



TEKFEN HOLDİNG

# 2022

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



# İçindekiler Tablosu

Rapor Hakkında.....	3
<b>1. “GELECEĞİN TEMELİNDE” .....</b>	<b>5</b>
Niçin “Geleceğin Temelinde”? .....	5
Yönetim Kurulu Başkanı’nın Mesajı .....	6
Grup Şirketler Başkanı’nın Mesajı .....	8
Tekfen Holding Hakkında .....	11
Tekfen Holding’in Sürdürülebilirlik Adımları.....	18
2022’de Öne Çıkanlar .....	20
Sürdürülebilirlik Vizyonu.....	21
Mega Trendler.....	22
Küresel Gündeme Katkı .....	22
Yatırımcı Bakış Açısı .....	23
Öncelikli Konular (Önceliklendirme Matrisi).....	24
Önceliklendirme Analizi .....	24
Tekfen Öncelikleri.....	24
Paydaş Öncelikleri.....	25
Öncelikli Konular.....	25
Sürdürülebilirlik Yönetimi .....	26
Sürdürülebilirlik Komitesi ve Çalışma Grupları .....	27
Çalışma Konuları.....	28
<b>2. OPERASYONEL KÖKLER .....</b>	<b>29</b>
Ekonomik Performans .....	29
Temel Finansal Göstergeler.....	31
Kurumsal Yönetim .....	34
Yönetim Kurulu’nda Çeşitlilik.....	35
Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler .....	35
Risk Yönetimi.....	37
İç Denetim .....	40
İş Etiği ve Uyum .....	41
İlkelere Uyum.....	41
Eğitimler.....	42
<b>3. STRATEJİK ALANLAR .....</b>	<b>43</b>
İklim Krizi .....	43

Net Sıfır Ekonomi.....	43
Yönetim Yapısı .....	44
İklim Riskleri ve Fırsatları.....	45
İklim Hedefleri ve Göstergeleri .....	49
<b>Doğal Kaynak Kullanımı ve Atık Yönetimi .....</b>	<b>53</b>
Su Yönetimi.....	54
Atık Yönetimi.....	56
Biyçeşitlilik .....	59
<b>İnovasyon.....</b>	<b>59</b>
Ar-Ge Çalışmaları.....	<b>60</b>
Dijitalleşme.....	<b>67</b>
Operasyonel Verimlilik .....	68
Siber Güvenlik .....	69
<b>Çalışanlar ve Toplum .....</b>	<b>70</b>
Yetenek Yönetimi.....	<b>72</b>
Performans Yönetimi .....	<b>72</b>
Yetenek Modeli Yenileme.....	73
Örgütsel Çeviklik ve Hibrit Çalışma.....	73
Gelişim Programları .....	74
Çalışanlarla İletişim.....	76
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG).....	76
İSG Eğitimleri.....	80
Toplumsal Yatırımlar.....	<b>81</b>
<b>4. EKLER .....</b>	<b>86</b>
Paydaşlarla İletişim Yöntemleri.....	86
Performans Göstergeleri.....	87
Çevresel Performans Göstergeleri .....	<b>87</b>
Sosyal Performans Göstergeleri.....	<b>92</b>
İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri.....	95
Ekonomik Göstergeler .....	<b>95</b>
Ödüller ve Başarılar.....	96
GRI İçerik İndeksi.....	97

# RAPOR HAKKINDA

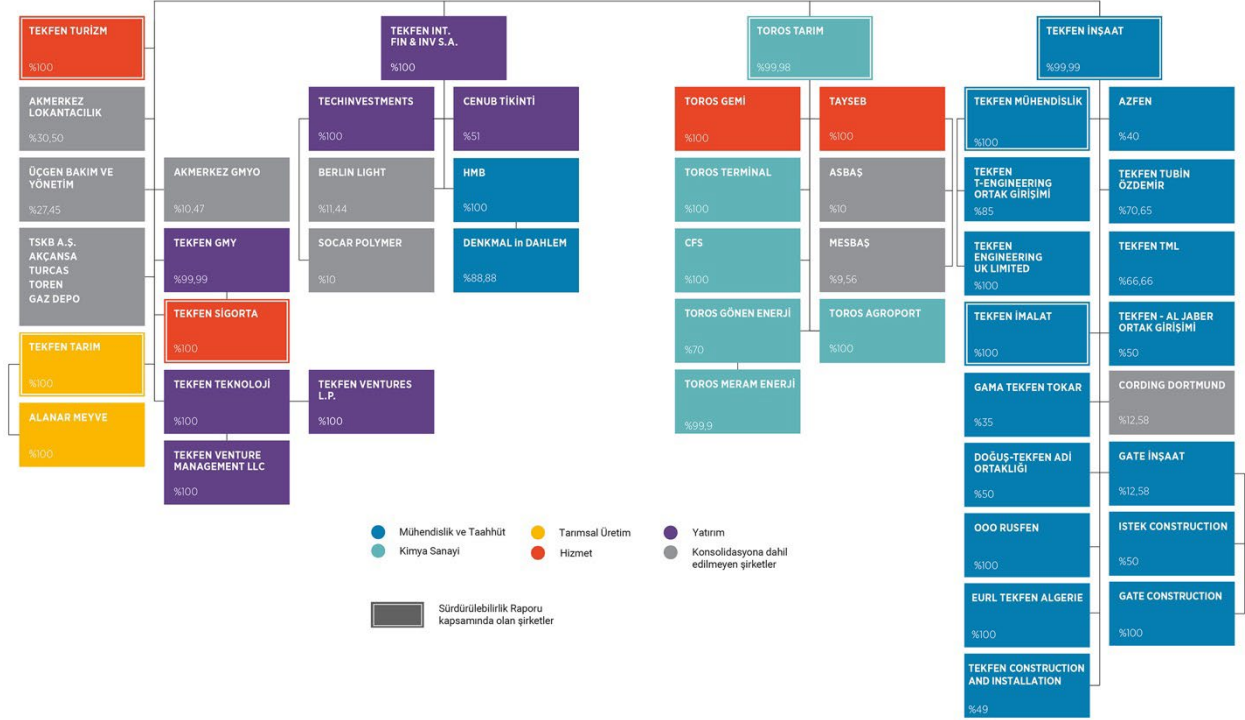
Tekfen Holding A.Ş.'nin (Tekfen) her yıl yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporu'nun beşincisi olan bu raporda Tekfen'in "Geleceğin Temelinde" vizyonu, sürdürülebilirlik öncelikleri, hedefleri ve performansı paylaşılmaktadır.

Bu rapor, 1 Ocak-31 Aralık 2022 dönemi için GRI Standartlarına uyumlu olarak hazırlanmıştır. Rapor, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) kapsamındaki ilerlemeleri de içermektedir.

Tekfen Holding, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri'nin tamamını benimsemekte olup, Sürdürülebilirlik İlkeleri kapsamında uyulan ve kısmi uyum sağlanan ilkelerle ilgili bilgilere Faaliyet Raporu'nda yer vermektedir.

Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne tam uyumu hedefleyen Tekfen Holding, bu rapor ile Sürdürülebilirlik İlkeleri doğrultusunda ayrıntılı yaklaşım ve performansını da raporlamaktadır.

# KAPSAM



1 Ocak-31 Aralık 2022 tarihlerini kapsayan raporda Tekfen Holding; Mühendislik ve Taahhüt Grubu (Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat); Kimya Sanayi Grubu (Toros Tarım); Tarımsal Üretim Grubu (Tekfen Tarım) ve Hizmet Grubu (Tekfen Sigorta, Tekfen Turizm) verileri yer almaktadır.\* Yatırım Grubu (Tekfen Ventures) verileri rapora dahil edilmemiş, iyi uygulamalarına yer verilmiştir.

Raporda yer alan İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) verileri, NACE koduna göre tehlikeli ve çok tehlikeli olarak nitelendirilen şirketlere bağlı proje, iş yeri ve tesisleri kapsamaktadır. İSG verilerinin tamamına alt yükleniciler de dahildir. Tekfen ve alt yüklenici çalışanlarına ayırım gözetilmeksizin aynı kurallar uygulanmakta ve aynı İSG imkânları sunulmakta, performans göstergeleri de tüm çalışanlar için birlikte raporlanmaktadır. Çevre verilerinin tamamı, operasyonel olarak kontrol edilen şirketlere bağlı proje, iş yeri ve tesisleri kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik Raporu'yla ilgili görüş ve önerilerinizi [surdurulebilirlik@tekfен.com.tr](mailto:surdurulebilirlik@tekfен.com.tr) adresine iletebilirsiniz.

\* Bu şirketler Tekfen Holding konsolide cirosunun yaklaşık %88'ini oluşturmaktadır.

# 1. GELECEĞİN TEMELİNDE

---

## Niçin “Geleceğin Temelinde”?

**Tekfen Grubu olarak 67 yıldır yarattığımız değer ve istihdamla Türkiye ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biriyiz. Tüm faaliyet alanlarımızda “En iyi bildiğin işi en iyi şekilde yap” düsturuyla ilk günden bu yana mükemmellik arayışı içinde hareket ediyor, “Gelecek onu inşa edenlerindir” mottosu ile de iş yapma kültürümüzü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturarak faaliyetlerimizi sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiriyoruz.**

Ana iş kollarımız olan taahhüt ve tarımın her ikisi de “geleceğin temelini” oluşturan alanlar. Mühendislik ve Taahhüt Grubu olarak inşa ettiğimiz otoyol ve boru hatları gibi altyapı projeleri; rafineri ve terminaller gibi endüstriyel tesisler; stadyum ve yüksek yapılar gibi üstyapı projeleriyle ülkelerin kalkınmasına yardımcı oluyor, toplumların yaşamsal ihtiyaçlarına cevap veren ve hayat standartlarını yükselten tesis ve projelere imza atıyoruz.

Tarımda nitelikli üretimin temeli olan kaliteli ve hastalıksız tohum ve fidanlarla çiftçilerimize kaliteli girdi sağlıyor, gıda güvenliğinin en temel unsurlarından biri olan bitki besin maddesi üretimimizle çiftçilere bereket sunuyoruz. Meyve bahçelerimizle tarımsal üretime destek verirken, dünyanın birçok ülkesindeki sofralara taptaze meyve temin ediyoruz.

Gayrimenkul faaliyetlerimiz kapsamında inşa ettiğimiz binalar, on binlerce insana güvenli, konforlu ve çevre dostu yaşam ve çalışma alanları sunuyor.

Tekfen Vakfı ile, daha parlak bir gelecek için, başarılı gençlerimize burs veriyor, kültür ve sanat odaklı girişimlerimizle toplum hayatına değer katıyoruz.

Faaliyetlerimiz, uygulamalarımız, önceliklerimiz ve hedeflerimizle daha aydınlık, daha müreffeh ve daha sürdürülebilir bir geleceğin temelini inşa etmek için çalışıyoruz.

Tüm faaliyetlerimizde insan hayatını en temel öncelik kabul ediyor, çevresel etkimizi en aza indirmeye çalışıyoruz. Kaynaklarımızı en verimli şekilde kullanmak için sürekli araştırıyor, kendimizi geliştiriyor ve yatırımlar yapıyoruz. Dünyayı hızla dönüştüren iklim krizi, nüfus artışı, demografik ve sosyal değişim, kentleşme ve teknolojik gelişmeler gibi mega trendleri yakından takip ediyoruz. Dijital dönüşüm ve inovasyonu işlerimize entegre etmenin yanı sıra faaliyetlerimizi yeni teknolojilerle besleyecek girişimlere kaynak ayırıyoruz. İş sağlığı

ve güvenliği alanındaki uygulamalarımız ve performansımızla sektörlerimize örnek teşkil etmekten gurur duyuyoruz.

Tarihsel köklerimizle toplumların refah ve gelişmişliğine hizmet eden bir Grup olarak, sürdürülebilir geleceğin temelinde yer almayı da öncelikli bir sorumluluk olarak kabul ediyoruz. Çıktığımız sürdürülebilirlik yolculuğunun ana temasını oluşturan “Geleceğin Temelinde” vizyonu, işte bu sorumluluğumuzun en yalın ifadesi!

## 1. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

Dünyamız, henüz Covid-19 pandemisinin yaralarını saramadan kendini bir başka sorunlar sarmalının içinde buldu. Son yıllara damgasını vuran belirsizlik, 2022'nin ilk aylarında baş gösteren Rusya-Ukrayna Savaşı nedeniyle bir kez daha dünyanın gündemine oturdu. Rusya-Ukrayna Savaşı, ekonomi üzerindeki etkilerinin yanı sıra, her iki ülkenin de arpa, buğday ve mısır gibi temel gıda maddelerinin küresel çapta tedarikçisi olmaları nedeniyle gıda güvenliği endişelerinin de artmasına sebep oldu. İklim değişikliğinin de etkisiyle dünyada akut gıda güvensizliği yaşayan insan sayısı 2019'da 135 milyondan 2022'de 345 milyona yükseldi.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından yayımlanan 2022 Sürdürülebilirlik ve İnsani Gelişme Raporu, dünyada hızla değişen jeopolitik düzenin, çatışmaların, artan yoksulluk, güvensizlik ve kronikleşen çok katmanlı belirsizliğin yol açtığı endişeleri öne çıkartırken, iklim krizi ve bozulan ekolojik dengenin geleceğimiz adına yarattığı risklere bir kez daha dikkat çekiyor. Küresel çapta 2022 yılında meydana gelen iklim felaketlerinin yol açtığı ekonomik kayıpların 270 milyar dolar civarında olduğu tahmin ediliyor.

Bu olumsuz tabloyu gidermek, iklim değişikliğiyle mücadelenin küresel çapta hız kazanmasına bağlı. 1,5°C hedefine ulaşmak için, dünyanın yıllık CO2 emisyonlarını 2030'a kadar %48 azaltması ve 2050 yılında net sıfıra ulaşması, metan emisyonlarını da 2030'a kadar üçte bir oranında azaltması ve 2050'ye kadar neredeyse yarıya indirmesi gerekiyor. Oysa tüm uyarılara rağmen emisyonlar her sektörde yükselmeye devam ediyor.

İklim değişikliğini durdurmak için çözümler geliştirilmesinde iş dünyasına önemli görev düşüyor. Düşük karbonlu ekonomiye giden yolda, eylem ve yatırımlar için tüm paydaşlar arasında diyalog ve küresel iş birliğine dayalı, net ve tutarlı bir iklim politikası oluşturmak kaçınılmaz bir zorunluluk.

Tekfen olarak, Karbon Net Sıfır Yol Haritası çalışmalarımızı, hem Grubumuzun hem de dünyamızın geleceği adına bir zorunluluk olarak görüyoruz. Bu yöndeki çabalarımız sayesinde, 2022 yılında, CDP'nin İklim Değişikliği Programı'nda "B" bandında değerlendirilerek, Türkiye'deki 53 şirketten biri olduk. Su Güvenliği Programı'nda ise "A" derecelendirme notumuzla dünyada 2.437 şirket arasında 103. sırada yer aldık.

Karbonsuzlaşma hedefine uygun olarak, Grup Şirketlerimizin tüm iş süreçlerini iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı uyum kabiliyetini artıracak şekilde gözden geçiriyoruz. AB Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenlemesi ve Emisyon Ticaret Sistemi gibi düzenlemelere uygun yol haritalarımızı hazırlıyor ve bunun gerekliliklerine uygun somut adımlar atıyoruz. Grup Şirketlerimiz arasında özellikle emisyon yoğun bir sektörde faaliyet gösteren Toros Tarım'da yürütülen farklı projeler ve Ar-Ge çalışmaları yoluyla gerek ürün gerekse üretim süreci tarafında iyileştirmeler sağlıyoruz. Günümüzde hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak kadar, sürdürülebilir bir geleceği destekleyecek iş modellerini şirket kültürünün bir parçası haline getirmeyi de, Tekfen Grup Şirketlerinin başarısı için aynı zamanda bir fırsat olarak görüyoruz.

2023 yılının Şubat ayında ülkemizde meydana gelen deprem felaketine de özel bir parantez açmak isterim. Tekfen olarak, yoğun şekilde faaliyet gösterdiğimiz bir bölgede meydana gelen depremden etkilenen milyonlarca vatandaşımıza el uzatmak ve depremin açtığı yaraları sarmak üzere ilk andan itibaren tüm imkânlarımızı seferber ettik. Bölgedeki fabrika ve tesislerimizde bulunan iş makineleri, çeşitli araç gereç, jeneratör ve taşıma araçlarımızı AFAD ile koordineli bir şekilde en kısa sürede ihtiyaç duyulan noktalara yönlendirdik. Birçok arkadaşımız, bizzat arama kurtarma faaliyetlerine katıldı; uzak bölgelerdeki çalışanlarımız da depremedelerin acil ihtiyaçlarına yönelik bir yardım seferberliği başlattı. Tüm mesai arkadaşlarıma, ülkemizin en çok yardımlaşmaya ihtiyaç duyduğu bu dönemde gösterdikleri çaba ve fedakârlıklar için en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Tekfen'in 2022 Sürdürülebilirlik Raporu, geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da tamamen dijital ortamda hazırlandı. Bu raporda yer alan tüm proje ve uygulamalar, Tekfen olarak kurulduğumuz günden bu yana bize rehberlik eden değerler ve sorumluluk duygusu doğrultusunda, daha iyi ve sürdürülebilir bir dünya için yaptığımız çalışma ve attığımız adımları özetliyor. Bu yolculukta bize eşlik eden ve bizlerden desteğini esirgemeyen tüm paydaş ve hissedarlarımıza her zaman olduğu gibi teşekkürü bir borç biliriz.

Saygılarımla,

**Zekeriya Yıldırım**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**



## 2. Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

Dünyanın önce pandemi ve ardından Rusya-Ukrayna Savaşı'nın yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle bir türbülansın geçtiği günümüzde, ekonomik ve siyasi gündem kadar sürdürülebilirlik gündemi de önceliğini koruyor. Bu dönemde ortaya çıkan yüksek enflasyon, tedarik zincirlerindeki bozulmalar, enerji darboğazı, küresel ticarete yavaşlama ve durgunluk gibi küresel sorunlara ek olarak son yıllarda giderek artan aşırı iklim olayları da dünyamızı tehdit ediyor. Her yıl yüz milyonlarca kişiyi etkileyen, can kayıplarına ve büyük ekonomik zararlara yol açan çoğu iklim kaynaklı afetler, yoksulluk, sosyal adaletsizlik, su ve gıda krizi, bulaşıcı hastalıklar, mülteci sorunu ve çatışmaların artması gibi kitleleri etkileyen birçok sorunu da beraberinde getiriyor.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2023 Küresel Risk Raporu'nda da bu gibi sorunlar öne çıkıyor. Raporda bir kez daha uyarıldığı gibi, insanlık olarak iklim değişikliğinin hafifletilmesi ve iklim adaptasyonu konusunda daha etkin bir şekilde iş birliği yapmaya başlamadığımız takdirde, durum önümüzdeki 10 yıl boyunca sürekli kötüleşmeye devam edecek. İklim değişikliğinin azaltılmaması ve buna uyum sağlanamaması (emisyon, su tüketimi, kirlilik, plastik vb. azaltım konularında başarısızlık), doğal afetler, biyolojik çeşitlilik kaybı ve çevresel kötüleşme, en önemli 10 riskten beşini temsil ediyor. Biyoçeşitlilik kaybı ise önümüzdeki 10 yılda en hızlı kötüleşen küresel risklerden biri olarak görülüyor.

Tekfen Holding olarak, ana iş kollarımızın ekonomik ve siyasi konjonktürün yanı sıra iklimsel olaylar gibi kontrolümüz dışındaki faktörlerden etkilenmesi bizim de risklerimizin artmasına yol açıyor. Ayrıca dünyadaki mega yönelimler, bizi faaliyetlerimizi sürekli gözden geçirmeye ve yeni şartlara uyum sağlayacak çevik adımlar atmaya yöneltiyor. İki ana sektörümüz olan taahhüt ve tarımsal sanayi alanında yaşanan değişimleri yakından takip ederek hem mevcut işlerimizin sürdürülebilir bir şekilde devamlılığını sağlıyor hem de yenilenebilir enerji başta olmak üzere sürdürülebilir alanlardaki yeni yatırım fırsatlarını değerlendiriyoruz.

Grubumuzun sürdürülebilirlik stratejisinin çatısını oluşturan "Geleceğin Temelinde" teması, yürüttüğümüz faaliyetlerin insan yaşamına olumlu etkilerini ve refaha ulaşmasındaki etkisini temsil ediyor. Ancak toplumların refaha ulaşmasında bu olumlu etkiyi yaparken, ekolojik sistem üzerindeki etkilerimizi de en aza indirmemiz bir zorunluluk. Grup Şirketlerimizin tüm faaliyetlerinin karbonsuzlaşma hedefine uygun hale getirilmesi amacıyla yürüttüğümüz çalışmalara 2021 yılında oluşturduğumuz "Tekfen Net Sıfır Yol Haritası" rehberlik ediyor. 2050 yılında net sıfır emisiyona ulaşma hedefiyle başlattığımız çalışmalara 2022 yılında hız verdik. Bu konu, özellikle "Sınırdaki Karbon

Düzenlemesi”nden etkilenen sektörler arasında yer alan Toros Tarım’ın geleceği adına büyük önem taşıyor. Toros Tarım’ın tüm tesis ve tüm faaliyetlerinde karbon emisyonunu azaltacak önlem ve yatırımları hayata geçiriyoruz. Şirketin en büyük salım kaynağı olan Mersin İşletmesi’ndeki Nitrik Asit Üretim Tesisi’ne kurmakta olduğumuz yeni filtreleme sistemi sayesinde, iklim değişikliği açısından önemli rol oynayan N2O (nitroz oksit) emisyonlarını %80-85 seviyesinde azaltmamız mümkün olacak.

Net sıfır emisyonlu bir ekonomi için ulaşım sektöründeki emisyonları azaltmak da hayati öneme sahip. Sürdürülebilir biyoyakıtlar, düşük emisyonlu hidrojen ve türevleri, kara, deniz ve hava taşımacılığından kaynaklanan karbon emisyonlarının azaltılmasında öne çıkan yakıt alternatiflerini oluşturuyor. Tekfen Mühendislik’in de ortakları arasında yer aldığı, Avrupa Komisyonu’nun Horizon Europe programı kapsamında desteklenen ESCALATE projesi, ağır yük taşıtlarında hidrojen yakıtı ile sıfır emisyon değerine ulaşılmasını hedefliyor. Projedeki mobil hidrojen dolun istasyonunun projelendirilmesi, kurulması, işletilmesi ve hidrojen dolun standardının hazırlanması görevleri Tekfen Mühendislik tarafından gerçekleştiriliyor. Ayrıca, İtalyan Barilla’nın, üretimdeki karbon ayak izini azaltmak için 7 ülkeden 11 firmanın iş birliğiyle başlattığı AB destekli HiFlex Projesi’ndeki güneş sahasının tüm mühendislik çalışmaları da Tekfen Mühendislik tarafından yürütülüyor.

Grubumuz, sürdürülebilirliğin önemli bir bileşeni olan yeni teknolojiler ve inovasyon alanında da yatırım ve çalışmalarına geçtiğimiz yıl da kesintisiz bir şekilde devam etti. Toros Tarım ve Tekfen Tarım bünyesinde faaliyet gösteren Ar-Ge Merkezlerimiz, hem gübre hem de tohum ve fide alanında yaptıkları çalışmalarla sürdürülebilir tarıma destek vermeyi sürdürdü. Tekfen Ventures, 2022 yılında, bazı kritik hastalıkların tedavi süreçlerinde hücre ve gen terapisini kullanmayı amaçlayan yeni biyoteknoloji girişimi Laverock ile portföyünü çeşitlendirdi. Yine yıl içinde, Tekfen Ventures’ın temassız tünel açma teknolojisi geliştiren yatırımı Petra şirketi ile Tekfen Taahhüt Grubu arasında oluşan iş birliği, inovatif çözüm ve teknolojilerin faaliyet alanlarımıza ne gibi açılımlar sağlayabileceğini açık bir şekilde gösterdi. Tekfen Ventures’ın diğer yatırımlarından Phospolutions ile Toros Tarım arasında yürütülen saha deneme çalışmaları ve Tropic Biosciences ile Agripark Ar-Ge Merkezimiz arasındaki muz fidanlarına yönelik iş birliği de verimli bir şekilde devam ediyor. Grubumuz, Tekfen Ventures yoluyla, bu gibi değer yaratan sinerjileri başka alanlarda da geliştirmeyi hedefliyor.

Sürdürülebilir bir toplum ve yerel kalkınma için, kadının çalışma hayatına aktif katılımını destekliyoruz. Tarımda eğitimli ve bilinçli kadın çiftçi nüfusunun artışını sağlayarak, kadının sosyal ve ekonomik açıdan güçlendirilmesini amaçlayan “Kadın Çiftçi Kredisi” projesini bu açıdan değerli bir girişim olarak görüyoruz. Tekfen Vakfı, Toros Tarım ve Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) tarafından hayata geçirilen proje, tarımda çalışma isteği olup kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın girişimcilerin iş sahibi olmalarını teşvik ediyor. Bu kapsamda kadın çiftçilere mikro kredi yoluyla maddi destek

sağlanırken, Toros Tarım da kadın çiftçilerin eğitilmesinde saha uygulama ortağı olarak önemli bir rol üstleniyor. Projenin ilk yılında yapılan sosyal etki analizinde, Kadın Çiftçi Kredisi'ne yapılan her 1 TL'lik yatırım 6,60 TL değerinde sosyal fayda yarattığını gördük. Bu değerli projemizin, Sürdürülebilir İş Ödülleri 2022'nin "İş birliği: STK-Kurum" kategorisinde tek finalist olarak ödüle layık görülmesini de mutlulukla karşıladık.

Kaynakların verimli kullanılması, sürdürülebilir bir geleceğin en önemli yapı taşlarından birini oluşturuyor. Tekfen olarak, her alanda kaynak tüketimini azaltırken verimliliği artırmak amacıyla iş süreçlerimizi sürekli gözden geçiriyoruz. Net sıfır hedefine ulaşmak için Kapsam 1 ve Kapsam 2 yatırımları ile dijital dönüşüm, müşteri deneyimi ve Ar-Ge çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Dijital dönüşüm ve inovasyonu iş süreçlerimize entegre ederken, faaliyetlerimizi yeni teknolojilerle besleyecek girişimlere de kaynak ayırıyoruz. Yeni beş yıllık stratejik planımıza göre karbonsuzlaştırma, yeşil enerji, yeşil hidrojen, yeşil amonyak ve karbon yakalama, stoklama ve kullanma konuları Grubumuzun üçüncü büyüme aksını oluşturacak. Bu alanda faaliyet göstermek üzere kuracağımız "Tekfen Yenilenebilir Enerji Çözümleri Şirketi" yoluyla, çeşitli iş birliği fırsatlarını da iş modelimize dahil etmeyi planlıyoruz.

Tekfen olarak, daha yaşanır bir dünya ve daha iyi bir gelecek adına çıktığımız bu yolda kararlı bir şekilde ilerlemeyi sürdüreceğiz. Hedeflerimize ulaşmak için paydaşlarımızın vereceği destek, her zaman olduğu gibi en önemli gücümüz ve motivasyon kaynağımız olacak.

Saygılarımla,

**Hakan Göral**  
**Grup Şirketler Başkanı**

### **3. Tekfen Holding Hakkında**

Temelleri 1956 yılında üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, yarattığı değer ve istihdamla Türk ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biridir. BIST 30 ve Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında borsada işlem görmekte olan Tekfen Holding, faaliyetlerini Mühendislik ve Taahhüt, Kimya, Tarımsal Üretim, Hizmet ve Yatırım olmak üzere beş ana başlık altında toplanan ve her biri kendi sektöründe isim sahibi 38 şirket ve 13 iştirakle sürdürmektedir. Temsil ettiği değerler ve yüksek bilinirlik oranıyla Türkiye'nin en saygın markalarından biri olan Tekfen Holding, iş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde

oluşturmakta ve faaliyetlerini sürdürülebilir krlılık odaklı büyüme prensibi doğrultusunda devam ettirmektedir.

- 4.866 alışan
- 5.152 tedarikçi
- 7.787 müşteri
- 73 milyon TL Ar-Ge bütçesi

## **Mühendislik ve Taahhüt Grubu**

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, 7 bine yakın çalışanı ve bugüne kadar üstlendiği 2.200' aşkın projesiyle Türk müteahhitlik sektörünün lokomotif markalarından ve dünya çapındaki başarılı temsilcilerinden biridir. Projelerinin önemli bir bölümünü yurt dışında gerçekleştiren Grup, farklı sektörlerde sahip olduğu deneyim ve yetkinliğin yanı sıra global kalite standartlarına tavizsiz bağlılığı, sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı ve sözüne sadakati temel alan iş modeli ile dünyanın önde gelen işverenlerinin tercih ettiği bir çözüm ortağıdır.

Geniş bir yelpazede büyük bir deneyime sahip olan Grup, boru hatları, petrol ve gaz terminalleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz petrol platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, petrokimya tesisleri, otoyol ve metro projeleri, spor kompleksleri, üst ve altyapı projeleri gibi alanların çoğunda müşterilerine EPC (Engineering, Procurement, Construction - Mühendislik, Tedarik, İnaşaat) ve Design & Build (Tasarla ve İnaş Et) bazında anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.

- 3.751 alışan
- 729 tedarikçi
- 59 müşteri

## **Tekfen İnaşaat ve Tesisat A.ř.**

Grubun lokomotif şirketi olan Tekfen İnaşaat, 67 yıllık geçmişiyle Türkiye'nin en köklü müteahhitlik şirketlerinden biri, dünyada da geniş deneyimi, değerleri ve yetkinlikleriyle aranan bir iş ortağıdır.

## **Tekfen Mühendislik A.ř.**

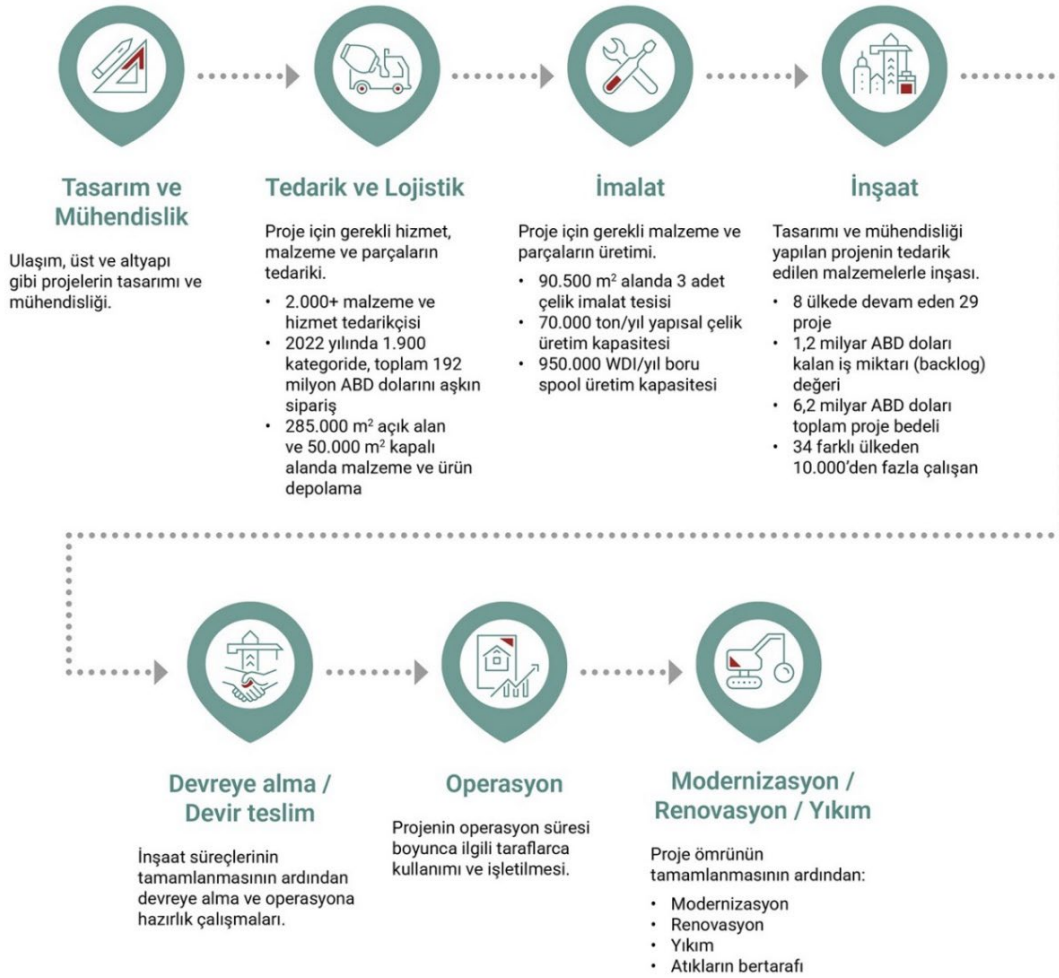
Grup içi ve grup dışı projelerde mühendislik tasarımı, satın alma ve proje yönetimi hizmetlerini veren Tekfen Mühendislik, 450 kişiden oluşan güçlü kadrosuyla Türkiye'nin en büyük çok disiplinli mühendislik şirketlerinden biridir. şirket, bugüne kadar teknolojik açıdan zorlu ve yüksek know-how gerektiren sayısız yurt içi ve yurt dışı projesinde edindiği deneyimle büyük lekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnaşaat); EPCM (Mühendislik-Tedarik-

İnşaat Yönetim/ Denetim) ve Design & Build (Tasarla ve İnşa Et) bazlı projelerde yetkin bir çözüm ortağıdır.

## Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.

Tekfen İmalat, özellikle petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve enerji santralleri gibi endüstriyel tesislerin depolama ve proses ekipmanlarını uluslararası standartlarda üretmek amacıyla 1970 yılında kurulmuştur. Tekfen Grubu'nun yanı sıra uluslararası müteahhitlik firmaları, rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri ile LPG depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalar da Tekfen İmalat'ın müşterileri arasında yer almaktadır.

## TEKFEN İNŞAAT DEĞER ZİNCİRİ



## Kimya Sanayi Grubu

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

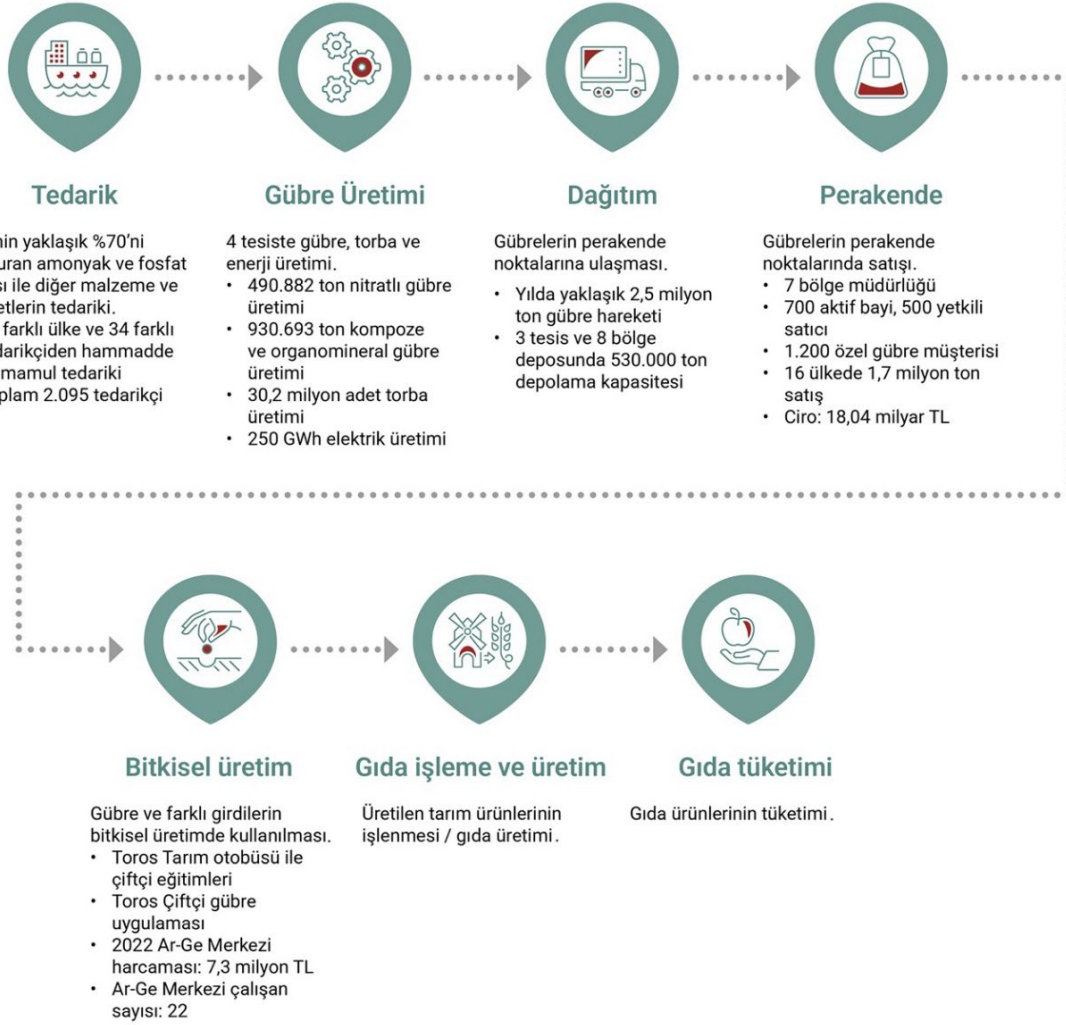
Tekfen Holding'in ana iş kollarından birini oluşturan Tekfen Kimya Sanayi Grubu, temel olarak gübre üretimi, dağıtımı ve ticareti alanlarında faaliyet göstermektedir. Grubun çatı şirketi olan Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş., kurulduğu günden bu yana tarım sektörünün yapısını iyileştirme, Türk tarımı ve çiftçisine kesintisiz hizmet verme, gıda güvenliği ve gıdaya erişimi sağlayabilme, doğal kaynakları ve çevreyi koruma misyonuyla hareket etmektedir.

Üretim ve pazar payı itibarıyla sektörünün en büyük kuruluşu ve bölgesel bir oyuncu olan Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2021 listesinde 56'ncı sırada yer almaktadır. Şirket, 2017-2021 yılları arasında beş yıl art arda İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği'nin "İKMİB İhracatın Yıldızları Ödülü"nü kazanarak Türkiye'nin gübre sektöründeki ihracat şampiyonu olmuştur.

Faaliyetlerini mineral gübrelerin yanı sıra suda eriyebilen özel gübreler ve organik / organomineral gübre konularında sürdüren Toros Tarım, mineral gübre faaliyetleri kapsamında Amonyum Nitrat (AN), Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN), Diamonyum Fosfat (DAP) ve kompoze (NPK) gübreleri Ceyhan, Mersin ve Samsun'daki üç üretim tesisinde; inhibitörlü ve suda çözünebilen gübrelerin üretimini Mersin tesisinde; gübre ambalajlamasında kullanılan torba üretimini de Adana'daki kendi fabrikasında gerçekleştirmektedir. Şirket, yükselen bir pazar olan organik ve organomineral gübre imalatını ise Ceyhan üretim tesisinin yanı sıra 2019 yılında bünyesine kattığı Toros Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş. ve 2020 yılında kurulan Toros Meram Yenilenebilir Enerji A.Ş. tesislerinde gerçekleştirmektedir.

- 814 çalışan
- 2.095 tedarikçi
- 2.400 müşteri
- 796 bayi & 568 yetkili satıcı

## TOROS TARIM DEĞER ZİNCİRİ



## Tarımsal Üretim Grubu

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

Sürdürülebilir bir gelecek için yaşamsal öneme sahip olan tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı kazandırmayı ve grubun tarımsal girdi alanında sahip olduğu bilgi birikimini bilimsel bir yaklaşım ve finansal güçle tarım sektörüne aktarmayı amaçlayan Tekfen Tarımsal Üretim Grubu, tohum ve fidan gibi tarımsal girdilerin üretimini gerçekleştirmekte, ayrıca doğrudan tarımsal üretim yapmaktadır. Grubun faaliyetleri, çatı şirketi olan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş. (Tekfen Tarım) altında toplanmıştır.

Bünyesinde çalışan 63 ziraat mühendisiyle tarımı bilimle ve en güncel teknolojilerle buluşturan Tekfen Tarım, ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates, muz meyvesi ve muz fidanı üretimi yapmakta, ayrıca 2019 yılında tamamını satın aldığı Alanar Meyve markasıyla ürettiği yaş meyveleri büyük oranda yurt dışına ihraç etmektedir. Alanar Meyve, 2022 yılında 16 ülkede 19 farklı müşteriye ihracat gerçekleştirmiştir. Tekfen Tarım, bitkisel üretim çeşitliliği açısından dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir.

- 91 çalışan
- 1.682 tedarikçi
- 444 müşteri

## **Hizmet Grubu**

Hizmet Grubu, Tekfen çatısı altında limancılık, serbest bölge işletmeciliği, bina ve tesis yönetim hizmetleri ile sigorta aracılık alanlarında faaliyet gösteren şirketleri kapsamaktadır. Grup şirketleri, her alanda yüksek müşteri memnuniyeti odağında hareket ederek, sektörlerindeki en iyi uygulamaları referans almaktadır.

- 149 çalışan
- 646 tedarikçi
- 4.884 müşteri

## **Toros Gemi Acenteliği ve Ticaret A.Ş.**

Grup bünyesinde verilen limancılık hizmetleri Toros Tarım'ın Ceyhan ve Samsun Üretim Tesisleri içinde yerleşik iki terminal yoluyla yürütülmektedir. Ağırlıklı olarak ithalata hizmet veren Torosport Terminallerinde dış müşterilere ek olarak Toros Tarım'ın kendi yükleri de elleçlenmektedir. Torosport Ceyhan Terminali, konum ve kapasitesi itibarıyla İskenderun Körfezi'nin en önemli dökme yük ve genel kargo limanlarından biridir. Torosport Samsun Terminali de benzer şekilde hem dökme katı yük hem de sıvı kimyasal ürünlere yönelik elleçleme hizmeti vermektedir.

## **Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş. (TAYSEB)**

Toros Tarım'ın bağlı ortaklıklarından TAYSEB, ülkemizde sanayi kuruluşlarına yönelik olarak oluşturulmuş ilk serbest bölge olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin kurucu ve işleticisidir. Toros Tarım'ın Ceyhan Üretim Tesisi ve Torosport Ceyhan Terminali ile aynı



bölgede bulunan TAYSEB, altyapısı tamamlanmış 4 milyon 635 bin metrekarelik alanıyla Türkiye'nin en büyük serbest bölgelerinden biridir.

## **Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş.**

Faaliyetlerini "Tekfen Services" markası altında sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş. varlık ve gayrimenkul yönetimi alanında uzmanlaşmış bir şirket olup, Tekfen'in geliştirdiği Tekfen Tower, Kâğıthane OfisPark, Taksim Residences, Bomonti Apartmanları ve Yalıkavak Tekfen Evleri gibi gayrimenkul projelerinin işletmeciliğini ve yöneticiliğini yapmaktadır. Şirket ayrıca bu projelerin varlık yönetimi, kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

## **Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş.**

Tekfen Holding çatısı altında 1982 yılında kurulan Tekfen Sigorta, Türkiye ve dünyanın önde gelen 18 sigorta şirketinin acenteliği ile müşterilerine tüm sigortacılık branşlarında hizmet vermektedir. Ağırlıklı olarak Grup Şirketlerinin faaliyetleri çerçevesinde karşılaştığı risklere yoğunlaşan Tekfen Sigorta, aynı zamanda Grup dışında bankacılık, inşaat, turizm, kimya, gıda, tekstil ve tarım gibi sektörlerdeki birçok kuruluş ve bireysel müşterinin acenteliğini de yürütmektedir.

## **Yatırım Grubu**

### **Tekfen Ventures L.P.**

Global ölçekte girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures, erken aşama teknoloji şirketlerine yatırım yapan bir kurumsal girişim sermayesi şirkettir. Şirket, ağırlıklı olarak Tekfen Grubu'nun faaliyet gösterdiği ana sektörlerdeki inovatif girişimleri yakından takip etmekte, gelecek vaat eden girişimlerin pazardaki konumlarını, iş modellerini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır. 2022 sonu itibarıyla portföyünde farklı alanlarda faaliyet gösteren 12 girişim bulunan Tekfen Ventures, yeni faaliyet döneminde de küresel tarım, inşaat ve imalat endüstrilerini yeniden tasarlayan, sürdürülebilirlik odaklı ve insan hayatını iyileştirmeye yönelik inovatif girişimleri destekleme misyonunu sürdürecektir.

Gruplarla ilgili ayrıntılı bilgiye Tekfen Holding'in 2022 Faaliyet Raporu'ndan erişebilirsiniz.

## 4. Tekfen Holding'in Sürdürülebilirlik Adımları

**1992**

- Tekfen Holding, TEMA Vakfı'nın kurucu üyeleri arasında yer aldı.

**1993**

- İlk konsolide bağımsız denetim yapıldı.

**1997**

- İlk ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası alındı.

**1999**

- Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (Tekfen Vakfı) kuruldu.

**2002**

- İlk OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası alındı.

**2003**

- Tekfen İnşaat, Bakû Sangaçal Terminali projesi ile BP HELIOS ödülünü kazandı.\*  
*\* Tekfen İnşaat, Sangaçal Terminali Kapasite Artırımı projesindeki başarısından ötürü BP tarafından "Eğitim ve Yeni İş Alanlarında Toplumsal Gelişimi Teşvik" ödülüne layık görülmüştür.*

**2004**

- Tekfen İnşaat, Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Müteahhitleri Birliği (IPLOCA) Çevre Ödülü'nü kazandı.\*
- İlk ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'nı Tekfen İnşaat aldı.  
*\* Tekfen İnşaat, Sangaçal (Azerbaycan) ve BTC (Ceyhan-Türkiye) projeleri ile IPLOCA 2004 Çevre Ödülü'ne layık görülmüştür.*

**2007**

- Tekfen Emlak Geliştirme, ÇEDBİK'in kurucu üyeleri arasında yer aldı.
- Tekfen Holding halka arz edildi.

**2010**

- Tekfen Holding, iklim değişikliği ile ilgili verilerini kendi bünyesinde izlemeye, ölçmeye ve analiz etmeye başladı.

**2011**

- Levent Ofis projesi ile ilk Yeşil Bina (LEED) sertifikası alındı.

## 2016

- Grup bünyesinde ilk karbon nötr toplantı gerçekleştirildi.
- Tekfen Ventures kuruldu.
- Tekfen Holding, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girdi.

## 2017

- Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü ve Sürdürülebilirlik Komitesi kuruldu.
- Tekfen İnşaat, IPLOCA Sosyal Sorumluluk Projesi Ödülü'nü kazandı.\*
- İlk CDP İklim Değişikliği raporlaması yapıldı.
- Tekfen Holding, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'ne (SKD Türkiye) üye oldu.

\* Tekfen İnşaat, TANAP Lot 3 Boru Hattı güzergâhındaki mevsimlik tarım işçilerinin yaşam ve hijyen koşullarının iyileştirilmesi için yaptığı çalışmalarla IPLOCA tarafından "Sosyal Sorumluluk" ödülüne layık görülmüştür.

## 2018

- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi imzalandı.
- İlk CDP Su Güvenliği raporlaması yapıldı.
- Paydaş analizi ile sürdürülebilirlik yolculuğunda öncelikli konular belirlendi.
- Toros Tarım, Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) Protect & Sustain sertifikasını Türkiye'den alan ilk firma oldu.

## 2019

- Tekfen Holding, GRI Standardı'na uygun ilk Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımladı.
- Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı alt çalışma grupları oluşturuldu.
- Toros Tarım, İSG, çevre yönetimi, ürün güvenliği ve enerji verimliliği konularında attığı adımlarla IFA tarafından Endüstri İyi Uygulama Elçisi (Industry Stewardship Champion) seçildi.
- Tekfen Holding, 2019 verileri ile CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programlarında Türkiye'nin İklim ve Su Liderleri arasında yer aldı.

## 2020

- Tekfen Holding, CDP'nin aynı anda hem İklim Değişikliği hem de Su Güvenliği Programlarının Global "A" Listesi'ne Türkiye'den giren tek şirket oldu.
- Toplumsal yatırım odaklı faaliyetler için Ortak Değer Yaratma (Creating Shared Value-CSV) yaklaşımı çerçevesinde Grup stratejisi oluşturuldu.
- Tekfen Holding, İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı projesine dahil olarak Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikası'nı yayımladı.
- Tekfen Tarım, Atalık Tohumların Kullanımıyla Milli ve Yerli Ekmeklik Buğday Çeşitlerinin Geliştirilmesi projesi ile 7. Sürdürülebilir İş Ödülleri'nin "İşbirliği" kategorisinde ödüle layık görüldü.

## 2021

- Tekfen Vakfı, Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ve Toros Tarım iş birliğinde “Kadın Çiftçi Kredisi” projesi hayata geçirildi.
- Tekfen İnşaat, Adana Ceyhan'da LEED Platinum sertifikalı FNN Sürdürülebilirlik Merkezi'ni hizmete aldı.
- Covid-19 pandemisi nedeniyle zorunlu olarak uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma düzeni, çalışanların %82'sinin olumlu görüşüne istinaden hibrit sistemde kalıcı hale getirildi.

## 2022

- Dördüncü Sürdürülebilirlik Raporu tamamen dijital ortamda hazırlandı.
- “Kadın Çiftçi Kredisi” projesi, Sürdürülebilir İş Ödülleri 2022'nin “İş Birliği: STK-Kurum” kategorisinde ödüle layık görüldü.

## 5. 2022'de Öne Çıkanlar

- Tekfen Vakfı, TİSVA ve Toros Tarım iş birliğinde yürütülen “Kadın Çiftçi Kredisi” projesi Sürdürülebilir İş Ödülleri 2022'nin “İş Birliği: STK-Kurum” kategorisinde tek finalist olarak ödüle layık görüldü.
- Toros Tarım, TOBFED tarafından düzenlenen “Gelecek Elimizde Ödülleri” kapsamında Atalık Tohumların Kullanımı ile Yerli ve Milli Buğday Çeşitlerinin Geliştirilmesi Projesi” ile ödüle layık görüldü.
- Toros Meram İngiltere merkezli Anaerobik Arıtma ve Biyokaynaklar Birliği (ADBA) tarafından “1 Megavat Üstü Anaerobik Arıtma Öncülüğü” kategorisinde Üstün Başarı Ödülü'ne layık görüldü.
- Tekfen Tarım ile Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) arasında, bitki hastalıklarının sahada hızlı tanısını mümkün kılan prototip için iş birliği anlaşması yapıldı.
- Tekfen Holding CDP İklim Değişikliği Programı'nda “B” bandında yer alarak Türkiye İklim Liderleri arasına girmeyi başardı.
- Tekfen Holding, Su Güvenliği Programı'nda “A” derecelendirme notu alan Türkiye'deki 6 şirketten biri olurken, dünyada 107 şirket arasında yer aldı.
- Toros Tarım Ar-Ge Merkezi ekibinin katkılarıyla hazırlanan derleme makale ile Ar-Ge Uzmanı Cemre Avşar, SHEN Bilim, Sağlık ve Mühendislik Ödülleri kapsamında “En İyi Araştırmacı” ödülüne layık görüldü.
- “Sürdürülebilir Dünya İçin Sürdürülebilir Tarım” misyonuyla uluslararası düzeyde çalışmalarına devam eden Toros Tarım ve Tekfen Tarım, 20-21 Ekim 2022'de İstanbul'da gerçekleşen Belmont Forum toplantısına Sabancı Üniversitesi ile birlikte ev sahipliği yaptı.

## 6. Sürdürülebilirlik Vizyonu

Tekfen'in sürdürülebilirlik vizyonunun çatısını, "Geleceğin Temelinde" kavramı oluşturmaktadır. Tüm ekonomik faaliyetlerin ana hedefi, toplumsal refahı ve toplumu oluşturan bireylerin yaşam kalitesini artırmaktır. Tekfen Holding'in mühendislik ve taahhüt, kimya, tarımsal üretim, hizmet ve yatırım sektörlerini kapsayan faaliyet alanları, altyapı hizmetleri, gıda, enerji ve barınmaya erişim gibi toplumsal refahın temel unsurlarıyla doğrudan örtüşmektedir. Tekfen, yürüttüğü faaliyetler yoluyla bireylerin, daha iyi bir yaşam ve refahın ana unsurlarına erişiminde bir köprü görevi görmekte ve sürdürülebilir bir geleceğin temel taşlarını döşemektedir.

### Stratejik Değer Alanları

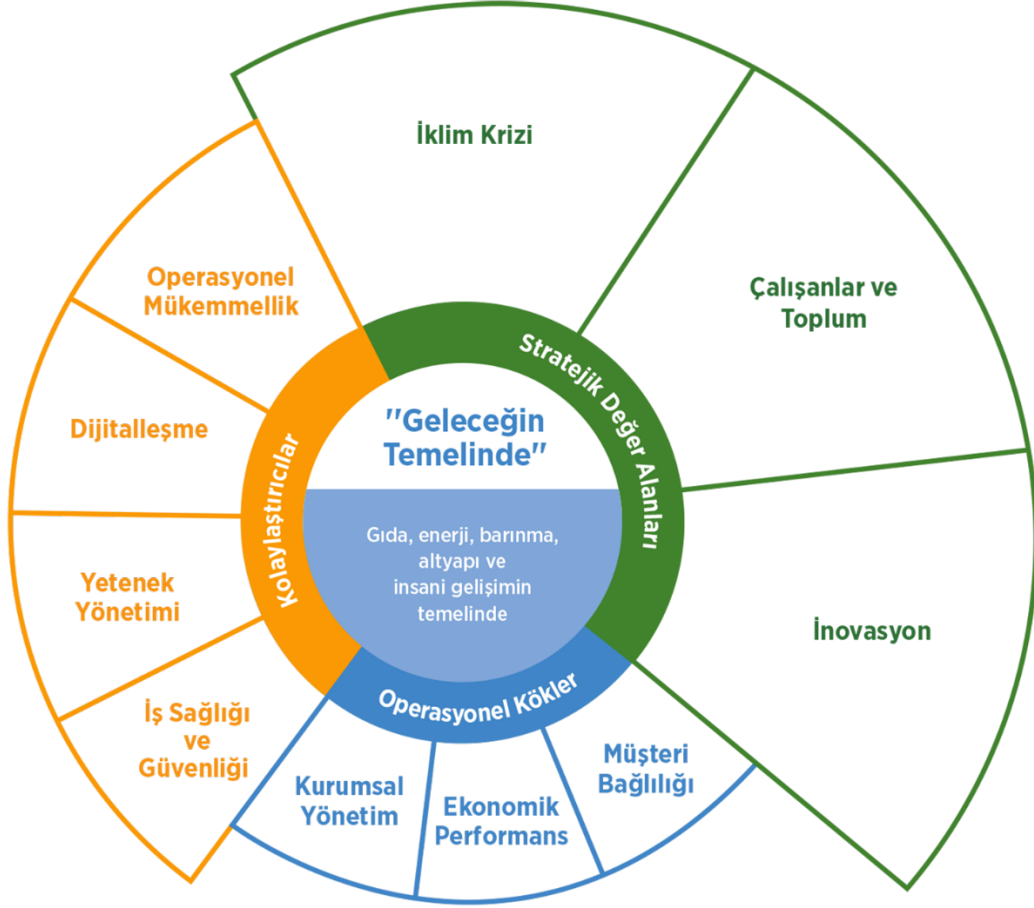
Tekfen Holding'in başlıca değer yaratma alanları olan ve sürdürülebilirlik konusunda önemli risk ve fırsatları barındırdığından odaklanılması gereken stratejik alanları; iklim krizi, çalışanlar ve toplum, inovasyon olarak belirlenmiştir.

### Operasyonel Kökler

67 yıldır Türkiye ekonomisinin lokomotiflerinden biri olan Tekfen Holding'in iş yapma biçimini ve önceliklerini tanımlamaktadır. Ekonomik performans, kurumsal yönetim ve müşteri bağlılığı, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da şirketin geleceğinin yapıtaşları olmayı sürdürecektir.

### Kolaylaştırıcılar

"Geleceğin Temelinde" vizyonunun hayata geçmesini kolaylaştıracak başlıca araçlar olarak operasyonel mükemmellik, dijitalleşme, yetenek yönetimi ile İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) öne çıkmaktadır.



## Mega Trendler

Günümüzde iklim krizi ve çevresel tahribat, hızlı nüfus artışı, demografik ve sosyal değişim, kentleşme ve teknolojik gelişmeler gibi mega trendler dünyayı şekillendirirken, iş dünyasında da köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Tekfen'in "Geleceğin Temelinde" vizyonu, Grubun iş yapma biçimlerinin yeniden tanımlandığı bu değişime sürdürülebilir ve esnek bir şekilde cevap verme hedefini ifade etmektedir.

## Küresel Gündeme Katkı

Tekfen'in vizyonu, tüm değer zincirini kapsayan ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkı sağlayan sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmektir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak amacıyla belirlediği 17 ana hedef, hükümetlerden yerel yönetimlere, kamu sektöründen iş dünyasına kadar herkese küresel bir gündem sunmaktadır. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) imzacıları arasında yer alan Tekfen Holding, faaliyet alanları ile uyumlu şekilde sürdürülebilirlik vizyonunu belirli SKA'lara dayandırarak ortak bir değer yaratmayı hedeflemektedir.



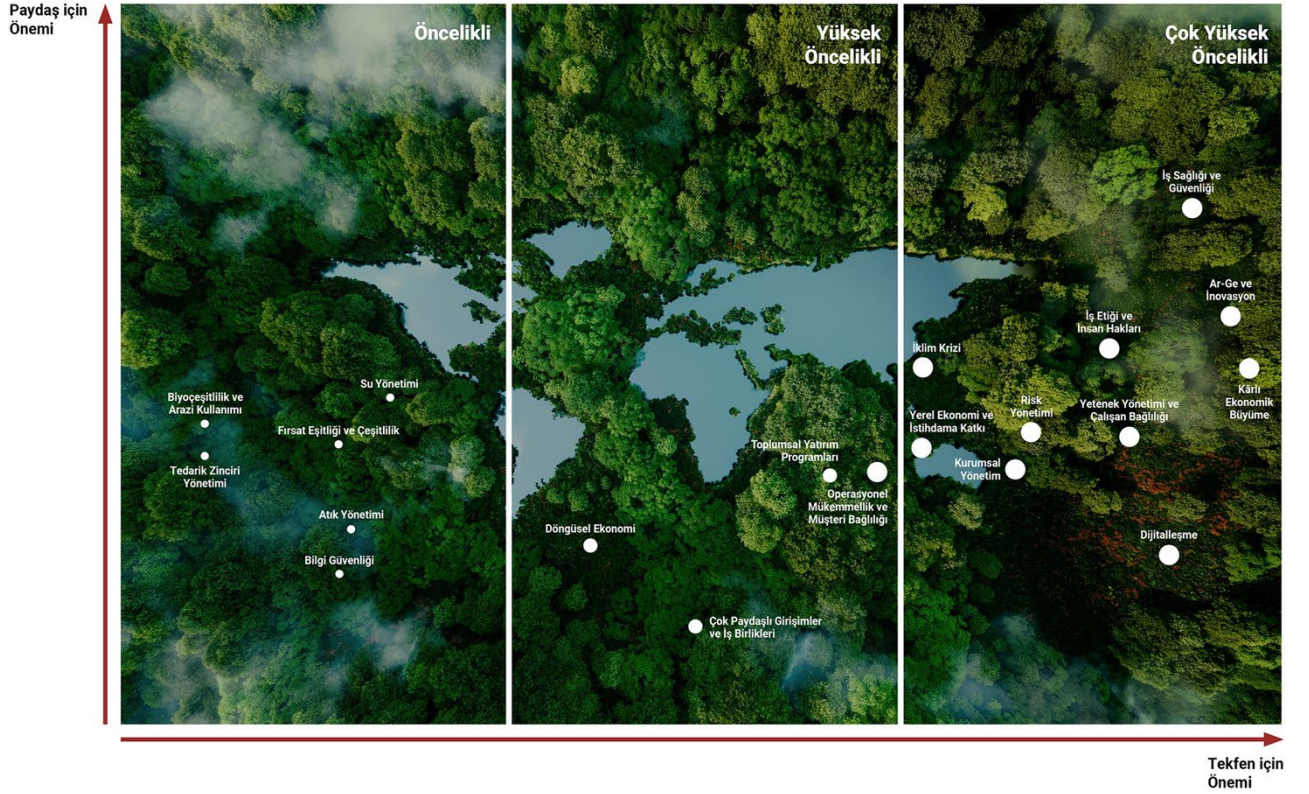
## Yatırımcı Bakış Açısı

Dünyada sürdürülebilirlik hızla önem kazanırken, yatırımcıların gündeminde de giderek daha fazla yer bulmaktadır. Sürdürülebilir yatırımlara olan ilginin katlanarak artması sermaye akışında önemli değişimler yaratmaktadır. Yatırımcılar, şirketlerden çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) alanlarındaki performanslarını açıklamalarını ve daha şeffaf olmalarını beklemektedir. Son dönemde uygulamaya alınan düzenlemeler ile şirketlerin paylaştığı bilgilerin kalitesinin ve erişilebilirliğinin iyileştirilmesi, ÇSY kriterleri gözetilerek yapılan yatırımların şeffaflığının artırılması beklenmektedir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifi (CSRD) ve Sürdürülebilir Finans Raporlama Regülasyonu (SFDR) gibi yeni düzenlemeler şirketlerin gündeminde hızla yer bulurken, yatırımcının doğru ve güvenilir bilgiye ulaşması ile “yeşil badana” faaliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir. Avrupa Birliği’nde iştirakleri ve önemli iş hacmi bulunan Türk şirketlerinin de bu düzenlemelerden etkilenmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Tekfen Holding de küresel gündeme paralel olarak her yıl sürdürülebilirlik raporlarında paylaştığı ÇSY yaklaşım ve performans kapsamını genişleterek iyileştirmektedir. Ayrıca S&P Global, FTSE4Good ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi gibi farklı sürdürülebilirlik endekslerinin yıllık değerlendirmelerine cevap vermektedir. CDP’nin İklim Değişikliği Programı’nda “B” bandında değerlendirilerek Türkiye’deki 53 şirketten biri olan Tekfen Holding, Su Güvenliği Programı’nda ise “A” derecelendirme notuyla dünyada 2.437 şirket arasında 103’üncü sırada yer almaktadır. Şirket, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi küresel girişimleri desteklemektedir.

## Öncelikli Konular (Önceliklendirme Matrisi)



### Önceliklendirme Analizi

Tekfen Holding'in sürdürülebilirlik kapsamında stratejik önceliklerini belirlemek ve Sürdürülebilirlik Raporu'nun odak alanlarını ortaya çıkarmak amacıyla önceliklendirme analizi yapılmaktadır. Dış Trend Analizi, Yönetim Kurulu üyelerinin görüşleri, stratejik hedefler ve Vizyon Çalıştayı'nı kapsayan Önceliklendirme Analizi sayesinde paydaşların öncelikleri ile Tekfen'in önceliklerinin kesişme alanları belirlenmiştir. Öncelikli konular, dış trendler, riskler ve fırsatlar dahilinde gözden geçirilmektedir.

### Tekfen Öncelikleri

Tekfen Holding'in öncelik verdiği konuları belirlemek için üç farklı çıktı analize dahil edilmiştir. Bu kapsamda:

- Grup Şirketlerinin yöneticileri ile gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Vizyon Çalıştayı'nın çıktıları,
- Yönetim Kurulu'nun görüşleri,
- Şirket stratejik planında yer alan hedefler ve Strateji Çalıştayı'nın çıktılarından yararlanılmıştır.



## Paydaş Öncelikleri

Paydaş öncelikleri, Paydaş Analizi ve Dış Trend Analizi yoluyla belirlenmiştir.

- Paydaş Analizi kapsamında, Tekfen Holding'in çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, çözüm ortakları, kamu kurumları ve düzenleyici otoriteler, analistler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları ve meslek örgütleri, medya, uluslararası organizasyonlar ve üniversitelerden oluşan farklı paydaş gruplarına anketler aracılığıyla ulaşılarak öncelikler konusundaki görüşleri alınmış ve Tekfen'den sürdürülebilirlik alanındaki beklentileri sorulmuştur. 2018 yılında toplam 2.578 kişiden oluşan anket çalışmasına yaklaşık %50 oranında dönüş sağlanmıştır. Paydaş Analizi, bağımsız bir danışmanlık şirketi tarafından uluslararası paydaş katılımı standardı AA1000SE (AccountAbility Stakeholder Engagement Standard) referans alınarak yapılmıştır.
- Dış Trend Analizi ile küresel ve sektörel risk ve trendler de analize dahil edilmiş ve sektörler için önemli konu başlıkları belirlenmiştir.

## Öncelikli Konular

Paydaşların ve Tekfen Holding'in ortak öncelikleri, Önceliklendirme Matrisi'nde haritalandırılmıştır. Çok yüksek öncelikli olarak tanımlanan başlıklar, sürdürülebilirlik açısından öncelikle yönetilmesi gereken ve çok yüksek öneme sahip konuları göstermekte ve "Geleceğin Temelinde" vizyonunun da temelini oluşturmaktadır. "Geleceğin Temelinde" vizyonunun odak alanları ile öncelikli konular örtüşmektedir.

Bu yıl yapılan güncelleme doğrultusunda operasyonel mükemmellik ve müşteri memnuniyeti çok yüksek öncelikli konular arasından çıkararak yüksek öncelikli konular arasında yer almıştır. Bu konular, başta Tekfen Turizm ve Tekfen Sigorta olmak üzere şirketlerin öncelikleri arasında yer almaya devam etmektedir.

Öncelikli konulardan "Ekonomik Büyüme" ve "Kurumsal Yönetim" Tekfen'in Operasyonel Kökleri arasında bulunmaktadır. Faaliyet gösterilen sektörlerle bağlantılı olarak "İş Sağlığı ve Güvenliği" en öncelikli konu olarak öne çıkmakta ve aynı zamanda Kolaylaştırıcılar arasında yer almaktadır.

Şirketler özelinde bakıldığında,

- Tekfen İnşaat için "İş Sağlığı ve Güvenliği" en öncelikli konulardan biridir.
- Toros Tarım ve Tekfen Tarım için "İklim Krizi" en önceliklidir.

Dünyayı etkileyen mega trendlerden "Dijitalleşme" ve "Ar-Ge ve İnovasyon", Tekfen Holding için de çok yüksek önceliğe sahip başlıklar arasındadır. "Çalışan Gelişimi ve Çalışan Memnuniyeti" konusu, önümüzdeki dönemde yatırım yapılması planlanan bir başka temel alan olarak öne çıkmaktadır. Tekfen Holding'in faaliyette bulunduğu sektörlerin önemli

konularından bir diğeri olan “İklim Krizi” de önceliklendirme haritasında çok yüksek önceliğe sahip başlıklardan biri olarak yer almaktadır.

“İklim Krizi”, “İnovasyon”, “Çalışanlar ve Toplum”, Tekfen’in stratejik değer alanlarıdır. Sürdürülebilirlik Raporu içerik olarak çok yüksek öncelikli konular üzerine yoğunlaşmakla birlikte, yüksek öncelikli ve öncelikli konuları da kapsamaktadır.

Öncelikli Konular	Rapor Başlığı	Bölüm Ana Başlığı	Bölüm No
Kârlı ekonomik büyüme, yerel ekonomiye ve istihdama katkı	Ekonomik Performans	Operasyonel Kökler	01
Kurumsal yönetim, iş etiği ve insan hakları	Kurumsal Yönetim	Operasyonel Kökler	02
İSG, yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı	Çalışanlar ve Toplum	Stratejik Alanlar	03
İklim krizi	İklim Krizi	Stratejik Alanlar	01
Ar-Ge ve inovasyon, dijitalleşme	İnovasyon	Stratejik Alanlar	02

## Sürdürülebilirlik Yönetimi

Tekfen’de “Geleceğin Temelinde” vizyonunu hayata geçirmek üzere Sürdürülebilirlik Komitesi faaliyet göstermektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlı olan Sürdürülebilirlik Komitesi, Tekfen Holding ile Tekfen Grup Şirketlerinden Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat, Toros Tarım, Tekfen Tarım, Tekfen Turizm ve Tekfen Sigorta’nın Genel Müdürleri tarafından görevlendirilen yönetici seviyesindeki temsilcilerden oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi’ne Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı başkanlık etmektedir.

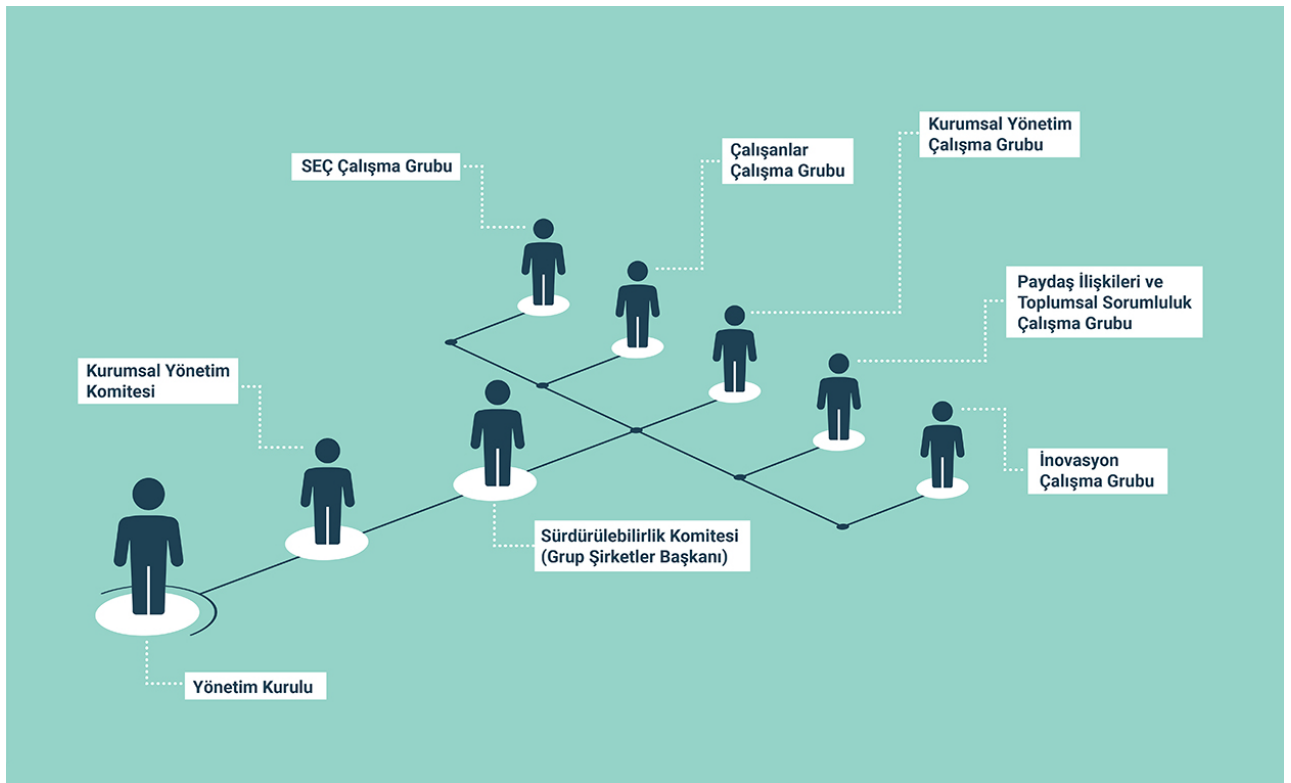
Sürdürülebilirlik Komitesi, “Geleceğin Temelinde” vizyonunun hayata geçirilmesi için gerekli strateji, yol haritası, hedef, politika ve raporlamaların oluşturulmasından, Holding öncelikleri doğrultusunda sürdürülebilirliğin iş süreçlerine entegrasyonundan ve bu çalışmalara Grup Şirketlerinin aktif katılımının sağlanmasından sorumludur. 17 üyeden oluşan Komite, 2022 yılı içerisinde iki kez toplanmıştır.

Komite çalışmalarını desteklemek üzere beş çalışma grubu oluşturulmuştur. Söz konusu grupların üyeleri stratejik sürdürülebilirlik yol haritasının hayata geçirilmesi için gerekli uzmanlıkları ve kapsayıcılığı sağlayacak şekilde, çalışma gruplarının liderleri tarafından belirlenmiştir. Yıl boyunca düzenli olarak toplanan gruplar, kendileri için belirlenen stratejik sürdürülebilirlik yol haritasına uygun olarak çalışmalarına devam etmiştir.

Sürdürülebilirlik kapsamındaki yaklaşım, hedef ve performans gelişiminin takibinden Tekfen Holding Yönetim Kurulu sorumludur. Yönetim Kurulu'na bağlı bulunan Kurumsal Yönetim Komitesi, sürdürülebilirlik politikalarının yürütülmesinden sorumlu olarak kendi faaliyetlerinin yanı sıra beş çalışma grubunun çalışmalarını da yılda en az bir kez Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Sürdürülebilirlik konuları düzenli olarak Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu gündeminde yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik yol haritasında yer alan aksiyonlarla ilgili ilerleme hedefleri ile iş güvenliği ve çevre konularındaki temel performans göstergeleri, CEO dahil üst yönetim ve çalışanların yıllık performans değerlendirmelerine etki eden şirket karnesi hedefleri içerisine dahil edilmektedir.

## Sürdürülebilirlik Komitesi ve Çalışma Grupları



## Çalışma Konuları

### Sağlık Emniyet Çevre

- Hedeflerin belirlenmesi ve takibi
- Veri doğrulama
- Bilime dayalı hedef (SBT) üyeliği
- ISO 14064, 50001 sertifikasyonu
- İç karbon fiyatlandırması

- Sıfır atık projeleri
- Yaşam döngüsü analizi

### **Çalışanlar**

- Hedeflerin belirlenmesi ve takibi
- Liderlik, koçluk ve mentorluk programları
- Genç yetenekleri çekmek için üniversite iş birliğinde programlar
- Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı
- İş ve özel hayat dengesi

### **Kurumsal Yönetim**

- Etik ve uyum çalışmaları
- İnsan hakları eğitimi, değerlendirme ve denetim
- Tedarik zinciri yönetimi
- Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik riskleri

### **Paydaş İlişkileri ve Toplumsal Sorumluluk**

- Uluslararası girişimlere üyelik
- GRI kapsam genişletme ve doğrulama
- Entegre raporlamaya geçiş
- Ortak değer yaratan toplumsal projeler
- Projeler için değişim teorisi ve sosyal etki analizleri

### **Dijitalleşme ve İnovasyon**

- Açık inovasyon platformu
- Yarışmalar düzenlenmesi
- Performans ve hedef takibi için yazılım geliştirme

## 2. OPERASYONEL KÖKLER

---

1956 yılında küçük bir mühendislik ve müşavirlik şirketi olarak başladığı yolculuğunu bugün BIST 30 Endeksi'nde işlem gören, Türkiye'nin sayılı gruplarından biri olarak sürdüren Tekfen, mühendislik ve taahhüt, kimya sanayi, tarımsal üretim, yatırım ve hizmet sektörlerinde edindiği yüksek deneyim ve bilgi birikimini güvenilirlik, dürüstlük ve kalite gibi değerlerle birleştirerek hem ekonomi hem de paydaşları ve toplum için değere dönüştürmektedir.

Her biri kendi alanında birer marka olan şirketleri sadece ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda kurumsal yapıları ve hizmet standartlarıyla sektörlerinde öncü ve saygın bir konuma sahiptir. Tekfen'in operasyonel köklerini oluşturan ekonomik performans ve kurumsal yönetim, Grubun sürdürülebilirlik öncelikleri arasında en üst sıralarda yer almakta ve gelecek vizyonunun vazgeçilmez yapıtaşlarını oluşturmaktadır.

### 1. Ekonomik Performans

**Ekonomik zorluklarla ve belirsizliklerle dolu 2022 yılında Tekfen Holding'in başlıca odak noktası, tüm faaliyet alanlarında hızla değişen şartlara ve öngörülmesi güç gelişmelere hızla uyum sağlayarak riskleri en iyi şekilde yönetmek ve operasyonlarının devamlılığını sağlamak olmuştur.**

Tekfen Holding'in iki ana iş kolundan biri olan taahhüt sektörü, pandeminin ardından Rusya-Ukrayna Savaşı'ndan da olumsuz etkilenmiştir. Diğer yandan Türkiye'nin 2022 yılında Körfez ülkeleri ile ilişkilerinde yaşanan olumlu gelişmeler ve yıl içinde çok dalgalı bir seyir izlemesine karşın petrol fiyatlarının genel olarak artış eğiliminde olması, altyapı yatırımları için uygun bir ortam oluşturmuştur. Bu çerçevede yıl boyunca çok sayıda projeye teklif vermek üzere davet alan Tekfen İnşaat, tüm konjonktürel zorluklara rağmen iş miktarını belirli bir seviyenin üzerinde tutmayı başarmış ve iki adet büyük çaplı imalat projesini portföyüne kazandırmıştır.

Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun şirketlerinden Tekfen İmalat, geçen yıldan kalan işlerine ek olarak 2022 yılında yeni projelerle iş hacmini genişletmiştir. Son yıllarda artan yurt dışı siparişlerine yenilerini ekleyen Şirket, daha önce ihracat yapmadığı tek kıta olan Avustralya'ya da ilk adımını atmıştır.

Pandemi ile birlikte ön plana çıkan gıda güvenliği ve tarımsal sürdürülebilirlik konusu, Rusya-Ukrayna krizi ile bir kez daha dünyanın ana gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Rusya'nın aynı zamanda dünyanın en önemli gübre hammaddesi tedarikçilerinden biri olması nedeniyle gübre sektörü de gerilimden olumsuz etkilenmiştir. Türkiye'nin en büyük gübre üreticisi ve pazar lideri olan Toros Tarım, yıl boyunca tedarik zincirinde yaşanan sorunlara ve konjonktürel türbülanslara rağmen kapasite kullanımını %75 seviyesinde tutmayı başarmıştır. Özellikle pandemi sonrasında sektörde yaşanan sıra dışı ve öngörülmesi güç gelişmelere çevik ve esnek bir yaklaşımla yanıt vermesi, Toros Tarım'ın son yıllarda hem rekabet gücüne hem de finansal sonuçlarına olumlu yansımaktadır. Kimyevi gübrede son beş yılın ihracat şampiyonu olan Şirket, gübre ihracatına önceki yıl getirilen yasakların 2022'de kısmen kaldırılmasıyla, bu kanalda da yine başarılı satış rakamlarına ulaşmıştır.

Tekfen Grubu, pazardaki konumunu güçlendirecek, faaliyetlerine rekabet gücü kazandıracak ve kâr odaklılığını destekleyecek yatırım fırsatlarını değerlendirmeye devam etmektedir.

Grup Şirketlerinin performansında etkili olan unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

- Yüksek enflasyon ve yüksek faiz ortamının, gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerini kırılganlaştırması.
- Makroekonomik göstergelerdeki belirsizliğin büyük çaplı proje arzında yavaşlamaya neden olması.
- Rusya-Ukrayna Savaşı'nın Doğu-Batı eksenindeki kutuplaşmayı daha da belirginleştirmesiyle değişen jeopolitik dengeler ve artan güvenlik endişelerinin uluslararası müteahhitlik sektöründe daralmaya yol açması.
- Taahhüt iş koluna ait siparişlerde görülen zayıflamanın gelir öngörülebilirliğini azaltması.

Tekfen Holding'i güçlü kılan ve finansal risklerini azaltmasını sağlayan unsurlar:

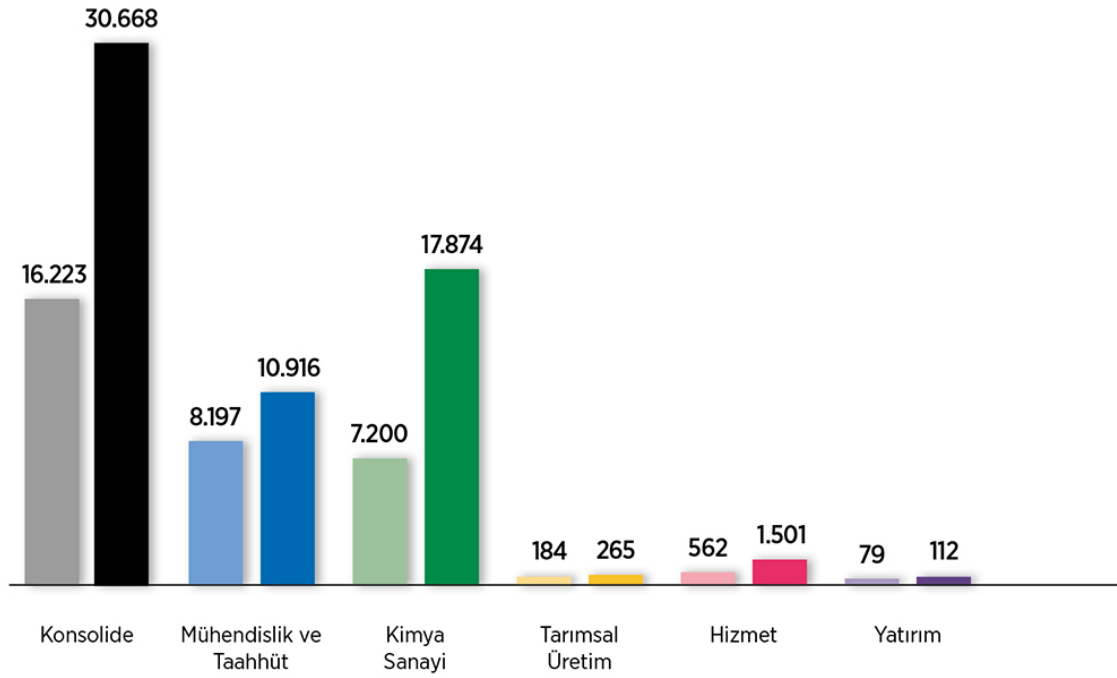
- Nakit üretme kabiliyetini destekleyen yüksek alacak kalitesi.
- Döviz bazlı nakit akışının finansalları desteklemesi.
- Ekonomik koşullarda olası dalgalanmayı belirli ölçüde telafi edebilecek şekilde çeşitlendirilmiş portföy dağılımı.
- Faaliyet gösterdiği alt sektörlerdeki güçlü konumu.
- Kurumsal yönetim ilkelerine yüksek uyum düzeyi

Yarattığı ekonomik değerle faaliyet gösterdiği ülkelerin istihdam ve kalkınmasına da destek olan Tekfen'in yerel istihdam oranı %76'dır. Ayrıca Grup Şirketlerinin toplam 5.152 tedarikçisi bulunmakta ve tedarikçilere yapılan ödemelerin %72'sini yerel tedarikçilere yapılan ödemeler oluşturmaktadır.

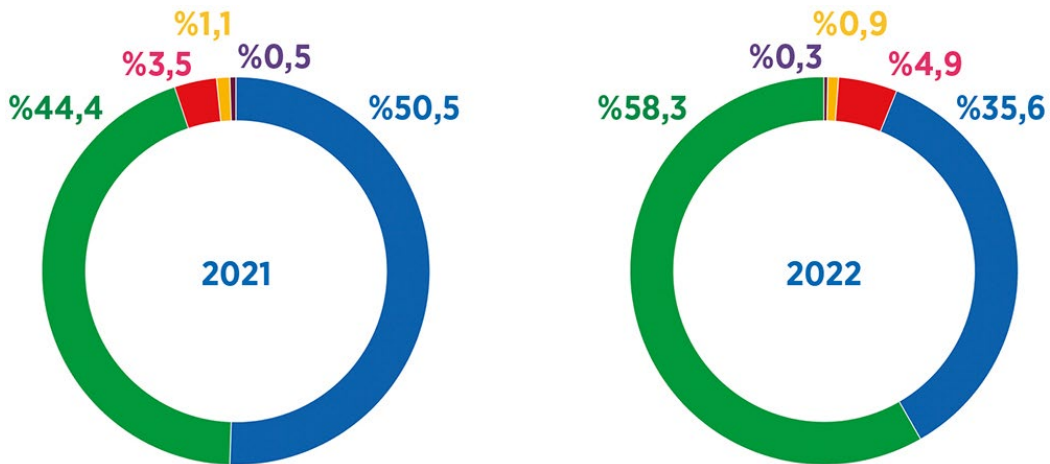
## Temel Finansal Göstergeler



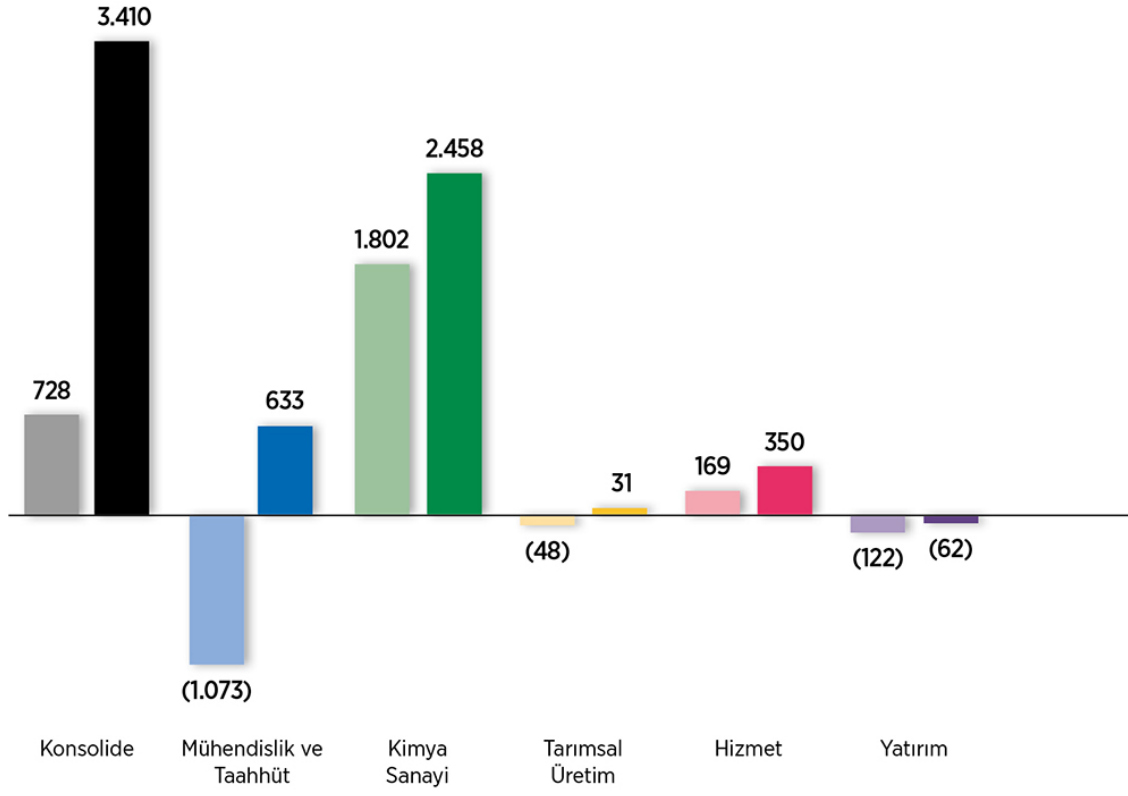
### Satış Gelirleri (Konsolide milyon TL)



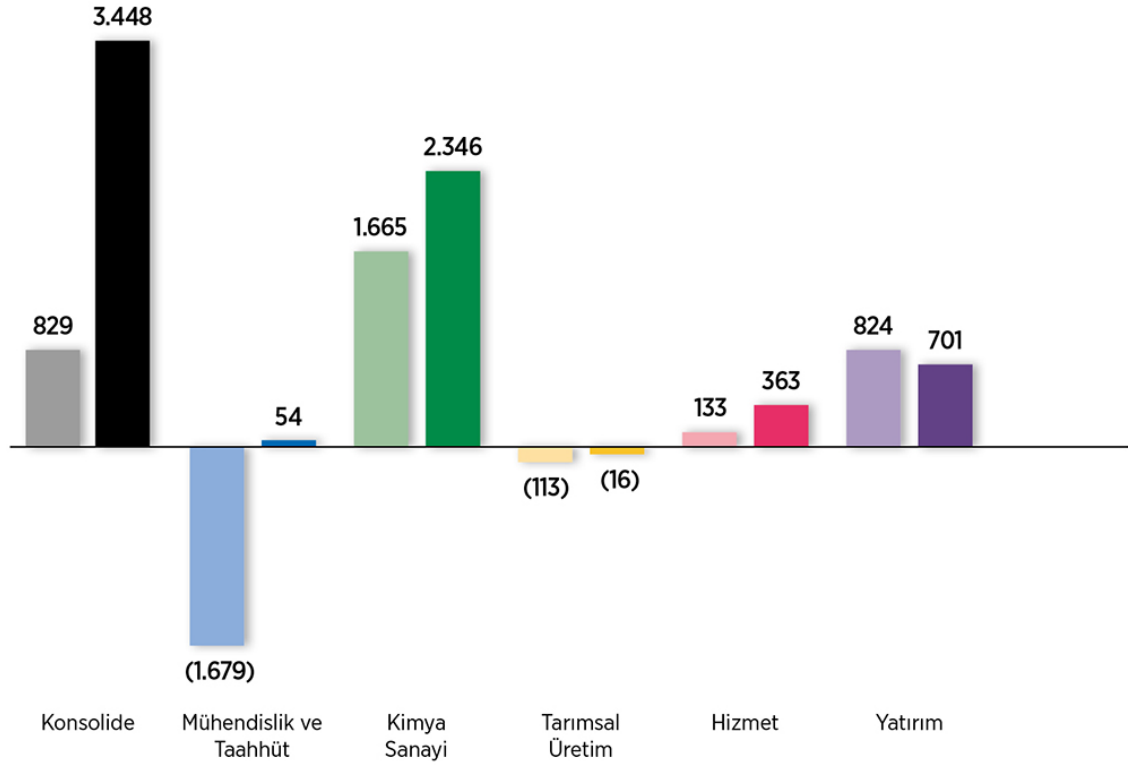
### Satış Gelirleri Dağılımı (%)



## FAVÖK (Konsolide milyon TL)

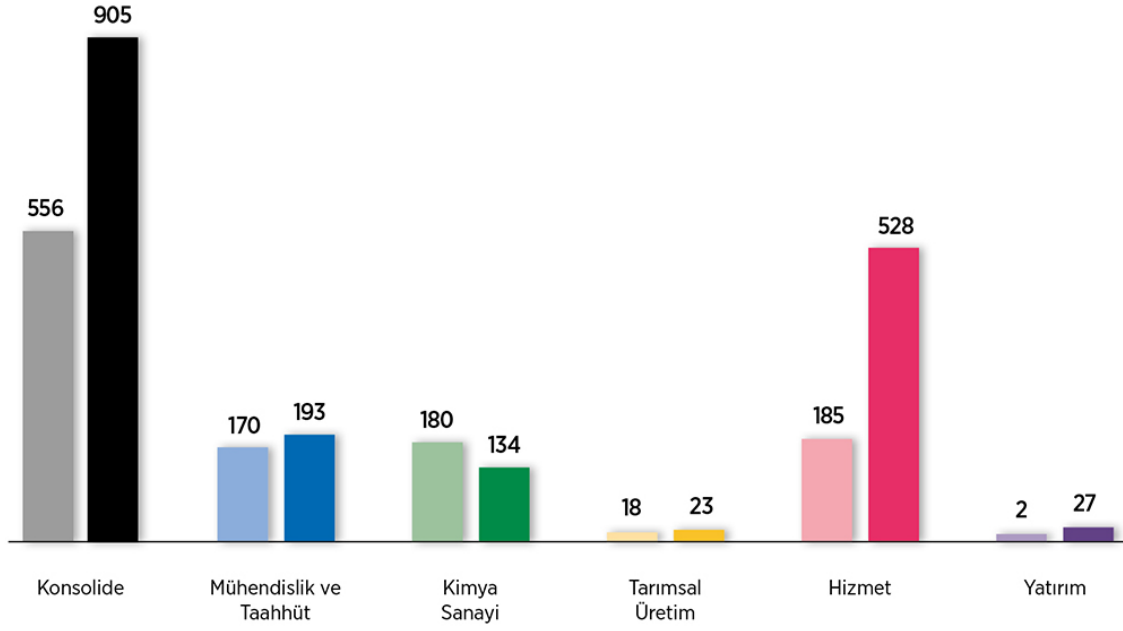


## Net Dönem Kâr/Zarar (Konsolide milyon TL)

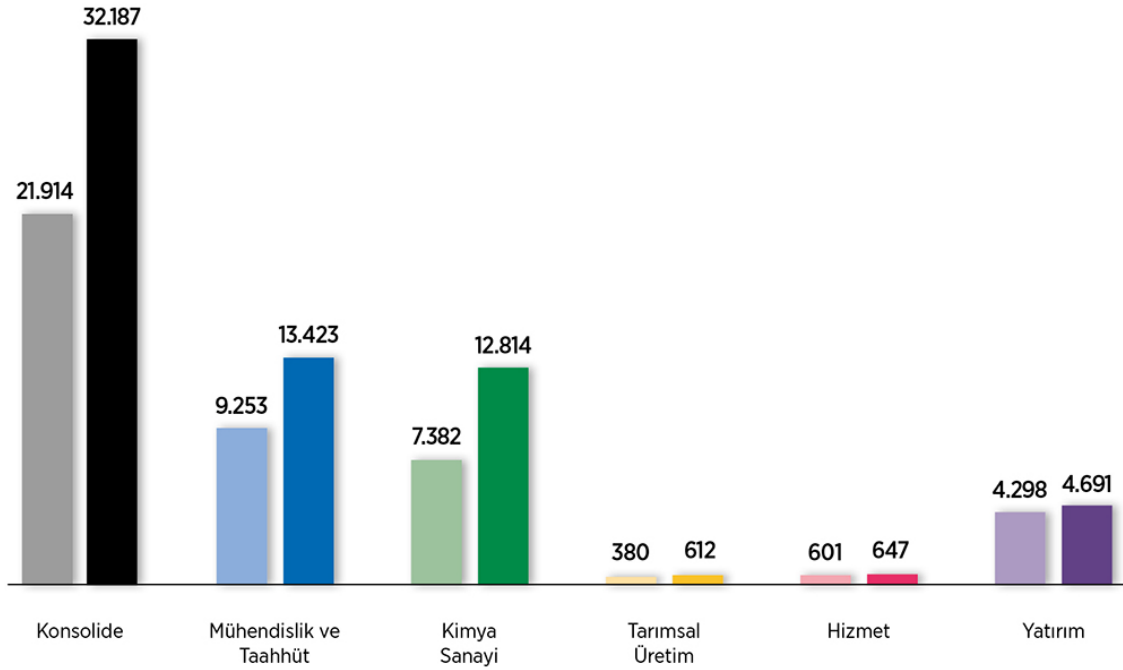




## Yatırım (Konsolide milyon TL)



## Toplam Aktif (Konsolide milyon TL)



## 2. Kurumsal Yönetim

Köklü değerleri ve güçlü kurumsal geleneği ile temel yönetim ilkelerine bağlılığı varlığının vazgeçilmez bir unsuru olarak gören Tekfen Grubu, ilk günden bu yana yönetimi, ortakları, çalışanları ve üçüncü şahıslarla ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine inşa etmektedir. Tekfen Grubu, kurumsal yönetim anlayışını faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde iş başarısının devamlılığını sağlamada ve yatırımcıları başta olmak üzere tüm paydaşlarının haklarını gözetmede temel dayanağı olarak kabul etmektedir.

Tekfen Holding Yönetim Kurulu, 4'ü bağımsız olmak üzere 11 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu'nda 1'i bağımsız 3 kadın üye bulunmaktadır. Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi amacıyla, strateji ve politika oluşturulması, aksiyon planlarına uyumun izlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve benzeri konularda Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren komiteler mevcuttur. Sürdürülebilirlik Komitesi, Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi, belirli aralıklarla toplanarak değerlendirme ve raporlarını Yönetim Kurulu'na sunmakla görevlidir. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevleri, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.

### Yönetim Kurulu'nda Çeşitlilik

Yönetim Kurulu'nda çeşitliliğin artması finansal performansa ve daha yüksek hisse senedi getirisine olumlu katkı sağlamakta ve yatırımcı tarafından da olumlu karşılanmaktadır. Avrupa Parlamentosu'nun toplumsal cinsiyet dengesine ilişkin kabul ettiği yeni AB yasasına göre 2026 yılına kadar büyük şirketlerin yönetim kurullarında kadınların icracı olmayan üyeler arasında %40 veya tüm üyeler arasında %33 orana sahip olması beklenmektedir.

Tekfen Holding, Yönetim Kurulu'nda çeşitliliği önemsemekte bu konudaki performansını geliştirmeye yönelik adımlar atmaya devam etmektedir. Tekfen Holding'in 2022 yılı için Yönetim Kurulu'ndaki kadın temsiliyet oranı %27'dir.

Kurumsal Yönetim ile ilgili ayrıntılı bilgilere [2022 Faaliyet Raporu](#) sayfa 180-199'dan ulaşılabilir.

## **Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler**

### **Tekfen Holding**

AISEC

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)

Deniz Temiz Derneği (Turmepa)

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)

Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (TEGEP)

Etik ve İtibar Derneği (TEİD)

İstanbul Barosu

İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSV)

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM)

İstanbul Ticaret Odası (İTO)

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)

Kurumsal İletişimciler Derneği

Kurumsal Hazine Yöneticileri Derneği

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE)

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)

Young Presidents Organisation (YPO)

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YUD)

### **Grup Şirketleri**

Adana Sanayi Odası

Adana Mali Müşavirler Odası

Ankara Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (ASMMM)

Balıkesir Sanayi Odası (BSO)

Ceyhan Ticaret Odası

Çelik İhracatçılar Birliği (ÇİB)

Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK)

Deniz Ticaret Odası (İMEAK)

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Derneği

Gönen Ticaret Odası

Hatay Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası

International Fertilizer Association (IFA)

International Pipeline Offshore Contractors Association (IPLOCA)

İstanbul Mali Müşavirler Odası (İSMMMO)  
İstanbul Sanayi Odası (İSO)  
Konya Sanayi Odası  
Mersin Ticaret ve Sanayi Odası  
Petrol ve Doğalgaz Platformu Derneği (PETFORM)  
Samsun Ticaret ve Sanayi Odası  
Samsun Mali Müşavirler Odası  
Tesis Yönetim Derneği (TRFMA)  
Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası (İNTES)  
Türkiye Kimyasal Sanayi İşverenleri Sendikası (KİPLAS)  
Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TURKLİM)  
Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)  
Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB)  
Türkiye Rüzgar Enerjisi Birliği (TÜREB)  
Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneği

\* Tekfen Holding ve Grup Şirketleri'nin, üye oldukları mesleki örgüt ve sivil toplum kuruluşlarına, 2022 yılında 4.282.000 TL aidat ödenmiştir.

## **Risk Yönetimi**

Son yıllarda küresel boyutlarda etkileri giderek daha fazla hissedilen belirsizlik ortamı, etkin risk yönetiminin önemini daha da ortaya çıkarmıştır. Risk yönetim süreçlerini doğru ve etkin bir şekilde çalıştırabilmek, belirsizlik ve krizlerin etkin olduğu günümüzde şirketler açısından varlığını sürdürebilmenin ve başarının anahtarı konumundadır.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan 2023 Küresel Riskler Raporu'na göre küresel risk algı anketini yanıtlayan katılımcıların %80'inden fazlası, belirsizlik ve sürprizlerin önümüzdeki iki yılda da devam edeceğini öngörmektedir. Hayat pahalılığı krizi, doğal afetler ve aşırı hava olayları, jeoekonomik çatışma, iklim değişikliği ile mücadelede başarısızlık ve toplumsal kutuplaşma, iki yıllık süreçteki en büyük küresel riskler arasında ilk 5'te yer almaktadır.

Tekfen Holding, temel faaliyet alanlarının küresel niteliği nedeniyle dünyadaki konjonktürel gelişmeleri yakından takip etmekte ve ihtiyatlı bir yönetim anlayışı ile riskleri önceden ve doğru bir şekilde tespit edebilmek, muhtemel etkilerini ölçmek ve gereken önlemleri almak amacıyla etkin bir risk yönetimi uygulamaktadır. Grup Şirketleri, kendi alanlarındaki muhtemel riskleri yönetmek amacıyla, Tekfen Holding'in koordinasyonunda eşgüdüm içinde hareket etmekte ve ortak bir raporlama yöntemi uygulamaktadır.

Riskler, uluslararası risk yönetim standartlarına (COSO) uygun bir yaklaşım çerçevesinde, Grup bünyesinde ortak bir risk yönetim yapısı ile yönetilmektedir. Bu çerçevede, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi (ölçülmesi), risklere cevap verilmesi (aksiyon alınması), risklerin raporlanması ve risklerin izlenmesi adımları tüm Grup Şirketlerinde departman risk envanterleri bünyesinde ve aşağıdan yukarıya katılım yaklaşımı çerçevesinde takip edilmektedir. Tüm risk envanterleri, departmanlarla birlikte yapılan çalışmalar yoluyla, dış risk faktörleri de kapsamlı şekilde değerlendirilecek şekilde yılda bir kez tamamen gözden geçirilmektedir. Böylece risk yönetimi sürecinin dinamikliği ve sürekli iyileştirme prensibi sağlanmaktadır.

Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin kendi risklerini nasıl yöneteceklerine dair yazılı prosedürleri mevcut olup, risk yönetim faaliyetini yürütecek ve raporlamaları yapacak organizasyonel yapılar oluşturulmuştur. Her Grup Şirketi için oluşturulan risk raporları kendi Yönetim Kurulu'nun onayından geçtikten sonra Holding'e gönderilmekte ve Risk Yönetimi Direktörlüğü tarafından analiz edildikten sonra iki ayda bir toplanan Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne sunulmaktadır.

Başkanlığını bağımsız bir Yönetim Kurulu Üyesinin yaptığı Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin görevi, risk dokümanlarını inceledikten sonra kendi görüş ve değerlendirmeleri ile birlikte önemli riskleri Tekfen Holding Yönetim Kurulu'nun gündemine getirmektir. Riskler, en üst düzeyde ele alınarak değerlendirilmekte ve uygun önlemler belirlenmektedir. Risk raporları, Bağımsız Denetçi ile de paylaşılmaktadır.

Tekfen Holding, risklerini finansal, operasyonel, stratejik, itibar ve uyum riskleri olmak üzere beş ana başlık altında ele almaktadır. Bu başlıkların yanı sıra iklim değişikliği, su krizi, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları, etik kurallar, uyum, iş sürekliliği, siber güvenlik, KVKK, yönetici yedekleme yönetimi vb. konular risk yönetimi faaliyetleri kapsamında da takip edilmektedir. İklim ve su riskleri ile ilgili detaylı bilgiye Stratejik Alanlar sayfasındaki "İklim Krizi" bölümünden ulaşabilirsiniz.

<b>Risk Türü</b>	<b>Tanımı</b>	<b>Yönetimi</b>
<b>Finansal riskler</b>	<i>Tahsilat riski (kredi riski):</i> Alacakların tam olarak ve zamanında tahsil edilmesine yönelik risklerdir.	Mümkün olan durumlarda peşin ödeme karşılığı mal ve hizmet satışları, müşterilerden teminat alınması ve banka garantisi/kefaleti istenmesi, müşterilerin riskliliğine göre derecelendirilmesi
	<i>Likidite riski:</i> Vadesi gelen yükümlülükleri karşılayacak yeterli likit varlıkların bulunmaması riskidir.	Konsolide bazda güçlü bir nakit mevcudu ile çalışılması, bilanço yönetiminde varlık ve yükümlülük vade uyumuna yönelik kritik göstergelerin düzenli izlenmesi, ticari alacaklar ve ticari borçların dengeli şekilde götürülmesine ve stok yönetim politikalarına önem verilmesi, güçlü bir özkaynak yapısıyla çalışılarak finansman ihtiyacının düşük seviyede tutulması
	<i>Piyasa riskleri:</i> Piyasa parametrelerindeki dalgalanmaların sonucunda maruz kalılabilecek finansal kayıplardır.	Kur riski için hedging amaçlı türev ürünlerin kullanılması, mal ve hizmet üretim sürecinde ihtiyaç duyulacak hammadde ve malzemeler için satın alma fiyatlarının önceden sabitlenmesi için çaba gösterilmesi
<b>Operasyonel riskler</b>	Tekfen'in faaliyet gösterdiği tüm sektörlerdeki şirketlerinin tüm fonksiyonlarının operasyonlarını yürüttüğü süreçlerde ortaya çıkabilecek riskleri kapsamaktadır. İş sürekliliği, bilgi güvenliği, afetler, çevre ve iş güvenliği, insan kaynakları, tedarik zinciri ve üretim, proje yönetimi gibi konulara ait riskler bu kapsamda ele alınmaktadır	İlkesel olarak bu risklerin yönetimi ile ilgili alınacak önlemler, ilk aşamada faaliyeti yerine getiren departmanların işinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, Tekfen Holding tarafından merkezi olarak yayımlanan "Tek Düzey Yöntemler" (TDY) şirketlerin faaliyetlerini yürütürken uymaları gereken temel kuralları düzenlemektedir. Ayrıca, Holding ve Grup Şirketleri bünyesinde görev alan iç denetim departmanları vasıtasıyla operasyonlar hem şirketlerin kendi yönetmeliklerine hem de TDY'ye göre sürekli denetlenmekte ve operasyonel risklerin uygun şekilde yönetilip yönetilmediği gözden geçirilmektedir.
<b>Stratejik riskler</b>	Şirketin uzun vadeli amaç ve hizmetlerine ulaşmasını	Bu konular Yönetim Kurulu, üst yönetim ve bunların altında

	<p>etkileyecek riskler bu kapsamda ele alınmaktadır. Tekfen'in faaliyet gösterdiği coğrafyalardaki makroekonomik, politik, demografik, sosyal, çevresel ve benzeri faktörlerden kaynaklanan hususlar; iklim krizi ve su krizi gibi sürdürülebilirlik riskleri; endüstri ve rekabet eğilimleri; şirket içi kaynak tahsisi; yeni faaliyet alanlarına giriş; birleşme ve devirler; ürün geliştirme süreçleri ve iş fırsatlarına ilişkin risklerdir.</p>	<p>oluşturulan uzmanlık komiteleri vasıtasıyla değerlendirilerek takip edilmekte ve gerekli aksiyonlar alınmaktadır. Gerekli görüldüğü durumlarda uluslararası yetkinliği ve uzmanlığı kanıtlanmış olan danışmanlık firmalarından hizmet alınmaktadır.</p>
<b>İtibar riskleri</b>	<p>Şirketin itibarına zarar verebilecek konular bu kapsamda ele alınmaktadır. Hem iç hem de dış faktörlerden kaynaklanabilecek hatalar ya da kötü niyetli hareketler nedeniyle şirket aleyhine bir etki yaratabilecek ve çalışanlar, müşteriler veya diğer paydaşlar üzerinde potansiyel negatif etki oluşturabilecek risklerdir.</p>	<p>Tekfen Grup Şirketleri için itibar önemli bir maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilmekte olup, itibar riskleri yönetiminin odağını paydaş ilişkileri ve iletişimi ile kurumsal imaj yönetimine yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetime yönelik faaliyetler yoluyla hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve toplum nezdinde itibar riskleri yönetilmektedir.</p>
<b>Uyum riskleri</b>	<p>Kasıtlı veya kasıtsız olarak mevzuata, sözleşmelere ya da şirketin iç yönergelerine uyulmamasından kaynaklanan riskler bu kapsamda ele alınmaktadır.</p>	<p>Ulusal ve uluslararası mevzuata, şirket içi prosedürlerimize ve etik kurallarımıza uygun olmayan davranışlardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi için Holding ve Grup Şirketlerindeki Hukuk ve Uyum birimleri, konu bazında ilgili operasyonel birimlerle koordineli çalışmalar sürdürmektedir. Ayrıca 2018 yılında faaliyete geçen "Etik Hat" ile uyum risklerinin yönetilmesi açısından da önemli bir adım atılmıştır.</p>

## İç Denetim

Tekfen Holding A.Ş. altında Taahhüt Grubu ve Tarımsal Sanayi Grubu iç denetim faaliyetleri, ilgili Grupların İç Denetim ekipleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü'nün denetim kapsamına ise Grup bünyesindeki tüm şirketler ile 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 birimleri, denetim faaliyetlerinin bağımsız ve objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için, Denetimden Sorumlu Komite aracılığı ile Şirket Yönetim Kurulu'na bağlıdır. İç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi çalışmaları Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü'nün koordinasyonunda yürütülmektedir. İç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi, ilgili İç Denetim ekipleri tarafından yapılmaktadır.

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 paylaşmaktan sorumludur. İç denetim faaliyetleri uluslararası iç denetim standartları, ilgili kanun ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yürütülmektedir.

## İş Etiği ve Uyum

Tekfen Etik Politikası, iş yapış şeklinin ve kurumsal kültürünün temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, pay sahipleri ve diğer tüm paydaşlar ile ilişkiler etik kuralların rehberliğinde dürüstlük, sorumluluk bilinci ve haklara saygı esas alınarak yürütülmektedir. Grup, tüm çalışanların benimsediği etik kurallar ile dürüstlük, ticari sırların ve özel bilgilerin gizliliği, çıkar çatışması, yasalara ve mevzuata uyum unsurları temelinde müşterilere, çalışanlara, pay sahiplerine, tedarikçilere, iş ortaklarına, rakiplere, çevreye ve topluma karşı sorumlu yaklaşımı güvence altına almaktadır. Bu bağlamda Şirketin standartları politikalar yoluyla yazılı hale getirilmekte ve tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır. Şirket politikalarına Tekfen Holding web sitesinde yer alan "Politikalar" başlığından ulaşılabilir. Tekfen İnşaat, etik ilkelerini tüm paydaş ve çalışanları için erişilebilir hale getirmek amacıyla Etik Politikası'nı bu yıl İngilizce, Rusça ve Fransızca dillerinde de yayımlamıştır.

Tekfen Holding, kurumsal olarak herhangi bir siyasi düşüncenin taraftarı olmama ve siyasi kurumlara destek vermeme prensibini benimsemektedir. Tekfen İnşaat İş Etiği Kuralları ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Esasları Politikası'nda detayları belirtildiği gibi,



siyasetçilerin ya da siyasi partilerin desteklenmesi ve siyasi partilere, organizasyonlara ve onların temsilcilerine ödeme yapılması yasaklanmıştır.

## **İlkelere Uyum**

Etik kuralların ihlaline dair tüm bildirimler 2018 yılında devreye alınan “Etik Hat” üzerinden 0212 257 0 110 numaralı telefon, e-posta ([etikhat@teksen.com.tr](mailto:etikhat@teksen.com.tr)) ve web sitesi ([www.etikhat.com](http://www.etikhat.com)) yoluyla anonim olarak Türkçe ve İngilizce olarak 7/24 yapılabilmektedir. Bildirimler, bağımsız bir şirket tarafından toplanmaktadır. Tekfen Holding bünyesinde, bir Yönetim Kurulu Üyesinin başkanlık ettiği ve İç Denetim Direktörünün de yer aldığı bir Etik Komitesi bulunmaktadır. Ayrıca Tekfen İnşaat için e-posta ([ethics@teksen.com.tr](mailto:ethics@teksen.com.tr)) ve [web sitesi](#) üzerinden bildirimler yapılabilmektedir.

Tüm Grup Şirketlerinde, şirketin Yönetim Kurulu tarafından atanmış bir Uyum Görevlisi ile Uyum Komitesi bulunmaktadır. Söz konusu kişi ve komiteler, Etik Komitesi ile iş birliği içinde çalışarak hem şirketin Yönetim Kurulu'na hem de Tekfen Holding Etik Komitesi'ne aylık olarak raporlama yapmaktadır. Etik Hat'a gelen tüm bildirimler Etik Komitesi'nde etik ve disiplin kurallarına göre değerlendirilmektedir. 2022 yılında tüm etik bildirim kanalları üzerinden toplamda 116 bildirim alınmış ve 106'sı sene içerisinde çözümlenmiştir. Yolsuzluk ve rüşvet konularında alınan bir bildirim ve bu alanda alınan bir ceza bulunmamaktadır.

## **Eğitimler**

İş etiği eğitimleri, ilkelere uyumun sağlanması ve kurum içi etik kültürünün yerleşmesi için önemlidir. Grup genelinde 2022 yılında toplam 2.965 çalışana 6.380 kişi-saat iş etiği eğitimi verilmiştir. Eğitim kapsamında yolsuzlukla ve rüşvetle mücadele konuları da ele alınmaktadır. Tekfen İnşaat, iş etiği konusunda farkındalığı artırmak için işyerinde davranış, fırsat eşitliği, çıkar çatışmaları, rekabet kanunları gibi farklı başlıklarda her ay çalışanlara bilgilendirme yapmaktadır.

Mühendislik ve Taahhüt Grubu çalışanları işe girişte İş Etiği Kuralları ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Esasları eğitimi almakta ve bu ilkeleri okuyup anladıklarına dair taahhütname imzalamaktadır. Ayrıca etik değerlere ilişkin olarak her yıl merkezde ve projelerde Uyum Görevlisi veya Proje Uyum Temsilcisi denetimi ile güncelleme eğitimleri yapılmaktadır.

Değerlerinin ve iş yapış şeklinin birlikte çalıştığı yüklenici, alt yüklenici ve tedarikçiler tarafından da benimsenmesine önem veren Tekfen, bu kapsamda liyakat değerlendirmeleri

yapmakta, alt yüklenici ve tedarikçilerini çalışanlarına eğitim vermeleri için teşvik etmektedir.

# 3. STRATEJİK ALANLAR

Tekfen Grubu'nun gelecekte de varlığını devam ettirmesi için odaklandığı başlıca konular, Sürdürülebilirlik Stratejisi içinde "Stratejik Alanlar" olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda belirlenen üç ana başlık "İklim Krizi", "İnovasyon" ve "Çalışanlar ve Toplum", aynı zamanda küresel çaptaki sürdürülebilirlik gündeminin temel konularıdır.

## 1. İklim Krizi

Dünya üzerindeki tüm canlıları tehdit eden ve etkileri her yıl daha şiddetli hissedilen iklim krizi nedeniyle kuraklık, seller ve şiddetli kasırgalar gibi aşırı hava olaylarının yanı sıra sosyal ve ekonomik riskler de katlanarak artmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2023 Küresel Risk Raporu<sup>1</sup>'nda önümüzdeki 10 yıllık süreçte en büyük küresel riskler iklim değişikliği ile mücadelede yetersiz kalınması, iklim değişikliğine uyum sağlamada (emisyon, su tüketimi, kirlilik, plastik, vb. azaltımı) başarısızlık, aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı ve doğal kaynakların tükenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Global ölçekte ciddi etkilere neden olması beklenen bu risklerin ülkemizdeki yansımalarına dair Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM) tarafından hazırlanan Türkiye 2022 Yılı İklim Değerlendirmesi Raporu<sup>2</sup>'na göre 2022 yılı, tüm zamanların en çok aşırı hava olayı (aşırı sıcaklık, şiddetli yağışlar, fırtınalar, kasırgalar, sel, kuraklık ve buzulların erimesi) görülen yılı olmuştur.

İklim krizi ile mücadelede, bilimsel temellere dayanan planlamalara ve yol haritalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Küresel Risk Raporu'nda da belirtildiği gibi azaltım stratejilerindeki başarısızlık önümüzdeki 10 yılın en büyük ikinci riski olarak gözükmemektedir. Bunun önlenmesinde kurumlara büyük bir rol düşmektedir.

## Net Sıfır Ekonomi

Net sıfır emisyon, iklim değişikliği ile mücadelede 2050 yılına kadar ulaşılması amaçlanan küresel bir hedeftir. Paris Anlaşması'na göre küresel sıcaklık artışını sanayi öncesi dönemlere kıyasla 1,5 derece ile sınırlayabilmek için en geç 2050 yılına kadar net sıfır

<sup>1</sup> 2023 Küresel Risk Raporu

<sup>2</sup> Türkiye 2022 Yılı İklim Değerlendirmesi Raporu

ekonomiye geçilmesi gereklidir. Bunun için ulaşılması gereken küresel karbonsuzlaşma, sistemsel düzeyde ekonomik ve sosyal düzenlemelerin yapılmasına ve sektörlerin, kurumların ve iş modellerinin dönüşümü için net sıfır ekonomiye destekleyen ekonomik teşvik ve yaptırımların gerçekleştirilmesine bağlıdır.

İklim krizine karşı yeni bir ekonomik büyüme stratejisi sunan Yeşil Mutabakat, Avrupa Birliği'nin 2050 yılına kadar iklim nötr olmasını hedefleyen bir plan olup, sıfır karbonlu ekonomiye geçiş için önemli bir fırsat oluşturmaktadır.

Paris Anlaşması'nın imzacıları arasında yer alan Türkiye, Avrupa Yeşil Mutabakatı çerçevesine uygun olarak sera gazı emisyonu azaltım hedeflerini içeren Ulusal Katkı Beyanı<sup>3</sup>'ni (Nationally Determined Contribution/NDC) güncelleyerek 2023'te Birleşmiş Milletler (BM) Sekretaryası'na sunmuştur.

Net sıfır ekonomisine geçiş aşamasındaki şirketlerin karşılaştıkları riskleri kapsamlı ve bütünsel bir yönetim modeli ile fırsatlara dönüştürebildiği görülmektedir. Net sıfıra geçiş sayesinde kurumlara avantaj kazandıracak başlıca üç fırsat alanı bulunmaktadır:

- 1- Ar-Ge ve inovasyon projelerinde hızlı hareket edilerek yaratılan daha uygun maliyetli ve verimli karbonsuzlaşma süreç ve ürünleri,
- 2- Yüksek emisyonlu ürünler ve süreçler yerine, yeni nesil tüketici ve pazarların taleplerine uygun düşük emisyonlu ürün ve süreçlerin tasarlanması, böylece dünyadaki emisyon regülasyonları nedeniyle pazar kaybı yaşanmaması,
- 3- İlk iki kategorideki karbonsuzlaşmayı destekleyecek yeni iş alanları. (Six Characteristics Define the Net-zero Transition - McKinsey).<sup>4</sup>

## Yönetim Yapısı

Tekfen Holding'de iklimle ilgili konulardaki sorumluluk en üst yönetim kademesi olan Yönetim Kurulu'ndan başlamaktadır. Yönetim Kurulu'nun iklim konusundaki görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak üzere Şirket bünyesinde komiteler oluşturulmuştur. "Riskin Erken Saptanması Komitesi" ve "Kurumsal Yönetim Komitesi" Yönetim Kurulu'na iklimle ilgili konularda destek olmaktadır. Yönetim Kurulu ve bu iki komitenin iklimle ilgili sorumlulukları arasında stratejiler geliştirmek ve iklimle ilgili risk ve fırsatların yönetimini denetlemek yer almaktadır.

---

<sup>3</sup> Ulusal Katkı Beyanı

<sup>4</sup> Six Characteristics Define the Net-zero Transition - McKinsey

Risk yönetimi haricindeki iklimle ilgili tüm konular Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından takip edilmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi altında, Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı'nın başkanlık ettiği Sürdürülebilirlik Komitesi yer almaktadır. İklim ve sürdürülebilirlik ile ilgili konuların bütünsel bir şekilde yönetiminden sorumlu olan Sürdürülebilirlik Komitesi, "Geleceğin Temelinde" vizyonunun ana alanlarından biri olan iklim krizi konusunda gerekli strateji, yol haritası, hedef, politika ve raporlamaların oluşturulmasından, Holding öncelikleri doğrultusunda sürdürülebilirliğin iş süreçlerine entegrasyonundan ve bu çalışmalara Grup Şirketlerinin aktif katılımının sağlanmasından sorumludur.

Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu, aynı zamanda Sürdürülebilirlik Komitesi'nin başkanı olan Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı tarafından riskler, fırsatlar, senaryolar ve atılabilecek adımlar konusunda bilgilendirilir.

## İklim Riskleri ve Fırsatları

Tekfen Holding'in iklim krizi yönetiminin başlıca odak noktalarını, Kapsam 1 ve 2 salımlarının en yüksek olduğu gübre sektörünü içeren kimya sanayi faaliyetleri ile petrol ve doğal gaz sektörlerini de kapsayan taahhüt faaliyetleri oluşturmaktadır. Tekfen Holding'in cirosunda en büyük paya sahip olan Mühendislik ve Taahhüt Grubu ile Kimya Grubu iklim değişikliğinin etkilerine açık sektörler olup, iklim krizi her iki faaliyet alanı için de önemli bir risk oluşturmaktadır.

Avrupa Birliği'nin iklim nötr olma planı kapsamında hazırlanan "Sınırdaki Karbon Düzenlemesi", AB'ye ihraç edilen ürünler için üretim sürecinde salınan sera gazının ton başına vergilendirilmesini kapsamaktadır. Özellikle 1 Ekim 2023 tarihinde yürürlüğe girecek olan "Sınırdaki Karbon Düzenlemesi" ile birlikte çelik, çimento, gübre gibi karbon yoğun sektörlerde yasal ve politika risklerinin artması beklenmektedir.

İlk etapta çimento, demir-çelik, alüminyum, gübre, hidrojen ve elektrik gibi karbon yoğun ve karbon kaçağı ihtimali yüksek ürünler için devreye alınacak "Sınırdaki Karbon Düzenlemesi"nin, tamamen devreye alındığında AB Emisyon Ticaret Sistemi içerisindeki emisyonların %50'sini kapsamı hedeflenmektedir. (Carbon Border Adjustment Mechanism - European Commission)<sup>5</sup>

Bu doğrultuda, yerel sektördeki pazar payı itibarıyla en büyük gübre üreticisi olan Toros Tarım'ın, özellikle AB ile ticari ilişkileri bakımından "Sınırdaki Karbon Düzenlemesi"nden

---

<sup>5</sup> Carbon Border Adjustment Mechanism - European Commission

direkt olarak etkilenmesi beklenmektedir. Toros Tarım'ın bu düzenlemeye karşı direncini artırmak ve Grup genelinde riskleri en aza indirgeyerek fırsata dönüştürmek için gerekli çalışma, araştırma ve yatırımlar yapılmakta, yeni şartlara uygun plan ve stratejiler oluşturulmaktadır.

Tekfen Holding genelinde risklerin takibi ve yönetimi için çalışan Riskin Erken Saptanması Komitesi, iki ayda bir Grup Şirketlerinin CEO'su, Risk Direktörü, Başkan Yardımcıları ve Risk Yöneticilerinin de katılımıyla toplanmaktadır. Komite'de Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehdit edebilecek riskler (iklim kaynaklı riskler dahil olmak üzere) tespit edilmekte, bunları gidermek için gerekli önlemler belirlenmekte ve riski yönetmek üzere harekete geçilmektedir. Grup Şirketleri, risklerin izlenmesi için periyodik raporlar hazırlamaktadır. Riskin Erken Saptanması Komitesi, bu raporları iki ayda bir gözden geçirmekte ve önemli riskleri, kendi yorumlarını ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na iletmektedir.

Tekfen Holding, iklim ve su kaynaklı risk ve fırsatları belirlemekte ve bunları iş stratejilerine entegre etmektedir. Tekfen'in belirlediği başlıca iklim riskleri aşağıda listelenmiştir.

<b>Politika Riski</b>	Sınırdaki Karbon Düzenlemesi nedeniyle AB'ye ihraç edilen gübre ürünlerinde sınırda ödenecek olan karbon vergisi kârlılığın azalmasına yol açabilir. Yeşil Mutabakat ile birlikte AB üyesi ülkelerde kimyasal gübre tüketiminin %20 azalması beklenmektedir. Bu durum, kimyasal gübre ihracatımızın azalmasına neden olabilir. Türkiye'de yakın gelecekte uygulanması beklenen Emisyon Ticaret Sistemi ile birlikte operasyonel maliyetlerimizde artış olabilir.
<b>Pazar Riski</b>	Fosil yakıtların enerji içindeki payının giderek azalmasıyla birlikte fosil yakıtlara yönelik yeni yatırımların da gelecek dönemde azalma eğilimine girmesi beklenmektedir. Bu durum, projelerinin önemli bir bölümü petrol ve gaz endüstrilerine yönelik olan Mühendislik ve Taahhüt Grubu Şirketlerimiz için önemli bir risk oluşturmaktadır.
<b>Teknoloji Riski</b>	Emisyon yoğun bir sektörde faaliyet gösteren Toros Tarım için üretimde düşük karbonlu teknolojiler önemli bir etki alanıdır.
<b>İtibar Riski</b>	İklim değişikliği ile mücadeleye yönelik uluslararası girişimler ile yerel topluluk ve STK'ların artan talepleri, Tekfen'in petrol ve doğal gaz sektöründeki taahhüt faaliyetleri ile yüksek N2O'ya sebep olan gübre üretimine yönelik paydaş baskısının artmasına yol açabilir.

<b>Fiziksel Riskler</b>	İklim krizinin en çok etkilediği sektörlerden biri de tarım sektörüdür. Artan fırtına, sel, dolu ve sıcak hava dalgası gibi aşırı iklim olayları tarım arazilerinin daralmasına ve toprak kalitesinin bozulmasına yol açmakta, bu da gübre kullanımını ve alım gücü düşen çiftçilerin gübreye erişimini azaltmaktadır. Gübre kullanımındaki düşüş tarımsal üretim verimliliğini ve çiftçinin ekonomik koşullarını olumsuz etkilemekte, ayrıca gıda güvenliği için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Gübre tüketiminin azalması Toros Tarım için bir risk oluştururken, iklim değişikliği ile birlikte yağış rejiminin değişmesi ve aşırı hava olaylarının sıklığının artması, doğrudan bitkisel üretim yapan Tekfen Tarım'ın faaliyetlerini de olumsuz etkileme olasılığı taşımaktadır.
-------------------------	--

Tekfen Grup Şirketleri, iklim risklerini yönetmek ve fırsatları yakalamak üzere farklı adımlar atmaktadır.

## Mühendislik ve Taahhüt Grubu

Tekfen Mühendislik bünyesinde, şirketin çevre teknolojilerinin tasarımı konusundaki yetkinliklerini geliştirmeye yönelik bir çalışma grubu kurulmuştur. Bu grup geleneksel ve yeni nesil çevre teknolojilerini araştırarak, Mühendislik ve Taahhüt Grubu için hedef pazarları belirlemiştir. Yürütülen çalışmaların içeriği temel olarak aşağıdaki konu başlıkları kapsamında ele alınmakta ve ilgili proje ve iletişim kanallarıyla desteklenmektedir:

**Geleneksel Çevre Teknolojileri:** Su arıtımı, endüstriyel ve evsel atık su arıtımı, hava kirliliği ve kontrolü, sülfür geri kazanımı ve baca gazı iyileştirme, katı atık yönetimi.

**Temiz Enerji ve Üretim Teknolojileri:** Atıktan enerji (geleneksel biyogaz) üretimi, atıktan biyoyakıt/biyokimyasal üretimi (gazlaştırma prosesi), plastik geri dönüşümü (kimyasal geri dönüşüm), güneş enerjisi, rüzgâr enerjisi, hidrojen ve yakıt hücreleri, 2G biyokütleden biyoyakıt/biyokimyasal üretimi, karbon yakalama, depolama ve yeniden kullanma.

**Çevresel Altyapı:** Su temini ve dağıtımı, atık suların uzaklaştırılması, sürdürülebilir ulaşım.

Fosil yakıtların enerji içindeki payının giderek azalmasıyla birlikte, fosil yakıtlara yönelik yeni yatırımların gelecek dönemde azalma eğilimine girmesi Taahhüt Grubu için bir pazar riski oluşturmaktadır. Grup, bu riske karşı yetkinlikleri paralelinde teklif portföyünü çeşitlendirmekte ve faaliyet alanlarını genişletmektedir.

## Toros Tarım

Toros Tarım'da yönetilmesi gereken başlıca riskler arasında yer alan "Sınırdaki Karbon Düzenlemesi" ve "Emisyon Ticaret Sistemi" için erken hazırlık ve adaptasyon çalışmalarına 2022 yılında da devam edilmiştir. Toros Tarım, Karbon Net Sıfır Yol Haritası projesini başlatmıştır. Toros Tarım tesislerinde sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkıda bulunan proje ve yatırımların doğrulanması ve buna bağlı olarak karbon sertifikalarının (karbon kredilerinin) temini konularında ilerleme kaydedilmiştir.

Toros Tarım için bir diğer önemli risk, Avrupa Yeşil Mutabakatı 2030 Tarladan Sofraya ve Biyoçeşitlilik Stratejisi kapsamında kimyasal gübre kullanımının azaltılması hedefi ve bunun pazar üzerindeki daraltıcı etkisidir. Bu bağlamda, değişen pazar koşullarının getirdiği riskleri ve fırsatları yönetmek üzere özel gübreler üzerindeki çalışmalar sürmektedir. Şirket, ürün portföyünü genişleterek, satış hacminin bir kısmını organomineral, mikrobiyal, inhibitör ve biostimulant gübrelerden elde etmeyi planlamaktadır. Organik gübre içeriklerinin AB sertifikalandırma süreci tamamlanmıştır. Ayrıca, döngüsel ekonominin başarılı birer örneği olan Gönen Yenilenebilir Enerji ve Meram Yenilenebilir Enerji tesislerindeki yatırımları da Toros Tarım'ın organik gübre pazarındaki payını artırmaktadır.

## Tekfen Tarım

Tekfen Tarım, tohum ıslah projeleri ile yeni iklim koşullarına ve kuraklığa dayanıklı tohumlar üzerinde çalışmaktadır.

Grup Şirketlerinin tüm sabit tesislerinde enerji etütleri yaptırılmakta ve enerji verimliliği projeleri belirlenerek hayata geçirilmektedir. Tekfen Grubu, gayrimenkul geliştirme ve tesis yönetimi faaliyetlerinde de enerji verimliliği yüksek, sürdürülebilir binalar ve altyapı hizmetleri ile "Geleceğin Temelinde" vizyonuna katkı sağlamaktadır.

İklim riskleri ve yönetimiyle ilgili ayrıntılı bilgiye [Karbon Saydamlık Projesi](#)<sup>6</sup> (CDP) raporundan ulaşılabilir.

---

<sup>6</sup> [Karbon Saydamlık Projesi](#) (CDP)



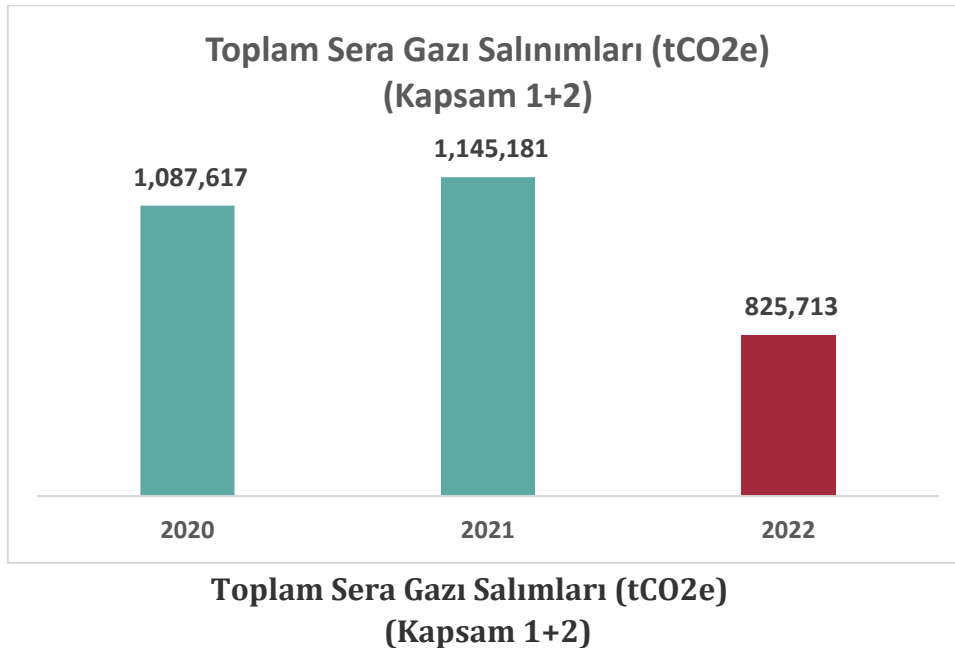
## İklim Hedefleri ve Göstergeleri

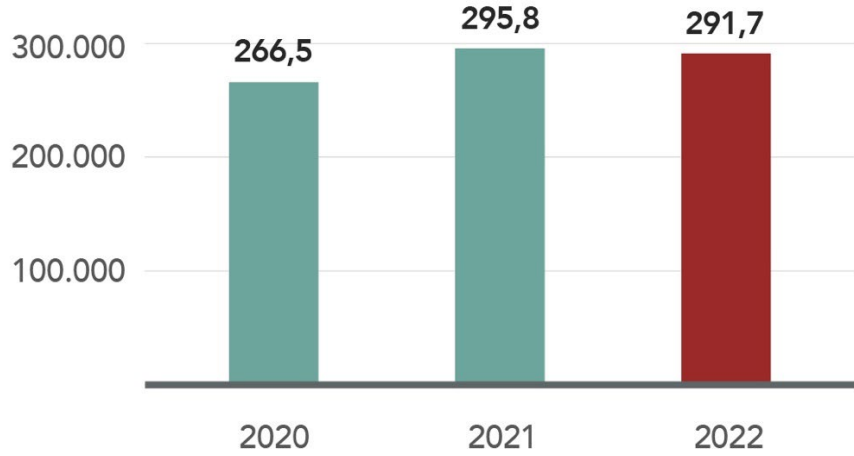
Tekfen Holding, iklim krizi odaklı çalışmaları ve girişimleri doğrultusunda 2050 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşmayı hedeflemektedir. Şirket, 2021 yılında ilk adımlarını attığı “Tekfen Net Sıfır Yol Haritası” ile net sıfıra geçiş planını şekillendirmek ve 1,5°C hedefi ile uyumlu, bilime dayalı emisyon hedeflerini belirlemek üzere çalışmalarına 2022 yılında da devam etmiştir.

Tekfen genelinde, 2020 yılında belirlenmiş olan orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedeflerine uyum çalışmaları sürmektedir. Grubun güncel orta ve uzun vadeli hedefleri şu şekildedir:

- **Hedef 1: 2025 yılı sonuna kadar, toplam Kapsam 1+2 emisyonlarının, 2019 yılına göre %15 azaltılması.**
- **Hedef 2: 2037 yılı sonuna kadar, toplam Kapsam 1+2 emisyonlarının, 2019 yılına göre %40,2 azaltılması.**

Tekfen Grup Şirketleri, operasyonel salımlarını en aza indirirken, 2022 yılında emisyon azaltımına katkı sağlayan iki yeni projeyi tamamlamıştır. Bu projeler sayesinde 2022 yılında yaklaşık 2.374 MWh enerji tasarrufu sağlanmış ve yaklaşık 32,7 milyon TL tutarında finansal tasarruf elde edilmiştir.





**Toplam Yenilenebilir Enerji Üretimi**  
(Atık Isı, Güneş ve Biyokütle - bin MWh)

## Tekfen İnşaat

Net sıfır hedefleri doğrultusunda güneş enerji panelleri yoluyla elektrik tüketimi yenilenebilir kaynaklardan sağlanmaktadır. 2022 itibarıyla, yenilenebilir enerji üretimine bağlı olarak tesislerimizde toplam tüketim içerisindeki yenilenebilir enerji kullanımını Güney Anadolu Ana Tamir Bakım Tesisi FNN Sürdürülebilirlik Merkezi'nde %30 ve Ceyhan İmalat Tesisi'nde %59 'dur.

## Tekfen Mühendislik

İtalya Foggia'da bulunan Barilla makarna fabrikasının karbon ayak izini azaltmak için 2019 yılında başlanan HiFlex (High Storage Density Solar Power Plant for Flexible Energy Systems) projesi, kule tipi bir konsantre güneş enerjisi santrali kurulmasını amaçlamaktadır. AB destekli projenin güneş sahasına yönelik mühendislik çalışmaları Tekfen Mühendislik tarafından yürütülmektedir.

Tekfen Mühendislik, Avrupa Komisyonu'nun Horizon Europe programı kapsamında, ESCALATE projesinin de ortaklarından biridir. Proje ile hibe almaya hak kazanan Tekfen Mühendislik, akülü ve hidrojen yakıt hücreli kamyonların mobil hidrojen dolun istasyonunun projelendirilmesi, kurulması, işletilmesi ve hidrojen dolun standardının hazırlanmasından sorumludur.

HiFlex ve ESCALATE projelerine dair detaylı bilgiye 2022 Sürdürülebilirlik Raporu'nun İnovasyon bölümünden ulaşabilirsiniz.

## Tekfen İmalat

Tekfen İmalat Derince Fabrikası'nda şebekeden tedarik edilen elektrik için Uluslararası Yeşil Enerji Sertifikası (I-REC) temin edilerek, bu tesiste %100 yenilenebilir enerji kullanılmıştır.

## Toros Tarım

Toros Tarım, net sıfır hedefi doğrultusunda değer zincirinde sera gazı azaltım fırsatlarının değerlendirilmesi ve karbonsuzlaşma hedeflerinin yapılandırılması için Toros Tarım Karbon Net Sıfır Yol Haritası projesine başlamıştır. Bu doğrultuda, değer zincirinde emisyonların 2050 yılına kadar uluslararası standartlar dahilinde nasıl sıfırlanacağı ile ilgili saha çalışmaları, emisyon azaltımı için proje değerlendirmeleri, fizibilite ve öncelikli yatırımların belirlenmesi süreci tamamlanmıştır.

Toros Tarım'ın en büyük salım kaynağı olan Mersin İşletmesi'ndeki Nitrik Asit Üretim Tesisi'nin yeni N2O (nitroz oksit) filtreleme sisteminin kurulumu çalışmaları kapsamında tesise uygun teknoloji, azaltım metodu ve tasarımın seçilmesi ve değerlendirme süreci tamamlanmıştır. Seçilen çözümün tesisin üretim verimi, ürün kalitesi, emniyetli işletim limitleri ve işletim ömründen ödün vermeden hedeflenen emisyon azaltımını sağlayabilmesi için detaylı teknik değerlendirme süreci devam etmektedir. Yapılan filtre yatırımı sayesinde, iklim değişikliği açısından önemli rol oynayan N2O emisyonlarının %80-85 seviyesinde azaltılması amaçlanmaktadır. 2023 yılında tamamlanması planlanan proje ile, Grubun toplam Kapsam 1 emisyonlarının 600-650 bin ton CO2 azaltılması hedeflenmektedir.

Toros Tarım'da tesislere alınması hedeflenen Onaylanmış Emisyon Azaltımı (Verified Emission Reduction-VER) sertifikalarında, Gönen Yenilenebilir Enerji ve Meram Yenilenebilir Enerji için sırasıyla Gold Standard (GS) sonuç raporu ve verifikasyon süreci adımlarına geçilmiş; Samsun Üretim Tesisi'ndeki atık ısıdan enerji üretimi süreci için ise Global Carbon Council (GCC) standardı üzerinden kayıt süreci tamamlanmıştır.

## Tekfen Tarım

Agripark Ar-Ge Merkezi'nde yürütülmekte olan Avrupa Birliği ve TÜBİTAK projelerine 2022 yılında da devam edilmiştir. Uluslararası kuruluşlar ve üniversitelerle ortak

yürütülen çalışmalar yoluyla tarımsal verimliliğin ve çiftçi refahının artırılması amaçlanmakta, aynı zamanda kuraklığa dayanıklı inovatif ürünler ve üretim süreçlerindeki verimlilik çalışmaları ile operasyonel faaliyetlerin neden olduğu çevresel etkilerin azaltılması hedeflenmektedir. 2022 yılında başvurusu yapılan biri uluslararası 3 TÜBİTAK projesi bulunmakta, 20'den fazla iş fikri de veri tabanında beklemektedir.

Sabancı Üniversitesi, Toros Tarım ve Tekfen Tarım ortaklığı ve Belmont Forum'un desteğiyle yürütülen Sürdürülebilir Tarım Matrisi projesinin Uluslararası Konsorsiyum Toplantısı 2022 yılında İstanbul'da gerçekleşmiştir. Toplantıya 6 farklı ülkeden 20'ye yakın araştırmacı katılmıştır.

Tekfen Tarım'ın projelerine dair detaylı bilgiye 2022 Sürdürülebilirlik Raporu'nun İnovasyon bölümünden ulaşabilirsiniz.

## **Tekfen Turizm**

Tekfen Tower'ın çevresel etkilerini azaltmak amacıyla 2014 yılından bu yana iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. 2021 yılı itibarıyla binanın tamamında LED aydınlatmaya geçilmiştir. Binanın önemli enerji tüketim kalemlerinden olan klima sistemine bağlı soğutma kulelerinin motorları yüksek verimli motorlarla yenilenmiş ve otomasyon sistemine entegre edilerek ihtiyaca göre gerekli hızda çalışmaları sağlanmıştır. Ayrıca binadaki soğutma gruplarının otomasyon sistemi web tabanlı bir arayüz ile kontrol edilebilir hale getirilerek, daha verimli ve etkin iklimlendirme yapılması sağlanmıştır.

Ayrıca 2022 yılında binanın doğalgaz bacasına ısı geri kazanım sistemi kurulması için çalışmalara başlanmıştır. Sistemin 2023 yılında devreye girmesiyle yıllık 90.000 kWh enerji tasarrufu elde edilmesi hedeflenmektedir. Yıl içinde başlatılan ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi belgesi çalışmalarının da 2023 yılında tamamlanması planlanmaktadır.

## **Tekfen Vakfı**

Biyoekonomi Odaklı Gelişim İçin Entegre Biyorafineri Konsepti (INDEPENDENT) kapsamında kurulan, Türkiye ve Avrupa'nın ilk karbon negatif biyorafinerisi, Boğaziçi Üniversitesi Kilyos Sarıtepe Kampüsü'nde faaliyete geçmiştir. Tekfen Vakfı'nın, laboratuvar binasının yapımına destek verdiği tesiste biyoyakıt, fonksiyonel gıda ve biyo-gübrenin de yer aldığı yosun tabanlı 11 farklı biyoteknolojik ürün üretilecektir.

## Doğal Kaynak Kullanımı ve Atık Yönetimi

Kaynakların verimli kullanılması, sürdürülebilir bir geleceğin en önemli gereklerinden birini oluşturmaktadır. Avrupa Komisyonu, Avrupa'nın sürdürülebilir büyüme için yeni gündemi olan Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın ana yapıtaşlarından biri olan yeni döngüsel ekonomi eylem planını Mart 2020'de kabul etmiştir. AB'nin 2050 iklim nötr hedefine ulaşmak ve biyolojik çeşitlilik kaybını durdurmak için bir ön koşul olan eylem planı, döngüsel ekonomiye geçişi hızlandıracak, doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı azaltacak ve sürdürülebilir büyüme ve istihdam yaratacaktır. (Circular Economy Action Plan - European Commission).<sup>7</sup>

Tekfen, döngüsel ekonomi prensiplerine uygun olarak atık oluşumunu kaynağında önleme, yeniden kullanma ve bu sayede kaynakların değerini koruma amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Şirket genelinde her alanda kaynak tüketimi azaltılırken verimliliği artırmak amacıyla sürekli araştırmalar yürütülmekte, iş süreçleri geliştirilmekte ve yatırımlar yapılmaktadır.

Tekfen, kaynak verimliliği yatırımlarıyla hammadde, enerji ve su gibi doğal kaynakları daha etkin kullanmayı ve daha az girdi ile daha fazla değer yaratmayı amaçlamakta, yeşil binaların yanında su tüketimini azaltmayı destekleyen doğru gübreleme rehberleri ve uygulamaları gibi ürün ve hizmetlerle paydaşlarının çevresel etkilerini azaltmalarına katkıda bulunmaktadır.

## Su Yönetimi

İklim krizi, aslında aynı zamanda bir su krizidir ve iklim değişikliğinin etkileri birçok bölgedeki su stresinin artışı ile birlikte daha fazla hissedilmektedir. Araştırmalara göre dünyadaki temiz su kirleticileri ve kullanımının %70'i 7 ana sektörden kaynaklanmaktadır: gıda, tekstil, enerji, endüstri, kimya, ilaç ve madencilik. Endüstri ve enerji sektörlerinin, toplam temiz su kullanımının %19'unu ve tarımın global temiz su çekiminin %72'sini oluşturduğu bilinmektedir. (Partnerships and Cooperation for Water, Industry and Energy - UNESCO).<sup>8</sup>

Şehirler ve özellikle tarımdaki tatlı su rekabetinin, hızlı şehirleşme nedeniyle artacağı ve bunun için kentsel su talebinin 2050 yılına kadar %80 oranında artacağı tahmin edilmektedir. (Partnerships and Cooperation for Food and Agriculture - UNESCO).<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Circular Economy Action Plan - European Commission

<sup>8</sup> Partnerships and Cooperation for Water, Industry and Energy - UNESCO

<sup>9</sup> Partnerships and Cooperation for Food and Agriculture - UNESCO

Dünyada su sıkıntısı yaşayan ülkeler arasında yer alan Türkiye, “su fakiri ülke” konumuna gelme riskiyle karşı karşıyadır. Bugün itibarıyla kişi başına düşen yaklaşık 1.400 metreküp su miktarının 2030 yılında 1.100 metreküp seviyesine düşeceği öngörülmektedir.

Suyu en değerli doğal kaynaklardan biri olarak gören Tekfen Grup Şirketleri, su ile ilgili risk ve fırsatlarını belirlemek, suyu doğru yönetmek ve su ayak izini küçültmek için çalışmalar yapmaktadır.

Tekfen’in belirlediği başlıca su riskleri şunlardır:

- Su krizinin tarımdaki verimliliği düşürmesiyle birlikte, küçük çiftçilerin ekonomik olarak olumsuz etkileneceği düşünülmektedir. Bu durum, Toros Tarım’ın en önemli müşterileri arasında yer alan çiftçilerin sayısının ve alım güçlerinin azalmasına ve gübre satışlarının düşmesine neden olabilecektir.
- Tekfen Tarım’ın da artan su stresiyle birlikte, tarımsal üretim verimliliğinin azalması riski bulunmaktadır.
- Su arzının yanı sıra su kalitesinde de bozulmalar olması öngörülmektedir. Su kalitesinin bozulmasıyla tarımsal üretim kaynaklı nitrat kirliliğine yönelik yasal baskıların artması beklenmektedir. Bu durum, nitrat kirliliğine karşı Toros Tarım’ın gübre faaliyetleri için uyum maliyetlerinin artmasına sebep olabilecektir.

Su riskleri ve yönetimiyle ilgili ayrıntılı bilgiye [Karbon Saydamlık Projesi \(CDP\)](#)<sup>10</sup> raporundan ulaşılabilir.

Tekfen Grup Şirketleri, su risklerini yönetmek ve fırsatları yakalamak için farklı adımlar atmaktadır.

Tekfen Tarım, suyu etkin ve verimli kullanmak için bitkilerin su ihtiyacını takip eden teknolojilere yatırım yapmakta ve akıllı sulama sistemleri kullanmaktadır. Alanar Meyve bahçelerinde, suyun verimli şekilde kullanılması için toprak nemini ölçen sensörler ve meteoroloji istasyonlarından yararlanılmaktadır. Bahçelerde sadece damla sulama ve mini yağmurlama sistemleri kullanılmaktadır.

Tekfen Tarım ve Toros Tarım Ar-Ge Merkezlerinde, değişen iklim koşullarına uygun ürün ve tohum geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Toros Tarım, Ar-Ge çalışmaları yoluyla, suda çözünebilen özel gübre üretim ve satışlarını artırmaktadır. Özel gübreler, damla ve sprinkler sulama sistemlerinde tercih edilmekte ve

---

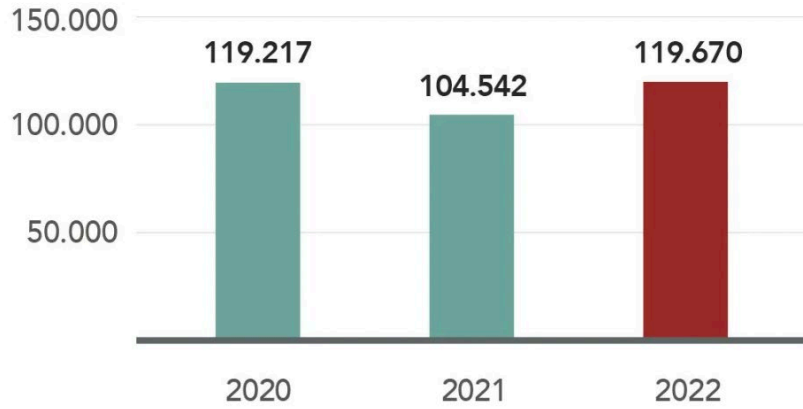
<sup>10</sup> [Karbon Saydamlık Projesi \(CDP\)](#)

daha az suya gereksinim duymaktadır. Toros Tarım ayrıca çiftçilerin doğru gübreyi doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda kullanmalarını destekleyerek nitrat kirliliğinin önüne geçmeye çalışmaktadır. Bunun için eğitim videoları, Akıllı Çiftçi Uygulaması ve yüz yüze çiftçi eğitimleri gibi araçlar kullanılmaktadır.

Toros Tarım'ın Samsun İşletmesi'nde, su çekimini en aza indirme hedefiyle amonyak depolama tesisinde soğutma amacıyla kullanılan ham suyun geri kazanılmasına yönelik yeni bir proje başlatılmıştır. 2023 yılında sonuçlanması hedeflenen proje ile yılda 907.200 metreküp su tasarrufunun yanı sıra 259 MWh enerji tasarrufu ve toplamda yaklaşık 1 milyon TL finansal tasarruf sağlanması öngörülmektedir. Tasarruf edilecek su miktarı 3.000 hanenin bir yıllık su tüketimine eşdeğerdir.

Toros Tarım'ın Mersin İşletmesi'nde Su ve Atık Su Arıtım ve Geri Kazanım Projesi'ne yönelik çalışmalar sürmektedir. Projenin tamamlanmasıyla atık suların arıtılması, atık sulardaki amonyak ve nitratın ürün olarak geri kazanılması ve tesiste mevcut demineralizasyon sisteminin rehabilitasyonu sağlanacaktır.

Tekfen İnşaat'ın Suudi Arabistan'da devam etmekte olan Haradh Uydu Gaz Kompresör İstasyonları Boru Hatları Projesi'nde yürütülen ön devreye alma çalışmaları kapsamında tekrar kullanma yöntemi ile tüm proje süresince 270.000 metreküp, 2022 yılında 35.000 metreküp su tasarrufu sağlanmıştır.



**Toplam Su Çekimi (megalitre)**

## Atık Yönetimi

Doğal kaynaklar azaldıkça, doğal ekosistemleri onarmaya kararlı kurumlar için önemli iş fırsatları ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda önemli bir etmen, atık haline gelmeden hammadde ve ürünlerin verimliliğini gözetmek ve atıkların geri dönüşümünü sağlamaktır. Buna rağmen küresel atık üretiminin 2025 yılına kadar yılda 2,2 milyar tona yükseleceği tahmin edilmekte olup, küresel çapta üretilen atığın sadece %15-20'si geri dönüştürülmektedir. Ayrıca atıkların yanlış yönetimi insan sağlığına ve çevreye zarar vermekle kalmamakta, iklim değişikliğini de şiddetlendirmektedir. (Reducing Waste is Critical for Building a Circular Economy - World Economic Forum).<sup>11</sup>

Atıkların kaynağında azaltılması, doğru bertaraf edilmesi ve döngüsel ekonomi ilkelerinin benimsenmesi, sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahiptir. Döngüsel ekonomi prensiplerinin benimsenmesi ve sistemlerin bu prensipler doğrultusunda yenilenmesi çevresel, sosyal ve ekonomik olarak olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Döngüsel ekonomiye uygun yenilikçi iş modelleri karbon azaltımının yanı sıra yeni istihdam alanları yaratmakta, ayrıca özel sektör için de finansal açıdan yeni kaynaklar yaratılmasına olanak tanımaktadır. (Circular Economy: Definition, Importance and Benefits - European Parliament).<sup>12</sup>

Tekfen Grup Şirketleri, faaliyetleri sırasında oluşan atıklarının azaltılması, kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımını kapsayan atık yönetimini benimsemektedir. Tekfen, atık yönetimi stratejisi doğrultusunda döngüsellğe dayanan bir kaynak ve atık yönetim yaklaşımı olan "sıfır atık" hedefiyle çalışmaktadır. İsraftan kaçınmayı ve atığın önlenmesini, azaltılmasını, yeniden kullanılmasını ve geri dönüştürülmesini savunan "sıfır atık" yaklaşımı doğrultusunda Şirket, organik atıklardan kompost ve enerji üretimi, atıkların geri dönüştürülerek ekonomiye yeniden kazandırılması, inşaat atıklarının başka operasyonlarda girdi olarak yeniden kullanımı ve iklime dayanıklı tarım modelleri ile tarımda gıda kayıplarının azaltılması gibi önemli uygulamalar yürütmektedir.

Tekfen Şirketlerine ait toplam 10 tesis, 2020 ve 2021 yıllarında "Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi" almaya hak kazanmıştır. Tekfen Tower'da da 2021 yılı içerisinde Sıfır Atık Yönetim Sistemi'ne geçiş için gereklilikler yerine getirilmiş ve 2022 yılında atık çalışmaları tamamlanarak "Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi" başvurusu tamamlanmıştır.

Tekfen Grup Şirketleri, atık oluşumunu kaynağında önlemek ve atıkları en aza indirmek/sıfırlamak amacıyla aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirmektedir.

<sup>11</sup> Reducing Waste is Critical for Building a Circular Economy - World Economic Forum

<sup>12</sup> Circular Economy: Definition, Importance and Benefits - European Parliament



## **Mühendislik ve Taahhüt Grubu**

- İnşaat sırasında ortaya çıkan atıklar büyük ölçüde geri dönüşüme veya yeniden kullanıma gönderilmektedir. Asfalt atıklarının geçici inşaat alanlarında yeniden kullanılmasıyla toz oluşumu en aza indirilmektedir.
- Tekfen İmalat Derince Fabrikası'nda yemekhaneden çıkan çığ sebze, meyve ve benzeri biyobozunur atıklar Derince Belediyesi'ne teslim edilmektedir. Toplanan organik atıklar belediye tarafından kompost edilerek organik gübre olarak kullanılmaktadır.

## **Toros Tarım**

- Toros Tarım'ın gübre üretim tesislerinde süreç bazlı ürün atığı oluşmamaktadır. Üretim sırasında meydana gelen fireler, kalite kriterlerine uygun olarak yeniden üretimde kullanılmaktadır.
- Toros Tarım'ın bağlı ortaklıklarından Toros Gönen Yenilenebilir Enerji ve Toros Meram Yenilenebilir Enerji, buldukları bölgelerden temin ettikleri organik atıklardan biyogaz ve elektrik enerjisi üretmekte, ayrıca gazlaşma sürecini tamamlamış atıklardan organik ve organomineral gübre üretimi yapmaktadır. Döngüsel ekonominin başarılı birer uygulamasını oluşturan bu işletmeler, bir yandan bölgesel organik atıkların bertarafını sağlarken bir yandan da enerji üretimi gerçekleştirmekte ve ekonomiye yeni ürün kazandırmaktadır.
- Ek olarak, geri dönüşüm yoluyla atık yönetimini sağlamaya ve döngüsel ekonomi fırsatlarını yaratmaya odaklanan çevresel sürdürülebilirlik stratejileri doğrultusunda, Toros Tarım'ın Mersin ve Samsun İşletmelerinde bulunan fosfojips (PG) rezervinin alternatif endüstriyel alanlarda değerlendirilmesi için Ar-Ge Merkezi, ilgili faaliyet birimi ve tesisler üst yönetim temsilcilerinin katılımıyla bir PG Çalışma Grubu kurmuştur. Grubun takibinde yer alan konular arasında, PG'nin kimyasal ve fiziksel safsızlıklardan arındırılarak katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesi ve hammadde olarak değerlendirilmesi, tarımda toprak ve bitki verimliliğini artırmak için toprak düzenleyici olarak kullanılması, alçı ve çimento sektöründe katkı malzemesi olarak kullanılması ve yol yapımında dolgu malzemesi olarak kullanılması gibi seçenekler bulunmaktadır. Bu yönde yapılan akademik ve kurumsal iş birlikleri neticesinde fosfojipsin kalsiyum sülfat toprak düzenleyicisi olarak tescili alınmıştır.

## **Tekfen Tarım**

- Tekfen Tarım, ürettiği ürünlerin Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi'ni (Life Cycle Assessment, LCA) yaparak, yarattığı çevresel ayak izini ölçmeye başlamıştır. 2020 yılında susam tohumu özelinde "Beşikten Kapiya" kadarki süreçte Yaşam Döngüsü

Değerlendirmesi tamamlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu Çevresel Ürün Beyanı (EPD - Environmental Product Declaration) belgesi alan Tekfen Tarım, Türkiye’de tarım ve gıda sektöründe, dünyada da susam tohumu üzerine EPD belgesi alan ilk şirket olmuştur.

- Agripark Ar-Ge Merkezi’nde yürütülen Sıfır Atık Projesi kapsamında bitkisel atıklar, enerji ve organik gübre üretimi amacıyla biyogaz tesisine gönderilmektedir. Agripark Kompost Projesi ile tesisteki organik atıkların komposta dönüştürülmesi amacıyla kompost makinesi yatırımı yapılmıştır.

## Tekfen Turizm

- Tekfen Turizm (Tekfen Services), yemekhanelerden kaynaklanan organik ve yağ atıkları ile elektronik atıkları ve diğer geri dönüştürülebilir atıkları kaynağında ayırarak uygun şekilde bertaraf edilmek üzere lisanslı firmalara göndermektedir.

## Biyoçeşitlilik

Biyoçeşitlilik, dünya üzerindeki canlı hayatının devamlılığı için temel bir bileşendir. Genler, türler ve ekosistem hizmetleri birçok üretim süreci için kritik girdiler olup, işletmeler atıklarını arıtmak ve dağıtmak, toprak ve su kalitesini korumak için sağlıklı ekosistemlere ihtiyaç duyarlar. Ancak insanlar her zamankinden daha fazla kaynak kullanarak ve tüketerek gezegen üzerinde artan bir baskı oluşturdukça, ekosistemlerin dengesinin bozulma ve biyolojik çeşitliliklerin kaybedilme riski artmaktadır.

İnşaat ve tarım gibi biyoçeşitlilik üzerinde etkisi olan sektörlerde faaliyet gösteren Tekfen Grubu, Biyoçeşitlilik Politikası doğrultusunda faaliyetleri sırasında ekosistemin ve türlerin korunmasına yönelik gerekli önlemleri almayı taahhüt etmektedir. Biyoçeşitlilik riskinin yönetilmesinde Biyoçeşitlilik Eylem Planı, Ekoloji Yönetim Planı ve Çevresel Etki Değerlendirme Raporları temel alınmaktadır. Bu kapsamda fauna gözlem ve koruma eylemleri, proje sahalarında bulunan türlerin etki alanı dışında tutulması için benzer habitatlara taşınması ve rehabilitasyon gibi çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

## 2. İnovasyon

Son yıllarda insanlığın karşı karşıya kaldığı krizlerin gösterdiği gibi bilim, teknoloji ve inovasyon (STI), dayanıklılık ve uyum için kritik bir öneme sahiptir. Bu üç temele dayanan çözümler üretmek ve bunu yaparken diğer toplumsal paydaşlarla etkileşim içinde olmak, küresel krizlerle mücadele için ihtiyaç duyulan radikal değişimin en önemli bileşenlerini

oluşturmaktadır. (OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption - OECD).<sup>13</sup>

Dünyayı hızla dönüştüren iklim krizi, nüfus artışı, demografik ve sosyal değişim, kentleşme ve teknolojik gelişmeler gibi mega trendleri yakından takip eden Tekfen, dijital dönüşüm ve inovasyonu işlerine entegre etmenin yanı sıra faaliyetlerini yeni teknolojilerle besleyecek girişimlere de kaynak ayırmaktadır. Tekfen'in sürdürülebilirlik vizyonundaki üç ana stratejik değer alanından biri olan Ar-Ge ve inovasyon kapsamında, iş süreçlerine, ürün ve hizmetlere yönelik sürdürülebilirlik performansını iyileştirici faaliyetler yer almaktadır.

Tekfen Holding şirketlerinin faaliyet gösterdiği iş kolları, inovasyon ve teknolojik gelişime açık sektörlerden oluşmaktadır. Yeni mühendislik uygulamaları, dijitalleşme ve otomasyon, taahhüt projelerinde iş süreçlerini kısaltarak hata oranlarını en aza indirmekte, ayrıca İSG risklerini azaltarak daha güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Tarım sektöründe ise inovasyon yaklaşımının ana başlıkları arasında, değişen iklim koşullarına ve kuraklığa dayanıklı tohumlar geliştirilmesi, doğal kaynakların sorumlu kullanılması, tarımsal verimliliği artıracak yenilikçi üretim yöntemleri, akıllı tarım teknolojileri, düşük karbonlu gübre ve hasat yöntemleri öne çıkmaktadır. Tekfen Tarım ve Toros Tarım, bünyelerinde bulunan Ar-Ge Merkezleri öncülüğünde bu doğrultuda çalışmalar yürütmektedir.

## **Ar-Ge Çalışmaları**

Günümüzde yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmek için ihtiyaç duyulan kritik teknolojiler büyük ölçüde şirketlerin Ar-Ge yatırımlarına bağlıdır. Şirketler, benimsedikleri Ar-Ge ve inovasyon stratejileri ile sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirmeye yönelik önemli katkılar sağlamaktadır.

Tekfen, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamak, rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir dönüşümünü desteklemek için tüm iş kollarında yenilikçi, katma değer yaratan ve hem topluma hem de çevreye fayda sağlayan teknolojilere yatırım yapmaktadır. Şirket, bu bağlamda Grup içinde inovasyonu destekleyen yapı ve mekanizmaları oluşturarak Ar-Ge ve inovasyon kültürünü geliştirmeye odaklanmaktadır.

Grup Şirketlerinde toplam dört Ar-Ge merkezi bulunmaktadır. Ar-Ge merkezlerinin yanı sıra Tekfen Ventures ve Boğaziçi Üniversitesi FNN Tekfen Kuluçka Merkezi, Tekfen'in hem

---

<sup>13</sup> OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption - OECD

kurum içi hem de kurum dışı Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik çalışmalarını kurumsal bir çerçevede yürüttüğü platformları oluşturmaktadır.

2022 yılında Grup genelinde Ar-Ge faaliyetlerine yaklaşık 73 milyon TL yatırım yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda 4 patent ve 1 faydalı model başvurusu gerçekleşmiştir.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi ve Tekfen Tarım Agripark Ar-Ge Merkezi'nde, 24'ü tam zamanlı Ar-Ge personeli olmak üzere, toplamda 40 eşdeğer zamanlı çalışan istihdam edilmektedir. Tekfen İmalat Tasarım Merkezi'nde ise faaliyetler 27 çalışanla yürütülmektedir.

## **Toros Tarım**

Toros Tarım'ın bilim temelli yenilikçi yaklaşımını ve inovatif gücünü temsil eden Ar-Ge Merkezi, 2017 yılında Türkiye'de bitki besini alanına yönelik ilk Ar-Ge merkezi olarak Mersin Üretim Tesisi bünyesinde hayata geçirilmiştir. Merkez, tarımsal verimliliğe katkı yapacak, iklim değişikliği ve Yeşil Mutabakat gerekliliklerine uyum sağlayacak yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi, ülkemizde imal edilmeyen ürünlerin yerli olarak üretilmesi, üretim süreçlerinin geliştirilmesi, bitki besin maddesi kayıp oranlarının azaltılması, üretimde enerji tasarrufu, çevresel etkilerin azaltılması, toprağın verimliliğinin ve fiziksel durumunun iyileştirilmesi, yan ürün ve ikincil kaynakların kullanımı ile döngüsel ekonomi fırsatlarının yaratılması ve atık yönetimi gibi konularda çalışmalar yürütmektedir.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, sürdürülebilir tarım vizyonu doğrultusunda tarımsal kalkınmayı destekleyecek projeler için yerli-yabancı kurumlar, bilim kuruluşları ve üniversitelerle iş birlikleri gerçekleştirmektedir. Sanayide yetkin insan kaynağı sağlanmasına yönelik olarak Mersin Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen 3 adet TÜBİTAK 2244 projesi ile Çukurova Üniversitesi ve Bahri Dağdaş Araştırma Enstitüsü iş birliğinde yürütülen TAGEM destekli projeler devam etmektedir.

Merkezde, yavaş salımlı nano gübre geliştirilmesi, fosfojips atığının yeniden değerlendirilerek ekonomiye kazandırılması ve antikek ürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca TAGEM destekli proje programı kapsamında organomineral gübrelerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

2022 yılında Erciyes Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi iş birliği ile "S-ATP: Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu" ve "MAVİ PLATFORM: Gıda Arzı Güvenliğinin Geliştirilmesine Yönelik Deniz Canlı Kaynaklarının Sürdürülebilir Kullanımını Sağlayan Yenilikçi Çözüm Modelleri ve Ürünlerin Geliştirilmesi Platformu" başvuruları

gerçekleştirilmiştir. S-ATP ve MAVİ PLATFORM projeleri mikrobiyal katkı katı ve sıvı gübrelerin geliştirilmesi ve bunların sera ve saha denemelerini içermektedir.

Uluslararası platformda 2020 yılında University of Maryland Center for Environmental Science liderliğinde ve Belmont Forum çağrısı altında fonlanmaya hak kazanan SAM Konsorsiyumu çalışmalarına Sabancı Üniversitesi ve Tekfen Tarım iş birliğinde devam edilmiştir. Proje kapsamında, sürdürülebilir tarımı çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlardan ölçen Sürdürülebilir Tarım Matrisi (SAM) geliştirilmiş olup, ulusal ölçekli SAM göstergelerini küresel çapta geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Ayrıca uluslararası destek programları kapsamında farklı çağrılara yönelik olarak ulusal ve uluslararası kurumlarla geliştirilen proje iş birliklerinin değerlendirme süreçleri devam etmektedir.

Ar-Ge ve inovasyon kültürü bağlamında:

- Ar-Ge Merkezi tarafından hazırlanan 11 makale uluslararası hakemli dergilerden kabul almış, 6 tanesi yayımlanmıştır. Bilimsel çalışmaların akademi ile paylaşıldığı platformlar oluşturularak sanayiye yönelik eksik bilimsel literatürün geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
- Toros Tarım'da inovasyon kültürünü desteklemek amacıyla 2019 yılından beri İNOVATİF -Toros İnovasyon Bülteni yayımlanmaktadır. Bültende tarım sektöründe inovasyon içerikli konulara, tarımsal teknolojik gelişmelere, sürdürülebilir tarımsal uygulamalara ve söyleşilere yer verilmektedir.
- TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı tarafından düzenlenen "Yeşil Büyüme Teknoloji Yol Haritası: Kimyasallar ve Gübre Sektörü" çalışmalarına aktif olarak katılım ve katkı sağlanmıştır.

## Tekfen Tarım

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

Ar-Ge Merkezi'nde bugüne kadar 6'sı tamamlanmış ve 11'i devam etmekte olan toplam 17 proje çalışılmıştır. Bunlardan 11 tanesi öz kaynaklı, 4'ü ulusal ve 2'si de uluslararası destekli projelerdir. Ayrıca 2022 yılında başvurusu yapılan 1'i uluslararası 3 adet TÜBİTAK

projesi bulunmakta, 20'den fazla iş fikri de veri tabanında beklemektedir. TÜBİTAK'ın sanayide doktoralı araştırmacı istihdamına destek olmak amacıyla başlattığı 2244-Sanayi Doktora Programı kapsamında yürütülen 2 ayrı proje ile Türk tarımının geleceğine yön verecek doktora tez çalışmalarına 2022 yılında da devam edilmiştir.

**Agripark Ar-Ge Merkezi'nde yürütülen çalışmalar kapsamında:**

- Bitkisel üretim ve tohum ıslahı alanında tescil edilmiş ilk ve tek özel Ar-Ge merkezi olan Agripark, odaklandığı temel alanlardan biri olan patates tohumluğunda doku kültürü yöntemini kullanarak 7'yi aşkın çeşitte patates tohumu üretimi yapmaktadır. Merkezde ayrıca hastalık etmenlerine karşı dayanıklı patates çeşitlerinin geliştirilmesi için çeşitli Ar-Ge projeleri yürütülmektedir.
- Agripark, tarihsel olarak buğdayın ana vatanı olan Anadolu'nun zengin gen kaynaklarını kullanarak verimli ve yüksek kaliteli ekmeklik, makarnalık buğday, tiritikale ve arpa çeşitleri geliştirmektedir. 2022 yılında iki ekmeklik buğday çeşidi (Tekfen 1028, Tekfen 2040) T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Tohumluk Tescil ve Sertifikasyon Merkez Müdürlüğü (TTSM) tarafından tescil edilmiştir. Ayrıca iki ekmeklik buğday çeşidi (Tekfen 1189, Tekfen 2171) için de tescil başvurusu yapılarak üretim izni alınmıştır.
- Buğday ıslahında klasik yöntemlerin yanında modern biyoteknolojik yöntemlerin ve hızlandırılmış ıslah teknolojisinin kullanıldığı proje kapsamında bugüne kadar 14 ekmeklik buğday çeşidi geliştirilmiştir.
- Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM), Akdeniz Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi, Çukurova Üniversitesi, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü (TAGEM) ve Erciyes Üniversitesi gibi kurumlarla iş birliklerine devam edilmiştir.
- KOBİ iş birliği kapsamında, Blok Zinciri konusunda uzmanlaşmış TUBU Arge A.Ş. ile yürütülen, TÜBİTAK destekli "Meyvelerin Dalından Tüketicieye Kadar Blok Zinciri Teknolojisi ile İzlenebilirliğinin Sağlanması" projesi 2022 yılında başarıyla tamamlanmıştır.
- 2009 yılından bu yana Çukurova Üniversitesi iş birliği ile Agripark'ta sürdürülen "Atalık Tohumların Kullanımı ile Yerli ve Milli Buğday Çeşitlerinin Geliştirilmesi Projesi", tarımsal sürdürülebilirliğe yaptığı katkılar nedeniyle Türkiye Otomotiv Bakım Dernekleri Federasyonu'nun (TOBFED) düzenlediği Sürdürülebilir Gelecek Zirvesi'nde ödüle layık görülmüştür.
- Agripark'ın, Tekfen Ventures'ın yatırım portföyünde yer alan Tropic Biosciences ile muz fidanı konusunda yürüttüğü yakın iş birliği 2022 yılında da devam etmiştir. Tropic Biosciences, dünyada önemli bir besin maddesi olan muzun virüs ve fungal hastalıklardan arı olarak besin değerini ve verimliliğini artırmaya yönelik ıslah çalışmaları yürütmektedir.
- Açık İnovasyon Programı kapsamında Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM), Çukurova Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi,

Sabancı Üniversitesi, TUBU Kobi, DOKTAR Kobi ve TÜBİTAK ile iş birlikleri gerçekleştirilmiştir.

## Tekfen Mühendislik

### HiFlex Konsantre Güneş Enerji Santrali

Dünyanın en büyük makarna üreticilerinden İtalyan Barilla'nın üretimdeki karbon ayak izini azaltmak için 7 ülkeden 11 firmanın iş birliğiyle başlattığı AB destekli HiFlex Projesi'nin önemli bileşenlerinden biri olan güneş sahasının tüm mühendislik çalışmaları Tekfen Mühendislik tarafından yürütülmektedir. Proje kapsamında, 5 adet heliostattan (güneş takip aynası) oluşan demo tesisi 2022 yılında Tekfen Mühendislik Ar-Ge ofisinin de bulunduğu İstanbul Teknopark içerisinde devreye alınmıştır.

### ESCALATE Projesi

Net sıfır emisyonlu bir ekonomi modelinin geliştirilmesinde ulaşım sektörünün emisyonlarını azaltmak da önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilir biyoyakıtlar, düşük emisyonlu hidrojen ve türevleri kara, deniz ve hava taşımacılığında kaynaklanan karbon emisyonlarının azaltılmasında öne çıkan yakıt alternatiflerini oluşturmaktadır.

Tekfen Mühendislik, Avrupa Komisyonu'nun Horizon Europe programı kapsamında, "ESCALATE: Powering EU Net Zero Future by Escalating Zero Emission HDVs and Logistic Intelligence" (Avrupa Birliği'nin Net Sıfır Geleceğini Sıfır Emisyonlu Ağır Hizmet Araçları ve Lojistik Zekâ ile Desteklemek) projesi ile hibe almaya hak kazanmıştır. 13 farklı ülkeden 37 ortağın bulunduğu ESCALATE projesinde platform üreticisi olarak Türkiye'den Mercedes-Benz Türk, BMC ve Ford Otosan firmaları yer almaktadır.

Proje kapsamında akülü ve hidrojen yakıt hücreli kamyonlarla, 1'i sanal olmak üzere, araçların 10 ayrı demo şeklinde 6 ay boyunca günde 500 km yol alması planlanmaktadır. Tekfen Mühendislik, mobil hidrojen dolum istasyonunun projelendirilmesinden, imalatının gerçekleştirilmesinden ve proje süresince işletilmesinden sorumludur. Ek olarak proje kapsamında Avrupa Birliği Hidrojen Dolum İstasyonları Standardı da oluşturulacaktır. Toplam proje süresi 42 aydır.

## Tekfen Ventures

Global ölçekte girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek amacıyla 2016 yılında kurulan Tekfen Ventures, erken aşama teknoloji şirketlerine yatırım yapan bir kurumsal girişim sermayesi şirkettir. Şirket, ağırlıklı olarak Tekfen Grubu'nun faaliyet gösterdiği ana sektörlerdeki inovatif girişimleri yakından takip etmekte, gelecek vaat eden girişimlerin

pazardaki konumlarını, iş modellerini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek doğru aşamadaki şirketlere, dünya çapında finansal ve kurumsal sermayedarlarla birlikte yatırım yapmaktadır.

Tekfen Ventures yatırımlarından toprak teknolojisi firması Phospholutions ile Toros Tarım arasında yürütülen saha deneme çalışmaları; Tropic Biosciences ile Agripark Ar-Ge Merkezi arasındaki muz fidanlarına yönelik başlangıç materyali anlaşması ve temassız tünel açma teknolojisi geliştiren Petra ile Tekfen İnşaat arasında geliştirilen iş birliği, tarafların karşılıklı fayda sağladığı stratejik ve ticari fırsat alanlarının örnekleridir.

Tekfen Ventures, 2022 yılında, sağlık sektörüne yönelik olarak tedavi süreçlerinde hücre ve gen terapisini kullanmayı amaçlayan yeni bir biyoteknoloji girişimi olan Laverock Therapeutics'i yatırım portföyüne dahil etmiştir. Tekfen Ventures'ın geçmiş yatırımları arasında yer alan Tropic Biosciences'in bir yan kuruluşu olan Laverock, insan hayatını tehdit eden kanser ve Tip 1 diyabet gibi hastalıkların tedavisine yönelik olarak gen teknolojisinden yararlanmaktadır.

2022 sonu itibarıyla portföyünde farklı alanlarda faaliyet gösteren 12 girişim bulunan Tekfen Ventures, yeni faaliyet döneminde de küresel tarım, inşaat ve imalat endüstrilerini yeniden tasarlayan, sürdürülebilirlik odaklı ve insan hayatını iyileştirmeye yönelik inovatif girişimleri destekleme misyonunu sürdürecektir.

## **Tekfen Ventures Yatırımları**

Girişimlerle ilgili detaylı bilgiye [Tekfen Holding Faaliyet Raporu'nun](#) 118-135 sayfaları arasından ulaşabilirsiniz.

### **Avvir**

İnşaat sektörüne yapay zekâ destekli teknolojiler sunan Avvir'in geliştirdiği gerçeklik analizi çözümleri, sahadan toplanan verileri ve zenginleştirilmiş bina bilgi modellemesini (BIM) kullanarak proje akışlarını, çalışma takvimlerini ve çıktılarını iyileştirmektedir.

### **Claroty**

Endüstriyel tesis, işletme ve sağlık sektörlerine yönelik olarak siber-fiziksel sistemler (CPS) alanında faaliyet gösteren bir güvenlik şirkettir. Dünyanın her yerindeki organizasyonlara endüstriyel varlıklarını, bağlantılarını ve süreçlerini koruyacak çözümler sunmaktadır.



## **Latch**

Konutlara ve ticari gayrimenkullere yönelik akıllı kilit ve erişim yönetimi sistemleri sunan, akıllı erişim teknolojisi firmasıdır.

## **Mosaic**

Mosaic, konut sektöründe her ölçekteki inşaat şirketinin daha verimli çalışması için bilgisayar teknolojilerinden yararlanmaktadır. Şirket, teknoloji destekli yaklaşımıyla, ürün ve malzemelerden ziyade inşaatın yapım sürecini standartlaştırmayı amaçlamaktadır.

## **Petra**

Tüm jeolojik yapılarda verimli ve ucuz bir şekilde delme işlemi gerçekleştirebilen, temassız tünel açma teknolojileri geliştirmektedir. Geliştirdiği kaya sondaj robotuyla elektrik, gaz, su ve benzeri altyapı sistemlerinin yer altına indirilerek daha ekonomik ve güvenli hale getirilmesini mümkün kılmaktadır.

## **Phospholutions**

Phospholutions'ın patentli ürünü RhizoSorb, ekinlerin fosfor emilimini artıran bir toprak iyileştiricisi ve gübre katkısıdır. Fosforlu gübrelerin verimliliğini artırmada ve çevresel etkilerini azaltmada kullanılmaktadır.

## **Pivot Bio**

Pivot Bio, bitkilerin büyümesinde kilit bir role sahip olan azotun üretiminde ve bitki tarafından alınmasında mikroplardan yararlanmaktadır. Bu yeni yaklaşım, topraktaki azotun su ile kaybını azaltırken bitkileri sürekli azotla besleyerek verimi artırmakta, küresel ısınma ve yüzey suyunun kaybı gibi sorunlarla mücadeleye de destek olmaktadır.

## **Sight Machine**

Sunduğu yazılım çözümleriyle bir sanayi tesisindeki tüm üretim bilgilerini toplayarak gerçek zamanlı raporlara dönüştüren Sight Machine, imalat sektöründe kârlılığı, üretkenliği ve sürdürülebilirliği destekleyen yardımcı bir imalat veri platformudur.

## **Soft Robotics**

Soft Robotics'in düzensiz ve hassas ürünler için geliştirdiği tutma çözümleri, farklı nesnelerin tek tek veya grup olarak yüksek hızda bir ortamdan başka bir ortama aktarılmasını sağlamaktadır. Şirket, piyasaya sürdüğü, sınıfının en iyisi "al ve yerleştir" sistemi mGripAI ile dünyanın önde gelen gıda üreticilerine verimlilikten kalite iyileştirmeye, karbon ayak izinin küçültülmesinden işgücüne bağımlılığın azaltılmasına kadar birçok yarar sağlayan endüstriyel robot çözümleri sunmaktadır.

## **StrongArm Technologies**

Endüstriyel IoT sensörler kullanarak çalışma mekânlarında iş sağlığı ve güvenliğini artırmaya ve kaza riskini azaltmaya yönelik çözümler geliştirmektedir.

## **Tropic Biosciences**

Küresel gıda tedarikinde kilit rol oynayan muz, kahve ve pirinç gibi tarım ürünlerinin yüksek performanslı türlerinin geliştirilmesi ve hastalıklara dayanıklı hale getirilmesi için GEiGS teknolojisinden yararlanan bir tarımsal biyoteknoloji firmasıdır.

## **Laverock**

Tedavi süreçlerinde hücre ve gen terapisini kullanmayı amaçlayan yeni bir biyoteknoloji girişimidir. Kanser ve Tip 1 diyabet gibi iyileşmesi güç hastalıklara yönelik olarak, esnek ve ihtiyaca göre kolaylıkla ölçülendirilebilir allojenik gen tedavisi geliştirmek için GEiGS Technology platformundan yararlanmaktadır.

## **Dijitalleşme**

Günümüzde hızla gelişen dijitalleşme, dönüşümün kolaylaştırıcılığını üstlenirken iş dünyasında rekabetçiliği korumak için de her geçen gün önem kazanmaktadır. Daha fazla üretkenlik, verimlilik sağlamak ve sürdürülebilirlik için dijital teknolojilerin bir organizasyona entegrasyonunu ifade eden dijital dönüşüm, son yıllarda daha çevik ve akıllı iş yapma yollarını kapsayan bir kültürel geçişi de temsil etmeye başlamıştır. (Digital Transformation: Statistics & Facts - Statista).<sup>14</sup>

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

Tekfen Grup Şirketlerinin ortak paydada ele alacağı projeleri koordineli bir şekilde gerçekleştirmeleri için Bilgi Teknolojileri Komitesi kurulmuştur. Komitenin ana faaliyetleri kapsamında, BT Kalite Yönetim Standardı, Bilgi Güvenliği ve Satın Alma alt grupları yer almaktadır. Şirketler, ortak yürütecekleri projeleri kısa ve orta vadeli olarak iş planlarına eklemişlerdir. Şirketlerin daha önce dağıtık yapıda işlettikleri sistem odalarındaki tüm bileşenler, 2022 yılında tüm Gruba hizmet edecek şekilde Tekfen Tower'da kurulan Tekfen Veri Merkezi'nde bir araya getirilmiştir. Bu sayede Tekfen, 2021 yılında Ceyhan'da kurulan

---

<sup>14</sup> Digital Transformation: Statistics & Facts - Statista

Felaket Kurtarma Merkezi ile birlikte uluslararası standartlarda iki veri merkezini işletme noktasına gelmiştir. Şirketlerin farklı lokasyonlardaki veri merkezlerinin bir araya getirilmesi işletme maliyetlerini en aza indirdiği gibi, karbon emisyonunun azaltılmasına da katkıda bulunmaktadır.

## Operasyonel Verimlilik

Tekfen, dijital dönüşüm projeleri kapsamında Grup Şirketlerine hizmet veren ortak platform ve uygulamalar ile kurumsal iş çözümleri tasarlayarak operasyonel verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, iş akış ve süreç yönetim platformu TekFlow'da iyileştirmeler yapılırken, iş birimlerinin ihtiyaçlarına yönelik yeni süreçler geliştirilmiştir.

- Tekfen kurumsal doküman yönetim platformundaki tüm güncel yönetim dokümanları yetki matrisleriyle yönetilmeye ve arşivlenmeye başlamıştır. İş süreç yönetimi, doküman yönetimi ve kurumsal kaynak planlama uygulamaları, web servisleriyle entegre bir şekilde çalıştırılmaktadır.
- BT servis talep yönetim uygulamasında, yapay zekâ ve makine öğrenme algoritmaları ile taleplerin otomatik olarak doğru ekiplere yönlendirilmesi sağlanmıştır. Bu sayede talep atama görevini üstlenen uzmanların iş gücünden kazanım elde edilmiştir.
- Tekfen Holding Ar-Ge altyapı güncelleme projesinin hayata geçirilmesi planlanmaktadır. Bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve finans uygulamaları için robotik süreçler tasarlanmakta ve manuel yapılan işlerin robot tarafından yapılması için çalışmalar devam etmektedir.

## Siber Güvenlik

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler paralelinde siber saldırılar artmaya devam etmektedir. Yaygın siber suçlar ve siber güvensizlik, kısa ve uzun vadede en ciddi küresel riskler sıralamasında ilk 10 içerisinde yer almaktadır. Siber güvenlik düzenlemelerinin ötesinde, yeni girişim ve yatırım alanları siber risklerin etkin yönetiminde ve azaltılmasında her geçen gün önem kazanmaktadır. (Global Cybersecurity Outlook<sup>15</sup> 2023 - WEF) (Global Risks Report 2023 - WEF)<sup>16</sup>

- Tekfen Holding, veri gizliliği ve güvenliği kapsamında ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarını uygulamaktadır. Tüm Tekfen Grup Şirketlerinde ISO 27001 standartları referans alınmakta ve etkinliği sürekli iyileştirilmektedir.

<sup>15</sup> Global Cybersecurity Outlook 2023 - WEF

<sup>16</sup> Global Risks Report 2023 - WEF

- Tekfen Holding, bilgi güvenliği kapsamında Grup bünyesindeki tüm bilgisayar kullanıcılarının ofis dışından çalışmasının yol açabileceği güvenlik zafiyetlerini en aza indirmek üzere yeni yazılım çözümleri entegre ederek iyileştirmeler sağlamıştır. 24 saat boyunca kullanıcı ve sistemlerin güvenliğini izleyecek altyapının tasarım çalışmaları başlamıştır.
- Sistem açıklarını sürekli denetleyen ve anlık aksiyon alınmasını sağlayan sistemlerin kurulumuna başlanmıştır. Bu sayede her aktivitenin sistem iz kayıtlarının detaylı olarak tutulması sağlanmaktadır.

## **Tekfen İnşaat**

- SEÇ kapsamında, şantiyelerde uygunsuzluk bildirim süreçleri dijitalize edilmiş ve her çalışanın WhatsApp ve şirket içi haberleşme sistemleri üzerinden anlık bildirim yapmasını sağlayan sistem geliştirilmiştir.
- Karar alma süreçlerinde yönetici ve çalışanlara yardımcı olacak iş zekâsı ile raporlama imkânı sağlanmıştır.
- Yazılım sisteminin İK, SEÇ, Kalite ve Teknik Ofis modülleri için robot altyapısı RoboTEK (Robotic Process Automation - RPA) entegre edilmiş ve kullanıcıların saatlerce süren operasyonel işleri çok daha hızlı yapmaları sağlanmıştır.
- İnşaat Yönetim Sistemi (Construction Management System - CMS) uygulaması diğer üretim yazılımları ile entegre edilmiştir. Böylece, çelik işlerinin üretim ve montaj süreçleri planlamadan kaliteye kadar maliyet, miktar, kaynak ve ilerleme bazında uçtan uca dijital ortamda takip edilebilir hale getirilmiştir.

## **Toros Tarım**

Dijital tarım uygulamaları, veri odaklı bir tarım ekosisteminin oluşması için kritik öneme sahiptir. Çiftçilere karar verme ve kaynaklarını etkin kullanma yönünde destek olan dijital teknolojiler, zirai alanlarda gübreleme ve sulama gibi ihtiyaçların tespit edilmesi, gübrenin doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılması ve ürünlerin gelişiminin takip edilmesi yoluyla ürünün verimliliği ve kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden çiftçileri de yararlandırmak amacıyla 2016 yılında hizmete aldığı "Toros Çiftçi" uygulaması, bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen çiftçi dostu bir karar destek uygulamasıdır. Hava durumu tahminlerini, toprak ve bitki verilerini bir araya getirerek çiftçilerin faaliyetlerine yönelik öneriler geliştiren uygulama, tarla bazında hava koşullarını takip ederek üretim ve operasyon kararlarının zamanında ve doğru olarak verilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, Toros Tarım'ın teknik gezici ekipleri tarafından kullanılan drone ile görüntüleme ve analiz teknolojisi sayesinde zirai alanların sağlık ve beslenme durumu hakkında en doğru bilgilere ulaşılmakta ve çiftçilere en uygun gübreleme önerileri sunulmaktadır.

2022 yıl sonu itibarıyla Toros Çiftçi veri tabanında 11.845 çiftçiye ait 14.370 tarla kayıt altına alınmıştır. Çiftçilerin yanı sıra yetkili satıcı hesapları da dahil edildiğinde, sisteme kayıtlı 13.110 üye bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye İş Bankası ile Nisan 2020 tarihinde başlayan iş birliğiyle, İmece mobil uygulaması üzerinden Toros Tarım logosuyla 9.344 adet gübreleme sorgusu alınmıştır.

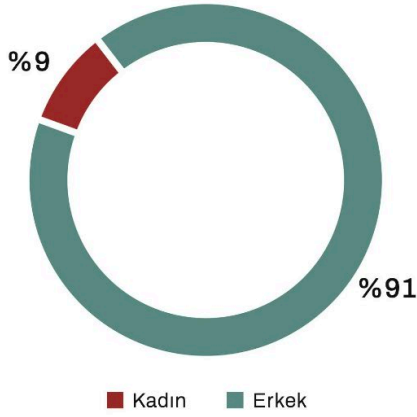
### 3. Çalışanlar ve Toplum

Bulunduğu sektörlerde ürün ve hizmet kalitesini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamanın öncelikle nitelikli ve mutlu insan kaynağı ile mümkün olduğuna inanan Tekfen Holding, sürdürülebilir bir gelecek için çalışanlarını en değerli kaynağı, onların yetkinliklerini de geleceğinin en büyük güvencesi olarak görmektedir. Tekfen'in çalışma anlayışını, insan haklarına saygı duyan, çalışanlarına çağdaş bir iş ortamı sunan, kapsayıcı bir şirket olma kültürü şekillendirmektedir.

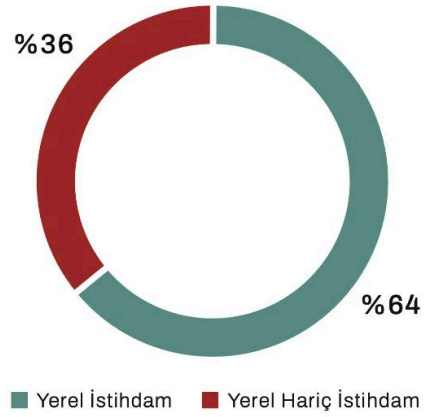
Farklı din, dil ve kültürlere mensup çalışanlara eşit çalışma fırsatı sunulan Tekfen'de kapsayıcı, çoğulcu ve çeşitliliği destekleyen bir insan kaynakları stratejisi uygulanmaktadır. 5.000'e yakın şirket çalışanı ve alt yüklenicileriyle birlikte 12.000 kişilik bir aile olan Tekfen'in bir diğer temel önceliği de çalışanlarına adil, güvenli, gelişime destek veren, sağlıklı ve verimli bir iş ortamı sunmaktır.

Tekfen Holding, tüm iş süreçlerinde temel insan haklarına saygı duymakta, çocuk işçi ve zorla işçi çalıştırmamaktadır. İş gücü çeşitliliğini bir zenginlik olarak gören Grup tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunmakta; din, dil, yaş, renk, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik ve medeni durum gibi her türlü ayrımcılığın karşısında durmaktadır. Tekfen'de kadın çalışan oranı %9, kadın yönetici oranı ise %17 ile kadın çalışan oranının üzerinde. Kres hizmetinden yararlanan toplam çalışan sayısı 14'tür.

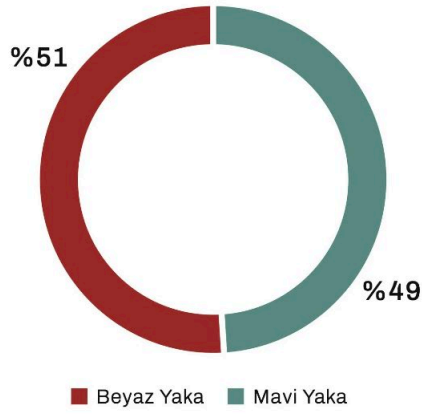
### Cinsiyete Göre Çalışanlar



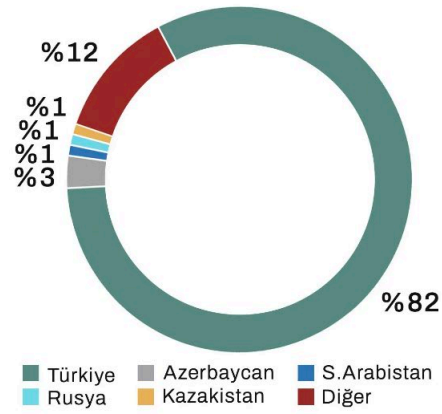
### Yerel İstihdam Oranı



### Kategoriye Göre Çalışanlar



### Uyruğa Göre Çalışanlar



## Yetenek Yönetimi

Yetenek açığı, son yıllarda tüm şirketlerin ortak riskleri arasında yer almaktadır. Bugün, işverenlerin %77'si açık pozisyonları doldurmak için uygun yeteneklere ulaşmakta güçlük çekerken, yetenek açığı dünyada son 17 yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır. ([2023 Global Talent Shortage Report - Manpower Group](#))<sup>17</sup>

Tekfen Holding, riskleri yönetmek için yetenek yönetimine önem vermekte ve bu doğrultuda çalışanlarına;

- Performans yönetimi sistemiyle bireysel düzeye kadar hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan yetkinlikleri değerlendirme,

<sup>17</sup> [2023 Global Talent Shortage Report - Manpower Group](#)

- Örgütsel çeviklik odağında hibrit çalışma modeli kurarak uzaktan çalışmayı düzenli hale getirme,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemek üzere eğitim programları oluşturma,
- Kurumun gelecekteki yönetici profilini oluşturabilmek için yöneticilere rollerine göre yetkinliklerini ölçen envanter uygulamaları yapma gibi olanaklar sunmaktadır.

## Performans Yönetimi

Tekfen Grup Şirketlerinin ortak hedeflere koşabilmesi ve yüksek performansın adil bir temelde ödüllendirilebilmesi amacıyla yürütülen Performans Yönetim Sistemi kapsamında, her yıl şirket stratejilerinden yola çıkılarak çalışanlara yönelik hedef kartları hazırlanmaktadır. Yıl sonunda, hedef bazında yapılan değerlendirmelerle bireysel başarılar ölçümlenmekte, karşılıklı geri bildirim ve mutabakat sonrası performans yönetim süreci tamamlanmaktadır.

Etkin performans yönetimi, sistematik kariyer yönetimi ve adil ücret yönetimi hedeflerinden yola çıkılarak 2022 yılında Performans Yönetim Sistemi'ne yönelik güncellemeler yapılmıştır. Bu kapsamda performans puanı hesaplama sistemi sadeleştirilmiş, departman hedeflerinden bağımsız olarak çalışanların bireysel başarılarının nihai performans puanlarındaki etkisi artırılmış, sisteme ara dönem değerlendirme süreci eklenmiş ve nihai performans puanına kişilerin tutum, davranış, bilgi ve becerilerinin ölçümlendiği yetkinlik değerlendirmeleri entegre edilmiştir. Terfi ve ücret süreçlerinin daha adil ve sistematik yönetilebilmesi için performans sistemi çıktılarına entegrasyonu sağlanmıştır.

Tekfen Performans Yönetim Sistemi şu uygulamalardan oluşmaktadır:

- Holding ve Grup stratejileri temel alınarak şirket bazlı hedef kartları hazırlanmakta ve şirket hedefleri tek tek bireylere indirgenmektedir. Yıl sonunda, hedef bazında yapılan değerlendirmelerle bireysel başarılar ölçümlenmekte ve mutabakat ile performans yönetim süreci tamamlanmaktadır. 2022 yılında Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin sabit yerleşkelerindeki endirekt çalışanları kapsayacak şekilde toplam 1.097 kişiye performans hedef kartı açılmış ve 5.361 adet bireysel performans hedefi tanımlanmıştır.
- Holding stratejisine uygun şirket bazlı hedef kartları bireylere kadar indirgenmektedir. Yıl sonunda, hedef bazında yapılan değerlendirmelerle bireysel başarılar ölçümlenmekte ve mutabakat sonrası performans yönetim süreci tamamlanmaktadır. 2022'de merkez ve sabit iş yerlerinde beyaz yaka çalışanların %73'ü hedef bazlı performans değerlendirilmesine tabi tutulmuştur.

- Performans Yönetimi Sistemi kapsamında ihtiyaç duyulan yetkinlikler de değerlendirilmektedir. 360 derece yöntemi ile yapılan değerlendirmelerin çıktıları eğitim-gelişim programlarının tasarımında dikkate alınmakta ve çalışanların kariyer planlamalarını desteklemek amacıyla takip edilmektedir.

## Yetenek Modeli Yenileme

Tekfen'in yetenek tanımının yapılması, yetenekleri ayrıştıracak seçim süreçlerinin belirlenmesi ve Tekfen'in vizyon ve ihtiyaçları doğrultusunda yetkinlik modelinin yeniden tasarlanması amacıyla "Yetkinlik Modeli Yenileme ve Yetenek Yönetimi İşleyiş Tasarımı" projesi yürütülmüştür. Proje kapsamında üst yönetimle strateji toplantıları yapılmış ve her kademedeki yöneticilerin katıldığı çalıştaylar düzenlenmiştir. Tekfen Grubu'nun değişen ihtiyaçları, yeni dünya gereklilikleri ve global iyi uygulama örnekleri göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Tekfen'in mevcut yetkinlik seti, işe alımdan performans değerlendirmeye, kariyer yönetiminden yedeklemeye tüm İK süreçleri ile entegre edilecek şekilde yenilenmiştir.

## Örgütsel Çeviklik ve Hibrit Çalışma

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2023 İşlerin Geleceği Raporu, uzaktan çalışma modellerinin pandemi sonrası hâlâ avantajlar sunduğunu vurgulamaktadır. Ankete katılan şirketlerin %20,5'i, daha fazla ve doğru yeteneklere ulaşmak ve elde tutmak için uluslararası esnek çalışma koşullarının gerekli olduğuna inanmaktadır. ([Here's What We've Learned from 3 Years of Working Remotely - WEF](#))<sup>18</sup>

Ayrıca her 5 şirketten yaklaşık 3'ü (%57), yetenek açığı arttıkça zaman ve mekândan bağımsız yeni çalışma modellerine geçmeyi ve esneklik sunmayı planlamaktadır. ([2023 Global Talent Shortage Report - Manpower Group](#))<sup>19</sup>

Tekfen Holding, iş hayatının değişen eğilimlerine ve çalışanların beklentilerine yanıt veren uygulamaları hayata geçirmeyi önceliklendirmektedir. İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğü liderliğinde ve örgütsel çeviklik uygulamaları kapsamında, Grup Şirketleri genelinde hibrit sistemde uzaktan çalışma düzenini 2021 yılından itibaren kalıcı hale getirmiştir. Bu doğrultuda, uzaktan çalışma kuralları yayımlanmış ve uzaktan çalışma taleplerinin takip edilerek onay mekanizmasının yönetilebilmesi için Uzaktan Çalışma Yönetim Sistemi devreye alınmıştır.

<sup>18</sup> [Here's What We've Learned from 3 Years of Working Remotely - WEF](#)

<sup>19</sup> [2023 Global Talent Shortage Report - Manpower Group](#)



## Gelişim Programları

Tekfen, gelişim programları yoluyla çalışanlarına yeni beceriler edinme ve var olan becerilerini geliştirme fırsatları sunmakta, böylece onların işe bağlılık ve memnuniyetlerini de desteklemektedir. Şirket, yeni nesil yetkinliklere odaklı gelişim programları ile çalışanlarının mevcut yeteneklerini geliştirirken, yöneticilerini değişen ihtiyaçlara uyum sağlamak üzere hazırlayarak kurumsal liderler haline getirmeyi hedeflemektedir. 2022 yılı içerisinde gelişim programları kapsamında çalışan eğitimlerine toplam 1,8 milyon TL harcama yapılmıştır.

Bu çerçevede:

- Koç Üniversitesi iş birliği ile düzenlenen ve hedef kitlenin liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanan 5,5 gün/132 saat süreli Liderlik Programı, “Çok Boyutlu Liderlik Deneyimi”, “Strateji Geliştirme ve Uygulama”, “Belirsizlik Altında Karar Verme”, “Pozitif Yönetim Uygulamaları” ve “Yönetici Duruşu” başlıklarından oluşmaktadır. Sanal sınıf şeklinde yürütülen ve toplam 1.716 saat olarak gerçekleşen program sonrasında katılımcılardan alınan değerlendirmelere göre memnuniyet ortalaması 4,6/5’tir.
- E-öğrenme çalışmaları kapsamında çalışanlara çeşitli konularda toplam 3.247 saat eğitim verilmiştir.
- 2022 yılında, çevrimiçi konferanslar şeklinde gerçekleşen Hidrojen Teknolojileri (Enerji Taşıyıcısı Olarak Hidrojen, Hidrojen Kullanımı ve Sektörel Etkileri, Hidrojen Üretimi, Depolanması ve Transferi) eğitimlerine toplam 364 çalışan katılmıştır.
- Tekfen Grubu’ndaki uzun yıllara dayanan bilgi, beceri ve deneyimleri gelecek nesillere aktarmak amacıyla 2021 yılında İç Eğitim Yetiştirme Programı hayata geçirilmiştir. 2022 yılının ikinci yarısında, iç eğitimler için dijital platformlardaki eğitimlik becerilerini destekleyecek teknolojilerin aktarıldığı tazeleme eğitimleri verilmiştir. Eğitimlere 21 çalışan katılmıştır.
- Bunlara ek olarak çalışanlar, teknik konularda mesleki konferanslar, sertifikasyonlar ve katalog dışı (kurum içi ya da genel katılıma açık) eğitimlere katılım sağlamıştır.

## Tekfen Atölye

Tekfen Atölye, Tekfen Holding çatısı altında bulunan tüm şirket çalışanlarının gelişim ihtiyacını karşılamak üzere 2018 yılında kurulmuştur. Tekfen Atölye; sınıf içi eğitimler, sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme içerikleri, seminerler ve çevrimiçi konferanslar yoluyla çalışanların gelişimine katkıda bulunmak ve farklı alanlarda bilgi düzeylerini artırmak amacıyla çalışmalarına 2022 yılında da devam etmiştir.

### Tekfen Atölye Mobil Uygulaması

Genel katılıma açık olarak düzenlenen katalog eğitimleri için, çalışanların her yerden daha hızlı ve kolay şekilde eğitim talebinde bulunabilmelerini sağlamak üzere Tekfen Atölye Mobil Uygulaması tasarlanmıştır. Bu kapsamda gelen taleplere göre teknik, yönetim-gelişim, SEÇ&K ve T-House kategorilerinde 6 sınıf içi ve 58 sanal sınıfta, 626 kişinin katılımıyla 8.110 saat eğitim gerçekleştirilmiştir. Eğitim sonlarında katılımcılardan alınan değerlendirmelere göre memnuniyet ortalaması 4,6/5'tir.

## Çalışanlarla İletişim

Çalışan deneyimi, çalışanların çalışma ortamları ve şirket etkileşimleri ile ilgili sahip oldukları genel duygunun ötesinde şirket kültürü, liderlik, iş tatmini, büyüme ve gelişme fırsatları gibi faktörleri de içerir. Olumlu bir çalışan deneyimi, artan üretkenliğe, üst düzey yeteneklerin elde tutulmasına, daha iyi bir şirket kültürüne ve kârlılığa yönelik nihai faydalara yol açabilir. ([HR's Secret Sauce In 2023: Creating An Amazing Employee Experience - Forbes](#))<sup>20</sup>

Tekfen Holding ve Grup Şirketleri, çalışanların iş memnuniyetini artırmak için açık iletişimi benimsemekte ve onlarla sürekli iletişim halinde, birlikte çalışmak ve beklentilerini anlamak için Tekfen İnsan Kaynakları (TİK) Mobil Uygulaması ve Etik Hat gibi kanallar sunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlarla iletişim farklı uygulamalarla sürdürülmektedir.

<sup>20</sup> [HR's Secret Sauce In 2023: Creating An Amazing Employee Experience - Forbes](#)

## **İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)**

Faaliyet alanları içerisinde inşaat ve kimya sektörü gibi yüksek riskli sektörlerin bulunduğu Tekfen Grubu için İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) öncelikli konuların başında yer almaktadır. Faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde “Sıfır Kaza” hedefini benimseyen Tekfen, güvenli ve sağlıklı bir iş yeri sağlamak ve sürekli iyileştirme ile çalışma şartlarını geliştirmek için İSG anlayışını şirket içinde yaşayan bir kültür haline getirmeyi hedeflemekte ve bu hedef doğrultusundaki çalışmalarını en üst düzeyde desteklemektedir.

2022 boyunca tüm Grup Şirketlerinin İSG Yönetim Sistemlerine uygunluğunu sağlamak ve İSG kültürünü yaygınlaştırmak için çalışmalara devam edilmiştir. Bu kapsamda, düzenli saha kontrolleri ve denetimleri, iç denetimler ve ikinci taraf denetimleri ile davranış odaklı güvenlik kültürünün geliştirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, işe özgü risklerin tespiti ve alınması gereken tedbirlerin uygulanmasına ilişkin iş başı eğitimlerine devam edilmiştir.

2022 yılında Tekfen Grubu’nda ISO 45001 sertifikasına sahip tesis sayısı 18’e ulaşmıştır ve 5.780 çalışanı kapsamaktadır.

### **İSG yönetimi**

Grup Şirketlerinde İSG ve Çevre Yönetim Sistemleri, SEÇ ekipleri tarafından yönetilmektedir. Grup Şirketlerinin İSG performansları Holding bünyesindeki SEÇ & Kalite departmanı tarafından sürekli takip edilmektedir. 2022 yıl sonu itibarıyla Tekfen çatısı altında toplam 343 SEÇ ve 83 sağlık çalışanı görev yapmaktadır.

### **Risk çalışmaları**

Potansiyel projelerin İSG risk değerlendirmeleri henüz projeye başlanmadan önce yapılmakta olup mevcut proje ve tesisler için de İSG ile ilgili risk değerlendirmeleri düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Proses güvenliğinin gerektirdiği durumlarda tehlikelerin belirlenmesi amacıyla HAZOP (Hazard and Operability / Tehlike ve İşletilebilirlik) çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

### **Denetimler**

Çalışmaların yönetim sistemlerine, yönetmelik ve prosedürlere uygunluğunu kontrol etmek için günlük saha kontrolleri, haftalık saha denetimleri, iç denetimler ve üçüncü taraf denetimleri gerçekleştirilmektedir. Grup Şirketleri için SEÇ stratejisi ve asgari gereklilikler SEÇ Tek Düze Yöntem iç yönergesi ile Holding tarafından belirlenmektedir.

### **Çalışanların dahiliyeti**

Tekfen Holding, hem yurt içi hem de yurt dışı projelerinde, işveren temsilcileri ile iletişim içinde olacak şekilde çalışan temsilcileri atamakta ve düzenli olarak gerçekleştirdiği

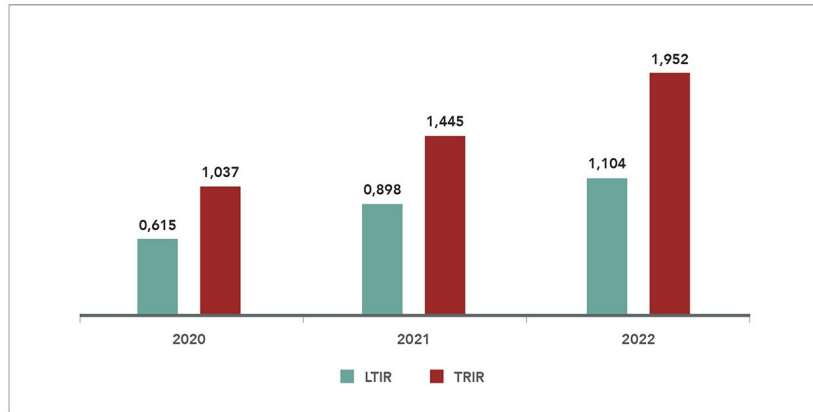
toplantılar yoluyla çalışanların İSG ile ilgili görüşlerinin de karar alma süreçlerinde yer almasını sağlamaktadır.

Performans Göstergeleri (Oranlar)	2020	2021	2022
LTIR <sup>1</sup> (LTIR= Kayıp İş Günü ile Sonuçlanan Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Çalışılan Kişi-Saat)	0,615	0,879	1,104
TRIR <sup>2</sup> (TRIR = Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Çalışılan Kişi-Saat)	1,037	1,406	1,839

<sup>1</sup> **LTIR (İş Günü Kayıplı Yaralanma Oranı):** 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve iş günü kaybı ile sonuçlanan yaralanmalı kaza oranı.

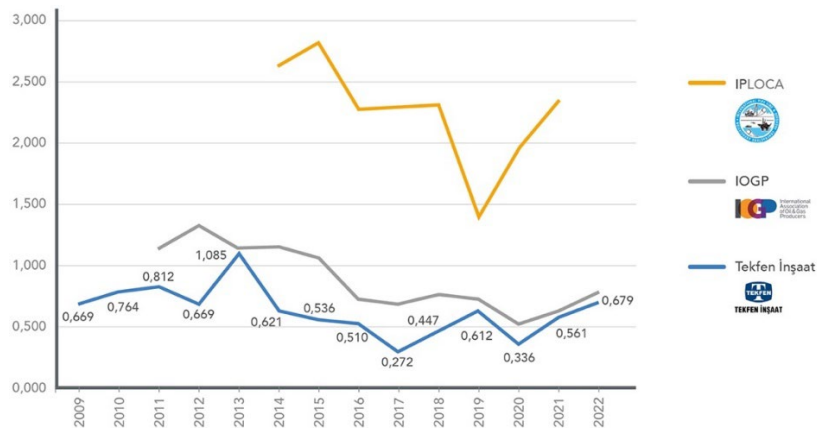
<sup>2</sup> **TRIR (Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı):** 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve ilk yardımdan fazla müdahale gerektiren yaralanmalı kaza oranı.

### İş Sağlığı ve Güvenliği Performans Göstergeleri



### Sektörel Kıyaslama

#### Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı (TRIR) (1.000.000 kişi)



## **PAYDAŞLAR ANLATIYOR**

### **Mustafa Aslan**

Tekfen İnşaat SEÇ Direktörü

#### **Tekfen İnşaat'ın İSG konusunda başarılı performansı ile öne çıkmasındaki etkenler nelerdir?**

Uluslararası bir taahhüt şirketi olmanın getirdiği şartlar gereği, Tekfen İnşaat çok uzun zaman önce İSG'nin önemini farkına varmış, Türkiye'de henüz bu kültür yok denecek kadar az iken, hem yurt içi hem de yurt dışı projelerinde İSG kurallarına azami uyum için sistemler oluşturmuş, Tekfen İnşaat projelerinde İSG birimleri kurulmuş, bu konu için kaynak ayrılmış ve önemli çalışmalar yapılmıştır. Kurucu ortaklarımızın her platformda öne çıkardıkları "En önemli kaynağımız olan insan" sloganı diğer yöneticiler tarafından da benimsenmiş, buna bağlı olarak da insan sağlığının ve güvenliğinin korunması için kurumsal bir kültür oluşmuştur.

#### **Tekfen İnşaat'ta İSG'nin yönetimi ve performansı hakkında bilgi verir misiniz?**

Her yıl, İSG ile ilgili hedeflerimizi belirlerken, önceki yılların verilerini değerlendiriyor ve daha iyi değerlere ulaşmak üzere hedefler belirliyoruz. Her yılın sonunda da, Genel Müdür ve diğer üst yöneticilerin katıldığı bir toplantı düzenleyerek, İSG hedeflerinin gerçekleşme durumlarını, nedenlerini, gerekirse ilave kaynak ihtiyaçlarını gözden geçiriyoruz. Proje ve iş yerlerinin İSG performanslarını 66 farklı KPI (Key Performance Indicator / Temel Performans Göstergeleri) kullanarak aylık bazda izliyor ve kurumsal İSG biriminde değerlendiriyoruz. Proje ve iş yerlerinin önemli KPI'larını Yönetim Kurulu seviyesinde görüşüyor ve hedeften sapma durumunda, iyileştirme için en üst seviyede kararlar alabiliyoruz. Her yıl sonunda yaptığımız değerlendirmede, özellikle bizim sektörümüzde benzer işler yapan şirketlerin verilerini toplayıp bizlerle paylaşan IPLOCA ve IOGP istatistikleriyle karşılaştırma yapıyoruz. Bugüne kadar yaptığımız karşılaştırmalarda, hem IOGP hem de IPLOCA istatistiklerinden daha iyi sonuçlara sahip olduğumuzu görebiliyoruz.

#### **Tekfen İnşaat'ın İSG konusunda gelişim alanları ve gelecek planları nelerdir?**

Özellikle petrol ve gaz sektöründeki risklerin yüksek ve olası kazaların sonuçlarının çok büyük olması nedeniyle bu sektörde İSG konusu çok daha fazla önemseniyor. Tekfen İnşaat da iş portföyünün önemli bir kısmı bu alanlarda olduğundan, hem geçmişten gelen bilgi ve tecrübesini kullanıyor hem de sektörel zorunluluk gereği İSG ile ilgili uygulamalarını hep bir adım ileriye taşıyor. Tekfen İnşaat'ta, dijitalleşme programının bir parçası olarak bizler de İSG ile ilgili pek çok konuyu dijital ortama taşıdık. Artık performans raporlarımızı, denetim/gözlem raporlarımızı dijital ortamda oluşturuyor, ilgili kişilere dağıtımını, aksiyon planlamasını ve takibini otomatik olarak yapıyoruz. Bundan sonraki süreçte de daha çok konuyu dijital ortama taşıyarak hem işlerimizi kolaylaştırmayı hem de iletişim, takip ve sonuçlandırma süreçlerini hızlı ve eksiksiz bir şekilde yapmayı hedefliyoruz.

## İSG Eğitimleri

Tekfen Holding, İSG'yi iş kültürünün bir parçası haline getirmek ve "sıfır kaza" hedefine ulaşmak amacıyla tüm Grup Şirketlerinde çalışanların İSG konusundaki bilgilerini artırmaya öncelik vermekte ve İSG eğitimleri düzenlemektedir. Bu kapsamda Tekfen Holding'in kontrolü altındaki sahalarda görev yapan tüm çalışanlar eşit seviyede görülmektedir. Tekfen ve alt yüklenici çalışanlarına ayırım gözetilmeksizin aynı kurallar uygulanmakta, performans göstergeleri tüm çalışanlar için birlikte takip edilmekte ve hepsine aynı İSG eğitim fırsatları sunulmaktadır.

Sağlık Emniyet Çevre (SEÇ) Eğitimleri	2020	2021	2022
SEÇ Eğitimi (kişi*saat)	301.056	514.930	418.887
SEÇ Eğitim Oranı (SEÇ Eğitimi/Toplam Çalışılan Saat x100)	%0,53	%1,01	%1,19

## Tekfen İnşaat

Proje ve iş yerlerinde görevli SEÇ (Sağlık, Emniyet, Çevre) profesyonellerini aynı platformda buluşturup iyi uygulamalardan birbirlerini haberdar etmelerini sağlamak amacıyla başlatılan "SEÇ Personeli Gelişim Programı" 2022 yılında da devam etmiştir. Ayrıca tüm çalışanların, çalışma alanında şahit oldukları emniyetsiz durum ve davranışları SEÇ birimine kolaylıkla raporlayabilmesi ve iyileştirici aksiyonların belirlenerek takip edilmesi amacıyla, Tekfen İnşaat Bilgi Teknolojileri iş birliğiyle "Emniyetsiz Durum/Davranış Raporlama" modülü hazırlanmış ve testleri tamamlanarak kullanıma açılmıştır. Tekfen İnşaat çalışanlarının erişimine açık olan TekNokta Portalı'nda her ay enerji tasarrufu ve verimliliği, afete hazırlık, trafik güvenliği, sigarayı bırakma gibi farklı konu başlıklarında SEÇ içerikli bilgilendirme sunumları yayınlanmaktadır.

### Tekfen İnşaat'ın 2022 yılında elde ettiği kazasızlık başarıları

- Bağlantı Yolları Projesi (Katar) - Kayıp zamansız 5 milyon çalışma saati.
- Merkez Bankası Projesi (Azerbaycan) - Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati.
- Su-Tuz Ayırıştırma ve Transfer Üniteleri Projesi (Irak) - Kayıp zamansız 2 milyon çalışma saati.
- ACE Platform Projesi (Azerbaycan) - Kayıp zamansız 10 milyon çalışma saati.

## **Toros Tarım**

Üretim faaliyetlerinin yanı sıra depoladığı ve elleçlediği maddeler nedeniyle de çok yüksek riskli sınıfta yer alan Toros Tarım için çalışanlarına sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak en temel hedeflerden biridir. Toros Tarım, 2022 yılında tüm çalışmalarının yönetim sistemlerine, yönetmelik ve prosedürlere uygunluğunu sağlamak ve İSG kültürünü yaygınlaştırmak için günlük saha kontrollerine, rutin ve işbaşı eğitimlerine, düzenli saha denetimlerine, iç denetimlere ve ikinci taraf denetimlerine devam etmiştir.

Toros Tarım, 2018 yılında, Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) gübre sektöründe en yüksek güvenlik, kalite ve çevre standartlarına uyumu derecelendiren ve sorumlu üretim, dağıtım ve tüketimi sağlamak adına şirketin tüm değer zinciri üzerindeki çevresel, toplumsal ve ekonomik ayak izini izleme, ölçme ve sürekli iyileştirme çalışmalarının etkinliğini değerlendiren "Protect & Sustain" sertifikasına Türkiye'de layık görülen ilk ve tek firma olmuştur. Yeniden belgelendirme çalışmaları kapsamında Aralık 2021 ve Ocak 2022 tarihlerinde programa yönelik denetimler tamamlanmış, herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmediğinden "IFA Protect & Sustain" belgesinin devamlılığına "Excellence" seviyesinde (100 üzerinden 96 puan) hak kazanılmıştır.

## **Toplumsal Yatırımlar**

Tekfen, kuruluşundan bu yana sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetlerini sürdürmekte ve bunları kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Bugüne kadar eğitim, kültür sanat, sağlık ve kalkınma başlıkları altında çeşitli kurumsal sorumluluk projelerini hayata geçiren Tekfen, ürettiği değerlerin bir bölümünü kamu yararı gözetilen projelerde kullanmaktadır. "Geleceğin Temelinde" vizyonu, Tekfen Holding'in toplumsal yatırım programlarının da temel dayanağını oluşturmaktadır. Toplumsal projeler, sosyal ve çevresel sorunların çözümüne katkı sağlamanın ötesinde hem Tekfen'e hem topluma fayda sağlayacak şekilde, ortak değer anlayışı doğrultusunda tasarlanmaktadır.

Tekfen Vakfı'nın yanı sıra Tekfen Grup Şirketleri de kendi hedef ve stratejileri doğrultusunda çeşitli sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmaktadır. Tekfen Grup Şirketleri, 2022 yılında toplam 1.931.072 TL'lik yardım ve bağışta bulunmuştur.

## **Tekfen Vakfı**

Tekfen, topluma katkısını kurumsal bir çatı altında gerçekleştirmek ve yaşanılır bir geleceğin kurulmasına yardımcı olmak üzere 1999 yılında Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nı (Tekfen Vakfı) kurmuştur. Tekfen Vakfı, kurucu

ortaklarından aldığı feyzle, daha iyi bugünler ve sürdürülebilir yarınlar için ülkenin en önemli ihtiyacı olan eğitim ve bir toplumun en önemli gelişmişlik göstergelerinden biri olan kültür sanat alanlarına önemli kaynak ayırmaktadır. Bugüne kadar sayısız projeyi hayata geçiren Tekfen Vakfı, 2004 yılından bu yana faaliyetlerini kamu yararına çalışan kurum statüsünde sürdürmektedir.

## **Eğitim**

Tekfen Vakfı başarılı, ama maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler ile Tekfen mensuplarının çocuklarının eğitimine destek olmak amacıyla lise ve üniversite (lisans) öğrencilerine karşılıksız eğitim bursu vermektedir. Bugüne kadar 3 binden fazla öğrencinin mezuniyetinde katkısı olan Vakıf, 2021-2022 eğitim yılında da 550 öğrenciye burs vermiş ve bir sonraki eğitim yılı için burs vereceği öğrencilerin sayısını 550'den 600'e çıkarmıştır.

Tekfen Vakfı'nın, Darüşşafaka Eğitim Kurumları'nda 5 yıllık ortaöğrenimleri boyunca tüm eğitim masraflarını üstlendiği 24 öğrenci yıl içerisinde mezun olmuştur. Daçka'ya verilen destek, yıl içerisinde burs havuzuna yapılan 2 milyon TL'lik bağış ile devam etmiştir. Vakıf, Galatasaray Lisesi'ne de okulun çeşitli ihtiyaçlarına yönelik olarak 15 milyon TL'lik destek sağlamış ve okulun asırlık "Arka Bahçe"sini, Tekfen Holding Kurucu Ortağı Ali Nihat Gökyiğit adına sürdürülebilirlik ilkelerine uygun şekilde yenilemiştir.

Vakıf, Müzik Bursu ile klasik müzik alanındaki genç yeteneklere dünyanın önemli müzik okullarında eğitim alma olanağı sağlamaktadır. Bu kapsamda 2022 yılında 5 öğrenciye burs verilmiştir. Bilim Akademisi Vakfı'nın Genç Bilim İnsanı Ödülleri, Boğaziçi Üniversitesi BAGEP Fonu ve Eğitim Reformu Girişimi'ne (ERG) verilen destekler de devam etmiştir.

## **Kültür Sanat**

1992 yılında Karadeniz'i çevreleyen 11 ülke sanatçılarıyla oda orkestrası olarak kurulan, daha sonra Hazar Denizi ve Doğu Akdeniz'i de içine alan 23 ülke müzisyenini bir araya getirerek senfonik boyuta ulaşan Tekfen Filarmoni, günümüzde Türkiye'nin kültür sanat yaşantısında önemli yere sahip bir sanat kurumudur. Orkestranın 30. yılında, klasik müzikte sürdürülebilirlik yaklaşımıyla "O da Tekfen" girişimi Boğaziçi Üniversitesi iş birliğinde hayata geçirilmiş ve Albert Long Hall Klasik Müzik Günleri, pandemi nedeniyle verilen iki yıllık aradan sonra oda müziği dinletileri ile yepyeni bir başlangıç yapmıştır.

## **Sağlık**

Pandemi sürecinde devlet hastaneleriyle yakın çalışan Tekfen Vakfı, Cerrahpaşa ve Çapa Tıp Fakülteleri ile iş birliğini 2022 yılında da sürdürmüştür. Bu kapsamda İstanbul Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi'nin Kardiyolojik Onkoloji Birimi'ne taşınabilir Doppler Ekokardiyografi cihazı; Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi Acil Uygulamalar Simülasyon



Merkezi'ne ise temel yaşam desteği, vital bulgu, defibrilatör gibi tıbbi ekipmanları artırılmış gerçeklik ortamında simüle eden donanımlar bağışlanmıştır.

### **Toplumsal Kalkınma**

Tekfen Vakfı, Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ile 2014 yılında başlattığı iş birliği kapsamında bugüne kadar Soma'da 1.081 ve Mersin'de 1.051 olmak üzere, toplam 2.132 kadına mikrokredi tahsis ederek aile ekonomilerine destek olmuştur. Buna ek olarak Vakfın 2021 yılında TİSVA ve Toros Tarım ortaklığında hayata geçirdiği "Kadın Çiftçi Kredisi" projesi, özel olarak kadınların tarımdaki varlığını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Krediden 2022 yılı sonuna kadar toplam 239 kadın çiftçi yararlanmıştır.

### **Kadın Çiftçi Kredisi**

Sürdürülebilir bir toplum ve yerel kalkınma için kadının çalışma hayatına aktif katılımını bir gereklilik olarak kabul eden Toros Tarım, tarımda eğitilmiş ve bilinçli kadın nüfusunun artmasını destekleyerek kadının sosyal ve ekonomik açıdan güçlendirilmesini temel hedefleri arasında görmektedir. Toros Tarım, bu doğrultuda Tekfen Vakfı ve TİSVA ile güç birliği yaparak, tarımda çalışmak isteyen ancak kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın girişimcilerin iş sahibi olmalarını teşvik etmeyi ve mikro-kredi yoluyla kadın çiftçilere bir gelecek sunmayı amaçlayan "Kadın Çiftçi Kredisi" projesinde saha uygulama ortağı olarak yer almıştır.

Proje kapsamında Tekfen Vakfı tarafından ilk etapta pilot bölge olarak seçilen Ege Bölgesi'nde Manisa, Aydın, Nazilli, İzmir, Denizli ve Soma'da 80 kadına, 2022 yılında ise Antalya'ya genişleyerek toplamda 159 kadına, kendi tarım işletmelerini başlatmaları için toplam 1.952.500 TL'lik kredi desteği sağlanmıştır. Toros Tarım bu programda, değişimin kalıcı olması adına uygulamalı eğitimler ve yerinde danışmanlık hizmetinin ana sağlayıcısı olarak yer almaktadır.

Bugüne kadar Toros Tarım'ın Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibinden uzman ziraat mühendislerinin verdiği danışmanlık yoluyla 33 farklı üründe doğru tarım ve ürün yetiştirme uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bu sayede daha kaliteli ürün ve verim artışı elde edilerek âtıl durumdaki araziler tarıma kazandırılmış ve destek alan paydaşların işlerini farklı yollarla ortalama %40 büyütmesi sağlanmıştır. Projenin birinci yılında yapılan sosyal etki analizi, her 1 TL'lik yatırımın 6,60TL değerinde sosyal fayda (SROI - Yatırımın Sosyal Getirisi) yarattığını göstermiştir.

Proje, tarımda bir sosyal inovasyon projesi niteliğiyle Sürdürülebilir İş Ödülleri 2022'nin "İş Birliği: STK-Kurum" kategorisinde tek finalist olarak ödüle layık görülmüştür. Proje ayrıca, Kasım 2022'de Mısır'da toplanan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı'nın (COP27) "İklim Dayanıklılığı İçin Kadınların Güçlendirilmesi" panelinde örnek vaka olarak tanıtılmıştır.

## Tekfen Holding

### Kültür Sanat

Tekfen Holding, her yıl İstanbul Tiyatro Festivali'nde "Yüksek Katkıda Bulunan Gösteri Sponsoru" olarak yerli bir oyuna verdiği desteği, bu yıl da festivalin açılış oyununa verdiği destekle sürdürmüştür. Tekfen Holding ayrıca, 2022 yılında bir kez daha İstanbul Bienali'nin "Özel Proje Sponsorları" arasındaki yerini almıştır.

## Tekfen İnşaat

### Kültür Sanat

Tekfen İnşaat, Eskişehir yakınlarında, Anadolu tarihinin en eski yerleşim yerlerinden biri olan Küllüoba'da yürütülen arkeolojik kazı çalışmalarına iki adet konteyner hibe ederek destek vermiştir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi tarafından yürütülen kazıya son olarak hibe edilen konteynerlerden biri arkeozooloji çalışmaları, diğeri ise antropolojik çalışmalar için kullanılacaktır.

## Toros Tarım

### Eğitim

Toros Tarım'ın Ceyhan Üretim Tesisi'nin bulunduğu bölgede hizmete açtığı Toros Tarım Anadolu Lisesi ile Toros Tarım İlkokulu'nun bakım, onarım ve genel ihtiyaçları, önceki yıllarda olduğu gibi 2022 yılında da şirket tarafından karşılanmıştır.

### Yerel Kalkınma

Gübre sektörü, pandemiyle birlikte daha da öne çıkan sürdürülebilir gıda güvenliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu sorumluluğun bilincinde olan Toros Tarım, gübre kullanımında verimliliği sağlayabilmeyi ve etkin tarım için eğitimli ve bilinçli çiftçi nüfusunun artmasını bir koşul olarak görmektedir. Kurulduğu günden bu yana doğru ve dengeli gübre uygulamaları, toprak, yaprak ve su analizleri gibi konularda çiftçilere hizmet vererek Türk tarımının gelişmesini, çiftçilerin iyi tarım uygulamaları konusunda bilinçlendirilmesini ve dolayısıyla verimlilik ve refah seviyelerinin artmasını hedefleyen Toros Tarım, bu amaçla 2018 yılında Toros Çiftçi Akademi (Gezici Eğitim Otobüsü) ve Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama projelerini devreye almıştır.

Proje kapsamında, özel olarak tasarlanan gezici Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile 2022 yılında 114 farklı nokta ziyaret edilerek, çiftçi ile bayilere doğru ve dengeli bitki besleme ve sürdürülebilir tarım teknikleri konusunda eğitim ve uygulama desteği verilmiştir.

Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi de teknik donanımlı araçlarla Anadolu'nun her bölgesini köy köy gezerek çiftçilere yerinde destek vermektedir. 2022 yılında Türkiye genelinde 6.970 bayi ve 9.000 çiftçi görüşmesi, 227 tarımsal kurum ziyareti, 15 çiftçi toplantısı, 2 drone aktivitesi ve 105 lokasyonda Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile eşgüdümlü etkinlik gerçekleştirilmiştir.

Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden çiftçilerin de yarar sağlaması amacıyla yaptığı öncü çalışmalardan bir diğeri de 2016 yılında hizmete aldığı "Toros Çiftçi" uygulamasıdır. Toros Çiftçi uygulaması ile ilgili ayrıntılı bilgiye İnovasyon bölümünden ulaşabilirsiniz.

Toplumsal yatırımlarla ilgili ayrıntılı bilgiye [2022 Faaliyet Raporu](#)'ndan ulaşabilirsiniz.

## 1. Paydaşlarla İletişim Yöntemleri

Paydaş Grubu	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
Çalışanlar	Şirket içi intranet portalı Kurumsal web siteleri İSG kurulu toplantıları İç müşteri anketi Sürdürülebilirlik raporları Faaliyet raporları T-Bülten Paydaş analizi	Sürekli Sürekli Ayda en az bir Yıllık Yıllık Üç ayda bir Üç ayda bir En fazla dört yılda bir
Kamu Kurumları	Toplantılar ve konferanslar Kurumsal web siteleri Faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları T-Bülten Paydaş analizi	Gerektikçe Sürekli Üç ayda bir Yıllık Üç ayda bir En fazla dört yılda bir
İş ve Çözüm Ortakları	Birebir görüşmeler Kurumsal web siteleri Faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları T-Bülten Paydaş analizi	Sürekli Sürekli Üç ayda bir Yıllık Üç ayda bir En fazla dört yılda bir
Tedarikçiler	Birebir görüşmeler Kurumsal web siteleri Denetimler ve eğitimler Faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları T-Bülten Paydaş analizi	Sürekli Sürekli Günlük Üç ayda bir Yıllık Üç ayda bir En fazla dört yılda bir
Dernek, Üniversite, Medya ve STK'lar	İşbirlikleri Kurumsal web siteleri Toplantı ve çalışma gruplarına katılım Seminerler ve konferanslar Faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları T-Bülten Paydaş analizi	Sürekli Sürekli En az ayda bir En az ayda bir Üç ayda bir Yıllık Üç ayda bir En fazla dört yılda bir
Hissedarlar, Yatırımcılar ve Analistler	Genel kurul toplantıları Özel durum açıklamaları Birebir görüşme ve yazışmalar Telekonferanslar Çeyrek dönem yatırımcı sunumu Konferans ve roadshowlar Faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları T-Bülten Paydaş analizi	Yılda bir Gerektikçe Sürekli Üç ayda bir Üç ayda bir Yılda en az on kez Üç ayda bir Yıllık Üç ayda bir En fazla dört yılda bir
Müşteriler	Birebir görüşmeler Kurumsal web siteleri Faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları T-Bülten Paydaş analizi	Sürekli Sürekli Üç ayda bir Yıllık Üç ayda bir En fazla dört yılda bir

## 2. Performans Göstergeleri

### Çevresel Performans Göstergeleri

Sera gazı salımları (tCO <sub>2</sub> e)	2020	2021	2022
Kapsam 1	1.054.641	1.112.048	800.229
Kapsam 2 (Lokasyon bazında)	32.976	33.133	25.483
Kapsam 2 (Pazar bazında)	32.976	31.973	24.821
Kapsam 3	5.179.127	4.656.128	4.057.451
Kapsam 1 + Kapsam 2	1.087.617	1.145.181	825.713

Salım yoğunluğu (tCO <sub>2</sub> )	2020	2021	2022
Salım yoğunluğu (tCO <sub>2</sub> /milyon ABD doları ciro)	680,63	624,49	445,26
Salım yoğunluğu (tCO <sub>2</sub> /Çalışan sayısı)	58,97	69,15	69,04

Enerji Üretimi (MWh)	2020	2021	2022
Isı üretimi	678.390	554.013	378.510
Yenilenebilir enerji üretimi (Atık ısı)	250.106	257.814	250.509
Yenilenebilir enerji üretimi /Güneş enerjisi)	69	167	167
Yenilenebilir enerji üretimi (Biyokütle enerjisi)	16.348	37.814	41.046
Dizelden elektrik üretimi	212.021	209.536	119.533
<b>Toplam elektrik üretimi</b>	<b>478.544</b>	<b>505.331</b>	<b>370.042</b>
Satılan elektrik	99.756	113.019	109.345

Enerji Tüketimi (MWh)	2020	2021	2022
Doğalgaz	41.478	51.042	40.889
Kömür	18.767	16.398	13.774
Fuel oil	279	317	305
LPG	939	902	1.105
Mazot-Sabit tesisler	212.021	209.536	119.533
Mazot- Mobil araç/ekipman	529.871	409.746	283.490
Benzin- Mobil araç	54.090	44.836	34.849
LNG	31.659	30.771	12.211
CNG	1305	-	-
<b>Toplam yakıt tüketimi</b>	<b>890.410</b>	<b>763.549</b>	<b>506.156</b>
Toplam satın alınan elektrik	70.403	77.129	61.174
Yenilenebilir enerji tüketimi (atık ısı, biyokütle ve güneş)	166.767	182.776	141.164
<b>Toplam enerji tüketimi</b>	<b>1.127.580</b>	<b>1.023.454</b>	<b>749.540</b>

Atık miktarı (ton)	2020	2021	2022
Toplam tehlikeli atık miktarı	510	1.422	186
Toplam tehlikesiz atık miktarı	41.470	32.069	28.492

Bertaraf yöntemine göre atıkların kırılımı (ton)	2020	2021	2022
Geri dönüşüm/ geri kazanım	3.856	8.267	5.381
Yakma	510	149	186
Düzenli depolama	37.613	20.488	23.111
Diğer	-	4.213	-

Su verileri (megalitre)	2020	2021	2022
Toplam çekilen su	119.217	104.542	119.670
Toplam tüketilen su	12.213	9.438	6.603
Toplam deşarj edilen su	107.004	95.104	113.068
Tekrar kullanılan su	3.762	1.874	1.207

Kaynağına göre çekilen su miktarı (megalitre)	2020	2021	2022
Yüzey suları (tatlı su)	5.681	3.876,14	4.747
Yüzey suları (tuzlu su)	102.476	87.273	106.683
Yeraltı suyu	9.946	10.105	7.697
Üretim kaynaklı su	68	-	-
Üçüncü taraf kaynaklı su	1.046	1.350	535
<b>Toplam</b>	<b>119.217</b>	<b>104.542</b>	<b>119.662</b>

Su kalitesine göre toplam çekilen su miktarı (megalitre)	2020	2021	2022
Tatlı su	16.741	17.269	12.979
Diğer su	102.476	87.273	106.683
<b>Toplam</b>	<b>119.217</b>	<b>104.542</b>	<b>119.662</b>

Deşarj noktalarına göre su (megalitre)	2020	2021	2022
Yüzey suları (tatlı su)	90	87	88
Yüzey suları (tuzlu su)	104.887	91.253	107.842
Yeraltı suyu	1.615	1.945	587
Üçüncü taraf	412	1.818	4.551
<b>Toplam</b>	<b>107.004</b>	<b>95.104</b>	<b>113.068</b>

Alıcı ortamın su kalitesine göre toplam deşarj edilen su miktarı (megalitre)	2020	2021	2022
Tatlı su	2.117	3.850	5.226
Diğer su	104.887	91.253	107.842
<b>Toplam</b>	<b>107.004</b>	<b>95.104</b>	<b>113.068</b>

Su stresi yüksek/çok yüksek olan bölgelerde toplam çekilen su miktarının dağılımı (megalitre)	2020	2021	2022
Tatlı su	12.222	13.108	8.621
Diğer su	-	-	-

## Sera Gazı Hesaplama Metodolojisi

Sera gazı hesaplama metodolojisi olarak “The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard” kullanılmaktadır. 2018 Kapsam 3 emisyonları kapsamında iş seyahatleri, çalışanların işe ulaşmaları, atıklar, kiralanmış varlıklar ve satılan akaryakıt kaynaklı emisyonlar raporlanmıştır. 2019 ve 2020 yılında bu emisyonlara ek olarak Taahhüt Grubu’nda satın alınan inşaat malzemelerinin üretimi, Toros Tarım ve Tekfen Tarım’ın ürünlerinin nakliyesi, Toros Tarım’a gelen hammaddelerin nakliyesi, gübre üretim prosesinde kullanılan amonyak üretimi, Toros Tarım bayilerinin elektrik tüketimi, kullanılan yakıtların elde edilmesi, Toros Tarım’ın satmış olduğu gübrenin kullanımı ve satın alınan elektrikteki kayıplar kaynaklı emisyonlar da raporlanmıştır. 2021 yılında ise, ithal edilen gübre ile üre ve amonyum sülfat hammaddelerinin üretiminde ortaya çıkan emisyonlar da raporlamalara dahil edilmiştir.

## Emisyon Faktörleri

Kullanılan emisyon faktörleri aşağıdaki tabloda paylaşılmaktadır. Küresel Isınma Potansiyeli (Global Warming Potential, GWP) katsayıları Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli’nin (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 4. Değerlendirme Raporu’ndan alınmıştır. Emisyon faktörleri için IPCC, DEFRA Greenhouse Gas Reporting: Conversion Factors 2020 Raporu ve Uluslararası Enerji Ajansı (International Energy Agency, IEA) emisyon faktörleri kullanılmıştır.



## KAPSAM 1

Yakıt/ Emisyon Kaynağı	Birim	TJ	CO <sub>2</sub>			CH <sub>4</sub>				N <sub>2</sub> O				Toplam EF (kg CO <sub>2</sub> e/ TJ)	Toplam EF tCO <sub>2</sub> e/birim
			CO <sub>2</sub> EF	EF Birim	tCO <sub>2</sub> /birim	CH <sub>4</sub> EF	EF Birim	tCH <sub>4</sub> /birim	tCO <sub>2</sub> eq/birim	N <sub>2</sub> O EF	EF Birim	tN <sub>2</sub> O/birim	tCO <sub>2</sub> eq/birim		
Doğal gaz	m <sup>3</sup>	0,0000345329	56.100,00	kgCO <sub>2</sub> /TJ	0,00193729289	1,00	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00000003453	0,00000086332	0,10	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,00000000335	0,0000010291	56154,80	0,00193919
Kömür-Linyit	ton														0,00020386
Motorin (Sabit Yakma)	lt	0,0125574000		kgCO <sub>2</sub> /TJ	1,26829740000	1,00	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00001255740	0,00031393500	1,50	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,0000188361	0,0056131578	101472,00	1,27422449
LPG (Sabit Yakma)	kg	0,0000354370	74.100,00	kgCO <sub>2</sub> /TJ	0,00262588043	3,00	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00000010631	0,00000265777	0,60	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,0000000213	0,0000063361	74353,80	0,00263487
Motorin (Mobil Yakma)	lt	0,0000456252	63.100,00	kgCO <sub>2</sub> /TJ	0,0028789514	1,00	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00000004563	0,00000114063	0,10	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,0000000046	0,0000013596	63154,80	0,00288145
Benzin (Mobil Yakma)	lt	0,0000354370	74.100,00	kgCO <sub>2</sub> /TJ	0,00262588043	3,90	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00000013820	0,00000345511	3,90	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,0000001382	0,0000411849	75359,70	0,00267052
Motorin (Off-Road,Mobil)	lt	0,0000319963	69.300,00	kgCO <sub>2</sub> /TJ	0,0022173405	3,80	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00000012159	0,00000303964	5,70	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,0000001824	0,0000543488	71093,60	0,00227473
LPG (Mobile)	lt	0,0000354370	74.100,00		0,0026258804	4,15	kgCH <sub>4</sub> /TJ	0,00000014706	0,00000367659	28,60	kgN <sub>2</sub> O/TJ	0,0000010135	0,0003020223	82726,55	0,00293158
Fuel Oil	lt				0,0015549100				0,00000121000				0,0000009700		0,00155709
LNG	ton				0,0031626200				0,00000473000				0,0000078800		0,00317522
CNG	ton				2,5543900000				0,00344000000				0,0013400000		2,5552800000

Kapsam 2 emisyonları Uluslararası Enerji Ajansının (IEA) Emission Factors 2022 veri tabanından alınmıştır. Bu veri tabanı halka açık olmadığı için emisyon faktörleri bu raporda yayınlanmamaktadır.

KAPSAM 3	Birim	EF
Evsel atık	tCO <sub>2</sub> e/km	0,446204
Tehlikeli atık	tCO <sub>2</sub> e/km	0,02128
Geri dönüştürülebilir atık	tCO <sub>2</sub> e/km	0,021294
Personel servisi	tCO <sub>2</sub> e/km	0,00023156
Yönetici araçları	tCO <sub>2</sub> e/km	0,000170824
Uçak - Kısa mesafe	tCO <sub>2</sub> e/km	0,00024587
Uçak - Orta mesafe	tCO <sub>2</sub> e/km	0,00015353
Uçak - Uzun mesafe	tCO <sub>2</sub> e/km	0,00018362

## Sosyal Performans Göstergeleri

Cinsiyete ve Kategoriye Göre Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Beyaz yakalı çalışan sayısı	550	2.597	552	2.437	417	2.041
Mavi yakalı çalışan sayısı	20	3.081	18	2.946	14	2.394
Toplam çalışan sayısı (cinsiyete göre)	570	5.678	570	5.383	431	4.435
Toplam çalışan sayısı	6.248		5.953		4.866	
Toplu iş sözleşmesi kapsamındaki çalışan sayısı	797		682		881	

Cinsiyet ve Yaşa Göre Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	100	934	94	713	67	668
30 - 50 yaş arası	404	3.840	408	3.689	314	3.118
50 yaş üstü	66	904	68	981	50	649

Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
0-5 yıl süreyle çalışanlar	351	3.261	292	2.751	230	2.755
5-10 yıl süreyle çalışanlar	92	991	141	1.197	96	846
10 yıl ve üzeri süreyle çalışanlar	127	1.426	137	1.435	105	834

Cinsiyete ve Yaşa Göre Üst Yönetici Unvanına Sahip Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 yaş üstü	15	116	19	116	13	81
30-50 yaş arası	47	236	49	269	44	233
30 yaş altı	1	3	1	1	0	2

Cinsiyete Göre Doğum İznine Ayrılan ve Doğum İzninden Dönen Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doğum iznine ayrılan çalışan sayısı	15	52	2	50	11	26
Doğum izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	8	52	2	50	5	23

Cinsiyete Göre Engelli Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Engelli çalışan sayısı	9	65	6	61	7	75

Cinsiyete Göre Yeni İşe Alınan Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yeni işe alınan çalışan sayısı	104	2.020	43	176	36	138
Toplam yeni işe alınan çalışan sayısı	2.124		219		174	

Cinsiyete Göre İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	2020		2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yıl içinde işten ayrılan çalışan sayısı	106	2.106	171	3.324	274	3.544
Yıl içinde işten ayrılan toplam çalışan sayısı	2.212		3.495		3.818	
Çalışan devir oranı	%35		%59		%78	
Gönüllü işten ayrılan çalışan devir oranı	-		%30		%14	
Performans değerlendirmesine tabi toplam çalışan sayısı	1.207		1.742		1.797	

Diğer Göstergeler	2021		2022	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İlk ve orta kademe yönetici	272	371	47	273
Üst düzey yönetici	16	45	10	30
C seviye yönetici	1	19	0	13
Yönetici olmayan çalışanlar	451	4.843	374	4.119
Gelir yaratan fonksiyonlarda yönetici olarak yer alan çalışanlar	6	62	4	81
STEM pozisyonlarında yer alan çalışanlar	123	1.063	96	1.076
İç adaylarla doldurulan pozisyon oranı	%22		%23	

Uyruğa Göre Çalışanlar	2021		2022	
	Toplam personel içindeki yüzdesi	Yönetici pozisyonlarındaki yüzdesi	Toplam personel içindeki yüzdesi	Yönetici pozisyonlarındaki yüzdesi
Türkiye	%71,61	%93,90	%82,45	%90,35
Rusya	%15,03	%0,90	%0,66	%0,54
Kazakistan	%2,55	%2,70	%0,84	%3,75
Azerbaycan	%2,44	%0,10	%3,06	%0,27
Suudi Arabistan	%2,15	%0,10	%1,21	%0,54
Diğer	%6,22	%2,30	%11,78	%4,56

Uyruğa Göre Yöneticiler	2022	
	Kadın	Erkek
Türkiye	57	280
Rusya	-	2
Kazakistan	-	14
Azerbaycan	-	1
Suudi Arabistan	-	2
Diğer	-	17
Toplam	57	316

## İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri<sup>1</sup>

İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri*	2020	2021	2022
Toplam Çalışılan Saat (Kişi-Saat)	56.893.148	51.222.004	35.339.314
Ölümlü İş Kazası Sayısı (F)	1	1	0
İşgünü Kaybı ile Sonuçlanan İş Kazası Sayısı (LWDC)	34	45	39
Sınırlı İşgücü Kaybı ile Sonuçlanan İş Kazası Sayısı (RWC)	8	6	7
Tıbbi Müdahale ile Sonuçlanan İş Kazası Sayısı (MTC)	16	22	19
Meslek Hastalığı Sayısı (OCC)	0	0	0
Kayıp İşgünü ile Sonuçlanan Yaralanma Sayısı (LTI = F+LWDC)	35	46	39
Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Sayısı (TRI = F+LWDC+RWC+MTC)	59	74	65
LTI Oranı (LTIR = Kayıp İşgünü ile Sonuçlanan Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Kişi-Saat)	0,615	0,898	1,104
TRI Oranı (TRIR = Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Kişi-Saat)	1,037	1,445	1,952
SEÇ Eğitim Oranı (SEÇ Eğitimi/Toplam Çalışılan Saat) x 100	%0,53	%1,01	%1,19
SEÇ Eğitimi (Kişi-Saat)	301.056	514.930	418.887

<sup>1</sup> İş güvenliği açısından yüksek riskli nitelendirilen faaliyetlere ilişkin yurt içi ve yurt dışındaki proje ve iş yerlerini kapsamakta olup, alt yüklenici dahil verilerdir. Tüm eğitimler Sağlık, Emniyet, Çevre (SEÇ) başlıkları altında çalışanlara ve alt yüklenicilere birlikte verilmektedir.

## Ekonomik Göstergeler<sup>1</sup>

Ekonomik Veriler (bin TL)	2020	2021	2022
Gelirler <sup>2</sup>	11.827.382	16.569.232	31.032.026
İşletme Giderleri <sup>3</sup>	11.991.735	16.747.638	29.528.344
Toplumsal Yatırımlara Harcamalar <sup>4</sup>	28.308	16.386	1.931
Elde Tutulan Ekonomik Değer <sup>5</sup>	-192.661	-194.792	1.501.751
Yatırım Harcamaları <sup>6</sup>	567.726	556.115	905.488

<sup>1</sup> Tekfen Holding ve Tüm grup şirketlerini kapsamaktadır.

<sup>2</sup> Satış gelirleri, temettüler, faiz gelirleri, sabit kıymet satış kârları ve kira gelirleri dahildir.

<sup>3</sup> Satışların maliyeti, pazarlama, satış dağıtım, genel idare, araştırma geliştirme, faiz ve vergi giderleri dahildir.

<sup>4</sup> Bağış, yardım ve sponsorluklar dahildir.

<sup>5</sup> Elde Tutulan Ekonomik Değer = Gelirler - (Giderler + Toplumsal Yatırımlar)

<sup>6</sup> Yatırım Harcamaları: Bağımsız Denetim Raporu - 4c referans alınmıştır.

## 3. Ödüller ve Başarılar

### 2022 Yılı Ödül ve Başarıları

- “Kadın Çiftçi Kredisi” projesi Sürdürülebilir İş Ödülleri 2022’nin “İş Birliği STK-Kurum” kategorisinde ödüle layık görüldü.
- Toros Tarım, TOBFED tarafından düzenlenen “Gelecek Elimizde Ödülleri” kapsamında “Atalık Tohumların Kullanımı ile Yerli ve Milli Buğday Çeşitlerinin Geliştirilmesi Projesi” ile ödül kazandı.
- Toros Meram Yenilenebilir Enerji, İngiltere merkezli Anaerobik Arıtma ve Biyokaynaklar Birliği (ADBA) tarafından “1 Megavat Üstü Anaerobik Arıtma Öncülüğü” kategorisinde Üstün Başarı Ödülü’ne layık görüldü.
- Tekfen Holding, CDP İklim Değişikliği Programı’nda “B” bandında yer alarak Türkiye İklim Liderleri arasında yer aldı.
- Tekfen Holding, Su Güvenliği Programı’nda “A” derecelendirme notu alan Türkiye’deki 6, dünyadaki 107 şirketten biri oldu.

## **Tekfen İnşaat'ın 2022 Yılı İSG Başarıları**

- Bağlantı Yolları Projesi (Katar) - Kayıp zamansız 5 milyon çalışma saati.
- Merkez Bankası Projesi (Azerbaycan) - Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati.
- Su-Tuz Ayrıştırma ve Transfer Üniteleri Projesi (Irak) - Kayıp zamansız 2 milyon çalışma saati.
- ACE Platform Projesi (Azerbaycan) - Kayıp zamansız 10 milyon çalışma saati.

# GRI İÇERİK İNDEKSİ

<b>GRI İçerik İndeksi</b>	
<b>Kullanım bildirimi</b>	Tekfen Holding Ocak- Aralık 2022 dönemini kapsayan bilgileri GRI Standartlarına uyumlu olarak raporlamıştır.
<b>GRI 1 kullanıldı</b>	GRI 1: Temel 2021

GRI Standardı	Bildirimler	Sayfa Numarası, Kaynak ve/veya Doğrudan Cevaplar
<b>Genel Bildirimler</b>		
<b>GRI 2: Genel Bildirimler 2021</b>	2-1 Kurum profili	1 Geleceğin Temelinde - 03 Tekfen Holding Hakkında <a href="https://www.tekfen.com.tr/iletisim">https://www.tekfen.com.tr/iletisim</a>
	2-2 Sürdürülebilirlik raporlamasına dahil edilen kuruluşlar	Rapor Hakkında
	2-3 Raporlama periyodu, sıklığı ve iletişim bilgisi	Rapor Hakkında
	2-4 Önceki raporlara göre yeniden düzenlenen bilgi	Bulunmamaktadır.
	2-5 Dış Denetim	Dış denetim alınmamıştır.
	2-6 Faaliyetler, değer zinciri ve diğer iş ilişkileri	1 Geleceğin Temelinde - 03 Tekfen Holding Hakkında
	2-7 Çalışanlar	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum
	2-8 Taşeron firmaya ait çalışanlar	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum
	2-9 Yönetişim yapısı	Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2022 sayfa 180 - 192
	2-10 En yüksek yönetim organının üyelerinin yetkinlik ve yeterliliklerinin belirlenme süreci	Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2022 sayfa 180 - 192
	2-11 En yüksek yönetim organının başkanı	Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2022 sayfa 180 - 192
	2-12 En yüksek yönetim organının kuruluşun faaliyetleri kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesindeki rolü	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi 2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - Risk Yönetimi
	2-13 Faaliyet kaynaklı oluşan etkilerin yönetilmesinde sorumluluk iradesi	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi
	2-14 Sürdürülebilirlik raporlamasında en	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi



yüksek yönetim organının rolü	
2-15 Çıkar çatışmalarını engelleyen süreçler	Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2022 sayfa 189, 197
2-16 Kritik konuların en yüksek yönetim organına aktarılması süreci	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi 2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
2-17 En yüksek yönetim organının yeterlilikleri	Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2022 sayfa 180 - 192
2-18 En yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesi	Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2022 sayfa 180 - 192
2-19 Ücret politikaları	<a href="https://www.tekfen.com.tr/ucret-politikasi-4-12#:~:text=%C5%9Eirket%20y%C3%B6netim%20kurulu%20%C3%BCyelerine%20her,%C3%BCcetten%20daha%20y%C3%BCksek%20d%C3%BCzeyde%20belirlenabilir.">https://www.tekfen.com.tr/ucret-politikasi-4-12#:~:text=%C5%9Eirket%20y%C3%B6netim%20kurulu%20%C3%BCyelerine%20her,%C3%BCcetten%20daha%20y%C3%BCksek%20d%C3%BCzeyde%20belirlenabilir.</a>
2-20 Ücretlerin belirlenmesine yönelik süreç	<a href="https://www.tekfen.com.tr/ucret-politikasi-4-12#:~:text=%C5%9Eirket%20y%C3%B6netim%20kurulu%20%C3%BCyelerine%20her,%C3%BCcetten%20daha%20y%C3%BCksek%20d%C3%BCzeyde%20belirlenabilir.">https://www.tekfen.com.tr/ucret-politikasi-4-12#:~:text=%C5%9Eirket%20y%C3%B6netim%20kurulu%20%C3%BCyelerine%20her,%C3%BCcetten%20daha%20y%C3%BCksek%20d%C3%BCzeyde%20belirlenabilir.</a>
2-21 Yıllık toplam ücret oranı	Bu bilgi gizlilik nedeniyle paylaşılmamaktadır.
2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisine ilişkin açıklama	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu
2-23 Politika taahhütleri	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim
2-24 Politika taahhütlerinin uygulanması	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim
2-25 Olumsuz etkileri iyileştirmeye yönelik süreçler	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim
2-26 Etik ve yasal davranışla ilgili konular hakkında öneri alınması ve endişelerin dile getirilmesine yönelik mekanizmalar	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
2-27 Yasal mevzuata uyum	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim

	2-28 Kurumsal üyelikler	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler
	2-29 Paydaş katılımı	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular Ekler - 01 Paydaşlarla İletişim Yöntemleri
	2-30 Toplu iş sözleşmesine tabi çalışan oranları	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
<b>Öncelikli Konular</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-1 Öncelikli konuların belirlenmesine yönelik süreç	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular
	3-2 Öncelikli konuların listesi	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular
	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	1 Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular
<b>Ekonomik Performans</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	2 Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans
<b>GRI 201: Ekonomik Performans 2016</b>	201-1 Üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer	2 Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Ekonomik Göstergeler
<b>Yolsuzlukla Mücadele</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
<b>GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016</b>	205-2 Yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürleri ile ilgili iletişim ve eğitim	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
	205-3 Teyit edilen yolsuzluk olayları ve alınan önlemler	2 Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
<b>Enerji</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	3 Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı
<b>GRI 302: Enerji 2016</b>	302-1 Kurum içi enerji tüketimi	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	302-4 Enerji tüketiminin azaltılması	3 Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - İklim Hedefleri ve Göstergeleri
<b>Su ve Atık Sular</b>		
<b>GRI 303: Su ve Atık Sular 2018</b>	303-1 Ortak bir kaynak olan su ile etkileşimler	3 Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak Kullanımı ve Atık Yönetimi - Su yönetimi
	303-2 Su deşarjı ile ilgili etkilerin yönetilmesi	3 Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak Kullanımı ve Atık Yönetimi - Su yönetimi
	303-3 Kaynağından çekilen su	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	303-4 Su deşarjı	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	303-5 Su tüketimi	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
<b>Emisyonlar</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	3 Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Riskleri ve Fırsatları, İklim Hedefleri ve Göstergeleri
<b>GRI 305: Emisyonlar 2016</b>	305-1 Doğrudan sera gazı (Kapsam 1) emisyonları	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-2 Dolaylı enerji sera gazı (Kapsam 2) emisyonları	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri

	305-3 Diğer dolaylı (Kapsam 3) sera gazı emisyonları	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-4 Sera gazı emisyon yoğunluğu	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-5 Sera gazı emisyonlarının azaltılması	3 Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - İklim Hedefleri ve Göstergeleri
<b>Atık</b>		
<b>GRI 306: Atık 2020</b>	306-3 Atık üretimi	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	306-4 Bertaraf edilmiş atık	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	306-5 Bertaraf edilen atık	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
<b>İstihdam</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum
<b>GRI 401: İstihdam 2016</b>	401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
	401-3 Doğum/Ebeveyn izni	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
<b>GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018</b>	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-2 Tehlike belirleme, risk değerlendirme ve kaza incelemesi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-4 İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışan katılımı, danışma ve iletişim	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışan eğitimi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) - İSG Eğitimleri
	403-6 Çalışan sağlığının teşvik edilmesi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) - İSG Eğitimleri
	403-7 İş ilişkileriyle doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılması	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamındaki çalışanlar	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-9 İş kaynaklı yaralanmalar	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri
	403-10 İş kaynaklı hasta vakaları	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri
<b>Eğitim ve Öğretim</b>		
<b>GRI 3: Öncelikli Konular 2021</b>	3-3 Öncelikli konunun yönetimi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Gelişim Programları

<b>GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016</b>	404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	4 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Gelişim Programları
	404-2 Çalışan gelişimini destekleyen yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları	4 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Gelişim Programları
	404-3 Düzenli performans gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Performans Yönetimi Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
<b>Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği</b>		
<b>GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016</b>	405-1 Yönetişim organlarının ve çalışanların çeşitliliği	3 Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri