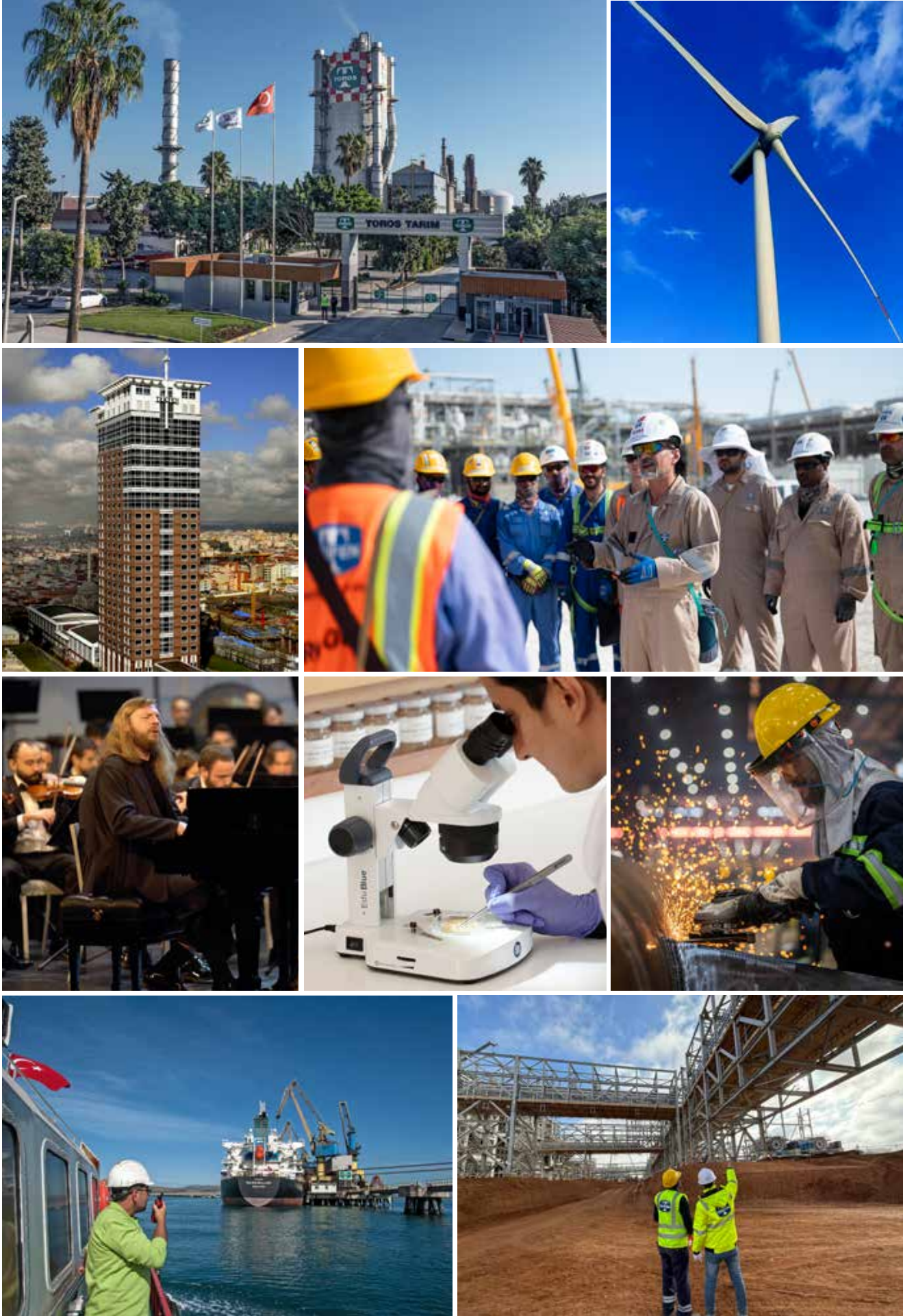

Tekfen Holding

Faaliyet Raporu 2025



İçindekiler

6	Profil ve Temel Göstergeler
10	Yönetim Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı
16	Mühendislik ve Taahhüt Grubu Tekfen İnşaat Tekfen Mühendislik Tekfen İmalat
56	Tarımsal Sanayi Grubu Gübre Faaliyetleri Klasik Gübreler Özel Gübreler Organik ve Organomineral Gübreler Mikro Granül Gübreler Biyostimülant Faaliyetleri Sürdürülebilir ve Yenilikçi Tarım Uygulamaları Ar-Ge ve İnovasyon Tarımsal Üretim Faaliyetleri Meyve Faaliyetleri Tarla Tohumu Faaliyetleri Sürdürülebilir Tarım için Ar-Ge ve İnovasyon Limancılık Faaliyetleri Serbest Bölge Faaliyetleri
96	Yatırım Grubu Girişim Sermayesi Yenilenebilir Enerji Gayrimenkul Yatırımları ve Varlık Yönetimi Gayrimenkul Yönetimi Sigorta Acenteliği
112	Sürdürülebilirlik Uygulamaları İnsan Çevre İş Sağlığı ve Güvenliği Dijital Dönüşüm Sosyal Sorumluluk
152	Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Yönetim Özgeçmişleri Tekfen Grup Şirketleri Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı Yönetim Kurulu Komiteler Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi İç Denetim Hukuki Açıklamalar Kâr Dağıtım Politikası Kâr Dağıtımına İlişkin Bilgi

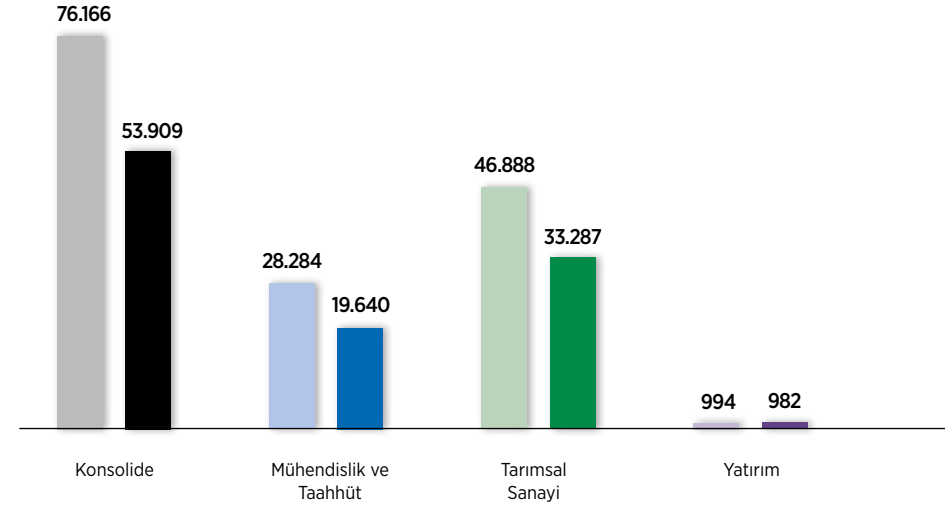
Temelleri 1956 yılında üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, yarattığı değer ve istihdamla Türk ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biridir. Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında borsada işlem görmekte olan Tekfen Holding, faaliyetlerini Mühendislik ve Taahhüt, Tarımsal Sanayi ve Yatırım olmak üzere üç ana başlık altında toplanan 38 şirket ve 13 iştirakle sürdürmektedir. Temsil ettiği değerler ve yüksek bilinirlik oranıyla Türkiye'nin en saygın markalarından biri olan Tekfen Holding, iş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturmakta ve faaliyetlerini odaklı büyüme ve sürdürülebilir kârlılık prensipleri doğrultusunda devam ettirmektedir.

Profil ve Temel Göstergeler

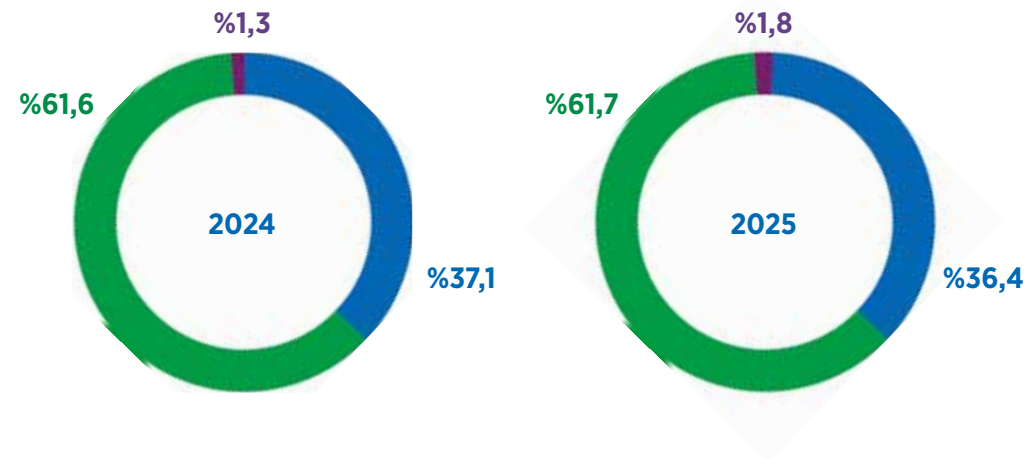


Tüm tutarlar, 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücüne göre ifade edilmiştir.

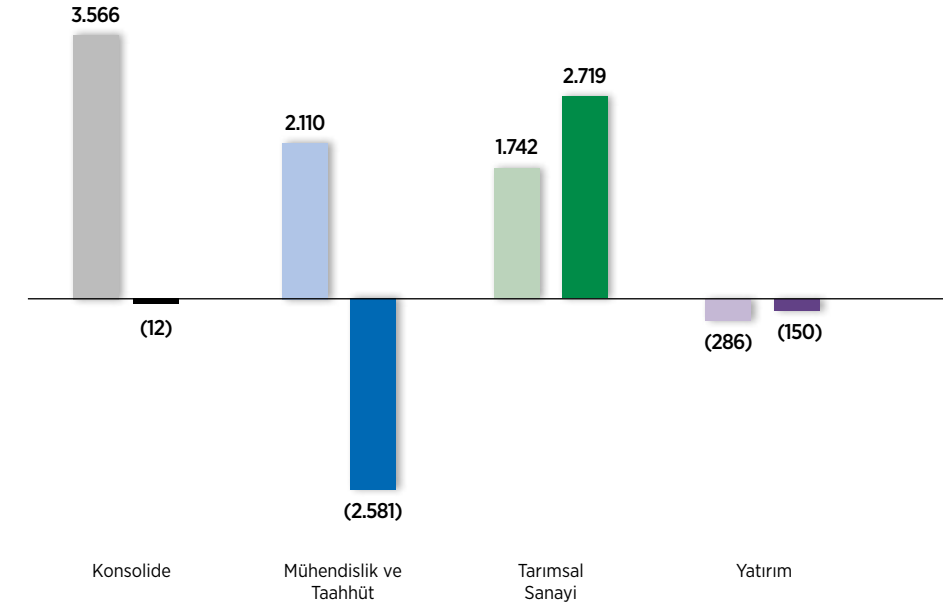
Satış Gelirleri (Konsolide milyon TL)



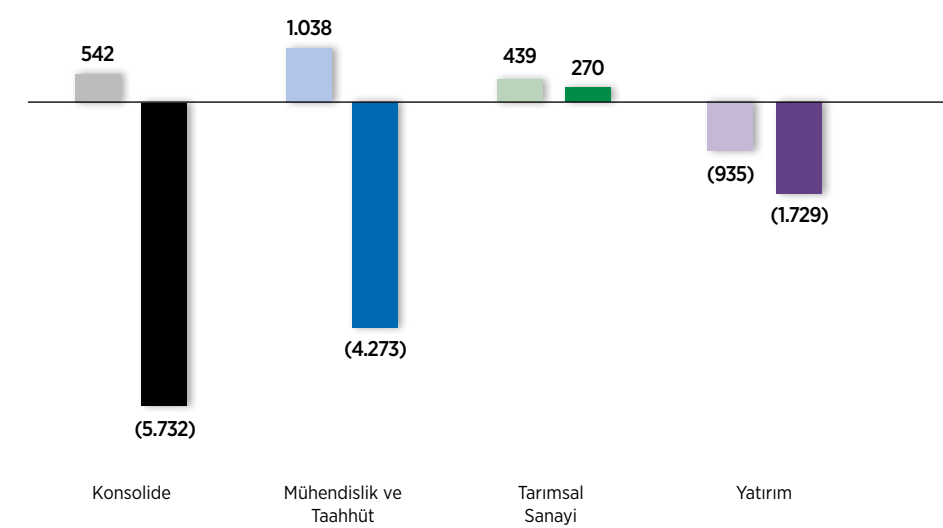
Satış Gelirleri Dağılımı (%)



FAVÖK (Konsolide milyon TL)

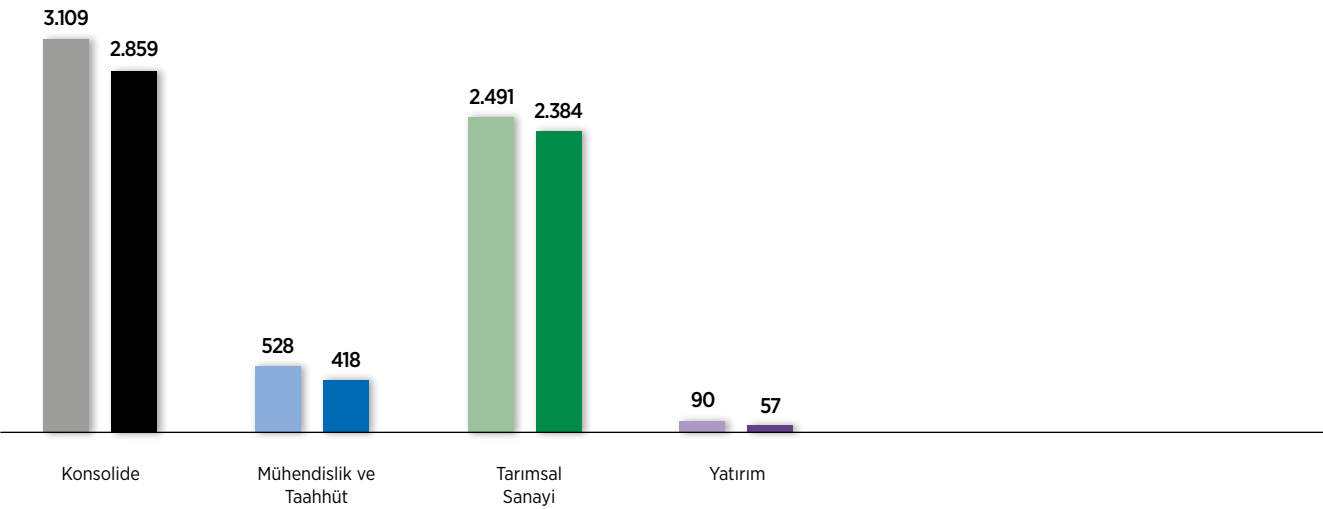


Net Dönem Kâr/Zarar (Konsolide milyon TL)

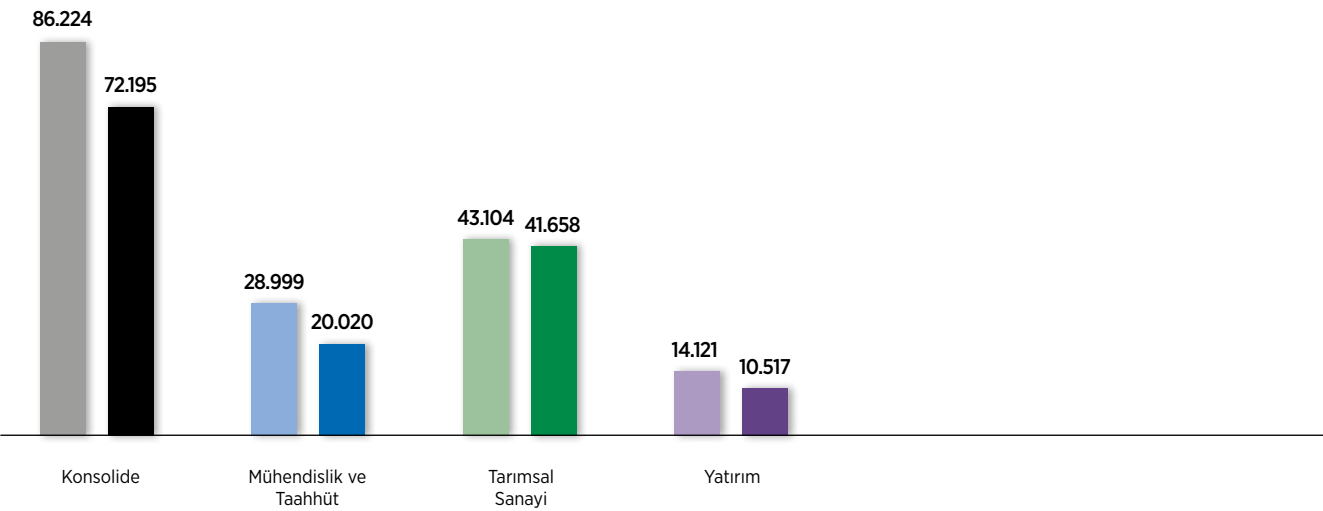


Profil ve Temel Göstergeler

Yatırım (Konsolide milyon TL)



Toplam Aktif (Konsolide milyon TL)



Çalışan Sayısı



ÖZET BİLANÇO (bin TL)	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Dönen Varlıklar	27.012.127	38.257.983
Duran Varlıklar	45.182.761	47.965.554
Toplam Varlıklar	72.194.888	86.223.537

Kısa Vadeli Yükümlülükler	36.089.961	35.517.957
Uzun Vadeli Yükümlülükler	3.317.126	10.284.356
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	32.385.652	39.877.398
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	402.149	543.826
Toplam Kaynaklar	72.194.888	86.223.537

ÖZET GELİR TABLOSU (bin TL)	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Hasılat	53.909.396	76.165.900
Brüt Kâr	1.917.023	7.824.510
Esas Faaliyet Zararı	(3.300.155)	(210.366)
Vergi Öncesi Kâr (Zarar)	(3.927.544)	453.190
Net Dönem Kâr (Zarar)	(5.732.203)	541.533

ÖNEMLİ ORANLAR	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Likidite		
Cari Oran	0,75	1,08
Pasif Yapısı ve Borçluluk		
Toplam Yükümlülükler / Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	1,22	1,15
Kısa Vadeli Yükümlülükler / Toplam Yükümlülükler	0,92	0,78

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Kârlılık		
Brüt Kâr Marjı	%3,56	%10,27
FAVÖK Marjı	(%0,02)	%4,68
Dönem Kâr (Zarar) Marjı	(%10,63)	%0,71

Net Nakit Hesaplaması	(Bin TL)
Nakit ve Nakit Benzerleri	8.254.958
Kısa Vadeli Borçlanmalar	(9.756.337)
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	(3.333.967)
Uzun Vadeli Borçlanmalar	(1.185.245)
TFRS 16 Düzeltme Etkisi	183.362
TFRS 9 Düzeltme Etkisi	2.942
31 Aralık 2025 İtibarıyla Net Nakit	(5.834.287)

Yönetim

Tekfen Holding Yönetim Kurulu

Nevzat Avunç
Yönetim Kurulu Başkanı

Taner Yalçın
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Erdem Şair
Yönetim Kurulu Üyesi

Mahmut Çelik
Yönetim Kurulu Üyesi

İsmail Coşkun
Yönetim Kurulu Üyesi

Ömer Şanlı
Yönetim Kurulu Üyesi

Bircan Ünlü
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Sibel Koç
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Esra Özkan
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Tekfen Holding Üst Yönetim

Namık Ülke
Grup Şirketler Başkanı
(CEO)

Kenan Alpdündar
Mali İşlerden Sorumlu
Başkan Yardımcısı (CFO)

Erhan Hersek*
İnsan Kaynakları
Başkan Yardımcısı (CHRO)

Nahit Akarkarasu
Hukuk İşleri Grup Şirketler
Direktörü

*27.02.2026 tarihi itibarıyla görevinden ayrılmıştır.



Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

“2025 yılında yeni yönetimin iş başına gelmesiyle birlikte Tekfen’de öncelikle belirsizliklerin önemli ölçüde giderilmesine yönelik kurumsal bir çerçeve oluşturulmuş; yönetim organlarında gerekli atamalar gerçekleştirilerek Şirket’in faaliyetlerinin kesintisiz ve düzenli biçimde sürdürülmesi sağlanmıştır.”



Değerli Paydaşlarımız,

21. yüzyılın ilk çeyreğinin tamamlandığı 2025 yılı, küresel sistemde dengelerin yeniden tanımlandığı ve belirsizliğin artık kalıcı bir unsur haline geldiğinin bir kez daha teyit edildiği bir yıl olarak kayıtlara geçmiştir. Sıkılaştıran finansal koşulların doğal bir sonucu olarak küresel büyüme hızındaki yavaşlama belirginleşirken, enflasyonla mücadelede dünya merkez bankalarının kararlı duruşu sonuçlarını vermeye başlamış, ancak bu durum pek çok coğrafyada durgunluk riskini de artırmıştır.

Siyasi ve jeopolitik gerilimler, 2025 yılında da küresel ekonominin en büyük risk unsuru olmaya devam etmiştir. Bölgesel çatışmaların enerji maliyetleri ve tedarik zincirleri üzerindeki baskısı, lojistik süreçlerde yeni rota arayışlarının ve maliyet artışlarının gündemde kalmasına neden olmuştur. Ancak bu zorluklar, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve iklim kriziyle mücadele ekseninde yeşil enerjiye geçişi hızlandırmış; dayanıklılık ve yerelleşme, küresel tedarik zinciri stratejilerinin merkezine yerleşmiştir.

Uluslararası kurumların %3,2 civarında öngördüğü büyüme tahminleri, küresel ekonominin “korkulandan iyi, gerekenden zayıf” bir performans sergilediğine işaret etmektedir. Yıl içerisinde ABD ekonomisindeki büyüme dikkat çekmiş, buna karşılık Avrupa ve diğer gelişmiş ekonomilerde daha sınırlı bir büyüme görünümü hâkim olmuştur.

Jeopolitik gelişmeler, enerji ve emtia fiyatlarındaki oynaklık, ticaret savaşları ve iklim krizinin yarattığı yapısal riskler, küresel ölçekte yatırım kararlarının daha da temkinli alınmasını gerektirmiştir. Sürdürülebilirlik, enerji güvenliği ve tedarik zinciri dayanıklılığı artık yalnızca çevresel ya da teknik başlıklar değil, doğrudan stratejik rekabet alanları olarak öne çıkmaktadır.

2025 yılında Türkiye ekonomisi %3,6 büyüyerek kesintisiz büyüme serisini 22 çeyreğe taşıırken, enflasyon yıl sonunda %30,9 seviyesinde gerçekleşmiştir. T.C. Merkez Bankası, 2025’in son çeyreğinde ve 2026 Ocak ayında toplam 350 baz puanlık faiz indirimi yaparak politika faizini %37 seviyesine çekmiştir.

Sıkı maliye politikaları, iç talebi baskılamak, şirketlerin finansmana erişim maliyetlerini de artırmış ve operasyonel verimliliği her zamankinden daha kritik hale getirmiştir. Sanayi üretimi ve güven endekslerinin dalgalı bir seyir izlediği 2025 genelinde özellikle ihracat odaklı sanayi ve stratejik altyapı projeleri Türkiye’nin büyüme dinamiklerini desteklemeye devam etmiştir.

Bu makroekonomik çerçeve içinde 2025, Tekfen açısından yalnızca ana sektörlerinde yaşanan zorlukların yönetilmeye çalışıldığı bir yıl değil, aynı zamanda Şirket’in kurumsal yapısı bakımından da sıra dışı gelişmeler yaşandığı bir yıl olmuştur. Dönem boyunca Tekfen Holding’in ortaklık yapısında önemli değişimler yaşanmış ve Tekfen’in kurucu ortakları olan merhum Feyyaz Berker, Ali Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar’ın mirasçılarının hisselerini farklı gruplara satmasıyla Şirket’in yönetiminde çeşitli belirsizlikler ortaya çıkmıştır.

2024 yılı sonunda başlayan Can Grubu’nun pay alımları, 2025 yılının ilk çeyreğinde bir şirket ortağının hisselerini satmasıyla devam etmiş, toplam pay oranı %15,5’e yükselmiştir. Nisan ayında bir diğer ortakla imzalanan hisse devri sözleşmesi, ekim ayında Rekabet Kurumu’nun onay vermesiyle tamamlanmış ve Can Grubu’nun Şirket’teki toplam pay oranı %42,80’e ulaşmıştır.

Hisse edinim süreçleriyle başlayan belirsizlik ortamı Can Grubu hakkında yürütülen soruşturma aşamasında en üst seviyelere tırmanmış ise de, Mahkeme’nin TMSF’yi Can Grubu’na kayyum olarak ataması ve Grup hisselerinin kontrol ve temsiline TMSF’ye geçmesi üzerine, TMSF Fon Kurulu’nca Tekfen Şirket yönetimlerinin yeniden oluşturulup yeni Yönetim Kurulu’nun hızla göreve başlamasıyla belirsizlik ve yönetsel boşluk giderilmiş ve kurumsal devamlılık teminat altına alınmıştır.

Özellikle vurgulamak isterim ki Tekfen Holding’in yaşanan hukuki süreçle doğrudan bir bağlantısı bulunmamaktadır. Yaşanan durum, münhasıran Şirket’in pay sahipliği yapısındaki dolaylı bir gelişmeden ibarettir.

Bu süreç, doğal olarak piyasa algısı ve paydaş güveni üzerinde belirsizlik yaratmış ancak TMSF Fon Kurulu tarafından önerilen yeni yönetimin iş başına gelmesiyle birlikte, sermayedar değişimine bağlı başta finans kurumları ve menfaat sahipleri ile imzalanan finansman, proje yapım ve taahhüt sözleşmelerinden kaynaklanan çeşitli sorunlar çözüm odaklı bir çalışma iklimi ile çözülmeye başlanmıştır. Öncelikle belirsizliklerin önemli ölçüde giderilmesine yönelik kurumsal bir çerçeve oluşturulmuş; yönetim organlarında gerekli atamalar gerçekleştirilerek Şirket’in faaliyetlerinin kesintisiz ve düzenli biçimde sürdürülmesi sağlanmıştır. Yeniden oluşturulan Yönetim Kurulumuz, ülkemizin her yönüyle örnek gösterilen şirketlerinden biri olan Tekfen’in projelerinin kesintisiz devam etmesi ve paydaşlarının haklarının korunması adına büyük bir gayret sarf etmektedir.

Tekfen, 70 yıllık geçmişiyle, karşısına çıkan engelleri, kurumsal kültürünün temelinde yatan dürüstlük, disiplin ve dayanıklılık ilkeleriyle aşmayı başarmıştır. Yaşanan bu zorlu günlerin de geçici olduğuna ve Tekfen’in uygun şartlar oluştuktan sonra yeni ve şeffaf sahiplik yapısı altında faaliyetlerine devam edeceğine inancım tamdır.

Saygılarımla,

Nevzat Avunç
Yönetim Kurulu Başkanı

Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

“2025 yılı boyunca Grup genelinde sermaye disiplini, risk yönetimi ve önceliklendirme temel yaklaşımımız olmuştur. Yeni yatırım kararlarında ekonomik rasyonalite esas alınmış, önceki strateji planında belirlenen bazı projeler piyasa koşulları ve getiri beklentileri doğrultusunda yeniden değerlendirilmiştir.”



Değerli Paydaşlarımız,

2025 yılı, küresel ölçekte sınırlı büyümenin sürdüğü ve yatırım kararlarının daha temkinli alındığı bir dönem olarak geride kalmıştır. Uluslararası ekonomide büyüme oranları yıl boyunca dirençli bir görünüm sergilese de küresel ticareti etkileyen ani değişimler, finansman koşullarındaki sıkılaşma, artan küresel borçluluk ve politik belirsizlikler, özellikle altyapı ve enerji yatırım kararlarını olumsuz etkilemiştir. Proje finansmanına erişim, maliyet yapıları ve sermaye verimliliği, şirketlerin stratejik önceliklerini belirlerken dikkate aldıkları başlıca unsurlar olmuştur.

Türkiye ekonomisi 2025 yılında, küresel gelişmelerin etkilerinin hissedildiği bir ortamda dengelenme sürecini sürdürmüştür. Enflasyonla mücadele kapsamında uygulanan politikaların sonuçları özellikle yılın ikinci yarısından itibaren daha belirgin hâle gelmiştir. İç talep görece canlılığını korurken, para politikası ve makroekonomik istikrarı güçlendirmeye yönelik adımlar ekonomik görünüm üzerinde belirleyici olmuştur.

Bununla birlikte, finansman maliyetleri, enflasyonla mücadele sürecinin devam eden etkileri ve finansmana ulaşımın zorluğu, şirketler açısından temkinli bilanço yönetimini ve mali disiplini öncelikli hâle getirmiştir. Kredi not görünümünde sınırlı iyileşmeler gözlenmekle birlikte, risk priminin hâlen yüksek seyretmesi, bilanço dayanıklılığını her zamankinden daha kritik kılmaktadır.

Bu yatırım ikliminde Tekfen Grubu, 2025 yılında büyümeden önce istikrarı, hacimden önce verimliliği ve yeni taahhütlerden önce mevcut projelerin güvenli ve sağlıklı tamamlanmasını önceliklendiren bir anlayış benimsemiştir. Mühendislik ve Taahhüt Grubu, küresel finansman koşullarının zorlaştığı, maliyet enflasyonunun devam ettiği ve rekabetin yoğunlaştığı bir ortamda, ilk olarak devam eden projeleri sözleşme şartlarına uygun, güvenli ve kaliteli şekilde tamamlamayı hedeflemiştir.

Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun ana uzmanlık alanları ve faaliyet gösterdiği coğrafyalar açısından belirleyici bir unsur olan petrol fiyatlarının yıl genelinde gerilemesi, enerji üreticisi ülkeleri yatırım bütçelerinde daha temkinli davranmaya yöneltmiş ve yeni proje hacmini sınırlayıcı bir etki yaratmıştır.

Grup, yıl boyunca organizasyonel yapısını daha yalın ve verimli bir modele kavuşturmak üzere önemli adımlar atmıştır. Yüksek enflasyonun özellikle operasyonel maliyetler üzerindeki etkisi ve küresel rekabet koşulları, kaynak kullanımında daha rasyonel bir yaklaşımı zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen optimizasyon çalışmaları Şirket'in maliyet yapısını güçlendirmiş ve risk yönetim kabiliyetini artırmıştır. Aynı dönemde, gelecek için büyüme potansiyeli taşıyan pazarlara yönelik konumlandırma çalışmalarına devam edilmiş ve yerel ortaklıkları önceliklendiren, mobilizasyon maliyetlerini kontrol altında tutan ve seçici teklif stratejisine dayanan yeni bir yaklaşım devreye alınmıştır. Böylece, sürdürülebilir ve kârlı bir büyüme için zemin oluşturulması hedeflenmiştir.

Tarımsal Sanayi Grubu için 2025 yılı, hem küresel gübre piyasalarındaki dalgalanmaların hem de ülkemizin tarım sektöründe yaşanan daralmanın etkilerinin belirgin şekilde hissedildiği bir yıl olmuştur. Enerji ve hammadde maliyetlerindeki oynaklık, jeopolitik riskler ve karbon temelli ticaret politikaları gübre sektöründeki küresel arz-talep dengesini etkilemiştir. Yurt içinde ise olumsuz iklim koşulları ve üreticilerin alım gücünün gerilemesi talep tarafında baskı yaratmıştır.

Bu çerçevede 2025 yılında iç pazarda talep daralması yaşanırken, üretim planlamasında esneklik ve maliyet kontrolü daha da önem kazanmıştır. Yıl içinde bazı üretim tesislerinde yaşanan grev süreci de üretim kapasitesi ve sevkiyat takvimini olumsuz etkilemiştir. Bu süreçte tedarik zinciri planlaması, stok yönetimi ve alternatif operasyonel senaryolar devreye alınarak müşterilere yönelik yükümlülüklerin olumsuz etkilenmemesi sağlanmıştır.

Toros Tarım, yaygın bayi ağı, güçlü marka konumu ve tedarik kabiliyeti sayesinde tüm bu olumsuzluklara rağmen 2025 yılında da sektördeki lider konumunu korumayı başarmıştır. Kapasite kullanım oranlarında düşüş olsa da satışlar kârlılık odaklı bir çerçevede yönetilmiş; nakit akışı yönetimi, stok optimizasyonu ve mali disiplin bu dönemde en kritik yönetim araçları olmuştur.

2025 yılı boyunca Grup genelinde sermaye disiplini, risk yönetimi ve önceliklendirme temel yaklaşımımız olmuştur. Yeni yatırım kararlarında ekonomik rasyonalite esas alınmış, önceki strateji planında belirlenen bazı projeler piyasa koşulları ve getiri beklentileri doğrultusunda yeniden değerlendirilmiştir. Bu temkinli yaklaşım, büyüme planları üzerindeki sınırlayıcı etkisine rağmen Grubun bilanço sağlığını ve kurumsal sürdürülebilirliğini güçlendirmiştir. Nakit yönetimi, kontrollü borçluluk ve operasyonel verimlilik, önümüzdeki dönemde de temel prensiplerimiz olmaya devam edecektir.

Yakın gelecekte küresel ölçekteki belirsizliklerin tamamen ortadan kalkması beklenmemekle birlikte, yatırım kararlarında daha öngörülebilir bir zeminin oluşacağına inanıyoruz. Enerji dönüşümü, altyapı yatırımları ve gıda güvenliği gibi yapısal temalar, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde orta ve uzun vadede önemli fırsatlar barındırmaktadır.

2026 yılında önceliklerimiz; seçici büyüme, operasyonel mükemmellik, mali disiplin ve sürdürülebilirlik ekseninde şekillenecektir. Taahhüt Grubumuzda risk kontrollü ve yerel ortaklıklara dayalı bir büyüme modeli; Tarımsal Sanayi Grubumuzda ise verimlilik ve ürün çeşitliliğini merkeze alan bir strateji kararlılıkla uygulanacaktır.

Tekfen'in 70 yıllık kurumsal birikimi, farklı sektör ve coğrafyalarda edindiği yüksek deneyim ve güçlü insan kaynağı, zorlu dönemler için de en büyük güvencesidir. Önümüzdeki döneme daha dengeli, daha odaklı ve daha dayanıklı bir yapı ile hazırlanan Tekfen'in; çalışma arkadaşlarımızın özverisi, iş ortaklarımızın güveni ve paydaşlarımızın desteğiyle hedeflerine emin adımlarla yürüyeceğine inanıyorum.

Saygılarımla,

Namık Ülke
Grup Şirketler Başkanı (CEO)



Mühendislik ve Taahhüt Grubu Profil

1956'dan bu yana Türk müteahhitlik sektörünün küresel ölçekte öncü isimlerinden biri olan Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, taşeronlarıyla birlikte 10 bin kişiyi aşan dev insan kaynağı ve köklü tecrübesiyle sektöründe saygın bir konuma sahiptir. Faaliyetlerini ağırlıklı olarak yurt dışında yoğunlaştıran Grup, uluslararası kalite standartlarına koşulsuz uyumu, taahhütlerine bağlılığı ve sürdürülebilirliği merkeze alan iş modeliyle, küresel ölçekte güvenilir ve tercih edilen bir iş ortağıdır.

Geniş faaliyet alanı ve çok disiplinli mühendislik yetkinliğiyle öne çıkan Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, boru hatlarından petrol ve gaz terminallerine, tank çiftliklerinden rafinerilere, deniz üstü petrol platformlarından pompa ve kompresör istasyonlarına, enerji santrallerinden endüstriyel ve petrokimya tesislerine, otoyol ve metro projelerinden spor komplekslerine kadar geniş bir faaliyet alanına sahiptir.

Bununla birlikte çelik yapı üretimi ile üstyapı ve altyapı uygulamaları da Grubun uzmanlık alanları arasında yer almaktadır. Tekfen, birçok alanda müşterilerine EPC (Mühendislik, Tedarik, İnşaat) ve Design & Build (Tasarla ve İnşa Et) bazında anahtar teslim hizmetler sunan bir Grup olarak, bugüne kadar 20 farklı ülkede ve 10 ayrı saat dilimine yayılan geniş bir coğrafyada, ileri mühendislik gerektiren çok sayıda projeyi başarıyla tamamlamıştır.

Üstlendiği projeleri, zorluk seviyesi ne olursa olsun zamanında ve başarıyla tamamlayarak dünyada saygın bir isim edinen Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, faaliyetlerini Kalite, İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemleri başta olmak üzere uluslararası

standartlarla tam uyum içinde yürütmektedir. İnsanı odağına alan yönetim anlayışı, Grubun birçok projede dünya çapında kazasızlık başarıları elde etmesini sağlamış olup, SEÇ-K (Sağlık, Emniyet, Çevre-Kalite) alanındaki yüksek performansı da işverenler tarafından birçok kez ödülle tescillenmiştir.

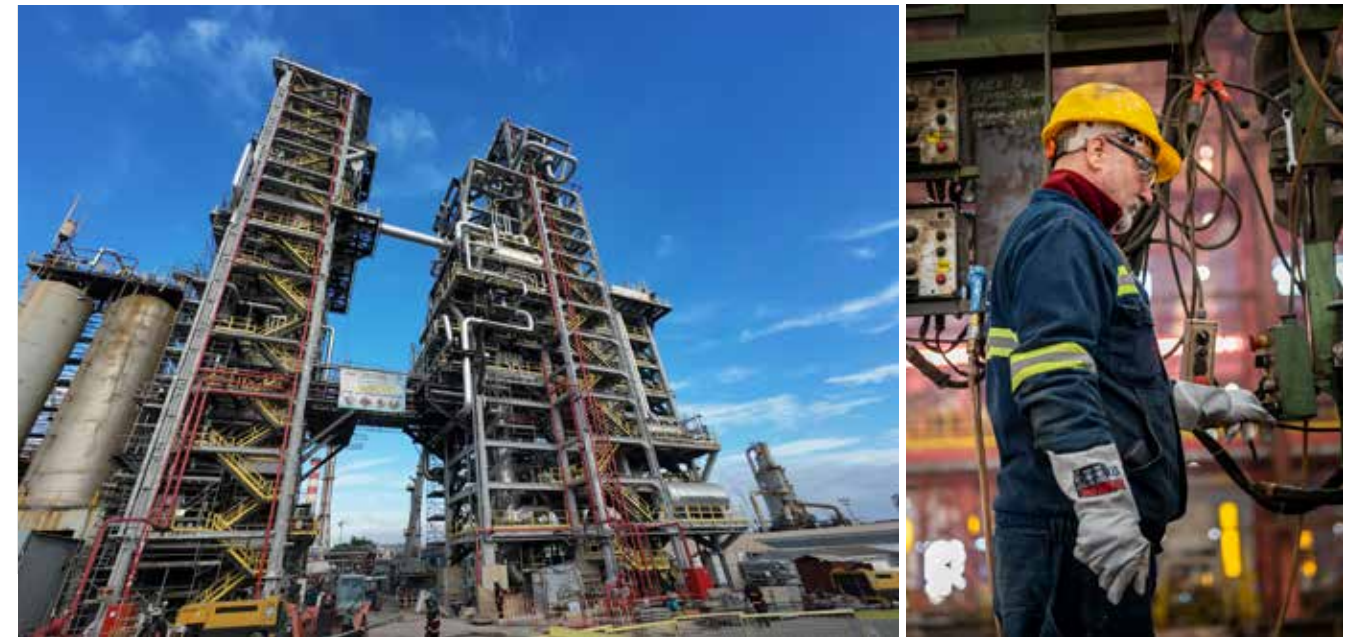
Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.

Grubun ana şirketi konumundaki Tekfen İnşaat, bağlı ortaklıkları ve stratejik iş birlikleriyle faaliyet gösterdiği geniş coğrafyada müşterilerine uçtan uca anahtar teslim çözümler sunmaktadır. EPC bazlı projelerde sahip olduğu köklü deneyim ve uygulama gücüyle öne çıkan şirket, projelerde ihtiyaç duyulan yapısal çelik ve boru imalatlarını Ceyhan İmalat Tesisi ile Azerbaycan Hazar kıyısındaki Bayıl Çelik İmalat Tesisi ve Kazakistan'daki Atyrau Boru Spool İmalat Tesisi'nde gerçekleştirmektedir.

Faaliyetlerini ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 ve ISO 27001:2013 standartlarına uyumlu şekilde yürüten Tekfen İnşaat; iş sağlığı ve güvenliği, kalite yönetimi, kaynak verimliliği ve çevresel sorumluluk alanlarında sergilediği yüksek performansla sürdürülebilir gelecek hedeflerine katkı sunmaktadır.

20

Tekfen, bugüne kadar 20 farklı ülkede ve 10 ayrı saat dilimine yayılan geniş bir coğrafyada, ileri mühendislik gerektiren çok sayıda projeyi başarıyla tamamlamıştır.





Tekfen Mühendislik A.Ş.

Grup içi ve grup dışı projelerde mühendislik tasarımı, satın alma ve proje yönetimi hizmetleri veren Tekfen Mühendislik A.Ş., teknolojik açıdan zorlu ve yüksek uzmanlık gerektiren taahhüt projelerine uygun, Türkiye'nin öncü mühendislik şirketlerinden biridir. Yurt içi ve uluslararası ölçekte EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat); EPCM (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/Denetim) ve Design & Build (Tasarla ve İnşa Et) bazı projelerin tüm mühendislik süreçlerini entegre biçimde yönetebilen Tekfen Mühendislik A.Ş., insan gücü ve bilgi birikiminin yanı sıra kullandığı yenilikçi teknolojilerle de öne çıkmaktadır.

Güçlü insan kaynağını yenilikçi mühendislik araçlarıyla destekleyen Tekfen Mühendislik, temel ve detay mühendislik, mimari ve endüstriyel bina çözümleri, köprü ve viyadük tasarımları, ulaştırma ve altyapı sistemleri, enstrümantasyon ve kontrol, proses mühendisliği, risk analizi, tasarım güvenliği, yapısal tasarım ve proje yönetimi hizmetlerinin yanı sıra lazer tarama, 3D modelleme ve dijital mühendislik uygulamaları gibi ileri teknoloji alanlarında da hizmet sunmaktadır.

Tekfen İnşaat'ın 2025 yılında tamamladığı 37 katlı Azerbaycan Merkez Bankası binası, başkent Bakü'nün simge binaları arasındaki yerini almıştır.

Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş.

1970 yılında kurulan Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş., başta petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri olmak üzere gaz, demir-çelik ve enerji sektörlerine yönelik depolama ve proses ekipmanlarının üretiminde uzmanlaşmıştır. Silindirik ve küresel depolama tankları, basınçlı kaplar, proses kolonları, reaktörler, ısı eşanjörleri, atık ısı geri kazanım kazanları, basınçlı boru sistemleri ve ağır çelik konstrüksiyon imalatı Şirket'in temel faaliyet alanlarını oluşturmaktadır.

Şirket, Tekfen Grubu projelerinin yanı sıra uluslararası müteahhitlik firmalarına, endüstriyel tesislere, enerji santrallerine ve LPG depolama-dağıtım şirketlerine mühendislik, imalat ve montaj hizmetleri sunarak küresel ölçekte değer zincirine katkı sağlamaktadır.

Yurt dışı şirket ve iştirakleri

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nun uluslararası yapılanması içerisinde yer alan HMB - Hallesche Mitteldeutsche Bau AG (HMB), Almanya'da faaliyet gösteren ve tedarik ile tedarik finansmanı alanlarında uzmanlaşmış bir şirket olarak Grup projelerine stratejik destek sunmaktadır.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR ile Tekfen İnşaat ortaklığında 1996 yılında kurulan Azfen, Azerbaycan ve Gürcistan'da hayata geçirilen çok sayıda petrol ve gaz tesisi projesiyle bölgedeki çok uluslu enerji şirketlerinin güvenilir çözüm ortaklarından biri haline gelmiştir.





2025 Faaliyetleri

2025 yılı, küresel ekonomi-politik dengelerde belirsizliğin derinleştiği ve jeopolitik risklerin ekonomik karar alma süreçleri üzerindeki etkisinin belirgin biçimde arttığı bir dönem olmuştur. Pandemi sonrası kalıcı hale gelen enflasyon baskıları ve artan borçluluk oranları küresel ekonominin esnekliğini zayıflatırken, Rusya-Ukrayna Savaşı, Orta Doğu’da derinleşen çatışmalar ve özellikle ABD-Çin ekseninde sertleşen ticaret savaşları, uluslararası müteahhitlik sektörünü doğrudan etkilemiştir. Uluslararası finansman koşulları ve proje finansmanına erişim de bu belirsizlik ortamından olumsuz etkilenmiştir.

2026 yılının hemen başında ABD’nin Venezuela’ya yönelik askeri müdahalesi gibi tek taraflı kararlar, devlet egemenliği kavramının aşındığını ve kuralların bağlayıcılığının zayıfladığı, öngörülemez bir döneme girildiğini teyit etmektedir. IMF verilerine göre küresel ekonomi 2025 yılında %3,3 büyümeye kaydederek dirençli kalmış olsa da, bu performans “korkulandan iyi, gerekenden kötü” bir tablo sergilemiştir. Artan küresel borçluluk, yüksek faiz ortamının gecikmeli etkileri ve politika belirsizlikleri, özellikle altyapı ve enerji yatırımlarının finansmanında temkinli bir yatırım iklimi yaratmıştır.

Tekfen’in operasyon yürüttüğü coğrafyaların temel ekonomik motoru olan petrol piyasaları, 2025 yılında arz fazlası ve küresel talepteki zayıf görünümün baskısı altında kalmıştır. Brent petrolün varil fiyatı yıl genelinde %18,5 oranında gerileyerek 60-65 ABD doları bandına inmiştir. Bu durum, petrol üreticisi ülkelerin yatırım bütçelerinde denge arayışını zorunlu kılmıştır.

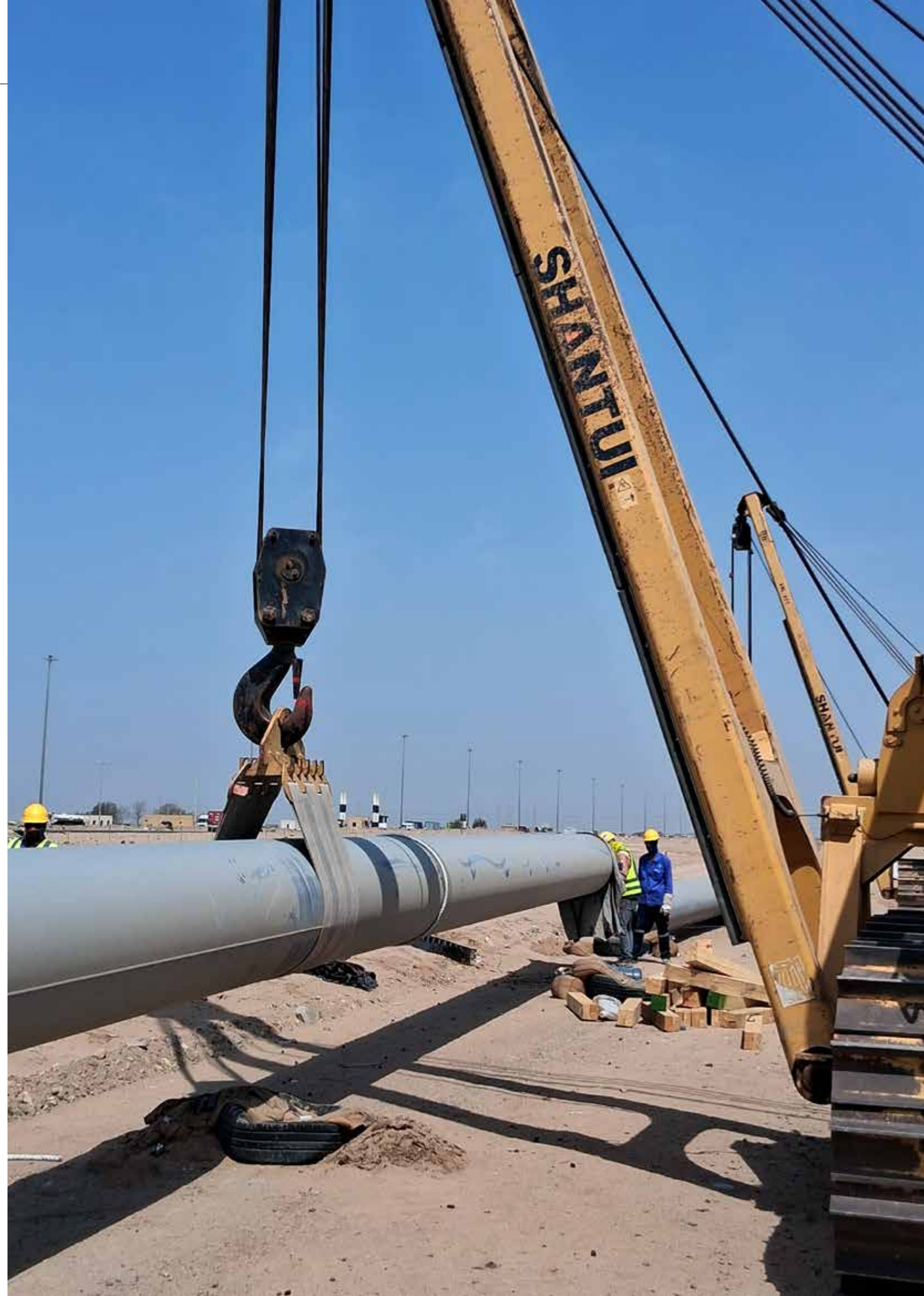
Bu küresel konjonktür içinde müteahhitlik ve altyapı sektörü, bir yandan enerji güvenliği, savunma altyapısı ve lojistik ağlara yönelik artan kamu yatırımlarından beslenirken; diğer yandan maliyet

enflasyonu, tedarik süreleri ve finansman erişimi gibi başlıklarda baskı altında kalmıştır. Enerji dönüşümü, LNG terminalleri, boru hatları ve yenilenebilir enerji altyapıları gibi alanlar, sektör için öne çıkan büyüme başlıkları olmayı sürdürmüştür. Jeopolitik gerilimlerin yoğunlaştığı bölgelerde altyapı ve yeniden inşa projelerine yönelik talep artışı da sektörel iş hacmini destekleyen unsurlar arasında yer almıştır.

Türk müteahhitlik sektörü ise 2025 yılında küresel belirsizliklere rağmen yurt dışı pazarlardaki etkinliğini korumuş, yıl boyunca toplam 19,7 milyar ABD doları tutarında 269 proje üstlenmiştir. Sektörün 1972’den bu yana ulaştığı toplam portföy büyüklüğü 557,3 milyar ABD dolarına, iş yapılan ülke sayısı ise 138’e yükselmiştir. Türk inşaat sektörü, 2025 yılında da ENR dergisinin “Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi” listesinde 45 firma ile Çin’den sonra ikinci sırada yer almayı sürdürmüştür.

2025 yılı son çeyreğinde Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesi, siyasi ve askeri gerginlikler ile devasa enerji hamlelerinin karşı karşıya geldiği çelişkili bir dönem yaşamıştır. Irak, enerji arz güvenliği için stratejik adımlar atarken bir yandan da “Kalkınma Yolu” projesi için teknik hazırlıklara hız vermiştir. Suudi

Suudi Arabistan’da 2024 yılında EPC bazında alınan Master Gaz Genişletme Fazı 3-Cidde Küme Boru Hattı Projesi.





Arabistan ve Katar 2030 vizyonları çerçevesinde enerji dışı sektörleri çeşitlendirmeye devam ederken, Azerbaycan ve Kazakistan'da petrol ve gaz platformu inşası ile endüstriyel tesis modernizasyonu projeleri gündemde kalmayı sürdürmüştür. Libya'daki Türk müteahhitlerinin alacaklarının takibi ve yeni projelere katılımı konusunda iki ülke arasında imzalanan mutabakat zaptı da, taahhüt sektörü açısından yılın önemli gelişmelerinden biridir.

Küresel inşaat sektörü, 2025 yılında yalnızca üretim hacmiyle değil; kalite, verimlilik ve çevresel uyum kriterleriyle yeniden tanımlanmaya başlamıştır. Dijital dönüşüm, BIM (Yapı Bilgi Modellemesi) uygulamaları ve döngüsel ekonomi odaklı projeler rekabetçiliğin ana unsuru haline gelmiştir. Tekfen Mühendislik'in özellikle metrolar, yüksek binalar ve endüstriyel tesislerin dijital dönüşümüne sunduğu yüksek katma değerli çözümler ile Tekfen İmalat'ın Ceyhan tesisindeki GES yatırımı gibi sürdürülebilirlik hamleleri, Grubun bu yeni piyasa koşullarına uyum yeteneğinin en somut göstergeleri olmuştur.

Ma'aden Fosfat 3 Faz
1 WAS-Zenginleştirme
Tesisi Projesi, Suudi
Arabistan Madencilik Şirketi
Ma'aden'in fosfat gübre
üretim kapasitesini artırmak
amacıyla başlattığı entegre
üretim tesislerinden biridir.

Tekfen İnşaat

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu için 2025 yılı, operasyonel faaliyetlerin ötesinde, 70 yıllık kurumsal kültürün yeni bir sahiplik ve yönetim yapısıyla harmanlandığı kritik bir “değişim süreci” olmuştur. Bu geçiş döneminde Grubun en temel önceliği mevcut projelerde küresel işverenlere karşı yükümlülükleri eksiksiz yerine getirerek, Tekfen’in en önemli mirası olan itibarını koruyacak şekilde “gemiyi limana başarıyla yanaştırmak” olmuştur. Bu nedenle 2025 yılındaki çalışmalar ağırlıklı olarak mevcut taahhütlerin en iyi şekilde tamamlanmasına odaklanmıştır.

2025 yılı ayrıca, geçmiş dönemde belirlenen bazı stratejilerin, pazar gerçekleri ve ekonomik rasyonalite ışığında yeniden değerlendirildiği bir yıl olmuştur. Yeşil amonyak yatırımı, uluslararası piyasalarda bu ürüne yönelik beklenen “fiyat priminin” oluşmaması ve projelerin mevcut konjonktürde kârlı bulunmaması nedeniyle, şartlar yeniden oluşana kadar durdurulmuştur.

Daha önce Grubun öncelikli faaliyet alanlarından biri olarak belirlenen modüler imalat hedefi ise, Türkiye’deki yüksek enflasyon ve döviz kuru baskısının yarattığı yüksek maliyetler nedeniyle büyüme fırsatı bulamamıştır. Ceyhan Çelik İmalat Tesisi’ndeki operasyonlar, ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde daha butik bir yapıya dönüştürülmüştür.

2025 yılında Türkiye’deki yüksek enflasyonun işçilik maliyetlerini dolar bazında aşırı artırması, rekabet gücünü ciddi şekilde baskılamıştır. Bu durum, operasyonel bir daralmayı ve verimlilik odaklı personel yönetimini zorunlu kılmış ve hem Tekfen İnşaat hem de Tekfen Mühendislik bünyesinde bir kadro optimizasyonuna gidilmiştir.

Grubumuz, 2025 yılında rekabet gücünü korumak için Türkiye’nin siyasi ve coğrafi olarak yakın ilişki içinde olduğu coğrafyalardaki projelere odaklanma kararı

almıştır. Bu bağlamda, yeni ortaklık yapısının sağladığı istikrar sayesinde özellikle Azerbaycan, Libya, Irak ve Suriye gibi pazarlar yeniden önceliklendirilmiştir.

2025 sonuna doğru Libya pazarı çok hızlı bir şekilde yeniden radara girmiş; yarım kalan 2,1 milyar dolarlık işlerin devamı ve yeni büyük ölçekli altyapı projeleri için üst düzey temaslar başlatılmıştır.

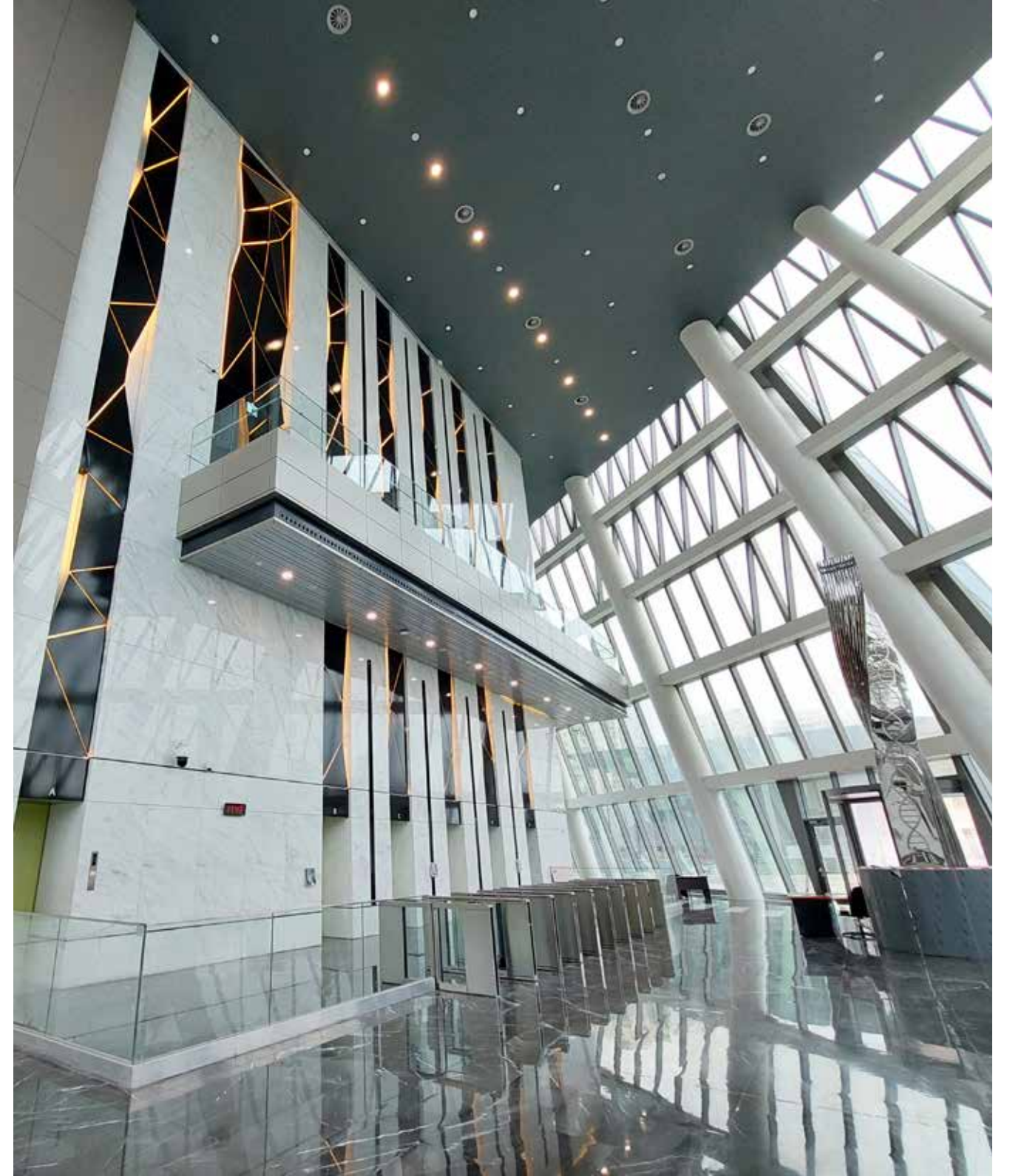
Petrol ve gaz sektöründeki yoğun rekabet nedeniyle Grup, Suudi Arabistan’da stratejik önemi artan madencilik inşaatları ve 2034 Dünya Kupası kapsamında inşa edilecek stadyum projelerini yeni hedefler olarak belirlemiştir.

2025 yılı, mevcut portföydeki dev projelerin başarıyla yönetildiği bir yıl olmuştur. Zorlu koşullara rağmen Tekfen İnşaat’ın 2025 yılı sonu kalan iş miktarı (backlog) 585 milyon ABD doları düzeyinde gerçekleşmiştir (2024: 837 milyon ABD doları). Tekfen İnşaat, 2024 yılı verilerini esas alan ENR (Engineering News Record) 2025 listesinde, “Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması” arasında 143. sırada yer almıştır (2024: 121). Tekfen Mühendislik ise “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listesinde 215. sırada yer alarak (2024: 192) listeye “Engineer-Architect (Mühendis-Mimar)” sınıfından giren Türkiye’deki tek şirket olmuştur. Tekfen, geçen yıl olduğu gibi 2025 yılında da her iki listede birden yer alan tek Türk şirkettir.

143

Tekfen İnşaat, ENR 2025 listesinde, “Dünyanın En Büyük Uluslararası 250 Müteahhitlik Firması” arasında 143. sırada yer almıştır.

Tasarımını Avusturyalı mimarlık şirketi Coop Himmelb(l)au’nun yaptığı Azerbaycan Merkez Bankası binası, sunduğu konforlu çalışma ortamının yanı sıra enerji kullanımı, ısıtma/soğutma ve aydınlatma çözümleriyle en yeni teknolojilerin kullanıldığı sürdürülebilir bir bina olarak da öne çıkıyor.



Tekfen İnşaat’ın 2026 yılındaki ana hedefi, yeni pazar stratejilerini somut iş hacmine dönüştürmek olacaktır. Gidilen ülkelerde yerel ortaklıklar ve sabit kamp yapıları kurarak mobilizasyon maliyetlerini düşürmek ve lojistik avantaj sağlamak, Şirket’in gelecek dönemdeki temel iş modeli olarak belirlenmiştir.

Tekfen İnşaat, 2025 yılında toplam 25 proje için teklif vermiş olup bunlardan 13 tanesi değerlendirme aşamasındadır. 6 projeye yönelik teklif verme çalışmaları ise devam etmektedir. Henüz sözleşmesi imzalanmamış işlerin yanı sıra sonucu beklenen tekliflerle birlikte 2026 yılında yeni projelerin portföye katılması hedeflenmektedir.

Projeler

Boru Hattı Projeleri

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

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

Bakû-Tiflis-Ceyhan (BTC) Ham Petrol Boru Hattı'nın Türkiye sınırları içinde kalan 1.071 kilometre uzunluğundaki kısmının onarım ve iyileştirme çalışmaları 15 yıla yakın bir süredir Tekfen İnşaat tarafından sürdürülmektedir. Boru hattında belirlenen noktalarda güzergâh değişikliği ve by-pass hatları yapılması, hasarlı kısımların tamiri ve güçlendirme çalışmaları gibi işleri kapsayan proje 31 Temmuz 2024 tarihinde tamamlanmıştır. Ancak eski sözleşmenin yerini alacak şekilde imzalanan yeni sözleşmeyle, daha önce sadece yapım olarak yürütülen proje kapsamı EPC olarak genişletilmiş ve sözleşme bitiş tarihi 12 Eylül 2026 tarihi olarak güncellenmiştir. Boru hattında yapılacak çalışmalar idare tarafından yıllık olarak açıklanmaktadır.

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

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

projede acil durum müdahale yükümlülüğü de bulunmaktadır. Projede 2025 yıl sonu itibarıyla yapım ilerlemesi %98,2 seviyesindedir.

Master Gaz Genişletme Fazı 3-Cidde Küme Boru Hattı Projesi

Suudi Arabistan'da 2024 yılında EPC bazında alınan projenin amacı, ülkenin 2030 vizyonu doğrultusunda, Shoaiba ve Shoqaiq bölgelerine öngörülen enerji talep artışı nedeniyle oluşacak gaz gereksinimini verimli bir şekilde karşılamaktır. Proje, farklı çaplarda, uzunluğu 77,3 km olan toplam 7 farklı yer altı boru hattından ve çeşitli yer üstü yapılarından oluşmaktadır. 40 ayda tamamlanması hedeflenen proje ile ilgili tasarım ve satın alma süreçleri devam etmekte olup, 2025 itibarıyla toplam %19,1 fiziksel ilerleme sağlanmıştır.

Endüstriyel Tesis Projeleri

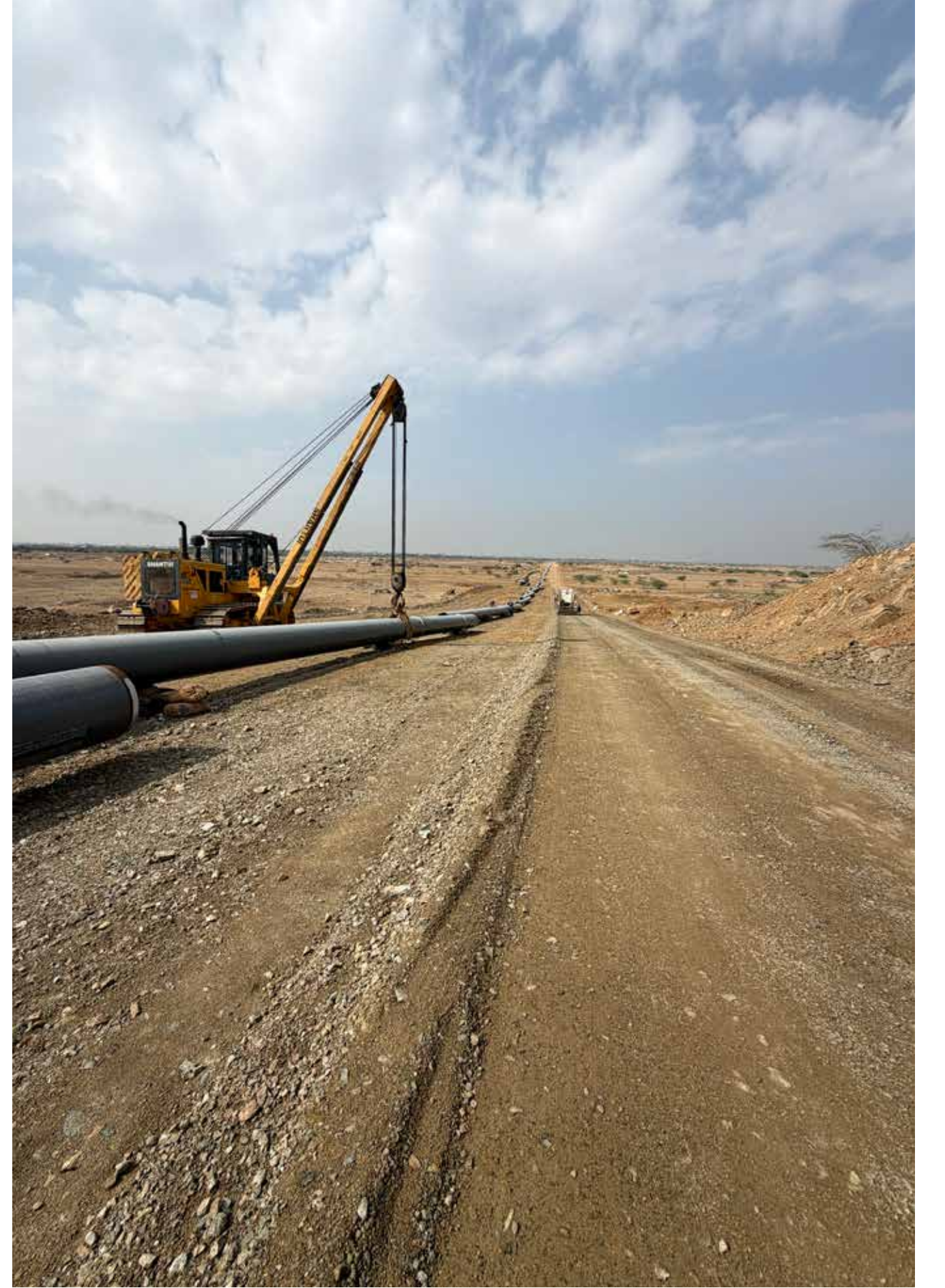
Tekfen İnşaat, özellikle petrol, gaz ve petrokimya endüstrilerine yönelik uzmanlığı sayesinde bugüne kadar dünyanın farklı bölgelerinde birçok dev ölçekli rafineri, terminal, üretim tesisi ve tank çiftliği projelerinde yer almıştır. Türkiye'de İpraş, Tüpraş ve Star Rafinerileri; Aliğa Petrokimya Kompleksi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

Fosfat 3 Faz 1 Projesi

Ma'aden Fosfat 3 Faz 1 WAS-Zenginleştirme Tesisi Projesi, Suudi Arabistan Madencilik Şirketi Ma'aden'in fosfat gübre üretim kapasitesini artırmak amacıyla başlattığı entegre üretim tesislerinden biridir. Tesisler tamamlandığında, yılda 1,5 milyon ton fosfatlı gübre üretmeyi hedefleyen entegre bir kompleksin parçası olacaktır. Tekfen İnşaat, 2024 yılında söz konusu proses tesislerinin tasarım ve inşasını üstlenmiş olup, projenin 24 aylık bir sürede

7.500 km

Boru hatları konusunda önemli bir deneyime sahip olan Tekfen İnşaat bugüne kadar dünyanın farklı coğrafyalarında 7.500 kilometreden fazla boru hattı inşa etmiştir.



tamamlanması hedeflenmektedir. 2025 itibarıyla projede yapım ilerlemesi %41 seviyesinde gerçekleşmiştir.

North Field East (NFE) Projesi

Tekfen İnşaat'ın Katar'da 2022 yılında dâhil olduğu North Field East (NFE) Projesi, dünyanın en büyük LNG geliştirme projelerinden biridir. Proje, Katar'ın halihazırda 77 milyon ton seviyesindeki LNG üretiminin, sonradan eklenecek NFS ve NFW projeleri ile birlikte 142 milyon tona çıkarılmasını hedeflemektedir. Tekfen İnşaat, bu devasa projenin EPC-1 ana paketindeki üç büyük yapım şirketinden biri olarak yer almaktadır. Ön devreye alma çalışmalarının devam ettiği projede 2025 yılında bazı bütçe revizyonları yapılmış olup, yapım ilerlemesi %96,2 seviyesine ulaşmıştır.

Rumaila Genel Montaj İşleri

Irak'ın Basra bölgesindeki Rumaila Petrol Sahası'nda inşa edilecek Su ve Tuz Ayrıştırma Üniteleri'nin yapımı için 2023 yılında tamamlanan projenin ardından bir BP, China Petroleum ve BOC (Basra Oil Co.) konsorsiyumu olan ROO (Rumaila Oilfield Organization) ile Ocak 2023'te iş bazlı yeni bir sözleşme imzalanmıştır. 48 ay süreli çerçeve sözleşme kapsamında iki ayrı tesisin montajı üstlenilmiştir. Güney Rumaila bölgesinde yer alan Mishrif Qurainat Dehidratör ve Tuz Ayrıştırma ünitesi, halihazırda çalışan bir üretim tesisinin içinde yer alan bir "brown field" projesi olup montajı tamamlanmıştır. Yine Güney Rumaila bölgesindeki PWRI-2 projesi ise bir "green field" projesi olup, üretim kapasitesini artırmak için mevcut petrol kuyularına su enjekte edilmesini içermektedir. Projenin 2025 yılında yeni alınan iş emirleri ile birlikte iş hacmi artırılmış ve ana kapsamın tamamlanma süresi Haziran 2026 sonuna kadar uzatılmıştır. Ayrıca, idare ile yapılan görüşmeler neticesinde Bakım ve Mühendislik Grubu'ndan 2025'te alınan ilave işler kapsamında çalışmalara Şubat ayında başlamıştır. 2025 sonu itibarıyla proje genelinde %83,6 ilerleme sağlanmıştır.

NCOC Mevcut Tesisler Tadilatı İnşaat İşleri

Kazakistan, Atyrau bölgesinde yer alan bir endüstriyel tesisteki bakım ve onarım işleri için NCOC (North Caspian Operating Company) ile Mayıs 2021 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Çerçeve sözleşme süresi 5 yıl olup, bu süre boyunca iş paketleri için işveren tarafından davet usulü ihale yapılmaktadır. Çok sayıda iş için kademeli olarak ilerleme sağlanan projede 2025 itibarıyla bazı çalışmalar tamamlanmış olup, bir kısmının da 2026 yılında tamamlanması beklenmektedir. 2025 sonu itibarıyla yapım ilerlemesi %93,4 olan projede yeni ek iş paketleri alınarak toplam proje gelirinin artırılması hedeflenmektedir.

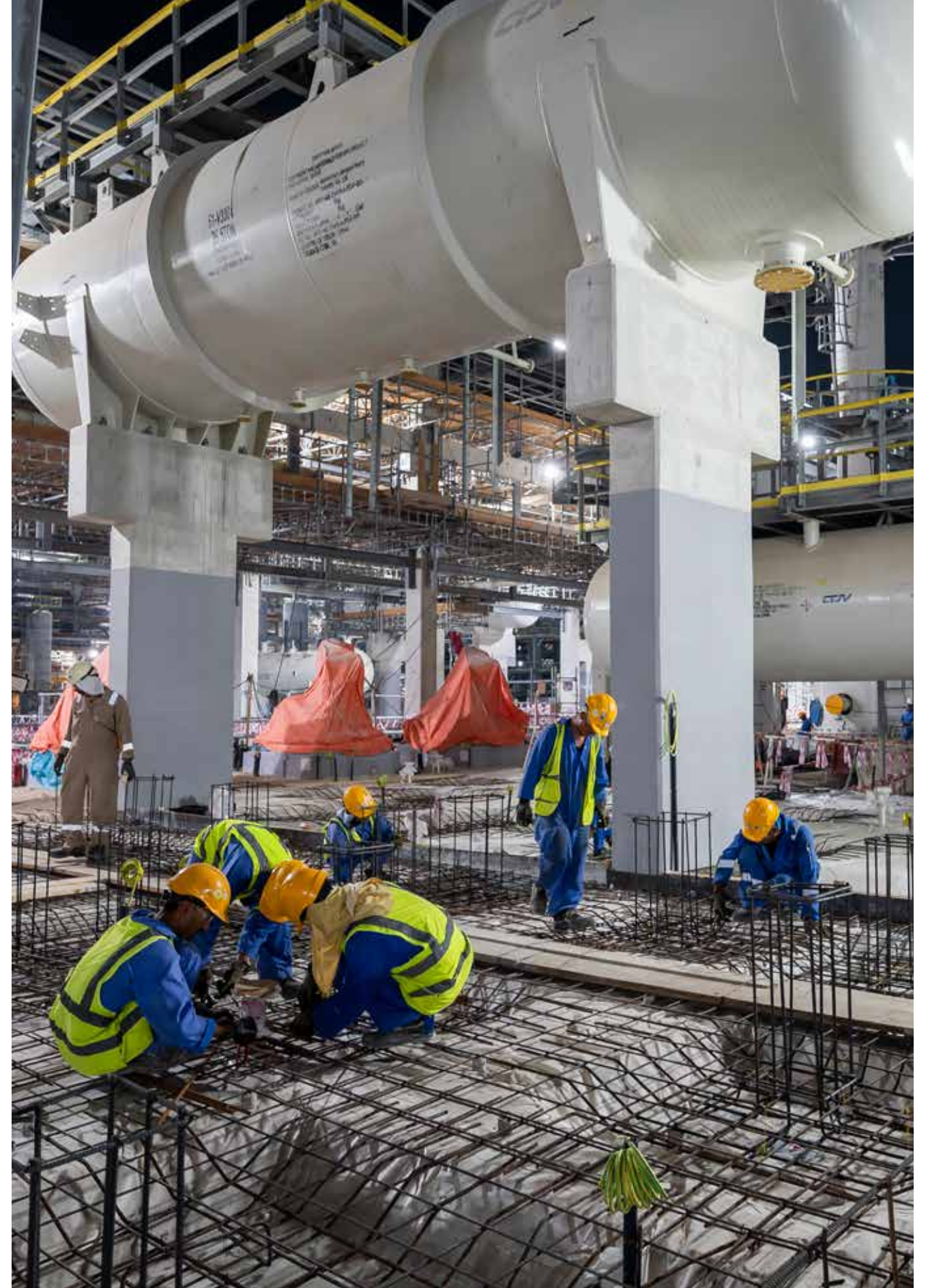
Tüpraş İzmir Rafinerisi Akışkan Katalitik Parçalayıcısı Modernizasyon Montaj İşleri

Sözleşmesi 2022 yılında imzalanan proje, Tüpraş İzmir Rafinerisi'ndeki FCC Ünitesi'nde baca gazı arıtımını ve enerji geri kazanımını amaçlamaktadır. Projede mühendislik işleri Tüpraş; satın alma, imalat ve yapım işleri ise Tekfen İnşaat tarafından yürütülmektedir. Projede montajı yapılacak olan 4 adet büyük ekipman ise Tekfen İmalat tarafından üretilmiştir. Projenin geçici kabul tarihi 31 Aralık 2025 olup, proje genelinde kalite kontrol süreçleri devam etmektedir.

Kırıkkale Rafinerisi Yangınla Mücadele Sistemlerinin Modernizasyonu

Tüpraş ile Tekfen İnşaat arasında, Kırıkkale Rafinerisi'nde bulunan Yangınla Mücadele Sistemlerinin Modernizasyonu 3. Etap İşleri için Ağustos 2022 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Projenin 2024 yılında tamamlanması planlanmakla birlikte kapsam değişiklikleri, izin süreçlerinin uzaması ve 2025 yılında işyerinde yaşanan grev nedeniyle proje takvimi kaymıştır. Kasım 2025'te yapılan bütçe revizyonu ile Nisan 2026'ya uzatılan projenin %96,3'ü tamamlanmıştır.

Katar'da devam eden North Field East (NFE) Projesi, Katar'ın LNG üretimini mevcut kapasitesinin yaklaşık iki katına çıkarmayı hedeflemektedir. Tekfen İnşaat, bu devasa projenin EPC-1 ana paketindeki üç ana yapım şirketinden biridir.





Tüpraş Kırıkkale Rafinerisi Sülfür Geri Kazanım Ünitesi

2022 yılında başlayan proje, Kırıkkale Rafinerisi içerisinde sülfür geri kazanım ünitesi, yeni katı kükürt sahası, üniteler arası bağlantılar ve yeni trafo merkezi olarak 4 ana kırılmadan oluşmaktadır. EPC bazlı projenin tasarım, satın alma ve yapım aşamaları Tekfen tarafından yürütülmektedir. Kasım 2025'te yapılan bütçe revizyonu ile fırsat ve riskler yeniden güncellenmiştir. Projede 2025 yılı itibarıyla %95,2 ilerleme sağlanmıştır.

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

İşveren SASA Polyester Sanayi A.Ş.'nin Adana-Seyhan'daki üretim sahasında inşa edilen Tekstil Cipsi, Şişe Cipsi, Pet Cipsi (MTR) Üretim Tesisleri'nin ekipman, borulama, izolasyon ve elektrik-enstrümantasyon montaj işleri Tekfen İnşaat tarafından gerçekleştirilmiştir. 2023 yılında başlayan proje Haziran 2025'te tamamlanmıştır.

Toros Ceyhan Tahıl Ambar İşleri

Tekfen Grup Şirketlerinden Toros Tarım'ın limancılık faaliyetleri kapsamında Ceyhan'daki tesisinde inşa edilen 60.000 ton kapasiteli tahıl deposu, şirketin terminal işkolunda yeni ürün ve hizmet deseni ile rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. 220 x 32,2 metre ölçülerindeki depo bir konveyör ile iskeleye bağlanmaktadır. Tahıl deposunun yapımına ek olarak yapının doğusunda yer alan mevcut konveyörün revizyonu da projenin bir parçasıdır. Proje 2025 yılı itibarıyla tamamlanmıştır.

TCO Bakım, Tadilat ve Yapı İşleri

Chevron, KazMunayGas, ExxonMobil ve Lukoil tarafından kurulan Tengizchevroil LLP (TCO), Batı Kazakistan'daki Tengiz ve Korolev petrol sahalarını işletmekte, ham petrol ve gaz üretimi yapmaktadır. Tekfen İnşaat, 2023 yılında bu sahalardaki tesislerinin bakım, tadilat ve yapı işlerini iş emri bazında üstlenmiştir. Sözleşme süresi 4 yıl olup, 15 Aralık 2027 tarihine kadar sürecektir. Proje kapsamında birçok iş kalemi tamamlanmış olup, projede genel ilerleme oranı %78,8 seviyesindedir.

Tüpraş İzmir Rafinerisi'ndeki FCC Ünitesi'nde baca gazı arıtımını ve enerji geri kazanımını amaçlayan Akışkan Katalitik Parçalayıcı Modernizasyon Montaj İşleri 2025 yılı sonu itibarıyla tamamlanma aşamasına gelmiştir.

Ulaştırma Projeleri

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

Al Khor Expressway

Tekfen İnşaat'ın Katar'da gerçekleştirdiği otoyol projelerine 2016 yılında eklenen Al Khor Expressway, 34 km uzunluğunda 5 gidiş ve 5 geliş olmak üzere toplam 10 şeritli bir otoyol, 10 adet çok katlı kavşak ve toplam uzunluğu 900 km'yi bulan kablo ve yer altı borulama kanallarının inşasını kapsamaktadır. Kısmi tadilatların da tamamlanmasıyla proje 2025 yılında teslim edilmiştir.

Al Khor Expressway Bağlantı Yolları

Al Khor Expressway projesinin dışında kalan 25,8 km uzunluğundaki 7 farklı bağlantı yolu için işveren Ashghal ile 2020'de imzalanan sözleşmenin tüm şartları 2025 yılında yerine getirilmiş ve proje teslim edilmiştir.

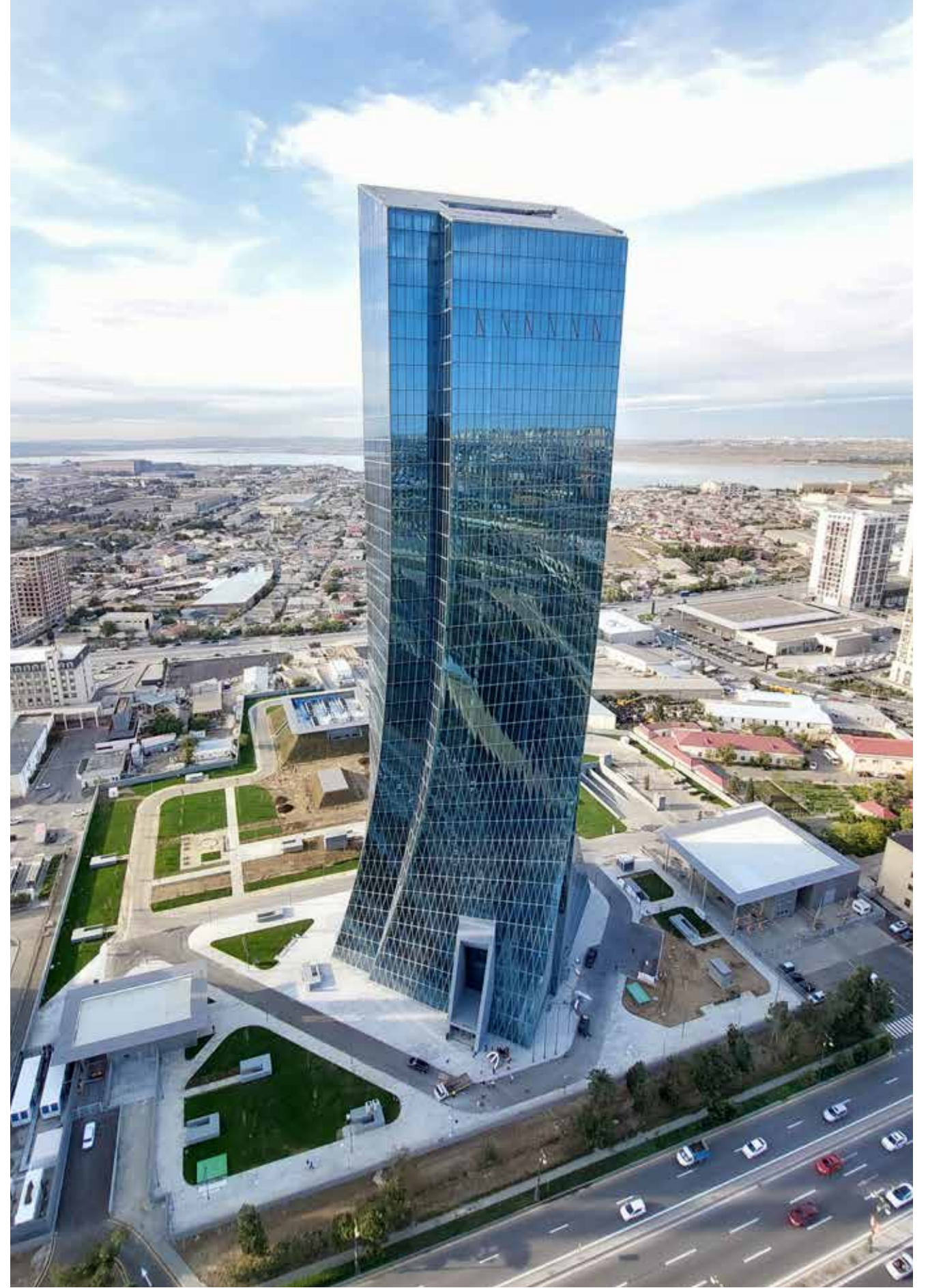
Üstyapı Projeleri

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

Azerbaycan Merkez Bankası Binası

Tekfen İnşaat, 2021 yılında imzalanan sözleşme ile Azerbaycan Merkez Bankası'nın yeni binasının projelendirme ve yapım işlerini anahtar teslim olarak üstlenmiştir. Modern görünümü ve 163,8 metre yüksekliğiyle başkent Bakü'nün çehresine kalıcı bir imza daha katan Merkez Bankası'nın 37 katlı yeni binası 2025 itibarıyla tamamlanmış ve garanti süresi başlamıştır.

Modern görünümü ve 163,8 metre yüksekliğiyle dikkat çeken Azerbaycan Merkez Bankası'nın yeni binası 2025 itibarıyla tamamlanarak hizmete girdi.





Tekfen Mühendislik

Tekfen Taahhüt Grubu tarafından üstlenilen projelerin mühendislik ayağına hizmet vermek üzere 1984 yılında kurulan Tekfen Mühendislik, 40 yılı aşkın deneyimiyle Grubun yüksek katma değerli projelerini hayata geçirmekte kritik bir role sahiptir. Yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen sayısız projeden edinilen birikim ve 200 kişiyi geçen uzman kadrosuyla şirket, büyük ölçekli EPC (Mühendislik-Tedarik-İnşaat), EPC-M (Mühendislik-Tedarik-İnşaat Yönetim/Denetim) ve Design & Build (Tasarla-İnşa Et) bazlı projelerde müşterilerine anahtar teslimi çözümler sunmaktadır.

Tekfen Mühendislik, müşterilerine rafineri ve petrokimya tesislerinden terminallere, fosil yakıt, gaz ve enerji projelerinden otoyol, raylı sistem ve büyük açıklıklı köprüler gibi altyapı projelerine kadar, geniş bir yelpazede hizmet vermektedir. Şirket, Türkiye’de deneyim, kalite, uzman insan kaynağı ve mühendislik bilgi birikimini en son teknolojilerle buluşturan kurumsal kimliğiyle öne çıkmaktadır.

Tekfen Mühendislik, uluslararası inşaat sektörünün saygın dergilerinden Engineering News Record (ENR) tarafından 2025 yılında açıklanan “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listesinde 215. sırada yer almıştır. Liste, firmaların uluslararası projelerde bir önceki yıl ABD doları bazında elde ettikleri tasarım hizmetleri gelirleri baz alınarak oluşturulmaktadır.

Şirket, 2025 yılında üstlendiği ulusal ve uluslararası yeni projelerle portföyünü güçlendirmiştir. Kenya’dan Romanya’ya, Özbekistan’dan İngiltere’ye uzanan geniş bir coğrafyaya yayılan bu projelerle Tekfen Mühendislik, özellikle ulaştırma ve altyapı alanlarında proje portföyünü geliştirmeyi sürdürmüştür.

Projeler

Endüstriyel Projeler

SOCAR Ortak Kojenerasyon Tesisi Konsept Tasarım Projesi

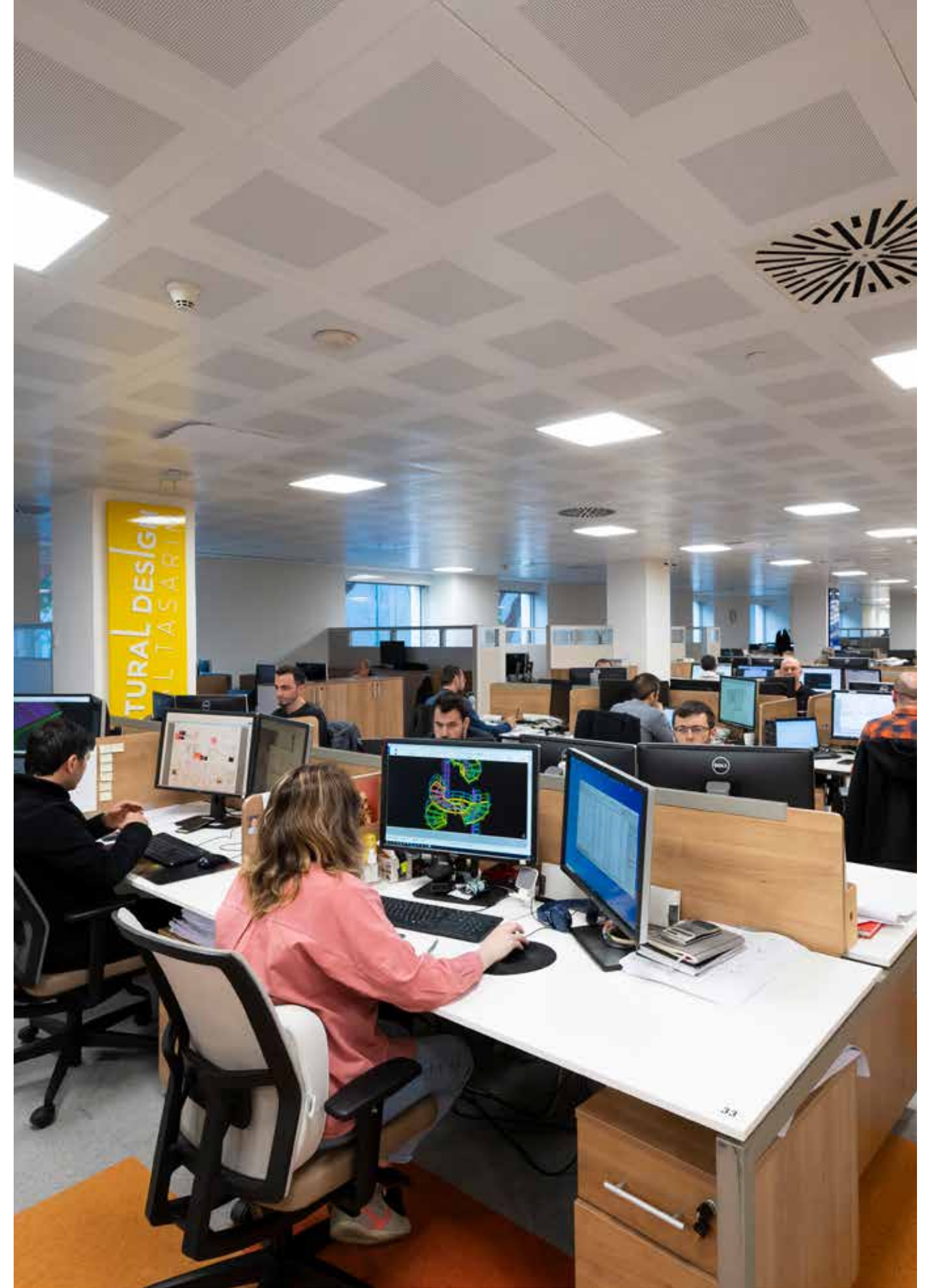
SOCAR Türkiye’nin uzun vadeli petrokimya yatırım planları kapsamında planlanan “Yeni Petkim Kojenerasyon (CoGEN) Yatırımı”, enerji arz güvenliğini artırmak ve yarımadada geçmişte yaşanan enerji kesintilerine karşı sürdürülebilir bir çözüm oluşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Proje, 2025 itibarıyla Ön Mühendislik Tasarımı (FEED) aşamasına ulaşmıştır. Nihai konfigürasyon çalışmaları Tekfen Mühendislik tarafından yürütülen projenin, SOCAR’ın yeni petrokimya yatırımları için kesintisiz enerji altyapısı sağlayacak en stratejik unsurlardan biri olması beklenmektedir.

Petkim Buhar Üretim Tesisi XHS Hatları Değişimi Projesi

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

215

Tekfen Mühendislik, Engineering News Record (ENR) tarafından 2025 yılında açıklanan “Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Tasarım Firması” listesinde 215. sırada yer almıştır.



Tekfen Mühendislik ekiplerince yapılan boru yerleşim ve stres analizleri sonucunda, ikinci fazda yer alması planlanan demontaj ve montaj işlerinin %95'i birinci faza kaydırılmıştır. Projenin 2025 yılının üçüncü çeyreği sonunda tamamlanmasıyla tesisin duruş süresi azaltılarak üretim kazancı sağlanmıştır.

Uganda Tilenga Rafinerisi Binaları Detay Mühendisliği

Total firmasının Uganda'da inşasına başladığı Tilenga Rafinerisi kapsamında, toplam 11 binanın detaylı tasarımı için Mayıs 2023'te sözleşme imzalanmış olup, projenin Mayıs 2026'da tamamlanması planlanmaktadır. Proje sürecinde yapılan ek tasarımlar ve kapsam artışı sonucunda proje değeri %242 oranında artmıştır. Proje, Yerleşim ve Borulama, Ekipman ve Mekanik Sistemler, Enstrümantasyon ve Kontrol (I&C), Elektrik Sistemleri, Mimari Tasarım, Yapısal Tasarım, HVAC (Isıtma, Havalandırma ve Klima) ve Yangın Koruma Sistemleri olmak üzere tüm temel ve detay mühendislik tasarım hizmetlerini kapsamaktadır.

Aksa Talimarjon CCGE Enerji Santrali Projesi

Aksa Enerji, Özbekistan'ın Talimarjon şehrinde 400 MW kurulu güce sahip kombine çevrim gaz motorlu enerji santralini Yap-İşlet modeli ile hayata geçirmektedir. Talimarjon Enerji Santrali'nin ana ekipmanları, Aksa Enerji'nin Türkiye'de bulunan 6 farklı tesisinden toplanıp taşınmaktadır. Sözleşmesi 5 Şubat 2024'te imzalanan proje, nihai tasarım çizimleri hariç Şubat 2025'te tamamlanmıştır. Söz konusu projenin kapsamı, Proses ve Proses Güvenlik, Yerleşim ve Borulama, Ekipman ve Mekanik, I&C, Elektrik, Endüstriyel Yapı Çözümleri, Geoteknik ve Altyapı olmak üzere, tüm temel ve detay mühendislik ve tasarım işlerini içermektedir.

Azerbaycan Ofisi SOCAR Mühendislik Çerçeve Anlaşması

5 Mart 2024 tarihinde Tekfen Mühendislik ile SOCAR Downstream arasında bir mühendislik çerçeve sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu sözleşme kapsamında, SOCAR Azerbaycan'ın Abşeron Yarımadası'nda bulunan altı tesisine üç yıl

süreyle mühendislik hizmeti verilecektir. 2025 yılı içerisinde sözleşme kapsamında toplam beş iş üstlenilmiş olup, projelere ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

- HAOR Rafinerisi laboratuvar altyapısına yönelik yangın söndürme sistemleri tasarımı.
- HAOR Rafinerisi depoları için yangın algılama ve söndürme altyapısı tasarımı.
- HAOR Rafinerisi ham petrol debimetre sistemleri tasarımı.
- U21 fırınları kontrol vanası sistemleri tasarımı.
- HAOR Rafinerisi U31 ve U39 tankları seviye ölçüm sistemleri tasarımı.

Shotton Mill Kâğıt Üretim, Enerji Santrali ve Atık Giderme Tesisi (Faz 2)

Tekfen Mühendislik, geçtiğimiz yıllarda, Eren Holding'e bağlı Modern Karton'un İngiltere'nin Shotton bölgesinde gerçekleştirdiği yatırım kapsamında proje yönetim hizmetleri üstlenmiştir. Söz konusu yatırım, mevcut gazete kâğıdı üretim tesisinin yerine fazlar hâlinde inşa edilmesi planlanan kâğıt üretim tesisi, enerji santrali ve atık giderme tesisinden oluşmaktadır. Tekfen Mühendislik, projenin Faz 1 aşamasında görev almıştır. Proje kapsamında 2024 yılı içerisinde kapsam artışı gerçekleşmiştir.

Shotton Mill (SML) firması, 2025 yılındaki Faz 2 çalışmaları kapsamında, özellikle sözleşme yönetimi, planlama, doküman kontrolü ve SEÇ başlıklarında Tekfen Engineering UK Limited üzerinden proje yönetim desteği ve danışmanlık hizmeti almaya devam etmiştir. Tekfen Mühendislik, halihazırda 15 kişilik saha personeliyle SML saha ekiplerine entegre şekilde çalışmalarını sürdürmektedir. Sunulan hizmetlerden elde edilen memnuniyet doğrultusunda işveren, ilave yatırımlar için de Tekfen Mühendislik ile çalışma talebinde bulunmuştur.

TUSAŞ Müşavirlik Hizmetleri

Tekfen Mühendislik, savunma ve havacılık alanındaki mühendislik ve müşavirlik yetkinliklerini genişletme hedefi doğrultusunda, 2025 yılı itibarıyla Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TUSAŞ) altyapı yatırımlarında müşavirlik hizmetleri

Tekfen Mühendislik'in yönetim desteği ve danışmanlık hizmeti verdiği Shotton Mill projesi, İngiltere'nin aynı adlı bölgesindeki eski bir gazete kâğıdı üretim tesisinin yenilenmesini içermektedir.





sunmaya başlamıştır. Bu kapsamda Optik Ait Laboratuvar Binası, Transmisyon Test Binası, Simülasyon Eğitim Merkezi ve Test Binası olmak üzere dört ayrı projede hizmet verilmektedir. Farklı mühendislik disiplinlerini kapsayan çalışmalar, tasarım koordinasyonu, teknik kontrol, saha denetimi ve işveren mühendisliği fonksiyonları kapsamında toplam 30 kişilik uzman bir kadro tarafından yürütülmektedir. Söz konusu projeler, Tekfen Mühendislik'in yüksek teknoloji ve kritik altyapı yatırımlarındaki rolünü güçlendirirken, mühendislik hizmetleri portföyünün savunma sanayii gibi stratejik bir alana taşınması açısından da önemli bir kilometre taşı oluşturmaktadır.

Otoyol ve Ulaşım Projeleri

Çekmeköy-Sancaktepe-Sultanbeyli Metrosu

İstanbul'un önemli ulaşım projelerinden biri olan Çekmeköy-Sancaktepe-Sultanbeyli (ÇSS) Metrosu saha faaliyetleri 2025 yılında da kesintisiz bir şekilde devam etmiştir. Yeni nesil sürücüsüz teknoloji ile işletilecek olan hattın tüm teknolojik altyapısı, tedarikçilerle birlikte Tekfen Mühendislik tarafından tasarlanmıştır. Tekfen Mühendislik tarafından üretilen uygulama projeleri eşzamanlı olarak inşaat alanında uygulanmaktadır. Hattın Çekmeköy-Samandıra Merkez arasındaki ilk etabı 16 Mart 2024'te işletmeye alınmıştır.

Hattın 2. etabı olarak tanımlanan Samandıra Merkez-Sultanbeyli arasındaki dört istasyonu kapsayan kesimde proje çalışmaları, Nisan 2026 açılış hedefi doğrultusunda sürdürülmektedir. Söz konusu çalışmalara paralel olarak, imalatı tamamlanan bölümlerde uygulama projesi dokümantasyonu da eş zamanlı olarak yürütülmektedir.

Mahmutbey-Bahçeşehir-Esenyurt Metrosu

Tekfen Mühendislik'in yüksek katma değerli bir başka ulaşım projesi olan Mahmutbey-Bahçeşehir-Esenyurt Metrosu hız kesmeden saha ve ofis çalışmaları ile koordineli bir şekilde ilerlemektedir. Söz konusu hat tam otomatik sürücüsüz işletilecek şekilde projelendirilmektedir. İdare ve işveren ile koordineli şekilde sahada öncelik verilen işlerin tasarım çalışmaları devam etmektedir.

A8 Otoyolu üzerindeki Tüneller için Risk Değerlendirilmesi (Romanya)

Romanya'nın en köklü inşaat mühendisliği, tasarım ve danışmanlık şirketlerinden biri olan SC Consitrans SRL tarafından yürütülen proje kapsamında, tüneller içindeki güvenlik önlemlerinin yanı sıra drenaj, mekanik, yangın hesap ve analizleri değerlendirilmekte ve simülasyonlarla birlikte ayrıntılı bir şekilde işverene sunulmaktadır. Tünel analizlerinin yüksek teknik karmaşıklığı ve bu verilerin görselleştirilmesindeki zorluklar karşısında sunduğu gelişmiş simülasyon çözümleriyle Tekfen Mühendislik, bu özel disiplinde sektörün önde gelen mühendislik firmaları arasında olduğunu bir kez daha kanıtlamıştır.

Cluj Çevre Yolu - Tünel Tasarım İşleri (Romanya)

Tekfen Mühendislik, Romanya'nın ikinci büyük şehri Cluj'da gerçekleştirilen Çevre Yolu Projesi kapsamında üç adet karayolu tüneli için risk analizi ile inşaat ve elektromekanik işlere ait projelerin hazırlanmasından sorumludur. Söz konusu projeler, yerel müşavir ve Romanya Karayolları İdaresi CNAIR onaylarının alınmasını takiben, yapım işleri için Müteahhit firma DIMEX 2000 Company SRL adına hazırlanmaktadır.

Mtwapa-Kwa Kadzengo-Kilifi Yol Projesi (Kenya)

Tekfen Mühendislik Kenya Ofisi yönetiminde, Kenya Yollar İdaresi KeNHA ile yapılan sözleşme doğrultusunda Mtwapa-Kwa Kadzengo-Kilifi Yol Projesi yapım kontrollük ve müşavirlik işine 2025 yılında da devam edilmiştir.

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

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü (AYGM) tarafından ihalesi gerçekleştirilen "YHT Gar-Etlik Şehir Hastanesi-Ovacık Depo Sahası Raylı Sistem Hattı Etüt, Proje ve Mühendislik Hizmetleri İşi" kapsamında yürütülen çalışmalara Tekfen Mühendislik tarafından Ocak 2025'te başlanmış ve yıl sonu itibarıyla %80 ilerleme seviyesine ulaşılmıştır. Proje kapsamında, YHT Gar-Etlik Şehir Hastanesi-

Tekfen Mühendislik, Aksa Enerji tarafından Özbekistan'da hayata geçirilen 400 MW kapasiteli Talimarjon Enerji Santrali için tüm temel ve detay mühendislik ve tasarım çalışmalarını gerçekleştirmiştir.

Ovacık Depo Sahası için 11,25 km hat ve 9 adet istasyon; YHT Gar–Kuyubaşı–Esenboğa Raylı Sistem Hattı Revizyon Projelerinin Yapılması İşi için de 36 km hat, 9 adet istasyon ve 1 adet depo sahasının etüt ve proje çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu iş, Tekfen Mühendislik'in AYGM'den üstlendiği ilk proje olması bakımından önem taşımaktadır. İş kapsamında hazırlanan projeler, AYGM tarafından inşaat ihalesine çıkılabilecek detay ve kapsamda geliştirilmiştir. Aynı iş çerçevesinde, daha önce projeleri farklı kurumlar tarafından hazırlanmış olan “YHT Gar–Esenboğa Havalimanı Metro Hattı Projeleri” de revize edilmiş ve AYGM'nin inşaat ihalesine çıkabilmesi için gerekli proje hazırlıkları tamamlanmıştır.

Ankara Metroları M2-M3 Bağlantı Hattı

AYGM tarafından ihalesi yapılan “Ankara Metroları M2-M3 Bağlantı Hattı Etüt Proje ve Mühendislik Hizmetleri İşi” proje çalışmalarına Tekfen Mühendislik tarafından Ocak 2025'te başlanmış ve 2025 yılı içinde %80 ilerleme seviyesine ulaşılmıştır.

Söz konusu proje, Ümitköy'den başlayarak Çankaya, Etimesgut ve Yenimahalle ilçelerini birbirine bağlayan, mevcut M1 ve M2 metro hatları ile BaşkentRay Hava Durağı'na entegrasyon sağlayan yapıyla Ankara'nın şehir içi ulaşımında stratejik bir omurga niteliği taşımaktadır. Yaklaşık 19 km uzunluğundaki hatta 9 istasyon yer almaktadır. İş kapsamında hazırlanan projeler, AYGM'nin inşaat ihalesine çıkabileceği şekilde ve detayda hazırlanmıştır.

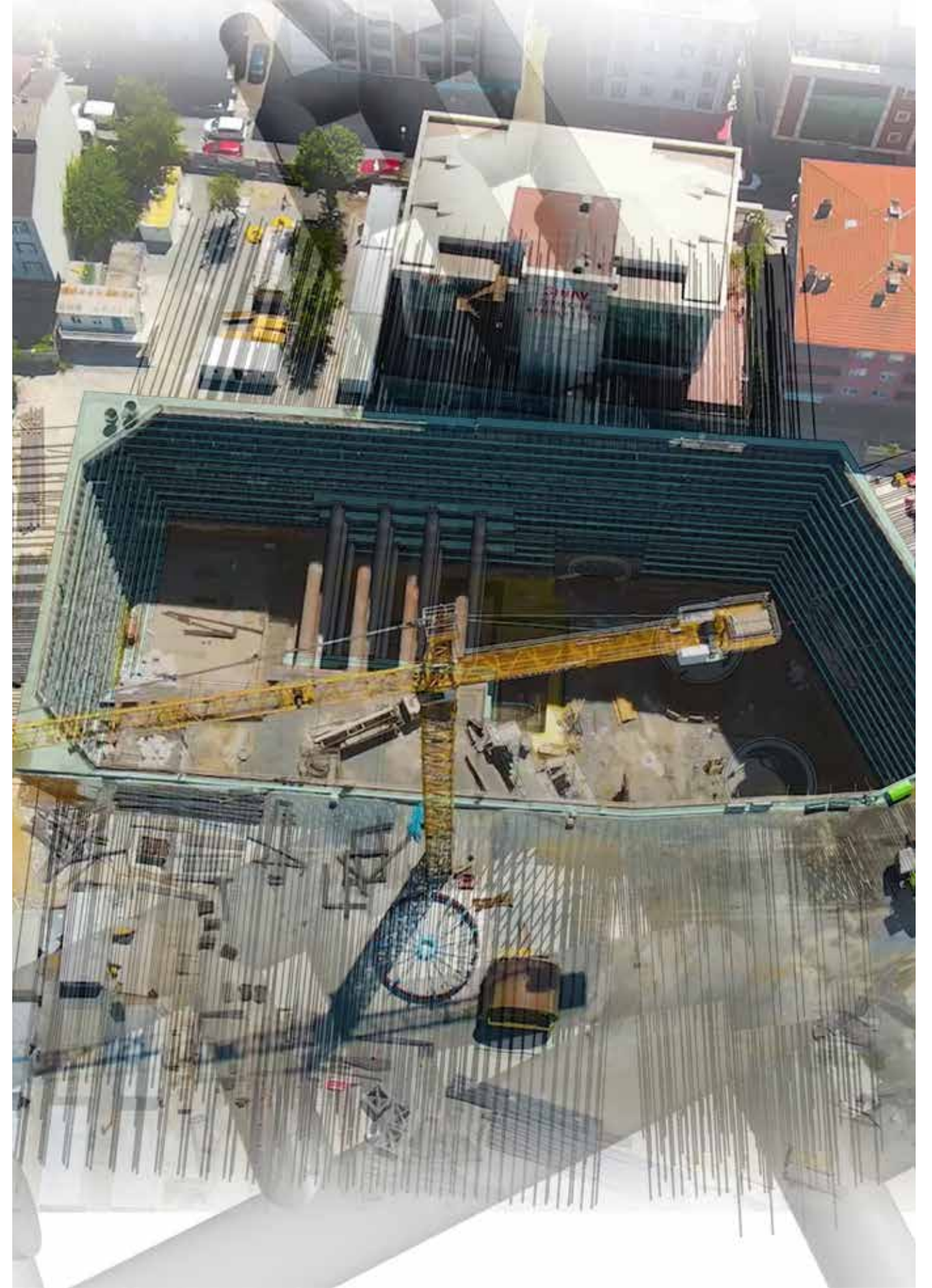
Adapazarı–Serdivan Tramvay Projesi

AYGM tarafından ihalesi yapılan “Adapazarı–Serdivan Tramvay Hattı Etüt Proje ve Mühendislik Hizmetleri İşi” proje çalışmalarına Mart 2025'te başlanmış ve 2025 yılı içinde %85 ilerleme seviyesine ulaşılmıştır. Yaklaşık 16 km uzunluğundaki hatta 19 istasyon yer almaktadır. Sakarya ilinin ilk raylı sistem hattı olan söz konusu proje, AYGM'nin inşaat ihalesine çıkabileceği şekilde ve detayda hazırlanmıştır.

İBB Kirazlı ve Mahmutbey İstasyonları Yer Altı ve Üstü Alanların Yeniden Projelendirilmesi

Sözleşme kapsamında, Kirazlı ve Mahmutbey metro istasyonlarının yer altı ve yer üstü alanları mevcut durumlarıyla ele alınarak, yeni işlevler kazandırılması amacıyla yeniden projelendirilmektedir. İş çerçevesinde, istasyonlardaki ilgili alanların daha faydalı ve verimli kullanılması, yapı ve proje alanının kullanım değerinin artırılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda yeniden işlevlendirme çalışmaları yürütülmekte, en verimli ve en uygun kullanım analizleri gerçekleştirilerek alanlar, bölgenin sosyal ve kamusal ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde projelendirilmektedir.

Ulaşım sistemleri ve metro projeleri Tekfen Mühendislik'in başlıca uzmanlık alanlarından birini oluşturmaktadır. 18 km'lik Çekmeköy-Sultanbeyli Metro Hattı'nın detay mimari, yapısal, mekanik ve elektrik tasarımı Tekfen Mühendislik tarafından yapılmaktadır.





Tekfen İmalat

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

Yoğunlukla küresel ve silindirik depolama tankları, basınçlı kaplar, ısı eşanjörleri ve proses ekipmanları alanında uzmanlaşmış olan Tekfen İmalat'ın başlıca müşterilerini, Grup Şirketlerinin yanı sıra büyük ölçekli uluslararası müteahhitlik şirketleri, rafineriler, petrokimya, kimya ve gübre tesisleri ile endüstriyel gaz depolama ve dağıtım konusunda faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalar oluşturmaktadır. 2023 yılında alınan karar doğrultusunda, Grup bünyesindeki Ceyhan Çelik İmalat Tesisi ile birleşen Tekfen İmalat, ürün çeşitliliğini artırarak enerji sektörünün modüler çelik yapı talepleri ile borulama imalatı taleplerine de cevap verebilir hale gelmiştir.

Sahibi olduğu kalite sertifikalarıyla üretim faaliyetlerini sektörece kabul gören uluslararası standartlara ve yönetim sistemlerine uygun olarak yürüten Şirket, ürünlerinde yüksek mukavemetli çelikler dahil olmak üzere her türlü karbon, düşük ve yüksek alaşımlı çelikler ile pirinç ve bakır alaşım malzemeleri kullanabilmektedir. Bunlara ek olarak yüksek alaşım kaplamalı malzemeler de Şirket'in üretim yetkinlikleri arasında yer almaktadır. Öte yandan, Tekfen İmalat, geçtiğimiz yıllarda alüminyum alaşımlı malzemeleri de ürün yelpazesine eklemiştir.

İmalat Tesisleri

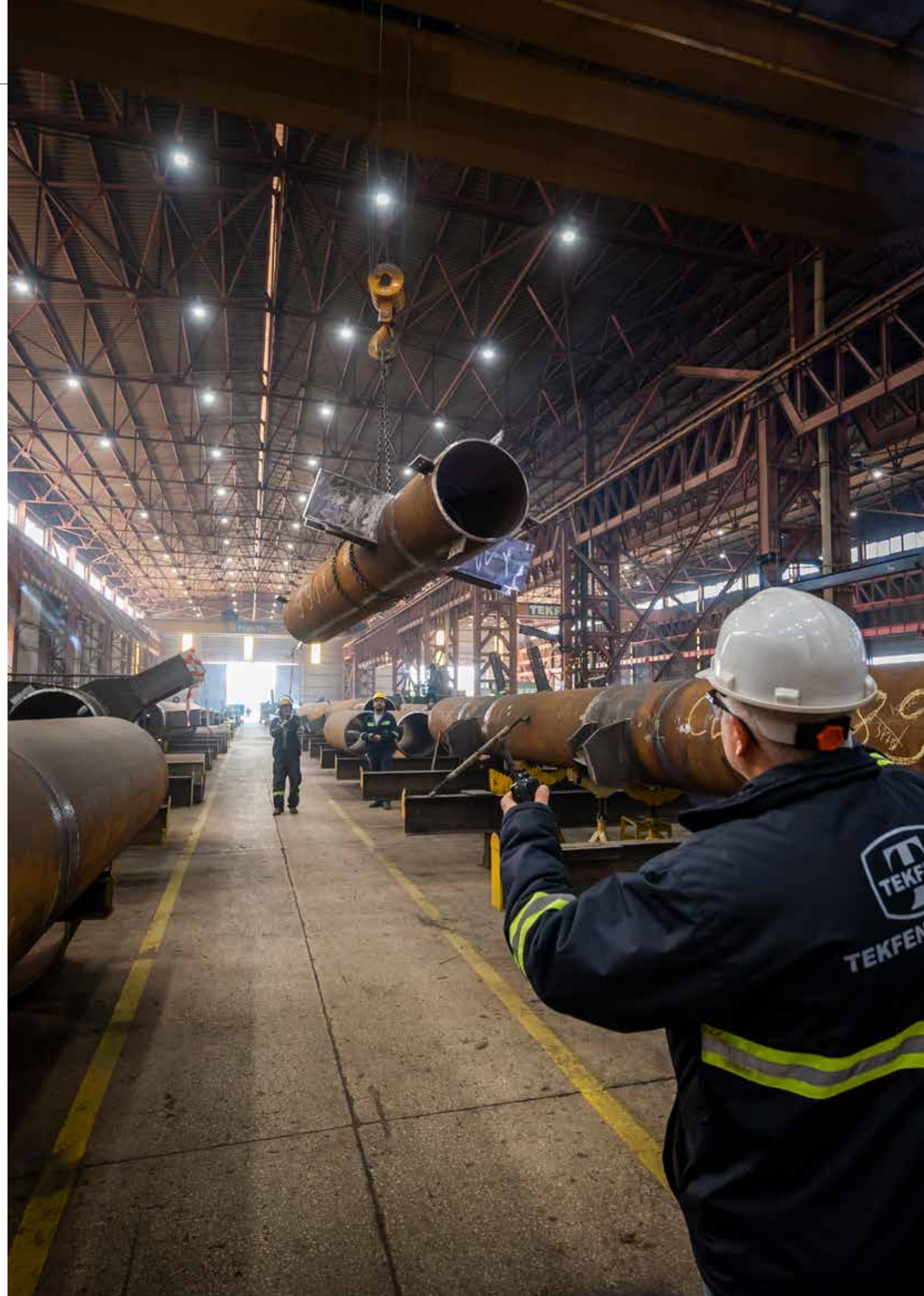
Tekfen İmalat, Ceyhan

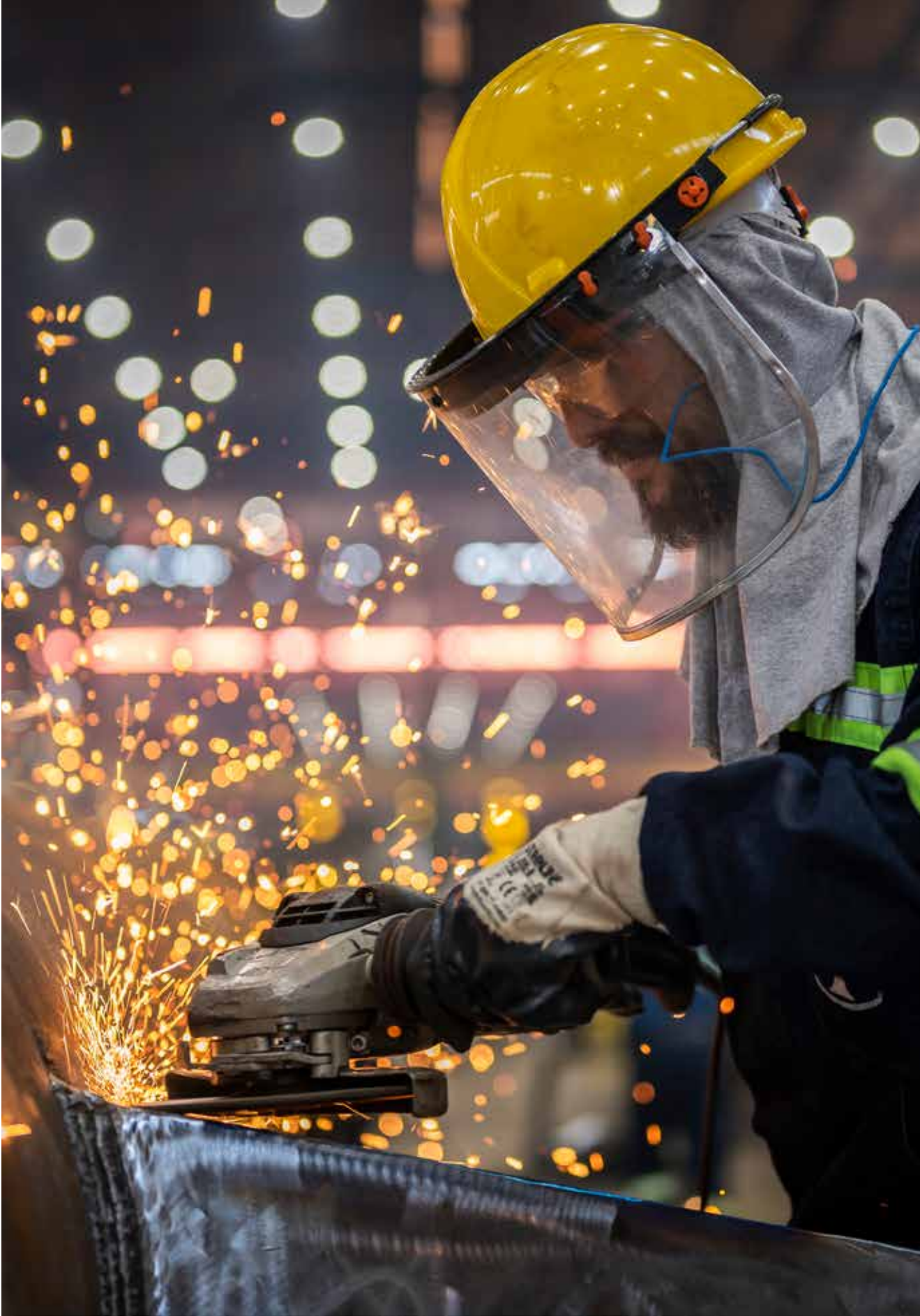
Tekfen İmalat'ın daha önce Derince'de faaliyet gösteren üretim tesisinin Ceyhan'a taşınarak Ceyhan Çelik İmalat Tesisi ile birleştirilmesi, imalat tezgâhlarının devreye alınması ve faal hale getirilmesi işleri 2025 yılı içerisinde tamamlanmıştır. Ceyhan Tesisi'nin mevcut modüler imalat kabiliyetleri ile Derince'nin statik ekipman üretim kapasitesini bir araya getirerek operasyonel verimlilik ve merkezi yönetim avantajları elde edilmesini amaçlayan bu birleşme, Tekfen İmalat'ı "one-stop-shop" hizmeti sunabilen, dolayısıyla müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını en üst düzeye taşıyan bir firma haline getirmeye yöneliktir.

Son fizibilite çalışmaları çerçevesinde, Ceyhan'da kısa vadede yeni bir fabrika kurmak yerine, küresel tank ve depolama tankı imalatları için gerekli makine ve ekipman parkurunun mevcut tesis içerisine yerleştirilmesine karar verilmiştir. Bu yönde revize edilen stratejik plan uygulamaya konulmuştur.

Derince Tesisi'nin Ceyhan'a taşınmasıyla birlikte, kısa ve orta vadede tasarım ve imalatı belirli düzeyde uzmanlık ve bilgi birikimi gerektiren; Ceyhan Tesisi'nde ön imalat süreçleri etkin şekilde yürütülebilen ve lojistik açıdan sevkiyat avantajı bulunan küresel ve silindirik depolama tankları ile akabinde basınçlı kap imalatına ağırlık

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





verilmesi planlanmaktadır. Proje uygunluklarına bağlı olarak taşeron iş birlikleriyle tank montaj faaliyetlerine de girilmesi öngörülmekte ve bu sayede hedeflenen ciro ve kârlılık seviyelerinin üzerine çıkılması amaçlanmaktadır.

1993 yılında işletmeye alınan Ceyhan İmalat Tesisi; rafineri, petrokimya kompleksi, enerji santrali, deniz terminali, petrol ve gaz platformu, köprü, viyadük ve E-House gibi projelerin çelik boru ve modüler yapılarını üretmektedir. Global ölçekte her türlü endüstriyel projenin ihtiyaçlarına karşılık verebilecek teknoloji, donanım ve yeterliliğe sahip olan tesiste 2004 yılından bu yana paslanmaz, duplex, süper duplex karbon alaşım ve karbon çelik boru spool üretimi de gerçekleştirilmektedir. 37.500 metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 160.000 metrekarelik alan üzerine kurulu olan tesis, yılda 40.000 ton çelik ve tek vardiyada 400.000 WDI boru spool imalatı yapma kapasitesine sahiptir. Tesiste, kurulduğu günden bugüne kadar 366.849 ton çelik, boru ve modüler yapı üretimi gerçekleştirilmiş olup, 2025 yılında 2.270 ton imalat yapılmıştır. Bunun %5,8'i (131 ton) yurt içindeki projelere, %94,2'si (2.138 ton) ise yurt dışı projelerine yöneliktir.

Tesis, 2025 yılında, boru, çelik ve E-House imalat işleri kapsamında çok sayıda proje gerçekleştirmiştir. Polonya PKN Orlen Rafinerisi için Hyundai & Técnicas Reunidas ortaklığı ile 980.763 WDI boru (2.200 ton support ve 16.000 ton boru, toplam 18.200 ton) imalat işi, tesisin bugüne kadar bir kalemde aldığı en büyük projedir. 2023 yılında 5.550 ton, 2024 yılında 10.450 ton ve 2025 yılında 2.100 ton üretimi tamamlanan projenin kalan 100 tonluk kısmının ise 2026 yılı birinci çeyreğinde tamamlanması beklenmektedir.

Kırıkkale SRU Projeleri (AS, SS, CS) için 91 ton boru ve 4 ton çelik imalat işleri; SASA Yeni Elyaf ve MTR Tesisleri Projesi (SS, CS) için 3 ton boru; Siemens ve Enersol firmaları için 21 ton E-House imalat işleri; Toros Tarım Tahıl Deposu için 4 ton çelik imalat işi; Toros Samsun Amonyak Tankı için 6 ton çelik imalat işi ve BTC Relief Tankı, muhtelif

çelik ve boru imalatları kapsamında gerçekleştirilen 41 ton çelik ve boru imalat işleri, yıl içinde tamamlanan diğer iş kalemleridir.

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

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

Tesiste öncelikli gelişim alanları olarak belirlenen verimlilik, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik konularındaki çalışmalara 2025 yılında da devam edilmiştir. Kullanılan otomasyonlu üretim bandı ve robotik kaynak hattı teknolojileri, üretim verimliliğine önemli katkı sağlamakta ve üretim hata oranlarını en aza indirmektedir. Tesis, 11.300 metrekarelik çatı alanında kurulan 1,2 MW gücündeki Güneş Enerji Santrali (GES) sayesinde elektrik ihtiyacının %70'ini kendi imkânlarıyla karşılamaktadır. GES yatırımına ek olarak otomatik sulama ve Led aydınlatma sistemleri ile doğal kaynakların maksimum verimlilikte kullanılmasına özen gösterilmektedir.

Tesisin önemli potansiyel gördüğü modüler üretim konusu da orta ve uzun vadeli hedefler arasında yer almaktadır. Rafineri ya da açık deniz platformu gibi, sahada üretilmesi güç çelik yapıların parçalar halinde fabrikada imal edilerek yerinde monte edilmesini içeren bu iş modeli, işverenler tarafından dünya çapında giderek

367

bin ton

Ceyhan İmalat Tesisi, kurulduğu günden bugüne kadar 366.849 ton çelik, boru ve modüler yapı üretimi gerçekleştirmiş olup 2025 yılında 2.270 ton imalat yapmıştır.

37.500 metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 160.000 metrekarelik alan üzerine kurulu olan Ceyhan İmalat Tesisi ile birleşen Tekfen İmalat, enerji sektörünün modüler çelik yapı talepleri ile borulama imalatı taleplerine de cevap verebilir hale gelmiştir.

daha fazla tercih edilmektedir. İşçilik, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan bu modele uygun olarak Ceyhan İmalat Tesisinde ilk kez 2008 yılında Brezilyadaki bir açık deniz platformu için başlayan imalatlara zamanla diğerleri de eklenmiştir. Benzer şekilde modüler enerji dağıtım istasyonları (E-House) ve kompakt, modüler skid ünitelerine yönelik üretimler de Ceyhan Tesisinin portföyünü çeşitlendirebilecek iş alanları olarak değerlendirilmektedir.

CTS Bayıl Yard (Bakü - Azerbaycan)

Grubun Hazar Bölgesi'ndeki stratejik çalışmalarını desteklemek ve bölgedeki açık deniz operasyonlarının yapısal çelik imalat ihtiyaçlarını karşılamak üzere 2003 yılında özelleştirme yoluyla devralınan Cenup Tikinti Servis (CTS) Çelik İmalat Tesis, Bakü merkezine 7 km mesafede faaliyet göstermektedir. Önemli yatırımlarla modernize edilen ve toplam 516.172 m² büyüklüğünde geniş bir operasyon sahasına yayılan tesis; 420.000 m²'lik platform ve offshore imalat alanı, 64.802 m²'lik kapalı atölye ve depoları, 30.300 m²'lik açık yapısal depolama sahası ve modern ofis binalarıyla tam kapsamlı bir üretim merkezi niteliğindedir.

Tesisin tarihsel yetkinliği, 1996-2013 yılları arasında Hazar Denizi'nin kritik projeleri olan C&WP, PCWU ve West Chirag Oil Topsides platformlarının imalat ve deniz montaj süreçleriyle pekişmiştir. Bu başarıları takiben, 2014 yılında CTS ve Azfen bünyesinde başlatılan Şah Deniz projeleri kapsamında, birbirine köprü ile bağlı iki ayrı gaz platformunun yaklaşık 36.000 tonluk imalatı başarıyla tamamlanmıştır. Tesisin altıncı büyük platform projesi olan 19.288 ton ağırlığındaki ACE (Azeri Central East) Sondaj ve Petrol Platformu ise Ağustos 2023'te denize indirilmiş, 2024 yılı boyunca offshore devreye alma destek çalışmalarıyla projenin sürekliliği sağlanmıştır.

Güncel faaliyetler kapsamında, Ağustos 2025'te kontratı imzalanarak Eylül ayında imalatına başlanan Şah Deniz Kompresör projesi, tesisin teknolojik vizyonunu bir adım öteye taşımaktadır. 8.500 ton ağırlığında tasarlanan ve Hazar Denizi'nin

ilk insansız platformu olma özelliğini taşıyacak olan bu projenin, Temmuz 2028 tarihinde denize açılması hedeflenmektedir.

Atyrau Boru İmalat Tesis (Kazakistan)

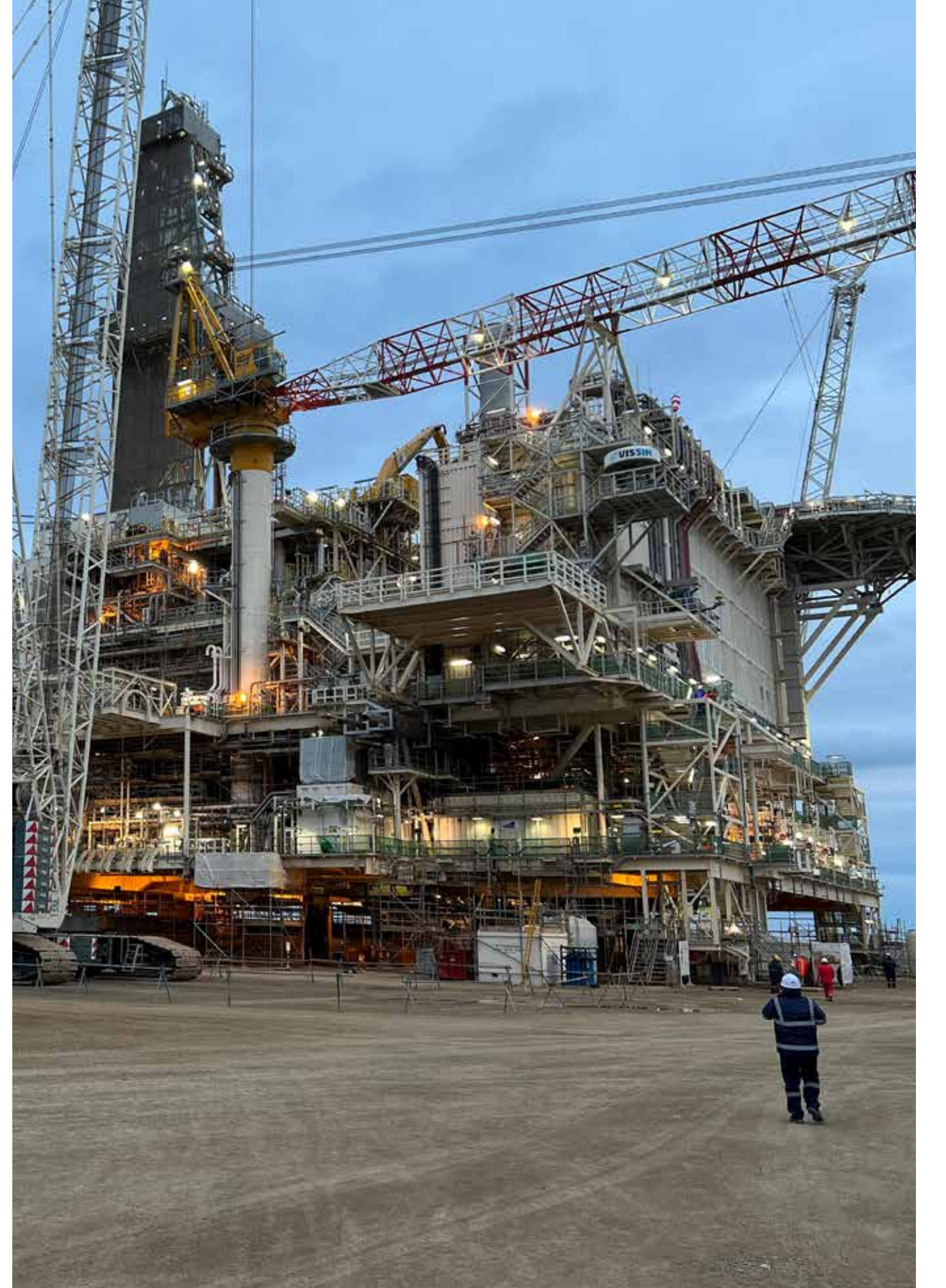
Grubun Kazakistan'da 2019 yılında devreye alınan Atyrau Boru Spool İmalat Tesis, 20 hektar üzerinde 4.000 metrekarelik kapalı alanda faaliyet göstermektedir. Bölgedeki tüm boru imalat işlerini Kazakistan'da yapma olanağı sağlayan 150.000 WDI/yıl kapasiteli tesis, Grubun Hazar Bölgesi'ndeki imalat yeteneklerine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

8.500 ton

2025'te kontratı imzalanarak imalatına başlanan 8.500 ton ağırlığındaki Şah Deniz Kompresör projesi, Hazar Denizi'nin ilk insansız platformu olacaktır.

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

Sağda: Tekfen'in Bayıl tesisinde inşa ettiği altıncı platform olan 16.936 ton ağırlığındaki ACE Petrol Sondaj ve Üretim Platformu (2023).





Tarımsal Sanayi Grubu Profil

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

Faaliyetlerini **Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. çatısı altında sürdüren Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, Tekfen Holding'in yıllık toplam cirosu içinde %61,7'lik bir paya sahiptir. Grubun ana şirketi konumundaki Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası'nın 2025 yılında açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2024 listesinde 8 sıra yükselerek 56'ncı sırada yer almıştır. Toros Tarım, sıralamaya giren gübre kuruluşları arasında üretimden satışlarda ilk sıradaki yerini korumuştur.**

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

- Mineral ve organik-organomineral gübre üretimi ve pazarlaması
- Tarla tohumu üretimi ve dağıtımı
- Tarımsal üretim ve ticaret
- Limancılık hizmetleri
- Serbest bölge işletmeciliği

Toros Tarım, toplam kurulu üretim kapasitesi itibarıyla Türkiye'nin en büyük gübre üreticisidir. Faaliyetlerini mineral gübrelerin yanı sıra suda eriyebilen özel gübreler ve organik/organomineral gübre konularında sürdüren Toros Tarım, mineral gübre faaliyetleri kapsamında Amonyum Nitrat (AN), Kalsiyum Amonyum Nitrat (CAN), Diamonyum Fosfat (DAP) ve kompoze (NPK) gübreleri Ceyhan, Mersin ve Samsun'daki üç üretim tesisinde;

inhibitörlü ve suda çözünebilen gübrelerin üretimini Mersin tesisinde; yükselen bir pazar olan organik ve organomineral gübre üretimini ise Ceyhan tesisine ek olarak Balıkesir-Gönen ve Konya-Meram'da bulunan biyogaz ve organomineral tesislerinde gerçekleştirmektedir.

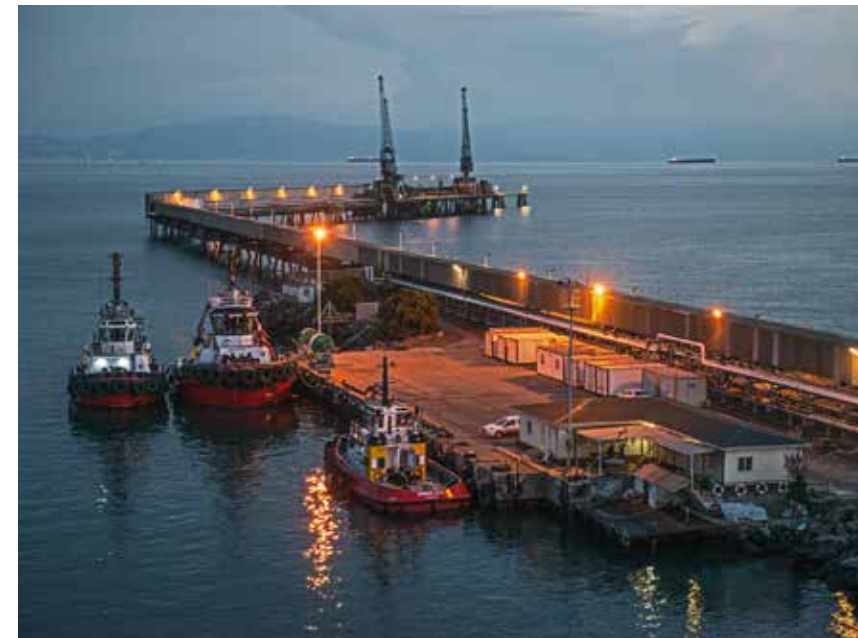
Toros Tarım, çiftçinin her türlü bitki besin maddesi ihtiyacını tek elden karşılayabilmek amacıyla, kendi üretmediği çeşitleri de yurt dışından temin etmektedir. Aynı zamanda gübre ihracatında önemli bir oyuncu olan Toros Tarım, 2017-2025 yılları arasında İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği'nin "İKMİB İhracatın Yıldızları Ödülü"nde ardı ardına yer alma başarısını göstermiştir.

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

Yakın bir tarihe kadar geleneksel bir yapıya sahip olan gübre sektörü, küresel ölçekte yaşanan dönüşümün etkisiyle yeniden şekillenmektedir. Covid-19 süreciyle birlikte gıda güvenliği, tarımsal üretimin sürdürülebilirliği, tedarik zincirlerinin dayanıklılığı ve beslenme kaynaklarının çeşitlendirilmesi öncelik kazanmış; bu

56

Toros Tarım, İstanbul Sanayi Odası'nın 2025 yılında açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2024 listesinde 8 sıra yükselerek 56'ncı sırada yer almıştır.



çerçevede gübre sektörü, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda açlıkla mücadele ve gıda güvenliğinin sağlanmasında stratejik bir rol üstlenmiştir. Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı da gıda güvenliği, bitki besin maddesi kayıplarının azaltılması, sürdürülebilir tarım uygulamaları ve tarımda teknoloji kullanımının yaygınlaştırılmasına yönelik dönüşümü desteklemektedir.

Bu dönüşüm sürecinde Toros Tarım, finansal performans odaklı geleneksel yönetim yaklaşımının ötesine geçerek kaynak verimliliğini, çevresel ve toplumsal etkiyi merkeze alan bütüncül bir yaklaşıma geçişi temel öncelik olarak benimsemiştir. Tarımsal verimliliği artırarak gıda güvenliğine katkı sağlayan Şirket, başta çiftçiler olmak üzere tüm paydaşları için uzun vadeli, sürdürülebilir değer üretmeyi iş modelinin temel eksenlerinden biri olarak konumlandırmaktadır.

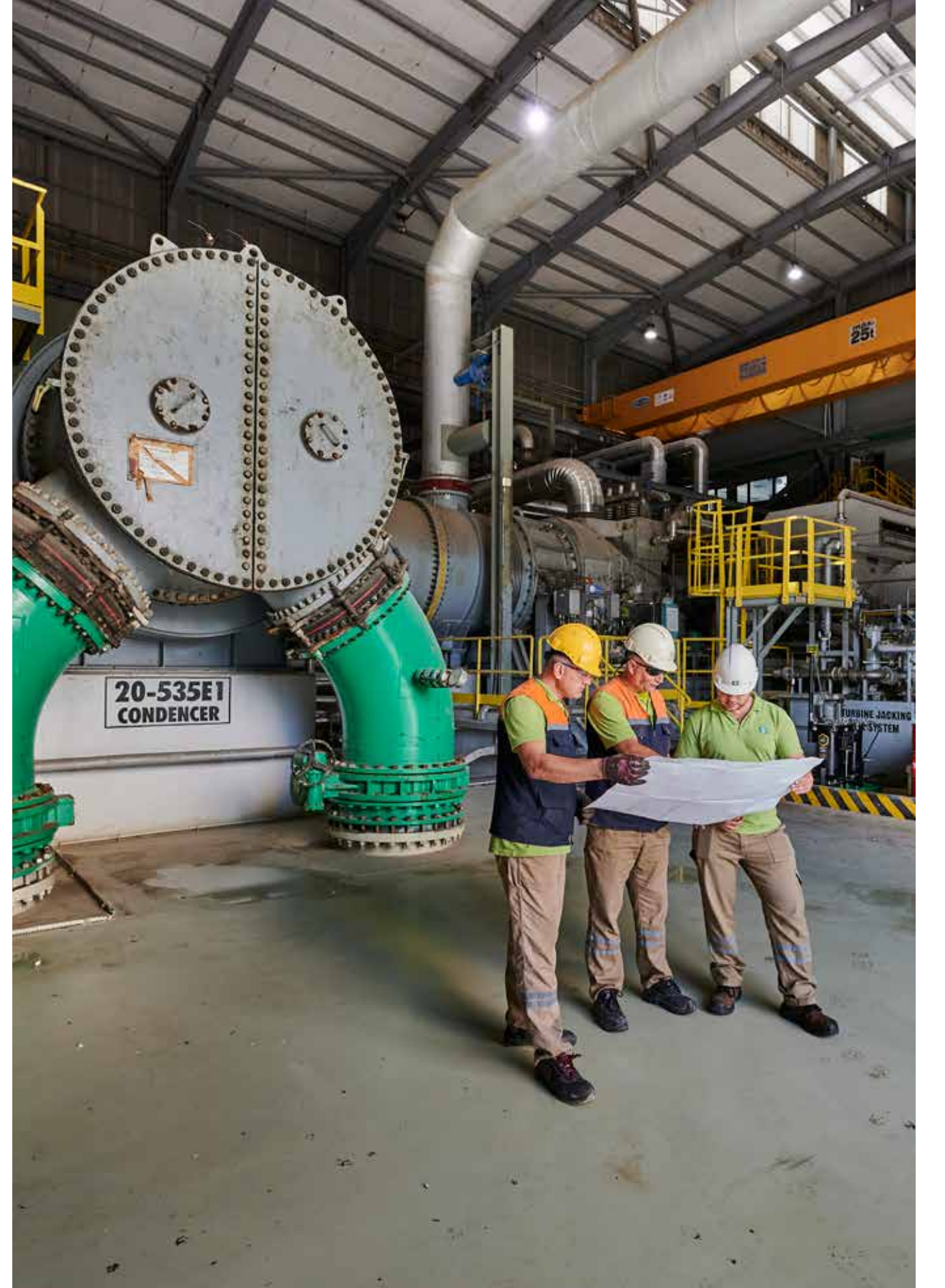
Sürdürülebilir büyüme, operasyonel mükemmellik ve sürekli gelişim ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren Toros Tarım, iklim kriziyle mücadele, doğanın korunması, kapsayıcı ve eşitlikçi bir toplumsal yapı ile temiz üretim ve sorumlu tüketimi odağına alan bir yaklaşımla hareket etmektedir. Şirket, ESG temelli iş yapış modeliyle daha verimli, dayanıklı ve kapsayıcı tarım-gıda sistemlerine geçişi desteklemekte ve bu doğrultuda sürdürülebilirlik, esneklik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Grup bünyesinde, tarımsal üretim faaliyetleri alanında sertifikalı buğday ve arpa tohumu üretim ve satış faaliyetleri ile çiftçilere yüksek nitelikli ekmeklik/makarnalık buğday ve arpa tohumu çeşitleri sunulmaktadır. Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliğine dayanan tohum ıslah çalışmaları, Adana'da bulunan Agripark Ar-Ge Merkezi'nde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Grubun Alanar Meyve markasıyla kendi ürettiği yaş meyve ve fidan üretim ve satış faaliyetleri Alanar Meyve ve Gıda Üretim Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından yürütülmektedir.

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

Gübre ve yüksek nitelikli tarımsal girdilerle verimliliği artırarak gıda güvenliğine katkı sağlayan Toros Tarım, aynı zamanda ESG temelli iş yapış modeliyle tüm faaliyetlerini iklim kriziyle mücadele, kaynak verimliliği, temiz üretim ve toplumsal etkiyi merkeze alan bir yaklaşımla sürdürmektedir.

Toros Tarım Samsun Üretim Tesisi'nde atık ısıdan elektrik üretilmekte, böylece tesisin enerji ihtiyacının önemli bir bölümü yerinde ve temiz şekilde karşılanmaktadır.





Gübre Faaliyetleri

Uluslararası gübre sektörü 2025 yılında büyük ölçüde jeopolitik riskler, dalgalı seyreden enerji ve artan hammadde maliyetleri ile birlikte uluslararası regülasyonlar ve karbon temelli ticaret politikalarının etkisi altında şekillenmiştir. Türkiye’de tarım sektöründe yaşanan rekor küçülme ve olumsuz iklim koşulları, sektör üzerindeki baskıyı artırarak pazarın daralmasına yol açmıştır.

Uluslararası Gübre Birliği (IFA) öngörülerine göre, 2025 yılında küresel gübre tüketiminin belirgin bir şekilde yavaşlaması ve tüketimin yaklaşık 208,3 milyon ton bitki besin maddesi düzeyinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu görünüm, küresel ölçekte sınırlı bir büyümenin sürdüğüne işaret etmekle birlikte, artan fiyatlar, arz kısıtları ve lojistik maliyetler nedeniyle talep tarafında belirgin bir baskı oluştuğunu da göstermektedir.

2025 yılı boyunca enerji maliyetleri, jeopolitik riskler, hammadde arz güvenliği, ticaret kısıtlamaları ve lojistik zincirlerindeki kırılmalıklar, küresel gübre arzı üzerinde ve fiyat oluşumları üzerinde belirleyici rol oynamıştır. İran-İsrail çatışması, Rusya-Ukrayna savaşı, Belarus’a yönelik yaptırımlar ve Orta Doğu merkezli gerilimler, başta doğalgaz, kükürt ve amonyak olmak üzere kritik girdilerde özellikle Süveyş’in batısında arz daralmasına yol açmıştır. Özellikle üre ve fosfatlı gübre fiyatlarında yaşanan artışlar nedeniyle gübre piyasasında maliyetler yükselirken, üretimde yaşanan sorunlar küresel arz güvenliğini zayıflatmıştır.

Enerji piyasalarında 2025 yılı boyunca süren dalgalı seyir, gübre üretim zincirinin tamamını etkilemiştir. Doğalgaz fiyatlarındaki oynaklık, özellikle azotlu gübrelerin maliyet yapısını doğrudan belirlemiştir. Hindistan’ın yüksek hacimli alım ihaleleri ise küresel piyasalarda fiyat seviyeleri üzerinde yukarı yönlü baskı oluşturmuştur. Küresel ölçekte navlun

maliyetleri, liman yoğunlukları, deniz taşımacılığındaki kapasite dengesizlikleri ve bölgesel lojistik aksaklıklar da gübre ticareti üzerinde olumsuz etki yaratmıştır.

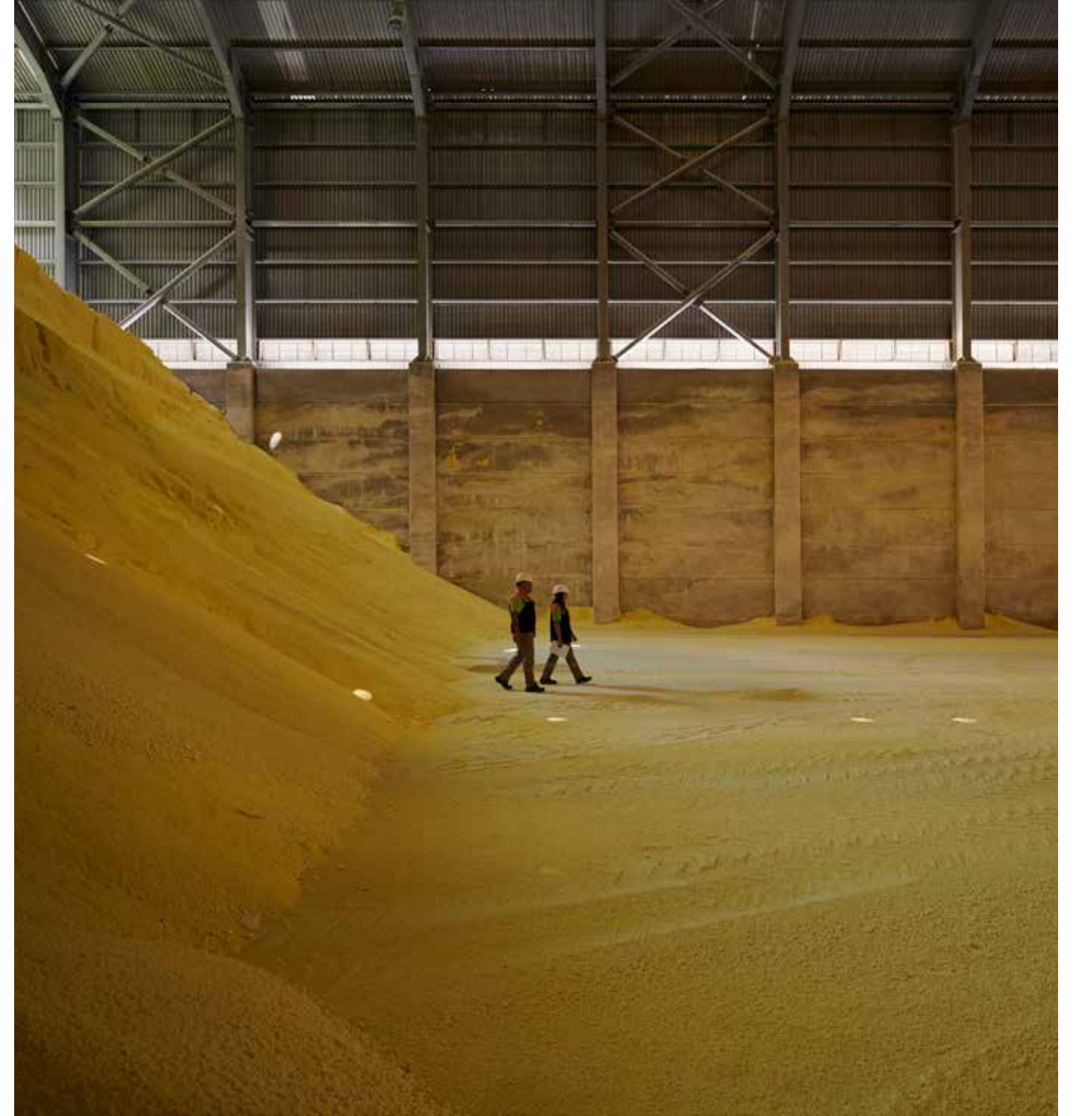
Politika tarafında ise Çin’in ihracat kısıtlamaları, Avrupa Birliği’nin karbon politikaları ve Sınırdan Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) kapsamında devreye giren uygulamalar, küresel gübre ticaretini doğrudan etkileyen gelişmeler arasında yer almıştır. Özellikle yüksek karbon yoğunluğuna sahip ülkelerden yapılan amonyak ve türev ürün ithalatının maliyetli hale gelmesi, piyasalarda belirsizliği artıran bir unsur olmuştur. Bu gelişmeler, 2025 yılında küresel gübre piyasasında fiyatların yüksek seyretmesine neden olurken, 2026 ve sonrasına yönelik talep daralması riskini de gündeme getirmektedir.

2025 yılı, Türkiye’deki tarım sektörü açısından da iklim kaynaklı risklerin belirginleştiği, üretim dengelerinin ciddi biçimde etkilendiği ve belirsizliklerin arttığı bir dönem olmuştur. Kuraklık, zirai don, aşırı yağış, dolu, fırtına, aşırı sıcaklıklar ve su kaynaklarındaki yetersizlikler, tarımsal üretimi doğrudan etkilenmiştir. Nitekim TÜİK’in açıkladığı büyüme verilerine göre tarım sektörü yılın 3. çeyreğinde %12,7 gibi rekor bir küçülme yaşayarak küçülen tek sektör olmuş ve 2025 yılında %8,8 daralmıştır.

Bitkisel üretim verileri 2025 yılında önemli düşüşler olduğunu ortaya koymaktadır. Tahıl üretiminde çift haneli oranlarda azalma görülürken, bazı meyve gruplarında çok yüksek oranlara ulaşan üretim kayıpları

208,3 milyon ton

2025 yılında artan maliyetler ve arz kısıtlarının baskısıyla küresel gübre tüketiminin yaklaşık 208,3 milyon ton bitki besin maddesi düzeyinde gerçekleşmesi beklenmektedir.



yaşanmıştır. Bu tablo, üreticilerin gelirlerini azalttığı gibi başta gübre olmak üzere girdi kullanımında daha temkinli, maliyet odaklı ve seçici davranmalarına neden olmuştur. Fiyat dalgalanmalarının yüksek olduğu dönemlerde, üreticiler girdi alımlarını erteleme, parça parça alım yapma veya daha düşük maliyetli ürünlere yönelme eğilimi göstermişlerdir.

2025 aynı zamanda Türkiye tarım politikasında yapısal dönüşümlerin hayata

geçirildiği bir yıl olmuştur. Bitkisel üretimde planlı üretim modeli uygulamaya alınmış, 13 ürün ve yem bitkileri planlama kapsamına dâhil edilmiştir. Ayrıca 1 Ocak 2025 itibarıyla yürürlüğe giren yeni destek modeliyle birlikte, mazot ve gübre gibi bazı ürün bazlı destekler kaldırılarak üreticiye doğrudan dekar başına 244 TL temel destek verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu yeni destekleme modeli, üreticilerin girdi bütçeleme davranışları üzerinde belirleyici rol oynamıştır.

2025’te enerji maliyetleri, jeopolitik gerilimler ve hammadde arzındaki daralma; üre, DAP ve potasyum fiyatlarını yükselterek küresel gübre piyasasında maliyet baskısını ve arz güvenliği risklerini artırmıştır.

Klasik Gübreler

2025 yılında Türkiye’de artan maliyet baskıları ve fiyat oynaklığı, üreticilerin gübre kullanım kararlarını doğrudan etkilemiştir. Özellikle ithal girdiye dayalı ürün grupları ve özel gübre segmentlerinde talep zayıflaması gözlenmiş, üreticiler daha temel, görece düşük maliyetli gübre türlerine yönelmiştir.

Sektörel değerlendirmelere göre, 2025 yılında Türkiye’de toplam gübre tüketiminin yaklaşık 6,5 milyon ton seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir (2024: 6,98 milyon ton). Bu seviye, bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %7’lik bir düşüşe işaret etmektedir. Bu gerilemede, zirai üretime büyük zarar veren kuraklık, don, aşırı yağış, dolu, fırtına ve aşırı sıcaklık gibi olumsuz iklim koşulları önemli rol oynamıştır. TÜİK’in verilerine göre 2025 yılında tahıl ürünlerinde üretim bir önceki yıla göre %12,3 oranında azalarak yaklaşık 34,2 milyon ton olarak gerçekleşmiş, bazı meyvelerde %70’i bulan oranlarda üretim kaybı yaşanmıştır. Tarım sektöründeki küçülmeye bağlı olarak traktör pazarı da 2025 yılında %36,5 daralmıştır.

Klasik gübre faaliyetleri kapsamında Toros Tarım’ın 2025 yılındaki iç piyasa satışları, 1,12 milyon tonu bayilere ve 115 bin tonu merkez müşterilerine olmak üzere toplamda 1,23 milyon ton olmuştur (2024: 1,77 milyon ton). İhracat faaliyetleri kapsamında ise yıl içerisinde ihracat izinleri paralelinde 97 bin tonu azotlu gübre ve 52 bin tonu fosfatlı gübre olmak üzere toplamda 149 bin ton ihracat gerçekleştirilmiştir (2024: 293 bin ton). Böylece Toros Tarım, 2025 yılını toplam 1,38 milyon ton klasik gübre satışıyla kapatmıştır (2024: 2,06 milyon ton).

2025 yılında gübre piyasasına yön veren gelişmeler çeyrek dönemler itibarıyla ele alındığında; yılın ilk çeyreğinde ülke genelinde yaşanan kuraklık nedeniyle gübre tüketiminin bir önceki yıla göre yaklaşık %20 daraldığı tahmin edilmektedir. Ayrıca Tarım Kredi Kooperatifleri’nin çiftçilere 3 ay

vadeli ve faizsiz gübre satışlarının bayi pazarını küçültücü bir etkisi olmuştur. Üre fiyatlarının çok dalgalı olması nedeniyle temkinli tedarik yapılması ve bazı kargoların gecikmesi nedeniyle satışlara ara verilmek zorunda kalınması da azotlu gübre satışlarını negatif etkilemiştir.

İkinci çeyrekte İran-İsrail çatışmasının arz üzerindeki kısıtlayıcı etkisi ile birlikte hammadde fiyatları yükselmeye başlamıştır. Artan hammadde fiyatları ve arz eksikliği iç piyasada da fiyatların yükselmesine neden olmuş; bayi ve üreticiler bu yükselişten önce taleplerini artırmışlardır. Ürün sevkiyatında yaşanan araç bulma problemleri ve yurt dışından üre temininde yaşanan gecikme bu dönemde satış kaybına yol açmıştır. Toros Tarım ile Petrol-İş Sendikası arasında 2025-2026 yıllarını kapsayan Toplu İş Sözleşmesi görüşmelerinde taraflar arasında anlaşma sağlanamaması üzerine, Petrol-İş Sendikası’nın 21.05.2025 tarihinde Ceyhan ve Mersin üretim tesislerinde başlattığı grev de üretim kaybına yol açmıştır. Toros Tarım, 05.09.2025 tarihinde anlaşmayla sona eren grev süresince kısıtlı stoğunu en optimum fiyat ve kârlılık seviyesinde satmaya çalışmıştır.

Temmuz-Eylül dönemini kapsayan üçüncü çeyrekte talep artışı yaşanmasına rağmen, grev nedeniyle Samsun’un tek sevkiyat noktası olarak kalması lojistik aksaklıklara yol açmış; bölge depolarındaki stokların erimesi ve yeni tedarik sağlanamaması nedeniyle talep tam olarak karşılanamamıştır. Bu kısıtlar doğrultusunda, üretim kapasitesi gözetilerek satış tonajı ve fiyatlarında optimizasyona gidilmiştir. Grev baskısının sona erdiği dördüncü çeyrekte ise Toros Tarım, bütçenin %90’ına ulaşan satış performansı ile pazardaki güçlü konumuna geri dönmüştür. Toros Tarım, 2025 yılında finansal piyasalarda yaşanan olumsuz gelişmeler nedeniyle yılı 1.245 bayi ve yetkili satıcı ile kapatmıştır (2024: 1.220).

1,38 milyon ton

Toros Tarım 2025 yılını daralan gübre pazarı, grevin yol açtığı üretim kaybı ve lojistik zorluklar nedeniyle 1,38 milyon ton klasik gübre satışıyla tamamlamıştır.

Toros Tarım Kapasite Kullanım Oranı

2024 Kapasite Kullanım Oranı (%)
%80
2025 Kapasite Kullanım Oranı (%)
%62



Toros Tarım Samsun Üretim Tesisi



Özel Gübreler

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

Özel gübreler, tamamen suda çözünebilen yapıları sayesinde damla ve yağmurlama sulama sistemleriyle uyumlu olup, özellikle örtüaltı ve kontrollü yetiştiricilik uygulamalarında tercih edilmektedir. Damla sulamanın yaygınlaşmasıyla birlikte, birim alandan verimi artırmaya ve su kullanımını optimize etmeye yönelik bu ürünlere olan talep artış göstermektedir. Geleneksel üretime kıyasla daha düşük su ve tarım ilacı ihtiyacı sunan hidroponik (topraksız) yetiştiricilikte de özel gübreler yaygın biçimde kullanılmaktadır. Hassas tarım teknolojilerinin giderek daha fazla benimsenmesinin ve tarımda nanoteknoloji kullanımının özel gübre pazarında yeni büyüme fırsatları yaratacağı öngörülmektedir.

Küresel özel gübre pazarının 2025 yılı itibarıyla 40,04 milyar ABD doları seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. 2026-2033 döneminde pazarın %5,7 bileşik yıllık büyüme oranı (CAGR) ile 62,15 milyar ABD dolarına ulaşması öngörülmektedir (Kaynak: Grand View Research). Örtüaltı yetiştiriciliği bakımından dünyada ilk sıralarda yer alan Türkiye'de de özel gübre kullanımının yıllar içinde giderek artması beklenmektedir. Son yıllarda tarla bitkileri yetiştiriciliğinde de damlama sulama sistemlerinin kullanılmaya başlaması da özel gübrelerdeki büyüme beklentisini artırmaktadır.

2025 yılında yüksek faiz nedeniyle finansman konusunda yaşanan zorluklara ve uzun vadeli satış koşullarına rağmen, özel gübre pazarı yüksek sayıda tedarikçinin

varlığı nedeniyle yoğun bir rekabete sahne olmuştur. Diğer taraftan örtüaltı üretimde maliyet artışları, ihracattaki daralma ve çiftçi gelirlerindeki zayıflama nedeniyle özel gübre talebi sınırlı seyretmiştir. Özellikle domates başta olmak üzere yaş meyve ve sebze ihracatındaki gerileme, özel gübre tüketimini baskılayan temel unsurlar arasında yer almıştır.

Yıla güçlü satışlarla başlayan Toros Tarım, ikinci ve üçüncü çeyreklerde yaşanan lojistik aksamalar, sevkiyat problemleri ve üretim kısıtları nedeniyle satış kaybına uğramıştır. Grev nedeniyle organomineral gübre üretiminin yalnızca Gönen tesislerinden yapılabilmesi, satış potansiyelinin tam olarak karşılanamamasına yol açmıştır. Buna rağmen Toros Tarım, temkinli bir satış stratejisi yürüterek 2025 bütçe hedeflerine yakın bir gerçekleşme sağlamıştır.

Türkiye'de organomineral gübre dahil toplam özel gübre pazarının yaklaşık 455 bin ton seviyesinde olduğu öngörülmektedir. Toros Tarım, 2025 yılında 74 bin ton özel gübre satışı (organomineral gübre dahil) gerçekleştirmiştir (2024: 87 bin ton).

Organik ve Organomineral Gübreler

Dünyada son yıllarda organik tarıma ve sağlıklı gıdalara yönelik talebin artmasıyla organik ve organomineral gübre pazarında önemli bir büyüme yaşanmaktadır. Organomineral gübreler, organik ve mineral bileşenlerin birlikte kullanıldığı gübre türleridir.

Organik madde oranının düşük olduğu topraklarda, uygulanan gübrelerle sağlanan bitki besin maddelerinin önemli bir kısmı bitkiler tarafından yeterince kullanılamamakta, bir bölümü toprakta yarayışsız hale gelmekte veya sulama yoluyla kaybolmaktadır. Bu nedenle organik ve

74 bin ton

Toros Tarım, 2025 yılında pazar şartları nedeniyle temkinli bir satış stratejisi yürüterek bütçe hedeflerine yakın bir gerçekleşmeyle 74 bin ton özel gübre satışı (organomineral gübre dahil) gerçekleştirmiştir.

Toros Tarım, Türkiye'deki tarım alanlarının organik madde açısından yetersiz olması nedeniyle organik ve organomineral gübre alanındaki yatırımlarını aynı zamanda ülke tarımının sürdürülebilirliğine bir katkı olarak değerlendirmektedir.

organomineral gübreler, bitkilerin ihtiyaç duyduğu besin elementlerinin karşılanması açısından hayati bir role sahiptir.

Günümüzde birçok ülke, çiftçileri organik tarıma yönlendiren teşvikler uygulamaktadır. Örneğin, gıda sisteminin sürdürülebilir hale getirilmesi için 2020 yılında “Biyçeşitlilik” ve “Tarladan Sofraya” stratejilerini açıklayan Avrupa Birliği, 2030 yılına kadar toplam tarım alanlarının en az %25’inde organik tarım yapılmasını hedeflemektedir. Küresel organik gübre pazarının 2025 yılında 13,15 milyar ABD doları seviyesine ulaştığı tahmin edilmektedir. Pazarın 2026-2033 döneminde %10,6 bileşik yıllık büyüme oranı (CAGR) ile 29,26 milyar ABD dolarına ulaşması öngörülmektedir (Kaynak: Grand View Research).

İdeal bir topraktaki organik madde seviyesinin %3 dolayında olması gerektiği halde Türkiye topraklarının %99’u bu oranın altındadır. Tarımda verim kaybına yol açan bu eksikliğin giderilmesi ve toprakların organik madde açısından zenginleştirilmesi amacıyla, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından 2019 yılında “Katı Organik-Organomineral Gübre Kullanım Desteği” verilmeye başlanmıştır. Destek miktarı 2025 yılında dekar başına 99,2 TL olarak belirlenmiştir.

Ancak teşvik programının da etkisiyle 2023 yılına kadar hızlı büyüyen organomineral katı gübre pazarı, artan gübre maliyetlerine bağlı olarak çiftçilerin daha ucuz maliyetli gübre türlerine yönelmesi, fosfat kayalı organomineral gübrelerin pazarda yaygınlaşması ve bu ürünlerin kullanımından beklenen etkinin çiftçi tarafından alınmaması nedeniyle son yıllarda daralma eğilimine girmiştir. 2025 yılı itibarıyla Türkiye’de organomineral gübre tüketiminin 275.000 ton civarında gerçekleşmesi beklenmektedir (2024: yak. 260.000 ton).

İlk organomineral gübre ürünlerini 2017 yılında pazara sunan Toros Tarım, organik ve organomineral gübre alanındaki yatırımlarını yalnızca ticari potansiyel açısından değil, aynı zamanda ülke

tarımının sürdürülebilirliğine bir katkı olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda, 2019 ve 2020 yıllarında Balıkesir-Gönen ve Konya-Meram biyogaz ve organomineral tesislerini bünyesine katan Şirket, organik ve organomineral gübre pazarındaki varlığını güçlendirmiştir. Her iki tesiste de bitkisel ve hayvansal organik atıklardan biyogaz ve biyogazdan elektrik üretimi gerçekleştirilmekte, ayrıca bu süreçlerin bir çıktısı olarak katı ve sıvı organik gübre elde edilmektedir.

Toros Tarım, 2025 yılında 51 bin ton organomineral gübre satışı gerçekleştirmiş (2024: 57 bin ton) ve yaklaşık %19 pazar payına sahip olmuştur.

51
bin ton

Toros Tarım, 2025 yılında 51 bin ton organomineral gübre satışı gerçekleştirmiştir.



Mikro Granül Gübreler

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

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

Toros Tarım’ın ilk mikro granül gübre ürünü olan Toros Micro, iz element katkılı bir NP gübresi olup bünyesindeki %11 azot ve %48 fosfor içeriğiyle tarla bitkileri, meyve bahçeleri ve sebze yetiştiriciliği yapılan alanlarda kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Çiftçilerin ilgi gösterdiği ürün 2025 yılında 359 ton satılmıştır.

Biyostimülant Faaliyetleri

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

Yaprak ve damlama yoluyla uygulanabilen biyostimülant pazarının Türkiye’de aminoasitler, hümitik ve fulvik asitler, deniz yosunu ekstraktları ve diğer gruplar (biyolojik ürünler polimerler vb.) dâhil toplamda 12 bin ton seviyelerinde olduğu tahmin edilmektedir.

Toros Tarım, biyostimülant pazarına yönelik olarak Ar-Ge Merkezi bünyesinde ürün geliştirme çalışmalarını sürdürürken, eş zamanlı olarak bu pazarda faaliyet gösterebilmek amacıyla İspanya merkezli Sustainable Agricultural Solution (SAS) firması ile iş birliğine gitmiştir. Bu kapsamda temin edilen biyostimülant ürünler, Toros Golden Crop markasıyla hazır ambalajlı olarak pazara sunulmaktadır.

Toros Tarım’ın 2020 yılında kurduğu Konya-Meram biyogaz ve organomineral tesisi.

359
ton

Toros Tarım’ın ilk mikro granül gübre ürünü olan Toros Micro 2025 yılında 359 ton satılarak başarılı bir grafik çizmiştir.

Sürdürülebilir ve Yenilikçi Tarım Uygulamaları

Toros Tarım, açıklıkla mücadele, sorumlu üretim ve tüketim, iklim değişikliği, temiz enerji, doğal kaynakların korunması, döngüsel iş modelleri gibi küresel ve sektörel sorunlara çözüm üreten yenilikçi, öncü ve sürdürülebilir bir çözüm ortağı olma misyonuyla hareket etmektedir.

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

Tarımsal Üretimi Geliştirme ve Dijital Tarım Uygulamaları

Toros Çiftçi Akademisi

Toros Tarım, uzun vadeli olarak tarımın sürdürülebilirliğini sağlamak, tarımsal girdi kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanımını desteklemek ve doğayı korumak amacıyla çiftçilerin onarıcı ve iyileştirici sürdürülebilir tarım uygulamaları ile doğru gübre kullanımı (4D - 4 Doğru Hassas Besin Yönetimi) konusundaki farkındalık ve yetkinliklerinin artırılmasını bir gereklilik olarak görmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda Şirket, kuruluşundan bu yana doğru ve dengeli gübreleme, toprak, yaprak ve su analizleri gibi konularda çiftçilere yönelik bilgilendirme ve teknik destek faaliyetleri yürütmektedir. Çiftçilerin iyi tarım uygulamaları konusundaki bilgi birikimini artırmayı ve tarımsal verimliliği

desteklemeyi hedefleyen Toros Tarım, bu kapsamda 2018 yılında Toros Çiftçi Akademisi (Gezici Eğitim Otobüsü) ile Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama projelerini hayata geçirmiştir.

Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekibi, sahada satışı destekleyecek şekilde bayi ve çiftçileri ziyaret ederek ilgili paydaşları toprak-bitki analizleri ve bunun önemi konusunda bilinçlendirmekte, bölgesel olarak çiftçi ve bayi arasında köprü görevi görmektedir, hızlı ölçüm kitleri ve el monitörleri ile tarlaları gözlemlemekte, istisnai durumlarda ise toprak ve yaprak örnekleri alarak analiz edilmesini sağlamakta ve sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

Özel donanımlı araçlarıyla tüm bölgelerde yoğun çalışmalar yürüten Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekibi 2025 yılında Türkiye genelinde 7 bölgede 3.729 bayi ziyareti, 7.670 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 124 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış ve 37 toplantı, sunum, fuar aktiviteleri gerçekleştirmiştir. Özel olarak tasarlanan gezici Toros Tarım Eğitim Otobüsü yoluyla da 58 farklı lokasyonda akademisyen danışmanlar ve uzman ziraat mühendisleri tarafından çiftçi ve bayilere eğitim verilmiştir.

“Toros Çiftçi” Uygulaması

Toros Tarım'ın pozitif tarım uygulamaları kapsamında, tarım ekosistemini teknoloji kullanımıyla desteklemek amacıyla 2016 yılında hayata geçirdiği Toros Çiftçi uygulaması, çiftçilere yönelik bir karar destek aracı olarak tasarlanmıştır. Bilgisayar, akıllı telefon ve tabletler üzerinden ücretsiz olarak kullanılabilen uygulama, hava durumu tahminleri ile toprak ve bitki verilerini bir araya getirerek üretim süreçlerine yönelik bilgilendirici öneriler sunmakta, ayrıca tarla özelinde hava koşullarının izlenmesine ve uydu görüntüsü ile bitki büyüme analizi yapılmasına olanak sağlayarak verimlilik artışına destek olmaktadır. 2025 yılında, yeni nesil, gelişen ve değişen teknolojiler doğrultusunda mevcut Toros Çiftçi uygulamasının

7.670
çiftçi
görüşmesi

Toros Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekipleri 2025 yılında Türkiye genelinde 7 bölgede 3.729 bayi ziyareti, 7.670 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 124 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış ve 37 toplantı, sunum, fuar aktiviteleri gerçekleştirmiştir.



SAHADA EĞİTİM, CEBİNDE BİLGİ

Toros Eğitim Aracı tarlada. Toros Çiftçi cebinde.



geliştirilmiş versiyonu olan “Toros Çiftçi App 2.0” devreye alınmıştır. Böylece ürün fiyatlarının izlenmesi, maliyet takibi, bütçe ve risk yönetimi gibi verilerle çiftçiler etkili bir finansal yönetim aracına da sahip olmuştur. Uygulama, tarımsal verileri toplama, analiz etme ve böylece daha iyi kararlar verme konusunda çiftçilere rehberlik ederken, yapay zekâ destekli “uzmana sor” gibi fonksiyonlarla da çiftçileri desteklemektedir. 2025 yılı itibarıyla Toros Çiftçi veri tabanında 17.480 çiftçiye ait 195.507 dekar tarla kayıt altına alınmıştır.

Tarımda Kadın ve Kadın Çiftçi Girişimi Kredisi

Sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına aktif katılımını en temel şartlardan biri olarak kabul eden Toros Tarım, tarımda eğitilmiş ve bilinçli kadın çiftçi nüfusunun artışı sağlayarak kadını sosyal ve ekonomik hayatta layık olduğu noktaya çıkarmayı temel hedefleri arasında görmektedir. Toros Tarım, bu doğrultuda tarımda çalışmak isteyen, ancak kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın girişimcilerin iş sahibi olmalarını teşvik etmek ve mikro-kredi yoluyla onlara bir gelecek sunmak amacıyla 2021 yılında Tekfen Vakfı ve Türkiye İsrافی Önlleme Vakfı (TİSVA) ile hayata geçirilen “Kadın Çiftçi Kredisi” projesinde de saha uygulama ortağı olarak yer almıştır.

İlk etapta pilot bölge olarak seçilen Ege Bölgesi’nde başlatılan program, 2022 yılında Batı Akdeniz’i, 2023 yılında ise Kahramanmaraş bölgesinde gerçekleşen yıkıcı depremin yol açtığı ekonomik zorlukları kısmen gidermek amacıyla Hatay, Reyhanlı ve İskenderun şehirlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 2025 yılında Aydın ve Hatay bölgelerinde gerçekleştirilen eğitimlerin yanı sıra 83’ü yeni olmak üzere toplam 173 kadın çiftçiye 2.440.000 TL tutarında Kadın Çiftçi Kredisi tahsis edilmiştir. Böylece projenin başından 2025 yıl sonuna kadar kredi verilen kadın çiftçi sayısı 745’e, kredi toplamı ise 10.631.500 TL’ye ulaşmıştır. Toros Tarım söz konusu programda, değişimin sürekli olması adına kalıcı bir fayda yaratan uygulamalı eğitimler ve yerinde danışmanlık hizmetinin ana sağlayıcısı olarak yer almaktadır.

Toros Tarım’ın uzman ziraat mühendislerinin desteğiyle 33 farklı üründe doğru tarım ve ürün yetiştirme uygulamaları ile daha kaliteli ürün ve verim artışı elde edilmiş, bu sayede kadın çiftçiler daha fazla miktarda ya da çeşitte ürün üreterek gelirlerini artırmıştır. Bir kısmı daha büyük alanlarda ekim yapmaya başlayan, bir kısmı da çiftçiliğin yanı sıra hayvancılığa başlayan kadın çiftçiler işlerini ortalama %40 büyümüştür. Kadın Çiftçi Projeleri eğitimleri 2025 yılında 29 Nisan’da Aydın’da ve 14 Kasım’da İskenderun’da yaklaşık 80’den fazla kadın çiftçinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

17,5 bin kullanıcı

Toros Tarım’ın çiftçilere yönelik bir karar destek aracı olarak geliştirdiği “Toros Çiftçi” uygulamasının kayıtlı kullanıcı sayısı 2025 yılında 17.480’e ulaşmıştır.



“Kadın Çiftçi Kredisi” projesi kapsamında 2025 yılında Aydın ve İskenderun’da gerçekleştirilen eğitimlere 80’den fazla kadın çiftçi katılmıştır.

Ar-Ge ve İnovasyon

Toros Tarım'ın stratejik öncelikleri arasında yer alan yeşil dönüşüm, sürdürülebilir tarım ve iklim değişikliğine uyum hedefleri doğrultusunda yürütülen Ar-Ge çalışmaları, 2025 yılında da bilim temelli, yenilikçi ve bütüncül bir yaklaşımla sürdürülmüştür.

Türkiye'de bitki besleme alanına yönelik kurulan ilk Ar-Ge merkezi olan Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, 2017 yılından bu yana ürün geliştirme, tarımsal endüstriyel katkı, döngüsel ekonomi ve çevresel sürdürülebilirlik odağında çalışmalarını çok paydaşlı bir ekosistem içinde yürütmektedir.

Tarımsal verimliliği artıracak, iklim değişikliği ve Yeşil Mutabakat gerekliliklerine uyum sağlayacak yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi Ar-Ge Merkezi'nin temel amaçlarından biri durumundadır. Ayrıca Ar-Ge Merkezi'nde 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 da çalışmalar sürdürülmektedir. Sürdürülebilir tarım vizyonu doğrultusunda tarımsal kalkınmayı destekleyecek projeler için yerli-yabancı kurumlar, bilim kuruluşları ve üniversitelerle iş birlikleri gerçekleştirilmektedir.

Toros Tarım Ar-Ge Merkezi bünyesinde 1 doçent, 3 doktora mezunu, 2 yüksek lisans mezunu, 8 lisans mezunu, 2 ön lisans ve 3 teknik lise mezunu olmak üzere toplam 19 Ar-Ge personeli görev yapmaktadır. Merkeзде bugüne kadar ulusal ve uluslararası destekli 2 proje başarıyla tamamlanmıştır. Devam eden 12 projeden 2'si destekli ve 10'u öz kaynaklı projelerdir.

Araştırma altyapısının güçlendirilmesine yönelik olarak 2024 yılında başlatılan ek

Ar-Ge laboratuvarı ve mikrobiyal gübre laboratuvarı yatırımları 2025 yılı itibarıyla büyük ölçüde tamamlanmış ve faaliyete geçmiştir. TÜBİTAK 1004 Programı kapsamında yürütülen S-ATP: Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu bünyesindeki "Tarımsal Açından Önemli Mikroorganizmaların Geliştirilmesi" proje çalışmaları bu alanda sürdürülmektedir. TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamında ise 2 doktoralı çalışan için istihdam desteği alınmaya devam edilmiştir.

Yeşil Mutabakat stratejisiyle uyumlu Ar-Ge projeleri kapsamında 2025 yılı boyunca yürütülen çalışmalarda, tarımsal uygulamalar 11 sera denemesi ve 8 saha çalışması ile desteklenmiştir. Fosfor fiksasyonuna yönelik olarak, Tekfen Ventures'ın yatırımları arasında yer alan Phospholutions iş birliğiyle 8-39-0 ürünü geliştirilmiş ve ihracatı gerçekleştirilmiştir.

Mersin ve Samsun İşletmeleri'nde bulunan fosfojips rezervlerinin alternatif endüstriyel alanlarda değerlendirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmaları 2025 yılında da sürdürülmüştür. Bu çalışmaların odak noktası, fosfojipsin geri dönüşüm sisteminde döngüsellüğünün artırılması ve kaynakların sürdürülebilir kullanımının sağlanmasıdır. Çimento sektörü ile iş birlikleri, amonyum sülfat geliştirme çalışmaları ve gübre katkı maddesi uygulamalarıyla çok boyutlu şekilde devam etmektedir. Fosfojips katkılı yeni ürün geliştirme projesi, SPAC tarafından düzenlenen 6 Sigma Proje Yarışması'nda "En İyi Proje" seçilerek birincilik ödülüne layık görülmüştür. ÇİMSA iş birliğiyle çimento sektöründe kullanımına yönelik test çalışmaları gerçekleştirilmiş olup, bu kapsamdaki çalışmaların 2026 yılında da devam etmesi planlanmaktadır.

Amonyum sülfat geliştirilmesine yönelik olarak Tekfen Mühendislik iş birliğiyle proses doğrulama, tasarım ve fizibilite çalışmaları yürütülmüş; 4,7 ton/gün

Türkiye'de bitki besleme alanına yönelik kurulan ilk Ar-Ge merkezi olan Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, 2017 yılından bu yana ürün geliştirme, tarımsal endüstriyel katkı, döngüsel ekonomi ve çevresel sürdürülebilirlik odağında çalışmalarını çok paydaşlı bir ekosistem içinde yürütmektedir.

25 bilimsel yayın

Toros Ar-Ge Merkezi tarafından 2025 yılında 5 kitap bölümü, 6 makale ve 14 bilimsel bildiri yayımlanmıştır.



kapasiteli amonyum sülfat pilot tesis tasarım projesi tamamlanmış ve 1 adet patent başvurusu yapılmıştır.

Özkaynaklı projelerin yanı sıra ulusal ve uluslararası destek mekanizmalarına yönelik çalışmalara da yıl boyunca devam edilmiştir. 2025 yılında 1 adet uluslararası destekli sanayi-üniversite iş birliği projesi başvurusu gerçekleştirilmiştir. Ar-Ge Merkezi tarafından yıl içinde 5 kitap bölümü, 6 makale ve 14 bilimsel bildiri yayımlanmış, bilimsel bilginin

yaygınlaştırılması ve Ar-Ge çıktılarının erişilebilirliğinin artırılması amacıyla akademik yayın, patent, faydalı model ve tescil faaliyetleri sürdürülmüştür.

2025 yılında Türk Patent ve Marka Kurumu'na 2 patent başvurusu yapılmış olup, hazırlanan diğer faydalı model ve patent dosyalarının başvuruları Buluş Yayım Komitesi onay süreçlerinin ardından tamamlanacaktır. Kurumsal bilgi üretimi ve paylaşımı kapsamında 5 adet Ar-Ge Bülteni ve 6 adet İnovatif Bülteni yayımlanmıştır.

Organik atıklardan biyogaz ve organik gübre üreten Meram Yenilenebilir Enerji Tesisi'nde kalite kontrol laboratuvarı.

Toros Tarım, tarımsal verim açısından büyük önem taşıyan tarla tohumları alanında da faaliyet göstermekte ve Agripark Ar-Ge Merkezi'nde yüksek kaliteli ekmeçlik buğday, makarnalık buğday ve arpa çeşitleri için ıslah çalışmaları gerçekleştirmektedir.

Tarımsal Üretim Faaliyetleri

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu, tarımsal girdi alanında sahip olduğu bilgi birikimini sürdürülebilir bir gelecek için yaşamsal bir öneme sahip olan tarımsal üretim alanına aktarmak amacıyla, tarla tohumunun yanı sıra meyve ve meyve fidanı üretimi de gerçekleştirmektedir.

Stratejisini “Sürdürülebilir Tarım İlkeleri”ne dayandıran Grup, tarımı bilimle ve en güncel teknolojilerle buluşturmakta ve faaliyetlerini tüm paydaşları için değer yaratma amacını gözeterek yürütmektedir.

Tarımsal üretim faaliyetleri kapsamında çiftçilere yüksek nitelikli tohum çeşitleri sunularak verimlilik ve kalite artışına doğrudan katkı sağlanmaktadır. Ayrıca Alanar Meyve ve Gıda Üretim Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından Alanar Meyve markasıyla yaş meyve ve fidan üretimi gerçekleştirilmektedir.

Toros Tarım’ın biyoteknolojik tarımsal üretim ve araştırma faaliyetleri, Adana ili sınırları içinde bitkisel üretim ve tohum ıslahı alanında tescil edilmiş ilk ve tek özel Ar-Ge merkezi olan Agripark Ar-Ge Merkezi tarafından yürütülmektedir. Türkiye’nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biri olan Agripark, Anadolu’nun zengin biyoçeşitliliğini kaynak olarak değerlendirerek çiftçilere hastalıklardan ari, yüksek verimli, kaliteli tohumluk tedarik etmektedir.

Merkezde doku kültürü yöntemiyle 2004 yılından bu yana sürdürülen patates tohumu üretimi ve bağlı operasyonlarının, piyasadaki yıllara sari fiyat dalgalanmaları ve stabil olmayan piyasa koşulları nedeniyle 2025 yılının ilk çeyreğinde durdurulmasına karar verilmiştir.

Meyve Faaliyetleri

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

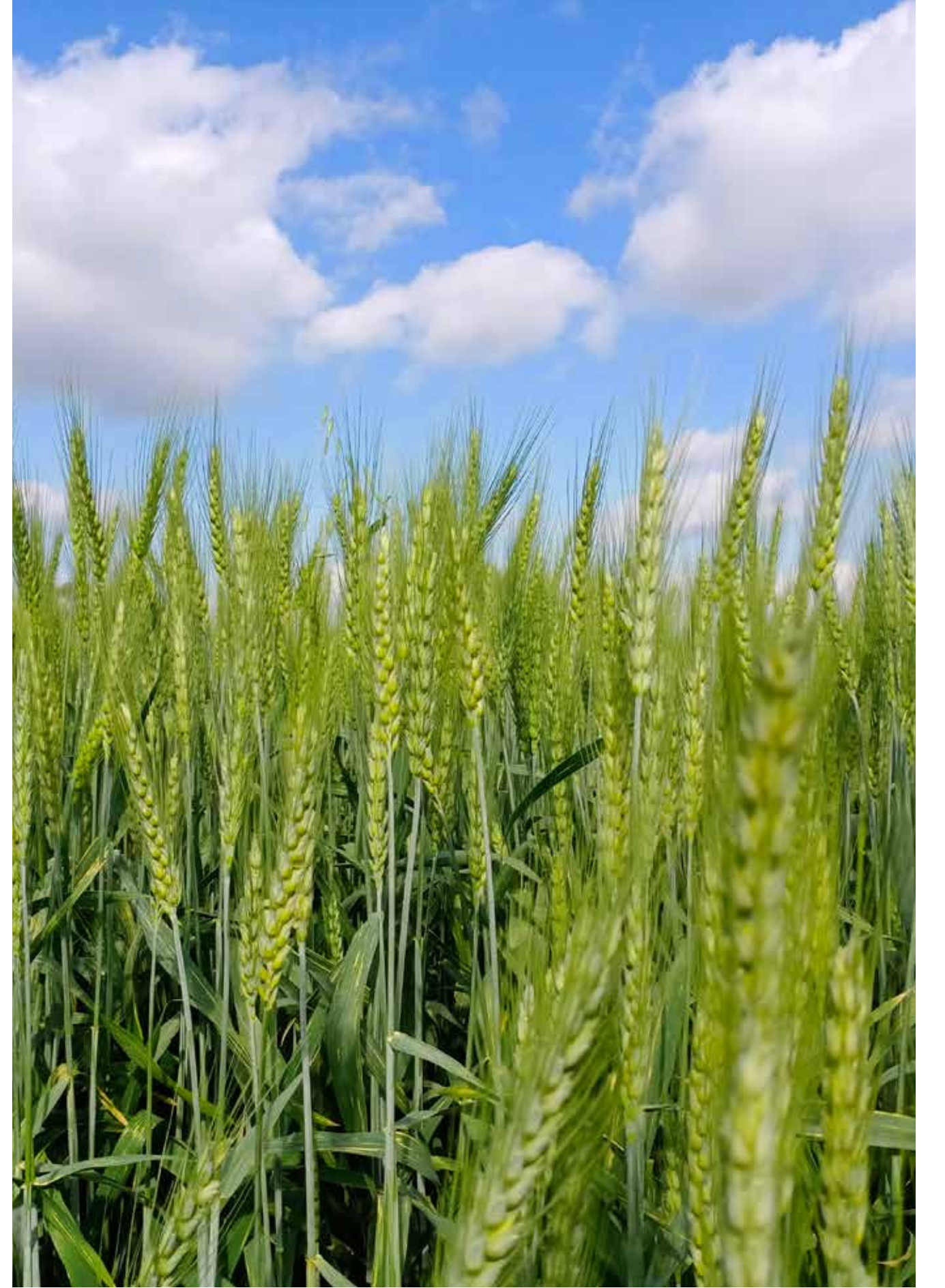
Üretimini Çanakkale, Manisa, Afyon ve Malatya’daki 6.389 dekarlık alanda sürdüren Alanar Meyve, 2025 yılında 23 ton ihracat, iç piyasaya ise 801 ton yaş meyve satışı gerçekleştirmiştir (2024: 3.445 ton). 2025 yılında gerçekleşen yurt içi meyve satışlarının tamamı Alanar Meyve’nin kendi bahçelerinin üretimidir. Şirket aynı zamanda 2025 yılında 15.414 adet fidan satışı gerçekleştirmiştir (2024: 65.519 adet).

Tarla Tohumu Faaliyetleri

Agripark Ar-Ge Merkezi’nde verimli ve yüksek kaliteli ekmeklik buğday, makarnalık buğday ve arpa çeşitleri ıslah çalışmalarına 2025 yılında da devam edilmiştir. Buğday ıslahında klasik yöntemlerin ve hızlandırılmış ıslah teknolojisinin kullanıldığı Agripark’ta bugüne kadar 16 adet ekmeklik buğday, 1 adet arpa ve 1 susam çeşidi olmak üzere toplamda 18 çeşit tarla tohumu geliştirilerek Türk çiftçisinin hizmetine sunulmuştur.

18
çeşit tohum

Agripark Ar-Ge Merkezi’nde bugüne kadar 16 ekmeklik buğday, 1 arpa ve 1 susam olmak üzere toplam 18 çeşit tarla tohumu geliştirilerek Türk tarımına kazandırılmıştır.



Grup, Türkiye sertifikalı hububat tohumluğu pazarındaki payını stratejik olarak küçültme kararı almıştır. 2025 yılında sözleşmeli üreticiler yoluyla toplam 15.215 dekar alanda 9.408 ton tohumluk hububat üretilmiş olup, Türkiye tohumluk hububat pazarından %1,64 pay alınmıştır. Ayrıca 2025/2026 yetiştirme sezonu için sözleşmeli üreticiler yoluyla Adana, Adıyaman, Diyarbakır, Mersin, Osmaniye, Şanlıurfa ve Konya illerinde toplam 15.382 dekar alanda tohum ekimleri gerçekleştirilmiştir.

Sürdürülebilir Tarım İçin Ar-Ge ve İnovasyon

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

Tekfen Tarım, iklim değişikliği ile mücadeleye de Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri yoluyla katkı sağlamaktadır. Farklı iklim koşullarına ve kuraklığa dayanıklı, hastalık ve virüslere dirençli ürün çeşitleri geliştirmeye öncelik veren Agripark Ar-Ge Merkezi, bu alanda uluslararası kuruluşlar ve üniversitelerle yakın iş birliği içinde çalışmaktadır.

Agripark Ar-Ge Merkezi, yapılan yatırım miktarı, uzman personel sayısı ve sahip olduğu bütçe itibarıyla ülkemizin en önemli tarımsal Ar-Ge merkezlerinden biridir. 2 doktora mezunu, 3 yüksek lisans mezunu, 15 lisans ve 1 ön lisans mezunu olmak üzere farklı disiplinlerden toplam 21 uzmanın görev yaptığı merkezde bugüne kadar 12 proje başarıyla tamamlanmıştır. Bunlardan 2'si uluslararası ve 3'ü ulusal olmak üzere 5'i

teşvikli ve 7'si öz kaynaklı projelerdir. Yeni başlamış ya da halen devam etmekte olan 12 projenin ise 1'i uluslararası ve 5'i ulusal olmak üzere toplam 6'sı teşvikli projelerdir.

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

TÜBİTAK 2244 - Sanayi Doktora Programı kapsamında Çukurova Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) ile yürütülen projelerde sona gelinmiştir. Toplam 4 doktora öğrencisi 2025 yılında tezlerini bölümlerine sunmuş olup mezun olmaya başlamışlardır. Program kapsamında yaklaşık 4 yıl boyunca TÜBİTAK ve sanayi kuruluşu olarak Adana Ar-Ge Merkezi burs desteği sunmuştur.

Önceki yıl kabul alan Uluslararası TÜBİTAK COST (European Cooperation in Science and Technology) projesi kapsamında "Patateste Bulunan Yararlı Bakterinin Karakterizasyonu ve Azot Kullanım Verimliliğini Artırma ile Yararlı Nanoveziküllerin Üretimi için Potansiyelinin Tanımlanması" başlıklı projeye ait çalışmaların bir kısmı Ar-Ge Merkezi seralarında yürütülmüştür.

Agripark Ar-Ge Merkezi, Türkiye'nin en prestijli ve en yüksek bütçeli destek programlarından biri olan TÜBİTAK 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek

12 proje

Farklı uzmanlıklara sahip 21 araştırmacının görev yaptığı Agripark Ar-Ge Merkezi'nde bugüne kadar 12 proje başarıyla tamamlanmıştır.

Programı kapsamında, Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi'ndeki (SUNUM) LignoNANO Platformu'nda araştırmacı olarak görev almaktadır. Erciyes Üniversitesi yürütücülüğündeki "Türkiye Tarımsal Üretiminde Küresel İklim Değişikliğine Uyumlu Sürdürülebilir Tarım Teknolojileri Platformu (S-ATP)" altında yürütücü olarak Topraksız Tarım Teknolojileri alanında bir projede ve Makarnalık Buğday Islahı kapsamında araştırmacı olarak farklı bir projede çalışmalarına devam etmektedir. Ar-Ge Merkezi, 2025 yılında S-ATP Platformu kapsamında TÜBİTAK KAMAG uzmanları, proje izleyicileri, APYK liderleri ve proje yürütücülerinin bir araya geldiği 4. Gelişme Dönemi İzleme ve Değerlendirme Toplantısı'na katılım sağlayarak projede elde ettiği bulguları sunmuştur.

Ar-Ge Merkezi, akademik makale çalışmalarına hız kesmeden devam etmektedir. Son zamanlarda büyük ilerleme kaydeden yapay zekâ, artık tarımsal çalışmalarda da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu kapsamda, verilere göre öğrenen ya da performansı iyileştirebilen Makine Öğrenimi kullanılarak hazırlanan "Machine Learning Analysis of Fatty Acid Composition in Washingtonia Filifera and Sabal Palmetto Palm Kernels for Potential Industrial Applications" adlı makale, uluslararası Grasas y Aceites dergisinden kabul almıştır. Çalışmada kullanılan bitkisel materyal örnekleri Çukurova Üniversitesi Ali Nihat Gökyiğit Botanik Bahçesi'nden temin edilmiştir.

Tarımsal araştırma ve inovasyon alanında ülkemizin en önemli girişimleri arasında yer alan Agripark Ar-Ge Merkezi'nde farklı iklim koşullarına, kuraklığa ve hastalıklara dirençli tohum çeşitlerinin geliştirilmesine öncelik verilmektedir.





Limancılık Faaliyetleri

Tarımsal Sanayi Grubu'nun gübre ve tarım dışı faaliyet alanları arasında yer alan limancılık faaliyetleri, Toros Tarım bünyesinde faaliyet gösteren Torosport Ceyhan ve Torosport Samsun Terminalleri aracılığıyla yürütülmektedir. Bu limanlar; dökme katı yükler, genel kargo ve proje yükleri, tahıl ve yem hammaddeleri ile çeşitli endüstriyel cevher, mineral ve madencilik ürünlerinin yanı sıra, dökme sıvı yüklerde petrol ve akaryakıt ürünleri, sıvı kimyasallar ve bitkisel yağlar gibi geniş bir ürün yelpazesinde elleçleme ve depolama hizmetleri sunmaktadır.

2025 yılında dünya genelinde limancılık ve deniz ulaşımı sektörü, küresel ticaret hacmindeki ılımlı toparlanmaya rağmen jeopolitik riskler ve ticaret politikalarındaki belirsizlikler nedeniyle kırılğan bir görünüm sergilemiştir. Deniz taşımacılığı küresel ticaretin ana arteri olmayı sürdürürken; iklimsel, ekonomik, jeopolitik ve operasyonel faktörler yapısal risk alanlarını derinleştirmiştir.

Orta Doğu'daki çatışmaların devam etmesi, Kızıldeniz hattındaki güvenlik riskleri, ABD'nin daha korumacı ticaret politikalarına yönelmesi, tarife uygulamaları ve ticaret kısıtlamaları küresel deniz ticaretinde belirsizliği artırmış; buna paralel olarak navlun piyasalarında dalgalı bir seyir ortaya çıkmıştır. Jeopolitik risklerin etkisiyle sigorta maliyetlerinde %20-40 bandında artışlar yaşanırken, bazı rotalarda navlun maliyetleri %10-15 oranında yükselmiş; transit sürelerinin uzaması ve güzergâh planlamalarındaki değişimler operasyonel verimlilik üzerinde baskı oluşturmuştur.

Türkiye limancılık sektörü bu küresel gelişmelerden doğrudan etkilenmiştir. 2025 yılı, Türkiye denizcilik ve limancılık sektörü açısından niceliksel büyümenin sürdüğü, ancak yapısal kırılğanlıkların daha belirgin hale geldiği bir dönem olmuştur. Türkiye limanlarında elleçlenen toplam yük hacmi bir önceki yıla göre artış göstermiş olmakla birlikte, yıl geneline yayılan büyüme ivmesi sınırlı kalmıştır. Küresel ticarettaki yavaşlama,

Avrupa pazarındaki talep daralması ve navlun piyasalarındaki dalgalı seyir, sektörel büyüme dinamiklerini baskılayan temel faktörler arasında yer almıştır.

Denizyolu, hem ihracatta hem de ithalatta ana taşıma modu olma konumunu korumuştur. 2024-2025 döneminde dış ticarete denizyolunun tonaj payı %87'nin üzerinde seyretmiştir. 2025 yılı boyunca konteyner elleçleme hacminde genel bir artış gözlenmiş; bu artış ağırlıklı olarak ithalat ve ihracat kaynaklı yük hareketlerinden oluşmuştur. Buna karşılık transit konteyner taşımacılığı yıl boyunca dalgalı bir seyir izlemiş ve bazı dönemlerde çift haneli oranlarda gerilemeler kaydedilmiştir. Doğu Akdeniz'de artan liman rekabeti, Yunanistan ve Mısır limanlarının agresif teşvik politikaları, küresel denizcilik şirketlerinin rota ve maliyet optimizasyonu stratejileri ile Kızıldeniz ve Karadeniz kaynaklı güvenlik riskleri, Türkiye limanlarının aktarma merkezi fonksiyonu üzerinde belirgin bir baskı yaratmıştır. Diğer yandan bu dönemde Türkiye'nin ticaret gemisi filosu yaklaşık 53 milyon DWT seviyesine ulaşarak, ülkemizi dünyanın en büyük 10 denizcilik ülkesi arasına taşımıştır.

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Denizcilik Genel Müdürlüğü tarafından açıklanan liman istatistiklerine göre 2025 yılında Türkiye limanlarında gerçekleşen yük miktarı 553,3 milyon ton düzeyinde gerçekleşmiş olup bir önceki yıla göre %4,0 oranında artış göstermiştir (2024: 531,7

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



milyon ton). Bu miktar içinde en büyük payı %30,7 ile sıvı dökme yük alırken, onu katı dökme yük (%29,1), konteyner (%26,1) ve genel kargo yükleri (%11,9) izlemiştir.

2025 yılında limancılık sektörünün ağırlıklı olarak konteyner segmentinde büyümesi nedeniyle, ağırlıklı dökme kuru ve dökme sıvı yük elleçleyen Torosport Ceyhan ve Torosport Samsun limanları kendi kargo segmentinde yaşanan daralmadan etkilenmiştir. Bu gelişmeler çerçevesinde 2025 yılında terminal faaliyetlerinde ticari tonaj ve ciro bazında bütçenin altında bir gerçekleşme meydana gelmiştir. 2025 yılında Torosport Ceyhan'da toplam 6,03 milyon ton (2024: 4,17 milyon ton) ve Torosport Samsun'da toplam 1,40 milyon ton (2024: 1,66 milyon ton) yük elleçlenmiştir.

Torosport Ceyhan Terminali

Torosport Ceyhan, bağımsız 2 iskele platformu üzerinde yer alan toplam 10 ayrı gemi yanaşma iskelesinden oluşmakta ve aynı anda 8 gemiye hizmet verebilmektedir. Terminalden, 110k DWT'a kadar sıvı yük taşıyan tankerler ile dökme katı ve genel kargo yükleri taşıyan gemiler yararlanabilmektedir. Pek çok farklı ürün grubunda tahliye, yükleme ve depolama hizmetlerinin sunulduğu limanda, Toros Gemi Acenteliği şirketi aracılığıyla acentelik hizmetleri de verilmektedir.

İskenderun Körfezi'ndeki stratejik konumu sayesinde önemli lojistik avantajlara sahip olan Torosport Ceyhan, Toros Tarım'ın iştiraklerinden TAYSEB tarafından işletilen

Torosport Ceyhan Terminali, küresel ticaretteki dalgalı seyir, finansman maliyetlerindeki artış ve bölgesel rekabet baskılarına rağmen 2025 yılında operasyonel sürekliliğini korumuş ve stratejik konumunu güçlendiren bir faaliyet yılı geçirmiştir.

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'ne de limancılık hizmeti sunmaktadır. Bölgenin kimya ve bitkisel yağ sektöründe bir üretim ve depolama yatırım alanı haline gelmesi nedeniyle Torosport Ceyhan halihazırda Türkiye'nin en önemli kimyasal ve bitkisel yağ terminallerinden biri konumundadır. Terminale yanaşan tankerlerden tahliye edilen sıvı yükler, boru hatları ile doğrudan serbest bölgedeki firmaların depolama tesislerine aktarılmaktadır.

Buna ek olarak, İskenderun Körfezi'nin batısındaki Yumurtalık-Ceyhan-Erzin-Dört Yol aksında gelişmekte olan büyük ölçekli organize sanayi bölgeleri ile enerji, kimya, petrokimya, demir-çelik, yapı malzemeleri, inşaat, gıda ve gübre gibi sektörlerle yönelik yatırımların, gelecekte

Torosport Ceyhan'ın bölgesel rolünü güçlendirmesine ve pazar payını artırmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

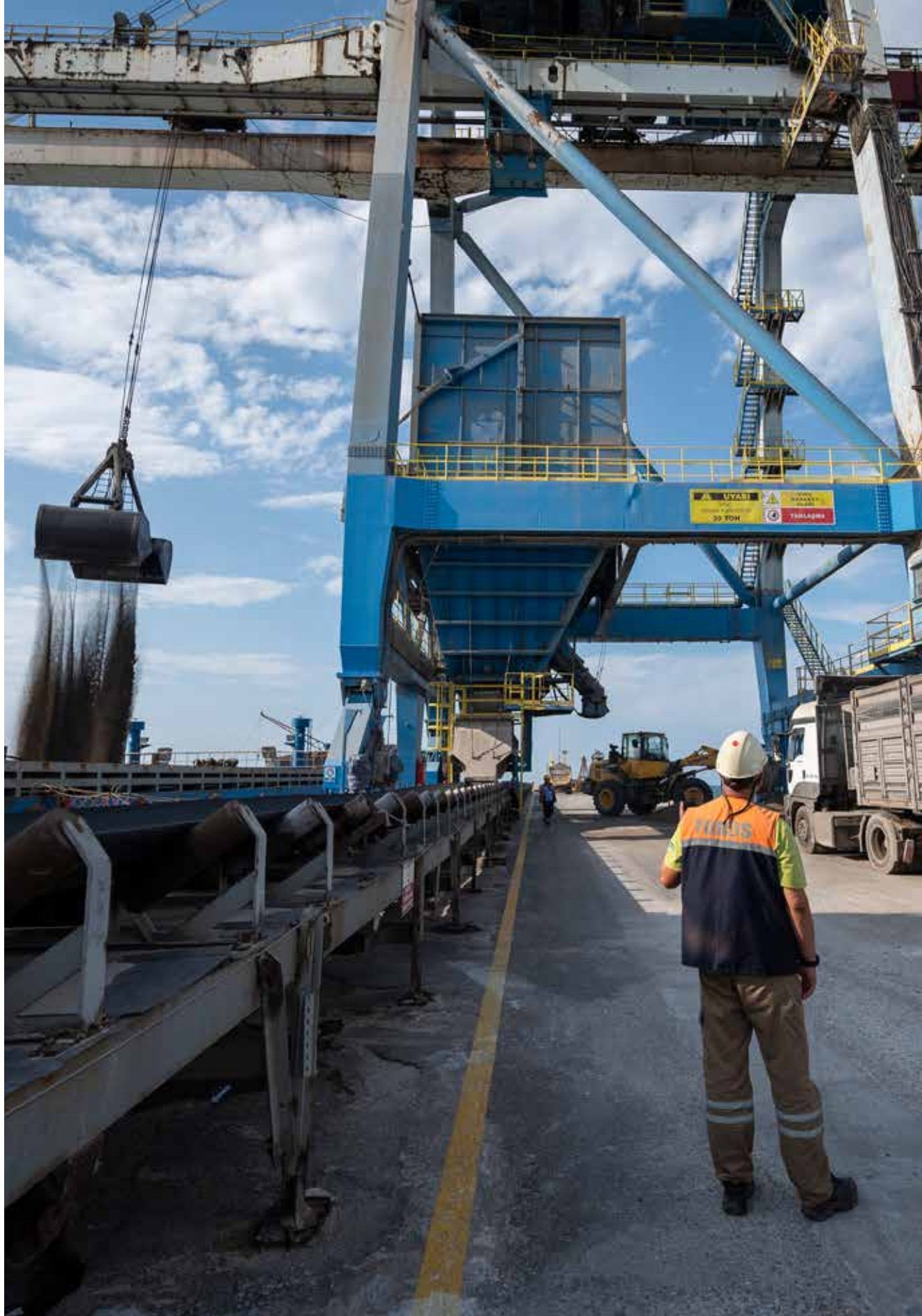
Torosport Ceyhan Terminali, küresel ticaretteki dalgalı seyir, finansman maliyetlerindeki artış ve bölgesel rekabet baskılarına rağmen 2025 yılında operasyonel sürekliliğini korumuş ve stratejik konumunu güçlendiren bir faaliyet yılı geçirmiştir. Rekabetçi fiyat baskıları ve maliyet artışlarına rağmen terminal, özellikle kömür ve sıvı kimyasal segmentlerinde güçlü bir performans ortaya koymuştur.

Tahıl ve yem hammaddeleri segmentinde, yılın ilk yarısında güçlü bir işlem hacmi gerçekleşirken, ikinci yarıda talep daralması ve stok eritme eğilimleri nedeniyle piyasa

6,03
milyon ton

2025 yılında Torosport Ceyhan'da toplam 6,03 milyon ton ürün elleçlenmiştir.





ivmesi zayıflamıştır. Yılın son çeyreğinde ise özellikle buğday, mısır ve arpa operasyonlarında sınırlı bir toparlanma başlamış ve bölgesel ithalat programları yeniden şekillenmiştir. Yoğun fiyat rekabeti, yeni antrepo yatırımları ve agresif fiyatlama politikaları, kârlılık üzerinde baskı yaratan temel faktörler olmuştur. Bununla beraber Torosport Ceyhan Terminali'nde yılın ikinci çeyreğinde yatırımı tamamlanan 60 bin ton nominal kapasiteli tahıl deposunun faaliyete geçmesi ile toplam tahıl depolama kapasitesi 120 bin tona ulaşmıştır.

Kömür segmenti, 2025 yılında Torosport Ceyhan açısından en güçlü performans alanlarından biri olarak öne çıkmıştır. Terminalde 2025 yılında elleçlenen kömür hacmi yaklaşık %111 bütçe gerçekleşmesi ile 1,66 milyon tona ulaşmış, ayrıca oluşturulan yeni operasyonel yapı ve 2026 yılına yönelik garanti yük anlaşmalarıyla hacim artışı elde edilmiştir.

2025 yılında tank terminal faaliyetleri, Torosport Ceyhan'ın uzun vadeli stratejik dönüşümünü destekleyen en kritik gelişme alanı olmuştur. SASA ile yürütülen uzun dönemli paraksilen depolama anlaşması, terminalin Doğu Akdeniz'in önde gelen sıvı kimyasal merkezlerinden biri haline gelmesinde belirleyici rol oynamıştır. Ayrıca limandaki fuel oil tankları Nisan 2025 tarihinde antrepo statüsüne geçirilmiş; toplamda 23.483 m³ nominal kapasiteye sahip tankların da bitkisel yağ dönüşümü tamamlanarak Ekim ayında hizmete hazır hale gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte sıvı yük operasyonları çeşitlenmiş ve terminalin kimyasal lojistik merkezi rolü güçlenmiştir. Halihazırda serbest bölgede faaliyet gösteren firmalar ve Toros'un kendi sıvı yükleri nedeniyle Torosport Ceyhan, Türkiye'nin en

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

büyük sıvı kimyasal elleçleyen terminali konumundadır. Tank terminalinde 2025 yılı doluluk oranı %87 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Torosport Samsun Terminali

Torosport Samsun Terminali, Torosport Ceyhan ile benzer şekilde hem dökme katı yüklerin hem de sıvı kimyasal ürünlerin elleçlenmesine uygun bir altyapıya sahiptir. Maksimum 55.000 DWT kapasiteli gemilerin yanaşabildiği iki ayrı yanaşma iskelesi bulunan terminalde, sıvı kimyasal ürünlerin yükleme ve boşaltma operasyonlarına uygun boru hattı sistemleri bulunmaktadır. Terminal faaliyetlerinin yaklaşık %90'ı Toros Tarım'ın gübre hammaddeleri kapsamındaki lojistik ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırken, bunun yanı sıra üçüncü taraf müşterilere yönelik olarak, tahıl ve kömür başta olmak üzere farklı ürün gruplarında da elleçleme hizmetleri de sunulmaktadır.

Terminalde 2025 yılında kömür segmentinde tonaj bazında %118 gerçekleşme sağlanmış; yıl içinde kırpık lastik elleçleme faaliyetlerinin başlatılmasıyla terminalin hizmet portföyü çeşitlendirilmiştir. Tahıl ve yem hammaddeleri segmentinde ise terminal yıl genelinde diğer yük gruplarına kıyasla daha sınırlı bir performans sergilemiştir.

1,4

milyon ton

2025 yılında Torosport Samsun Terminali'nde toplam 1,4 milyon ton ürün elleçlenmiştir.



Serbest Bölge Faaliyetleri

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi, stratejik coğrafi konumu, güçlü altyapısı ve ölçeğiyle Türkiye’deki serbest bölgeler arasında önemli bir yere sahiptir. Orta Doğu, Avrupa ve Kuzey Afrika pazarlarına yakınlığıyla küresel ticaret ağlarına doğrudan erişim sağlayan bölgede, kimya ve petrokimya başta olmak üzere tersane, çimento, demir-çelik, gıda ve yem gibi sektörlerde ağırlıklı olarak üretime dayalı sanayi tesisleri faaliyet göstermektedir.

Toplam 3,6 milyon metrekaarelik alana ve 3,5 km’lik sahil şeridinde sahip olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi’nin kuruluş ve işletmeciliğini üstlenen Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş. (TAYSEB), aynı zamanda Mersin Serbest Bölgesi’nin (MESBAŞ) %9,6 ve Antalya Serbest Bölgesi’nin (ASBAŞ) %10 hissedarındır.

Kimya, petrokimya, bitkisel yağ ve inşaat malzemeleri alanlarında güçlü bir üretim ve ticaret merkezi konumundaki TAYSEB, bitişğinde yer alan Torosport Ceyhan limanı ile kurduğu entegre yapı sayesinde serbest bölge firmalarına özellikle dökme kuru ve likit ürünlerde önemli lojistik avantajlar sunmaktadır. Limandan tank sahalarına uzanan boru hatları, sevkiyat süreçlerini kolaylaştırırken nakliye maliyetlerini de düşürmektedir. TAYSEB, bölge içerisinde faaliyet gösteren Sönmez Çimento’ya ait kuru yük limanının diğer kiracılar tarafından kullanılmasını da koordine etmektedir.

Ticaret Bakanlığı verilerine göre 2025 yılında Türkiye’deki 19 serbest bölgenin toplam ticaret hacmi, yurt dışı ve Türkiye içi ticaretteki daralmaya rağmen %3,1 artışla 28,6 milyar ABD dolarına ulaşmıştır (2024: 27,7 milyar ABD doları). Aynı dönemde serbest bölgelerden ihracat %4 artışla 12,5 milyar ABD dolarına yükselerek rekor seviyeye ulaşmıştır. Toplam satışlar içinde ihracatın payı %75,5; ihracatın ithalatı

karşılama oranı ise %142 olarak gerçekleşmiştir. Bu performans, serbest bölgelerin ekonomiye sağladığı net döviz katkısının sürdüğünü göstermektedir. Bu paralelde Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi de ihracatını %33,3 artırarak 479 milyon ABD dolarına taşımıştır.

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi’nin toplam ticaret hacmi de bir önceki yıla göre %25,5 artışla 2,4 milyar ABD dolarına ulaşmıştır (2024: 1,9 milyar ABD doları). Bu büyüklük, Türkiye’deki serbest bölgelerin toplam ticaret hacminin %8,4’ünü oluşturmaktadır. Büyüme ivmesini istikrarlı şekilde sürdüren bölge, 2025 yılı itibarıyla 31 kullanıcı firma ve 2,286 çalışana ulaşmıştır.

2,4
milyar USD

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi’nin toplam ticaret hacmi 2025 yılında 2,4 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

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





Yatırım Grubu Profil

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

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

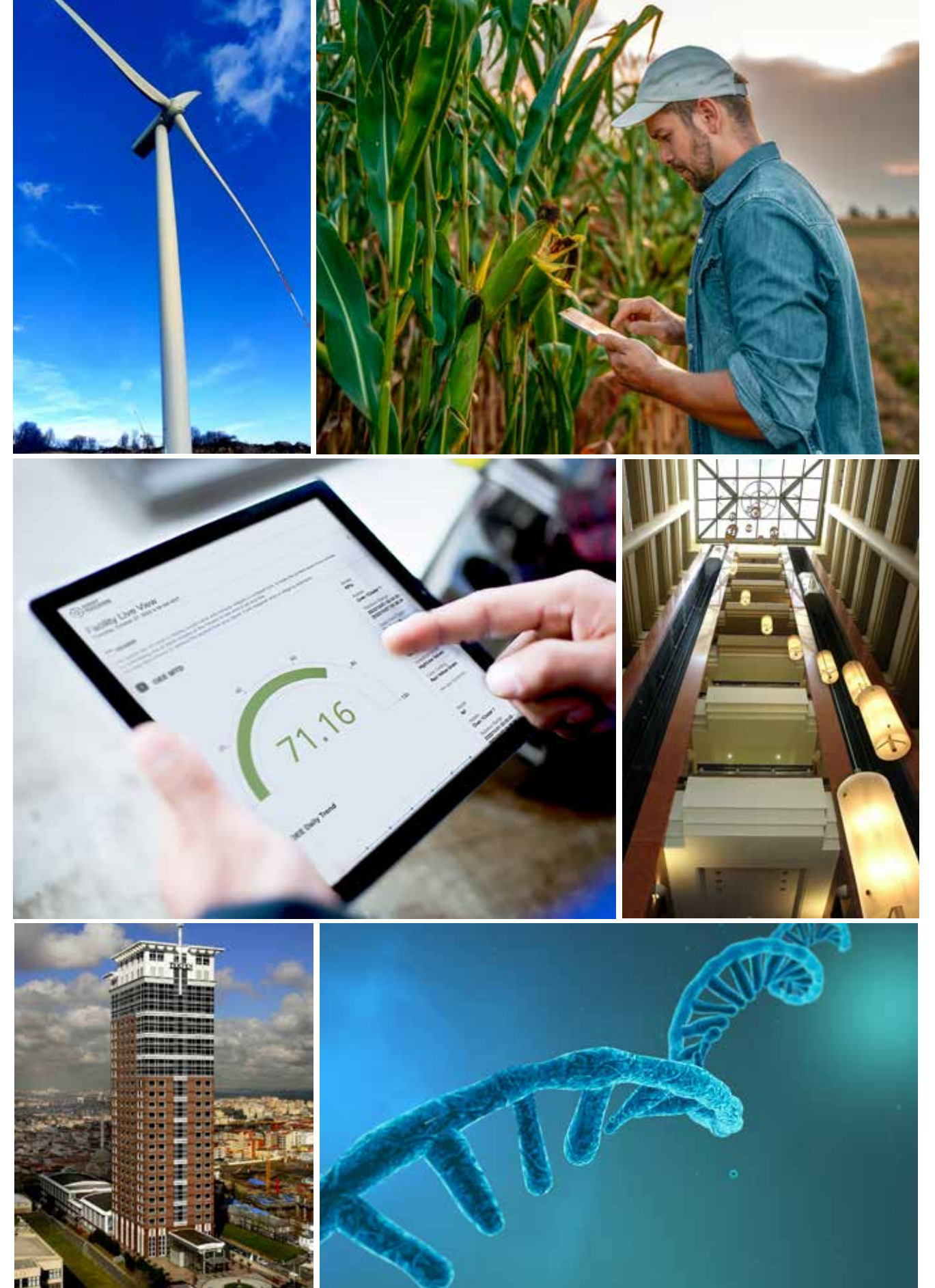
Tekfen Yenilenebilir Enerji Çözümleri, Tekfen Grubu'nun yeni büyüme aksı olarak, sürdürülebilir bir gelecek için yenilenebilir enerji yatırımları yapma hedefiyle 2023 yılında kurulmuştur.

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

Faaliyetlerini Tekfen Services markası ile sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş., varlık ve gayrimenkul yönetimi hizmetleri alanında uzmanlaşmış bir şirket olup, işletimini üstlendiği projelerin varlık yönetimi, kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmekte, ayrıca gayrimenkullerin bakım, onarım, temizlik ve güvenliğini sağlamaktadır. Tekfen Services, aynı zamanda otopark, konferans salonu, kafeterya ve kafe işletmeciliği, yiyecek içecek ve spor salonu işletmeciliği gibi alanlarda da hizmet sunmaktadır.

Tekfen çatısı altında 43 yıldan bu yana faaliyet gösteren Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. ise farklı iş kollarında ve coğrafyalarda çalışan Tekfen Grup Şirketlerinin sigorta ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca Grup haricinde farklı sektörlerdeki çok sayıda müşteriye hizmet vermektedir.

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



Girişim Sermayesi

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

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

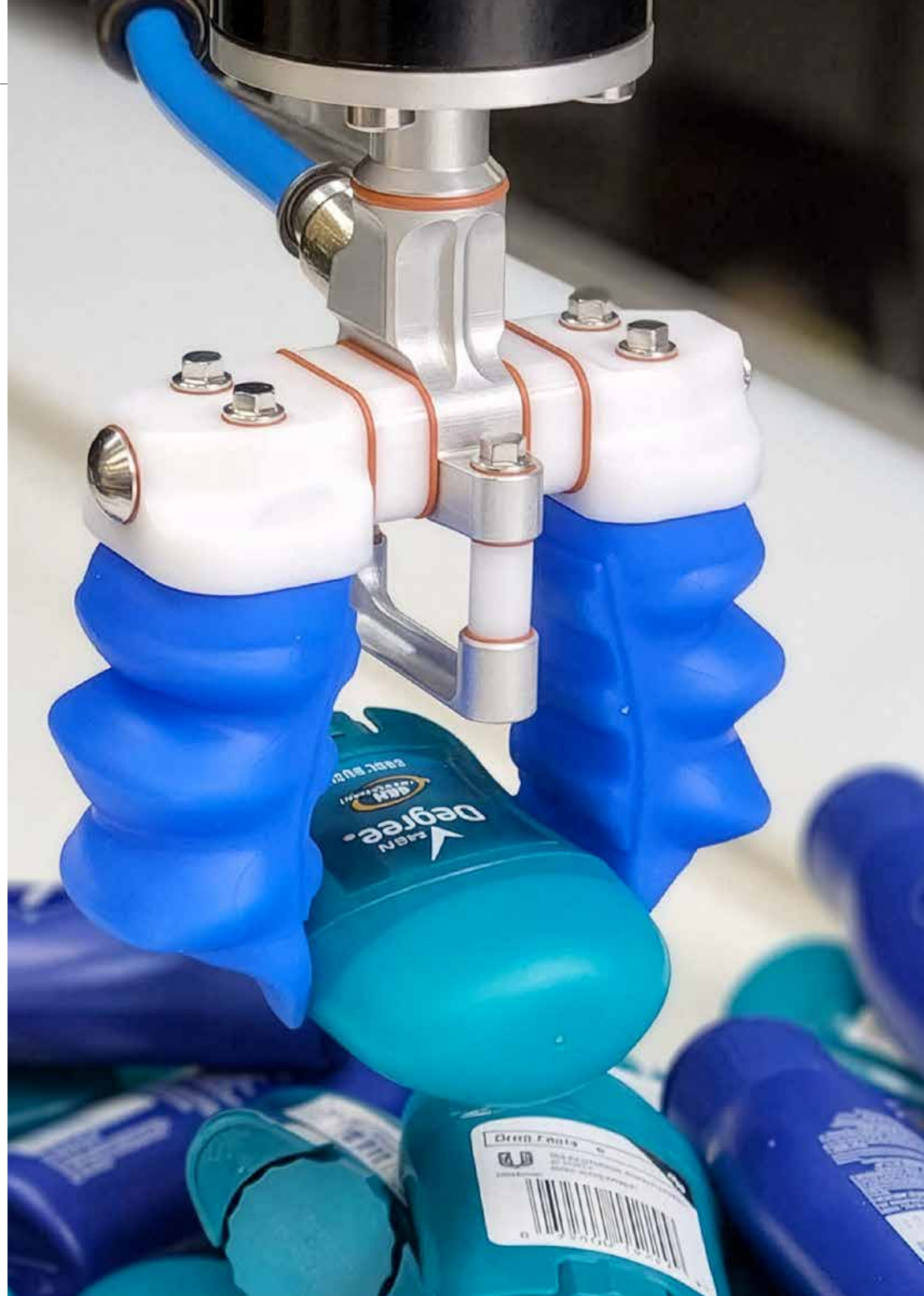
Söz konusu sektörler, dünya genelinde toplumların yaşamsal ihtiyaçlarına cevap veren ve toplumların kalkınmasında önemli rol oynayan temel faaliyetleri kapsamaktadır. Günümüzde iklim krizi, değişen pazar ve tedarik koşulları, uluslararası regülasyonlar ve artan toplumsal baskılar, tüm sektörleri köklü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

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

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

Tekfen Ventures, yatırımlarını sadece Tekfen Grup Şirketlerinin faaliyet alanlarıyla sınırlı tutmamakta, gelecek vadeden diğer girişimleri de yakından izlemektedir. Şirket, kuluçka devresini tamamlamış, erken aşama olarak tanımlanan Seri A ve Seri B turundaki girişimlere odaklanmakta, kendi alanlarında öne çıkan, vizyon sahibi kurucu ekipler tarafından yönetilen, güçlü insan kaynağına sahip ve yüksek teknoloji kullanan şirketlere yatırım yapmaktadır. Şirket'in 2025 sonu itibarıyla portföyünde 9 girişim bulunmaktadır. Bu girişimlerden Pivot Bio ve Phospholutions bitki besleme; Tropic Biosciences tarımsal biyoteknoloji; Laverock Therapeutics biyoteknoloji; Oxipital AI robot teknolojisi; Mosaic inşaat teknolojisi; Latch binalar için akıllı erişim teknolojisi; Sight Machine imalat sektörü için veri analizi; Claroty ise siber güvenlik konularında çalışmaktadır.

Tekfen Ventures yatırımları arasında yer alan Oxipital AI, düzensiz ve hassas ürünler için geliştirdiği kavrama çözümleri sayesinde, farklı nesnelerin tek tek veya grup olarak yüksek hızda bir ortamdan başka bir ortama aktarılmasını mümkün kılmaktadır.



2025 yılında girişim sermayesi ekosistemi, küresel ölçekte yüksek hacimli fakat seçici bir toparlanma dönemine girmiştir. Yıl boyunca toplam yatırım hacmi 500 milyar ABD dolarının üzerine çıkarak 2024'e göre belirgin bir artış göstermiş, ancak işlem sayısında düşüş yaşanmıştır. Bu durum, sermayenin giderek daha az sayıda ve daha büyük ölçekli işlemde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu eğilimin temel belirleyicisi, yapay zekâ alanındaki güçlü talep olmuştur. (Kaynak: KPMG, Bain)

Küresel tarım teknolojisi yatırımlarının önümüzdeki dönemde artacağına yönelik projeksiyonlar, sektörün orta vadede yeniden büyüme patikasına gireceğine işaret etmektedir. İklim değişikliği, gıda güvenliği, işgücü darboğazı ve sürdürülebilirlik baskıları, yatırımcı ilgisini özellikle hassas tarım, gen düzenleme teknolojileri, dikey tarım ve toprak sağlığı çözümleri gibi alanlara yönlendirmektedir. Kurumsal yatırımcılar ve aile ofisleri, stratejik uyum ve uzun vadeli değer yaratma potansiyeli nedeniyle sektörde daha görünür hale gelmektedir.

Tekfen Ventures'in yatırım yaptığı girişimler arasında yer alan Phospholutions'un patentli ürünü RhizoSorb, fosforlu gübrelerin verimliliğini artırmakta ve çevresel etkilerini azaltmaktadır.



Yenilenebilir Enerji

Tekfen Holding'in ana iş kollarına yenilenebilir enerjiyi de eklemek amacıyla kurulan Tekfen Yenilenebilir Enerji Çözümleri A.Ş., Tekfen Grup Şirketlerinin geniş deneyiminden ve grup sinerjisinden güç alarak sürdürülebilir bir gelecek hedefiyle kurulmuştur.

2024 yılında devralınan Marmara Rüzgâr Enerji Santrali, Tekfen Yenilenebilir Enerji tarafından işletilmektedir. Balıkesir'de bulunan 14,4 MW lisanslı ve 9,6 MW kurulu gücündeki Marmara Rüzgâr Enerji Santrali operasyonel durumda olup enerji satışı devam etmektedir.

Toros Tarım bünyesinde faaliyet gösteren Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş. ile Meram Yenilenebilir Enerji A.Ş., organik atıklardan biyogaz ve biyogazdan enerji üretimi yapmakta ve şebekeye yenilenebilir enerji sağlamaktadır. Toplam kurulu güç 9,6 MW olan bu tesislere ek olarak Toros Tarım'ın Samsun İşletmesi ile Mersin İşletmesi'nde atık ısıdan üretilen enerji, tesislerin kendi ihtiyaçları için kullanılmaktadır.

Tekfen Grubu, çeşitli kuruluş ve işletmeleri bünyesinde yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirerek ülke ekonomisine katma değer sağlamakta, enerji arz güvenliğine katkıda bulunmakta ve çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir.

Tekfen İnşaat'ın Adana, Ceyhan'da bulunan FNN Sürdürülebilirlik Merkezi, elektrik ihtiyacının bir bölümünü çatısındaki güneş panellerinden karşılamaktadır. Benzer şekilde Tekfen İmalat'ın Ceyhan'daki çelik imalat tesisi de, çatısına kurulan güneş enerji santrali sayesinde elektrik ihtiyacının bir bölümünü kendisi üretmektedir.



Gayrimenkul Yatırımları ve Varlık Yönetimi

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

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

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

Grup, ayrıca varlık yönetimi kapsamında, 2023 yılında bünyesinde yer alan çeşitli gayrimenkulleri tek bir çatı altında toplamak amacıyla Tekfen Taşınmaz Yatırım ve Yönetim A.Ş.'yi kurmuştur. Şirket, Tekfen Holding ve iştirakleri bünyesinde düzenli gelir yaratan taşınmazların tek portföyde birleştirilmesiyle uzun vadede dengeli ve düzenli bir getiri yaratmayı hedeflemektedir. 2025 yılında Şirket'in aktifinde kayıtlı gayrimenkullerin işletilmesi, yönetilmesi, kiralanması, portföy değerinin korunması ve yükseltilmesine yönelik çalışmalar devam etmiştir.

Denkmal in Dahlem

Berlin'in yüksek gelir seviyesine sahip batı kısmındaki Dahlem bölgesinde yer alan proje, 1900'lü yılların başında inşa edilen iki tarihi binanın, anıt koruma kuralları çerçevesinde yenilenmesini içermektedir. Proje, tarihi mirası modern yaşam standartlarıyla

harmanlayarak, Berlin'in en özel ve prestijli yaşam alanlarından birini sunmaktadır. Binalardan birinin renovasyonu 2024 yılında tamamlanmış ve 15 özel daireye dönüştürülen binada yaşam başlamıştır. Dairelerin satış süreci devam etmektedir. Projede yer alan diğer binanın da mevcut haliyle yatırımcılara satışına karar verilmiştir. Bu kapsamda yatırımcılarla görüşmeler devam etmektedir.

Berlin (Berlin Light) Ofis Yatırımı

Proje, Berlin'in merkezi Wedding (Mitte) semtinde yer alan tarihi bir ofis binasının karma kullanımlı iş kampüsüne dönüştürülmesini içermektedir. 1900'lü yılların başında Almanya'nın ilk ampul fabrikası olarak kurulan ve beş bloktan meydana gelen gayrimenkul, 65.185 metrekare kiralanabilir alana sahiptir. Bina, Charité'nin ana kampüsü, Robert Koch Enstitüsü, BHT Üniversitesi ve Bayer Pharma gibi prestijli bilimsel kurumlarla çevrilidir. Yaklaşık %70 doluluk oranına sahip olan proje Charité, Alman Kalp Merkezi ve Institut Kirchhoff gibi tanınmış kiracılara ev sahipliği yapmaktadır.

Pazar koşulları doğrultusunda proje mali ve operasyonel olarak yeniden yapılandırılmış ve 2024 yılında yeni bir iş planı hazırlanmıştır. Bu plana göre projenin yaşam bilimleri sektörü için stratejik bir merkez ve Berlin'in önemli iş ve yaşam alanlarından biri haline getirilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda 2025 yılında çalışmalar projenin finansmanına ve fonlama yapısının güçlendirilmesine odaklanmıştır. Bu kapsamda laboratuvar alanları için yetkilendirilen aracı kurum aracılığıyla kiralama çalışmaları başlatılmış ve çeşitli stratejik ortaklıklar için bağlantılar kurulmuştur.

Berlin (Berlin Light) Projesi kapsamında Berlin'deki eski ampul fabrikasının yaşam bilimleri sektörü için stratejik bir merkez ve Berlin'in önemli iş ve yaşam alanlarından birine dönüştürülmesi hedeflenmiştir.



Gayrimenkul Yönetimi

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

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

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

Tekfen Services, işletmeciliğini yaptığı projelerde her zaman olduğu gibi 2025 yılında da teknik, güvenlik ve genel servisler alanlarında altyapı ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik yenileştirme ve iyileştirme faaliyetlerine devam etmiştir.

2025 yılında yüksek enflasyon ve artan finansman maliyetleri nedeniyle ofis yatırımlarındaki yavaşlama devam etmiştir. Yıl içinde, Tekfen Tower’da faaliyet gösteren Grup Şirketleri tarafından toplam 5.700 m² ofis alanı boşaltmış ve söz konusu alanın 4.700 m²’lik bölümü dış firmalara kiralanmıştır. Akmerkez ofis katlarında ise yıl içinde boşalan ofisler yeniden kiraya verilerek doluluk oranı %100 oranında korunmuştur.

Tekfen Tower’ın da bulunduğu İstanbul MİA (Merkezi İş Alanı) bölgesinde A sınıfı ofis binalarındaki doluluk oranı 2025 yılının son çeyreğinde %91 olarak gerçekleşirken, Levent bölgesinde bu oran %89,9’dur. Tekfen Services, 2025 yılında Tekfen Tower’da gerçekleştirdiği 4.700 m²’lik kiralama işlemi ile %94 doluluk oranını korumayı başarmıştır. Tekfen Services’in işletmesini üstlendiği Kâğıthane OfisPark projesinde de 2025 yılında %95 doluluk oranı sağlanmıştır.

Tekfen Tower’da geçmiş yıllarda başlatılan sürdürülebilirlik ve enerji tasarruf faaliyetlerine 2025 yılında da devam edilmiştir.

Gayrimenkul yönetiminde deneyimli bir şirket olan Tekfen Services’in portföyünde Taksim Residences (sağda) gibi elit konut projelerinin yanı sıra Kâğıthane OfisPark (altta) gibi ticari projeler de bulunmaktadır.



Sigorta Acenteliği

Tekfen çatısı altında 43 yıldan bu yana faaliyet gösteren Tekfen Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş., farklı iş kollarında ve coğrafyalarda çalışan Tekfen Grup Şirketlerinin sigorta ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca Grup haricinde farklı sektörlerdeki müşterilerine de sigortacılık alanında fark yaratan, güvenilir hizmetler sunmaktadır.

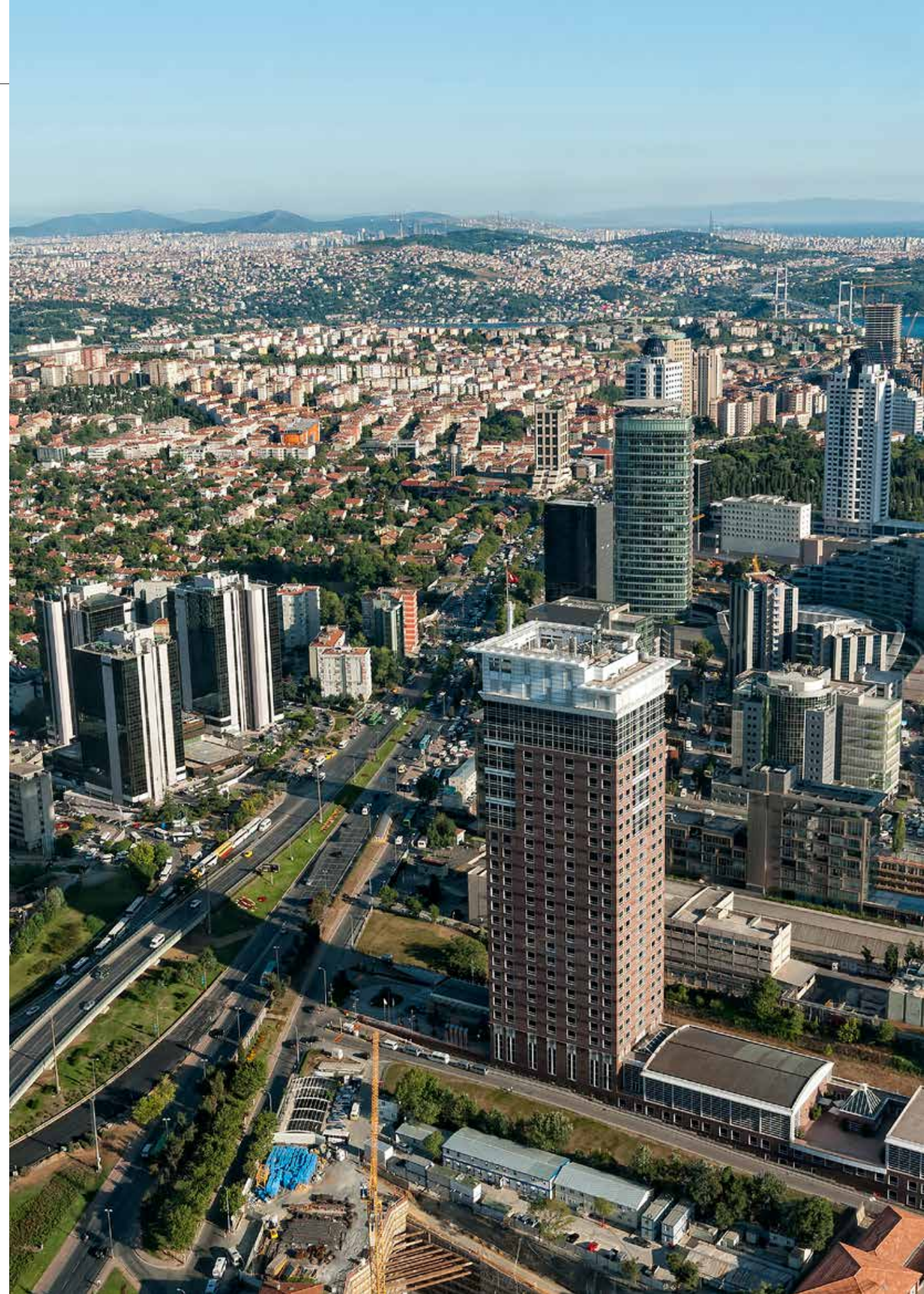
Tekfen Sigorta, acentesi olduğu Türkiye ve dünyanın önde gelen 18 sigorta şirketi kanalıyla, müşterilerinin varlık ve taahhütlerinin operasyonel ve maliyet açısından en uygun şekilde teminat altına alınması amacıyla tüm sigortacılık branşlarında hizmet vermektedir.

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

2025 yılında da, Tekfen Grup Şirketlerinin sigorta işlemleri Tekfen Sigorta tarafından gerçekleştirilmiştir. Böylece, risklerin değerlendirilmesi ve fiyatlandırılmasında önemli teminat ve fiyat avantajı sağlanmıştır.

Günümüzde altyapı, iletişim, iş birliği platformları ve dijital araçlar şirketlerin iş süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş olup, sigorta şirketlerinde de teklif, poliçe, tahsilat ve hasar işlemleri tamamen dijital uygulamalar yoluyla yürütülmektedir. Tekfen Sigorta, uzmanlığıyla, müşterileri için risklere karşı optimum çözümler sunarak Tekfen Grubu'na sürdürülebilir katma değer katmayı hedeflemektedir.

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





Sürdürülebilirlik Uygulamaları Profil

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

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

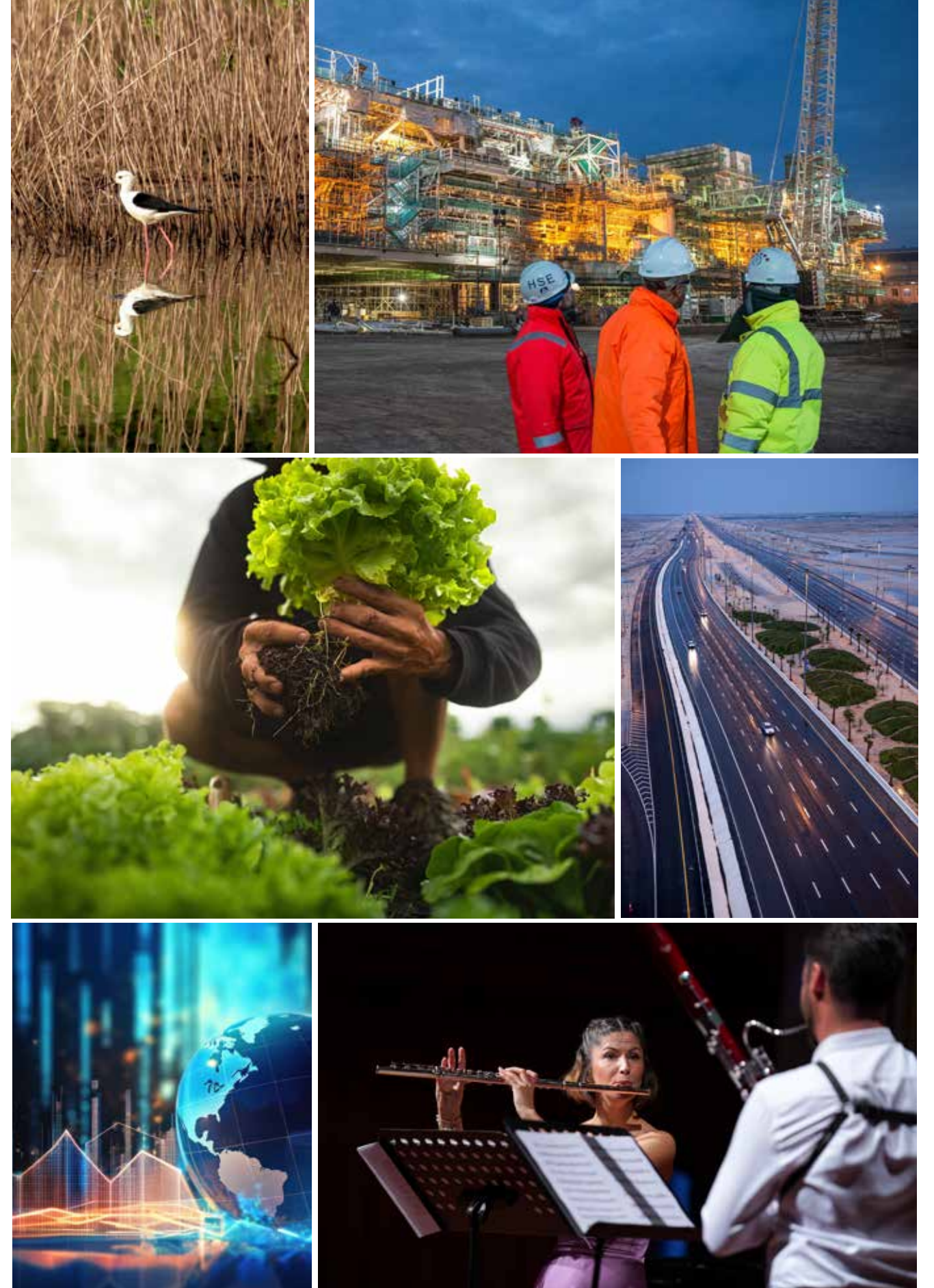
Sahip olduğu uzmanlık ve bilgi birikimini güvenilirlik, dürüstlük ve kalite gibi değerlerle birleştirerek hem ekonomi hem de paydaşları ve toplum için değere dönüştüren Tekfen Holding, sürdürülebilirlik anlayışını da, kendisini bugünlere taşıyan mükemmeliyet, çalışkanlık, sözüne sadakat, insana ve çevreye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

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

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

Tekfen, aynı zamanda iklim değişikliği, hızla artan nüfusun doğal kaynaklar üzerinde yarattığı baskı ve çevre kirliliği gibi pek çok sorunun çözümünde iş dünyasına önemli sorumluluklar düştüğüne inanmakta ve kalkınmanın temel aktörlerinden biri olan özel sektörün Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nın (SKA) hayata geçirilmesindeki rolünü benimsemektedir. Sürdürülebilirlik alanında sorumluluk üstlenerek bunu rekabet avantajına dönüştürmeyi başaran şirketlerin geleceğin liderleri olacağı görüşüyle hareket eden Tekfen, hem kurulduğu günden bu yana sahip olduğu değerler ve sorumluluk bilinciyle hem de değişen müşteri talepleri, yatırımcı beklentileri, sektörel normlar ve hızla gelişen küresel regülasyonların yönlendirmesiyle, bu alanda örnek gösterilecek adımlar atmaktadır. Söz konusu adımlar, 2019 yılından bu yana, entegre bir “Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yol Haritası” rehberliğinde hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporları ile kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

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



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

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

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

“ Tekfen, iklim değişikliği, hızla artan nüfusun doğal kaynaklar üzerinde yarattığı baskı ve çevre kirliliği gibi pek çok sorunun çözümünde iş dünyasına önemli sorumluluklar düştüğüne inanmakta ve kalkınmanın temel aktörlerinden biri olan özel sektörün Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın hayata geçirilmesindeki rolünü benimsemektedir. ”



İnsan

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

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

Ücret ve Performans Yönetimi

Tekfen Grup Şirketlerinde ücret yönetimi; görev büyüklüğü, sorumluluk seviyesi, iç denge ve piyasa koşullarını birlikte ele alan objektif ve sistematik bir yapı üzerine kuruludur. Pozisyonların kişiden bağımsız matematiksel büyüklüğünü ortaya koyan iş değerlendirme çalışmaları ile bu çalışmaların ücret yönetimi matrisi üzerinden yönetilmesi sayesinde ücret bant uyumu artmış, bant dışı sapmalar azalmış ve zam oranı belirleme süreçlerinde tutarlılık güçlenmiştir. Süreçte iş büyüklüğü (kademe), baz ücret seviyeleri, piyasa araştırmaları ve iç denge temel belirleyiciler arasında yer alır. Düzenli iş değerlendirme ve performans ölçümleri sistemi güncel tutarken ücret matrisleri; performans sonuçları, piyasa konumlanması ve pozisyonun ücret bandı içindeki yerini birlikte değerlendirerek yöneticilere sistematik karar alma imkânı sunar. Bu yapı ücretlerin piyasa verileriyle karşılaştırılabilirliğini artırır, minimum–maksimum zam planlamalarının kontrollü yapılmasını sağlar ve organizasyon genelinde adil, dengeli ve sürdürülebilir bir ücret yapısı oluşturur.

Ücret yapısını tamamlayan performans ve ödüllendirme yaklaşımı ise iki temel mekanizma üzerinden ilerlemektedir. Kısa vadede uygulanan performans primi sistemi, şirket kârlılığı doğrultusunda oluşturulan prim havuzunun; şirket performans göstergeleri ile bireysel performans sonuçları birlikte değerlendirilerek dağıtılması esasına dayanır. Bu model, kurumsal başarı ile bireysel katkı arasında doğrudan bir bağ kurarak yüksek performansı görünür ve ölçülebilir kılar. Uzun vadede ise yöneticilere yönelik tasarlanan Uzun Vadeli Teşvik sistemi, Şirket'in sürdürülebilir değer artışına ve stratejik hedeflerine katkı sağlayan liderleri ödüllendirmeyi amaçlayan bir bağlılık ve sahiplenme mekanizması olarak konumlanır. Bu sistem, yöneticilerin yalnızca kısa dönemli finansal sonuçlara değil, Şirket'in uzun vadeli vizyonuna ve paydaş değerine odaklanmalarını teşvik ederken, kritik yeteneklerin kurum bünyesinde tutulmasına da hizmet eder.

Yetenek Yönetimi

Sürdürülebilir başarı hedefiyle yetenek kazanımı, yönetimi ve gelişimi süreçleri; çağdaş yetenek yönetimi stratejileri doğrultusunda, ölçülebilir ve çok yönlü bir yaklaşımla yürütülmektedir. Bu kapsamda tüm süreçlerde objektif ölçüm araçları, yapılandırılmış değerlendirme yöntemleri ve karşılaştırılabilir göstergeler esas alınmaktadır.

Yetenek kazanımı aşamasında; rol bazlı yetkinlik setleri ve beceri ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılmış işe alım envanterleri ve değerlendirme araçları

Tekfen Atölye, tüm şirket çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak ve yetkinliklerini geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda güçlendirmek amacıyla; yenilikçi, esnek ve çalışan ihtiyaçlarına göre farklılaştırılmış öğrenme çözümleri sunmayı 2025 yılında da sürdürmüştür.



kullanılmakta, aday seçimleri çoklu veri noktalarına dayalı objektif ölçümlerle desteklenmektedir. Böylece pozisyon–yetkinlik uyumu ve uzun vadeli potansiyel birlikte değerlendirilmektedir.

Şirket içi yetenek yönetimi uygulamalarında ise kariyer planlama, kritik rol yedekleme ve liderlik hattı oluşturma hedefleri doğrultusunda sistematik değerlendirme süreçleri yürütülmektedir. Çalışanların liderlik potansiyelleri ve yetkinlik düzeyleri ölçümlenmekte; güçlü yönler ve gelişim alanları analiz edilerek gelişim planları oluşturulmakta ve hedefli gelişim programları ile desteklenmektedir.

Grup Şirketleri genelinde yönetim seviyesindeki çalışanlara yönelik olarak, uluslararası danışmanlık firmaları iş birliğiyle yürütülen Liderlik Potansiyeli Envanterleri uygulanmaya devam etmektedir. Bu uygulamalar; gelişim programlarının etkisini izlemek, yetenek havuzlarını güçlendirmek ve yedekleme planlamasına ölçülebilir katkı sağlamak amacıyla yetenek yönetimi sisteminin önemli bir bileşeni olarak konumlandırılmaktadır.

Bu kapsamlı yaklaşım doğrultusunda yetenek kararları; yalnızca mevcut performansa değil, gelecek rol hazırlığı, öğrenme çevikliği ve gelişim potansiyeline dayalı olarak ele alınmaktadır.

Tekfen Atölye

Tekfen Atölye, tüm şirket çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak ve yetkinliklerini geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda güçlendirmek amacıyla; yenilikçi, esnek ve çalışan ihtiyaçlarına göre farklılaştırılmış öğrenme çözümleri sunan bütüncül bir gelişim ekosistemi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Sınıf içi ve sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme içerikleri, uygulamalı atölyeler ve seminerlerle zenginleştirilen program yapısı; güncel trendleri, dijital dönüşümü ve yeni nesil yetkinlik gereksinimlerini odağına almaktadır.

Hem güncel iş dünyası dinamikleri hem de çalışan beklenti ve gelişim ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan eğitim kataloğunda; yetkinlik gelişimi, teknoloji, finans okuryazarlığı ve geleceğin yetenek alanlarına yönelik programların yanı sıra, iç eğitimler tarafından sunulan ve kurum içi bilgi paylaşımını güçlendiren eğitimler de yer almaktadır.

Çalışanların kariyer yolculuklarında yönetsel rollere hazırlıklarını desteklemek amacıyla, seçkin üniversite iş birlikleriyle Liderlik ve Koçluk Becerileri programları tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu programlar; çevik düşünme, karar alma, insan odaklı liderlik, değişim yönetimi ve teknoloji vizyonu gibi yeni nesil liderlik yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmaktadır.

Tüm öğrenme ve gelişim tasarımları yapılırken, Tekfen'in stratejik öncelikleri ve organizasyonel ihtiyaçları doğrultusunda belirli aralıklarla güncellenen yetkinlik seti temel alınmaktadır. Böylece gelişim yatırımlarının kurumsal hedeflerle güçlü bir uyum içinde ilerlemesi sağlanmaktadır.

Ayrıca yöneticiler, seçkin üniversiteler tarafından sunulan yüksek lisans programlarıyla desteklenmektedir. Bu sayede yöneticilerin geniş bir perspektif kazanarak hem bireysel kariyer gelişimlerinde hem de Şirket'in sürdürülebilir büyüme hedeflerinde etkin rol üstlenmeleri teşvik edilmektedir.

Bunlara ek olarak çalışanlar; teknik alanlara yönelik mesleki konferanslar, sertifikasyon programları ve katalog dışı eğitimler (kurum içi ya da genel katılıma açık) aracılığıyla gelişimlerini çok yönlü biçimde sürdürmektedir.

Yedekleme Planlaması

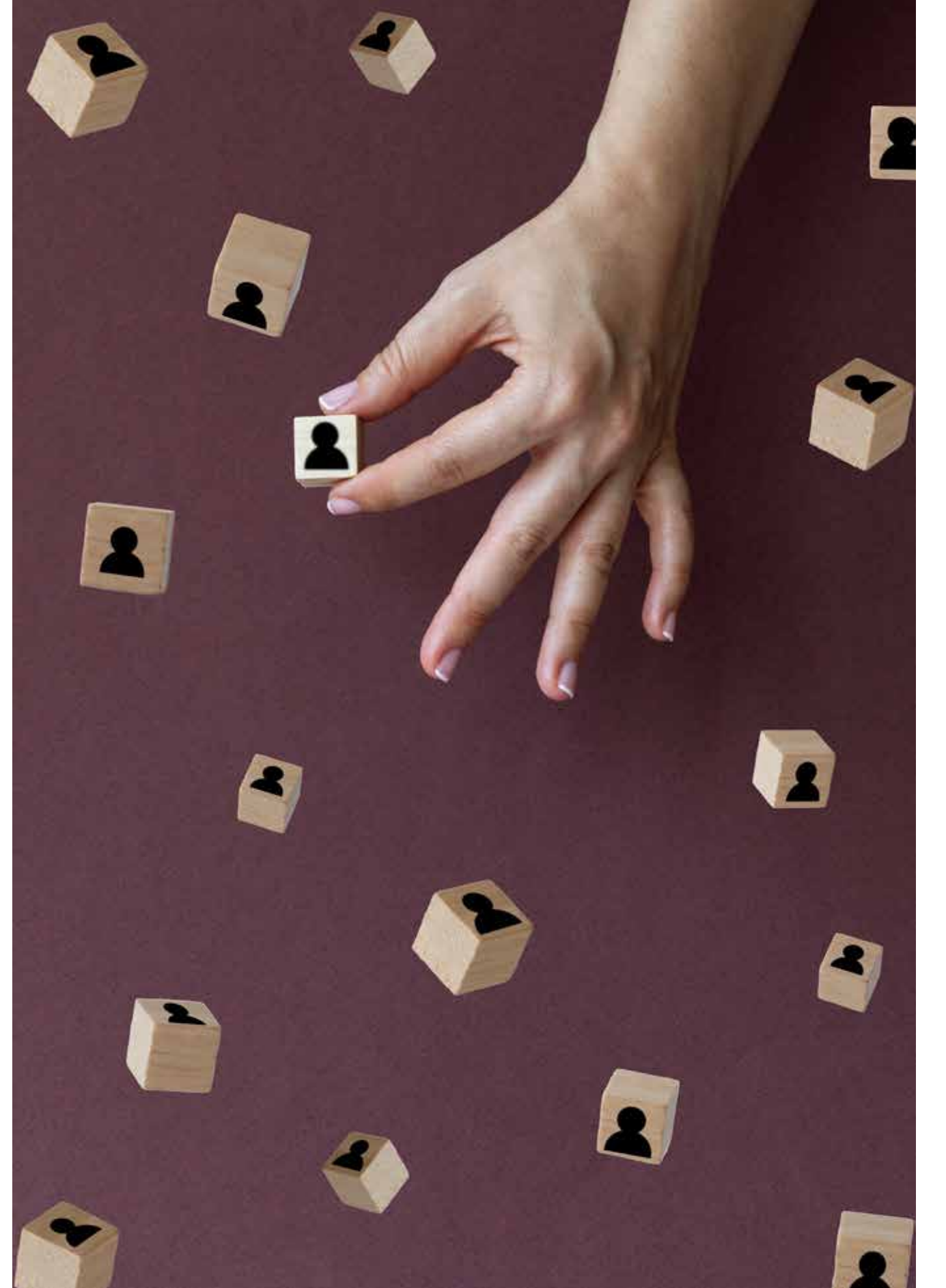
Tekfen Grup Şirketlerinde yedekleme planlaması, kurumsal bilgi birikiminin korunması, iş sürekliliğinin güvence altına alınması ve gelecekte ihtiyaç duyulacak liderlik kapasitesinin zamanında oluşturulması amacıyla yapılandırılmış stratejik bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu kapsamda kilit pozisyonlar düzenli olarak gözden geçirilmekte, potansiyel aday havuzları oluşturulmakta ve çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda gelişim alanları belirlenmektedir.

Süreç yalnızca mevcut roller için hazır aday yetiştirmeyi değil, aynı zamanda yüksek potansiyelli çalışanların ileride üstlenebilecekleri liderlik sorumluluklarına geniş bir perspektifle hazırlanmasını hedefler. Bu yaklaşım sayesinde organizasyon genelinde doğru yeteneklerin erken aşamada tespit edilmesi, planlı gelişim uygulamaları ile desteklenmesi ve ihtiyaç duyulan zamanda kritik görevlere hazır hale getirilmesi sağlanarak hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de uzun vadeli insan kaynağı güçlendirilmektedir.

Stajyer Programı

Tekfen Grup Şirketleri staj programları, genç yeteneklerin iş hayatını yakından tanımalarına, farklı iş alanlarında deneyim kazanmalarına ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlamalarına yönelik yapılandırılmış öğrenme ve deneyim fırsatları sunmaktadır. Program kapsamında öğrenciler, hem Tekfen Vakfı ile yürütülen bursiyer-stajyer iş birlikleri aracılığıyla hem de bireysel başvurular yoluyla Grup Şirketlerinin çeşitli fonksiyonlarında görev alarak teknik bilgi ve kurumsal çalışma kültürü konusunda farkındalık edinme imkânı bulur. Bu yaklaşım, Tekfen'in genç yeteneklerle erken dönemde temas kurarak sürdürülebilir insan kaynağı oluşturma hedefini desteklerken, aynı zamanda gelecekteki pozisyonlar için potansiyel bir yetenek havuzu ve doğal bir yedekleme kaynağı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Tekfen Grup Şirketleri staj programları kapsamında öğrenciler, hem Tekfen Vakfı ile yürütülen bursiyer-stajyer iş birlikleri aracılığıyla hem de bireysel başvurular yoluyla Grup Şirketlerinin çeşitli fonksiyonlarında görev alarak teknik bilgi ve kurumsal çalışma kültürü konusunda farkındalık edinme imkânı bulmaktadır.



Çevre

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2026 Küresel Riskler Raporu'nun ortaya koyduğu sonuca göre uzun vadeli süreçte iklim ve doğa kaynaklı riskler, sistematik bir tehdit haline gelmiştir.

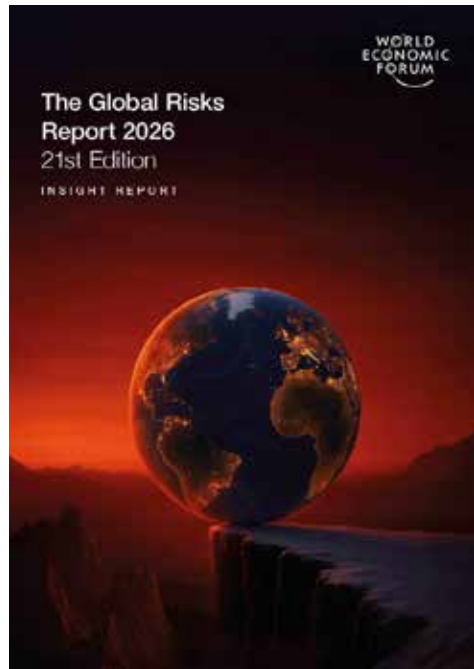
Raporda önümüzdeki 2 ve 10 yıl için belirlenen riskler önceliklendirilerek sıralanmıştır. Kısa vade (2 yıl) riskleri arasında iklimle ilgili riskler görece geri planda kalmakla birlikte aşırı hava olayları bu yıl da ilk 5'te yer almaktadır. İlk sıralarda ise jeoekonomik ve toplumsal riskler yer almaktadır. Bunların içerisinde ise dezenformasyon (yanlış bilgilendirme) ve toplumsal kutuplaşmalar bulunmaktadır. Uzun vadede (10 yıl) ise sıralamanın ilk üç başlığı aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü ile dünya sistemlerinde kritik değişim olarak açıklanmıştır.

Raporun genel mesajı risklerin hepsinin "geri dönüşmesi zor, artan ve sınır aşan riskler" olmasıdır. Kısa vadede gerçekleşen ekonomik baskılar ve politikalar çevresel riskleri geri plana itse de önümüzdeki on yılda en yıkıcı sonuçlar iklim ve doğa kaynakları nedeniyle yaşanacaktır.

Yayımlanan uluslararası G20 İklim Risk Atlası doğrultusunda Türkiye üzerindeki etkilerine baktığımızda; Türkiye genelinde ortalama sıcaklıkların yükselişe geçtiği ve 2050'ye kadar 2-3°C artış beklendiği açıklanmaktadır. Yüksek emisyon senaryolarında aşırı sıcaklık anomalileri çok daha belirgin hale gelmektedir. Aynı zamanda yağış rejimi değişiklikleri

1,5°

Copernicus İklim Değişikliği Servisi'nin Küresel İklim Gelişmeleri raporuna göre 2025 yılı, küresel ortalama sıcaklığın sanayi öncesi döneme göre yaklaşık 1,5°C üzerinde gerçekleştiği en sıcak yıllardan biri olarak kaydedildi.



2025

KISA VADELİ İLK 5 RİSK

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

2 yıl

UZUN VADELİ İLK 5 RİSK

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

10 yıl

2026

KISA VADELİ İLK 5 RİSK

- Jeoekonomik çatışma
- Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon
- Toplumsal kutuplaşma
- Aşırı hava olayları
- Devlet destekli silahlı çatışmalar

2 yıl

UZUN VADELİ İLK 5 RİSK

- Aşırı hava olayları
- Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
- Dünya sistemlerinde kritik değişim
- Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon
- Yapay zeka teknolojilerinin olumsuz sonuçları

10 yıl



Artan sıcaklıklar, uzun süren kuraklık dönemleri ve değişen iklim koşulları orman yangını riskini de önemli ölçüde artırıyor. Türkiye'de son 10 yılda meydana gelen yaklaşık 28.000 orman yangınında 255.000 hektar alan zarar gördü.



sonucunda 2050 projeksiyonlarında tarımsal ve hidrolojik kuraklık görülme sıklığının %40-100 arasında artış göstereceği, şiddetli kuraklıkların ülkenin güneyi, batısı ve İç Anadolu'da daha yoğun olarak yaşanacağı raporlanmaktadır. Aynı raporda su stresi artışı ve deniz seviyesi yükselişi riskleri ile birlikte tarım üzerindeki riskler arasında tarımsal üretimin azalacağı (mısır %25, fındık %13, vb.) ve artan sıcaklık-kuraklık nedeniyle tarımsal su talebinin ciddi biçimde etkileneceği de belirtilmektedir.

Tekfen Holding, Kurumsal Risk Yönetimi ve Sürdürülebilirlik Risk Yönetimi kapsamında iklimle ilgili risk ve fırsatlarını tanımlamakta ve stratejik hedeflerine uyumlu olarak yönetmektedir. 2025 yılında tüm değer zincirini göz önüne alarak iklim risk ve fırsatlarını değerlendirmiş ve kapsamlı iklim risk ve fırsat envanterini hazırlamıştır. Çalışma kapsamında iklim senaryo analizi çalışmaları gerçekleştirilerek, iklim risk ve fırsatlarının zaman içerisinde değişimleri ve etkileri analiz edilmiştir.

Yıllık olarak hazırlanan Entegre Sürdürülebilirlik Raporu ve TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu kapsamında iklim değişikliği ile mücadele ve uyum stratejilerimiz detaylı olarak açıklanmaktadır.

2024 yılında revize edilen Net Sıfır Yol Haritası kapsamında kısa, orta ve uzun dönem hedefleri ile karbon azaltım projelerini belirleyen Tekfen, Bilime Dayalı Hedefler girişimi (SBTi) başvurusu için çalışmalarını sürdürmektedir.

İklim Krizi ve Enerji Yönetimi

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) 2025 Dünya Enerji Görünümü Raporu'nda enerji sektörünün birçok belirsizlikle karşı karşıya olduğunu açıklamıştır. Küresel politika ortamı ve ticaret görünümündeki değişikliklerin daha fazla parçalanmaya ve artan jeopolitik rekabete doğru kayması enerjiyle ilgili ticaret akışlarında kritik sonuçlar doğurabilecektir. Bu belirsizlikler, arzın çeşitlendirilmesinin ve dayanıklı tedarik zincirinin değerini bir kez daha vurgulamaktadır.

Küresel enerji dönüşümüne yapılan yatırımlar, 2025 yılında bir önceki yıla göre %8 artarak rekor düzey olan 2,3 trilyon dolara ulaşsa da son 4 yıl içerisinde büyüme hızının yavaşladığı görülmektedir. Bununla birlikte temiz enerji yatırımlarının son 2 yıldır fosil yakıt yatırımlarını geçtiği açıklanmaktadır.

Tekfen, küresel enerji ve iklim politikaları doğrultusunda, enerji verimliliği ve emisyon azaltımı çalışmalarını sürdürmektedir.

2024 yılı raporları aracılığı ile açıklanan hedeflerimiz:

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

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



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

Bu doğrultuda enerji yönetimini sistematik bir çerçevede değerlendirmekte, ölçülebilir hedeflerini belirleyerek önemli enerji kullanım noktalarını analiz etmekte ve enerji tüketimlerini yakından izlemektedir.

2025 yılında Tekfen İmalat Ceyhan Tesisi'nin 11.300 m²'lik çatı alanına kurulan 1,2 MW kapasiteli Güneş Enerji Santrali (GES) ile tesis elektrik ihtiyacının %65'ini karşılamıştır. Tekfen İnşaat'ın bünyesinde bulunan Güneydoğu Anadolu Tamir Bakım Atölyesi (GAT) tesis sahası içerisinde yer alan FNN Sürdürülebilirlik Merkezi de enerjisinin %12'lik kısmını çatısındaki güneş panellerinden sağlamıştır.

Toros Tarım, karbon yoğun gübre sektörü faaliyetleri nedeniyle Tekfen'in toplam sera gazı emisyonlarının yaklaşık %90-95'ini açığa çıkarmaktadır. Bu nedenle Toros Tarım 2025 yılında da karbonsuzlaşma hedeflerine yönelik çalışmalarına devam etmiştir. Emisyon azaltımı çalışmaları, operasyonel iyileştirmelerin yanı sıra karbon piyasaları, teknolojik dönüşüm ve mevzuata uyum stratejileriyle çok yönlü olarak sürdürülmektedir.

Şirketin en büyük salım kaynaklarından biri olan Mersin İşletmesi'ndeki Nitrik Asit Üretimi Tesisi'nin N₂O emisyonlarını en az %90 oranında azaltmayı sağlayacak tesisin güvenli işletim limitleri dahilinde uygun teknoloji, azaltım metodu ve tasarımın seçilmesi için detaylı teknik değerlendirme süreci devam etmektedir.

AB pazarına ihracatı içerdiği karbon yoğunluğuna göre vergilendirmeyi öngören Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) gereği AB ithalatçıların her 3 ayda bir AB'ye ithal ettikleri gübre

ürünlerinin ve bunların üretimi sırasında salınan sera gazlarının miktarını ve menşee ülkede ödenmesi gereken karbon fiyatının bildirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, 2025 yılında Türkiye'de yürürlüğe giren İklim Kanunu çerçevesinde Emisyon Ticaret Sistemi'ne (ETS) ilişkin yasal düzenleme süreçleri devam etmektedir. Hayata geçirilecek olan ETS, düşük karbonlu kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli ve piyasa odaklı bir araç olarak görülmektedir. Toros Tarım, yükümlülükleri dahilinde öncelikli sektör olarak kabul edilen gübre için, ihraç edilen azotlu ürünlerin ton başına emisyon salınımlarını hesaplayarak 2025 yılında da Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) raporlamasını yapmıştır. Toros Tarım, Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın üretim süreçleri, iş modeli ve ihracat stratejilerine etkilerini analiz ederek kısa, orta ve uzun vadeli uyum planlarını hazırlamıştır. Hazırlanan uyum planları kapsamında başlatılan çalışmalar ile ilgili gelişmeler sırasıyla;

- Gönen Yenilenebilir Enerji tesisinde Gold Standard (GS) üzerinden 2025 Temmuz ayı itibarıyla 55.158 adet karbon kredisi onaylanmıştır.
- Meram Yenilenebilir Enerji tesisinde Gold Standard (GS) üzerinden Temmuz 2025 tarihi itibarıyla 144.349 karbon kredisi onaylanarak aktifleştirilmiştir.
- Samsun Üretim Tesisi'nde Atık Isıdan Enerji Üretimi sürecine yönelik Global Carbon Council (GCC) standardı için validasyon denetimi tamamlanmıştır. Denetim sonucunda herhangi bir uygunsuzluk bulunmamış ve validasyon raporu hazırlanarak GCC'ye başvuru yapılmış olup süreç devam etmektedir.

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) Elektrik 2026 Raporu'na göre 2030 yılına kadar dünya genelinde elektriğin yarısının yenilenebilir ve nükleer enerjiden sağlanması öngörülmektedir. Raporla yenilenebilir enerji üretiminin 2030 yılına kadar yıllık yaklaşık 1000 terawatt-saat (TWh) artacağı, güneş fotovoltaik enerjisinin tek başına 600 TWh'nin üzerinde bir paya sahip olacağı açıklanmaktadır. Yüzde olarak, yenilenebilir enerji üretiminin yıllık %8 oranında artması öngörülmektedir. Yenilenebilir enerji ve nükleer enerjinin, 2030 yılına kadar küresel elektrik üretiminin yaklaşık yarısını oluşturması beklenmektedir.



AGRI Tech Ön Kuluçka Programı

Tarım sektörüne yeni nesil sürdürülebilir çözümler kazandırma vizyonuyla Toros Tarım'ın ana sponsorluğu ve İzmir Tarım Teknoloji Merkezi ortaklığıyla hayata geçirilen, Sürdürülebilir Tarım Bilimsel Ar-Ge Kooperatifi tarafından yürütülen AGRI Tech Ön Kuluçka Programı, sürdürülebilir tarım alanında yenilikçi iş fikirleri geliştiren girişimcilere destek sunmayı amaçlamaktadır. Program kapsamında girişimcilere mentorluk, iş modeli geliştirme ve kuluçka süreçlerine hazırlık desteği sağlanmış; program sonunda başarılı bulunan Chemcode, Cyberlabor ve Agromechatronics girişimleri toplam 18.000 ABD doları tutarında tohum sermaye desteği almaya hak kazanmıştır.

Bu girişimler; sahada hızlı kimyasal analiz ve karar destek sistemleri (Chemcode), tarımda işgücü yönetimine yönelik dijital platform (Cyberlabor) ve yerli, modüler tarım robotları (Agromechatronics) alanlarında geliştirdikleri yenilikçi çözümlerle sürdürülebilir tarım ekosistemine önemli katkılar sunmaktadır.

2025 yılında Grup genelinde iklimle mücadele ve uyum kapsamında yapılan çalışmalar:

- Toros Tarım bünyesinde yürütülen Tarımsal Teknik Gezici Ekipleri, sahada üreticiye doğrudan teknik danışmanlık sunarak doğru gübreleme, verimli su kullanımı, toprak analizi temelli uygulamalar ve bilinçli tarımsal girdi yönetimi konularında rehberlik sağlamaya 2025 yılında da devam etmiştir. 2025 yılında Türkiye genelinde 7 bölgede 3.598 bayi ve 769 çiftçi görüşmesi, 104 tarımsal kurum ziyareti, 41 çiftçi toplantısı ve 59 lokasyonda Toros Çiftçi Akademi ile eşgüdümlü olarak etkinlik gerçekleştirilmiştir.
- Çiftçilerin teknik bilgi düzeyini artırarak sürdürülebilir tarım kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlamak için kurulan Toros Çiftçi Akademisi 2025 yılında çalışmalarına devam etmiştir. İklim şartları farklı 7 ayrı lokasyonda (Trakya, Akdeniz, İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu, Batı Karadeniz ve Ege) özellikle arpa, buğday, mısır, şeker pancarı ve pamuk alanlarında ekimden hasada kadar arazi takipleri yapılmıştır. Bu alanlarda Toros organik katı gübre ve organomineral gübreler birlikte kullanılarak hasat sonuçları karşılaştırılmıştır. Alınan sonuçların karşılaştırma yapılan ürünlere göre etkin olduğu tespit edilmiştir.



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

Su Yönetimi

Birleşmiş Milletler verilerine göre dünya genelinde tatlı su kullanımının yaklaşık %70'i tarımdan, %20'den biraz azı sanayiden ve yaklaşık %12'si evsel (veya belediye) kullanımlarından kaynaklanmaktadır. Dünya nüfusunun yaklaşık yarısı, yaşadıkları bölgelerde yılın en az bir bölümünde ciddi su kıtlığı yaşamaktadır. Devam eden küresel ısınmanın küresel su döngüsünü yoğunlaştıracağı; kuraklık ve sellerin sıklığını ve şiddetini daha da artıracığı; çok yağışlı ve kurak hava ve iklim olaylarının sıklaşacağı öngörülmektedir (IPCC, 2023).

WRI Su Riski Atlası'nın açıkladığı su stresi yaşayacak bölgeler arasında yer alan Türkiye, 2030 yılı itibarıyla yüksek ve aşırı yüksek düzeyde su stresi altında olacaktır. Tekfen'in faaliyet gösterdiği sektörlerin çeşitliliği nedeniyle su kullanım amaçları da farklılık göstermektedir. Gübre üretimi, tarımsal üretim, proses suyu kullanımı, soğutma ve hidrostatik testler gibi faaliyetlerde kullanılan su tüketimleri titizlikle takip edilmektedir. Geri dönüşüm ve yeniden kullanım projeleri ile su tüketiminin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

Bu çalışmalar, Tarımsal Sanayi Grubu'nun operasyonel faaliyetleri için çok önemli olduğu kadar, değer zincirinde yer alan paydaşlarının korunması açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle su kullanım miktarları, su kalitesi ve deşarjlar aylık olarak izlenmekte; su kalitesi düzenli olarak analiz edilerek takip edilmektedir. Toros Tarım gübre üretim tesislerinde kapsamlı bir su kirliliği kontrol sistemi uygulanmakta, kirleticiler izlenmekte ve önleyici uygulamalar geliştirilmektedir.

Tekfen, 2018 yılından başlayarak su ayak izini ölçmekte, takip etmekte ve CDP aracılığıyla raporlamaktadır. Grup genelinde çevre riskleri kapsamında su ile ilgili risk ve fırsatlar analiz edilmekte ve izlenmektedir. Su yönetimi ve su ayak izinin azaltılmasına yönelik çalışmalarını 2025 yılında da sürdüren Tekfen, 2030 yılına kadar su tüketim yoğunluğunu %25 azaltma hedefi doğrultusunda çalışmalarına devam etmektedir.

Atık Yönetimi

Tekfen, döngüsel ekonomi ve atık yönetimi prensipleri doğrultusunda oluşan atıkların azaltılması, kaynağında ayrıştırılması, geri dönüşüm ve yeniden kullanım yoluyla ekonomiye kazandırılmasına yönelik uygulamalarını uzun yıllardır yürütmektedir. Atık yönetimi stratejisi sadece bertaraf odaklı olmayıp, ayrıca kaynakların yeniden kullanımı ve enerjiye dönüştürülmesi yaklaşımını da içermektedir. Bu doğrultuda, 2030 yılına kadar atıkların en az %40'ının geri dönüştürülmesi veya yeniden kullanılması hedeflenmektedir.

Atık yönetim faaliyetleri Çevre Politikası çerçevesinde yürütülmekte olup, Mühendislik ve Taahhüt Grubu ile Tarımsal Sanayi Grubu'nda yer alan tüm operasyonlar ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sertifikasına sahiptir ve atık yönetim süreçleri sisteme uygun olarak sürdürülmektedir.

Tarımsal Sanayi Grubu bünyesinde yer alan Gönen ve Meram Yenilenebilir Enerji Tesisleri, organik atıklardan biyogaz ve gübre üretimi yaparak döngüsel ekonomiye katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda Toros Tarım, gübre üretimi esnasında ortaya çıkan yardımcı malzeme niteliğindeki fosfojips atıklarının endüstriyel ve tarımsal kullanımı ile ilgili Ar-Ge çalışmalarına devam etmektedir.



Tekfen'in yıllara göre su verileri

Su Verileri (megalitre)	2021	2022	2023	2024	2025
Toplam çekilen su	104.542	119.670	120.319	124.446	105.116
Toplam tüketilen su	9.438	6.603	9.608	11.070	7.642
Toplam deşarj edilen su	95.104	113.068	110.711	113.376	97.474
Tekrar kullanılan su	1.874	1.207	1.098	1.179	1.067

İş Sağlığı ve Güvenliği

Tekfen, profesyonel ekipleri aracılığıyla mevzuatlara ve uluslararası standartlara tam uyum sağlamaya, paydaşlarını da kapsayan güçlü bir İSG yönetim sistemiyle çalışmaya devam etmektedir.

Tekfen, 2025 yılını bir önceki yıla göre kaydedilebilir kaza oranını %57 azaltarak tamamlamıştır.

Tekfen İnşaat

Tekfen İnşaat; çalışanların, alt yüklenicilerin ve diğer ilgili paydaşların sağlık ve güvenliğinin korunmasını temel öncelik olarak kabul etmekte, önleyici risk yönetimi, yasal ve diğer yükümlülüklerle uyum, sürekli iyileştirme ve kazasızlık hedefi doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. İSG yönetimi kurumsal yönetim anlayışının bir parçası olarak üst yönetimden saha organizasyonlarına kadar tüm yönetim kademesinin karar alma, planlama ve performans değerlendirme süreçlerine entegre bir şekilde yürütülmektedir. Bu yönetim anlayışı sonucunda 2025 yılında kaydedilebilir kaza oranları bir önceki yıla göre %63 azaltılmıştır.

Tekfen İnşaat, 2025 yılında gösterdiği yüksek İSG performansı sonucu 9 projesinde işveren tarafından ödüle layık görülmüştür.

Toros Tarım

Gübre üretiminin yanı sıra liman işletme faaliyetleri kapsamında lojistik, depolama ve elleçleme gibi yüksek risk taşıyan süreçlere sahip Toros Tarım, İSG ve proses güvenliğine yönelik olarak mevzuatlara uyum, İSG politika prosedür ve yönetmeliklerine uyum, İSG kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, genel İSG eğitimleri ve işe özel eğitimlerin verilmesi çalışmalarını 2025 yılında da artırarak sürdürmüştür.

Tekfen Holding İSG Performansı (Konsolide)

Riskli/yüksek riskli projeler/işyerlerinde, 2025 yılında toplam 36.118.896 insan/saat çalışma sonucunda gerçekleşen LTIR ve TRIR oranlarının 2021, 2022, 2023 ve 2024 yıllarıyla kıyaslaması aşağıdadır:

Tekfen Grubu İSG Performansı	2021	2022	2023	2024	2025
Ölümlü Kaza Sayısı	1	0	1	0	0
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı*	0,88	1,10	0,84	1,21	0,75
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı**	1,41	1,84	3,34	2,74	1,19

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

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

Tekfen İnşaat İSG Performansı

	2021	2022	2023	2024	2025
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı	0,09	0,10	0,07	0,14	0,10
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı	0,56	0,68	2,72	1,15	0,42





Tehlikeli kimyasallar ile çalışan ve “Büyük Endüstriyel Kazaların Önlenmesi ve Etkilerinin Azaltılması Hakkında Yönetmeliğe” (BEKRA) göre “üst seviyeli kuruluş” olarak kabul edilen Toros Tarım tesislerinde, operasyonel risklerin sistematik biçimde tanımlanması, erken tespiti ve kontrol altına alınması amacıyla Toros Operasyonel Risk ve Proses Güvenliği Yönetim Sistemi bütünsel bir çerçeve olarak yönetilmektedir. Bu kapsamda, 2025 yılı boyunca proses güvenliğinin temelini oluşturan kantitatif ve yarı-kantitatif analizlerin tamamı yürütülmüş; proses tehlikelerinin sistematik şekilde belirlenmesi için HAZOP (Hazard & Operability Analysis) çalışmaları gerçekleştirilmiş ve belirlenen senaryolara ilişkin koruma katmanlarının yeterliliği LOPA (Layers of Protection Analysis) metodolojisi ile derinlemesine değerlendirilmiştir. Operasyonel hataların olasılık analizine yönelik TESEO (Tecnica Empirica Stima Errori Operatori) yöntemi uygulanarak, insan faktöründen kaynaklanabilecek hataların proses risklerine etkisi kantitatif olarak analiz edilmiştir.

Bunların yanı sıra, proses emniyeti açısından kritik ekipman envanteri güncellenmiş; büyük kaza potansiyeli taşıyan proses adımlarına ilişkin Büyük Kaza Senaryo Dokümanı (BKSD), Dahili Acil Durum Planı (DADP) ve Güvenlik Raporu (GR) güncel mevzuat, saha koşulları ve uluslararası iyi uygulamalarla uyumlu hale getirilerek revize edilmiştir. Aynı dönemde Güvenlik Yönetim Sistemi Prosedürü yıllık periyodik gözden geçirmeye tabi tutulmuş, ilgili prosedür ve el kitapları güncellenmiş ve sistem bütünlüğü güçlendirilmiştir.

Tekfen İnşaat’ın 2025 yılında elde ettiği kazasızlık başarıları

- **TÜPRAŞ - Kırıkkale Rafinerisi SRU Projesi (Türkiye)**
Ağustos 2025 HSE Performans Ligi şampiyonu
- **ASHGHAL - Al Khor Bağlantı Yolları Projesi (Katar)**
8.000.000 LTI’siz insan-saat başarısı
- **CTJV Qatar Energy - NFE Onshore EPC-1 Projesi (Katar)**
Aydın Alt Yüklenicisi (Temmuz 2025)
- **TÜPRAŞ - Kırıkkale Rafinerisi Yangınla Mücadele Sistemlerinin Modernizasyonu 3. Etap Projesi (Türkiye)**
Temmuz 2025 HSE Performans Ligi şampiyonu
- **BTC Co - BTC Boru Hattı İşletmesi Onshore EPC Projesi (Türkiye)**
7.000.000 LTI’siz çalışma saati / 16.200.000 km trafik kazası olmadan sürüş başarısı
- **Ma’aden & Worley - Ma’aden Fosfat 3 Faz 1 Genel İnşaat İşleri Projesi (S. Arabistan)**
2.000.000 güvenli insan-saat başarısı
- **Heerim - Azerbaycan Merkez Bankası Projesi (Azerbaycan)**
HSE Performans Mükemmellik Ödülü (2024 yılı kapsamında)
- **Rumaila Oil Field Operations - Rumaila Genel İnşaat Hizmetleri Projesi (Irak)**
4.500.000 LTI’siz insan-saat başarısı
- **Ma’aden & Worley - Ma’aden Fosfat 3 Faz 1 Genel İnşaat İşleri Projesi (S. Arabistan)**
1.000.000 güvenli insan-saat başarısı



Toros Tarım İSG Performansı

	2021	2022	2023	2024	2025
LTIR: İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı	9,90	7,70	5,63	7,09	5,55
TRIR: Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı	10,90	10,06	8,08	7,91	6,94

IFA’nın “Protect & Sustain” sertifikasına “Excellence” seviyesinde sahip olan Toros Tarım, Türkiye’de bu ünvana sahip ilk ve tek şirket olmaya ve dünyanın sayılı firmaları arasında yer almaya 2025 yılında da devam etmiştir.

Şirket genelinde BEKRA (SEVESO) yol haritası ve proses güvenliği uygulamaları, uluslararası en iyi uygulamalarla karşılaştırmalı olarak yeniden değerlendirilmiş; bu değerlendirme, DEKRA tarafından gerçekleştirilen üçüncü taraf yeniden inceleme sonuçlarıyla paralellik göstermiş ve raporda belirtilen iyileştirme alanları doğrultusunda aksiyonların önemli bölümü başarıyla tamamlanmıştır. Kalan faaliyetler için çalışmalar planlandığı şekilde devam etmektedir.

2025 yılı içerisinde Toros Tarım'ın üç ana tesisinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen BEKRA denetimlerinde herhangi bir majör uygunsuzluk tespit edilmemiş; Toros Operasyonel Risk ve Proses Güvenliği Yönetim Sistemi'nin hem yasal gerekliliklere hem de uluslararası iyi uygulama standartlarına uyumu teyit edilmiştir. Bu kapsamda, proses güvenliği kültürü, risk yönetimi süreçleri ve teknik bariyerlerin etkinliği sürekli iyileştirme yaklaşımıyla geliştirilmeye devam etmektedir.

Uluslararası standartlara uyum kapsamında EYS: ISO 9001, 14001 ve 45001 için akredite kuruluş tarafından yapılan ikinci ara kontrol denetimi 24-29 Eylül 2025 tarihleri arasında İstanbul, Samsun ve Ceyhan fabrikalarında gerçekleştirilmiştir. Herhangi bir majör bulgu veya uygunsuzluk tespit edilmemiş ve belgenin devamlılığı sağlanmıştır.

IFA Protect & Sustain Excellence programıyla, gübre sektörüne özel oluşturulmuş, gübre üretiminden tüketimine uzanan değer zincirinde en yüksek güvenlik (çalışan ve ürün güvenliği), kalite ve çevre standartlarına uyumu derecelendiren ve Şirket'in sorumlu üretim, dağıtım ve tüketimi sağlamak adına tüm değer zinciri üzerindeki etkilerini izleme, ölçme ve sürekli iyileştirme çalışmalarının etkinliğini değerlendiren "IFA Protect & Sustain" programı kapsamında, akredite firma tarafından 10-11 Temmuz 2025 tarihleri arasında Genel Müdürlük'te ara kontrol denetimi gerçekleştirilmiştir. Bunun neticesinde IFA Protect & Sustain denetim puanı 92,5'ten 98,2'ye yükseltilecek "Excellence" seviyesinin devamlılığı sağlanmıştır.

Diğer Grup Şirketleri

Tekfen Mühendislik, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni etkin şekilde uygulamaya devam etmekte olup, kurmuş olduğu entegre yönetim sistemlerinin performansını sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda geliştirmektedir.

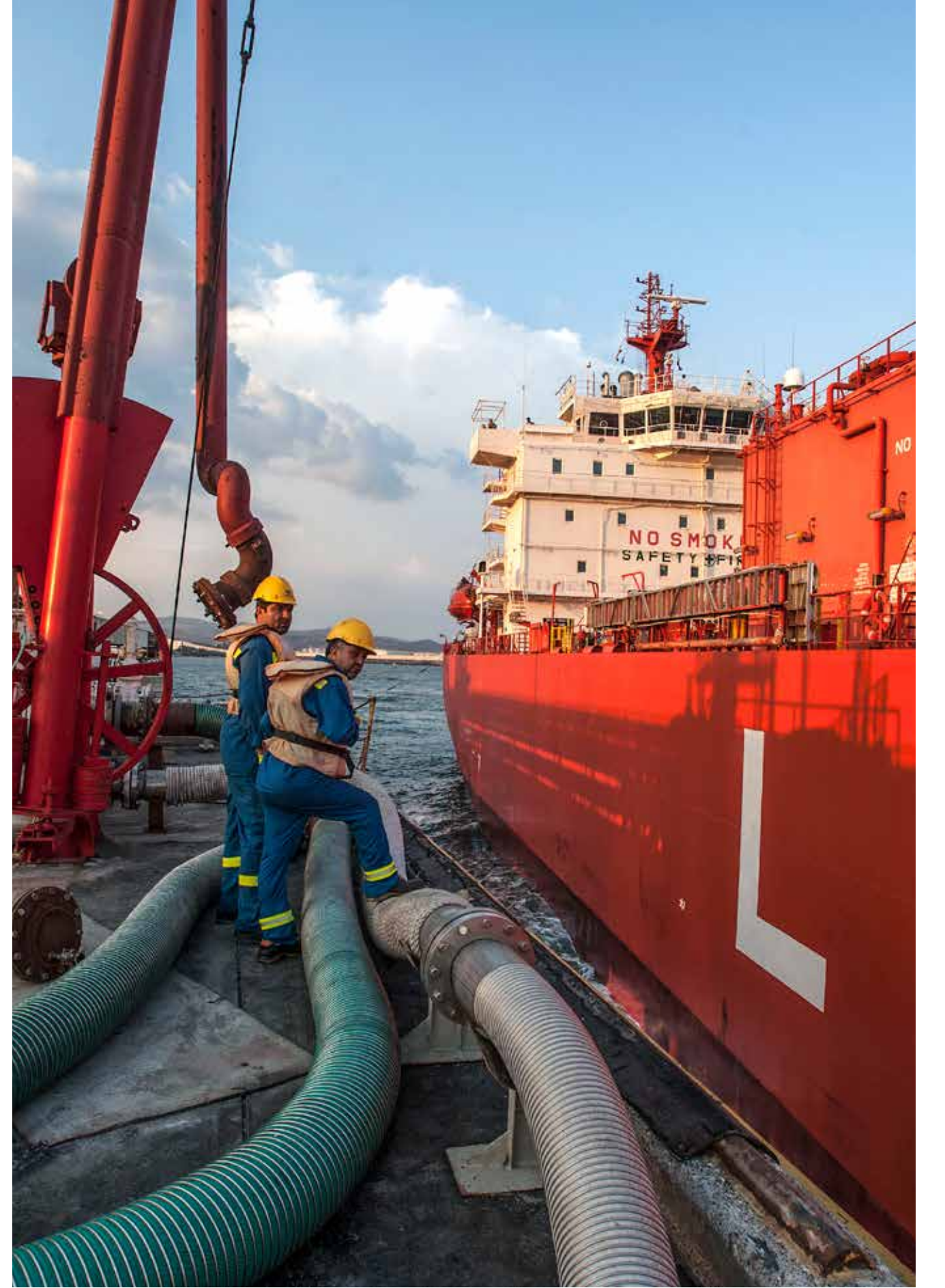
2025 yılında çevre ve İSG mevzuatlarına uyum oranı %100 olarak korunmuştur. İç denetimler, saha gözlemleri, risk değerlendirme güncellemeleri ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin etkin takibi ile sistem performansı düzenli olarak izlenmektedir.

2025 yılında gerçekleştirilen gözetim denetimleri başarıyla tamamlanmış olup, ISO 45001 ve ISO 14001 belgelerinin geçerliliği devam etmektedir.

Tekfen Atölye aracılığıyla yürütülen SEÇ (Sağlık, Emniyet ve Çevre) eğitim programları kapsamında çalışan katılım oranı artırılmış, özellikle proaktif risk yönetimi, güvenli davranış kültürü ve çevresel farkındalık konularında eğitimler düzenlenmiştir. Risk kültürünün güçlendirilmesi amacıyla tüm kademelerde risk değerlendirme ve raporlama bilincinin artırılmasına yönelik çalışmalar kesintisiz devam etmektedir.

Tekfen İmalat bünyesinde bulunan Ceyhan Çelik İmalat Fabrikası ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi sertifikasına sahip olup, yürütülen İSG faaliyetlerinde kontrol, denetim, eğitim ve iyileştirme çalışmalarına devam edilmektedir. Etkin risk yönetimi, verilen İSG eğitimleri ile yetkinliklerin artırılması ve saha kontrolleri ve işbaşı eğitimleri sayesinde 2024 yılında 2,7 olarak gerçekleştirilen kaydedilebilir kaza sıklık oranı 2025 yılında sıfırlanmıştır.

Torosport Ceyhan Limanı'nda operasyonlar, İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarının en üst seviyede gözetildiği bir anlayışla ve uluslararası terminal işletmeciliği standartlarına uygun şekilde gerçekleştirilmektedir.



Dijital Dönüşüm

Şirketlerin dijital teknolojileri kullanarak uçtan uca tüm iş süreçlerini, kurumsal kültürlerini, karar alma mekanizmalarını ve çalışan verimliliği gibi kritik hususlarını yeniden tasarlaması ve verimlilik esaslı uygulamalarla doğal olarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayan süreçlerin tümü, kısaca “dijital dönüşüm” olarak tanımlanabilir. Bu dönüşüm, yalnızca yeni teknolojik araçlara adaptasyondan ibaret olmayıp; strateji, yönetim ve farklı iş modellerini de kapsayan bütünsel bir alanı ifade etmek için kullanılmaktadır. Tekfen Grubu, bu stratejik dönüşüm alanını; siber güvenlik, veri odaklı yönetim, yeknesak uygulama ekosistemleri, otomasyon ve yapay zekâ bileşenleriyle ele almaktadır.

Yapay zekâ, büyük veri, bulut teknolojileri ve otomasyonun iş süreçlerini yeniden yapılandığı günümüzde, teknoloji destekli hibrit yetkinlikler ortaya çıkmakta ve hatta giderek karar alma mekanizmalarında dahi veri temelli yaklaşımlara başvurulması zorunlu hale gelmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu’nun “Diyalog Ruhı” temasıyla düzenlenen yıllık toplantısının da dijital dönüşüm ve yapay zekâ odaklı küresel gündemlerde bir kırılma noktasını temsil ettiği söylenebilir. Bu yılki tartışmalar, teknolojiyi salt bir verimlilik aracı olarak görmekten çıkarmış; yapay zekânın ölçeklenebilirliği, yönetimi, dijital egemenlik ve güvenilirlik unsurlarını dönüşümün çekirdeğine yerleştirmiştir. Nihayetinde bu da organizasyonların dijital stratejilerini sadece operasyonel hedeflerle sınırlamayıp, etik yönetim, veri güvenliği ve çalışan yetkinliklerinin dönüşümü gibi boyutları kapsamlı şekilde entegre etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Bu kapsamda Tekfen Grubu, 2025 yılı boyunca güvenli ve şeffaf bir altyapı üzerinde süreçlerin ölçülebilir, izlenebilir ve standart hale getirilmesi; yönetimin karar destek ve raporlama kabiliyetlerinin güçlendirilmesi; iş birimlerinde kullanıcı deneyiminin artırılması ve operasyonel dayanıklılığın yükseltilmesi önceliklendirilmiştir. Tekfen’de dijitalleşme stratejisinin odak maddeleri ise şu şekildedir:

- Siber güvenliğin kurumsal sürdürülebilirlik ve iş sürekliliği ekseninde olgunlaştırılması.
- Grup genelinde altyapı konsolidasyonu ve hibrit mimarinin güçlendirilmesi.
- Kurumsal kaynak planlama (ERP) ve entegre uygulama ekosisteminde veri bütünlüğü, standartlaşma ve regülasyon uyumu.
- Süreç otomasyonu (RPA) ile manuel iş yükünün azaltılması ve uçtan uca izlenebilirlik.
- Karar destek, iş zekâsı ve veri analitiği ile yönetsel görünürlüğün artırılması.
- Yapay zekâ uygulamalarının destek hizmetleri ve bilgiye erişim alanlarında yaygınlaştırılması.
- Yönetişim, risk yönetimi ve performans ölçümü yaklaşımının güçlendirilmesi.

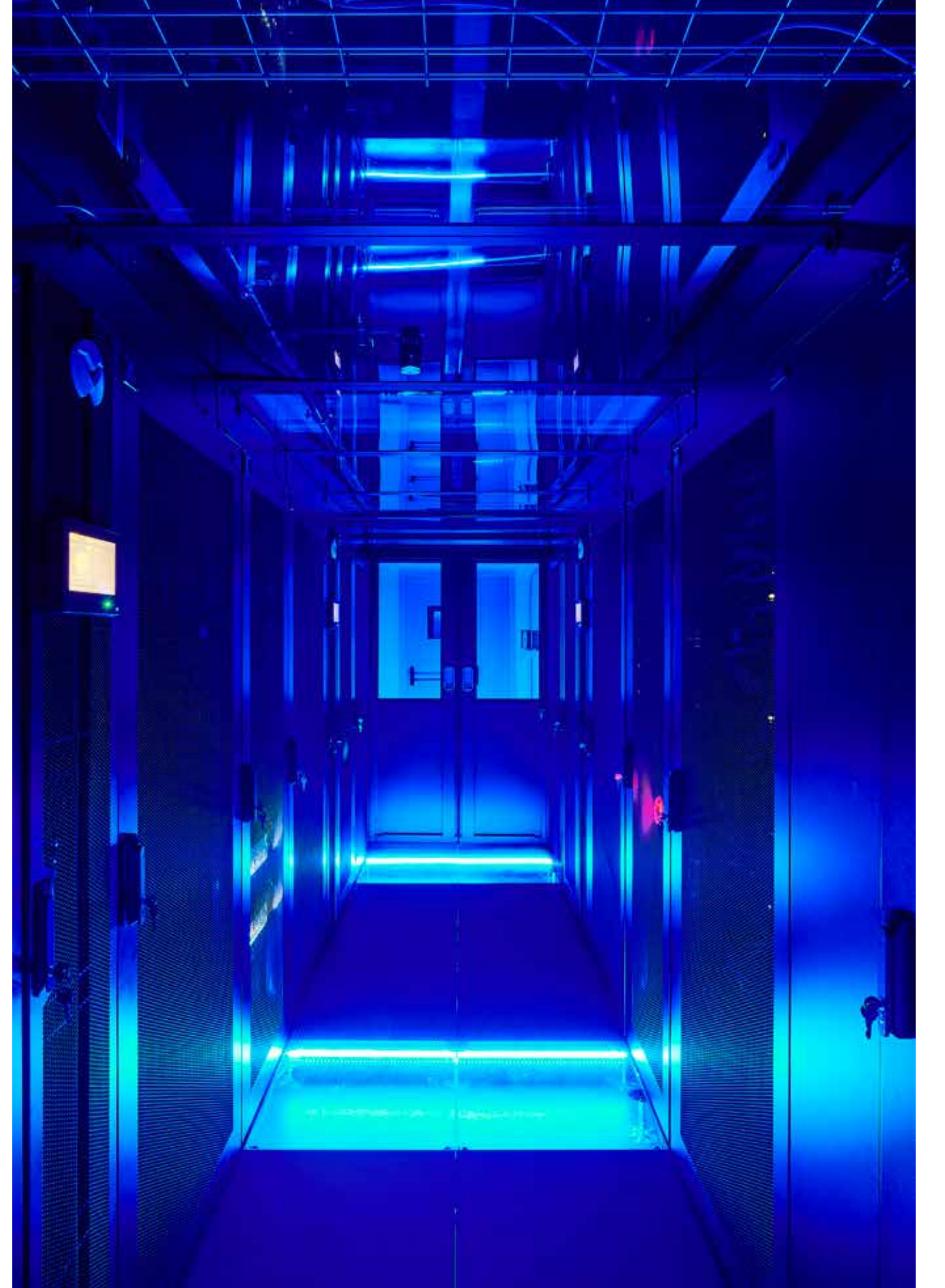
Tekfen Holding

2025 yılı, siber güvenliğin kurumsal sürdürülebilirliğin temel unsuru olarak yeniden konumlandırıldığı bir yıl olmuştur. Grup genelinde siber riskler sistematik ve veri odaklı bir yaklaşımla ele alınmış; güvenlik kontrolleri hem güçlendirilmiş hem de ölçülebilir performans kriterleriyle sürekli iyileştirme modeline taşınmıştır. Kurumsal siber dayanıklılık güçlendirilmiş ve BT hizmetlerinin güvenlik seviyesi artırılmıştır.

Bilgi Güvenliği ve Uyum programları kapsamında, ISO 27001:2022 gözetim denetimi başarıyla tamamlanmış; Holding dokümantasyonu güncellenerek Grup



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





Şirketleri genelinde yönetim ve regülasyon uyumu üst seviyeye taşınmıştır. Siber risk değerlendirme süreçleri merkezi olarak yapılandırılmış ve gerekli önleyici/iyileştirici aksiyonlar devreye alınmıştır.

Veri gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliğini esas alan güvenlik mimarisi; zafiyet yönetimi, siber istihbarat, kritik varlık koruma ve merkezi izleme mekanizmalarıyla güçlendirilmiştir. Kullanıcı ve sunucu sistemleri merkezi loglama ve korelasyon altyapısına entegre edilerek uçtan uca görünürlük sağlanmış; sürekli izleme kapsamı genişletilerek proaktif tehdit yaklaşımına geçiş sağlanmıştır.

Altyapı tarafında küçük ölçekli şirketlerin ağ ve sunucu sistemleri Holding altyapısına taşınarak konsolidasyon sağlanmış, yönetim süreçleri sadeleştirilmiş ve verimlilik artırılmıştır. Ana Veri Merkezi ile Felaket Kurtarma Merkezi hizmet sürekliliği korunmuş, yıl boyunca yapılan planlı iyileştirmeler ile kritik sistemlerin kesintisiz ve güvenli çalışması desteklenmiştir.

Uygulama tarafında iş zekâsı ve karar destek çözümleri geliştirilmiş; raporlama etkinliği artırılmıştır. Yapay zekâ projeleri kapsamında BT destek veri setleri güncellenmiş, destek asistanı çok dilli yapıya kavuşturulmuş ve kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesine odaklanılmıştır. İnsan Kaynakları oryantasyon botunun kapsamının genişletilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Mühendislik ve Taahhüt Grubu

Grubun dijital dönüşüm çalışmaları 2025 yılında altyapı, yazılım geliştirme, ERP entegrasyonları, otomasyon, veri analitiği alanlarında bütüncül bir yapı oluşturma hedefiyle gerçekleştirilmiştir. Dijitalleşme, yalnızca yeni sistem kurulumu olarak değil; iş süreçlerinin ölçülebilir, izlenebilir ve standart hale getirilmesi gayesiyle ele alınmıştır.

Altyapı Teknolojileri

2025 yılında sistem konsolidasyonu, bulut entegrasyonu ve güvenlik güçlendirmesi başlıkları üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Sunucu ve servis altyapıları sadeleştirilmiş; Grubun haberleşmesi için güvenli bir ortam sağlanmış; kapasite planlaması ve farklı tip hizmetler tek çatı altında toplanarak servis, bakım ve lisans maliyetleri düşürülmüş; donanım-sistem-ağ kaynaklarının sayısı azaltılmış ve Şirketlerin kaynak kullanımı önemli ölçüde optimize edilmiştir.

Yurt içi ve yurt dışı projeler ile sabit tesislerin bulut servisleri ile mevcut veri merkezleri arasındaki hibrit model güçlendirilerek kritik sistemlerin esnek ve ölçeklenebilir çalışması sağlanmıştır. Güvenlik sıkılaştırma projeleri ve merkezi izleme uygulamalarıyla tehdit tespit ve müdahale kapasitesi artırılmış, altyapı operasyonlarında insan bağımlılığı azaltılmıştır.

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

ERP ve Entegre Uygulama Ekosistemi

ERP sistemleri, Grup genelinde ana veri omurgası olarak konumlandırılmaya devam etmiştir. Oracle ERP, Unifier ve Hyperion Planning entegrasyonlarıyla planlama, bütçe, gerçekleşme ve sözleşme verileri tekil ve tutarlı bir yapıda toplanmıştır.

Finansal veriler daha izlenebilir hale getirilmiş; malzeme kod standardizasyonu sağlanmış; satın alma, bütçe ve zaman takibi süreçleri güçlendirilmiştir. Sahalara yönelik yaygınlaştırma süreçleri merkezi koordinasyonla yürütülmüştür ve ülke mevzuatlarına uyumlu çözümler, teknoloji ile desteklenmiştir.

Süreç Otomasyonu ve RPA

Tekrar eden operasyonel süreçlerin otomasyonu genişletilmiştir. Timesheet entegrasyonu, masraf girişleri, bildirim ve onay akışları, satınalma ve hakediş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmış; yönetsel onay mekanizmaları dijital ortama taşınmıştır. Bu çalışmalarla manuel iş yükü azaltılmış ve önceki yıllara ek olarak bu dönemde insan-saat bazında daha fazla kazanım sağlanmış ve operasyonel verimlilik artmıştır.

Karar Destek ve İş Zekâsı

Satınalma, bütçe ve proje performans metrikleri anlık izlenebilir hale getirilmiş; enerji, malzeme ve zaman kullanımı daha sistematik biçimde raporlanmaya başlamıştır. Farklı sistemlerden gelen veriler bütünsel analiz edilebilir bir yapıya kavuşturulmuştur.

İç Kaynaklı Yazılım Geliştirme

T-Suite platformu, kapsamı genişletilerek Grubun operasyonel süreçlerinin ortak dijital katmanı haline getirilmiştir. Kullanıcı yönetimi merkezileştirilmiş, mobil uygulamalarla saha ve merkez operasyonları entegre edilmiştir. Zaman çizelgesi, onay, satınalma ve proje süreçleri tek çatı altında toplanmıştır. Kurumsal web altyapısının merkezileştirilmesiyle dışa bağımlılık azaltılmış, merkezi olarak yönetilebilen ve iç kaynaklarla geliştirilebilir bir altyapıya taşınarak bakım ve lisans maliyetleri daha kontrollü hale getirilmiştir.

Yapay Zekâ ve Bilgiye Erişim

Yapay zekâ çalışmaları, manuel ve karmaşık süreçlerin sadeleştirilmesi ve karar alma hızının artırılması amacıyla Ar-Ge kapsamında sürdürülmüştür: Toplantı özetleme, kurumsal dokümanlardan bilgi çıkarma, akıllı arama, analiz ve mühendislik hesaplamalarında görüntü işleme uygulamaları yürütülmüştür.

BT Yönetişim

Bilgi güvenliği süreçleri uluslararası standartlara uygun şekilde yapılandırılmış; ISO 27001:2022 kapsamındaki denetim başarıyla tamamlanmıştır. Çalışanlara yönelik farkındalık faaliyetleri yürütülmüş, tedarik zinciri güvenliği denetimleri gerçekleştirilmiştir.

Genel Değerlendirme

2025 yılı itibarıyla Mühendislik ve Taahhüt Grubu'nda altyapı, ERP, otomasyon ve veri analitiği alanlarında entegre bir dijital yapı güçlendirilmiş; veri bütünlüğü artırılmış ve manuel iş yükü azaltılmış ve hibrit bulut mimarisi ile ölçeklenebilir bir dijital altyapı oluşturulmuştur.

Bu çalışmalar, Grubun operasyonel etkinliğini artırırken, maliyet kontrolü ve uzun vadeli kurumsal dayanıklılığı destekleyen bir dijital ekosistem oluşturmuştur.

Tarımsal Sanayi Grubu

2025 yılı BT faaliyetleri, Grubun kurumsal stratejisinde yer alan 3D dönüşüme (Decarbonization, Decentralization, Digitalization) hizmet edecek şekilde hizalanmıştır. Çalışmalar; süreçlerin konsolidasyonu, iç kontrolün güçlendirilmesi, veri şeffaflığının artırılması ve operasyonel verimliliğin desteklenmesi hedefleriyle gerçekleştirilmiştir.

Gönen, Meram ve Tekfen Tarımsal şirketlerinin operasyonel süreçleri SAP sistemi üzerinde tek çatı altında konsolide edilmiştir. Bu yapı ile operasyonel verimlilik elde edilmiş, karar alma süreçleri için gerekli finansal şeffaflık sağlanmış, raporlama standartları güncellenerek sürdürülebilir bir iş modeli oluşturulmuştur.

İç kontrol ve süreç izlenebilirliğini artırmak amacıyla ters kayıt yönetimi uygulaması devreye alınmış; hata ve usulsüzlük risklerinin tespiti kolaylaştırılmıştır. Sevkiyat takibi için SAP üzerinde geliştirilen uygulama ile ilgili birimlerin hızlı aksiyon alması, böylece sevkiyat süreçlerine hızlı müdahale edilerek süreç yönetiminin optimize edilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla operasyonel aksaklıkların en aza indirilmesi hedeflenmiştir.

Ürün fiyatlandırma algoritmalarında yapılan iyileştirmelerle onay süreçleri hızlandırılmıştır. Böylece, piyasadaki dalgalanmalara daha hızlı ve proaktif bir şekilde yanıt verme imkânı doğmuş, rekabet avantajı ve iç süreçlerde sürdürülebilir iyileşme sağlanmıştır.

Bakım planı ve görev listesi geliştirmeleriyle bakım operasyonları daha sistematik hale getirilmiş; ekiplerin görev dağılımı ve iş akışı iyileştirilmiştir. Böylece, arıza ve bakım taleplerinin zamanında karşılanması, ekipmanların daha uzun ömürlü ve verimli kullanılması mümkün olmuştur.

E-defter süreçlerinde yapılan iyileştirmelerle mevzuatlara tam uyum sağlanmış ve veri güvenilirliği artırılmış, manuel hata riski azaltılmıştır. Bayi güven uygulamasındaki geliştirmelerle müşteri risk yönetimi güçlendirilmiştir.

Finansal süreçlerde kullanılan elektronik hesap özeti uygulaması güncellenerek bankalarla hızlı, doğru ve tam entegrasyon sağlanmış; hesap hareketlerinin otomatik ve doğru şekilde sisteme aktarılması mümkün hale gelmiştir. Satınalma süreçlerinde SAT, teklif/sözleşme ve SAS adımlarında ek yönetimine yönelik geliştirmelerle doküman erişimi yetki bazlı (onaycı, tedarikçi gibi) ayrıştırılmış, kurumsal riskler minimize edilerek bilgi güvenliği ve süreç şeffaflığı artırılmıştır.

Malzeme ihtiyaç planlama uygulaması kapsamında, üretim yeri veya depo bazında yeniden sipariş seviyelerine uygun olarak planlama algoritmaları geliştirilmiştir. Böylece stok seviyelerinin kritik eşikte takip edilmesi sağlanarak, operasyonel süreçlerde



proaktif bir yönetim modeli benimsenmiş; stok yönetiminde el terminali uygulamalarındaki iyileştirmelerle saha işlemleri sadeleştirilmiştir. İthalat süreçlerine yönelik altyapı güncellemesiyle ilgili birimlerin koordinasyonu ve süreç hızı artırılmıştır.

Altyapı tarafında sunucu sistemleri Tekfen Tower Veri Merkezi'ne taşınarak yüksek güvenli ve merkezi bir yapıya geçilmiştir. Felaket kurtarma ve yedekleme süreçleri güçlendirilmiş; kritik lokasyonlarda ağ altyapısı yedekli yapılandırılarak operasyon sürekliliği desteklenmiştir.

Tekfen Tower'dan Ümraniye 4B Plaza'ya taşınma sürecinde, iletişim ve ağ altyapısı baştan sona yenilenmiş; çalışanların kesintisiz erişimi ve iş birliği ön planda tutularak, modern kablolama, IP telefon sistemleri ve yüksek hızlı internet bağlantısı kurulmuştur. Bu altyapı sayesinde çalışanlar iş süreçlerinde hız ve kolaylık yaşarken altyapı bakım ve yönetimi daha sade ve etkin hale getirilmiştir.

Kullanıcı donanımları yenilenerek daha güçlü ve güvenli cihazların kullanımı

sağlanmış; eski donanımlar güvenli şekilde tasfiye edilmiştir. Mobil hat ve cihaz yönetimi merkezi politikalarla yeniden yapılandırılarak hem iletişim güvenliği güçlendirilmiş hem de maliyet optimizasyonu sağlanmıştır. BT varlık yönetimi ve sigorta süreçleri sistematik bir modele taşınarak donanım kayıpları azaltılmış ve servis süreçlerinde izlenebilirlik artırılmıştır.

Ağ ve güvenlik altyapısında, ömrünü tamamlayan firewall cihazları yenilenmiş ve merkezi log sistemlerine entegre edilmiştir. Kritik lokasyonlarda ağ cihazları yedekli mimariyle yapılandırılarak üretim ve operasyon sürekliliği güvence altına alınmıştır. Uzaktan çalışan kullanıcılar için güvenli erişim çözümleri devreye alınmış ve uzaktan bağlantılarda tehdit filtreleme mekanizmaları güçlendirilmiştir.

Siber güvenlik tarafında SIEM ve siber istihbarat hizmetlerinde korelasyon ve kural geliştirme çalışmaları tamamlanmış; zafiyet tarama aracı devreye alınarak sistem ve ağ açıklarının düzenli ve otomatik şekilde tespit edilmesi sağlanmıştır. İnternete açık

servislerde sıkılaştırma çalışmalarıyla saldırı yüzeyi daraltılmış; merkezi izleme ve proaktif savunma kabiliyeti güçlendirilmiştir.

2025 yılı itibarıyla Tarımsal Sanayi Grubu'nda süreç bütünlüğü, veri şeffaflığı ve operasyonel dayanıklılık artırılmış; dijital altyapı daha güvenli ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmuştur.

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



Sosyal Sorumluluk

Tekfen, kuruluşundan bu yana sosyal, kültürel ve çevresel sorumluluğu kurum kültürünün temel taşı olarak benimsemekte; eğitim, kültür-sanat, sağlık ve kalkınma alanlarında ürettiği tüm projeleri koşulsuz olarak kamu yararına sunmaktadır. Üretilen değerın tamamını toplumsal faydaya dönüştürmeyi ilke edinen Tekfen, geliştirdiği projeleri yalnızca sosyal ve çevresel sorunların çözümüne katkı sağlamak için değil, aynı zamanda toplumla birlikte ortak ve kalıcı değer yaratmak amacıyla tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım, Tekfen'in toplumsal etkiyi sürdürülebilir, ölçülebilir ve uzun vadeli bir faydaya dönüştürme konusundaki kararlılığının somut bir göstergesidir.

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

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

Tekfen Grup Şirketleri, 2025 yılında toplam 8.752.000 TL'lik yardım ve bağışta bulunmuştur.

Tekfen Vakfı

Eğitim

Eğitime destek vermek, daha iyi bir gelecek inşa etmeyi amaçlayan Tekfen Vakfı'nın ana kuruluş amaçlarından biridir. Tekfen Vakfı,

bu amaçla Türkiye'de okuyan başarılı, fakat maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler ile Tekfen mensuplarının çocuklarının eğitimine destek olmak amacıyla lise ve üniversite (lisans) öğrencilerine karşılıksız eğitim bursu vermektedir. Bugüne kadar 3 binden fazla öğrencinin mezuniyetinde katkısı olan Vakıf, 2025-2026 eğitim yılında da 600 öğrenciye burs vermek için kontenjan açmıştır.

Tekfen Vakfı, eğitim bursunun yanı sıra kurumsal hayata daha donanımlı atılmaları için öğrencilere Tekfen Grup Şirketlerinde staj imkânı da sunmakta ve bursiyerlerle yıl boyunca çeşitli buluşmalar gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda Vakıf, 2025 yılında burs programını gençlerin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda yeniden değerlendirmek ve geleceğe dair faaliyetlerini onların ihtiyaçları ışığında güçlendirmek amacıyla "Sizleri Dinliyoruz" temalı bursiyer buluşmalarını hayata geçirmiştir. Buluşmaların ilki 16 Ocak'ta Boğaziçi Üniversitesi'nde, ikincisi 25 Şubat'ta Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde, üçüncüsü ise 30 Nisan'da Yaşar Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. 60'ı aşkın Tekfen Vakfı bursiyerinin katıldığı buluşmalarda, bursiyerler tarafından paylaşılan geribildirimler ışığında burs programının stratejisi yeniden değerlendirilmiştir.



600

Bugüne kadar 3 binden fazla öğrencinin mezuniyetinde katkısı olan Tekfen Vakfı, 2025-2026 yılında da 600 öğrenciye burs vermek için kontenjan açmıştır.

Ayrıca, 19. Geleneksel Tekfen Vakfı Bursiyer Buluşması 28 Kasım'da "Birlikte Güçlüyüz" temasıyla 150'yi aşkın bursiyerin ve 50 Tekfen Holding ve Grup Şirketleri çalışanının katılımıyla Tekfen Tower'da gerçekleştirilmiştir. Buluşmada İstinye Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Türker Kılıç, "Bağlantısallık Bilimi Geleceğe Bakışımızı Nasıl Değiştiriyor?" başlıklı bir konuşma yapmıştır.

Tekfen Vakfı'nın klasik müziğe ve bu alandaki genç yeteneklere destek vermek amacıyla 2019 yılında başlattığı Müzik Bursu programı, genç müzisyenlere dünyanın önemli müzik okullarında eğitim alma olanağı sağlamaktadır. Başta Tekfen Filarmoni olmak üzere, Türkiye'deki orkestralar için yetkin müzisyenler yetiştirmeyi hedefleyen program kapsamında bugüne kadar, lisans eğitimini bir klasik müzik enstrümanı üzerine yapan 12 öğrenciye burs tahsis edilmiştir. Ayrıca, İstanbul Teknik Üniversitesi'nin (İTÜ) yürütmekte olduğu "Başarı Bursu" kapsamında, İTÜ ile Tekfen Vakfı tarafından ortak belirlenen 3 öğrenciye, 2022-2023 eğitim yılından başlayarak mezuniyetlerine kadar burs sağlanmasına yönelik işbirliği yapılmıştır.



Tekfen Vakfı tarafından 19. Geleneksel Bursiyer Buluşması'nda İstinye Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Türker Kılıç "bağlantısallık ve yaşamdaşlık" üzerine bir konuşma yapmıştır.





Tekfen Vakfı, burs programlarının yanı sıra okullara yönelik münferit bağışlarla da eğitime destek vermektedir. Vakıf, 2013 yılında otizmlı çocuklara yönelik olarak Ceyhan Pamukeli'nde inşa edip MEB'e teslim ettiği Tekfen Vakfı Özel Eğitim Uygulama Okulu'nun yıllık bakım onarım ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik eğitim, seminer ve yayınların teminine yardımcı olmaktadır. Eğitim Reformu Girişimi'nin (ERG) kurumsal destekçileri arasında yer alan Tekfen Vakfı'nın bu desteği 2025 yılında da devam etmiştir.

Tekfen Vakfı'nın eğitim ve bilimsel araştırmalara yönelik katkıları arasında, Bilim Akademisi Vakfı'nın Genç Bilim İnsanı Ödülleri ile Boğaziçi Üniversitesi'ndeki BAGEP Fonu destekleri sayılabilir.

Kültür Sanat

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

2025 yılında Tekfen Filarmoni, Daimi Şef Aziz Shokhakimov yönetiminde 28 Ocak'ta İzmir, Ahmed Adnan Saygun Sanat Merkezi Konser Salonu'nda; 29 Ocak'ta İstanbul, Cemal Reşit Rey Konser Salonu'nda; 31 Ocak'ta Özbekistan, Taşkent'te ve 1 Şubat'ta Özbekistan, Semerkand'da dünyaca ünlü piyanist Denis Kozhukhin ile birlikte seçkin bir repertuar seslendirmiştir.

Tekfen Filarmoni, 11 Haziran tarihinde 53. İstanbul Müzik Festivali açılışını Daimi Şef Aziz Shokhakimov yönetiminde Atatürk Kültür Merkezi'nde gerçekleştirmiştir. 28 Eylül'de Fransa'da Aix-les-Bains Romantik Geceler Festivali'nde açılış orkestrası olarak Denis Kozhukhin'e eşlik eden Tekfen Filarmoni, yılın son konserinde ise İş Sanat ile gerçekleştirdiği iş birliği kapsamında İş Sanat Kültür Merkezi'nin 2025-2026 sezonunun açılış konserini 4 Kasım'da İş Sanat İş Kuleleri Salonu'nda gerçekleştirmiştir.

Klasik müziğe sürdürülebilirlik yaklaşımıyla 2022 yılında Boğaziçi Üniversitesi işbirliğiyle hayata geçirilen "O da Tekfen" 2025 yılının ilk konserini 26 Şubat tarihinde, bahar sezonunun kapanış konserini de 29 Mayıs'ta Notre Dame de Sion Lisesi'nde gerçekleştirmiştir.

Daimi Şef Aziz Shokhakimov yönetimindeki Tekfen Filarmoni, 28 Eylül'de Fransa'da Aix-les-Bains Romantik Geceler Festivali'nde (üstte) ve 4 Kasım'da İş Sanat Kültür Merkezi'nin 2025-2026 sezonu açılış konserinde (sağda) müzikseverlerle buluşmuştur.



Boğaziçi Üniversitesi Albert Long Hall Klasik Müzik Konserleri 26 Şubat, 19 Mart, 16 Nisan ve 14 Mayıs tarihlerinde dinleyicilerle buluşmuştur. 30 Nisan'da ise İzmir Yaşar Üniversitesi'nde verilen ilk konserle programa yeni bir durak eklenmiştir.

2025-2026 güz sezonunda konser programı 17 Kasım'da İzmir Ahmed Adnan Saygun Sanat Merkezi Küçük Salon'da; 20 Kasım ve 18 Aralık tarihlerinde ise İstanbul Notre Dame de Sion Fransız Lisesi'nde gerçekleştirilen konserlerle sürdürülmüştür.

Toplumsal Kalkınma

Tekfen Vakfı, kadınlara alternatif gelir imkânı yaratmak amacıyla, 2014 yılında Soma'da meydana gelen maden faciasının ardından Türkiye Grameen Mikrofinans Programı kapsamında Soma Mikro Finans Şubesi'ni açmış, ardından 2017 yılında Türkiye İsrافی Önleme Vakfı'nın (TİSVA) Mersin'deki Mikro Finans Şubesi'ni de destek kapsamına almıştır. Tekfen Vakfı, Soma ve Mersin'den sonra üçüncü Grameen Mikrofinans Şubesi'ni 2023 yılında Bartın'da açmıştır. Dar gelirli girişimci kadınlara küçük de olsa kendi işlerini kurlmaları için destek olmayı amaçlayan program kapsamında Tekfen





2025 yılı boyunca farklı mekânlarda müzikseverlerle buluşan “O da Tekfen”, yılın açılış ve kapanış konserlerini Notre Dame de Sion Fransız Lisesi’nde gerçekleştirmiştir.

Vakfı bugüne kadar Bartın, Soma ve Mersin’de toplam 3.366 kadına, 2025 yılı içerisinde ise toplam 762 kadına mikrokredi tahsis ederek aile ekonomilerine destek olmuştur. Bugüne kadar kadın girişimcilere sağlanan toplam kredi miktarı 38.862.797 TL’ye ulaşmıştır.

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

Sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına aktif katılımını destekleyen Kadın Çiftçi Kredisini, tarımda çalışmak isteyip kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın çiftçileri odağına almaktadır. Esnek yapılı kredi desteği sayesinde kadın girişimcileri tarım yapmaya teşvik eden program, aynı zamanda Toros Tarım’ın ziraat

mühendisleri tarafından verilen eğitimler sayesinde kadın çiftçilerin işlerini çok daha bilinçli ve sağlıklı bir şekilde yapmalarına da olanak sağlamaktadır.

2025 yılı içerisinde 118’i Ege Bölgesi’nde ve 55’i Hatay ilinde olmak üzere, toplam 173 kadın çiftçiye 2.444.000 TL tutarında Kadın Çiftçi Kredisini dağıtımı gerçekleştirilmiş, böylece projenin başından 2025 yılı sonuna kadar kredi verilen kadın çiftçi sayısı 745’e, kredi toplamı ise 10.035.500 TL’ye ulaşmıştır.



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 2025 yılında da Şirket tarafından karşılanmaya devam etmiştir.

Yerel Kalkınma

Kurulduğu günden bu yana sunduğu ürünlerle tarımsal verimi artıran Toros Tarım, aynı zamanda çiftçi eğitimine verdiği

Kadın Çiftçi Kredisini kapsamında kadın çiftçilere sunulan eğitim programları yıl boyunca devam etmiştir. 29 Nisan’da Aydın İncirliova’da 50, 14 Kasım 2025’te ise İskenderun’da 30’u aşkın kadın çiftçinin katılımıyla eğitimler gerçekleştirilmiştir.



destek ve doğru gübre kullanımı konusundaki bilinçlendirme çabalarıyla Türk çiftçisinin yanında yer almakta ve onun yaşam standartlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır.

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

Proje kapsamında özel olarak tasarlanan Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile tarım bölgeleri ziyaret edilerek, çiftçilere doğru ve dengeli gübre kullanımı ile ilgili eğitimler verilmektedir. Eğitim Otobüsü ile 2025 yılında 58 farklı lokasyonda etkinlikler düzenlenmiş; akademisyen danışmanlar ve uzman ziraat mühendislerinden oluşan ekipler eşliğinde çiftçi ve bayilere bilgi aktarımı yapılmıştır.

Özel donanımlı araçlarıyla tüm bölgelerde yoğun çalışmalar yürüten Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama Ekibi 2025 yılında Türkiye genelinde 7 bölgede 3.729 bayi ziyareti, 7.670 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi, 124 tarımsal kurum ve firma görüşmesi yapmış ve 37 toplantı, sunum, fuar aktiviteleri gerçekleştirmiştir.

Toros Tarım'ın, teknolojik gelişmelerden çiftçilerin de yarar sağlaması amacıyla yaptığı öncü çalışmalardan bir diğeri de, ilk kez 2016 yılında hizmete aldığı "Toros Çiftçi" uygulamasıdır. Bilgisayar, akıllı cep

telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen ve çiftçi dostu bir karar destek uygulaması olan Toros Çiftçi, 2024 yılı başında yenilenerek birçok ilave özellikle donatılmıştır.

Çiftçiler, uygulama sayesinde tarla veya bahçelerindeki bitkilerin gelişimini ve sağlık durumunu yüksek çözünürlüklü uydu görüntüleri ile hassas bir şekilde takip edebilmekte; bitki büyümesindeki değişiklikleri izleyerek erken teşhis ve müdahale kolaylığı elde etmekte; tarlalarına ve yetiştirdikleri ürüne özel gübreleme tavsiyeleri almakta; ürün fiyatları, maliyet takibi, bütçe ve risk yönetimi gibi verilere ulaşabilmekte ve doğru hava durumu bilgileri ile bölgesel ani hava durumu değişikliklerine erişerek gerektiğinde önlem alma şansına sahip olabilmektedir. 2025 yılı itibarıyla Toros Çiftçi veri tabanında 17.480 çiftçiye ait 195.507 dekar tarla kayıt altına alınmıştır.

196

bin dekar

2025 yılı itibarıyla Toros Çiftçi veri tabanında 17.480 çiftçiye ait 195.507 dekar tarla kayıt altına alınmıştır.

7.670

Tarım bölgelerini ziyaret ederek çiftçilerle bir araya gelen Dijital Pazarlama Ekibi 2025 yılında Türkiye genelinde 7 bölgede 7.670 çiftçi görüşmesi ve bilgilendirmesi yapmıştır.



Kurumsal Yönetim

Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

Nevzat Avunç

Başkan

1964 doğumlu Nevzat Avunç, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü mezunudur.

Akbank Teftiş Kurulu Başkanlığı’nda Müfettiş Yardımcısı ve Müfettiş olarak görev yapan Avunç, çalışma hayatına Toprakbank A.Ş’de devam ederek Krediler Müdürlüğü ve Kredi İzleme Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur.

2002 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’nda (TMSF) Tahsilat Dairesi Başkanlığı’nda A Grubu Meslek Personeli olarak göreve başlayan Avunç, burada; Grup Başkanlığı, Grup Koordinatörlüğü, Daire Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir.

Bu süre zarfında, beş milyon Amerikan doları ve üzeri alacaklar ile hâkim ortak alacaklarının tahsil ve tasfiyesi süreçlerinde görev almış; ayrıca TMSF’nin yönetim ve denetiminde bulunan şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu üyeliği, tasfiye komisyonu üyeliği, iflas masası memurluğu görevlerini yürütmüştür. 2018 yılında TMSF Başkan Yardımcısı olarak atanan Avunç, halen bu göreve devam etmektedir.

22 Eylül 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Avunç, 18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı seçilmiştir.

Taner Yalçın

Başkan Vekili

1972 doğumlu Taner Yalçın, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden mezun olduktan sonra, aynı üniversitede Özel Hukuk alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

Kısa bir süre serbest avukatlık ve banka avukatlığı yaptıktan sonra 2002 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’nda (TMSF) göreve gelen Yalçın, burada; Fon Avukatlığı, Grup Başkanlığı, Grup Koordinatörlüğü pozisyonlarında bulunmuştur. TMSF bünyesinde 6183 sayılı Kanun hükümlerini uygulamakla görevli birimde ve Ticari ve İktisadi Bütünlük satışlarından sorumlu birimlerde uzun müddet çalışmıştır.

Halen TMSF 1. Tahsilat Daire Başkanlığı görevini sürdüren Yalçın, bunun yanı sıra TMSF iştiraki Birleşik Varlık Yönetim ile TMSF’nin yönetim ve denetiminde bulunup; medya, madencilik, mobilya, enerji, petrol, doğalgaz gibi alanlarda

faaliyet gösteren kuruluşlarda da Yönetim Kurulu Başkanlığı, Başkan Vekilliği veya Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini ifa etmiş, bir kısmında ise halen görevine devam etmektedir.

9 Ekim 2025 itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Yalçın, 18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili seçilmiştir.

Erdem Şair

Üye

1962 doğumlu olan Erdem Şair, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi’nden 1985 yılında mezun olmuştur.

Eğitimini sürdürürken 1984 yılında MNG Holding’de kariyerine başlamış, 1990-1992 yılları arasında Nurol Holding’de çalışmış ve 1992-2003 yılları arasında Aytek İnşaat’ta Proje Müdürlüğüne kadar yükselmiştir. 2003-2009 yılları arasında Kontek İnşaat’ın Rusya’daki şantiyelerinde Proje Müdürü ve Koordinatör olarak görev alan Şair, 2010-2016 yılları arasında Akkök Holding’e bağlı Akiş, Akkon, Saf ve Akgirişim’de Şantiye Müdürlüğü, Proje Koordinatörlüğü ve Proje Direktörlüğü yapmıştır.

2018-2023 yılları arasında Orjin Grup’ta Proje Müdürü olarak görev aldıktan sonra, 2023-2025 yılları arasında Erciyes Anadolu Holding’e bağlı Kaseria Yapı İnşaat’ta ve 2025 yılında ise bünyesinde Nuhoğlu İnşaat, Trend, İstcon, Eğilim, Neoray şirketlerinin yer aldığı Nuhoğlu Grup’ta Genel Müdürlük görevini üstlenmiştir.

İngilizce ve Rusça bilmektedir.

9 Ekim 2025 itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olmuştur.

Mahmut Çelik

Üye

1972 doğumlu Mahmut Çelik, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nden 1992 yılında mezun olmuş, aynı üniversitede 1997 yılında Enerji Mühendisliği alanında yüksek lisansını tamamlamıştır.

Kariyerine 1993-1998 yılları arasında sahibi olduğu Ayma Mühendislik ile başlayan Çelik, 1998-2001 yılları arasında Çukurova Holding iştiraki Auer Doğalgaz’da Marmara Bölgesi Satış Müdürü olarak görev almıştır. Ardından 2001-2004 yılları arasında Arar Engineering & Consulting’de İş Geliştirme Koordinatörü, 2004-2005 yılları arasında Palmet Terasan’da Satış, Pazarlama ve Müşteri Hizmetleri Müdürü olarak çalışmıştır.

2005-2007 yılları arasında Sabancı Holding’e bağlı Teknosa’da Batı Bölge Direktörü olan Çelik, 2008-2010 yılları arasında

Adakale Ltd. Şti’de Genel Müdür olarak görev yapmıştır. 2010-2017 yılları arasında Enerjinet’in sahibi olarak kariyerine devam etmiştir.

2017-2021 yılları arasında Akasya Alçı Maden, Akasya Yapı ve Elbruz Enerji’de İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi olan Çelik, 2021-2025 yılları arasında Türk Altın Holding bünyesinde CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmış, 2025 yılından bu yana da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi seçilmiştir.

İsmail Coşkun

Üye

1981 doğumlu İsmail Coşkun, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden mezun olmuştur.

Avukatlık stajının ardından 2004 yılında MNG Holding Hukuk Müşavirliği’nde avukat olarak kariyerine başlayan Coşkun, 2010 yılına kadar bu görevini sürdürmüştür. 2010-2023 yılları arasında MNG Holding’de Hukuk Müşaviri olarak grup şirketlerinin; dava, sözleşme hazırlama ve uyum süreçleri dahil tüm hukuki ve idari işlerini yönetmiştir.

2023-2024 yılları arasında Cengiz Holding’de Hukuk Müşaviri olarak çalışan Coşkun, maden, enerji, inşaat ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin hukuki süreçlerini yürütmüştür.

2025 yılından itibaren serbest avukat ve Coşkun & Coşkun Hukuk Müşavirliği’nin kurucu ortağı olarak kariyerine devam eden Coşkun, Ticaret ve Şirketler Hukuku, İdare ve Vergi Hukuku, İnşaat ve İhale Hukuku, Enerji ve Madencilik Hukuku ile Sözleşmeler Hukuku alanlarında uzmanlaşmıştır.

18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi seçilmiştir.

Ömer Şanlı

Üye

1970 doğumlu Ömer Şanlı, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü’nden mezun olmuştur.

Bankalar ve finans kuruluşlarının çeşitli birimlerinde çalışan Şanlı, 2002 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’nda (TMSF) Grup (B) Uzman Yardımcısı olarak kariyerine başlamış, 2006 yılında Fon Uzmanı olarak atanmıştır. 2014 yılına kadar bu görevini sürdürmüş; bu dönemde hâkim ortaklardan olan alacakların tahsil ve tasfiye süreçlerinden sorumlu olmuştur.

2014 yılında TMSF Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı bünyesinde Eğitim Grubu Başkanı olarak görevlendirilen Şanlı, 2019 yılında Destek Hizmetleri Daire Başkanı olarak atanmıştır ve halen bu görevini sürdürmektedir. Ayrıca TMSF’nin yönetim ve denetimi altında bulunan şirketlerde

Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyesi olarak görev yapmaktadır.

18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi seçilmiştir.

Bircan Ünlü

Bağımsız Üye

1975 doğumlu Bircan Ünlü, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden mezun olmuştur.

Kariyerine 1999 yılında Şekerbank’ta başlayan Ünlü, 2008 yılına kadar Kredi İzleme Bölümü’nde Uzman, Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2008-2014 yılları arasında Şekerbank İstanbul Anadolu Bölgesi’nde Kredi Tahsis ve Ticari ve Kurumsal Bankacılık Bölge Satış bölümlerinde çalışmıştır.

2014 yılında Üsküdar Şubesi Müdürü olarak atanan Ünlü, 2015-2019 yılları arasında Şekerbank İstanbul Anadolu Bölge Krediler Müdürü, 2019-2021 yılları arasında Trakya Bölge Müdürlüğü’nde Bölge Krediler Müdürü olarak görev almıştır. Kasım 2021’den bu yana Birleşim Varlık Yönetim’de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevlerini sürdürmektedir.

İleri düzeyde İngilizce bilmektedir.

18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

Sibel Koç

Bağımsız Üye

1982 doğumlu Sibel Koç, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü’nden mezun olmuş, ardından Kadir Has Üniversitesi’nde Finans Mühendisliği alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Ayrıca, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden lisans derecesi alan Koç, halen Marmara Üniversitesi Özel Hukuk Doktora Programı’nda eğitime devam etmektedir.

Kariyerine 2005 yılında Şekerbank’ta Müfettiş olarak başlayan Koç, 2014-2018 yılları arasında Risk Yönetimi Birim Müdürü olarak çalışmıştır. 2018-2019 yılları arasında Şekerbank’ta Merkezi Operasyonlar Birim Müdürü, 2019-2021 yılları arasında Türk Ticaret Bankası’nda Risk Yönetimi Departman Müdürü olarak görev almıştır. 2021 yılında Hobim Arşivleme ve Basım Hizmetleri’ne katılan Koç, önce Genel Müdür Yardımcısı, 2022 yılından bu yana ise Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

Sertifikalı Kamu Muhasebecisi (SMMM), Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı, Türev Araçlar Lisansı, Kredi Derecelendirme Lisansı ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı dahil birçok mesleki lisansa sahiptir.

İleri düzeyde İngilizce bilmektedir.

18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir. Ayrıca TMSF’nin yönetimi ve denetimi altında bulunan şirketlerde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Esra Özkan

Bağımsız Üye

1975 doğumlu Esra Özkan, İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1997 yılında lisans derecesiyle mezun olmuş, Doğu Üniversitesi'nde 2001 yılında İşletme Yüksek Lisansı (MBA) eğitimini tamamlamıştır.

Kariyerine 1996 yılında STFA Mühendislik'te Proje Mühendisi olarak başlayan Özkan, 1997 yılında katıldığı Cengiz İnşaat'ta 26 yıl boyunca; Hakediş Mühendisi (1997-1998), Entegre Sistemler Uzmanı (1998-2000), İhale ve Teknik Ofis Müdürü (2000-2004), İhale ve İş Geliştirme Müdürü (2004-2016) ve İş Geliştirme Direktörü (2016-2023) görevlerinde bulunmuştur. Sözleşme müzakerelerinden kesin kabul süreçlerine kadar 100'den fazla projenin tüm aşamalarında aktif olarak yer almıştır.

2016-2024 yılları arasında yurt içi ve yurt dışı projelerde İcra Kurulu Üyesi olarak da görev alan Özkan, uluslararası tahkim, sözleşmeler, stratejik ortaklıklar ve uyum süreçlerinde teknik danışman olarak çalışmıştır.

İngilizce bilmektedir.

18 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

Üst Yönetim

Özgeçmişleri

Namık Ülke

Grup Şirketler Başkanı

1969 doğumlu Namık Ülke, 1991 yılında Marmara Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur.

Kariyerine 1993 yılında Akbank'ta Müfettiş olarak başlayan Ülke, 1997-2012 yılları arasında Türk Ekonomi Bankası'nda sırasıyla Müfettiş, Kredi Risk Müdürü, Şube Müdürü ve Bölge Direktörü olarak görev yapmıştır. 2012-2013 Odeabank Güneşli Ticari Bölge Direktörü, 2013-2014 Parafinans Faktoring'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır.

2014-2017 yılları arasında Anadolubank'ta ticari bankacılık Genel Müdür Yardımcısı olarak, 2017-2024 yılları arasında ise Anadolubank CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi, Anadolu Faktoring Yönetim Kurulu Başkanı ve Banka İcra Komitesi Başkanı (APKO) olarak görev almış ve bankanın tüm finansal ve idari faaliyetlerinden sorumlu olmuştur.

10 Ekim 2025 itibarıyla Tekfen Holding Grup Şirketler Başkanı (CEO) olmuştur.

Kenan Alpdündar

Mali İşlerden Sorumlu Başkan

Yardımcısı (CFO)

1971 doğumlu Kenan Alpdündar, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1994 yılında mezun olmuştur. 2000-2002 yılları arasında ABD'deki Loyola University Chicago'da finans alanında uzmanlaşp MBA derecesi almıştır.

Kariyerine, 1994 yılında Garanti Bankası'nda Müfettiş Yardımcısı olarak başlayan Alpdündar, 1995-2004 yılları arasında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda (TCMB) Müfettiş Yardımcısı ve Müfettiş olarak görev yapmıştır. Aynı kurumda, 2004-2006 yılları arasında Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığı, 2006 yılında Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Danışmanlığı görevlerinde bulunmuştur.

2006-2009 yılları arasında Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü'nde Mali Sektör Değerlendirme Müdürü, aynı kurumda, 2009-2012 yılları arasında Genel Müdür Yardımcısı unvanıyla; mali sektör değerlendirme müdürlüğü, risk merkezi müdürlüğü ile yatırım ve finansman araçları müdürlüğünden sorumlu olmuştur. 2012-2014 yılları arasında Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürlüğü'nde, Genel Müdür Yardımcısı unvanıyla; muhasebe, bütçe ve planlama ile bilanço işlemleri müdürlüğünden sorumlu olmuştur. 2014-2015 yılları arasında Danışman olarak görev alan Alpdündar, 2015-2017 yılları arasında Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürlüğü'nde, Genel Müdür Yardımcılığı yapmış; 2017-2020 döneminde TCMB Frankfurt Temsilcisi ve Frankfurt Başkonsolosluğu Ekonomi Ataşesi olarak yurt dışında görev almıştır.

Farklı dönemlerde kamu kurum ve kuruluşlarında çeşitli denetim ve araştırma komisyonlarında da görev alan Alpdündar, İngilizce,

Fransızca ve Almanca bilmektedir.

14 Ekim 2025 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı (CFO) olarak görevine başlamıştır.

Erhan Hersek*

Holding Başkan Yardımcısı, İnsan

Kaynakları (CHRO)

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

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

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

*27.02.2026 tarihi itibarıyla görevinden ayrılmıştır.

Av. Nahit Akarkarasu

Tekfen Grup Şirketleri Hukuk İşleri

Direktörü-Tekfen Holding Hukuk Baş

Müşaviri

1975 doğumlu Nahit Akarkarasu, 1993 yılında Eskişehir Anadolu Lisesi'nden, 1997 yılında ise Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuştur. 2005 yılında Yeditepe Üniversitesi'nde, 2007 yılında ise Columbia Üniversitesi'nde Hukuk Yüksek Lisans (LL.M.) eğitimlerini tamamlamıştır. “Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler” başlıklı uzmanlık tezi, 2000 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanmıştır.

Çalışma hayatına SPK'da Uzman Yardımcısı olarak başlayan Akarkarasu, 2001-2007 yılları arasında Uzman, 2007-2009 yılları arasında da Denetleme Dairesi Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır.

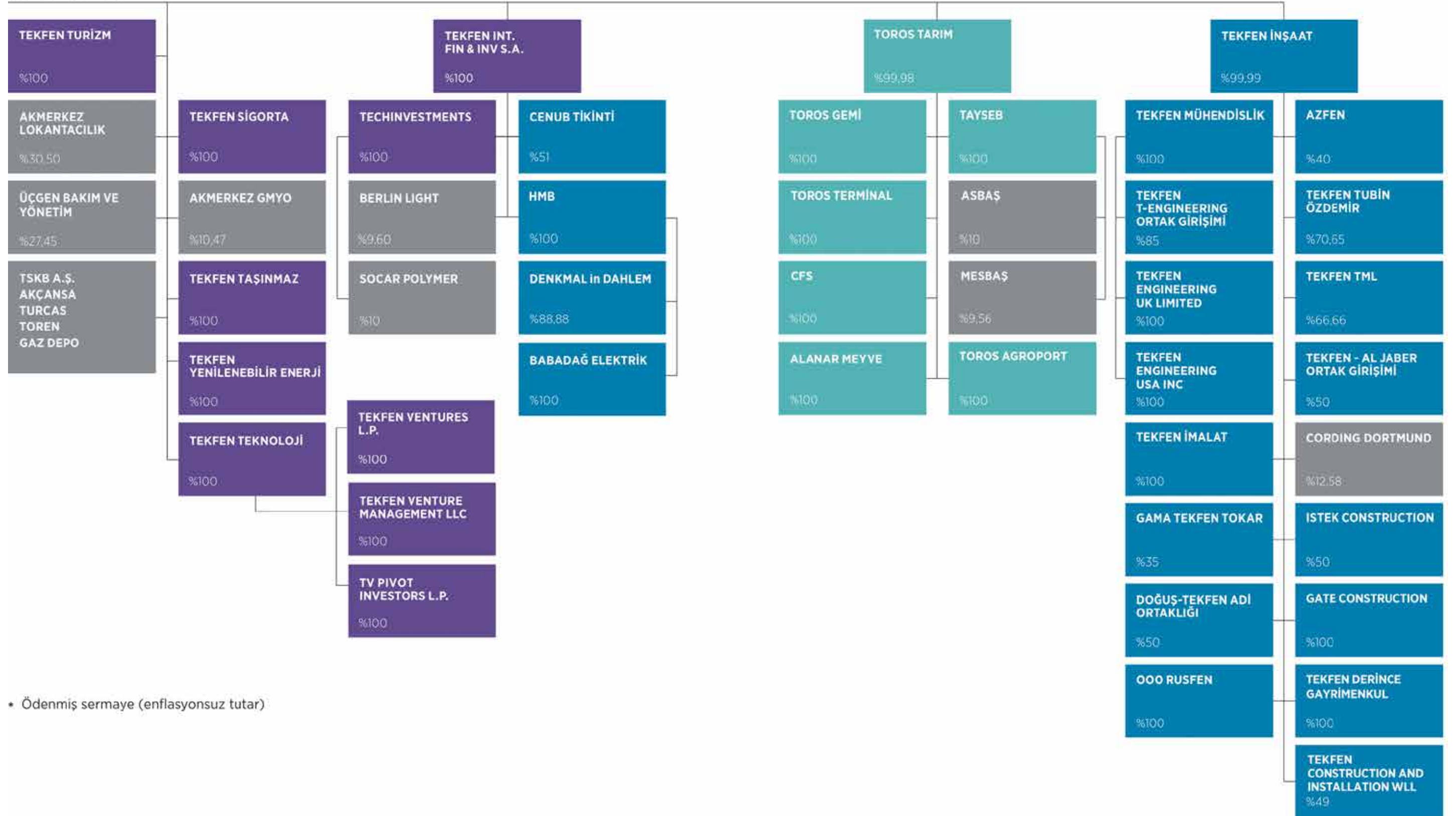
2009 yılından itibaren Tekfen Holding'de Hukuk Müşaviri olarak görev yapmaya başlayan Akarkarasu, 2024 yılı itibarıyla Tekfen Taahhüt Grubu'nun Hukuk Baş Müşavirliği görevini de eş zamanlı olarak yürütmektedir. Ayrıca Akarkarasu, Tekfen Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Tekfen Grup Şirketleri

Tekfen Holding

(370.000.000 TL)*

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



Bölüm I

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

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

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz
Zorunlu	20	-	-
İhtiyari	91	4	2
Toplam	111	4	2

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

1.5.2 Azlık hakları Esas Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmamış ve azlık haklarının kapsamı Esas Sözleşme’de düzenlenerek genişletilmemiştir.

4.6.5 Yıllık faaliyet raporunda, Yönetim Kurulu Üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık Faaliyet Raporu’nda kişi bazında açıklanmamaktadır. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler toplam olarak verilmekte, kişi bazında açıklanmamaktadır.

Aşağıda yer alan ilkelere kısmen uyum sağlanmıştır:

1.3.11 Genel Kurul Toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmamaktadır. Genel Kurul Toplantısı’na sadece ortaklar ve Şirket çalışanları katılabilmektedir.

3.2.1 Çalışanların yönetime katılımı, Esas Sözleşme veya Şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmemiştir ancak Şirket içi yönetmeliklere göre çalışanlar her üç ayda bir yapılan faaliyet toplantılarına katılmaktadır.

4.4.7 Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır. Diğer taraftan, Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket dışında aldığı görevler Faaliyet Raporu’nda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

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

Şirketimizin 2025 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu Yönetim Kurulumuz tarafından kabul edilmiş olup, bu formlara www.kap.org.tr adresinde yer alan Şirketimizin kurumsal yönetim sayfasından ulaşılabilir.

Bölüm II

Yönetim Kurulu

2.1. Yönetim Kurulu’nun Yapısı ve Oluşumu

Şirketimizin işleri ve idaresi, Genel Kurul tarafından seçilen dokuz ila on bir üyeden oluşan Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir.

Şirketimizin 18 Aralık 2025 tarihinde gerçekleştirilen Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı’nda Yönetim Kurulu 9 üyeden oluşacak şekilde 3 (üç) yıl süre ile seçilmiştir.

Adı Soyadı	Görevi
Nevzat Avunç	Yönetim Kurulu Başkanı
Taner Yalçın	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Erdem Şair	Yönetim Kurulu Üyesi
İsmail Coşkun	Yönetim Kurulu Üyesi
Mahmut Çelik	Yönetim Kurulu Üyesi
Ömer Şanlı	Yönetim Kurulu Üyesi
Sibel Koç	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Bircan Ünlü	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Esra Özkan	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi

Yönetim Kurulumuzda 3 bağımsız üye görev yapmakta olup, bağımsız üyelerden her birinin bağımsızlıklarına ilişkin yazılı beyanları mevcuttur. Şirketimiz Ana Sözleşmesi’ne göre Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, Ana Sözleşme ve Şirket Genel Kurulu tarafından alınan kararlarla kendisine verilen görevleri ifa ve icra eder. Yönetim Kurulu, Holding’i temsil ve ilzam yetkisini kendi içinden seçeceği bir komiteye, bir veya daha fazla Murahhas Üyeye veya Genel Müdüre devredebileceği gibi, pay sahibi olmayan müdürlere de devredebilir. Yönetim

Yönetim Kurulu ve Komite Üyelerinin toplantılara katılımı

Üyeler	Bağımsızlık Durumu	Yönetim Kurulu (33 toplantı)	Denetim Komitesi	Kurumsal Yönetim Komitesi	Risk Komitesi
Mehmet Nazmi Erten ¹		33/33		6/6	6/6
Sedat Eratalar ²	+	33/33	11/11		6/6
Ayşe Selen Kocabaş ³	+	33/33	5/5	6/6	
Bayram Saral ⁴		21/22			1/1
Uğur Bayar ⁵		20/21			
Mehmet Şakir Can ⁶		11/12			
Kemal Can ⁷		12/12			
Özgün Öztunç ⁸		12/12			
Murat Gigin ⁹		20/21		2/3	
Ömer İ. Tanrıöver ¹⁰		21/21		2/3	4/4
Çağrı Bağcıoğlu ¹¹	+	33/33	5/5	3/3	
Mehmet Aydın Müderrisoğlu ¹²	+	9/21	2/4		
Nilgün Şebnem Berker ¹³		1/1			
Sinan K. Uzan ¹⁴		19/21			
Şevki Acuner ¹⁵	+	19/21	3/3		2/2
Işık Zeynep Defne Akçağlılar ¹⁶		17/19			
Nevzat Avunç ¹⁷		31/32			
Taner Yalçın ¹⁸		23/23			
Erdem Şair ¹⁹		22/23			
Ömer Şanlı ²⁰		4/4			
Mahmut Çelik ²¹		4/4			
İsmail Coşkun ²²		4/4			
Bircan Ünlü ²³	+	4/4	1/1		
Sibel Koç ²⁴	+	4/4	1/1		
Esra Özkan ²⁵	+	4/4	1/1		
Nahit Akarkarasu				3/3	
Ahmet Dinç ²⁶				3/3	

¹ 18.12.2025 tarihine kadar Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır.

² 18.12.2025 tarihine kadar Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır.

³ 07.04.2023 - 18.12.2025 tarihleri arasında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

⁴ 09.10.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir.

⁵ 09.10.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir.

⁶ 07.05.2025 tarihinde seçilmiştir.

⁷ 07.05.2025 tarihinde seçilmiştir.

⁸ 11.09.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir.

⁹ 07.05.2025 tarihine kadar Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev almıştır.

¹⁰ 07.05.2025 tarihine kadar Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev almıştır.

¹¹ 07.05.2025 - 18.12.2025 tarihleri arasında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

¹² 24.03.2022 - 07.05.2025 tarihleri arasında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

¹³ 13.03.2025 – 07.05.2025 tarihleri arasında Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

¹⁴ 15.04.2014 – 07.05.2025 tarihleri arasında Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmıştır.

¹⁵ 07.05.2025 tarihine kadar Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

¹⁶ 11.03.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir.

¹⁷ 11.09.2025 tarihinde istifa eden Özgün Öztunç’un yerine, 22.09.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır.

¹⁸ 09.10.2025 tarihinde istifa eden Bayram Saral yerine, 09.10.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır.

¹⁹ 09.10.2025 tarihinde istifa eden Uğur Bayar yerine, 09.10.2025 tarihinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır.

²⁰ 18.12.2025 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

²¹ 18.12.2025 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

²² 18.12.2025 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

²³ 18.12.2025 tarihi itibarıyla Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

²⁴ 18.12.2025 tarihi itibarıyla Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

²⁵ 18.12.2025 tarihi itibarıyla Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilmiştir.

²⁶ 30.04.2025 tarihinde Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Komite görevlerinden ayrılmıştır.

Kurumsal Yönetim

18 Aralık 2025 tarihinde seçilen Yönetim Kurulu Üyelerinin diğer görevleri:

Adı Soyadı	Grup İçi Şirketler	Grup Dışı Şirketler
Nevzat Avunç	Hallesche Mitteldeutsche Bau AG Gözetim Kurulu Başkanı	TMSF Başkan Yardımcısı TMSF’nin yönetim ve denetiminde bulunan şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili ve Üyesi olarak görev almaktadır.
Taner Yalçın	Toros Tarım San. Ve Tic. A.Ş Yönetim Kurulu Üyesi Tekfen International Finance & Investments Yönetim Kurulu Üyesi Akmerkez GYO Yönetim Kurulu Başkan Vekili Akmerkez Lokantacılık A.Ş Yönetim Kurulu Üyesi Üçgen Bakım ve Yön. Hizmetleri A.Ş Yönetim Kurulu Başkan Vekili	TMSF 1. Tahsilat Daire Başkanlığı TMSF’nin yönetim ve denetiminde bulunan şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili ve Üyesi olarak görev almaktadır.
Erdem Şair	Alanar Meyve ve Gıda Üretim Paz. San. Ve Tic. A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Hallesche Mitteldeutsche Bau AG Yönetim Kurulu Başkanı Tekfen TML JV Yönetim Kurulu Başkanı Tekfen Taşınmaz Yatırım ve Yönetim A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Cenub Tikinti Servis Yönetim Kurulu Başkanı Tekfen Derince Gayrimenkul A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Babadağ Elektrik Üretim San. Ve Tic. A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı CFS Petrokimya San. A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Tekfen Teknoloji Yatırım ve Tic. A.Ş Yönetim Kurulu Başkan Vekili Azfen MMC Yönetim Kurulu Başkan Vekili Socar Polymer Yönetim Kurulu Üyesi Tech Investment MMC Müdür	
Ömer Şanlı		TMSF Destek Hizmetleri Daire Başkanı TMSF’nin yönetim ve denetiminde bulunan şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyesi olarak görev almaktadır.
Mahmut Çelik		Türk Altın Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi
İsmail Coşkun		Coşkun&Coşkun Hukuk Danışmanlık Avukat
Bircan Ünlü		Birleşim Varlık Yönetim A.Ş. Genel Müdür / Yönetim Kurulu Üyesi
Sibel Koç		Hobim Arşivleme ve Basım Hizmetleri A.Ş. Genel Müdür TMSF’nin yönetim ve denetiminde bulunan şirketlerde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.
Esra Özkan		

Kurulu, ilk toplantıda, kendi içinde bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Ayrıca Yönetim Kurulu, T.T.K’nın 375. maddesinde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri saklı kalmak kaydıyla, yönetim yetkilerinin tamamını veya bir kısmını, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre bir veya birkaç Yönetim Kurulu Üyesine veya üçüncü kişiye devredebilir.

Bu çerçevede, 2025 yılında,

7 Mayıs 2025 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında Yönetim Kurulu Üyelerimizden M. Nazmi Erten Yönetim Kurulu Başkanı, Mehmet Şakir Can ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak tayin edilmişlerdir.

İzleyen dönem içindeki ortaklık yapısı değişikliğine bağlı olarak Can Grubu Şirketlerinin paylarına mahkeme kararı ile el konulması üzerine 18 Aralık 2025 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Toplantısı sonrasında ise Yönetim Kurulu Üyelerimizden Nevzat Avunç Yönetim Kurulu Başkanı, Taner Yalçın ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak tayin edilmişlerdir.

Yönetim Kurulu Üyelerimizin Şirketimize bağlı diğer Grup Şirketlerinde görev alabilmeleri amacıyla, Şirketimizin yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 395 ve 396’ncı maddelerinde sayılan yasak ve tahditlere tabi olmayacakları karara bağlanmıştır. Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Kurul tarafından karara bağlanan dönemde Şirket dışında başka görevler almalarına ilişkin olarak herhangi bir sınırlamaya tabi değildir.

Bu çerçevede, Yönetim Kurulu Üyelerimizin 2025 yılında, Tekfen Grup Şirketlerinde ve Tekfen Grubu dışındaki şirketlerde aldığı diğer görevlere ilişkin bilgiler bir sonraki sayfada yer almaktadır.

Mevcut durum itibarıyla Yönetim Kurulu Üyeleri, Şirketimizle bir çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir işlem yapmamakta ve aynı faaliyet konularında rekabet etmeye yönelik bir faaliyette bulunmamaktadır. Şirketimizin Yönetim Kurulu’nda 3 kadın üye (%33) bulunmaktadır.

2.2. Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları

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

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

Yönetim Kurulu toplantılarının sekreteryası, Genel Sekreter tarafından yerine getirilmektedir. Toplantıların gündemi, Tekfen Holding Grup Şirketleri Başkanı’nın önerileri doğrultusunda Yönetim Kurulu Başkanı ile görüşülerek belirlenmektedir. Toplantı gündemi ve gündeme ilişkin

dokümanlar Yönetim Kurulu sekreteryası tarafından hazırlanmakta ve gündem konusuna göre üyelerin konuyu inceleme ve değerlendirmelerine imkân verecek bir süre öncesinde birer dosya şeklinde üyelere ulaştırılmaktadır.

2025 yılında 33 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 67 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %90,30 oranında gerçekleşmiştir. Toplantılarda kararlar oy birliği veya mevcudun oy çokluğu ile alınmıştır. Sermaye Piyasası mevzuatının gerektirdiği hallerde, önemli Yönetim Kurulu kararları özel durum açıklaması yoluyla kamuya açıklanmaktadır. Şirketimizde Yönetim Kurulu Üyelerinin ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı gibi imtiyazları bulunmamaktadır.

Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerimiz için Tebliğ kapsamındaki sınırlara uygun “Yönetici Sorumluluk Sigortası” bulunmaktadır. 2025 yılı içinde, istifalarla boşalan yönetim kurulu üyeliklerine 22.09.2025 ve 09.10.2025 tarihlerinde TMSF Fon Kurulu kararıyla atanan üyelere karşı açılacak davalarda 5411 sayılı Bankacılık Kanunu 127. md kapsamında TMSF’ye yöneltilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin Şirketlerde doğmuş veya doğacak kamu borçları nedeniyle şahsi sorumlulukları bulunmamaktadır.

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

Yönetim Kurulu Üyeleri: 21.618.905 TL
İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 91.348.513 TL

Yukarıda, Yönetim Kurulu Üyelerine ödenen mali menfaat toplam rakamı, sadece Holding Yönetim Kurulu’ndaki görevleri nedeniyle aldıkları huzur haklarını içermektedir. Ayrıca, bir kısım Yönetim Kurulu Üyesine danışmanlık hizmeti veya bazı Grup Şirketlerindeki Yönetim Kurulu Üyelikleri dolayısıyla ödenen diğer mali menfaatlerin (diğer görevler için ödenen ücretler, sağlık sigortası ve araç hakları) toplamı 7.922.889 TL’dir.

Yönetim Kurulu Üyelerine sağlanan mali hakların tespitinde performansa dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmamakla beraber, kârdan pay dağıtılması esas olarak performansa dayalı bir ödüllendirme modeli olarak kabul edilebilir. Şirketimizde herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesine ve yöneticilerine borç verilmemekte, kredi kullandırılmamakta, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırılmamakta veya lehine kefalet gibi teminatlar verilmemektedir.

*31.12.2025 tarihine kadar.

Bölüm III Komiteler

Şirketimizde Yönetim Kurulu’nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla oluşturulmuş komiteler mevcuttur. Bu çerçevede, mevzuat gereği oluşturulan ve Yönetim Kurulu’na bağlı olarak çalışan Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi yer almaktadır. Diğer yandan, kurumsal yönetim ilkeleri gereğince oluşturulması

gereken Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde yapılandırılmış olup, bu komiteye mevzuatla yüklenilen görevler Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

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

3.1. Denetimden Sorumlu Komite

08.05.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Denetimden Sorumlu Komite’de; Komite Başkanı Hamit Sedat Eratalar’ın üyeliğinin devamına, yeni üye olarak ise Çağrı Bağcıoğlu ve Ayşe Selen Kocabaş’ın görevlendirilmesine karar verilmiştir.

18.12.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Bircan Ünlü’nün Komite Başkanı olarak; Sibel Koç ile Esra Özkan’ın ise üyeler olarak görevlendirilmelerine karar verilmiştir.

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

2025 yılında Denetimden Sorumlu Komite tarafından Şirket’te yürütülen iç denetim faaliyetleri ile ilgili olarak 10 adet toplantı gerçekleştirilmiş, toplantılarda iç denetim faaliyetleri ve bağımsız denetim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmıştır.

3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

08.05.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Kurumsal Yönetim Komitesi’nde; Komite Başkanı Ayşe Selen Kocabaş’ın ve Mehmet Nazmi Erten’in üyeliklerinin devamına, yeni üye olarak Mehmet Şakir Can, Özgün Öztunç ve Çağrı Bağcıoğlu’nun görevlendirilmesine ve Yatırımcı İlişkileri Sorumlusu pozisyonuna yeni ataması yapılacak ilgili görevlinin komite üyeliğine tayinine karar verilmiştir.

18.12.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Kurumsal Yönetim Komitesi’nde, Komite Başkanı olarak Esra Özkan, üyeler olarak İsmail Coşkun ve Ömer Şanlı ile Yatırımcı İlişkileri Sorumlusu olarak Selma Çubuklu’nun görevlendirilmelerine karar verilmiştir.

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

edilmektedir. 2025 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi faaliyetleri ile ilgili olarak 7 adet toplantı gerçekleştirilmiştir.

3.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Faaliyet gösterilen alanla ilgili risklerin doğru bir şekilde izlenmesi ve bunların doğru şekilde yönetilmesi öteden beri Tekfen Holding’in ve tüm Tekfen Grup Şirketlerinin ihtiyatlı yönetim anlayışının bir parçası olmuştur. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu’nun (TTK) halka açık şirketler için risk yönetim faaliyetini bir zorunluluk haline getirmesi ile bu anlayış yazılı kurallarla düzenlenmiştir.

Bu amaçla Tekfen Grup Şirketleri, Tekfen Holding koordinasyonunda eşgüdüm içinde hareket ederek, karşı karşıya oldukları muhtemel risklerin yönetilmesi konusunda ortak bir yaklaşım ve raporlama yöntemi belirlemiştir. Zaman içinde, uluslararası standartlara daha uygun hale getirebilmek amacıyla, bu yaklaşım ve yöntem geliştirilmiştir.

Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin kendi risklerini nasıl yöneteceklerini düzenleyen, açıklayan ve kurala bağlayan yazılı bir metni mevcuttur. Risklerin takip edileceği raporlar periyodik olarak her iki ayda bir Riskin Erken Saptanması Komitesi’nin bilgisine sunulmaktadır. Her Grup Şirketinde, risk yönetim faaliyetini yürütecek ve raporlamaları gerçekleştirecek organizasyonel görev paylaşımı da belirlenmiştir. Her Grup Şirketinin risk raporları kendi Şirket Yönetim Kurulu’nun onayından geçerek Holding’e gönderilmektedir.

Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi her iki ayda bir Şirketlerden gelen risk dokümanlarını inceleyerek kendi görüş ve değerlendirmeleri ile birlikte önemli riskleri Holding Yönetim Kurulu’nun gündemine getirmektedir. Riskler, Holding Yönetim Kurulu düzeyinde ele alınarak, gerek görülen durumlarda Yönetim Kurulu tarafından o riskin yönetilmesine yönelik olarak ilgili Grup Şirketlerine talimat verilmektedir. Ayrıca, Holding konsolide risk raporlarının birer kopyası bağımsız denetçi kuruluşa da düzenli olarak gönderilmektedir.

08.05.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Riskin Erken Saptanması Komitesi’nde; görev yapan Komite Başkanı Hamit Sedat Eratalar’ın ve Mehmet Nazmi Erten’in Üyeliklerinin devamına, yeni üye olarak ise Uğur Bayar’ın görevlendirilmesine karar verilmiştir.

18.12.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Riskin Erken Saptanması Komitesi’nde, Komite Başkanı olarak Nevzat Avunç ve üyeler olarak Erdem Şair ile Mahmut Çelik’in görevlendirilmesine karar verilmiştir. 2025 yılında Kurumsal Yönetim Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından 6 adet toplantı gerçekleştirilmiştir.

3.4. Ücret Komitesi

Ücret Komitesi, Yönetim Kurulu Üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları Şirket’in uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlemek ve bunların gözetimini yapmak; ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu

bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerileri Yönetim Kurulu’na sunmakla görevlidir. 18.12.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla, Ücret Komitesi’nde, Komite Başkanı olarak Nevzat Avunç ve üyeler olarak Taner Yalçın, Ömer Şanlı, İsmail Coşkun ile Bircan Ünlü’nün görevlendirilmesine karar verilmiştir.

Bölüm IV Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturarak faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiren Tekfen, sürdürülebilirliği kurumsal yönetim anlayışının bir parçası haline getirmek amacıyla 2017 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlı çalışan Sürdürülebilirlik Komitesi’ni kurmuştur. Komite, çalışmalarını ve ilerlemeleri yıllık olarak Yönetim Kurulu’na raporlamaktadır. Gerek Tekfen Holding yönetimi gerekse paydaşların görüşleri toplanarak yapılan önceliklendirme çalışmasında İş Sağlığı ve Güvenliği konusu öncelikli konuların başında gelmektedir. Bu konu ile ilgili veriler her Yönetim Kurulu gündeminde ele alınmakta ve yakından takip edilmektedir. Çevresel etkiler ve diğer sürdürülebilirlik konuları da özel gündem olarak Yönetim Kurulu’nda izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Şirketimiz SPK tarafından yayımlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri’nin tamamını benimsemekte olup, ilkelerin uygulama esasları aşağıda yer almaktadır.

Kısmi uyum sağlanan ilkeler şunlardır:

- Çevre verilerinin bir kısmı akredite kuruluşlara doğrulatılmakta ve CDP raporlarında paylaşılmaktadır. Ancak Sürdürülebilirlik Raporu’nun bağımsız üçüncü taraflarca doğrulatılmasına henüz başlanmamış olup, gelecek yıllar için planlanmaktadır.

4.1. Genel İlkeler

4.1.1. Strateji, Politika ve Hedefler

Tekfen Holding’in Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim (ÇSY) çalışmaları kapsamındaki stratejik önceliklerini belirlemek amacıyla 2018 yılında Grup Şirketlerini de kapsayan kapsamlı bir önceliklendirme analizi yapılmış ve kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri içeren sürdürülebilirlik yol haritası oluşturulmuştur. Söz konusu hedefleri besleyen öncelikli konular listesi dış trendler ile riskler ve fırsatlar dahilinde her yıl gözden geçirilmektedir. ÇSY riskleri, Kurumsal Risk Yönetimi faaliyetleri kapsamında Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından düzenli takip edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında meydana gelen gelişmeler, beklentiler ve düzenlemeler doğrultusunda “çifte önemlilik” yaklaşımı çerçevesinde 2024 yılında önceliklendirme analizi çifte önceliklendirme yaklaşımı ile revize edilmiştir. Çevresel risk ve fırsatlar 2017 yılından bu yana CDP kapsamında raporlanmakta ve iklim değişikliği ile su krizinin iş stratejilerine nasıl entegre edildiği ile ilgili bilgiler gerek CDP raporlarında gerek Sürdürülebilirlik Raporlarında kamu ile paylaşılmaktadır.

Şirket’in Yönetim Kurulu’nca onaylanmış Sürdürülebilirlik, Etik, İnsan Hakları, Tedarik Zinciri, Paydaş, İSG, Çevre, Su, Biyoçeşitlilik, Bilgi Güvenliği, Müşteri Bağlılığı, Etik ve Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikaları mevcut olup, web sitesinde yayımlanmaktadır.

4.1.2. Uygulama/izleme

Tekfen Holding olarak sürdürülebilirlik çalışmalarının bütüncül bir yapıda, ortak bir strateji doğrultusunda yürütülebilmesi ve süreçlere Şirketlerin aktif katılımının sağlanabilmesi için 2017 yılında Grup Şirketlerinden sorumluların da yer aldığı kapsayıcı bir “Sürdürülebilirlik Komitesi” kurulmuştur.

Sürdürülebilirlik Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlı olarak görevini yürütmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik vizyonunu hayata geçirmek için gerekli strateji, yol haritası, hedef, politika ve raporlamaların oluşturulmasından, öncelikler doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili konuların ve ÇSY politikalarının iş süreçlerine entegrasyonundan sorumludur. 2019 yılında Sürdürülebilirlik Komitesi’ne bağlı olarak beş farklı alanda çalışma grupları kurulmuş ve her çalışma grubu için yol haritaları belirlenmiştir. 2024 yılında çalışma grupları sürdürülebilirlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ve trendler doğrultusunda yenilenmiştir. Yol haritası ile ilgili ilerlemeler, her yıl Kurumsal Yönetim Komitesi’ne ve Yönetim Kurulu’na raporlanmaktadır.

2018 yılından itibaren yıllık olarak yayımlanmaya başlayan Sürdürülebilirlik Raporlarında, ÇSY politikaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerle birlikte, performansın takibi açısından Tekfen Grubu’nun son 3 yıllık Çevresel, Sosyal, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Ekonomik Performans Göstergeleri, yıllar bazında karşılaştırma yapılacak şekilde paylaşılmaktadır.

Grup Şirketlerinin performans değerleri, mümkün olduğunda eşdeğer nitelikteki uluslararası sektörel verilerle karşılaştırılmaktadır. Örneğin Tekfen İnşaat, uygulamakta olduğu İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi’nin kritik performans göstergelerini Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Mütteahhitleri Birliği (IPLOCA) ile; Toros Tarım da Uluslararası Gübre Birliği (IFA) ile periyodik olarak kıyaslamakta ve Sürdürülebilirlik Raporu yoluyla paylaşmaktadır.

Tekfen, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamanın ve rekabet gücünü artırmanın yanı sıra ÇSY uygulamalarını desteklemek için tüm iş kollarında yenilikçi, katma değer yaratan ve hem topluma hem de çevreye fayda sağlayan teknolojilere yatırım yapmakta, Grup içinde inovasyonu destekleyen yapı ve mekanizmaları oluşturmaktadır. Tekfen’in sürdürülebilirlik vizyonundaki üç ana stratejik değer alanından biri olan Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri kapsamında iş süreçlerine, ürün ve hizmetlere yönelik sürdürülebilirlik performansını iyileştirici faaliyetler yer almaktadır. Ar-Ge ve inovasyona yönelik yapılanmalar ile bu alandaki yatırım ve çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgilere, Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer verilmektedir.

4.1.3. Raporlama

Tekfen Holding, 2018 yılından beri dünyanın en yaygın kullanılan uluslararası raporlama standardı olan GRI (Global Reporting Initiative) standardına uygun olarak hazırladığı Sürdürülebilirlik Raporlarında sürdürülebilirlik performansını, hedeflerini ve eylemlerini kapsamlı olarak paylaşmaktadır. Ayrıca 2017 yılından bu yana CDP İklim Değişikliği Programı'na, 2018 yılından bu yana da CDP Su Güvenliği Programı'na resmi raporlama yapmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporlarının ve CDP Raporlarının tamamını kurumsal web sitesinde tüm paydaşları ile paylaşmaktadır. Tekfen Holding ve Grup Şirketlerini kapsayan Sürdürülebilirlik ve CDP raporlamaları için verilerin konsolidasyonu, hesaplamaları, analizi ve ilgili standartlara uygun olarak hazırlanması süreci yılın ilk yarısının sonunda tamamlanmaktadır. Bununla birlikte, genel sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin bilgilere Faaliyet Raporu'nda da yer verilmektedir.

Tekfen'in vizyonu, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkı sağlayan bir iş modeli geliştirmektir. Şirket, bu vizyonunu değer zincirine yaymak için çalışmalarını sürdürmektedir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzacıları arasında yer alan Tekfen Holding, faaliyet alanları ile uyumlu şekilde sürdürülebilirlik vizyonunu belirli SKA'lara dayandırarak ortak bir değer yaratmayı hedeflemektedir. Tekfen Holding'in bu hedefe yönelik çalışmaları, ilgili SKA'lar ile ilişkilendirilerek Sürdürülebilirlik Raporu'nda paylaşılmaktadır.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındakiler dahil olmak üzere, Şirketimizin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklüğe sahip Şirketimiz aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamakla birlikte, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında aleyhte açılan ve/veya sonuçlanan davalar konsolide olarak Faaliyet Raporlarında verilmekte, herhangi bir ayırım yapılmamaktadır.

4.1.4. Doğrulama

Tekfen Holding çevre verilerinden Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları ile su verileri akredite kuruluşlarca doğrulanmakta ve CDP raporlarında bu doğrulamalar ile ilgili bilgi ve kapsamlar detaylı olarak paylaşılmaktadır. Türkiye Sürdürülebilirlik Standartları'na (TSRS) Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu üçüncü taraf bağımsız denetçi firma tarafından “Sınırlı Güvence Denetimi” tarafından doğrulanmaktadır.

4.2. Çevresel İlkeler

Tekfen Grup Şirketlerinin üretim faaliyeti gerçekleştiren şirketleri başta olmak üzere büyük çoğunluğu ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ne sahiptir. Şirketlerin çevre politikalarına uyumu üçüncü taraf denetimleri ve Şirket iç denetimleri ile sağlanmaktadır.

Çevre yönetimine ilişkin bilgilerin yer aldığı raporlar uluslararası standartlara uygun olarak hazırlanmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporu, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standardı olan GRI Standartlarına uyumlu, CDP raporları ise her sene güncellenerek yayımlanan soru setleri ve

kılavuzları doğrultusunda hazırlanmaktadır. Bu raporların kapsamı, dönemi, tarihi, veri toplama süreci ve raporlama koşulları ile ilgili bilgiler şeffaf bir şekilde raporların ilgili kısımlarında paylaşılmaktadır.

Holding'in Grup Şirketleri dahil edilerek belirlenen sürdürülebilirlik öncelikleri ve vizyonu doğrultusunda hazırlanan sürdürülebilirlik yol haritasının uygulanmasından ve Şirketlere entegrasyonundan Sürdürülebilirlik Komitesi sorumludur. Sürdürülebilirlik Komitesi'nin altında faaliyet gösteren beş çalışma grubunun yol haritasındaki hedeflerine yönelik ilerlemeler takip edilmektedir. Çevre performansları ve hedefleri SEÇ Çalışma Grubu tarafından takip edilmektedir. Grup Şirketlerinin yıllık hedeflerinde çevresel hedefler de yer almakta olup, bu hedefler performans değerlendirme sistemine dahildir.

Tekfen Holding, çevre üzerindeki en önemli etki alanları olan iklim değişikliği ve su güvenliği konularındaki yaklaşımını sürdürülebilir iş anlayışı ve risk yönetimi çerçevesinde iş stratejilerine de yansıtmakta ve faaliyetleriyle entegre etmektedir. Şirket, 2017 yılında CDP İklim Değişikliği Programı'na ve 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na resmen katılmıştır. Şirket'in web sitesinde yer alan Sürdürülebilirlik Raporları ile CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Raporlarında, çevresel konuların iş hedeflerine ve stratejilerine, ortaklık değer zincirinin yönetimine ve paydaş ilişkilerine entegrasyonu hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Grubun sürdürülebilirlik stratejisinin üç ana başlığından biri olan İklim Krizi konusundaki yaklaşım ve eylemleri, operasyon süreçleri ile birlikte ortaklık değer zinciri boyunca tedarikçi ve müşterileri de kapsayacak şekilde ele alınarak Sürdürülebilirlik Raporlarında ve CDP raporlarında paylaşılmaktadır. Ayrıca, Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 olarak sera gazı emisyonları, enerji yönetimi, su ve atık su yönetimi ile atık yönetimi kaynaklı çevresel etkiler de son üç yıllık veriler şeklinde karşılaştırılabilir bir şekilde yıllık olarak yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporlarında ve CDP Raporlarında kamu ile paylaşmakta ve çevresel göstergelerin artış ya da azalış durumları açıklanmaktadır.

Tekfen, 2021 yılında iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmalarına ağırlık vererek, net sıfıra geçiş planını şekillendirmek amacıyla “Tekfen Net Sıfır Yol Haritası” çalışmalarını başlatmıştır. Sera gazı emisyon azaltımı ile ilgili orta ve uzun vadeli hedefler, Bilim Tabanlı Hedefler Girişimi (Science Based Targets Initiative-SBTi) araçları kullanılarak 2020 yılında oluşturulmuştur. 2023 yılında konsolide karbon envanteri yeniden gözden geçirilerek kapsamı genişletilmiş ve hedefler güncellenmiştir. SBTi başvurusu için çalışmalar sürdürülmektedir.

Sunulan ürün ve hizmetler ile üçüncü taraf kaynaklı sera gazı emisyon hesaplamalarına ve bu tür emisyonların azaltılması için alınan aksiyonlara ilişkin bilgilere CDP raporlarından ulaşmak mümkündür. Aynı şekilde Grup Şirketlerinin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik olarak yürüttüğü projeler, bunların sağladığı çevresel fayda ve kazançlar, döngüsel ekonomi ve yalın üretim uygulamaları, enerji üretim ve tüketim verileri ile yenilenebilir enerji yatırımları, enerji verimliliği projeleri, su tüketimi, suyun geri dönüştürülmesi

ve su kaynaklarının korunması, karbon kredisi ve fiyatlandırması gibi başlıklardaki bilgilere CDP ve Sürdürülebilirlik Raporlarında yer verilmektedir. Bu raporlarda, çevresel verileri toplamak ve hesaplamak için kullanılan standart, protokol, metodoloji ve baz yıl ayrıntıları kamuya açıklanmaktadır.

Tekfen Holding, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK), Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve CDP Türkiye gibi sivil toplum kuruluşlarına üye olmak ve çeşitli çalışma gruplarına katılmak suretiyle çevresel konularda sektörel, bölgesel, ulusal ve uluslararası politika oluşturma süreçlerine katılmaktadır. Grup, çevresel bilgilerini geniş bir çerçevede web sitesi, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, CDP Raporu ve UN Global Compact İlerleme Raporu yoluyla şeffaf bir şekilde paylaşmaktadır.

4.3. Sosyal İlkeler

4.3.1. İnsan Hakları ve Çalışan Hakları

Şirket ve alt yüklenicileri ile birlikte oldukça büyük bir topluluk olan Tekfen'in çalışma anlayışını; insan haklarına saygı duyan, çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve verimli bir iş ortamı sunan kapsayıcı bir şirket olma kültürü şekillendirmektedir. Tekfen Holding, tüm iş süreçlerinde temel insan haklarına saygı duymakta; çocuk işçi ve zorla işçi çalıştırmamakta; tüm çalışanlarına eşit fırsatlar sunmakta; din, dil, yaş, renk, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik ve medeni durum gibi her türlü ayrımcılığın karşısında durmakta ve işe alım süreçlerinde fırsat eşitliği sağlamaktadır. Şirket'in İnsan Hakları Politikası web sitesinde yayımlanmaktadır. Grup Şirketlerinin tedarikçi ve alt yüklenicilerinin de insan ve çalışan hakları konusunda aynı paralelde hareket etmesi, Tedarik Zinciri Politikası ile sağlanmaktadır.

Tekfen Grup Şirketleri, kadınların iş hayatının her kademesinde görev almasını desteklemekte ve kadın istihdamını teşvik eden çeşitli projeleri hayata geçirmektedir. Aile içi şiddeti en temel insan hakları ihlali olarak gören Tekfen, 2020 yılında yayımladığı Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikası doğrultusunda çalışanlarına destek vermektedir.

Tekfen Vakfı da kadınlara alternatif gelir imkânları yaratmak amacıyla Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) işbirliği ile kadınlara mikro finans desteği vermektedir.

Tekfen'de iş yapış şeklinin temelini etik kurallar belirlemektedir. Grup, iş etiği kuralları ile rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konularında çalışanlarına yönelik eğitimler düzenlemektedir. Ulusal ve uluslararası mevzuata, Şirket içi prosedürlere ve etik kurallara uygun olmayan davranışlardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi amacıyla Holding ve Grup Şirketlerinde Hukuk birimlerinin koordinasyonunda çalışmalar yürütülmektedir. Tekfen Holding bünyesinde iş etiği kurallarının uygulanmasından ve takibinden sorumlu olan Etik Komitesi bulunmaktadır. Çalışanların etik kuralların ihlaline dair bildirimlerine

yönelik olarak 2018 yılında “Etik Hat” devreye alınmıştır. Bu hatta gelen bildirimler bağımsız bir şirket tarafından toplanmakta ve yapılan değerlendirme sonucunda alınması gereken düzeltici ve önleyici uygulamalar Holding Etik Komitesi tarafından takip edilmektedir.

Grup Şirketlerinin iş güvenliği açısından riskli sektörlerde faaliyet göstermesinin de etkisiyle İş Sağlığı ve Güvenliği, Holding'in sürdürülebilirlik açısından en yüksek önceliğe sahip konusudur. Grup, çalışanlarının yanı sıra yüklenici ve alt yüklenicileri ile faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde “sıfır kaza” hedefi ile hareket etmektedir. Tekfen Grubu'nda İSG Yönetim Sistemi uluslararası standartlara göre kurulmuş ve uygulanmaktadır. Grup Şirketlerinin SEÇ Politikası kapsamında yürütülen faaliyetleri ve İSG performansları Holding tarafından sürekli takip edilmektedir. İSG önlemleri ve kaza istatistikleri, Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporları aracılığıyla şeffaflıkla paylaşılmaktadır.

Sürdürülebilirlik vizyonu kapsamında temel stratejik değer alanlarından biri olan Çalışanlar ve Toplum başlığı altında yer alan diğer bir başlık olan yetenek yönetimi, Grubun sürdürülebilirlik açısından çok yüksek öncelikli konuları arasında yer almaktadır. Tekfen Grup Şirketlerinde, yapılan işin ve farklı pozisyonların gerekliliklerine göre çalışanların mevcut ve gelecekteki gelişim ihtiyaçları planlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığına ilişkin çalışan etkinliği ve iç müşteri anketleri; eğitimler ve gelişim programları; çalışanlarla iletişim ve şikâyet yönetimi mekanizmaları Sürdürülebilirlik Raporu'nda kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Sendikalaşma hakkı, İnsan Hakları Politikası kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışanlara tanınan yan haklar, esnek çalışma ve iş etiği gibi konular ise Şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmektedir. Kişisel verilerin korunmasına dair Bilgi Güvenliği Politikası ile Kişisel Verilerin Korunması ve Gizlilik Politikası mevcut olup web sitesinden duyurulmaktadır. Çalışanlar, sürdürülebilirlik, İSG, çevre, etik ve bilgi güvenliği gibi konularda toplantılar ve online eğitimler yoluyla desteklenmekte olup, eğitim ile ilgili detaylı bilgiler Sürdürülebilirlik Raporu'nda paylaşılmaktadır.

Tekfen'in kuruluşundan bu yana sürdürdüğü sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetleri, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Tekfen, bir kurumsal vatandaş olarak ürettiği değerlerin bir bölümünü eğitime, toplumsal kalkınmaya, sosyal ve kültürel hayata katkı sağlayacak projelerle topluma aktarmayı yönetim anlayışının doğal bir parçası olarak kabul etmektedir. 2021 yılında ortak değer yaratma ilkesi çerçevesinde toplumsal yatırım alanları, sürdürülebilirlik vizyonundaki ana stratejik değer alanları ile ilişkilendirilerek, Tekfen Holding ve Grup Şirketleri Toplumsal Yatırım Yaklaşımı oluşturulmuş ve web sitesinde paylaşılmıştır. Tekfen, kurumsal sorumluluk projelerine doğrudan Tekfen Holding ya da Tekfen Vakfı üzerinden destek verdiği gibi, Grup Şirketleri de kendi hedef ve stratejileriyle uyumlu toplumsal yatırım projelerine kaynak ayırmaktadır. Grup Şirketlerinin toplumsal yatırım ve sosyal sorumluluk çalışmalarına dair bilgiler iç iletişim kanallarının yanı sıra Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporları aracılığıyla da kamu ile paylaşılmaktadır.

4.3.2. Paydaşlar, Uluslararası Standartlar ve İnisiyatifler

Tekfen Holding’de paydaş öncelikleri, Paydaş Analizi ve Dış Trend Analizi yoluyla belirlenmiştir. Paydaş Analizi sürecinde, uluslararası paydaş katılımı standardı AA1000SE referans alınarak geniş çaplı bir anket yapılmış ve paydaşların sürdürülebilirlik alanındaki öncelikleri ile Tekfen’den beklentileri toplanmıştır. Dış Trend Analizi ile de küresel ve sektörel risk ve trendler analize dahil edilerek sektörler için önemli konu başlıkları belirlenmiştir. Öncelikli konular, dış trendler, riskler ve fırsatlar dahilinde her yıl gözden geçirilmektedir.

Müşteri bağlılığı, Grubun sürdürülebilirlik öncelikleri arasında en üst sıralarda yer almakta ve Sürdürülebilirlik Raporu’nda ayrı bir başlık olarak değerlendirilmektedir. Tekfen, müşterilerini uzun vadeli ilişki kurduğu stratejik ortakları olarak görmekte ve taahhütlerini eksiksiz yerine getirme prensibi ile kalite devamlılığını, müşterileri ile arasındaki köprünün temeli saymaktadır. Tüm Grup Şirketlerini kapsayan standart bir müşteri şikâyeti yönetimi politikası bulunmamakla birlikte, müşteri bağlılığını artırmaya yönelik hedefler sürdürülebilirlik yol haritasında yer almakta ve ölçülebilen müşteri memnuniyet oranlarına Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer verilmektedir. Paydaşlarla iletişimi sürekli kılmak için kullanılan yöntemlere ilişkin bilgiler de Sürdürülebilirlik Raporu ekinde mevcuttur.

Tekfen Holding, sürdürülebilirlik alanında CDP ve GRI standartlarına uygun raporlama yapmakta olup, 2016 yılından bu yana Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer almaktadır. Şirket’in sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusundaki aksiyon adımlarının yer aldığı Yol Haritası hazırlanırken uluslararası standartların yanı sıra diğer global endekslerin de değerlendirme kriterleri referans alınmıştır. Tekfen Holding, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler (UN Global Compact) imzacısı ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’nin (WBCSD) Türkiye’deki bölgesel ağı olan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) üyesidir. Diğer tüm üyelikler Sürdürülebilirlik Raporu içerisinde kamuya açıklanmaktadır.

4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi amacıyla 2023 yılında çifte önceliklendirme yaklaşımı ile yenilenen Önceliklendirme Analizi sırasında diğer paydaş gruplarının yanı sıra menfaat sahiplerinin de bu konudaki görüş ve beklentileri alınmış ve sürdürülebilirlik stratejisi belirlenirken bu sonuçlardan yararlanılmıştır.

İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde inşa eden ve 2018 yılından itibaren “Geleceğin Temelinde” sürdürülebilirlik vizyonu ile faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiren Tekfen Holding, sürdürülebilirlik stratejisini ve anlayışını geniş bir tabana yaymak amacıyla sürdürülebilirlik çalıştayları düzenlemekte; çevre, iş sağlığı ve güvenliği, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, iş etiği, insan hakları ve aile içi şiddet gibi konularda Şirket politikaları doğrultusunda farkındalık çalışmaları yürütmekte;

sosyal sorumluluk ve toplumsal yatırım odaklı faaliyetlerini Ortak Değer Yaratma (Creating Shared Value - CSV) yaklaşımı çerçevesinde geliştirerek, çalışanlarına ve paydaşlarına yönelik sürdürülebilirlik ve bunun önemi hakkındaki farkındalığın artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Kurumsal yönetim çalışmaları kapsamında, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda uluslararası standartlara uyum sağlanmaktadır. Uygulanan uluslararası standartlar ile üye olunan ve/veya desteklenen kuruluşlar Sürdürülebilirlik Raporlarında paylaşılmaktadır.

Bölüm V İç Denetim

Tekfen Holding A.Ş. ve Grup bünyesindeki tüm şirketlerin iç denetim faaliyetleri Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tekfen Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, tüm iç denetim faaliyetlerini uluslararası standartlar ve Grup içi yeknesak uygulamalar çerçevesinde yürütmektedir. Holding İç Denetim Direktörlüğü, iç denetim faaliyetlerinin bağımsız ve objektif olarak gerçekleştirilebilmesi için Holding Denetimden Sorumlu Komite aracılığı ile Holding Yönetim Kurulu’na bağlıdır.

Holding İç Denetim Direktörlüğü; iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin işleyişini bir bütün olarak incelemek ve çalışma sonuçlarını Holding Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri ile paylaşmakla sorumludur. İç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi, iç denetim fonksiyonu tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yıllık iç denetim planlarının hazırlanmasında risk değerlendirmesi sonucu öne çıkan denetim alanları plana dahil edilir. İç Denetim Direktörlüğü, yıl içinde riskli olarak öne çıkan konularda denetim planının revize edilmesinde Kurumsal Risk Yönetimi faaliyet sonuçlarından da yararlanır. İç denetim faaliyetleri, uluslararası iç denetim standartları, ilgili kanun ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yürütülür.

Holding Denetimden Sorumlu Komite, iç denetim fonksiyonunun uluslararası iç denetim standartlarında tariflenen tanıma uygun faaliyet gösterip göstermediğinin gözetiminden de sorumludur. Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, İç Denetim Raporlarını ilgili şirket Yönetim Kurulları ve Denetimden Sorumlu Komite ile paylaşmakta, iç denetim faaliyet sonuçları hakkında 3’er aylık dönemlerde Denetimden Sorumlu Komite’ye bilgi vermektedir.

ORTAK	Nominal Hisse	Oran
Vera Ticari Danışmanlık A.Ş.	32.113.879,45	%8,68
ARY Holding A.Ş.	86.570.449,90	%23,40
ARY Grup Toplam	118.684.329,35	%32,08
Can Kültür Sanat Eğitim Kurumları İşletmeciliği A.Ş.	135.391.938,24	%36,59
KCN Gayrimenkul Yatırım A.Ş.	6.370.526,00	%1,72
MCN Gayrimenkul Yatırım A.Ş.	16.582.649,00	%4,48
Can Grup Toplam	158.345.113,24	%42,80
Tekfen Holding A.Ş. geri alınan hisseler	13.430.000,00	%3,63
Dolaşımdaki hisseler	79.540.557,41	%21,49
TOPLAM	370.000.000,00	%100,00

Bölüm VI Hukuki Açıklamalar

6.1. Ortaklık Yapısı

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

6.2. Şirket aleyhine açılan ve şirketin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiler

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındakiler dahil olmak üzere, Şirketimizin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirketimiz aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır.

Diğer

Faaliyet gösterilen ülkelerde uygulanan iktisadi, mali ve sosyal politika değişiklikleri ile ulusal ve uluslararası emtia piyasalarındaki fiyat dalgalanmaları da Grubun faaliyet kârlılığını etkileyebilir.

6.3. Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri

Yoktur.

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

Şirketimizin ve bağlı ortaklıklarının faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyet değişikliği olmamıştır. Şirketimiz tarafından ilgili mevzuat kapsamında yapılan özel durum açıklamalarına www.kap.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

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

Şirket’in danışmanlık hizmeti aldığı kurumlarla arasında herhangi bir çıkar çatışmasına sebep olacak bir ilişki

bulunmamaktadır.

6.6. Pay Sahiplerinin Gündeme Madde Konulmasına İlişkin Talepleri Hakkında Bilgi

Ortaklık pay sahiplerinin, gündeme madde konulmasına ilişkin Yatırımcı İlişkileri Bölümü’ne yazılı olarak iletmış oldukları talepleri, Yönetim Kurulu’nun ortakların gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır. 2025 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul Toplantısı için böyle bir talep iletilmemiştir.

6.7. Yıl içerisinde olağanüstü genel kurul toplantısı yapılmışsa, toplantının tarihi, toplantıda alınan kararlar ve buna ilişkin yapılan işlemler de dâhil olmak üzere olağanüstü genel kurula ilişkin bilgiler

18.12.2025 tarihinde Olağanüstü Genel Kurul toplantısı yapılmıştır. Toplantıda alınan kararlar aşağıdadır:

-Özgün Öztunç’un 11.09.2025 tarihi itibarıyla yönetim kurulu üyeliğinden istifası ile boşalan yönetim kurulu üyeliğine; dönem içinde TMSF Fon Kurulu’nun 18.09.2025 tarihli ve 2025/498 sayılı kararı doğrultusunda Yönetim Kurulu tarafından seçilen Nevzat Avunç’un seçimi onaylandı.

-Uğur Bayar’ın 09.10.2025 tarihli itibarıyla yönetim kurulu üyeliğinden istifası ile boşalan üyeliğine; dönem içinde TMSF Fon Kurulu’nun 09.10.2025 tarihli ve 2025/544 sayılı kararı doğrultusunda Yönetim Kurulu tarafından seçilen Taner Yalçın’ın seçimi onaylandı.

-Bayram Saral’ın 09.10.2025 tarihli itibarıyla yönetim kurulu üyeliğinden istifası ile boşalan üyeliğine; dönem içinde TMSF Fon Kurulu’nun 09.10.2025 tarihli ve 2025/544 sayılı kararı doğrultusunda Yönetim Kurulu tarafından seçilen Erdem Şair’in seçimi onaylandı.

-Yönetim Kuruluna; Nevzat Avunç, Taner Yalçın, Erdem Şair, Ömer Şanlı, Mahmut Çelik, İsmail Coşkun, Bircan Ünlü (Bağımsız Üye), Sibel Koç (Bağımsız Üye), Esra Özkan (Bağımsız Üye)’nin 3 yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmelerine karar verildi.

-Yönetim Kuruluna ödenecek ücretlerin 7 Mayıs 2025 tarihli

KÂR DAĞITIMI	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	(2019 için)	(2020 için)	(2021 için)	(2022 için)	(2023 için)	(2024 için)
Konsolide Net Kâr (bin TL)	1.420.750	-60.125	855.614	3.475.269	-1.149.757	404.091
Hissedarlara Dağıtılan Toplam Kâr Payı (bin TL)	426.492	-	256.688	1.042.582	-	122.785
Temettü oranı	%30	-	%30	%30	-	%30
Hisse başına temettü miktarı (TL)	1,1527	-	0,6938	2,8178	-	0,3318
Ödeme Tarihi	27.04.2020 (%15) 24.09.2020 (%10) 05.01.2021 (%5)	-	26.04.2022	12.04.2023 (%15) 10.05.2023 (%15)	-	31.12.2025

olağan genel kurul toplantısındaki alınan karara uygun olarak 2025 yılı olaşan genel kurul toplantısına kadar aynı kapsamda devamına, Yönetim Kurulunda TMSF çalışanı olarak görev alması önerilen Nevzat Avunç, Taner Yalçın ve Ömer Şanlı'ya TMSF tarafından ikinci bir bildirim e kadar ilgili mevzuat gereğince herhangi bir ücret ödemesi yapılmamasına karar verildi.

Bölüm VII

Tekfen Holding A.Ş. Kâr Dağıtım Politikası

Şirketimizin kâr dağıtım kararları, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Düzenleme ve Kararları, Vergi Yasaları, ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Şirketimizin Esas Sözleşmesi dikkate alınarak aşağıdaki esaslara göre belirlenecektir.

1. Holding Esas Sözleşmesi’nin 27’nci maddesi çerçevesinde;

Holding’in genel giderleri ile muhtelif amortisman gibi Holding’ce ödenmesi veya ayrılması zorunlu olan miktarlar ile Holding tüzel kişiliği tarafından ödenmesi zorunlu vergiler, hesap dönemi sonunda tespit edilen gelirlerden indirildikten sonra, geriye kalan ve yıllık bilançoda gözüken net dönem kârından, varsa, geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra, sırasıyla aşağıda gösterilen şekilde tevzi olunur. Net dönem kârının taksiminde Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tebliğlerine uyulur.

Genel Kanuni Yedek Akçe:

a) %5 kanuni yedek akçe ayrılır.

Birinci Kâr Payı:

b) Kalandan, varsa yıl içinde yapılan bağış tutarlarının ilavesi ile bulunacak meblağ üzerinden, Sermaye Piyasası Kurulu’nca saptanan oran ve miktarın altında olmamak kaydıyla en az %30 oranında birinci kâr payı ayrılır.

c) Kalanın en fazla %3’ü oranına kadar kısmı intifa senedi sahibi Tekfen Eğitim Sağlık Kültür Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı’na tahsis olunur.

d) Yukarıdaki indirimler yapıldıktan sonra Genel Kurul, kalan kârın %2’yi aşmayacak oranda kâr payının Yönetim Kurulu Üyelerine (Yönetim Kurulu’nca uygun görülecek nispetler ve esaslar dahilinde) dağıtılmasına karar verme hakkına sahiptir.

İkinci Kâr Payı:

e) Net kârdan, a, b, c ve d bentlerinde belirtilen meblağlar düşüldükten sonra kalan kısmı, Genel Kurul, kısmen veya tamamen ikinci kâr payı olarak dağıtmaya veya kendi isteği ile yedek akçe olarak ayırmaya yetkilidir.

Genel Kanuni Yedek Akçe:

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

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

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

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

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

Şirketimizin son 5 yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu kâr dağıtımına ilişkin bilgiler yukarıda verilmiştir.

Bölüm VIII

Kâr Dağıtımına İlişkin Bilgi

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

Şirketimiz Ana Sözleşmesi’nin 27’nci maddesi gereğince, yasal kayıtlara göre net dönem kârı üzerinden;

- Kanuni yedek akçelerin ödenmiş sermayenin %20’sine ulaşmış olması sebebiyle 1. Tertip Yedek Akçe ayrılmaması,
- Ortaklara birinci temettü olarak; Sermaye Piyasası Kurulu’nun II-14.1 Sayılı Tebliği hükümlerine göre hesaplanan Birinci Temettü Matrahı 409.285.000 TL üzerinden minimum %30 şartını sağlayacak şekilde 122.785.610 TL ayrılması,
- İntifa senedi sahibi olan Tekfen Eğitim Sağlık Kültür Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı için hesaplanan matrahın kalanı üzerinden %3 oranında kâr payı 8.439.162 TL ayrılması,
- 2024 yılı net dönem kârının bu şekilde tanzimi sonrasında, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları hükümlerine göre oluşan ve yukarıdaki dağıtım sonrasında kalan 272.866.228 TL’nin olağanüstü yedek akçe olarak ayrılması,
- Adi ve intifa senedi sahiplerine ayrılan kâr payının nakit olarak dağıtılması, hususları 17.06.2025 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında onaylanmış, 31.12.2025 tarihinde kâr dağıtımı gerçekleştirilmiştir.

Dönemin mali mükellefiyetleri için hesaplanan vergi karşılığı sonrasında SPK standartlarına göre -5.721.464.000,00 TL net dönem zararı, (yasal kayıtlara göre 673.032.042,09 TL net dağıtılabilir dönem kârı) hasıl olmuştur. Şirketimiz Esas Sözleşmesi’nin 27’nci maddesi gereğince; dönem içinde yapılan 8.752.000,00 TL tutarındaki bağışların eklenmesi sonrasında da SPK standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç temettü hesabına konu olacak dönem kârı oluşmaması ve -5.712.712.000,00 TL zarar açığa çıkması nedeniyle 2025 faaliyet dönemi için dağıtılabilecek kâr bulunmamaktadır.