bir kurum kültürü haline getirmeyi amaçlayan "Güvenlik Akademisi" hayata geçirilmiştir. Türkiye'de bir ilk olan "Güvenlik Akademisi"nin sadece tarım sektörüne değil, Türk iş dünyasına da örnek teşkil etmesi hedeflenmektedir.

Çevresel ve toplumsal sorumluluklarını en üst düzeyde ele alan Toros Tarım'ın sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve sürekli gelişim hedefleri doğrultusunda sergilediği çabalar, 2018 yılında şirketin Uluslararası Gübre Sanayi Birliği (IFA) tarafından verilen "Protect & Sustain" sertifikasını Türkiye'de ilk alan firma olmasını sağlamıştır. Söz konusu sertifika, Toros Tarım'ın iş sağlığı ve güvenliği, çevre, ürün güvenliği ve emniyet alanlarında, yasal zorunluluğun da üzerine çıkan yüksek standartlara sahip olduğunu belgelemektedir.

Toros Tarım'ın ilk ve orta düzey yöneticilerin liderlik yetkinliklerini geliştirmek amacıyla 2017 yılında devreye aldığı Liderlik Okulu, 2018 yılında ilk mezunlarını vermiştir. Toros Tarım'ın nitelikli insan gücünü desteklemek amacıyla Bilgi Üniversitesi işbirliğiyle hayata geçirdiği Toros Akademi, şirketin gelecek vizyonuna uygun ortak bir liderlik kültürünün oluşturulmasını

**Toros Tarım'ın sürdürülebilir büyüme ve operasyonel mükemmellik doğrultusunda sergilediği çabaları, Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) "Protect & Sustain" sertifikasını Türkiye'de alan ilk firma olmasını sağlamıştır.**



hedeflemektedir. Toros Akademi'nin ilk ürünü olan Liderlik Okulu'na ilk etapta katılan 120 yönetici, 2018 yılında programı başarıyla tamamlayarak sertifikalarını almıştır.

Kurulduğu günden bu yana eğitim ve toprak analizi gibi konularda çiftçiye karşılıksız destek sağlayan Toros Tarım, sektörü için kalıcı değerler yaratma hedefleri doğrultusunda 2018 yılında gezici eğitim otobüsü ve gezici teknik ekip projesini de hayata geçirmiştir. Tamamı ziraat mühendislerinden oluşan ekiplerin teknik donanımlı otobüs ve araçlarıyla Anadolu'yu 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 artırmayı amaçlamaktadır. Son derece olumlu dönüşlerin alındığı proje, teknolojik cihaz ve gözlemler yoluyla sahadan bilgi toplanmasına da olanak sağlamaktadır.

2017 yılında T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na yapılan başvurunun kabul edilmesiyle Mersin Üretim Tesisi bünyesindeki yerleşkede çalışmalarına başlayan Ar-Ge Merkezi için 2018, somut ilerlemelerin sağlandığı bir yıl olmuştur. Sektörün talep ve gereksinimlerini

karşılamaya yönelik bilimsel çalışmaların yürüldüğü Ar-Ge Merkezi'nde, tarımsal verimliliğe katkı yapacak yeni ürünlerin geliştirilmesine öncelik verilmektedir. 33 kişilik bir ekibin görev yaptığı Ar-Ge Merkezi'nin hedefleri arasında, Toros Tarım'ın bitki besleme alanında portföyünü çeşitlendirecek yeni ürünler geliştirilmesine ek olarak mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, üretim süreçlerinin geliştirilmesi, optimizasyon, üretimde enerji tasarrufu ve çevresel etkilerin azaltılması gibi konular da yer almaktadır. Bu nedenle Ar-Ge Merkezi'nin çalışmaları arasında, söz konusu başlıklara yönelik TÜBİTAK projelerine öncelik verilmiştir.

Ayrıca, TÜBİTAK BİDEB 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamında Ankara Üniversitesi ve Mersin Üniversitesi ile Sanayi-Üniversite İşbirliği Ön Protokolleri imzalanmıştır. Sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen projeler yoluyla, doktorasını tamamlamış çalışan istihdamına yönelik önemli adımlar atılmıştır.

2018 yılında Toros Tarım, bünyesinde faaliyet gösteren 3 fabrika, 8 bölge deposu ve 1.200'ü aşkın bayi ve yetkili satıcı ağının üretim ve lojistik optimizasyonu ile müşteri taleplerini zamanında ve sorunsuz bir şekilde karşılamıştır. Şirketin 2018

Ziraat mühendislerinden oluşan Gezici Tarım Danışman ekipleri, Anadolu'yu köy köy gezerek çiftçiye bilgilendirme, ürün tanıtımı ve gübreleme tavsiyelerinde bulunuyor.



yılındaki temel önceliklerinden biri, toplam tedarik, üretim ve dağıtım maliyetlerini optimum düzeyde tutacak planlama araç ve yazılımının geliştirilmesi olmuştur. Pazar dinamikleri ile uyumlu olacak şekilde tüm üretim ve satış süreçlerindeki değişkenlikleri daha iyi yönetebilmek ve satış tahminlerine göre farklı tedarik, üretim, stoklama ve dağıtım senaryoları oluşturmak amacıyla geliştirilen yazılımın, şirketin daha sağlıklı stratejik kararlar almasına ve kâr maksimizasyonunu sağlamasına önemli katkılarda bulunması beklenmektedir.

#### Gübre Faaliyetleri

Dünyada gübre sektörü, 2018 yılında bir önceki yıla paralel bir seyir göstermiştir. Uluslararası Gübre Sanayi Birliği (IFA) verilerine göre, küresel bitki besin maddesi üretiminin 2018 yılında %1,2 büyümeyle 250 milyon ton olması beklenmektedir (2017: 247 milyon ton). Yine aynı kaynağa göre, 2018 yılında bitki besin maddesi bazında gübre tüketiminin %1,2 büyümeyle 188 milyon ton düzeyinde gerçekleşeceği tahmin edilmektedir (2017: 186 milyon ton).

Türkiye’de ise gübre sektörü zor ve dalgalı bir yılı geride bırakmıştır. 2018 yılının ortasına kadar olağan pazar koşullarında büyüme eğilimi gösteren sektör, haziran ayından başlayarak döviz kurlarında yaşanan sert hareketlilik ve buna bağlı olarak tüketiciye güven kaybı nedeniyle yerini taleplerin ertelendiği ve pazarın radikal bir şekilde daraldığı yeni bir döneme bırakmıştır. Kur hareketleri ve sübvansiyon beklentileri nedeniyle belirsizliğin hâkim olduğu pazar koşullarında bayilerin de stoklu çalışmaktan kaçınmaları nedeniyle sektör, rutin sezon hareketlerinin dışında yeni pazar dinamikleri ile karşı karşıya kalmıştır. Daha düşük miktarlı ve yüksek frekanslı bir sipariş modelinin geçerli olması, Toros Tarım’ı üretim ve lojistik planlamasını yeniden gözden geçirmeye zorlamıştır.

2018, aynı zamanda dövize dayalı hammadde girdilerindeki aşırı maliyet artışı nedeniyle gübre fiyatlarının yükseldiği bir yıl olmuştur. Ürünü yılın ilk yarısında düşük enflasyon ortamında satan, buna karşın yılın ikinci yarısında girdi fiyatlarındaki artış nedeniyle maliyetleri yükselen çiftçinin alım gücü

Mersin Üretim Tesisi Ar-Ge Merkezi’nde, tarımsal verimliliğe katkı yapacak yeni ürünlerin geliştirilmesine öncelik verilmektedir.

*Toros Tarım, iç pazardaki daralma ve olumsuz koşulları ihracat kanalıyla dengelemeyi başarmış ve hem ciro hem de kârlılık bakımından yılı hedeflerinin üzerinde tamamlamıştır.*

gerilemiş, bu da gübre pazarında ciddi bir daralmaya yol açmıştır. 2018 yılında Türkiye’deki gübre tüketiminin 2017 yılındaki 6,33 milyon ton seviyesinden %11’lik daralmayla 5,65 milyon ton seviyesine gerilediği tahmin edilmektedir.

Toros Tarım, girdi fiyatlarındaki radikal artışa rağmen pazardaki rekabet nedeniyle maliyet artışlarını satış fiyatlarına sınırlı oranda yansıtabilmiş ve daha dar kâr marjlarıyla çalışmak zorunda kalmıştır. Buna rağmen Toros Tarım, iç pazardaki daralma ve olumsuz koşulları ihracat kanalıyla dengelemeyi başarmış ve hem ciro hem de kârlılık bakımından yılı hedeflerinin üzerinde tamamlamıştır. İhracat, yıl boyunca iç pazardaki dalgalanmaların olumsuz etkisini gideren en önemli kaldıraç olmuştur. 2017 yılında 273.095 ton seviyesinde gerçekleştirilen ihracat, yeni ihracat pazarlarının eklenmesiyle 2018 yılında %30 artışla 353.897 tona ulaşmıştır. Ayrıca yıl boyunca uygulanan esnek iş modeli sayesinde Toros Tarım sert pazar koşullarına başarıyla uyum sağlamış ve tüm süreçlerde verimliliği artırma

çalışmalarının olumlu etkilerini hissetmiştir.

Türkiye’nin en büyük gübre üreticisi ve gübre alanında Türkiye’deki toplam kurulu üretim kapasitesinin %38’ine sahip olan Toros Tarım, 2018 yılında da Ceyhan, Mersin ve Samsun fabrikalarında ortalama %86 kapasite kullanımıyla toplam 1.603.702 ton gübre üretmiştir. Üretim miktarı 2017 yılına göre %1,8 oranında, kapasite kullanımı ise %3,6 oranında artış göstermiştir.

2018 yılındaki toplam satışlar bir önceki yıla göre %6 azalarak 1.834.807 ton seviyesinde gerçekleşirken, Toros Tarım, aynı yıl pazar payını %27’ye yükseltmiştir (2017: %26).

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 dağılımı

Yeni dış pazarlarının eklenmesiyle, 2018 yılında ihracat artışı

**%30**  
**353.897**  
**ton**



2018 yılında damla sulama ve yağmurlama gibi gelişmiş sulama teknikleriyle kullanılan suda eriyen özel gübre satışlarındaki artış:

Toros Tarım Üretim Tesisleri Kapasite Kullanım Oranları

Tesis	Ürün	Kapasite (ton/yıl)	2017 Kapasite Kullanım Oranı (%)	2018 Kapasite Kullanım Oranı (%)
Ceyhan	NPK	660.000	%80	%73
Mersin	CAN 26 (eşlenik tonaj)	660.000	%91	%99
Samsun*	NPK / DAP	654.192*	%76	%85
<b>Toplam</b>		<b>1.974.192</b>	<b>%83</b>	<b>%86</b>

\*2017 yılında revize edilmiştir (2016: 624.720 ton/yıl).

toplam 550 bin tonluk depolama kapasitesine sahiptir. Ülkenin en ücra köşelerine kadar uzanan geniş bayi ağı ise Toros Tarım'ın en etkin satış kanalıdır. Şirket, 2018 yılında Türkiye genelinde 751 bayi ve 505 yetkili satıcı olmak üzere toplam 1.256 satış noktası ile faaliyet göstermiştir. Toros'un satış noktası sayısı itibarıyla liderliği 2018 yılında da devam etmiştir.

Önceki yıllarda olduğu gibi, 2018 yılında da satışların en önemli kısmı bayiler ve yetkili satıcılar aracılığıyla yapılmıştır. Pazardaki belirsizlikler ve ayrıca bayilerin stoklu çalışmaktan kaçınmaları nedeniyle bayi satışları 2017 yılına göre %17 azalarak 1,27 milyon ton, toplu satışlar ise %42 artışla 208,1 bin ton seviyelerinde gerçekleşmiştir. Şirket, 2018 yılında kendi üretimi dışında ayrıca 323,4 bin ton klasik gübre ve 12,3 bin ton özel gübre ithal etmiştir.

2018 yılı gübre satışları	ton
Bayiler	1.272.832
Toplu alım yapan kuruluşlar	208.078
İhracat	353.897
<b>Toplam</b>	<b>1.834.807</b>

2018 yılında Toros Tarım'ın klasik gübre ürün portföyüne bor katkı 25.5.10 kompoze ve MAP gübresi; özel gübre portföyüne ise Toros Organomix Solucan Gübresi, CalMag ve suda çözünebilir NPK pazarında yeni içeriklere sahip iki yeni marka (Nutriactive ve Greenfeed) ile FloraTech (Torf) eklenmiştir.

Toros Tarım'ın öncülük ettiği ve pazarda önemli ağırlığa sahip bir ürün grubu olan özel gübre alanındaki faaliyetleri, 2018 yılında artarak devam etmiştir. 2018 yılında özel gübre satışları bir önceki yıla göre %49 oranında artarak 29 bin tona ulaşmıştır. Suda eritilerek kullanıldığı için damla sulama ve yağmurlama gibi gelişmiş sulama tekniklerine uygun olan özel gübrelerin Türkiye'deki pazarının gelecek yıllarda daha da büyümesi beklenmektedir. Toros Tarım, uzun vadede büyük gelişme potansiyeline sahip bir ürün grubu olarak değerlendirdiği özel gübreleri kendi bünyesinde üretmek amacıyla Mersin Üretim Tesisi bünyesinde başladığı yatırımı 2018 yılında hayata geçirmiştir. Döviz açısından önemli tasarruf sağlayacak bu girişimin, yine aynı tesis bünyesindeki Ar-Ge Merkezi ile yakın işbirliği sayesinde gelecek yıllarda önemli gelişim göstermesi beklenmektedir.

**%49**

Toros Tarım 2018'de Türkiye genelinde 751 bayi ve 505 yetkili satıcı olmak üzere toplam 1.256 satış noktası ile faaliyet göstermiştir.

**1.256**

Toros Tarım, 2018 yılında da Ceyhan, Mersin ve Samsun fabrikalarında ortalama %86 kapasite kullanımıyla toplam 1.603.702 ton gübre üretmiştir.







#### Limancılık Faaliyetleri

Toros Tarım'ın iş alanları içinde hacim ve kârlılık olarak önemli bir yere sahip olan limancılık faaliyetleri, Ceyhan ve Samsun'da bulunan iki terminalde sürdürülmektedir.

Toros'un 1981 yılında kendi lojistik ihtiyaçlarına yönelik olarak Ceyhan'da inşa ettiği iskele, deniz ticaretinin gelişeceği öngörüsü ile 1990'lı yıllarda üçüncü şahıslara da hizmet verecek şekilde büyütülmüştür. Uygun coğrafi konumu sayesinde faaliyetleri gelişen Torosport Ceyhan Terminali, bugün İskenderun Körfezi'ndeki ikinci büyük ticari dökme yük limanı konumundadır.

Torosport Ceyhan Terminali, müşterilerine her türlü genel kargodan proje yüklerine, petrol ürünlerinden sıvı kimyasallara,

dökme tahıldan yem hammaddelerine, kömürden petrokoka, klinkerden çeşitli endüstriyel cevher, mineral ve madencilik ürünlerine kadar, pek çok farklı ürün grubunda tahliye, yükleme ve depolama hizmeti sunmaktadır. Terminal, birbirinden bağımsız iki iskele üzerinde 8 ayrı gemi için yanaşma platformları ve 1 adet Ro-Ro iskelesinden oluşmaktadır. Terminalden, 40.000 DWT'dan 110.000 DWT'a kadar sıvı yük taşıyan tankerler ile dökme katı ve genel kargo yükleri taşıyan gemiler yararlanabilmektedir. Tesiste, 24 saat kesintisiz elleçleme hizmetlerinin yanı sıra palamar, dolfin, pilotaj, römorkaj, kılavuzluk, gemi acenteliği, çöp alımı, katı-sıvı atık alımı ve su ikmali gibi hizmetler de sunulmaktadır.

*Torosport marka adıyla işletilen Ceyhan ve Samsun Terminalleri hem dökme katı yük hem de sıvı kimyasal ürünlerin boşaltılmasına uygun bir yapıya sahiptirler.*

Toros'un limancılık faaliyetlerini yürüttüğü ikinci tesis olan Torosport Samsun Terminali de, Ceyhan Terminali gibi hem dökme katı yük hem de sıvı kimyasal ürünlerin boşaltılmasına uygun bir yapıya sahiptir. Bünyesinde iki ayrı yanaşma platformu bulunan Torosport Samsun Terminali, başta kömür olmak üzere günde 14.000 ton dökme katı yük elleçleme kapasitesine sahiptir. Maksimum büyüklüğü 55.000 DWT olan gemilerin yanaşabileceği iskelede, ayrıca sıvı kimyasal ürünlerin yükleme ve boşaltılmasını yapmaya uygun boru hatları mevcuttur. Karadeniz'in Türkiye'deki limancılık piyasası içindeki payının düşük olması nedeniyle günümüzde sınırlı bir kapasiteyle çalışan Torosport Samsun Terminali'nin, gelecekte Türkiye ile Karadeniz ülkeleri arasında artması öngörülen ticaret hacmi paralelinde giderek önem kazanması beklenmektedir.

2018 yılında limancılık faaliyetleri de sert pazar koşullarından olumsuz etkilenmiştir. Ağırlıklı olarak ithalata hizmet veren Torosport Terminalleri, yılın ilk yarısında bütçe ve hedef rakamlarına paralel faaliyet gösterdiği halde, döviz kurlarındaki aşırı yükselişin ithalatta yarattığı daralmaya bağlı olarak yılın ikinci yarısında hedeflerinin gerisinde kalmıştır. Bu doğrultuda her iki limanda elleçlenen yük miktarı %36 düşüşle 4,8 milyon ton düzeyinde gerçekleşmiştir. Akaryakıt ve petrol ürünleri hariç elleçlenen dökme katı ve sıvı yükler ile genel kargo yüklerinin miktarı 4,2 milyon ton olmuştur. Akaryakıt ve petrol ürünlerindeki doluluk oranı ise bir önceki yıla göre %35,3 düşüşle %42 seviyesinde kalmıştır.

Torosport Ceyhan Terminali'nde, elleçleme hizmetlerinin yanı sıra palamar, dolfin, pilotaj, römorkaj, kılavuzluk, gemi acenteliği, çöp alımı, katı-sıvı atık alımı ve su ikmali gibi hizmetler de sunulmaktadır.

## Tekfen Tarım

**A**ğırlıklı olarak bitkisel üretim yapmak üzere 2017 yılında kurulan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş., ilk tam faaliyet yılı olan 2018'de inorganik büyüme ve yatırım odaklı bir strateji izlemiştir. Şirket 2018 yılında 160 milyon TL ciro elde ederken, 127 milyon TL tutarında yatırım gerçekleştirmiştir. **Teknotarım ve Tarla Tohumu Faaliyetleri**

Türk çiftçisine kaliteli, yüksek verimli ve sağlıklı tohum sunmak üzere 2004 yılında Tekfen bünyesine katılan Agripark, Türkiye'nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biridir. Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak kullanarak çiftçilere hastalıklardan arındırılmış kaliteli tohumluk ve fidan üreten Adana'daki tesiste, biyoteknolojik tarımsal üretim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra tarla tohumu alanında ekmeçlik buğday öncelikli ıslah çalışmaları da gerçekleştirilmektedir. Tesis, 26 bin ton dökme ve 5 bin ton paketli buğday tohumluğu depolama kapasitesine sahiptir.

Türk tarımının geleceğine yönelik faaliyetlerin yürütüldüğü Agripark, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2018 yılında Ar-Ge merkezi olarak tescil edilmiştir. Adana ili sınırları içerisinde bitkisel üretim ve ıslah alanında tescil edilmiş ilk ve tek Ar-Ge merkezi olan Agripark'ta, halihazırda 8 adet Ar-Ge projesinin geliştirilmesine ve yürütülmesine devam edilmektedir. Yeni arpa çeşitlerinin ıslahı ve Akdeniz'deki yeni ekolojik bölgelere adaptasyonu amacıyla 2018 yılında oluşturulan uluslararası Gendibar araştırma programına ön başvurusu kabul edilen Tekfen Tarım, 7 farklı ülkeden 8 farklı kuruluş ile 36 ay sürecek olan TÜBİTAK kontrolündeki projeye kabul edilen tek ticari katılımcıdır. Bu örnek, Tekfen



Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak kullanarak hastalıklardan arındırılmış kaliteli tohumluk ve fidan üreten Agripark, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2018 yılında Ar-Ge merkezi olarak tescil edilmiştir.

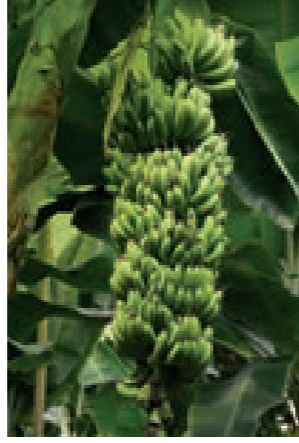
Tarım'ın Ar-Ge faaliyetlerindeki yetkinlik seviyesini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Agripark'ta yürütülen doku kültürü faaliyetlerinin temelini, hastalıklar nedeniyle büyük verim kayıplarının yaşandığı patates tohumluğu oluşturmaktadır. 2018 yılında çeşitli kademelerde yaklaşık 5 bin ton tohumluk patates üretimi gerçekleştiren Tekfen Tarım, bu alanda Türkiye'nin en büyük kuruluşudur. Agripark Doku Kültürü Laboratuvarı, yılda yaklaşık 20 bin ton tohumluk patatesin ithal edildiği Türkiye pazarında hem kapasite hem de kalite olarak ayrıcalıklı bir konuma sahiptir.

Yetiştirilen yüksek kademe patates tohumları, tarla üretimini takiben özel ahşap kasalarda ve tamamen bilgisayar kontrollü havalandırma ve soğutma şartlarında muhafaza edilmek üzere Nevşehir'deki 5.600 metrekare büyüklüğündeki yeraltı deposuna taşınmaktadır. Toplam 7.000 ton patates tohumu saklama kapasitesine sahip olan tesis, Türkiye'nin en düşük fire oranıyla faaliyet gösteren patates tohum deposudur.

Agripark'ta ayrıca muz fidanı, kışlık ve yazlık olmak üzere ekmeçlik buğday ve susam üretimi ile depolaması yapılmaktadır. Tekfen Tarım, yıllık 300 bin adet muz fidanı üretimi ile Türkiye'deki mavi sertifikalı muz fidanı üretiminde %35 pazar payına sahiptir. Şirket ayrıca, 10 bin ton seviyesindeki sertifikalı yazlık ekmeçlik buğday tohumu üretimi ile, yaklaşık 60 bin tonluk tohumluk yazlık buğday pazarında önemli bir yere sahiptir. Tohumluk buğday üretimi, 114 sözleşmeli üretici ile 24 bin dekar alanda gerçekleştirilmektedir.

Agripark'ta sürdürülen Ar-Ge projelerinden bir diğeri ise, millî ve mekanik hasada uygun susam çeşidinin ıslahına yöneliktir. Türkiye'de bir yılda tüketilen yaklaşık 170 bin ton susamın 150



**Tekfen Tarım, yıllık 300 bin muz fidanı üretimi ile Türkiye'deki mavi sertifikalı muz fidanı üretiminde %35 pazar payına sahiptir.**

Alanar Meyve, 2018 yılında 20 ülkede 49 farklı müşteriye ihracat yapmıştır.

bin tonu ithal yoluyla temin edilmektedir. Susamdaki yoğun işgücü gereksinimini ortadan kaldıracak ve mekanik hasada uygun bir susam çeşidinin tesciline yönelik çalışmada son aşamaya gelmiş olup, tescil aşaması tamamlandıktan sonra ticari olarak pazara sunulacaktır.

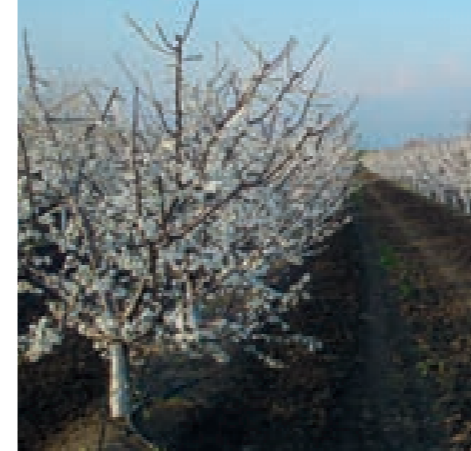
#### Muz Yetiştiriciliği Faaliyetleri

Tekfen Tarım'ın Antalya Çandır'da bulunan toplam 17 dekar kapalı alana sahip seralarında deneme amaçlı olarak yürütülen yerli muz üretimine 2018 yılında da devam edilmiştir. Muz fidanı üretiminde materyal olarak kullanılması ve çoğaltılması amacıyla Çandır'da dikilen 5 bin adet fidanın verimlilik ve fenolojik takipleri tek tek yapılmakta ve kayda alınmaktadır. 2018 yılında 120 ton muz meyvesi üretimi ve satışı gerçekleştirilmiştir.

#### Meyve Yetiştiriciliği ve İhracatı

2018 Şubat ayında %90 hissesinin satın alınmasıyla Tekfen Tarım bünyesine katılan Alanar Meyve ve Gıda Üretim Pazarlama A.Ş., Türkiye'nin sert çekirdekli meyve grubunda en büyük ve en kaliteli meyve üreticilerinden biridir. Ağırıklı kiraz, Bursa siyah inciri, nar, kayısı, Malatya kayısı, Japon eriği, Trabzon hurması ve kestane alanında faaliyet gösteren şirket, üretimini büyük bölümünü ihraç etmektedir. Özellikle kiraz ve incir ihracatında sektöre öncülük eden ve Türkiye'nin en büyük Bursa siyah inciri ihracatçısı olan şirket, bu kategoride son iki yıldır sahip olduğu ihracat birinciliğini 2018 yılında da sürdürmüştür.

Alanar Meyve, 2018 yılında 2.200 tonu kendi meyve bahçelerinden ve 9.000 tonu diğer üreticilerden tedarik edilmek suretiyle, toplam 11.200 ton yaş meyve satışı gerçekleştirmiştir. Söz konusu satışların %70'i yurtdışına yapılmış olup, %30'u iç pazara yöneliktir. Alanar Meyve, 2018 yılında 20 ülkede 49 farklı müşteriye ihracat yapmıştır.



Alanar Meyve, Tekfen Tarım bünyesine geçtikten sonra yaklaşık 4.000 dekar büyüklüğündeki meyve bahçelerini 10.000 dekar çıkarmak ve Manisa'da yüksek teknolojiyle donatılmış toplam 25.000 ton elleçleme kapasitesine sahip yeni bir paketleme tesisi kurmak amacıyla 160 milyon TL tutarında yatırım yapma kararı almıştır. Manisa'da kurulacak elleçleme tesisinin arazi alımı 2018 yılında gerçekleşmiş olup, tesisin dizayn ve yapım işleri Tekfen Mühendislik tarafından takip edilmektedir. İhracat odaklı olarak çalışması planlanan tesisin sürdürülebilirlik prensiplerine uygun olarak gerek tasarım ve kullanılan teknolojiler itibarıyla, gerekse çevre yatırımları ve LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) sertifikasıyla, dünya çapındaki en ileri örneklerden biri olması hedeflenmektedir.

Alanar Meyve ayrıca, 365 gün meyve tedarik projesi kapsamında kendi markasıyla dünyaya yılın her mevsiminde incir ihraç edebilmek amacıyla Güney Amerika, Güney Afrika ve Hindistan gibi coğrafyalarda işbirlikleri geliştirmektedir. 2018 yılında bu yöndeki çalışmalarına devam eden Alanar Meyve, proje kapsamında ilk somut adımı 2019 Şubat ayında Peru ile atmayı planlamaktadır.

Alanar Meyve'nin kardeş kuruluşu olan Alara Fidan, 2018 yılında yaklaşık 130 bin adet muhtelif meyve fidanı üretimi yapmıştır. Üretilen fidanların büyük kısmı Alanar Meyve'nin yeni bahçelerinde kullanılmış olup, e-ticaret platformu üzerinden satışa da sunulmaktadır.

## Hishtil-Toros Fidecilik

**H**azır fide kullanımı, çiftçilere sunduğu avantajlar nedeniyle artık tarımın vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Örtüaltı yetiştiriciliğinde standart hale gelen hazır fide kullanımı, açık alanlarda da gün geçtikçe daha fazla tercih edilmektedir. Son yıllarda sağlanan ilerlemelerle Türkiye'de hazır fide sektörü, yılda 4 milyar adedin üzerinde üretimle önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır.

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, fidecilik alanındaki faaliyetlerini, bu sektörün önemli markalarından biri olan Hishtil-Toros Fidecilik San. ve Tic. A.Ş. (HTF) yoluyla sürdürmektedir. Şirket, üretimini Antalya'daki 50 dönüm ve Adana'daki 26 dönüm büyüklüğündeki teknolojik donanımlı seralarında gerçekleştirmektedir. GSPP (Good Seeds and Plants Practices / İyi Tohum ve Fide Uygulamaları) protokolüne uygun olarak yetiştirilerek üreticilere sunulan kaliteli ve sağlıklı fideler, Türk çiftçisinin girdi risklerini azaltarak gelirinin artmasına destek olmaktadır.

2018 yılı, gerek hava koşulları gerekse piyasa koşulları bakımından fidecilik sektörü için zor bir yıl olmuştur. İstikrarsız hava koşullarının yanı sıra soğuk ve kapalı gün sayısındaki artış, fide kalitesini olumsuz yönde etkilemiştir. Üretici tarafında ise özellikle erken dönem karpuz ekicileri yüksek kârlılık elde ederken, yayla domatesi üreticileri de beklentilerin üzerinde seyreden fiyatlar sayesinde kazançlarını artırmıştır.

2018 yılında ekonomide yaşanan türbülanslar, her sektörde olduğu gibi fidecilik sektöründe de pazar ve rekabet şartlarını zorlaştırmış, ayrıca yüksek



Hishtil-Toros, aşılı fide üretiminde standartları belirleyen, Türkiye'nin öncü kuruluşlarından biridir.

enflasyon ve kur baskısı nedeniyle alacak yönetimini güçleştirmiştir. Artan rekabete bağlı olarak 2018 yılında pazarda çok farklı fiyat ve vadeler gözlemlenmiştir. HTF, kurumsal yapısı, dengeli müşteri portföyü ve pazardaki gücü sayesinde kendini bu etkilerin dışında tutmayı başarmıştır.

HTF, 2018 yılında her iki tesisinde 21,6 milyon adedi aşı ve 94,6 milyon adedi düz fide olmak üzere toplam 116,2 milyon adet fide üretimi gerçekleştirmiştir. Üretim

yoğunluğunun artmasına bağlı olarak Antalya tesisindeki çalışan sayısı 219'a, Adana tesisindeki çalışan sayısı ise 94'e yükselmiştir.

**Hishtil-Toros fideleri üretimi GSPP (İyi Tohum ve Fide Uygulamaları) protokolüne uygun olarak, Antalya'daki 50 dönüm ve Adana'daki 26 dönüm büyüklüğündeki seralarda gerçekleştirilmektedir.**



## Adana-Yumurtalık Serbest Bölgesi (TAYSEB)

**T**oros Tarım'ın Ceyhan'daki üretim ve liman tesisinin bulunduğu bölgede yer alan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi 1990 yılında kurulmuş olup, işletme hakkı Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.'ye (TAYSEB) aittir. Ülkemizde sanayi kuruluşlarına yönelik olarak planlanan ilk serbest bölge olan TAYSEB, 4 milyon 635 bin metrekarelik alanıyla dünyanın sayılı büyük serbest bölgelerinden biridir.

TAYSEB, İskenderun Körfezi'ndeki elverişli konumu ve geniş ulaşım imkânlarıyla, serbest bölge teşviklerinden yararlanmak isteyen sanayi kuruluşlarına lojistik ve stratejik bakımdan önemli avantajlar sunmaktadır.

Halihazırda serbest bölgede, kimya sektörü başta olmak üzere çimento, inşaat malzemeleri, tersane, demir-çelik, gıda ve yem sektöründe faaliyet gösteren 26 işletme bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda kimya ve petrokimya sektörüne yönelik çalışmaların

*Toros Tarım'ın TAYSEB'deki kurucu işletici vasfı 2030 yılına kadar uzatılmıştır.*

hız kazandığı TAYSEB, bu sektörlerin öncelikli olarak tercih ettiği bir yatırım ve üretim bölgesi haline gelmeye başlamıştır. Yeni yatırım planları sayesinde TAYSEB'in, gelecek dönemde küresel ölçekte de adından söz ettiren, kimya ve petrokimya ağırlıklı bir sanayi ve ihracat merkezi olması öngörülmektedir.

2020 itibarıyla Toros Tarım'ın serbest bölgedeki kurucu işletici vasfı sona erdiğinden, çalışma süresinin 10 yıl daha uzatılmasına dair T.C. Ticaret Bakanlığı'na yapılan başvuru 2018 yılında kabul edilmiş ve TAYSEB'in işletme süresi 2030'a kadar uzatılmıştır. Bu süre içinde Ticaret Bakanlığı'nın talep ettiği altyapı yatırımlarının yanı sıra bölgeyi daha modern bir yapıya kavuşturmayı

amaçlayan üstyapı projelerine yönelik çalışmalar da planlanmış ve belirlenen takvime göre yatırımlara başlanmıştır.

TAYSEB, yeni yatırımcılar bulunması ve yeni gelirler yaratılması yönünde başarılı bir yılı geride bırakarak bütçesinin üzerinde bir performans sergilemiştir. Serbest bölgedeki doluluk oranı 2018 yılı itibarıyla %36 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Serbest bölgede, kimya sektörü başta olmak üzere çimento, inşaat malzemeleri, tersane, demir-çelik, gıda ve yem sektöründe faaliyet gösteren 26 işletme bulunmaktadır.



Tekfen, gayrimenkul sektörünün Türkiye'deki geleceğine inanmakta ve bu alanda yaşanacak değişimi dünyadaki gelişmeler paralelinde yakından takip etmektedir.



# Gayrimenkul Geliştirme Grubu

## Profil

Tekfen Holding bünyesinde, gayrimenkul sektöründe nitelikli ve yenilikçi projeleri gerçekleştirmek amacıyla 2000 yılında kurulan Tekfen Gayrimenkul Grubu, yatırım, proje geliştirme, inşaat yönetimi ve tesis yönetimi konularında faaliyet göstermektedir. Doğru seçilmiş lokasyonlarda konsept, kalite ve tasarımıyla öne çıkan, kentsel dokuyla uyumlu, bulunduğu kente değer katan ve kullanıcılarının yaşam kalitesini yükselten projelere imza atan Grup, sektöründe ayrıcalıklı bir konuma sahiptir.

**T**ekfen Gayrimenkul'ün bugüne kadar hayata geçirdiği Akmerkez, Tekfen Tower, Taksim Residences, Tekfen Yalıkavak Evleri, Levent Ofis, Kâğıthane OfisPark, Tekfen Bomonti Apartmanları ve HEP İstanbul gibi projeler, Grubun kalite, fonksiyonellik, sürdürülebilirlik ve güvenilirlik olarak belirlediği marka değerlerini temsil eden başarılı projelerdir. Fonksiyonelliği ve tasarımı bir arada barındıran yaşam alanları inşa etmeye önem veren ve bu nedenle alanında en iyi mimarlarla işbirliği yapan Tekfen Gayrimenkul, özgün yaklaşımıyla dikkat çeken projeleri ile birçok kez ödüle layık görülmüştür.

Grubun bir diğer önceliği de kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve geliştirdiği projelerin tasarımdan işletmeye kadar her yönüyle sürdürülebilir niteliğe sahip olmasıdır. Bu nedenle geliştirdiği tüm projelerde enerji verimliliğini ön planda tutan Tekfen Gayrimenkul, ÇEDBİK'in (Çevre Dostu Binalar Derneği) kurucu üyesi olarak, Türkiye'nin ilk yeşil binalarına imza atmıştır. Grup, yeni projelerinin tamamında Amerikan Yeşil Binalar Konseyi (USGBC) tarafından oluşturulan LEED kriterlerini temel almaktadır. Her detayda müşteri memnuniyeti yaratabilmek amacıyla yatırım, proje geliştirme, tasarım, inşaat yönetimi ve tesis yönetimi aşamalarını bir bütün olarak gören ve hayata geçirdiği projelerin

tasarımından işletmesine kadar tüm aşamalarında bütünsel hizmet sunan Tekfen Gayrimenkul, faaliyetlerini kendi alanında uzmanlaşmış iki farklı tüzel kişilik yoluyla sürdürmektedir:

### Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş.

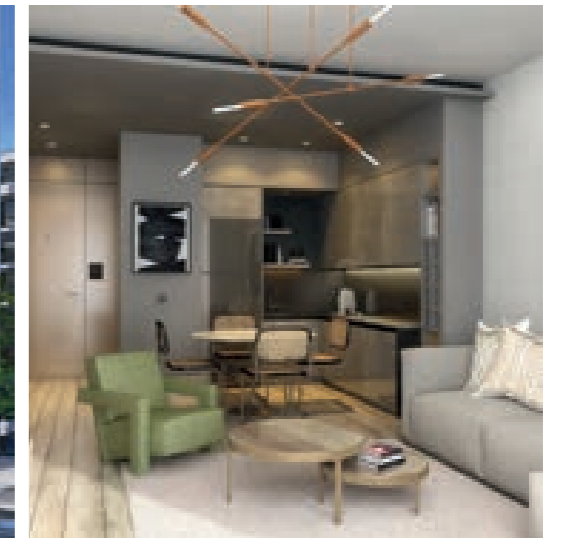
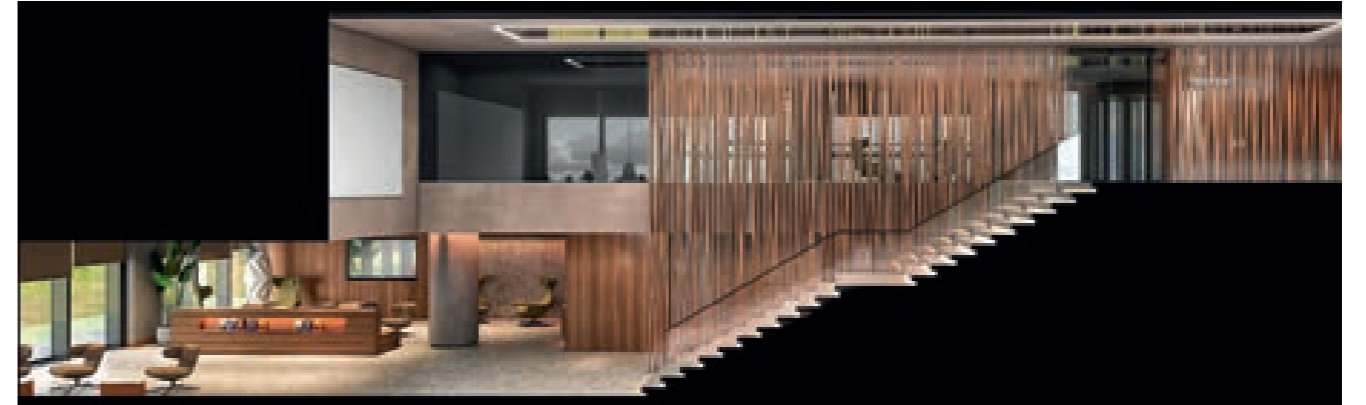
Grup bünyesinde gayrimenkul geliştirme ve proje yönetimi hizmetleri, Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş. tarafından yürütülmektedir. Şirket, doğru seçilmiş lokasyonlarda doğru projeleri geliştirebilmek amacıyla yatırım kararlarını detaylı pazar araştırması ve analizlere dayandırmakta, tasarım, fonksiyonellik ve inşaat kalitesiyle de projelerinde yüksek kullanıcı memnuniyetini hedeflemektedir.

### Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş.

Tekfen Gayrimenkul Grubu çatısı altında geliştirilen projelerin kalitelere yaraşır şekilde yönetilmesi ve işletilmesi amacıyla 2003 yılında kurulan Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., faaliyetlerini "Tekfen Services" markası altında sürdürmektedir. Tekfen Services, binaların bakım, onarım, temizlik ve güvenlik hizmetlerini vermekte, ayrıca otopark, konferans salonu, restoran ve fitness center işletmeciliğini yapmaktadır. Şirket, uzun yıllardır Akmerkez'de hizmet veren S Café & Brasserie'nin de işletmecisidir.

**T**ekfen Gayrimenkul, ÇEDBİK'in (Çevre Dostu Binalar Derneği) kurucu üyesi olarak, yeni projelerinin tamamında Amerikan Yeşil Binalar Konseyi (USGBC) tarafından oluşturulan LEED kriterlerini temel almaktadır.

Tekfen Gayrimenkul Grubu'nun kalite, fonksiyonellik, sürdürülebilirlik ve güvenilirlik olarak belirlediği marka değerlerini her projesinde en ince ayrıntısına kadar yansıtmaktadır.



# 2018 Faaliyetlerimiz

Son yıllarda büyümenin lokomotifi olan inşaat sektörü, diğer pek çok sektör gibi 2018 yılında ekonomideki gelişmelerden payına düşeni almıştır. 2017'nin ilk üç çeyreğinde ekonominin üzerinde yüzde 9,6 büyüyen inşaat sektörü, 2018'in aynı döneminde ise ekonomideki yüzde 4,7 büyüme oranına karşın sadece yüzde 0,8'lik bir büyüme sergileyebilmiştir.

**Ö**zellikle konut üretiminde yavaşlamanın hissedildiği ilk 9 ayda belediyelerin verdiği yapı ruhsatlarının sayısı bina bazında yüzde 41,4, yüzölçümü bazında yüzde 44,7 ve daire bazında yüzde 55,1 oranında azalmıştır. Konut satışları 2018 yılında bir önceki seneye göre yüzde 2,4 azalarak, birinci ve ikinci el olmak üzere toplam 1.375.398 adet seviyesinde gerçekleşmiştir.

Öte yandan yabancı yatırımcıların Türkiye gayrimenkul piyasasına ilgisi 2018 yılının 2. yarısında kayda değer bir artış göstermiştir. Türk vatandaşlığı hakkı elde etmek için gayrimenkul alımındaki sınırın 1 milyon ABD dolarından 250 bin ABD dolarına indirilmesi, yabancıların konut alımını hızlandırmış ve bu segmentteki yıllık artış %78,4'e ulaşmıştır. Ayrıca yatırımların %50'sinden fazlasının doğrudan yabancı yatırım kapsamında olması durumunda döviz cinsinden işlem serbestliği gibi muafiyet ve teşvikler, yabancı yatırımcı nezdinde Türkiye'yi yatırım yapılabilir bir pazar haline getirmiştir.

Piyasadaki dalgalanmalar sektörde cazip fırsatların oluşmasına vesile olmuş, bu durum başta Asya-Pasifik bölgesindeki şirketler olmak üzere fırsatlardan yararlanma konusunda son derece istekli yatırımcılar ile fonların dikkatini çekmiştir. 2019'un ilk çeyreğindeki seçimler, Türkiye ekonomisindeki seyirle beraber, fırsatlardan yararlanma konusunda istekli yatırımcılar tarafından yakından takip edilirken gayrimenkul sektörünün 2019 yılındaki görünümünü belirleyecektir.

## Tekfen Emlak Geliştirme

**T**ekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş., son dönemdeki zorlu koşullara rağmen gayrimenkul sektörünün Türkiye'deki geleceğine inanmakta, gayrimenkul alanında yaşanacak değişimi dünyadaki gelişmeler paralelinde yakından takip etmektedir.

Gayrimenkul sektörü, sürdürülebilirlikten enerji tasarrufuna, yeni teknolojilerden çevre duyarlılığına, değişen yaşam alışkanlıklarından harcama eğilimlerine kadar çok geniş bir yelpazede günlük yaşamı etkileyen trendlerle etkileşim içinde, yeniliklere açık ve değişimin kaçınılmaz olduğu bir sektördür.

Tüm dünyada göçlerin etkisiyle kentlerde yaşanan demografik değişimler, yeni nesillerin farklı konut ve çalışma alanı gereksinimleri, home office uygulamasının yaygınlaşması, e-ticaretin geleneksel ticaret üzerindeki etkileri ve AVM'ler gibi doğrudan kullanım alışkanlıklarını dönüştüren etkenler, gayrimenkul sektöründeki alışılmış kalıpların dışına çıkmayı zorunlu kılmaktadır. Ayrıca proje dizaynından başlayarak uygulama, pazarlama, finansal modelleme ve işletme alanlarındaki teknolojik yeniliklerle birlikte sürdürülebilirlik yaklaşımının sektördeki iş yapma şekilleri ve malzemeler üzerindeki etkileri, gayrimenkul sektörünü giderek artan bir şekilde değişime zorlamaktadır.

*Tekfen Gayrimenkul, 20 yılı aşkın deneyimini yurtdışında değerlendirmek amacıyla ilk kez Berlin'de bir renovasyon projesi için sözleşme imzalamıştır.*

*"Hayatımın Evi Projesi" sloganıyla hayata geçen projenin en güçlü yönlerinden biri, sosyal alanlarının ve peyzajının zenginliğidir.*



## Gayrimenkul Geliştirme Grubu

Tekfen Emlak Geliştirme, bu değişimin ön saflarında yer almayı hedefleyen bir şirket olarak, değişen trendleri yakından takip etmeyi ve rakiplerinden farklılaşarak verimli projeler üretmeyi birincil önceliği saymaktadır. Şirket, böylece farklı teknolojiler ve farklı ürünlerle tüketicinin değişen beklentilerine cevap vererek daha geniş bir kesime hitap etmeyi amaçlamaktadır.

Tekfen Emlak Geliştirme, 2018 yılında farklılaşma arayışlarına hız kazandırmış ve özellikle yurtdışındaki iş geliştirme çalışmalarına odaklanmıştır. ULI ve PwC tarafından hazırlanan “Gayrimenkulde Gelişen Trendler 2018 Raporu”nda Avrupa’nın en çok potansiyel vaat eden kentleri arasında öne çıkan Berlin, Frankfurt ve Düsseldorf şehirleri, global bir geliştirici olma vizyonuyla hareket eden Tekfen Gayrimenkul Grubu’nun 2018’deki öncelikli hedefleri olmuştur. İş geliştirme faaliyetlerinin ilerleyen dönemlerde Almanya ile sınırlı kalmayarak, farklı coğrafyaları da kapsayacak şekilde genişletilmesi hedeflenmektedir.

Tekfen Emlak Geliştirme, 2018 yılında çalışmalarını aşağıdaki projeler odağında sürdürmüştür:

### 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 Gayrimenkul’ün bugüne kadar gerçekleştirdiği en büyük projedir. 11 yüksek blok ve 14 sıra ev blokundan oluşan projede 1.424 dairenin yanı sıra toplam 2.600 metrekare alana sahip ticari üniteler de yer almaktadır. 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 sertifikasına sahip ilk büyük ölçekli konut projesidir. “Hayatımın Evi Projesi” sloganıyla hayata geçen projenin en güçlü yönlerinden biri, sosyal alanlarının ve peyzajının zenginliğidir. Dört mevsim yeşil kalan bahçeleri ile HEP İstanbul’un % 74’ü

peyzaja ayrılmıştır. Projede toplam 2.600 metrekare kapalı alana sahip iki ayrı sosyal tesis, farklı yaş grupları için tasarlanmış açık çocuk oyun alanları, 2 km uzunluğunda yürüyüş yolları ve 1 km uzunluğunda bisiklet parkurları, açık ve kapalı yüzme havuzları, mini futbol,

Berlin’in Dahlem semtinde 1907 yılında inşa edilen tarihi binalar yenilenerek lüks rezidansla dönüştürülecektir.

basketbol ve tenis sahaları ile çeşitli spor imkânları sağlayan açık ve kapalı aktivite alanları yer almaktadır. Proje, 2018 yılında yabancılara yapılan konut satışlarından İstanbul özelinde % 1,1 pay alarak önemli bir başarıya imza atmıştır. 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla 1.226 adet konutun ve 3 adet ticari

ünitenin satışı tamamlanmış olup, 1.000’in üzerinde dairede yaşam devam etmektedir.

### Almanya Konut Projesi

Almanya’da, Berlin kentinin Dahlem semtinde bulunan iki adet tarihi binanın yenileme projesine % 80 oranında ortak olunması için, 21 Aralık 2018 tarihinde



## Gayrimenkul Geliştirme Grubu

sözleşme imzalanmış ve hisseler Tekfen Holding'in Almanya'da kayıtlı iştiraki HMB (Hallesche Mitteldeutsche Bau AG) şirketi adına satın alınmıştır. Berlin'in yüksek gelir seviyesine sahip prestijli bir semti olan Dahlem'de yer alan 60 milyon Euro değerindeki proje, şehir merkezine yaklaşık 14 km ve Tegel Havaalanı'na yaklaşık 13 km mesafededir. Proje, 1907 yılında inşa edilen 1.500 m<sup>2</sup> ve 3.000 m<sup>2</sup> olmak üzere toplamda 4.500 m<sup>2</sup> satılabilir/kiralanabilir alana sahip iki adet tarihi binadan oluşmaktadır. Ayrıca projenin bulunduğu ada içerisinde ortak olarak kullanılan yeraltı otoparkında 31 araçlık yer bulunmaktadır. Halihazırda tadilat ruhsatı bulunan tarihi binaların, satılmak ve kiralanmak üzere yenilenerek 42 adet lüks rezidansa dönüştürülmesi hedeflenmektedir. 2019 yılında projenin tasarım çalışmalarının tamamlanması, inşaat ruhsatının yenilenmesi ve yaklaşık 24 ay içinde renovasyon işlerinin bitirilmesi planlanmaktadır.

### Topkapı Konut Projesi

İstanbul'un ana ulaşım akslarından biri olan D100 (eski E-5) Karayolu'na ve metro hattına yakınlığıyla, müşterilerine kentin merkezinde iyi tasarlanmış ve kaliteli bir yaşam alanı sunacak olan Topkapı Konut Projesi, eski bir sanayi tesisinin konut alanına dönüştürülmesini içermektedir. Bulunduğu bölgede başka kentsel dönüşüm projelerine de örnek teşkil etmesi hedeflenen projenin mimari konsept yarışmasını, Avrupa'nın önde gelen mimarlık firmalarından biri olan Alman HPP Architects kazanmıştır. Projenin iç dizaynı ise, Tekfen Gayrimenkul'ün önceki projelerinde başarılı çalışmalara imza atan Toner Mimarlık tarafından yapılmaktadır. 14 dönüm arazi üzerinde yaklaşık toplam 80 bin metrekare inşaat alanına sahip olan proje, bir yaşam alanı olarak tasarlanan geniş bir avluyu çevreleyen alçak bloklardan oluşmaktadır. Projede 333 adet konutun yanı sıra toplam 2.600 metrekare alana sahip ticari üniteler de yer almaktadır. Topkapı Konut Projesi'nin, komşu parsel sahipleriyle anlaşmalar yapmak suretiyle bulunduğu bölgede kademeli olarak genişletilmesi hedeflenmektedir.



LEED Altın Sertifikası alacak şekilde tasarlanan projede yeni nesil akıllı ev teknolojileri kullanılacak, ayrıca elektrikli araçlara yönelik şarj istasyonları yer alacaktır. Tekfen'in sürdürülebilirlik anlayışının ve çevreye saygılı yaklaşımının bir örneği olarak, mevcut fabrika binasının bahçesinde bulunan nadir ağaç türlerinin bir bölümü özel makinelerle sökülerek HEP İstanbul projesine taşınmıştır. Bahçede bulunan diğer ağaçlar ise, inşaat sonrasında avludaki yerlerini yeniden alacaktır.

2018 yılında inşaat ruhsatı alınan projenin yatırım takvimine, pazar koşullarına bağlı olarak 2019 yılında karar verilecektir.

### İzmir Karma Kullanım Projesi

İzmir'in en önemli yerleşim alanlarından Bayraklı, Konak ve Bornova semtlerinin kesiştiği bir noktada, Rönesans Gayrimenkul Yatırım ortaklığıyla hayata geçirilecek olan İzmir Karma Kullanım Projesi, toplam 270.000 metrekare inşaat alanı ve 140.000 metrekare satılabilir/kiralanabilir alanıyla İzmir'in en büyük gayrimenkul geliştirme projelerinden biridir. Yaklaşık 43.800 metrekarelik alan üzerinde rezidans, home-office ve alışveriş merkezinden oluşan projenin konsept ve tasarım çalışmaları yapılmış olup, 2019 yılı içerisinde proje hazırlık çalışmalarına devam edilecektir.

Topkapı Konut Projesi'nin iç dizaynı, daha önce Taksim Residences ile Bomonti Apartmanları'nda başarılı çalışmalara imza atan Mustafa Toner tarafından yapılacaktır.

## Tekfen Services

**T**ekfen Gayrimenkul Grubu'nun diğer üyesi olan Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanında uzmanlaşmış bir şirket olup faaliyetlerini "Tekfen Services" markası altında sürdürmektedir.

Gayrimenkul sektörünün hızla büyüdüğü, fakat satış sonrası kalitenin öneminin yeterince anlaşılmadığı bir pazarda, Grubun geliştirdiği gayrimenkul projelerinde müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamak amacıyla 2003 yılında kurulan Tekfen Services, ticari segmentte Tekfen Tower, Kâğıthane OfisPark, Levent Ofis ve Tekfen Holding Ulus Kampusu; konut segmentinde ise Taksim Residences, Bomonti Apartmanları ve Yalıkavak Tekfen Evleri'nde gayrimenkul işletmeciliği ve yöneticilik hizmetleri vermektedir. Tekfen Services, 2018 yılında HEP İstanbul projesinin işletmesine de katkı sağlamıştır.

Tekfen Services, işletmeciliğini yaptığı binalarda proje değerini ve müşteri memnuniyetini koruma hedefiyle altyapı yenileme ve iyileştirme çalışmalarını 2018 yılı boyunca sürdürmüştür. Özellikle, günümüzde giderek önem kazanan güvenlik konusunda projeler yeniden gözden geçirilmiş, verilen hizmetlerde personel ve işleyiş bakımından iyileştirmeler yapılmıştır. Şirket, bütçe hedeflerine ulaştığı başarılı bir yılı geride bırakmıştır. 2018 yılında pazardaki daralmaya rağmen Tekfen Tower, kiralamada %100 doluluk oranıyla bir kez daha güven tazelenmiştir.

**Tekfen Tower, kiralamada %100 doluluk oranıyla bir kez daha Tekfen Services'a duyulan güveni tazelenmiştir.**



Kapılarını 1993 yılında İstanbul'un seçkin semtlerinden Etiler'de, Akkök, Tekfen ve İstikbal Gruplarının ortaklığında Türkiye'nin ilk AVM'lerinden biri olarak açan Akmerkez, kısa zamanda şehrin alışveriş ve eğlence anlayışına yepyeni standartlar getirmiş ve 1995 yılında Uluslararası Alışveriş Konseyi (ICSC) tarafından Avrupa'nın, ertesi yıl ise dünyanın "En İyi Alışveriş Merkezi" seçilmiştir. 2015 yılında kapsamlı bir yenilenmeden geçen Akmerkez, 2018 yılında uluslararası sürdürülebilir yapılar sertifikasyon kuruluşu BREEAM tarafından Bina Performansı alanında "Mükemmel", Bina İşletmesi alanında ise "Olağanüstü" derecesiyle sertifikalandırılmıştır.



StrongArm, Tekfen için birincil öneme sahip olan iş sağlığı ve güvenliğini sanayi tesislerinde artırmaya yönelik bir sensör geliştirmiştir.

# Tekfen Ventures

## Profil

Girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures, ağırlıklı olarak Tekfen'in faaliyet gösterdiği sektörlerle ilgili inovatif şirketlere yatırım yapan bir girişim sermayesi ortaklığıdır. Şirket, bu sektörlerin gelişmesini sağlayacak yenilikleri teşvik ederek, kendi faaliyetleri kadar Türk ekonomisine de teknolojik avantajlar sağlamayı hedeflemektedir.

**T**ekfen Ventures, tarım ve inşaat başta olmak üzere, Grup şirketlerinin çeşitli faaliyet alanlarında karşılaştığı sorunlara yönelik yenilikçi çözümler geliştiren girişimlere yatırım yaparken, Tekfen'in 62 yıllık birikiminden de beslenmektedir. İsmi "teknoloji" ve "fen"den gelen ve genlerinde yenilik ve teknoloji bulunan Tekfen, tarım, tarımsal sanayi, sanayi ve altyapı inşaatı ile üretim alanlarındaki deneyimlerini, yatırım yaptığı genç girişimlere aktararak onların gelişimine destek olmaktadır.

Tekfen'in güçlü olduğu tarım ve inşaat işkollarının henüz dijital dönüşümün başında ve az dikkat çeken sektörler olması, Tekfen Ventures'ı benzer girişim sermayesi kuruluşlarından farklılaştırarak önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Özellikle tarım, tüm dünyada inovasyon ivmesinin yükseldiği bir alan olarak teknoloji kullanımına yönelik geniş fırsatlar sunmaktadır.

Tekfen Ventures, sadece Grubun faaliyet alanlarıyla sınırlı kalmayıp, gelecek vaat eden girişimleri yakından izlemekte, adayların pazardaki konumunu, iş modelini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır. 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 azınlık paydaşı olmaktadır.

**T**ekfen Ventures, sadece Grubun faaliyet alanlarıyla sınırlı kalmayıp, gelecek vaat eden girişimleri yakından izlemekte, adayların pazardaki konumunu, iş modelini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır.

Tekfen Ventures'ın yatırım portföyünde yer alan birbirinden heyecan verici inovatif projeler ve siber güvenlik geliştiricisi Clarity'nin genç ekibi.



# Yatırımlar

Tekfen Ventures, öncelikli olarak Tekfen Grup Şirketleri'nin faaliyet gösterdiği ya da hizmet sağladığı tarım, tarımsal sanayi, sanayi ve altyapı inşaatı ile imalat alanlarında, beşi 2018 yılında olmak üzere, bugüne kadar yedi gelecek vaat eden girişime yatırım yapmıştır.

## 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.

## 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 artması gerekecektir. Kaynak verimliliği, bu hedefe ulaşmak için en kritik bileşenlerden biridir. Pivot Bio, bitki büyümesinde kilit bir role sahip olan azotun üretim ve bitki tarafından alınmada 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.

## Quanergy

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.

## 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.



**CLAROTY**  
Clarity for OT Networks

**PIVOT BIO**

**QUANERGY**

**SIGHT MACHINE**  
Powering Digital Manufacturing

Dünyada 300 milyon insanın birincil besin kaynağı olan muzun üretimi kritik eşikte olup, bazı türleri ciddi hastalık tehdidiyle karşı karşıyadır. Tropic Biosciences, bu önemli meyvenin besin değeri ile verimliliğini yükseltmek üzere çalışmalar yapmaktadır.



### Soft Robotics

Robot kollarının 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. Tekfen Tarım'ın yatırımına başladığı meyve elleçleme tesislerinde Soft Robotics tarafından yaratılan teknolojilerden yararlanılacaktır.

### 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, İş Sağlığı ve Güvenliği'ni 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.



*Tekfen Ventures, vizyon sahibi kurucuların yönettiği, takım çalışmasına açık ve yüksek teknoloji kullanan şirketlere azımlık paydaşı olmaktadır.*

Tarımın birçok alanı, teknoloji kullanımına yönelik geniş fırsatlar sunmaktadır.



StrongArm Tech takımı



# Darüşşafaka'da ilk günüm



Tekfen Vakfı, eğitime uzun yıllardır sağladığı katkılara bir yenisini ekleyerek, Darüşşafaka Cemiyeti'ne destek oldu.

# Kurumsal Sorumluluk

Tüm faaliyet alanlarında 60 yılı aşkın süredir insanlığa daha iyi yaşam koşulları sağlamak için hizmet veren Tekfen, mükemmeliyet, çalışkanlık, sözüne sadakat, insana-çevreye saygı ve etik gibi değerlerin savunucusu ve temsilcisidir. Tekfen, bu değerlerin üzerine inşa ettiği kurumsal sürdürülebilirlik yapısıyla, Türk iş dünyasına referans teşkil eden konumunu daha da geliştirmeyi ve paydaşlarının bu yöndeki beklentilerine tam olarak cevap vermeyi hedeflemektedir.

**T**ekfen Holding ve Grup Şirketleri, faaliyetlerinde çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruma, çevre üzerindeki etkilerini en aza indirme, tüm paydaşlarıyla ilişkilerini şeffaflık ve dürüstlük üzerine inşa etme ve toplumsal yararı kendi çıkarlarının üzerinde tutma yaklaşımını benimsemekte, tüm faaliyetlerini bu çerçevede sorumlu bir anlayışla yönetmekte ve ürettiği değerlerin bir bölümünü eğitim, kültür-sanat ve toplumsal kalkınma projeleriyle topluma geri kazandırmayı ilke edinmektedir.

Tekfen'in kurucu ortaklarının geçmişte çevre, eğitim ve sosyal faydaya 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. Bu kültürel yapı, aynı zamanda Tekfen'in güncel sürdürülebilirlik anlayışının da temelini oluşturmaktadır.

Tekfen'in 62 yıldır sahiplendiği değerleri günümüzün beklenti ve ihtiyaçlarını

gözeterek daha kurumsal bir yapıya kavuşturmak ve sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre bir şekilde yönetebilmek amacıyla 2017 yılında Tekfen Holding bünyesinde ilk ciddi adımlar atılmıştır. Bu kapsamda Holding bünyesinde Sürdürülebilirlik ve SEÇ & Kalite Koordinatörlükleri kurulmuş; Tekfen Grup Şirketleri arasında ortak bir SEÇ ve Kalite kültürü geliştirmek amacıyla şirket temsilcilerinden oluşan bir SEÇ-Kalite Koordinasyon Grubu oluşturulmuş; sürdürülebilirlik çalışmalarını entegre şekilde yönetmek amacıyla Kurumsal İşler Başkan Yardımcısı liderliğinde bir Sürdürülebilirlik Komitesi tesis edilmiş ve Küresel Raporlama İnisyatifi (GRI) standardına uygun olarak ilk Sürdürülebilirlik Raporu'nun yayımlanması için çalışmalara başlanmıştır.

Tekfen Holding, bu şekilde kurumsal bir yapıya kavuşturduğu sürdürülebilirlik çalışmalarını 2018 yılında bir adım daha ileri götürerek, 19 Temmuz 2018 tarihinde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamıştır. Böylece Tekfen Holding, Birleşmiş Milletler'in "insan



Tekfen Grup Şirketleri'nin iş kültüründe, insan, toplumsal fayda ve çevre ilk günden bu yana tüm faaliyetlerin odak noktasında yer almaktadır.





**T**ekfen'in kurucu ortaklarının çevre, eğitim ve sosyal faydayı amaç edinen çok sayıda sivil toplum kuruluşunda üstlendiği roller, Grubun iş kültüründe de insan, toplumsal fayda ve çevre unsurlarının ilk günden bu yana tüm faaliyetlerin odak noktasında yer almasını sağlamıştır.

hakları”, “çalışma standartları”, “çevre” ve “yolsuzlukla mücadele” ana başlıkları altında belirlediği 10 evrensel ilkeyi benimsediğini ve etki çevresi içindeki kişi ve kurumlara da bu ilkeleri benimsetmeye çalışacağını beyan etmiştir.

Ayrıca 2018 yılı içinde, Tekfen Holding'in sürdürülebilirlik kapsamındaki stratejik önceliklerini ve Sürdürülebilirlik Raporu'nun odaklanacağı alanları belirlemek amacıyla bir öncelikleri belirleme çalışması (Önceliklendirme Analizi) yapılmıştır. Atılacak adımların beklenti ve ihtiyaçlara uygun bir şekilde yapılabilmesi amacıyla, anketler yoluyla farklı paydaş gruplarının görüşlerinin alındığı bir “Paydaş Analizi” gerçekleştirilmiş, ayrıca Grubun faaliyet gösterdiği sektörlerle yönelik “Dış Trend ve Literatür Çalışması” yapılmıştır.

2 Nisan 2018 tarihinde Tekfen Holding ve Grup şirketlerinden yaklaşık 70 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen Vizyon Çalıştayı ile de, Tekfen'in sürdürülebilirlik konusundaki yol haritasının ortaya çıkarılmasına katkı

sağlayacak olan sürdürülebilirlik vizyonunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalıştay sonucunda 36 vizyon cümlesi, 11 sürdürülebilirlik vizyonu önerisi, 116 eylem önerisi, 238 sürdürülebilir organizasyon özelliği, 12 sürdürülebilirlik odak alanı ve 6 sürdürülebilirlik odak alanı/ bileşeni üretilmiştir.

Tekfen, aydınlık bir gelecek için öncelikle insan zekâsına ve becerisine yatırım yapılması gerektiğine inanmaktadır.



# İnsan

Tekfen, çalışanlarını en değerli kaynağı, onların niteliklerini de kendi ürün ve hizmet kalitesinin en büyük güvencesi olarak görmektedir. Bu nedenle Tekfen, çalışanlarını seçerken gösterdiği özenli yaklaşımı sonraki kariyerlerinde de sürdürmekte, Tekfenlilerin takım anlayışı içinde eşgüdümlü hareket edebilme, öneri geliştirme, yaratıcılıklarını harekete geçirme ve etkin ve nitelikli karar verebilme yetkinliklerini çeşitli gelişim programlarıyla desteklemektedir. Tekfen İnsan Kaynakları Politikası, aydınlık bir geleceğe ancak teknoloji ve bilimin ışığında ulaşılabileceğini, bunun için de öncelikle insan zekâsına ve becerisine yatırım yapılması gerektiğini savunmaktadır.

**T**ekfen Holding 2018 yılında bünyesinde İnsan Kaynakları Departmanı yeniden yapılandırılmış olup, tüm Grup Şirketlerini kapsayacak standart uygulamalar tasarlanmıştır. Bu yapılanma ile stratejik işe alım, bireysel hedef bazlı performans ve ödül yönetimi, yetenek yönetimi ve gelişim konularına odaklanılmıştır.

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

Performans Yönetim Sistemi ile Tekfen Holding stratejilerinden yola çıkılarak şirket bazlı hedef kartları hazırlanmakta ve şirket hedefleri tek tek çalışanlara kadar indirgenerek iletişimi yapılmaktadır. Yıl sonunda da hedef bazında yapılan değerlendirmeler ile bireysel başarılar ölçümlenmekte, karşılıklı geri bildirim ve mutabakat sonrası performans yönetim süreci tamamlanmaktadır.

## Yetkinlik Modeli Tasarımı Projesi

Tekfen Grup Şirketlerinde performans kültürünü destekleyecek ve yetenek

gelişimine yön verecek yetkinliklerin belirlenmesi için yıl içinde kapsamlı bir proje başlatılmıştır. Projenin amacı, stratejik önceliklerin hayata geçirilmesinde tüm çalışan ve liderlerden beklenecek davranışların belirlenmesidir.

Yetkinlik Modeli Tasarımı Projesi'nin ilk adımı olarak iş öncelikleri ve şirketleri hedeflerine taşıyacak kilit davranışlar tarif edilmiştir. Projenin devamında, çeşitli seviyedeki lider ve çalışanlardan oluşturulan karma gruplarla yapılan çalıştaylarda Yetkinlik Modeli belirlenmiş olup, bu model önümüzdeki dönemde Performans Yönetim Sistemi'ne dahil edilerek kariyer planlamaları ve eğitim-gelişim süreçlerine girdi sağlayacaktır.

## Çalışan Bağlılığı

Tekfen Grup Şirketleri, verimliliğin en temelde çalışanların işyerleriyle ilgili memnuniyetinden kaynaklandığına inanmakta ve çalışanların kuruma olan bağlılık ve etkin çalışma potansiyellerini ölçmek üzere anketler düzenlemektedir. Tüm Grubu kapsayan uygulamada, kuruma duydukları inanç ve liderlerine duydukları güven gibi konularda çalışanların görüşleri alınmaktadır.

## İç Müşteri

Grup Şirketleri ve şirket içi birimler arasındaki dinamikleri anlamayı ve çalışanların iş süreçlerine etkilerini belirlemeyi amaçlayan İç Müşteri

*“Tekfen çatısı altındaki her şirket, kendi sektörü, paydaşları ve öncelikleri doğrultusunda sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmakta ve çalışmalarını toplumla ve doğal çevresiyle uyum içinde yürütmeyi temel ilkelerinden biri kabul etmektedir.”*



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 düzenlenmesi hedeflenmektedir.

## Tekfen Atölye

Tekfen Atölye, Tekfen Holding stratejik planını temel alarak tüm Grup Şirketlerinin farklı eğitim ihtiyaçlarına alternatif çözümler üretmek üzere kurulmuş bir eğitim platformudur. Atölye, kurumsal gelişimin ancak bireysel gelişim ve stratejik bir bakış açısı ile oluşabileceği inancıyla, kurumsal eğitim ve seminerler yoluyla çalışanların gelişimine katkıda bulunmayı ve farklı konularda bilgi düzeylerini artırmayı amaçlamaktadır.

Tekfen Atölye kapsamında sınıf eğitimlerinin yanı sıra LMS (Learning Management System) üzerinden çalışanlara e-öğrenme video atamaları yapılmakta ve platform, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre sürekli güncellenerek geliştirilmektedir. Tekfen Atölye, 2019 yılında tüm Grup Şirketlerinin eğitim ihtiyaçlarını aynı çatı altında yürütme hedefiyle faaliyet kapsamını genişletecektir.

## 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 yatkınlıklarıyla 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 insan kaynaklarını tek bir çatı altında toplamak ve eş zamanlı raporlama yapabilmek amacıyla personel verileri İK Oracle veri tabanına taşınmıştır. İşe alımda onay süreçleri ve çalışanların izin ve seyahat talepleri gibi süreçler de Oracle üzerinden takip edilmeye başlanmış, bu kapsamda çalışanların sistemi rahatça kullanabilmesi için kılavuzlar ve videolar hazırlanmıştır.

## Ücret Yönetimi

Holding ve Grup Şirketleri kapsamında ücret yönetimine baz teşkil edecek kademelendirme çalışmaları yapılmış, sonrasında da mutabakat için firmaların üst düzey yöneticileri ile bir araya gelinmiştir. Proje ile bugüne kadar toplam 1.071 kişinin pozisyon kademesi oluşturulmuştur.

## Tekfen Bordro Sistemi

Tekfen Grup Şirketlerinin Oracle veri tabanına taşınmasının ardından çalışanların bordro bilgileri de “Bilişim Bordro Sistemi” üzerinde tek bir çatı altında toplanmıştır.

## Tekfen İK Verileri Raporlama Sistemi

Oracle veri tabanında ve Bilişim Bordro Sistemi üzerinde yer alan bilgilerin analiz edilerek raporlanmasını ve tek bir çatı altından yönetilmesini amaçlayan proje kapsamında üst yönetimden gelen bilgi taleplerinin en kısa zamanda ve en doğru şekilde karşılanması ve görsel olarak da sunulabilmesi hedeflenmektedir.

# Çevre

Tüm işkollarında yürüttüğü faaliyetlerin insan, toplum ve çevreyle yakından bağlantılı olduğunu bilen ve bu bağların güçlendirilmesini bir zorunluluk olarak gören Tekfen, sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde doğal kaynakların doğru kullanılmasına ve faaliyetlerinin çevre üzerinde en az etki yaratacak şekilde yürütülmesine duyarlılıkla yaklaşmaktadır. Grup, çevreye/topluma saygıyı ve çevre dostu teknolojik gelişimi, gelecek planları için en temel öncelikler olarak görmektedir.

**Tekfen 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.**

Ayrıca 2017 yılında CDP İklim Değişikliği Programı'na dahil olan Tekfen Holding, İklim Değişikliği Programı'nın ardından 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na da katılarak su güvenliği ile ilgili prensip ve ilkelerini belirlemiş ve taahhütlerini paylaşmıştır.

Tekfen Holding, 2017 yılında olduğu gibi 2018 yılında da CDP İklim Değişikliği Programı'nın "B" bandında yer alarak, Türkiye'de en iyi raporlama puanı alan ilk 20 şirketten biri olmuştur. Grup, 2018'de ilk kez raporlama yaptığı CDP Su Programı'nda da "B" bandında değerlendirilerek, Türkiye'de en iyi

raporlama yapan ilk 5 şirketten biri olmuş ve "Türkiye Su Liderleri" arasında yer almıştır. 2018 yılı itibarıyla Türkiye'de, CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programlarında "A" bandında yer alan şirket bulunmamaktadır.

Tekfen İnşaat'ın Merkez Ofisi ile tüm proje ve işyerlerinde, Tekfen İmalat'ın Merkez Ofisi ile Derince Fabrikası'nda ve Toros Tarım'ın Merkez Ofisi ile Mersin, Samsun ve Ceyhan Üretim Tesislerinde, ISO 14001:2015 standardına uygun Çevre Yönetim Sistemi kurulmuş ve uygulanmaktadır.

Sera gazı emisyonlarının önemli bir kısmı, Toros Tarım'ın Mersin İşletmesi'ndeki nitrik asit üretiminden kaynaklanmaktadır. Sera gazı emisyonlarının azaltılması için gerekli iyileştirme projeleri ve olası çevre yatırımlarının tespit edilmesi amacıyla, Nitroz Oksit (N<sub>2</sub>O) azaltımı sağlayacak çalışmalara başlanmıştır. Teknik destek, fizibilite, tesise en uygun teknolojinin seçilmesi ve finansman konularında NACAG (Nitrik Asit İklim Eylem Grubu) ile yürütülen çalışmalar neticesinde 2019 yılında gerekli teknolojik yatırımların hayata geçirilmesi ve Grubun sera gazı emisyonlarında %80'in üzerinde azalma hedeflenmektedir.



Tekfen Holding, İklim Değişikliği Programı'nın ardından 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na da katılmıştır.

## Çevre açısından örnek bir proje: TANAP Boru Hattı

Tekfen İnşaat'ın 2018 yılında tamamladığı TANAP LOT 3, devasa ölçekli bir boru hattı projesinin çevre üzerinde en az etkiyle nasıl yapılabileceği konusunda benzerlerine örnek teşkil eden bir projedir. Proje kapsamında çalışma alanları inşaat aktiviteleri başlamadan önce çevresel, ekolojik ve arkeolojik açıdan değerlendirilmiş, tespit edilen hassasiyetler kayıt altına alınmış ve inşaat süresince tüm çalışmalar uzmanların öneri ve gözlemleri doğrultusunda yürütülmüştür.

Güzergâh üzerinde veya yakınlarında bulunan yabancı hayvan ve endemik tür varlığı, dere geçişleri, toz ve gürültü kirliliğinin muhtemel etkileri ve arkeolojik buluntular, göz önünde bulundurulmuş temel konular olmuştur. Gerekli hallerde güzergâh değişikliği yapılmış, projenin takvimi hayvanların göç ve yumurtlama dönemine göre ayarlanmıştır. Boru hattına yakın noktalarda tespit edilen yabancı hayvanlar daha uzak mesafelere taşınmış, güzergâh üzerinde bulunan endemik 2 omurgasız, 8 bitki ve 3 balık türü çeşitli yöntemlerle koruma altına alınmıştır.

Endemik bitki türlerinin tohumları olgunlaşma zamanında toplanmış, özel tohum odalarında ve T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı Tohum ve Gen Bankası'nda muhafaza edilmiştir. Çalışmaların sona ermesiyle beraber, 10 binin üzerinde tohum toplandıkları alanlara ekilmiştir.

Boru hattının orman niteliğine sahip çok az alandan geçmesine rağmen, proje bitiminde Orman Genel Müdürlüğü ile birlikte güzergâh civarında rehabilitasyona ihtiyaç duyan 7 alanda 12 bine yakın ağaç dikilmiştir.

Ayrıca boru hattının geçtiği derelerden 86 tanesinde çeşitli yöntemlerle erozyona karşı önlemler alınmış,

erozyona açık olan toplam 174 farklı lokasyonda da eğitim kırıcılar inşa edilerek bitkilendirme çalışmaları yapılmıştır.

Projenin farklı aşamalarında kullanılan yaklaşık 1 milyon metreküp su artırılarak, arıtma imkânı yoksa da örneklenip analiz edilerek deşarj edilmiştir. Delice-1, Delice-2, Sakarya ve Kızılırmak'tan oluşan dört adet büyük nehir geçişi, HDD (Horizontal Directional Drilling - Yatay Sondaj Geçişi) yöntemi ile ekosistemlerine zarar verilmenden tamamlanmıştır. Proje süresince kamplarda ve çalışma sahasında ortaya çıkan tüm atıklar, düzenli aralıklarla lisanslı geri dönüşüm veya bertaraf tesislerine gönderilmiştir.

**B** Grup, 2018'de ilk kez raporlama yaptığı CDP Su Programı'nda da "B" bandında değerlendirilerek, Türkiye'de ilk 5 şirketten biri olmuş ve "Türkiye Su Liderleri" arasında yer almıştır.

## Tekfen'in Türkiye operasyonları kaynaklı sera gazı emisyon miktarları:

### Sera Gazı Emisyon Verileri (tCO<sub>2</sub>e):

Emisyon Türü	2017	2016
Kapsam 1 Emisyon	796.410	1.052.537
Kapsam 2 Emisyon	39.888	45.050
Kapsam 3 Emisyon	148.685	141.562

### Su Verileri (Megalitre):

Su Verisi	2017	2016
Toplam çekilen su	114.605	136.879
Toplam tüketilen su	4.324	4.354
Toplam deşarj edilen su	110.281	132.525
Tekrar kullanılan su	1.327	1.114

### Kaynağına Göre Çekilen Su Verileri (Megalitre):

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

# İş Sağlığı ve Güvenliği

İnsan kaynağını en önemli varlığı olarak gören Tekfen Holding, çalışanlarının faaliyetlerini güvenli ve sağlıklı bir ortamda yürütmelerini sağlayacak koşulları yaratmayı, çalışma şartlarını iyileştirmeyi ve faaliyetleri sırasında çalışanlarına, üçüncü şahıslara ve mala gelebilecek zararları en aza indirmeyi ana hedef olarak kabul etmektedir.

**T**ekfen Grup Şirketleri, insan kaynaklarının işe uygunluk ve yetkinliklerine verdiği önem kadar, çalışanlarının faaliyetlerini yüksek İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) standartlarına uygun şekilde yürütmelerini sağlayacak bilgi, donanım ve farkındalığa sahip olmalarını da bir gereklilik olarak görmektedir. Grup Şirketleri, İSG anlayışını şirket içinde yaşayan bir kültür haline getirme hedefini benimsemekte ve bu yöndeki çalışmalarını bu ortak amaç doğrultusunda gerçekleştirmektedir.

2018 yılı, Tekfen Grup Şirketleri arasında ortak, sağlam ve sürdürülebilir bir SEÇ kültürü oluşturma yolunda somut ilerlemelerin sağlandığı bir yıl olmuştur. Yıl içinde tüm Grup Şirketlerini kapsayacak şekilde, proje ve işyeri yöneticilerinden başlamak üzere, orta kademe ve mavi yakalılarının davranışlarını değiştirmeyi hedefleyen bir “Kültür Değişimi” programı uygulamaya konulmuştur. Bu çerçevede, Grup Şirket temsilcilerinden oluşan SEÇ&K Koordinasyon Grubu’nun yaptığı çalışmalarla şirket bazında SEÇ kültür olgunluğu değerlendirilmiş, mevcut durum analiz edilerek kültürel değişim için atılması gereken adımlar belirlenmiştir.

Aynı çalışma kapsamında, sektör ve şirket bazında SEÇ ile ilgili asgari gereklilikler belirlenmiş, farklı sektörlerde faaliyet gösteren Grup Şirketleri aynı terminoloji ve performans göstergeleri etrafında

buluşturulmuştur. SEÇ kavramı çevresinde bu şekilde ortak bir payda oluşturulması, gerek Grup Şirketleri gerekse dış kuruluşlar ile daha doğru kıyaslama yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Kültür değişiminde çok önemli etkiye sahip olan yöneticilerin eğitimine yönelik olarak Toros Güvenlik Akademisi’nin lansmanı Aralık ayında yapılmış, Tekfen İnşaat’ta ise yöneticiler için İş Güvenliğinde Liderlik eğitimlerinin organizasyonu için çalışmalara başlanmıştır. Özellikle risk seviyesi yüksek iş kollarında çalışan personel ve taşeronlara yönelik olarak, önceki yıllarda yoğun bir şekilde uygulanan eğitimlere 2018 yılında da devam edilmiştir. 2018 yılında çalışılan her 100 saatin 1,16 saati SEÇ ile ilgili eğitimlere; 0,76 saati ise sahada yapılan işbaşı eğitimlerine ayrılmıştır.

Faaliyetlerin “sıfır kaza” hedefi doğrultusunda ve yönetmelik, plan, prosedür ve talimatlara uygun şekilde sürdürülmesi için Tekfen Grup Şirketleri tarafından etkin bir denetim mekanizması kullanılmaktadır. Günlük saha kontrolleri, haftalık saha denetimleri, iç denetimler ve üçüncü taraf denetimleri yapılmakta, ayrıca uygulanmakta olan Yönetim Sistemleri’nin uygunluk, yeterlilik ve etkinliği üst yönetim tarafından yılda en az bir kez gözden geçirilmektedir. Proje ve işyerlerine



GÜVENLİKTE LİDERLİK  
YÖNETİCİLER İÇİN TEKNİKLER  
EĞİTİMCİNİN EĞİTİMİ  
ÇALIŞANIN EĞİTİMİ

yönelik SEÇ denetimlerinin yeni bir karne sistemi dahilinde standartlaştırılması amacıyla 2018 yılında TIMAŞ Derince Fabrikası’nda pilot bir uygulama hayata geçirilmiştir. Objektif bir yaklaşımla ilk kez puanlama yönteminin kullanıldığı sistemin, 2019 yılında diğer proje ve işyerlerinde de yürürlüğe konulması planlanmaktadır.

Tekfen İnşaat’ın Merkez Ofis ile tüm proje ve işyerlerinde, Tekfen İmalat’ın Merkez Ofis ile Derince Fabrikası’nda ve Toros Tarım’ın Merkez Ofis ile Mersin, Samsun ve Ceyhan Üretim Tesislerinde OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi uygulanmaktadır. OHSAS 18001 standardının 2018 yılında ISO 45001 olarak revize edilmesi nedeniyle, Grup Şirketleri bazında yönetim sistemlerinin gözden geçirilmesine ve revizyonuna başlanmıştır. Aynı zamanda 2018 yılında Tekfen Gayrimenkul’de de ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi kurulması yönünde adımlar atılmıştır.

İSG Yönetim Sistemi’nin Grup çatısı altında sürdürülen tüm faaliyetlerde uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli kaynaklar yaratılmakta, faaliyetler sırasında karşılaşılabilecek olası acil durumlar ve bu durumlara nasıl müdahale edileceği önceden belirlenmekte, projeye ya da işyerine özgü acil durum planları oluşturulmakta, müdahale yöntemleri ve hazırlıklar belirli aralıklarla yapılan tatbikatlar yoluyla test edilmektedir. Sahada görev yapan SEÇ ekipleri, kaza olmadan riski kaynağında yok etmek veya en aza indirmek amacıyla sürekli gözlem yapmakta ve gerekli önlemleri almaktadır. 2018 sonu itibarıyla Tekfen Grup Şirketleri bünyesinde 312 SEÇ ve 68 sağlık personeli görev yapmaktadır.

Proaktif bir yönetim anlayışına sahip olan Tekfen Grup Şirketleri, İSG konusunda öncül göstergelerin yanı sıra artçıl istatistiklerin de takibini yapmakta ve bu göstergeleri hem ulusal hem de uluslararası verilerle karşılaştırarak çalışmalarını yönlendirmektedir. Tekfen Grup Şirketleri, İSG performansını ölçmede tüm dünyada belirleyici kabul edilen İlgünü Kayıplı Yaralanma Oranı (LTIR: 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve işgünü kaybı ile sonuçlanan yaralanmalı kaza oranı) ile Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı’nı (TRIR: 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve ilkyardımdan fazla müdahale gerektiren yaralanmalı kaza oranı) baz almaktadır.

2018 yılında LTIR bir önceki yıla göre %23,5 iyileşme ile 0,370 olarak gerçekleşmiştir (2017 oranı: 0,484). TRIR ise bir önceki yıla göre %8,2 iyileşme ile 0,774 seviyesinde kaydedilmiştir (2017 oranı: 0,843).

İSG göstergelerindeki ciddi iyileşmelere rağmen taahhüt, tarımsal sanayi ve gayrimenkul geliştirme gibi İş Sağlığı ve Güvenliği açısından yüksek riskli sektörlerde faaliyet gösteren Tekfen Grup Şirketleri’nde 2018 yılında toplam 86.521.058 adamsaat çalışma yapılmış olup, bu süre içinde 6 tane ölümlü iş kazası yaşanmıştır. Ölümlü kazalardan 5 tanesi Taahhüt Grubu’nda, 1 tanesi ise Tarımsal Sanayi Grubu’nda meydana gelmiştir.

İSG kültür değişiminde çok önemli etkiye sahip olan yöneticilerin eğitimine yönelik olarak Toros Güvenlik Akademisi kurulmuş olup, Tekfen İnşaat’ta ise yöneticiler için İş Güvenliğinde Liderlik eğitimleri hedeflenmiştir.

312

2018 sonu itibarıyla,  
Tekfen Grup Şirketleri  
bünyesinde 312 SEÇ ve 68  
sağlık personeli görev  
yapmaktadır.

68

## Tekfen İnşaat

Taahhüt sektöründeki İSG uygulamaları ile sektörünün öncülerinden olan Tekfen İnşaat, 2002 yılından bu yana tüm proje ve işyerlerinde OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ni kullanmakta ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak İSG uygulamalarını sürekli geliştirmektedir. Tekfen bünyesindeki yüksek riskli olarak tanımlanan işlerde faaliyet gösteren işgücünün yaklaşık %94'ünü bünyesinde bulundurması nedeniyle Tekfen İnşaat, Grubun İSG ile ilgili verilerinde ağırlıklı bir yere sahiptir. Tekfen İnşaat, İSG ile ilgili kültür değişim çalışmalarının da Grup içindeki odak noktalarından biridir.

Tekfen İnşaat'ın 2018 yılındaki Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı (TRIR) bir önceki yıla göre %64 artışla 0,447 olarak gerçekleşmiştir (2017 oranı: 0,272).

Tekfen İnşaat, çalışanlarının iş dışındaki yaşamlarında da sağlık ve emniyetine pozitif katkı yaparak, İSG'yi bir yaşam tarzı haline getirmeyi amaçlamaktadır. Şirketin bu yönde sürdürdüğü kampanya dahilinde hazırlanan "İş Dışında Emniyet" kitapçığı, Tekfen İnşaat'ın kurucu üyeleri arasında yer aldığı IPLOCA (Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Mütahhitleri Birliği) tarafından 2017'nin ardından 2018 yılında da ödüle layık görülmüştür. Söz konusu çalışma, İş Sağlığı ve Güvenliği kategorisinde ikincilikle ödüllendirilmiştir.

## Toros Tarım

Üretim tesisi ve terminallerinde "sıfır kaza" hedefi doğrultusunda İSG standartlarını yükseltmek amacıyla geçtiğimiz yıllarda "Güvenlik Sensiz Olmaz" temalı etkinlikleri başlatan Toros Tarım, 2018 yılında da çalışmalarını sürdürülebilir bir İSG yapısı oluşturmak için gerekli süreç, altyapı ve yetkinliklerin tanımlanması ve organizasyonel yapının bu yönde güçlendirilmesi odağında sürdürmüştür.



Şirketin İSG başta olmak üzere sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve sürekli gelişim hedefleri doğrultusunda sergilediği çabalar, 2018 yılında şirketin Uluslararası Gübre Sanayi Birliği (IFA) tarafından Türkiye'de ilk kez "Protect & Sustain" sertifikasına layık görülmesini sağlamıştır. Söz konusu sertifika, Toros Tarım'ın İSG, çevre, ürün güvenliği ve emniyet alanlarında, yasal zorunluluğun da üzerine çıkan yüksek standartlara sahip olduğunun göstergesidir.

Şirket, tesislerindeki operasyonel risklerin önceden tespit edilmesi, olası kazaların önlenmesi, etkilerinin azaltılması ve Entegre Güvenlik Yönetimi Sistemi'nin kurulması için gerekli yetkinlik, beceri ve süreç iyileştirmelerinin belirlenmesi amacıyla başlattığı "Operasyonel Risk ve Proses Güvenliği Yönetimi Mevcut Durum Değerlendirmesi" çalışmalarını 2018'in ilk çeyreğinde tamamlamıştır. Bunun neticesinde belirlenen öncelikli iyileştirme alanlarına yönelik çalışmalar başlatılmış, tesis bazında uygulamaları takip ve

Tekfen İnşaat'ın şantiyelerinde yürütülen günlük saha kontrolleri ve haftalık saha denetimleri, "sıfır kaza" seferberliği çerçevesinde, İSG bilincinin en üst düzeyde tutulmasında önemli bir yere sahiptirler.

koordine edecek organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

Toros işyerlerinde çalışan işgücünün İSG bilincini artırmayı, çalışanların bu alandaki yetkinliklerini geliştirmeyi ve iş güvenliğini bir kurum kültürü haline getirmeyi amaçlayan "Güvenlik Akademisi" ise 2018 Aralık ayında hayata geçirilmiştir. Türkiye'de bir ilk olan "Güvenlik Akademisi" kapsamında her seviyede yönetici ve saha çalışanları için kademeli ve uygulamalı bir eğitim programı belirlenmiş olup, ilk etapta İş Güvenliğine Odaklı Liderlik çalıştay Toros üst yönetiminin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda Toros Tarım'ın 2018 yılı İSG performansında iyileşme sağlanmış ve TRI oranı bir önceki yıla göre %31,8 iyileşme göstererek 8,243 seviyesinde gerçekleşmiştir (2017 oranı: 12,097).

- **Katar Kuzey Otoyolu Yan Yollar ve İlave Kavşaklar Projesi (Katar)**  
Kayıp zamansız 27 milyon adamsaat
- **TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları Projesi (Türkiye)**  
Kayıp zamansız 20 milyon adamsaat
- **Al Khor Expressway Projesi (Katar)**  
Kayıp zamansız 10 milyon adamsaat
- **GATE-FGP Projeleri (Kazakistan)**  
Kayıp zamansız 7 milyon adamsaat
- **Doğu Endüstriyel Yolu Projesi (Katar)**  
Kayıp zamansız 2 milyon adamsaat
- **BTC Boru Hatları ve Tesisleri Onarım Hizmetleri (Türkiye)**  
Kayıp zamansız 4,5 milyon adamsaat (yaklaşık 10 yıl)
- **Cidde-Yanbu Boru Hattı Projesi (Suudi Arabistan)**  
Kayıp zamansız 3 milyon adamsaat
- **TürkAkım Gaz Kabul Terminali ve Kıyı Boru Hatları Projesi (Türkiye)**  
Kayıp zamansız 1 milyon adamsaat

# Sosyal Sorumluluk

Tekfen'in kuruluşundan bu yana sürdürdüğü sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetleri, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır.

Çalışmalarını sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda yürüten ve ürettiği değerlerin bir bölümünü kamu yararı gözetilen projelerde kullanan Tekfen, eğitim, kültür-sanat ve sürdürülebilir kalkınma başlıkları altında çeşitli kurumsal sorumluluk projelerine imza atmaktadır.

**T**ekfen, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkısını daha da ileriye götürmek ve doğal çevreyle uyum içinde, yaşanılır bir geleceğin kurulmasına yardımcı olmak üzere, 1999 yılında kısaca Tekfen Vakfı olarak bilinen Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nı kurmuştur. 2004 yılında kamu yararına çalışan kurum statüsü alan Tekfen Vakfı'nın ana faaliyet alanı eğitim ve kültür-sanattır. Tekfen çatısı altındaki şirketler de kendi hedef ve stratejileri doğrultusunda sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmaktadır. Tekfen Grup Şirketleri, 2018 yılında toplam 2.019.244 TL tutarında 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 2.500'ün üzerinde öğrencinin mezun olmasında payı olan Tekfen Vakfı, 2017-2018 eğitim yılında burs verdiği öğrenci sayısını 500'den 550'ye yükseltmiştir.

Tekfen Vakfı, üniversite çağındaki bursiyelerine, talep ettikleri takdirde Tekfen Grup Şirketleri'nde staj yapma

konusunda da öncelik sağlamaktadır. 2018 yılında toplam 45 Tekfen Vakfı bursiyeri, stajını Tekfen Grup Şirketlerinde yapma fırsatı elde etmiştir. Vakıf, aynı zamanda bursiyelerinin ne istediğini bilen ve donanımlı mezunlar olarak meslek hayatlarına başlamaları için onlara, Tekfen Grup Şirketleri'nde çalışan meslektaşları yoluyla "mentorluk" desteği de sunmaktadır.

Tekfen Vakfı, 2018 yılında Darüşşafaka Eğitim Kurumları ile bir bağış anlaşması imzalayarak eğitime verdiği desteğe yeni bir halka daha eklemiştir. Tekfen Holding'in Darüşşafaka Basketbol Takımı'na ana sponsor olmasından kısa bir süre sonra alınan bu kararla Vakıf, Darüşşafaka Ortaokulu'nun birinci sınıfındaki 24 öğrencinin 4 yıl boyunca tüm eğitim masraflarını üstlenmiştir.

2017 yılında Eğitim Reformu Girişimi'nin (ERG) destekçileri arasındaki yerini alan Tekfen Vakfı, bu desteğini 2018 yılında da sürdürmüştür. Yaptığı çalışmalarla eğitim reformu politikalarına katkı yapmayı amaçlayan bağımsız 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

1992 yılından bu yana bir kültür elçisi olarak yurtiçinde ve yurtdışında konserler veren Tekfen Filarmoni, Tekfen Vakfı'nın



Tekfen Filarmoni, genç kuşağın dikkat çekici kemancılarından İngiliz Charlie Siem'in solist olduğu bir program ile 46. İstanbul Müzik Festivali kapsamında Aya İrini'de müzikseverlerin karşısına çıkmıştır.

en önemli kültür-sanat girişimidir. Başlangıçta 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 şef Aziz Shokhakimov'un yönetimindeki Tekfen Filarmoni, 2018 yılında toplam 11 konser vermiştir. 2018

programı, 6-8 Mart tarihlerinde sırasıyla Ankara, İstanbul ve Eskişehir'de düzenlenen "Bahar Klasikleri" konserleri ile başlamıştır. Orkestra, Ankara ve İstanbul'daki konserlerde eleştirmenler tarafından "günümüzün en iyi çellistlerden biri" olarak gösterilen Alman müzisyen Alban Gerhardt'a eşlik etmiştir. Dünya Kadınlar Günü'ne denk gelen Eskişehir konserinin solistliğini ise, aynı zamanda bir Tekfen Vakfı bursiyeri olan, Tekfen Filarmoni'nin genç üyelerinden viyolonselci Nil Kocamangil yapmıştır.

Tekfen Filarmoni, Mayıs ayında genç kuşağın dikkat çekici kemancılarından Charlie Siem'in solist olduğu bir program





Tekfen Filarmoni  
müzisyenleri, tıpkı tüm  
Tekfen çalışanları gibi,  
daima mükemmeli  
yakalamaya çalışmaktadır.

ile önce İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın (IKSV) 46. İstanbul Müzik Festivali kapsamında Aya İrini'de, ardından Uluslararası İzmir Festivali kapsamında Ahmed Adnan Saygun Sanat Merkezi'nde iki konserle müzikseverlerin karşısına çıkmıştır. Bu konserlerin ardından Tekfen Filarmoni, Azerbaycan Halk Cumhuriyeti'nin 100. kuruluş yıldönümü kutlamaları vesilesiyle 5 Haziran'da Bakü'da bir konser vererek, kültürler arasında bir köprü ve barış elçisi olma özelliğini bir kez daha sergilemiştir. Bakü'daki Haydar Aliyev Kültür Merkezi'nde gerçekleştirilen konserde Azeri ve Türk bestecilerin eserlerine ağırlık verilmiş, Hacı Hanmemmedov'un Kemaçça Konçertosu Azeri devlet sanatçısı Mehri Arifkızı tarafından, Ulvi Cemal Erkin'in 1 No'lu Piyano Konçertosu ise usta piyanist Hüseyin Sermet tarafından seslendirilmiştir.

Çocuklara klasik müziği erken yaşta sevdirmek amacıyla "Tekfen Filar-mini" adıyla küçüklere özel konserler veren orkestra, artık bir sonbahar geleneği haline gelen Filar-mini konserini 20-21 Ekim tarihlerinde Yiğit Sertdemir'in kurgusu ve Tilbe Saran'ın naratörlüğünde gerçekleştirmiştir. Lütfi Kırdar'ın fuaye alanına kurulan panayır sayesinde konser bir şenlik havasına bürünmüş, ayrıca temsillerin "Düş ve Dönüşüm" temasına uygun olarak ailelerin beraberlerinde getirdiği iyi durumdaki oyuncak ve kitaplar, konser sonrasında Tekfen Vakfı tarafından ihtiyaç sahibi çocuklara ulaştırılmıştır.

Tekfen Filarmoni, 2018 programını 24 Ekim'de Ankara CSO Sahnesi'nde, 25 Ekim'de Mersin Kültür Merkezi'nde ve 26 Ekim'de İstanbul Lütfi Kırdar'da verdiği sonbahar konserleriyle tamamlamıştır. Turnede, Avrupa'nın en yetenekli trompetçilerinden genç İtalyan Omar Tomasoni solist olarak yer almıştır.

Kültür-sanat faaliyetleri kadar, kuruluş



felsefesine uygun olarak Türkiye'nin kültürel değerlerini korumayı da misyon edinen Tekfen Vakfı, 20. kuruluş yılını kutladığı 2019'un ilk günlerinde, uluslararası bir başarıya imza atarak çabalarının manevi karşılığını bir kez daha almıştır. Tekfen Vakfı desteğiyle 2017 yılında yayımlanan "Ziyaret Tepe - Asur İmparatorluğu'nun Anadolu Sınırlarını Keşfederken" adlı kitap, dünyanın en önemli arkeoloji örgütü olan Amerika Arkeoloji Enstitüsü (American Institute of Archaeology - AIA) tarafından "Yılın En İyi Kitabı" seçilmiştir. Tekfen Vakfı tarafından yıllarca desteklenen ve Asur tarihinin aydınlatılmasına önemli katkı sağlayan Ziyaret Tepe Höyüğü kazısının 18 yıllık öyküsünü anlatan kitap, arkeolojiyi kurgusal bir dil kullanmadan halka anlatan ve sevdiiren üslubu, uygun fiyatı ve akademik anlamda da arkeolog adaylarına bir başucu kaynağı olması nedeniyle bu prestijli ödüle layık görülmüştür.

Tekfen Vakfı desteğiyle yayımlanan "Ziyaret Tepe - Asur İmparatorluğu'nun Anadolu Sınırlarını Keşfederken" adlı kitap, dünyanın en önemli arkeoloji örgütü olan Amerika Arkeoloji Enstitüsü (American Institute of Archaeology - AIA) tarafından "Yılın En İyi Kitabı" seçilmiştir.



### Sürdürülebilir Kalkınma

13 Mayıs 2014'te 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 5 Kasım 2014 tarihinde Tekfen Vakfı Soma Mikro Finans Şubesi'ni hizmete açmıştır. 2018 yıl sonu itibarıyla 684 dar gelirli kadın girişimciye kredi desteği veren şubeden, halen aktif olarak 391 kadın girişimci yararlanmaktadır.

Tekfen Vakfı, Soma'dan sonra 13 Kasım 2017 tarihinde Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ile protokol imzalayarak, 2012 yılından bu yana faaliyette bulunan Mersin Mikro Finans Şubesi'ni de destek kapsamına almıştır. Kurulduğu günden bu yana 1.097 mikro girişimci kadına kredi desteği veren şubede, halen aktif olarak mikro kredi kullanan 515 girişimci kadın bulunmaktadır.

## Tekfen Holding

### Spor

Geçmişinde sosyal sorumluluk faaliyetlerini ağırlıklı olarak eğitim ve sanat alanında sürdüren Tekfen Holding, 2018 yılında ilk kez spora da yönelerek Darüşşafaka Basketbol Takımı'nın ana sponsoru olmuştur. Bir önceki yıl EuroCup'ta kupayı kaldırarak Turkish Airlines EuroLeague'de mücadele etmeye hak kazanan Darüşşafaka'yı bu yolculuğunda yalnız bırakmayan Tekfen Holding'in verdiği destek, kurum değerleri yüksek, insani ve vicdani değerleri sağlam ve yıllardır bu özelliklerinden ödün vermeden gelişen iki kurumun "manevi buluşması" olarak nitelendirilmiştir. Kara Panterler, Tahincioğlu Basketbol Süper Ligi 2018-2019 sezonunda da "Darüşşafaka Tekfen" adıyla mücadele etmektedir.

Tekfen Holding, 2018 yılında ilk kez spora yönelerek Darüşşafaka Basketbol Takımı'nın ana sponsoru olmuştur. Kara Panterler, Turkish Airlines EuroLeague ve Tahincioğlu Basketbol Süper Ligi'nde "Darüşşafaka Tekfen" adıyla mücadele etmektedir.



### Eğitim

Tekfen Holding tarafından desteklenen Robert Kolej Robotik Takımı “ARC 6014”, 2018 yılında ilk kez İstanbul’da düzenlenen FRC Robotik Yarışması’nda birinci olarak Türkiye’yi Houston Championship’te temsil etmeye hak kazanmıştır. Çocuklara fen, teknoloji, mühendislik ve matematik sevgisi aşılacak amacıyla kurulmuş ABD merkezli FIRST Vakfı’nın düzenlediği yarışmanın 10-12 Mart tarihleri arasında İstanbul Ülker Sports Arena’da düzenlenen Türkiye ayağında Robert Kolej Robotik Takımı, geliştirdiği “Mr. Pink” adlı robotla üstün bir performans göstererek üç ödül birden kazanmıştır.

### Kültür-Sanat

Tekfen Holding, sanata ve sanatçıya desteğini, 2018 yılında İstanbul Devlet Opera ve Balesi’nin Don Kişot Balesi sponsorluğu ile sürdürmüştür. Ayrıca geleneksel olarak her yıl İKSV’nin İstanbul Tiyatro Festivali’nde bir yerli topluluğun oyununu destekleyen Tekfen Holding, 17 Kasım-4 Aralık tarihleri arasında düzenlenen 22. İstanbul Tiyatro Festivali’nde de gösteri sponsorları arasındaki yerini almıştır. Tekfen Holding, DasDas’ın Fyodor Dostoyevski’nin kısa hikâyesinden uyarlanan “Timsah” adlı oyununun gösteri sponsoru olmuştur.

Tekfen Holding, İstanbul’da kutlanan Japon Haftası vesilesiyle Japonya’nın İstanbul Başkonsolosluğu tarafından Tekfen Tower’da Mart ayında düzenlenen 14. Japon Filmleri Festivali’ne de mekân desteği vermiştir.

### Sponsorluk ve destekler

Türkiye’nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarından AKUT Arama Kurtarma Derneği’nin “AKUT Dostu” programına 2012 yılından bu yana destek veren Tekfen Holding, desteğini 2018 yılında da sürdürmüştür.

Tekfen Holding, 2 Ekim 2018 tarihinde Uluslararası Güneş Enerjisi Topluluğu Türkiye Bölümü GÜNDER’in organize

ettiği SOLARENA etkinliği ile 12 Ekim 2018 tarihinde İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği’nin (SKD Türkiye) düzenlediği Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim Toplantısı’na da Tekfen Tower’da ev sahipliği yapmıştır.

## Tekfen İnşaat

### Kültür-Sanat

Tekfen İnşaat, Eskişehir’in Seyitgazi ilçesine bağlı Yenikent Köyü’ndeki Küllüoba Höyüğü’nde sürdürülen arkeolojik çalışmalara 2017’den sonra, 2018 yılında da desteğini sürdürmüş ve TANAP şantiyesinin yakınlarında görev yapan 35 kişilik kazı ekibinin Temmuz ve Ağustos ayları boyunca günlük yemek ihtiyacını karşılamıştır. Şirket, 2009 yılında da kazı ekibine, günümüzde halen laboratuvar ve misafir odaları olarak kullanılan prefabrik bir bina hibe etmişti.

### Toplumsal Fayda

Projelerinde çevre kadar yerel halka ve yerel yönetimlere karşı da sorumlu davranan Tekfen İnşaat, TANAP Kompresör ve Ölçüm İstasyonları projesi kapsamında çevre halkının yaşam kalitesini artırmaya yönelik birçok çalışma gerçekleştirmiştir. Bir tarafta Edirne şantiyesi yakınlarında bulunan Sarıcaali köyünde çocuklara satranç, fotoğrafçılık, belgeselcilik ve ebru sanatı öğretmeye yönelik olarak açılan yaz okulu; diğer tarafta ülkenin öteki ucundaki Ardahan, Hanak’ta çocuklar için oluşturulan kayak pisti, bu yöndeki çabaların bazı örnekleridir. Ayrıca boru hattının geçtiği yerlerde çalışan mevsimlik tarım işçilerinin hijyen koşullarını iyileştirmeye yönelik olarak temin edilen duş konteynerleri ve bu ailelerin okul öncesi yaşta çocukları için kreş, okul çağındaki çocukları için de ek eğitim imkânları yaratılması gibi yerel destekler 2018 yılında da devam etmiştir.



## Toros Tarım

### Eğitim

Geçmişte Adana Ceyhan’da Toros Tarım Anadolu Lisesi ile Kurtpınarı beldesinde Toros Tarım İlkokulu’nu hizmete açan Toros Tarım, her yıl olduğu gibi 2018 yılında da söz konusu okulların bakım, onarım ve genel ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmiştir.

### Sürdürülebilir Kalkınma

Gübre sektörünün en büyük kuruluşu olan Toros Tarım, kendisini sadece Türk çiftçisine kaliteli girdiler sunmakla sorumlu hissetmemekte, aynı zamanda Türk tarımının geliştirilmesi amacıyla bilgi birikimini paylaşarak çiftçilerin bilinçlendirilmesine öncelik vermektedir. Eğitim ve toprak analizi gibi konularda çiftçiye karşılıksız destek sağlayan Toros Tarım, 2018 yılında bölge müdürlükleri bünyesinde oluşturduğu gezici teknik ekipler yoluyla sahadaki varlığını daha da güçlendirmiştir.

Ziraat mühendislerinden oluşan gezici ekipler, teknik donanımlı otobüs ve minivanlarla köy köy dolaşarak Toros Tarım ürünlerine yönelik olarak demonstrasyon, ürün tanıtımı, yayın paylaşımı ve gübreleme tavsiyesi gibi çalışmalar yürütmektedir. Çiftçilerin sorunlarıyla ilgilenen ekipler, ekim alanlarında gözlem yapmayı sağlayan hızlı ölçüm kitleri ve el monitörleri gibi teknolojik imkânlardan da yararlanarak çiftçilere öneriler sunmakta, gerekli hallerde toprak ve yaprak örnekleri olarak analize göndermektedir.

Toros Tarım’ın, 2016 yılında ücretsiz olarak çiftçilerin kullanımına sunduğu “Toros Çiftçi” uygulamasının daha yaygın bir şekilde kullanılması yıl boyunca teşvik edilmiştir. Bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tablet üzerinden indirilebilen çiftçi dostu bir karar destek uygulaması olan Toros Çiftçi, her tarla için hava koşullarını takip ederek üretim ve operasyon kararlarının zamanında ve doğru bir şekilde verilmesini sağlamaktadır. Toros Çiftçi’nin kullanıcı sayısı, 2018 yıl sonu itibarıyla, %30 artış ile toplam 8.469 olmuştur.

Toros Tarım, Türk tarımının geliştirmesi amacıyla bilgi birikimini paylaşarak, çiftçilerin bilinçlendirilmesine büyük önem atfetmektedir.

# Kurumsal Yönetim

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Galipoli Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza, Viem Voila Reklam Ajansı A.Ş. ‘de Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. Gigin, aynı zamanda ANG Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır.

Murat Gigin

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 KMD (Kategori Mağazacılığı Derneği), EDRA (European DIY - Retail Association) ve GHIN (Global Home Improvement Network) Yönetim Kurulu Üyesidir

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

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.

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

Murat Gigin

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 Yönetim Kurulu Üyesi, 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.

## Kurumsal Yönetim

Sinan K. Uzan

## Sinan K. Uzan Yönetim Kurulu Üyesi

Sinan K. Uzan

**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.

Sinan K. Uzan

İş hayatına Los Angeles Kaliforniya’da müzik yapımı ve internet stratejileri konularında faaliyet gösteren StarClub Interactive Networks’te 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.

Sinan K. Uzan

## Prof. Dr. Ahmet Çelik Kurtoğlu Yönetim Kurulu Üyesi

**1942** Ankara doğumlu A. Çelik Kurtoğlu, 1965 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nden mezun olmuş ve aynı üniversitede akademik kariyerine başlamıştır. Cambridge Üniversitesi’nden lisansüstü derecesi alan, Yale Üniversitesi’nde ise doktora sonrası çalışmalar yapan Kurtoğlu, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’ndeki İktisat Profesörlüğü görevinden 1995 yılında emekliliğe ayrılmış, 1997–2006 yılları arasında ise Galatasaray Üniversitesi’nde ders vermiştir.

Sinan K. Uzan

Bir dönem T.C. Dışişleri Bakanlığı’na uluslararası ekonomik ilişkiler konularında danışmanlık hizmeti veren Kurtoğlu, 1983–86 yılları arasında İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kalkınma Merkezi’nde araştırma yöneticisi olarak görev yapmıştır. Kurtoğlu, European Roundtable of Industrialists (ERT) adlı kurumda 1994 yılında Jak Kamhi’nin danışmanı olarak başladığı çalışmalarını daha sonra Bülent Eczacıbaşı’nın üyeliği döneminde de sürdürmüştür.

**1987** yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu’nun (DEİK) kuruluşunda görev alan Kurtoğlu, 1995 yılına kadar bu

Sinan K. Uzan

kurumun Direktörlüğünü üstlenmiştir. 1992 yılından itibaren Karadeniz Ekonomik İşbirliği İş Konseyleri Genel Sekreteri, daha sonra 2008 yılına kadar DEİK Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu üyesi olarak görev yapmıştır.

Sinan K. Uzan

**1995** yılında Global Menkul Değerler A.Ş.’de görev alan Kurtoğlu, 1999 yılında Kurdoğlu Danışmanlık A.Ş.’yi, 2003 yılında ise “iyi şirket” Danışmanlık A.Ş.’yi kurarak strateji, iş geliştirme ve finansman konularında danışmanlık hizmeti vermeye başlamıştır. Kurtoğlu, ayrıca 2000–2007 yılları arasında Mitsui Trading Company Türkiye’nin danışmanlığını yapmıştır.

Sinan K. Uzan

A. Çelik Kurtoğlu 2001 yılında, “şirket büyüme stratejileri, iş geliştirme ve finansman” konularında hizmet vermek üzere Kurdoğlu Danışmanlık A.Ş.’yi kurmuş daha sonra bu şirketin unvanı Çelik Kurtoğlu Danışmanlık A.Ş. olarak değişmiştir. Kurtoğlu, danışmanlık faaliyetini Çelik Kurtoğlu Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Simon-Kucher & Partners Strateji Danışmanlar Ltd. Şti. Müdürler Kurulu Başkanı olarak sürdürmektedir.

Sinan K. Uzan

A. Çelik Kurtoğlu, 2001 yılında TMSF bünyesine alınan 9 bankanın Yönetim Kurulu Üyesi olarak, 2002–2007 yılları arasında ise Tekfenbank Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. 2007–2008 döneminde TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığını üstlenen Kurtoğlu, Mayıs 2012’den bu yana Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Sinan K. Uzan

## Gülsüm Azeri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

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

Gülsüm Azeri

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 yılları arasında 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 Pirelli Otomobil Lastikleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Kaleseramik Çanak kale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır.

Gülsüm Azeri

**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

Gülsüm Azeri İstanbul Sanayi Odası (ISO) 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.

Gülsüm Azeri

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.

Gülsüm Azeri

Gülsüm Azeri 9 Ekim 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Ekonomi Politikaları Kurulu üyeliğine atanmıştır.

Gülsüm Azeri

Gülsüm Azeri, 29 Mart 2018 tarihinden bu yana Tekfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu’nda Bağımsız Üye olarak görev yapmaktadır.

Gülsüm Azeri

## Çiğdem Tüzün Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

**1954** Ankara doğumlu Çiğdem Tüzün, TED Ankara Koleji’nden 1971 yılında ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nden 1975 yılında mezun olmuş, ekonomi alanındaki lisansüstü çalışmasını da aynı fakültede tamamlamıştır.

Çiğdem Tüzün

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

Çiğdem Tüzün

Çiğdem Tüzün, 1988 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu’nda (DEİK) Direktör Yardımcısı olarak göreve

başlamış ve 1995–2006 yılları arasında aynı kuruluştta Direktör olarak görev yapmıştır. 2006 yılından beri dış ilişkiler konusunda danışmanlık ve yazarlık yapan Tüzün’ün kurumsal tarih alanında da çalışmaları bulunmaktadır.

Çiğdem Tüzün

Çiğdem Tüzün, 2014 yılından bu yana Tekfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu’nda Bağımsız Üye olarak görev yapmaktadır.

Çiğdem Tüzün

## Neriman Ülsever Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

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

Neriman Ülsever

Neriman Ülsever

Neriman Ülsever

Neriman Ülsever

Profesyonel iş 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.

Neriman Ülsever

**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 yılları arasında Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır.

Neriman Ülsever

**2011-2016** yılları 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. Neriman Ülsever, 23 Mart 2017 tarihinden bu yana Tekfen Holding A.Ş.’de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

## Kurumsal Yönetim

Zekeriya Yıldırım

## Zekeriya Yıldırım

## Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

**1944'te** doğumlu Zekeriya Yıldırım, Darüşşafaka Lisesi'nden 1962'de mezun olmuş ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden lisans, Vanderbilt Üniversitesi'nden (ABD) yüksek lisans derecelerini almıştır.

Zekeriya Yıldırım

Kariyerine maliye müfettiş muavini ve maliye müfettişi olarak Maliye Bakanlığı'nda başlayan Yıldırım, 1977'de göreve başladığı T.C. Merkez Bankası'nda uluslararası finans konusunda uzmanlaşmış ve ekonominin serbest rekabete ve dışa açılma sürecinde aktif rol almıştır.

Zekeriya Yıldırım

1987'de Başkan Vekili iken Merkez Bankası'ndaki görevinden ayrılmıştır.

Zekeriya Yıldırım

Bir dönem Doğu Grubu'nda Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ve İcra Komitesi Başkanlığı yapan, ayrıca Doğu Grubu'na bağlı şirketlerin ve diğer özel sektör kuruluşlarının yönetim kurullarında başkanlık ve üyelik görevlerinde bulunan Yıldırım, yerli ve yabancı kuruluşlara da danışmanlık yapmıştır. Zekeriya Yıldırım, halen önde gelen yerli ve uluslararası şirketlere 1998'den bu yana kurumsal finansman, yönetim ve strateji alanlarında danışmanlık veren Yıldırım Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanıdır.

Zekeriya Yıldırım

Ayrıca süs bitkileri üretiminde faaliyet gösteren Ada Plant A.Ş.'de ortaklığı bulunan Zekeriya Yıldırım, Ada Plant A.Ş. ile bankalara ve finans kuruluşlarına tapu işlemlerinde hizmet ve danışmanlık veren FU Gayrimenkul Yatırım Danışmanlık A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanıdır. 2008–2012 yıllarında FU A.Ş.'nin ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi olan Yıldırım, 2008–2010 yıllarında Doğan Holding'in Yönetim Kurulu Üyesi, 2012-2018 yıllarında ise Sabancı Holding'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

Zekeriya Yıldırım

DEİK bünyesinde 13 yıl boyunca Türk-Hollanda İş Konseyi Başkanlığını yürüten Zekeriya Yıldırım, 2007–2013 arasında Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanlığı, 2013-2017 yılları arasında ise Yüksek Danışma Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir. Ayrıca, TÜSIAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı Üyesi, Ayhan Şahenk Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi, Eğitim Gönüllüleri Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi ve Finans Dünyası Yayın Kurulu Başkanıdır.

Zekeriya Yıldırım

Zekeriya Yıldırım, 2013 yılından bu yana Tekfen Holding Yönetim Kurulu'nda Bağımsız Üye olarak görev yapmaktadır.

# Üst Yönetim Özgeçmişleri

## Osman Cengiz Birgili

## Tekfen Grup Şirketler Başkanı, CEO

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

Osman Cengiz Birgili

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde inşaat mühendisi olarak çalışmaya başlayan Birgili, çeşitli pozisyonlarda görev yaptıktan sonra 1998 yılında 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.

Osman Cengiz Birgili

11 Mayıs 2013 tarihi itibarıyle Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanlığı görevine getirilen Birgili, aynı zamanda Toros Tarım şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı ve HMB AG şirketinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmaktadır.

Osman Cengiz Birgili

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

Osman Cengiz Birgili

## Gürbüz Alp Kireç

## Tekfen Holding Başkan Yardımcısı, Taahhüt Grubu

Gürbüz Alp Kireç

**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.

Gürbüz Alp Kireç

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 görevlerini üstlenmiştir. 1998 yılında merkez ofiste Lojistik

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

Gürbüz Alp Kireç

## Kurumsal Yönetim

Kurulu Başkanlıkları ve Üyeliklerinde bulunmuştur.

Hakan Göral, Nisan 2016 tarihi itibariyle Toros Tarım Genel Müdürlüğü ve vekaleten Tarımsal Sanayi Grubundan sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

### Zeynep H. Akdilli Oral

#### Tekfen Holding Başkan Yardımcısı, Gayrimenkul Geliştirme Grubu

**1959** İstanbul doğumlu Zeynep H. Akdilli Oral, 1977 yılında Adapazarı Lisesi’ni, 1982 yılında ise İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nde lisans eğitimini bitirmiştir. 1983 yılında Çilingiroğlu Mühendislik ve Müşavirlik Ltd. Şti.’de Proje Mühendisi olarak çalışmaya başlayan Akdilli Oral, daha sonra Transklima İzzet NASİ’de Teklif Hazırlama ve Satış Mühendisliği yapmıştır. 1990 yılında Akmerkez Etiler Adi Ortaklığı’nda Şantiye Kontrol Mühendisi olarak göreve başlayan Akdilli Oral, Akmerkez’in yönetim şirketi Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetler A.Ş.’de 1994–2004 yılları arasında sırasıyla Genel Müdür Yardımcılığı ve Genel Müdürlük görevlerini üstlenmiş olup, 2004–2012 arasında ise Akmerkez GYO’nun Genel Müdürlüğünü yürütmüştür. Akdilli Oral, 2012–2016 yılları arasında SAF GYO A.Ş.’de Genel Müdür olarak görev almıştır.

Zeynep H. Akdilli Oral, Mayıs 2016 itibariyle Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş. ile Tekfen Gayrimenkul Yatırım A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Tekfen Holding’in Gayrimenkul Geliştirme Grubu’ndan sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

### Doç. Dr. Osman Reha Yolalan

#### Tekfen Holding Başkan Yardımcısı, Kurumsal İşler

**1961** İstanbul doğumlu Osman Reha Yolalan, 1984 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi 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. O yıldan bu yana, Tekfen Holding Kurumsal İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı görevini yürütmekte ve 2006 yılından bu yana da çeşitli Tekfen Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak da görev almaktadır. Ayrıca, 2016 Haziran ayı itibariyle de QNB Finansbank’ta Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

### Ahmet Okçular

#### Tekfen Holding Başkan Yardımcısı, Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar / Mali İşler (Vekaleten)

**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 ayrılana 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’nin Türkiye’de yatırım bankacılığı faaliyetleri alanındaki başarılarına katkıda bulunarak, çok sayıda önemli M&A ve halka arz projesine aracılık etmiştir. Okçular, ayrıca 2008–2010 yılları arasında HSBC Yatırım Menkul Değerler A.Ş.’nin İcracı Yönetim Kurulu Üyesi olarak aracılık faaliyetlerinin yönetimini üstlenmiştir.

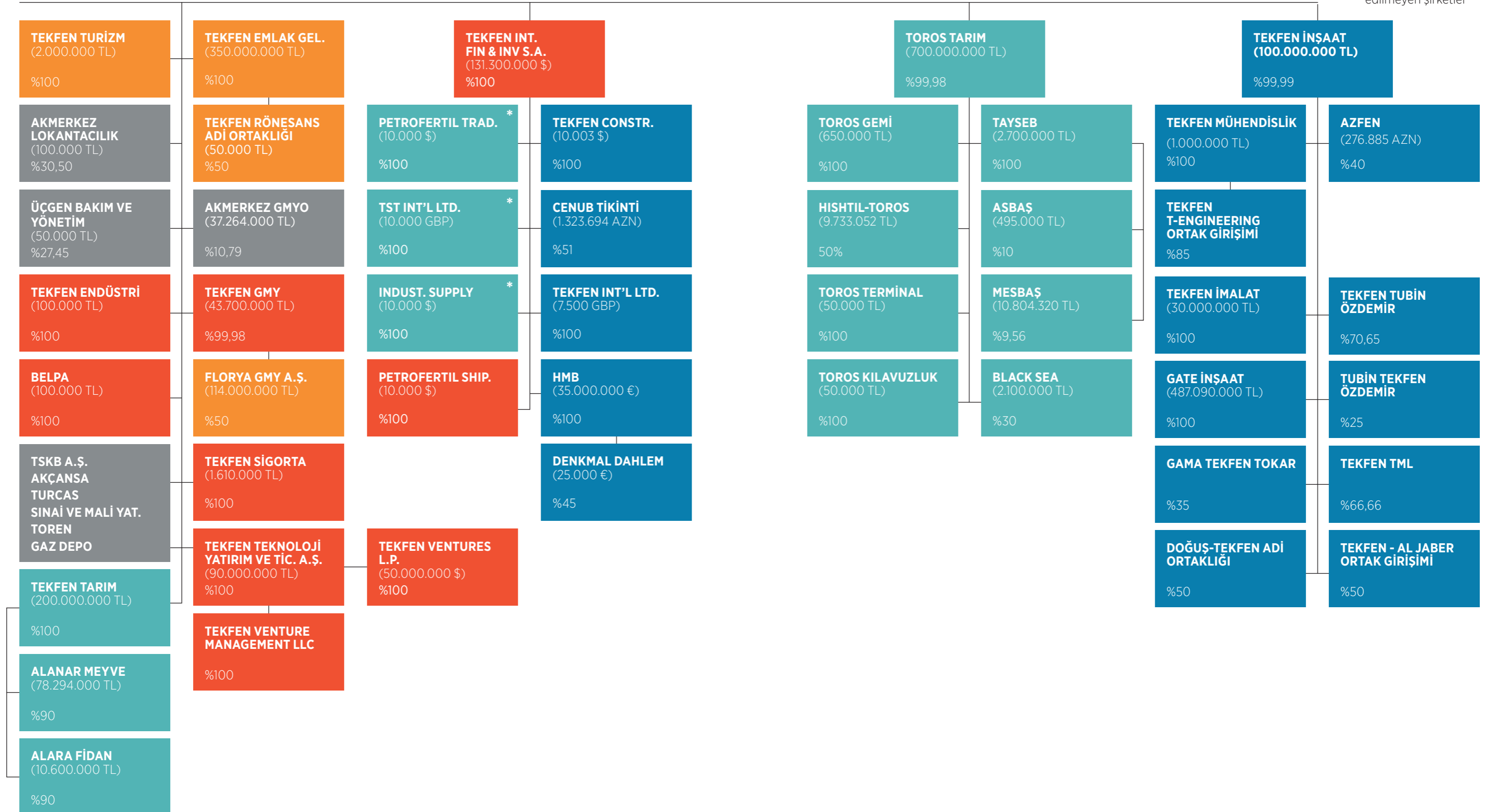
8 Nisan 2016 tarihinde Tekfen Holding’e Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Vekili olarak atanan Okçular, 2016 yılı itibariyle Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği görevini de yürütmektedir.

# Tekfen Grup Şirketleri

## Tekfen Holding

(370.000.000 TL)

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



\*Şirketler 29 Ocak 2019 tarihinde tasfiye olmuştur.



## Bölüm I

### Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Köklü değerlere ve güçlü kurumsal temellere sahip olan Tekfen Grubu, başarılı iş uygulamalarını devam ettirmek ve hem mevcut hissedarlarına hem de potansiyel yatırımcılara yönelik olarak Tekfen hisselerini cazip bir yatırım aracı haline getirmek için önemine inandığı kurumsal yönetim anlayışına sadakatle uymaktadır. Halka açıldığı 2007 yılından önce de yönetimi, ortakları, çalışanları ve ilişkide olduğu üçüncü şahıslarla ilişkilerini düzenleyen temel yönetim ilkelerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine kurmuş olan Tekfen Grubu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) kapsamında belirlenmiş olan "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni benimsemekte ve ve bu ilkelerin doğru bir şekilde uygulanması yönünde gerekli özeni göstermektedir. Bu çerçevede, ilgili Tebliğ uyarınca uygulanması zorunlu olan tüm ilkelere tam olarak uyulurken, zorunlu olmayan ilkelerin de büyük çoğunluğuna uyum sağlanmıştır. Uygulanması zorunlu olmayan ilkelerin büyük bölümü Tekfen'de yıllar içinde yerleşmiş olan ihtiyatlı yönetim felsefesi ile örtüşen hususlar olduğu için, bunlar da Grubumuz tarafından büyük ölçüde benimsenmiştir ve uygulanmaktadır. Tekfen olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin tümüne tam uyum amaçlanmakla birlikte, bu ilkelerin piyasanın mevcut koşulları ile Şirket yapısına uyumluluğu konusunda yaşanan sıkıntılar ve mevcut şirket yapısına entegre edilmesinde yaşanan bazı güçlükler nedeniyle henüz tam uyum sağlanamamıştır. Önümüzdeki dönemde tüm ilkelere uyum konusunda yapılabilecekler değerlendirilerek tam uyum için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Şirketimizin 2018 yılı dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ile Şirketimizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı Kurumsal Yönetim Bilgi Formu'na [www.kap.org.tr](http://www.kap.org.tr) adresinden 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 29 Mart 2018 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
Ali Nihat Gökyiğit	Üye
Doç. Dr. Ahmet İpekçi	Üye
Dr. Mehmet Ercan Kumcu	Üye
Sinan K. Uzan	Üye
Prof. Dr. Ahmet Çelik Kurtoglu	Üye
Gülsüm Azeri	Bağımsız Üye
Çiğdem Tüzün	Bağımsız Üye
Neriman Ülsever	Bağımsız Üye
Zekeriya Yıldırım	Bağımsız Üye

Yönetim Kurulumuzda dört bağımsız üye görev yapmakta olup, bağımsız üyelerden 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, 2018 yılında yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı sonrasında, Yönetim Kurulu üyelerimizden Sn. Murat Gigin Yönetim Kurulu Başkanı ve Sn. Cansevil Akçağlılar 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 2018 yılında, Tekfen Grup Şirketlerinde ve Tekfen Grubu dışındaki şirketlerde aldığı diğer görevlere ilişkin bilgiler bir sonraki sayfada yer almaktadır.

Mevcut durum itibariyle 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 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, üyelerden herhangi biri müzakere talebinde bulunmadıkça Yönetim Kurulu kararları, üyelerden birinin muayyen bir hususa dair yaptığı teklife diğerlerinin yazılı muvafakatleri alınmak suretiyle de verilebilir.

Yönetim Kurulu toplantılarının sekreteryası, 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	Tekfen Teknoloji Yatırım Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Alanar Meyve ve Gıda Üretim Paz. San. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Alara Fidan Üretim ve Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	Agromak Makine İmalat San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Başkan Vekili ANG Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ekozey Ekolojik ve Organik Tarım Gıda Hayvancılık ve Turizm Taşımacılık İth. İhr. İnş. San. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Galipoli Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. Şirket Müdürü İmbroz Tarım Hayvancılık Gıda San. Tur. ve Tic. Ltd. Şti. Şirket Müdürü Macahel Arıcılık Turizm Nakliyat ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Salda Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Viem Ticaret ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti. Şirket Müdürü Viem İletişim Yayıncılık Reklam Tur. Hizmetleri Yat. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Viem Voila Reklam Ajansı A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zen Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Ahmet İpekçi		Üçgen Bakım ve Yönetim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Mehmet Ercan Kumcu	Tekfen Sigorta ve Aracılık Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Tekfen Teknoloji Yatırım Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	
Zekeriya Yıldırım		Ada Plant A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi FU Gayrimenkul Yatırım Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Yıldırım Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Sinan K. Uzan	Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Tekfen Sigorta ve Aracılık Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Tekfen Ventures LLP Yönetim Kurulu Başkanı Tekfen Venture Management LLC Yönetim Kurulu Başkanı	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet Çelik Kurtoğlu		Çelik Kurtoğlu Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Simon-Kucher & Partners Strateji Danışmalar Ltd. Şti. Müdürler Kurulu Başkanı
Ali Nihat Gökyiğit		Ali Nihat Gökyiğit Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Gülsüm Azeri	Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	Pirelli Otomobil Lastikleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Kaleseramik Çanakale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

2018 yılında 9 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 72 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %95 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: 2.310.933 TL

İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 11.464,000 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: 4.000.340 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 yüklenilen görevler Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Komitelerin faaliyetlerine ilişkin genel prosedürlerin belirlendiği Görev ve Çalışma Esaslarına Şirketimizin internet sitesinden ulaşılabilmektedir.

Söz konusu komitelerden, Denetimden Sorumlu Komite ve Kurumsal Yönetim Komitesi en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere, Riskin Erken Saptanması Komitesi, iki ayda bir, Ücret Komitesi ise gündem ve ihtiyaca göre gerekli sıklıklarda toplanmaktadır.

### 3.1. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite üyeleri Yönetim Kurulumuzun bağımsız iki üyesinden oluşmakta olup, 2018 yılında Gülsüm Azeri Komite Başkanı ve Çiğdem Tüzün 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.

2018 yılında Denetimden Sorumlu Komite tarafından şirkette yürütülen iç denetim faaliyetleri ile ilgili olarak 6 adet toplantı gerçekleştirilmiş, toplantılarda iç denetim faaliyetleri ve bağımsız denetim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmıştır.

### 3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

2018 yılında Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Neriman Ülsever Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi A. Çelik Kurtoğlu ve Holding Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Direktörü Çağlar Gülveren Komite Üyesi olarak görev almışlardır.

## Kurumsal Yönetim

Kurumsal Yönetim Komitesi, Sermaye Piyasası mevzuatına ve bu düzenlemede yer alan esaslara uygun olarak Şirketin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve Yönetim Kurulu'na öneriler sunmakla görevlidir. Ayrıca, bu görevlere ilave olarak Aday Gösterme Komitesi'nin Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde yapılandırılmış olması sebebiyle bu komitenin görevleri de Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından icra edilmektedir.

### 3.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Faaliyet gösterilen alanla ilgili risklerin doğru bir şekilde izlenmesi ve bunların doğru şekilde yönetilmesi öteden beri Tekfen Holding'in ve tüm Tekfen Grup 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.

2018 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı görevini Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Zekeriya Yıldırım, 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.

Komite, yönetim kurulu üyelerimizden Murat Gigin, Neriman Ülsever ve Ahmet Çelik Kurtoglu 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 iç denetim faaliyetlerinin uluslararası standartlar ve grup içi yeknesak uygulamalar çerçevesince yürütülmesinden sorumludur. İç Denetim bölümleri, iç denetim faaliyetlerinin bağımsız ve tarafsız 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 iç 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, yıllık iç denetim planlarının hazırlanmasında ve 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 iç 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. 2018 yılı içerisinde İç Denetim Direktörlüğü tarafından Denetim Komitesine toplam 20 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	29.303.792,17	7,92
Ali Nihat Gökyiğit Yatırım Holding	33.613.879,45	9,08
Ali Nihat Gökyiğit Eğ. Sađl. Kült. San.	18.561.944,73	5,02
<b>Gökyiğit - Toplam</b>	<b>81.479.616,35</b>	<b>22,02</b>
Diğer	5.682.901,24	1,54
Halka Açık Kısım	174.804.065,49	47,24
<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 2018 tarihi itibariyle Libya tahkim davası dışında Grup aleyhine açılmış toplam 186.701 TL'lik (31 Aralık 2017: 138.468 TL) dava mevcuttur. Bu davalardan aleyhte seyri mümkün ve potansiyel kaynak çıkışı yüksek olasılıklı davalar için, avukatların görüşü alınarak, 12.803'lük (31 Aralık 2017: 17.873TL) 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'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

Tekfen TML J.V. yukarıda bahsedilen ek dilekçeleri vererek tahkim sürecini devam ettirecek, yine yukarıda belirtilen kesinleşen rakamlar için ise tenfiz sürecini başlatacaktır. ICC'nin vermiş olduğu karar kesin olup tarafların hukuken tahkim yeri olan İsviçre'de İsviçre Federal Mahkemesi nezdinde iptal davası açma hakları bulunmaktadır. Tekfen TML J.V., Libya Devletinin de zarardan sorumlu olması gerektiğini iddia ettiği için ICC Hakem Heyetinin kararında bu durumun aksini düzenleyen kısmının iptali için İsviçre Federal Mahkemesi'nde dava açmıştır.

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/Libya ile arasındaki sözleşmeye dayanan yargı yoludur. Bu davaya ek olarak devam etmekte olan ve Türkiye-Libya arasındaki Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması'na dayanan bir diğer tahkim davası da halen devam etmekte olup 2019 yılı Mayıs ayı içinde ICC nezdinde duruşmaları yapılacaktır.

### 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: 2018 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul toplantısı için böyle bir talep iletilmemiştir.

## Bölüm VI

### 2019 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 sıhrî 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 geroği 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.

Çiğdem Tüzün

## 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 sıhrî 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 ticarî 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

### 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 sıhrî 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 ticarî 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.

  
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;

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 sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığımı, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığımı ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığımı,

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.

  
Şevki Acuner

## 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 gelirlere 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:

f) Türk Ticaret Kanunu'nun 519. maddesinin 2. fıkrasının (c) bendi ile aynı maddenin 3. fıkrası hükmü Holding hakkında uygulanmaz.

g) Yasa hükmü ile ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça, Esas Sözleşme'de pay sahipleri için belirlenen birinci kâr payı, nakden ve/veya pay biçiminde dağıtılmadıkça, başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve kâr payı dağıtımında kurucu ve adi intifa senedi sahiplerine, Yönetim Kurulu üyelerine kâr payı dağıtılmasına karar verilemez.

h) Kâr payı dağıtım tarihi itibarıyla, mevcut payların tümüne, bunların ihraç ve iktisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır. Senelik kârın, ortaklara hangi tarihte ve ne şekilde dağıtılacağı Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine, Genel Kurul tarafından, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine ve Sermaye Piyasası Mevzuatı'na uygun olarak kararlaştırılır. Esas Sözleşme hükümlerine uygun olarak dağıtılan kâr geri alınamaz.

#### 2. Kâr payı ödemelerinin yeri ve zamanı hususunda Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine uyulur.

#### 3. Holding Esas Sözleşmesi'nin 28'inci maddesi çerçevesinde, Holding Genel Kurulu'nun ilgili yılla sınırlı olmak üzere Yönetim Kurulu'na yetki vermesi halinde kâr payı avansı dağıtılabilir. Bu konuda Sermaye Piyasası Mevzuatı'na uygun hareket edilir.

## Bölüm VIII

### Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

Değerli Hissedarlarımız,

Tekfen Holding A.Ş. Yönetim Kurulu olarak, 2018 yılının parlak mali sonuçlarını sizlerle paylaşmanın mutluluk ve gururunu yaşıyoruz. Ulusal ve uluslararası ekonomik koşulların ve gelişmelerin oldukça çetin olduğu bir dönemde bu başarılarla ulaşabilmek, elde edilen sonucu bir kat daha değerli kılmaktadır.

Özetle ifade etmek gerekirse, Tekfen Grubu, 2018 yılını konsolide bazda 12.147 milyon TL ciro ve 1.402 milyon TL net kâr ile tamamlamıştır. Gelirlerimizin en büyük kısmını oluşturan Taahhüt Grubumuz, hem ciro ve hem de kârlılık açısından tarihinin en yüksek seviyelerine ulaşmıştır. Tarımsal Sanayi Grubumuz, başta kurlardaki hızlı artış olmak üzere iç pazarda kâr marjının daralmasına yol açan olumsuz gelişmelere rağmen, gerçekleştirdiği rekor seviyede ihracat ve kur riskine karşı uyguladığı finansal risk yönetim

## Kurumsal Yönetim

yöntemlerinin de yardımıyla, oldukça başarılı mali sonuçlar elde etmiştir. Öte yandan, Gayrimenkul Grubumuz ise, faaliyet gösterdiği sektörün tamamını etkileyen olumsuz koşullar nedeniyle, 2018 yılını zararla kapatmıştır.

Son derece başarılı konsolide mali gerçekleştirmelerin yanı sıra, stratejik önem taşıyan çalışmalar da 2018 yılında devam etmiştir. Bu çerçevede, faaliyet yelpazemizi çeşitlendirmek konusunda daha önceki yıllarda Tekfen Ventures'ın kurulması ile atılan adımın ardından, 2018 yılı başlarında da tarımsal üretim alanında Türkiye'nin iki değerli şirketi olan Alanar Meyve ve Gıda Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. ile Alara Fidan Üretim ve Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. şirketlerinin %90 oranında çoğunluk hisseleri Tekfen Grubu tarafından satın alınmıştır. Uzun vadeli kârlılığımızı artırmak ve risklerimizi daha iyi yönetmek amacıyla faaliyetlerimizi mevcut işlerimizle bağlantılı olan ve olmayan yeni alanlarla genişletmek ve çeşitlendirmek konusunda yürüttüğümüz çalışmalarımız önümüzdeki dönemde de devam edecektir.

Mali alanda elde edilen başarılar ve stratejik alanda yapılan çalışmalar, yatırımcılarımız tarafından da teveccüh ile karşılanmıştır. Bunun bir göstergesi olarak, 2018 yılında Borsa İstanbul Hisse Senetleri Piyasası'ndaki genel fiyat trendini yansıtan BIST-100 endeksi ciddi şekilde gerilerken, Tekfen Holding hissesi önemli oranda yükseliş kaydetmiştir.

2018 yılına ilişkin olarak mutluluk duyduğumuz bir başka husus da, Tekfen Grubu'nun yarattığı istihdamda artış sağlamış olmasıdır. Özellikle zorlu ekonomik koşullar altında bunu başarabilmiş olmak bizi ayrıca gururlandırmaktadır.

Yönetim Kurulu olarak, Tekfen Grubu'nun başarılarını 2019 yılında da sürdürmesini ve hatta ileriye taşımasını diliyoruz. Bu çerçevede, başta siz kıymetli hissedarlarımız olmak üzere yöneticilerimize, çalışanlarımıza, müşterilerimize ve tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımla,

Murat Gigin - Yönetim Kurulu Başkanı

## Bölüm IX

### Kâr Dağıtım Teklifi

2018 yılında, SPK mevzuatı ve standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç 1.403.061.000 TL (yasal kayıtlara göre 775.631.872,35 TL) net dönem kârı hasıl olmuştur.

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

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 Sayılı Tebliği hükümleri çerçevesinde hesaplanan Birinci Temettü Matrahı 1.405.080.244 TL üzerinden Ana Sözleşmemizin 27'inci maddesinde belirlenen minimum %30 dağıtım oranı şartını sağlayacak şekilde 421.526.200 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 29.446.044 TL ayrılmasını,

2018 yılı net dönem kârının bu şekilde tanzimi sonrasında, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları hükümlerine göre oluşan ve yukarıdaki dağıtım sonrasında kalan 324.659.628,35 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 2 Nisan 2019 olarak belirlenmesini,

Genel Kurulumuzun onayına sunmaktayız.

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