

2021

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU



TEKFEN HOLDİNG

## İçindekiler Tablosu

Rapor Hakkında .....	3
<b>1. "GELECEĞİN TEMELİNDE"</b> .....	5
Niçin "Geleceğin Temelinde"?	5
Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı.....	6
Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı.....	8
Tekfen Holding Hakkında .....	11
Tekfen Holding'in Sürdürülebilirlik Adımları .....	17
2021'de Öne Çıkanlar .....	19
Sürdürülebilirlik Vizyonu .....	20
Mega Trendler .....	21
Küresel Gündeme Katkı .....	21
Yatırımcı Bakış Açısı.....	21
Öncelikli Konular (Önceliklendirme Matrisi) .....	22
Önceliklendirme Analizi .....	22
Tekfen Öncelikleri .....	23
Paydaş Öncelikleri .....	23
Öncelikli Konular .....	23
Sürdürülebilirlik Yönetimi .....	24
<b>2. OPERASYONEL KÖKLER</b> .....	27
Ekonomik Performans .....	27
Kurumsal Yönetim .....	29
Yönetim Kurulu'nda Çeşitlilik .....	29
Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler* .....	31
Risk Yönetimi .....	33
İç Denetim.....	36
İş Etiği ve Uyum .....	36
İlkelere Uyum .....	36
Eğitimler .....	37
Müşteri Bağlılığı .....	38
Operasyonel Mükemmellik.....	40
<b>3. STRATEJİK ALANLAR</b> .....	43
İklim Krizi.....	43
Net Sıfır Ekonomi .....	43
Yönetim Yapısı.....	44
İklim Riskleri ve Fırsatları .....	44

İklim Hedefleri.....	46
Doğal Kaynak Kullanımı ve Atık Yönetimi.....	49
Su Yönetimi .....	49
Atık Yönetimi .....	51
Sıfır Atık .....	51
Biyçeşitlilik .....	52
İnovasyon.....	53
Ar-Ge ve İnovasyon Kültürü.....	53
Ar-Ge Çalışmaları .....	56
Dijitalleşme .....	61
Operasyonel Verimlilik.....	61
Dijital Çalışma Ortamı.....	62
Ağ ve İnternet Erişim Hizmetleri .....	62
Siber Güvenlik.....	62
Çalışanlar ve Toplum.....	65
Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik.....	66
Yetenek Yönetimi.....	66
Performans Yönetimi .....	67
Kişisel ve Liderlik Envanteri Çalışmaları.....	67
Örgütsel Çeviklik ve Hibrit Çalışma .....	67
Eğitimler ve Liderlik Programları .....	70
Çalışanlarla İletişim.....	72
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG).....	73
İSG Eğitimleri .....	75
Toplumsal Yatırımlar .....	78
4. EKLER.....	82
Paydaşlarla İletişim Yöntemleri .....	82
Performans Göstergeleri .....	84
Çevresel Performans Göstergeleri .....	84
Sosyal Performans Göstergeleri.....	89
İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri .....	91
Ekonomik Göstergeler .....	92
Ödüller ve Başarılar .....	92
5. GRI İçerik İndeksi.....	94

# Rapor Hakkında

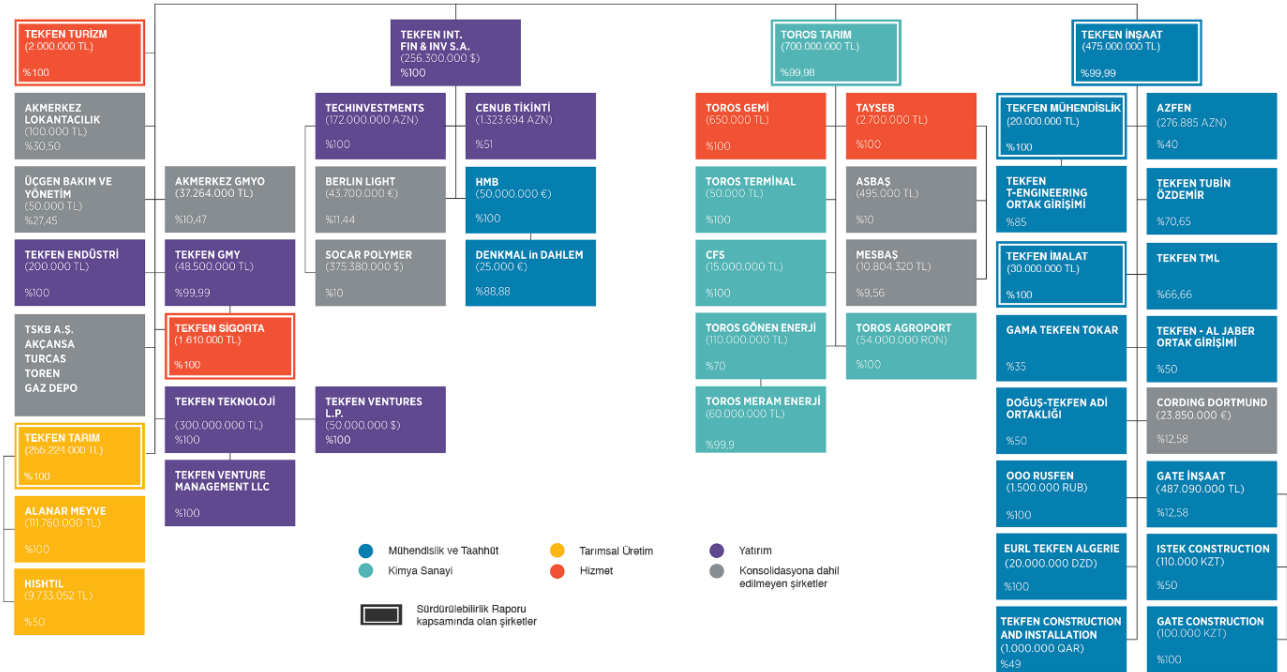
Tekfen Holding A.Ş.'nin (Tekfen) her yıl yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporu'nun dördüncüsü olan bu raporda Tekfen'in "Geleceğin Temelinde" vizyonu, sürdürülebilirlik öncelikleri, hedefleri ve performansı paylaşılmaktadır.

Bu rapor, GRI Standartları "Temel" seçeneğine uyumlu olarak hazırlanmıştır. Rapor Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) kapsamındaki ilerlemeleri de içermektedir.

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

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

(GRI 102-1, GRI 102-51, GRI 102-52, GRI 102-54)



## Kapsam

1 Ocak-31 Aralık 2021 tarihlerini kapsayan raporda Tekfen Holding; Mühendislik ve Taahhüt Grubu (Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat), Kimya Sanayi Grubu (Toros Tarım), Tarımsal Üretim Grubu (Tekfen Tarım) ve Hizmet Grubu (Tekfen Sigorta, Tekfen Turizm) verileri yer almaktadır.<sup>1</sup> Yatırım Grubu (Tekfen Ventures) verileri rapora dahil edilmemiş iyi uygulamalarına yer verilmiştir.

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

(GRI 102-45, GRI 102-50, GRI 102-53)

---

<sup>1</sup> Bu şirketler Tekfen Holding konsolide cirosunun yaklaşık %95'ini oluşturmaktadır.

# 1. “GELECEĞİN TEMELİNDE”

## Niçin “Geleceğin Temelinde”?

Tekfen Grubu olarak 66 yıldır yarattığımız değer ve istihdamla Türkiye ekonomisinin önemli yapıtaşlarından biriyiz. Tüm faaliyet alanlarımızda “En iyi bildiğin işi en iyi şekilde yap” düsturuyla ilk günden bu yana mükemmellik arayışı içinde hareket ediyor, “Gelecek onu inşa edenlerindir” mottosu ile de iş yapma kültürümüzü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturarak faaliyetlerimizi sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiriyoruz.

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

Tarımda nitelikli üretimin temeli olan kaliteli ve hastaliksız tohum, fide ve fidanlarla hem çiftçilerimize kaliteli girdi sağlıyor, hem sofralara taptaze meyve sunuyor, hem de gıda güvenliğinin en temel unsurlarından biri olan bitki besin maddesi üretimimizle çiftçilere bereket sunuyoruz.

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

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

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

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

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



## Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

2021 dünyada hem umutların hem de endişelerin bir arada yaşandığı bir yıl oldu. Covid-19 pandemisinin ağır etkilerinin aşı faktörünün devreye girmesiyle kısmen ortadan kalkması ve normale dönüş beklentilerinin artması 2021'in olumlu gelişmeleriydi. Ancak yılın sonlarına doğru Omicron varyantının hızla yayılması, pandeminin sona ermekte olduğuna dair beklentilerin ötelenmesine ve dünyanın bir kez daha belirsiz bir ortama girmesine yol açtı. Yıl sonu itibarıyla dünyadaki kayıtlı Koronavirüs vakası 278 milyona ulaştı ve yaklaşık 5,4 milyon kişi virüs nedeniyle hayatını kaybetti. Öte yandan dünya genelinde sağlık hizmetlerine ve aşıya erişimde yaşanan dengesizlik, sürdürülebilir bir gelecek adına "eşitsizliklerin azaltılması" hedefinin ne kadar yaşamsal olduğunu gözler önüne serdi. Dünya Sağlık Örgütü'nün Eylül 2021'de yaptığı açıklamaya göre dünya genelinde aşılama için kullanılan 5,7 milyardan fazla dozun içinde Afrika'nın payı sadece yüzde ikiydi.

Pandemi, ekonomi alanındaki eşitsizlikleri de daha belirgin hale getirdi. BM Genel Sekreteri Antonio Guterres'in de söylediği gibi Koronavirüs, bir röntgen gibi toplumların iskeletinin ne kadar kırılğan olduğunu ortaya çıkardı. 2022 Dünya Eşitsizlik Raporu'na göre alt ve üst gelir seviyeleri arasındaki uçurum pandemi ile birlikte daha da derinleşti. İklim krizinin geçim kaynakları üzerinde yarattığı tahribat, çatışmalar ve zorunlu göçler de durumun kötüleşmesinde etkili oldu.

Diğer yandan enerji ve emtia fiyatlarında meydana gelen aşırı artışın yarattığı enflasyonist etki ekonomi yönetimlerini zorladı. Yılın son döneminde ABD ve Euro bölgesinde tarihi seviyelere ulaşan enflasyon rakamları, pandemi sırasında yaşanan fiyat artışlarının kalıcı olduğunu gösterdi. Bu durum, pandemi sırasında ekonomileri desteklemek amacıyla piyasalara büyük miktarlarda kaynak aktaran merkez bankalarını sıkılaştırıcı önlemlere yönettiren, küresel çapta resesyon beklentilerinin de artmasına yol açtı.

Mevcut durum, dünyada oynayan taşların yerine oturmasının kolay olmayacağını ve paydaş temelli sürdürülebilir bir ekonomi anlayışını benimsemeden mevcut sorunların üstesinden gelmenin pek de mümkün olmadığını gösteriyor. Sınırlı sayıda hissedarın yanında tüm paydaşları için değer üreten, tüketimi değil tasarrufu destekleyen, kaynak verimliliğini ve dönüşüm ekonomisini temel alan ve sürdürülebilir iş modellerini benimseyen bir ekonomi anlayışını yerleştirmek, hiç şüphesiz değişime açık olmayı ve ekonominin tüm aktörlerinin kolektif çabasını gerektiriyor.

Bu değişim gerekliliğine ayak uyduramayan ve iş modelini sürdürülebilirlik odağında geliştiremeyen hiçbir şirketin gelecekte var olamayacağına inanıyoruz. Tekfen olarak, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde bu değişimin öncüsü olma hedefiyle hareket ediyoruz. Sürdürülebilirlik anlayışımızın temelinin, bulunduğumuz sektörlerdeki deneyim ve birikimlerimizi, iklim krizi başta olmak üzere dünyamızın geleceği için risk oluşturan konuların çözümlenmesine odaklanarak, dönüştürücü iş modellerini işimizin bir parçası haline getirme anlayışı oluşturuyor. Grup Şirketlerimiz dijitalleşme, inovasyon, çevre, verimlilik ve kapsayıcılık gibi alanları iş süreçlerine entegre ederek, faaliyetlerini çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) yaklaşımıyla sürdürülebilirlik ekseninde günden güne geliştiriyorlar.

Yılın ilk çeyreğinde Holding yönetiminde gerçekleşen bayrak değişimi ile başlayan yenilenme süreci ile birlikte Tekfen değerlerinden taviz vermeden, Grup Şirketlerini geleceğe daha güvenle bakan, dinamik, dayanıklı, rekabetçi ve tüm paydaşları için değer yaratan sürdürülebilir birer yapıya dönüştürmeyi hedefliyoruz.

Türkiye'nin 2021 yılında Paris İklim Anlaşması'nı onaylayarak 2053 yılı net sıfır emisyon hedefini açıklamasını, ülkemizin yeni dünya düzenindeki yerini alması açısından çok önemli bir adım olarak görüyorum. Geçtiğimiz aylarda ülkemizde ilk kez düzenlenen İklim Şurası'nda alınan 217 tavsiye kararı da, orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedeflerimiz paralelinde başlattığımız "Tekfen Net Sıfır Yol Haritası" çalışmalarını için bir rehber oluşturuyor.

İklim krizi ve su konusunda yürüttüğümüz başarılı adımlarla 2021 yılında da CDP'nin hem İklim Değişikliği hem de Su Güvenliği Programlarında "A" seviyesinde derecelendirildik. Bu başarılı sonuç, bize daha ileri adımlar için cesaret veriyor. Dünya genelinde pek çok örnek, günümüzün değişken ortamına hızlı ve doğru cevap veren şirketlerin zorlukları yenmede çok daha başarılı olduğunu ve kendilerine yeni fırsat alanları yaratarak işlerini daha sürdürülebilir bir yapıda geliştirdiklerini ortaya koyuyor. Değişmekten korkmadan onun bir parçası olabilme yeteneğinin, Tekfen Grup Şirketlerini daha ileri taşıyacağına inanıyoruz.

Tekfen'in dördüncü Sürdürülebilirlik Raporu, Grubumuzun bu yöndeki çalışmalarının bir özetinden oluşuyor. Bu vesileyle, değişim yolculuğumuzda bizleri her an destekleyen değerli paydaş ve hissedarlarımıza teşekkürü borç biliyorum.

Saygılarımla,

Zekeriya Yıldırım  
Yönetim Kurulu Başkanı

(GRI 102-14)



## Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

Dünyamız büyük bir dönüşümden geçiyor. Covid-19 pandemisi, sürdürülebilirlik ve dünyamızın geleceği adına atılması zaruri olan adımların ne kadar kaçınılmaz ve gecikmiş olduğunu göstererek süreçlerin hız kazanmasını sağladı. İklim krizi başta olmak üzere geleceğimizi tehdit eden birçok konu, pandeminin katalizör etkisiyle gündemimizde ilk sıralara taşındı. 2021 yılı da bu anlamda önemli gelişmelere sahne oldu. Küresel salgının devam eden etkilerinin yanı sıra ekonomide, sosyal hayatta ve çevre ile ilgili konularda birçok olumsuzluğu bir arada yaşadık.

2021 yılında iklim krizi kendini şiddetli kuraklık ve aşırı hava olaylarıyla göstermeye devam etti. Türkiye, aşırı yağışların sebep olduğu sel olayları ile şiddetli kuraklığı bir arada yaşadı. Yaz aylarında yaşanan afet boyutundaki orman yangınları, resmi verilere göre 133 bin hektarlık orman alanını küle çevirdi. Yıllardır denizlerimizi kontrolsüz bir şekilde kirletmemizin bir sonucu olarak ortaya çıkan müsilaj olayları, deniz yaşamının ciddi bir risk altında olduğunu gösterdi. Dünyada da her gün benzerlerine tanık olduğumuz bu gibi olaylar, doğa ile uyumlu yaşamayı önceliklendirmedığımız takdirde giderek daha yüksek bedeller ödemek zorunda kalacağımıza işaret ediyor.

Diğer taraftan sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik açısından da sorunlar ciddiyetini korumaya devam ediyor. 2021 ve 2022 Sürdürülebilir Kalkınma Raporlarında da dikkat çekildiği gibi, Covid-19 salgınının dünyanın her yerinde sürdürülebilir kalkınma konusunda neden olduğu gerileme telafi edilemiyor. Yoksulluk, işsizlik, sosyal eşitlik ve adalet, insan hakları, hizmetlere ve gıdaya erişim gibi konularda yaşanan sorunlar büyük kitlelerin yaşam koşullarını geriletirken, düşük gelirli gelişmekte olan ülkeler yeterli finansal kaynağa sahip olmadıklarından çoklu krizlerden ve bunların dolaylı etkilerinden kendilerini koruyamıyorlar. Giderek sıklaşan oranda yüzleşmek zorunda kaldığımız çevresel, sosyal ve ekonomik sorunlar, değişimin kaçınılmazlığını net bir şekilde gösteriyor.

Bu değişim ihtiyacını, çok parlak bir geçmişe sahip olan Tekfen için yeni bir başarı öyküsüne dönüştürmek, deyim yerindeyse "Tekfen'in Yeni Hikâyesi"ni yazmak için bir fırsat olarak değerlendiriyoruz. Sürdürülebilirlik, yeni hikâyemizin temel dayanaklarından birini oluşturuyor. Çünkü çevre, toplum ve kurumsal yönetim üçgeninde değer yaratmayan bir şirketin, değişime öncülük etmek bir yana, varlığını muhafaza etmesini mümkün görmüyoruz.

2021, bu açıdan hem dönüşümün temellerini hazırladığımız hem de sürdürülebilirlik yolculuğunda ilerlemeye devam ettiğimiz bir yıl oldu. Farklı iş kollarındaki Grup Şirketlerimiz, yıl boyunca yeşil dönüşüme uyum sağlayacak birçok yenilik ve yatırımı hayata geçirdi. Tekfen İnşaat'ın Adana, Ceyhan'da faaliyete geçirdiği LEED Platinum sertifikalı FNN Sürdürülebilirlik Merkezi bunlardan biri olarak öne çıktı. Aynı lokasyonda bulunan Tekfen İnşaat Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi de, çatısına kurulan güneş panelleri sayesinde elektrik ihtiyacının yüzde 70'ini yenilenebilir enerji kaynağından temin etmeye başladı.

Tarım, küresel çaplı gıda krizi senaryolarının sıkça gündeme geldiği günümüzde sürdürülebilirliğin en öne çıkan alanlarından birini oluşturuyor. Savaş, aşırı hava koşulları, ekonomik şoklar ve Covid-19 salgınının kalıcı etkileri, 2021’de de gıdaya erişimde büyük sıkıntılar yaşanmasına yol açtı. Geçtiğimiz aylarda yayımlanan Küresel Gıda Krizi Raporu, 2021 yılında dünya çapında akut gıda güvensizliği yaşayan insan sayısının 193 milyon kişi ile tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaştığını ortaya koydu.

Grubumuz bünyesinde tarımla doğrudan ilişkili iki şirketimiz olan Toros Tarım ve Tekfen Tarım, hem Ar-Ge ve ürün geliştirme faaliyetleri yoluyla hem de sosyal kalkınmaya katkı sağlayarak sürdürülebilirlik alanında önemli adımlar atıyorlar. Tekfen Tarım’ın Agripark Ar-Ge Merkezi’nde tohum ıslah projeleri ile ülkemizin farklı ekolojik koşullarına uygun, kuraklığa dayanıklı ve yüksek verimli ekmeklik buğday çeşitlerinin geliştirilmesine devam edilirken, Toros Tarım Ar-Ge Merkezi’nde çevreye duyarlı yeni gübre türlerinin geliştirilmesi, üretim süreçlerinde enerji tasarrufu ve çevresel etkilerin azaltılması gibi konularda çalışmalar yürütülüyor. Toros Tarım, Avrupa Yeşil Mutabakatı’nın gübre konusundaki kısıtlayıcı önlemlerine karşı, değişen pazar koşullarının getirdiği riskleri ve fırsatları yönetmek üzere özel gübreler üzerindeki çalışmalarını sürdürüyor.

Çiftçilerin doğru gübreleme uygulamaları konusunda bilinçlendirilmesi için yıllardır çaba gösteren Toros Tarım’ın 2008 yılında devreye aldığı Gezici Eğitim Otobüsü geçtiğimiz yıl 96 farklı lokasyonu ziyaret ederek eğitim faaliyetlerini sürdürdü. Özel donanımlı araçlarla Anadolu’nun her noktasında çiftçilere destek veren Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi de 13 bini aşkın bayi ve çiftçi ziyareti gerçekleştirerek yerinde çözüm sundu. Çiftçilere yönelik bir başka toplumsal yatırım projesi olan Kadın Çiftçi Kredisi projesi kapsamında ise Tekfen Vakfı, Türkiye İsrافی Önleme Vakfı ve Toros Tarım iş birliğinde 80 dar gelirli kadın çiftçiye kredi ve eğitim desteği verildi.

Grubumuz için en önemli sürdürülebilirlik önceliklerinden biri olan iş sağlığı ve güvenliğindeki ana hedefimiz, tüm iş yerlerinde faaliyetlerimizi “sıfır kaza” ile sürdürebilmek. Bu hedefe ulaşabilmek için 2021 yılı boyunca saha denetimlerinin yanı sıra davranış odaklı güvenlik kültürünün geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetlerine devam edildi. Sağlık-Emniyet-Çevre alanında 515.000 kişi-saat’e yakın eğitim verilerek, pandemi nedeniyle düşen SEÇ eğitim oranında yeniden ciddi bir yükseliş sağlandı.

Dünya genelinde iş sağlığı ve güvenliği açısından en riskli sektörlerden birinde faaliyet gösteren Tekfen İnşaat, Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı bakımından sektör ortalamalarının altındaki performansını 2021 yılında da sürdürdü. Projelerinde önemli kazasızlık başarıları elde eden Tekfen İnşaat, “Sanal Gerçeklik Ekipmanı ile Operatör Eğitimi” projesi ile IPLOCA’nın Sağlık ve Emniyet Ödülü’nü kazanırken, uygulamalı SEÇ eğitim alanı olarak geliştirdiği “3H Tehlike Avı Merkezi” projesini pilot olarak uygulamaya aldı. Grup genelinde İSG konusuna verilen önemin bir göstergesi olarak, 2021 yıl sonu itibarıyla Tekfen çatısı altında alt yükleniciler dahil toplam 479 SEÇ ve 87 sağlık çalışanı görev yaptı.

Covid-19 ile mücadele, 2021 yılında da Tekfen Holding ve tüm Grup Şirketlerimizde İSG kapsamında odaklanılan en önemli konu oldu. Pandemi nedeniyle zorunlu olarak başlanan uzaktan çalışma düzenine yönelik olarak düzenlediğimiz ankete katılanların yüzde 82’sinin olumlu görüş bildirmesi üzerine çalışan görüşleri ve motivasyonu da dikkate alınarak hibrit sistemde uzaktan çalışma düzeni kalıcı hale getirildi. Bu kapsamda uzaktan çalışma kuralları yayımlandı ve Uzaktan Çalışma Yönetim Sistemi devreye alındı.

Yukarıda kısaca özetlemeye çalıştığım gelişmelerin tüm detaylarını ve kat ettiğimiz diğer ilerlemelerle ilgili bilgileri Sürdürülebilirlik Raporumuzun içeriğinde bulabilirsiniz. Bu yıl, önceki senelerden farklı olarak, raporumuzu sadece dijital ortamda yayımlayarak bu alanda da çevre etkimizi azaltmaya yönelik bir adım attık.

Tekfen Holding'in dördüncü Sürdürülebilirlik Raporu'nu bilgilerinize sunarken, bu yolculukta katkıları ve destekleriyle yanımızda yer alan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ali Pandır  
Grup Şirketler Başkanı

(GRI 102-14)

## Tekfen Holding Hakkında

Temelleri 1956 yılında üçü de inşaat mühendisi olan Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit ve Necati Akçağlılar tarafından atılan Tekfen Grubu, yarattığı değer ve istihdamla Türk ekonomisinin önemli yapı taşlarından biridir. BIST 30 ve Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında borsada işlem görmekte olan Tekfen Holding, faaliyetlerini Mühendislik ve Taahhüt, Kimya Sanayi, Tarımsal Üretim, Hizmet ve Yatırım olmak üzere beş ana başlık altında toplanan ve her biri kendi sektöründe isim sahibi 39 şirket ve 13 iştirakle sürdürmektedir. Temsil ettiği değerler ve yüksek bilinirlik oranıyla Türkiye'nin en saygın markalarından biri olan Tekfen Holding, iş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde oluşturmakta ve faaliyetlerini sürdürülebilir kârlılık odaklı büyüme prensibi doğrultusunda devam ettirmektedir.

(GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7)

### İNOGRAFIK

5.953 Çalışan  
7.888 Tedarikçi  
10.278 Müşteri  
28 milyon TL Ar-Ge Bütçesi

### Mühendislik ve Taahhüt Grubu

4.695 Çalışan  
3.350 Tedarikçi  
88 Müşteri

Tekfen Mühendislik ve Taahhüt Grubu, 66 yıllık geçmişi, 17 bine yakın çalışanı ve bugüne kadar üstlendiği 550'yi aşkın projesiyle Türk müteahhitlik sektörünün dünyadaki önde gelen temsilcilerinden biridir. Farklı sektörlerle yönelik geniş bir deneyime sahip olan Grup, sahip olduğu yetkinliklerin yanı sıra sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı, global kalite standartlarına tavizsiz bağlılığı ve zorluk seviyesi ne olursa olsun, üstlendiği projeleri zamanında ve başarıyla tamamlamasıyla, uluslararası piyasada işverenlerin tercih ettiği bir çözüm ortağıdır.

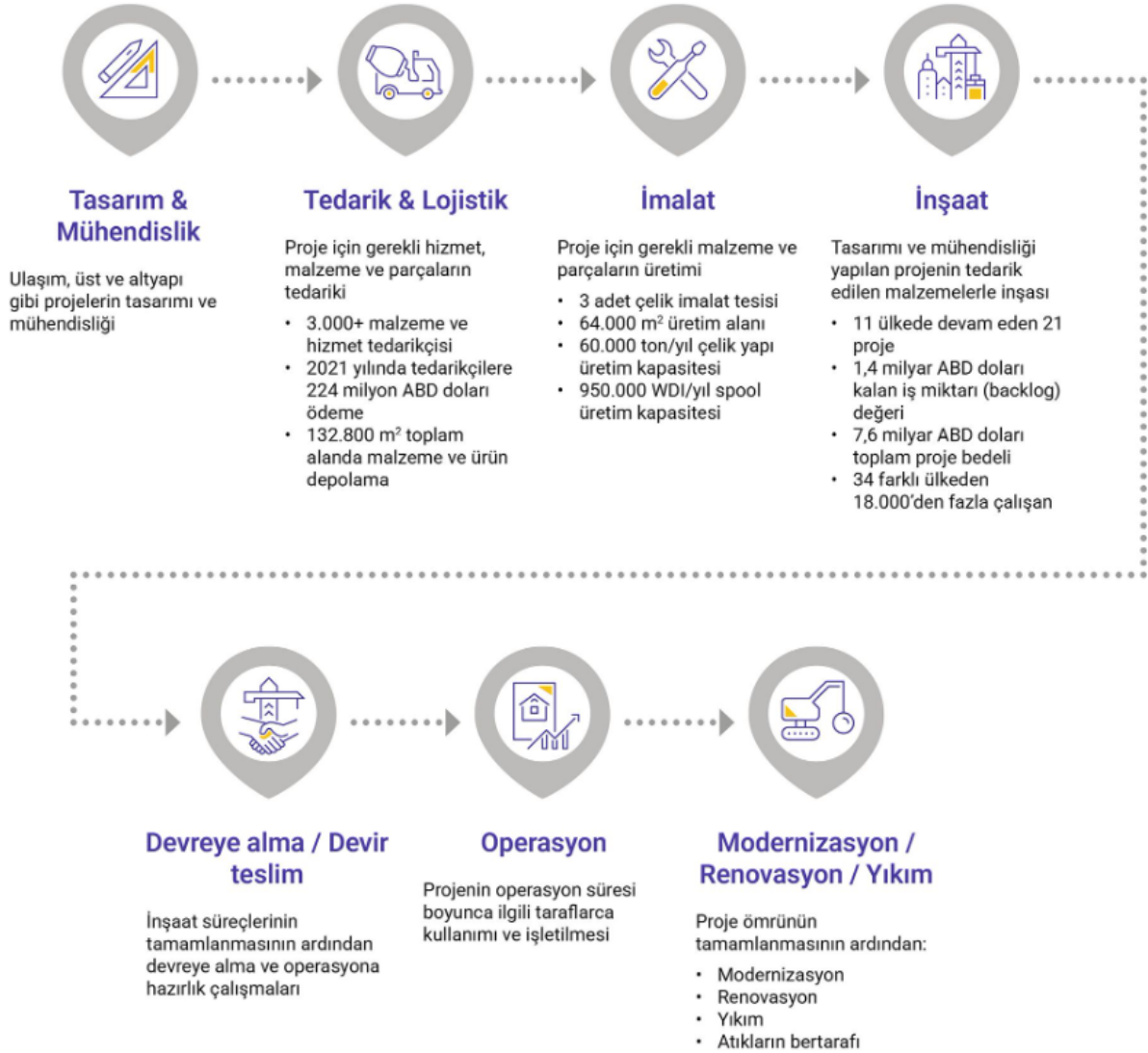
Geniş bir yelpazede büyük bir deneyime sahip olan Grup, boru hatları, petrol ve gaz terminalleri, tank çiftlikleri, petrol rafinerileri, deniz petrol platformları, pompa ve kompresör istasyonları, enerji santralleri, endüstriyel tesisler, petrokimya tesisleri, otoyol ve metro projeleri, spor kompleksleri,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

## Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.

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

(GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7)

## **TEKFEN İNŞAAT DEĞER ZİNCİRİ**



## Tekfen Mühendislik A.Ş.

Anahtar teslimi projelerin mühendislik ayağını üstlenmek üzere 1984 yılında kurulan Tekfen Mühendislik, 400 kişiyi aşan güçlü kadrosuyla özel uzmanlık gerektiren büyük ölçekli altyapı projelerinin mühendislik ve müşavirlik-kontrollük hizmetlerini verebilecek yeterliliğe sahip bir çözüm ortağıdır.

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

Tekfen İmalat, özellikle petrol, petrokimya ve kimya endüstrileri ile gaz, demir-çelik tesisleri ve kuvvet santralleri gibi endüstriyel tesislerin ihtiyaç duyduğu depolama ve proses ekipmanlarının uluslararası standartlarda mühendislik, imalat ve montaj hizmetlerini gerçekleştirmek üzere 1970 yılında kurulmuştur. Şirket, Tekfen Grubu dışında uluslararası müteahhitlik firmaları ile yerli ve yabancı sanayi kuruluşlarına da hizmet vermekte ve geniş bir coğrafyaya ihracat yapmaktadır.

## **Kimya Sanayi Grubu**

827 Çalışan

2.039 Tedarikçi

4.878 Müşteri

704 Bayi & 510 Yetkili Satıcı

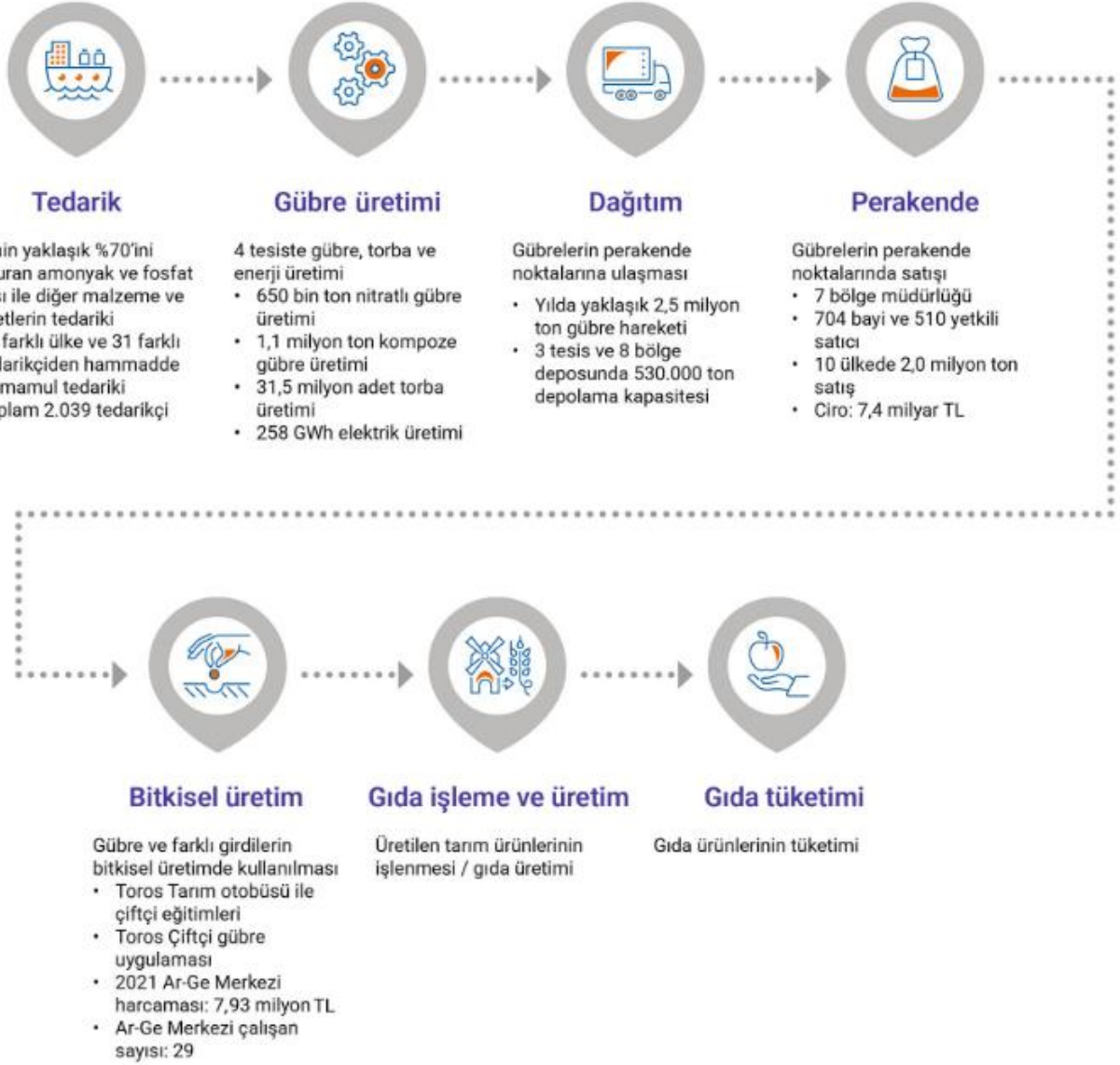
## **Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

Faaliyetlerini mineral gübrelerin yanı sıra suda eriyebilen özel gübreler ve organik/ organomineral gübre alanlarında da sürdüren Toros Tarım, mineral gübrede Türkiye'deki toplam kurulu üretim kapasitesinin %38'ini elinde bulundurmakta ve İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2020 listesinde 57'nci sırada yer almaktadır.

Şirket, 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 gübreleri Mersin tesisinde; gübre ambalajlamasında kullanılan torba üretimini de Adana'daki kendi fabrikasında gerçekleştirmektedir. Şirket, yükselen bir pazar olan organik ve organomineral gübre imalatını ise Ceyhan üretim tesisinin yanı sıra 2019 yılında bünyesine kattığı Toros Gönen Yenilenebilir Enerji A.Ş. ve 2020 yılında kurulan Toros Meram Yenilenebilir Enerji A.Ş. tesislerinde gerçekleştirmektedir.

(GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7)

## TOROS TARIM DEĞER ZİNCİRİ



### Tarımsal Üretim Grubu

156 Çalışan  
2002 Tedarikçi  
559 Müşteri

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

Tekfen Tarımsal Üretim Grubu'nun çatı şirketi olan Tekfen Tarımsal Araştırma, Üretim ve Pazarlama A.Ş., sürdürülebilir bir gelecek için yaşamsal öneme sahip olan tarımsal üretime kurumsal bir bakış açısı kazandırmak ve Grubun tarımsal girdi alanında sahip olduğu bilgi

birikimini bilimsel bir yaklaşım ve finansal güçle tarım sektörüne aktarmak amacıyla 2017 yılında kurulmuştur.

Tekfen Tarım, Alanar Meyve markasıyla yaş meyvelerini büyük oranda yurt dışına ihraç etmekte, ayrıca kendi ürettiği tohum ve fidanları kullanarak ekmeklik ve makarnalık buğday tohumu, yemeklik ve tohumluk patates ile muz meyvesi ve muz fidanı üretimi yapmaktadır. Tekfen Tarım, bitkisel üretim çeşitliliği açısından dünyanın sayılı tarımsal üretim şirketlerinden biridir.

(GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7)

## **Hizmet Grubu**

173 Çalışan  
497 Tedarikçi  
4.751 Müşteri

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

(GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7)

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

Grup bünyesinde verilen limancılık hizmetleri Toros Tarım'ın Ceyhan ve Samsun Üretim Tesisleri içinde yerleşik iki terminal yoluyla yürütülmekte, ayrıca gemi acenteliği gibi hizmetlerle de desteklenmektedir. Türkiye'nin ilk kuşak özel sektör limanlarından biri olan Torosport Ceyhan, dökme yük ve genel kargo kategorisinde İskenderun Körfezi'nde önemli bir yere sahiptir. Torosport Samsun Terminali de benzer şekilde hem dökme katı yük hem de dökme sıvı ürünlerin boşaltılmasına uygun bir yapıya sahiptir.

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

Toros Tarım'ın bağlı ortaklıklarından TAYSEB, ülkemizde sanayi kuruluşlarına yönelik olarak oluşturulmuş ilk serbest bölge olan Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi'nin kurucu ve işleticisidir. Altyapısı tamamlanmış 4 milyon 635 bin metrekarelik alanıyla Türkiye'nin en büyük serbest bölgelerinden biri olan TAYSEB'in işletme süresi 2020 itibarıyla 2030 yılına kadar uzatılmıştır.

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

Faaliyetlerini "Tekfen Services" markası altında sürdüren Tekfen Turizm ve İşletmecilik A.Ş. varlık ve gayrimenkul yönetimi alanında uzmanlaşmış bir şirket olup, Tekfen'in geliştirdiği Tekfen Tower, Kağıthane OfisPark, Taksim Residences, Bomonti Apartmanları ve Yalıkavak Tekfen Evleri gibi



gayrimenkul projelerinin işletmeciliğini ve yöneticiliğini yapmaktadır. Şirket ayrıca bu projelerin varlık yönetimi, kiralama, kontrat yönetimi, stratejik portföy ve gelir artırıcı yöntemleri belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

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

Tekfen Holding çatısı altında 1982 yılında kurulan Tekfen Sigorta, günümüzde faaliyetlerini Türkiye ve dünyanın önde gelen 18 sigorta şirketinin acenteliği ile devam ettirmektedir. Şirket, Tekfen Grup Şirketlerinin yanı sıra inşaat, tarım, mühendislik, bankacılık ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren birçok kuruluşun ve bireysel müşterilerinin tüm sigorta ihtiyaçlarına yönelik hizmet sunmaktadır.

## **Yatırım Grubu**

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

Tekfen Yatırım Grubu'nun ana şirketi olan Tekfen Ventures, global girişim dünyasındaki fırsatları değerlendirmek ve erken aşama teknoloji şirketlerine yatırım yapmak üzere 2016 yılında kurulan bir kurumsal risk sermayesi şirkettir. Öncelikle Tekfen'in faaliyet gösterdiği taahhüt, inşaat, imalat, tarım, gübre ve gayrimenkul gibi sektörlerdeki inovatif girişimleri yakından takip eden şirketin 2021 itibarıyla portföyünde farklı alanlarda faaliyet gösteren 13 girişim bulunmaktadır.

(GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7)

Gruplarla ilgili ayrıntılı bilgiye Tekfen Holding'in [2021 Faaliyet Raporu](#)'ndan erişilebilir.

## Tekfen Holding'in Sürdürülebilirlik Adımları

<b>1992</b>	Tekfen Holding, TEMA Vakfı'nın kurucu üyeleri arasında yer aldı.
<b>1993</b>	İlk konsolide bağımsız denetim yapıldı.
<b>1997</b>	İlk ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası alındı.
<b>1999</b>	Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (Tekfen Vakfı) kuruldu.
<b>2002</b>	İlk OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası alındı.
<b>2003</b>	Tekfen İnşaat, Bakû Sangaçal Terminali projesi ile BP HELIOS ödülünü kazandı. <sup>2</sup>
<b>2004</b>	Tekfen İnşaat, Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Müteahhitleri Birliği (IPLOCA) Çevre Ödülü'nü kazandı. <sup>3</sup>
<b>2004</b>	İlk ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'nı Tekfen İnşaat aldı.
<b>2007</b>	Tekfen Emlak Geliştirme, ÇEDBİK'in kurucu üyeleri arasında yer aldı.
<b>2007</b>	Tekfen Holding halka arz edildi.
<b>2010</b>	Tekfen Holding, iklim değişikliği ile ilgili verilerini kendi bünyesinde izlemeye, ölçmeye ve analiz etmeye başladı.
<b>2011</b>	Levent Ofis projesi ile ilk Yeşil Bina (LEED) sertifikası alındı.
<b>2016</b>	Grup bünyesinde ilk karbon nötr toplantı gerçekleştirildi.
<b>2016</b>	Tekfen Ventures kuruldu.
<b>2016</b>	Tekfen Holding, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girdi.
<b>2017</b>	Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü ve Sürdürülebilirlik Komitesi kuruldu.
<b>2017</b>	Tekfen İnşaat, IPLOCA Sosyal Sorumluluk Projesi Ödülü'nü kazandı. <sup>4</sup>
<b>2017</b>	İlk CDP İklim Değişikliği raporlaması yapıldı.
<b>2017</b>	Tekfen Holding, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'ne (SKD Türkiye) üye oldu.
<b>2018</b>	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi imzalandı.
<b>2018</b>	İlk CDP Su Güvenliği raporlaması yapıldı.
<b>2018</b>	Paydaş analizi ile sürdürülebilirlik yolculuğunda öncelikli konular belirlendi.
<b>2018</b>	Toros Tarım, Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) Protect & Sustain sertifikasını Türkiye'den alan ilk firma oldu.
<b>2019</b>	Tekfen Holding, GRI Standardı'na uygun ilk Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımladı.
<b>2019</b>	Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı alt çalışma grupları oluşturuldu.
<b>2019</b>	Toros Tarım, İSG, çevre yönetimi, ürün güvenliği ve enerji verimliliği konularında attığı adımlarla IFA tarafından Endüstri İyi Uygulama Elçisi (Industry Stewardship Champion) seçildi.
<b>2019</b>	Tekfen Holding, 2019 verileri ile CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programlarında Türkiye'nin İklim ve Su Liderleri arasında yer aldı.
<b>2020</b>	Tekfen Holding, CDP'nin aynı anda hem İklim Değişikliği hem de Su Güvenliği Programlarının Global "A" Listesi'ne Türkiye'den giren tek şirket oldu.

<sup>2</sup> Tekfen İnşaat, Sangaçal Terminali Kapasite Artırımı projesindeki başarısından ötürü BP tarafından "Eğitim ve Yeni İş Alanlarında Toplumsal Gelişimi Teşvik" ödülüne layık görülmüştür.

<sup>3</sup> Tekfen İnşaat, Sangaçal (Azerbaycan) ve BTC (Ceyhan-Türkiye) projeleri ile IPLOCA 2004 Çevre Ödülü'ne layık görülmüştür.

<sup>4</sup> Tekfen İnşaat, TANAP Lot 3 Boru Hattı güzergâhındaki mevsimlik tarım işçilerinin yaşam ve hijyen koşullarının iyileştirilmesi için yaptığı çalışmalarla IPLOCA tarafından "Sosyal Sorumluluk" ödülüne layık görülmüştür.

<b>2020</b>	Toplumsal yatırım odaklı faaliyetler için Ortak Değer Yaratma (Creating Shared Value-CSV) yaklaşımı çerçevesinde Grup stratejisi oluşturuldu.
<b>2020</b>	Tekfen Holding, İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı projesine dahil olarak Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikası'nı yayımladı.
<b>2020</b>	Tekfen Tarım, Atalık Tohumların Kullanımıyla Milli ve Yerli Ekmeklik Buğday Çeşitlerinin Geliştirilmesi projesi ile 7. Sürdürülebilir İş Ödülleri'nin "İşbirliği" kategorisinde ödüle layık görüldü.
<b>2021</b>	Tekfen Vakfı, Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ve Toros Tarım iş birliğinde "Kadın Çiftçi Kredisi" projesi hayata geçirildi.
<b>2021</b>	Tekfen İnşaat, Adana Ceyhan'da LEED Platinum sertifikalı FNN Sürdürülebilirlik Merkezi'ni hizmete aldı.
<b>2021</b>	Covid-19 pandemisi nedeniyle zorunlu olarak uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma düzeni, çalışanların %82'sinin olumlu görüşüne istinaden hibrit sistemde kalıcı hâle getirildi.

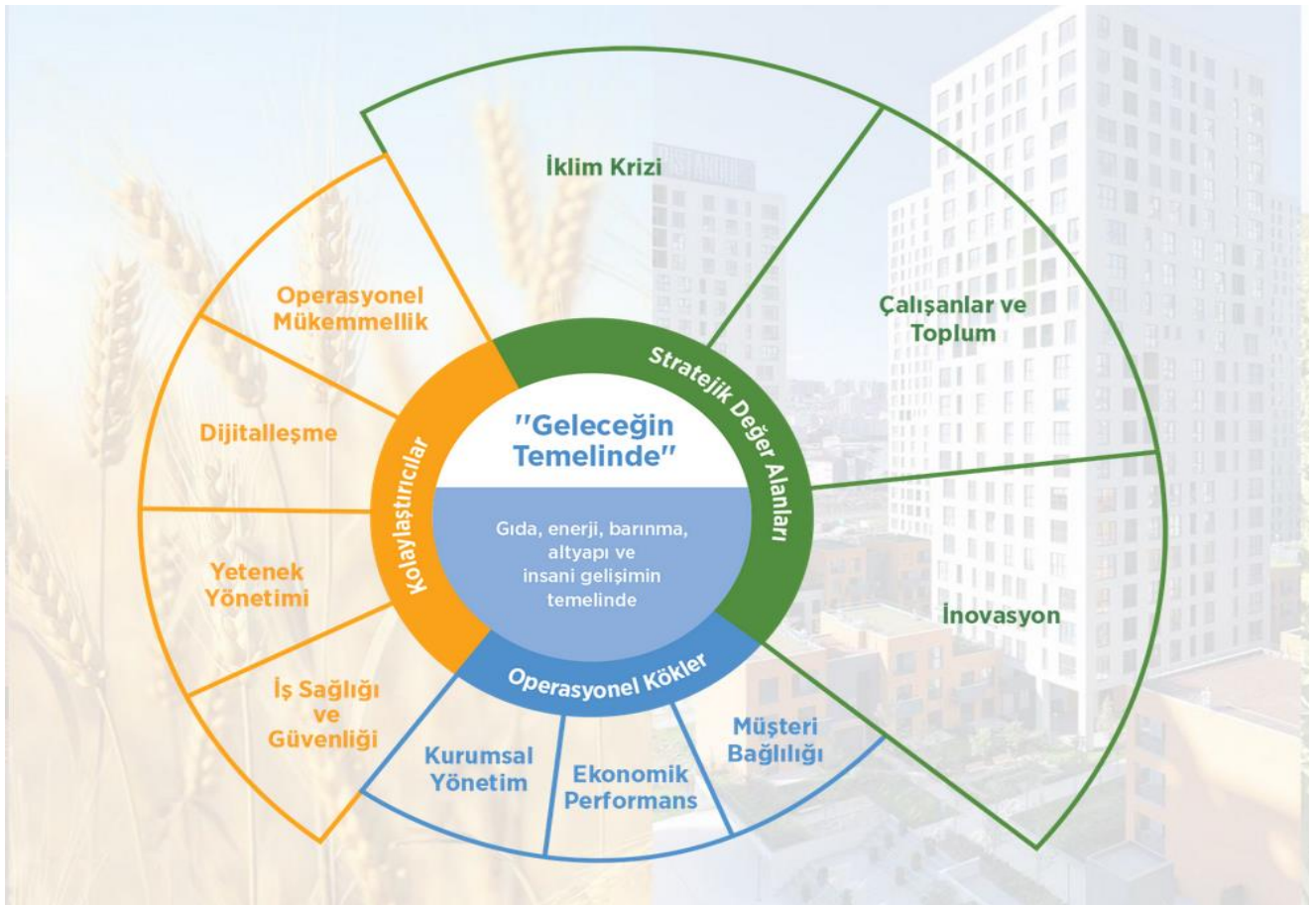
## 2021'de Öne Çıkanlar

- ✚ Tekfen, iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmalarına ağırlık vererek, net sıfıra geçiş planını şekillendirmek amacıyla "Tekfen Net Sıfır Yol Haritası" çalışmalarını başlattı.
- ✚ Tekfen Grup Şirketleri emisyon azaltımına katkı sağlayan 7 projeyi tamamladı. Bu projeler sayesinde yaklaşık 10.000 MWh enerji tasarrufu sağlandı, yaklaşık 2.1 Milyon TL finansal tasarruf elde edildi.
- ✚ Tekfen Holding, 2021 yılında dünya çapında 3.368 şirketin raporlama yaptığı Su Güvenliği Programı'nda "A" derecelendirme notu alan Türkiye'deki 3 şirketten biri olurken, dünyada 118 şirket arasında yer aldı.
- ✚ 2017 yılında ilk kez CDP İklim Değişikliği Programı'na katılan Tekfen Holding, 2021 yılında da CDP İklim Değişikliği Programında "A (-)" bandında yer alarak Türkiye İklim Liderleri arasına girmeyi başardı.
- ✚ Tekfen İnşaat Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi'nin çatısına kurulan güneş panelleri ile tesisin elektrik ihtiyacının %70'i yenilenebilir enerji kaynağından temin edilmeye başlandı.
- ✚ Grup genelinde Ar-Ge'ye yaklaşık 28 milyon TL yatırım yapıldı. Ayrıca 1 patent, 5 faydalı model başvurusu yapıldı.
- ✚ FNN Sürdürülebilirlik Merkezi, Tekfen İnşaat'ın Güney Anadolu Bölgesi'nde Ana Bakım ve Onarım Tesisi (GAT) sahasında Ocak ayında faaliyete başladı.
- ✚ Tekfen Ventures, yatırımlarına iki yeni şirketi daha ekledi. Mosaic, konut inşaatı sektöründe yapım sürecini daha verimli hale getirecek teknolojilere odaklanıyor. Avvir ise inşaat hatalarını tespit etmek için lazer taramalarından ve yapay zekâdan yararlanıyor.
- ✚ Grup genelinde toplam 5.654 çalışana 23.062 kişi-saat iş etiği eğitimi verildi.
- ✚ Toros Çiftçi Akademi, Proje kapsamında, özel olarak tasarlanan Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile 2021 yılında 96 farklı lokasyon ziyaret edilerek, çiftçi ve bayilere doğru gübre kullanımı ile ilgili eğitimler verildi.
- ✚ Tekfen Vakfı ile Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA), tarımda çalışmak isteyip kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın girişimcilerin iş sahibi olabilmesi için "Kadın Çiftçi Kredisi" projesini hayata geçirdi.

## Sürdürülebilirlik Vizyonu

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

<b>STRATEJİK DEĞER ALANLARI</b>	<b>OPERASYONEL KÖKLER</b>	<b>KOLAYLAŞTIRICILAR</b>
Tekfen Holding'in başlıca değer yaratma alanları olan ve sürdürülebilirlik konusunda önemli risk ve fırsatları barındırdığından odaklanması gereken stratejik alanları iklim krizi, çalışanlar ve toplum, inovasyon olarak belirlenmiştir.	66 yıldır Türkiye ekonomisinin lokomotiflerinden biri olan Tekfen Holding'in iş yapma biçimini ve önceliklerini tanımlamaktadır. Ekonomik performans, kurumsal yönetim ve müşteri bağlılığı, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da şirketin geleceğinin yapı taşları olmayı sürdürecektir.	"Geleceğin Temelinde" vizyonunun hayata geçmesini kolaylaştıracak başlıca araçlar olarak operasyonel mükemmellik, dijitalleşme, yetenek yönetimi ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) öne çıkmaktadır.



## Mega Trendler

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

## Küresel Gündeme Katkı

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



## Yatırımcı Bakış Açısı

Dünyada sürdürülebilirlik hızla önem kazanırken, yatırımcıların gündeminde de giderek daha fazla yer bulmaktadır. Sürdürülebilir yatırımlara olan ilginin katlanarak artması, artık sermaye akışında önemli değişimler yaratmaktadır. Çeşitli kaynaklarda 2021 yılında sürdürülebilir şirketlere yönelik yatırımların önceki yıla göre ikiye katlanarak 4 trilyon dolar seviyesine ulaştığı, sürdürülebilir tahvil ihracının ise 1 trilyon doları aştığı belirtilmektedir.<sup>5</sup> TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü) ve TNFD (Task Force on Nature-related Financial Disclosures – Doğayla Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü) raporlaması gibi yeni düzenlemeler gelmeye ve hazırlanmaya devam ederken, yatırımcılar şirketlerden çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) alanındaki performanslarını açıklamalarını ve daha şeffaf olmalarını beklemektedir.

Tekfen Holding de küresel gündeme paralel olarak her yıl sürdürülebilirlik raporlarında paylaştığı ÇSY yaklaşım ve performans kapsamını genişleterek iyileştirmektedir. Ayrıca S&P Global, FTSE4Good ve BIST Sürdürülebilirlik endeksi gibi farklı sürdürülebilirlik endekslerinin yıllık değerlendirmelerine cevap

<sup>5</sup> <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/216474/sustainable-assets-are-teetering-on-the-%244-trillion-mark.aspx#:~:text=Global%20sustainable%20fund%20assets%20almost,the%20third%20quarter%20of%202021.>

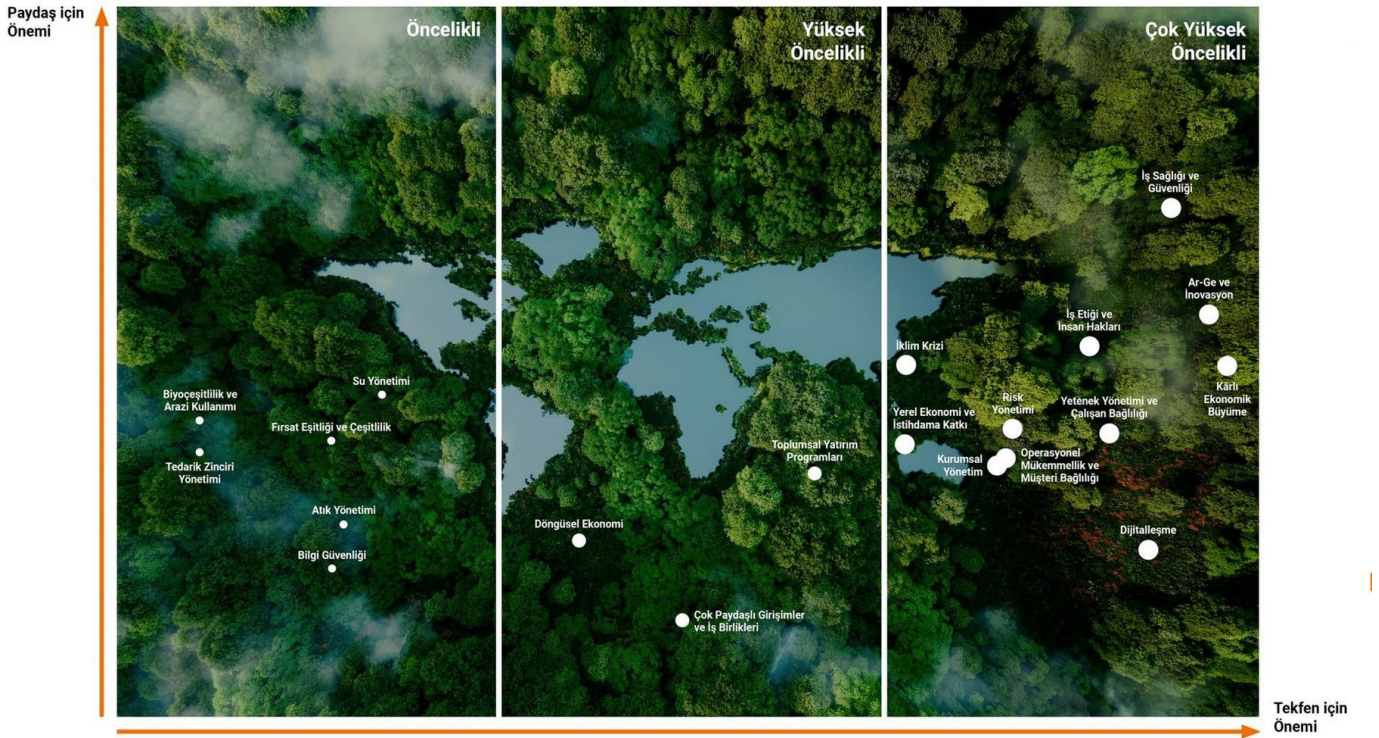
<https://www.refinitiv.com/perspectives/market-insights/sustainable-finance-continues-surge-in-2021/#:~:text=The%20market%20for%20sustainable%20finance.of%20global%20debt%20capital%20markets>

vermekte; son 2 yıldır CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği raporlamalarında en yüksek seviye olan Global "A" Listesi'ne girmekte; Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi küresel girişimleri desteklemektedir.

(GRI 102-15, GRI 102-46, GRI 102-47)



## Öncelikli Konular (Önceliklendirme Matrisi)



## Önceliklendirme Analizi

Tekfen Holding'in sürdürülebilirlik kapsamında stratejik önceliklerini belirlemek ve Sürdürülebilirlik Raporu'nun odak alanlarını ortaya çıkarmak amacıyla önceliklendirme analizi yapılmaktadır. Dış Trend Analizi, Yönetim Kurulu üyelerinin görüşleri, stratejik hedefler ve Vizyon Çalıştayı'nı kapsayan

Önceliklendirme Analizi sayesinde paydaşların öncelikleri ile Tekfen'in önceliklerinin kesişme alanları belirlenmiştir. Öncelikli konular, dış trendler, riskler ve fırsatlar dahilinde gözden geçirilmektedir.

## Tekfen Öncelikleri

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

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

## Paydaş Öncelikleri

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

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

## Öncelikli Konular

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

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

Şirketler özelinde bakıldığında,

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



Dünyayı etkileyen mega trendlerden “Dijitalleşme” ve “Ar-Ge ve İnovasyon” Tekfen Holding için de çok yüksek önceliğe sahip başlıklar arasındadır. “Çalışan Gelişimi ve Çalışan Memnuniyeti” konusu, önemündeki dönemde yatırım yapılması planlanan bir başka temel alan olarak öne çıkmaktadır. Tekfen Holding’in faaliyette bulunduğu sektörlerin önemli konularından bir diğeri olan “İklim Krizi” de önceliklendirme haritasında çok yüksek önceliğe sahip başlıklardan biri olarak yer almaktadır.

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

(GRI 102-42, GRI 102-43, GRI 102-44, GRI 102-46, GRI 102-47)

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

## Sürdürülebilirlik Yönetimi

Tekfen’de “Geleceğin Temelinde” vizyonunu hayata geçirmek üzere 2017 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu’nun onayı ile Sürdürülebilirlik Komitesi oluşturularak yetkilendirilmiştir. Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlı olarak faaliyet gösteren Sürdürülebilirlik Komitesi, Tekfen Holding ile Tekfen Grup Şirketlerinden Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Tekfen İmalat, Toros Tarım, Tekfen Tarım, Tekfen Turizm ve Tekfen Sigorta’nın Genel Müdürleri tarafından görevlendirilen yönetici seviyesindeki temsilcilerden oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik Komitesi’ne, Tekfen Holding Mali İşler Başkan Yardımcısı Vekili başkanlık etmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, “Geleceğin Temelinde” vizyonunun hayata geçirilmesi için gerekli strateji, yol haritası, hedef, politika ve raporlamaların oluşturulmasından, Holding öncelikleri doğrultusunda sürdürülebilirliğin iş süreçlerine entegrasyonundan ve bu çalışmalara Grup Şirketlerinin aktif katılımının sağlanmasından sorumludur.

17 üyeden oluşan Komite, 2021 yılı içerisinde üç kez toplanmıştır. Toplantılarda Grup Şirketlerinin sürdürülebilirlik konusundaki iyi uygulamaları ve çalışma grubu liderlerinin yol haritasında sağladığı ilerlemeler konusunda bilgi paylaşımları yapılmış; ayrıca danışmandan dünya ekonomilerinin net sıfır

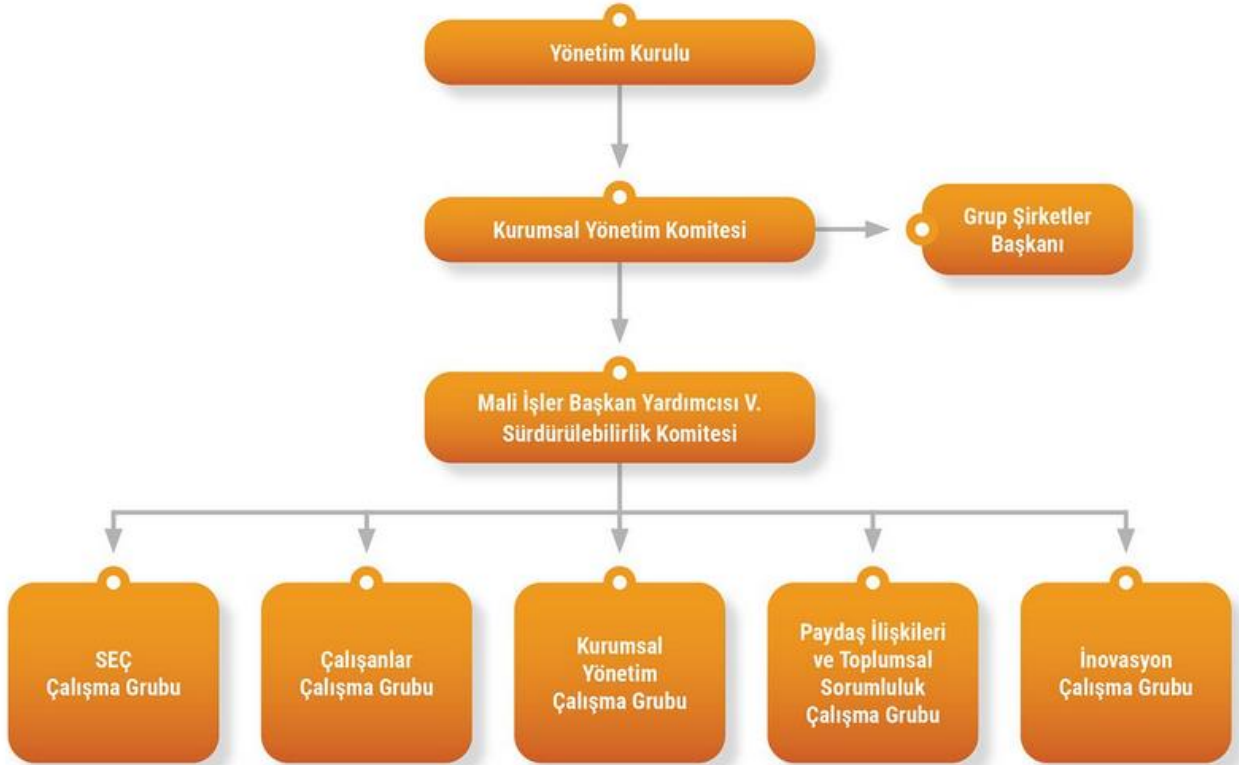
büyüme planları, küresel riskler, net sıfır yatırımcılar ve finansmanlar, ESG fonlarındaki büyüme, Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın gıda ve yapı sektörlerine olası etkileri, sınırda karbon düzenlenmesi, tarladan sofraya stratejisi, onarıcı tarım, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin önemi ve örnekleri gibi konularda bilgi alınmıştır.

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

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

2021 yılında bu kapsamda esnek çalışma sistemine geçiş, net sıfır emisyon yol haritası çalışmaları ve şirket içi raporlamaların geliştirilmesi konularına ağırlık verilmiştir. Sürdürülebilirlik yol haritasında yer alan aksiyonlarla ilgili ilerleme hedefleri ile iş güvenliği ve çevre konularındaki temel performans göstergeleri, CEO dahil üst yönetim ve çalışanların yıllık performans değerlendirmelerine etki eden şirket karnesi hedefleri içerisine dahil edilmektedir.

### Sürdürülebilirlik Komitesi ve Çalışma Grupları



## Çalışma Konuları



### Sağlık Emniyet Çevre

- Hedeflerin belirlenmesi ve takibi
- Veri doğrulama
- Bilime dayalı hedef (SBT) üyeliği
- ISO 14064, 50001 sertifikasyonu
- İç karbon fiyatlandırması
- Sıfır atık projeleri
- Yaşam döngüsü analizi



### Çalışanlar

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



### Kurumsal Yönetim

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



### Paydaş İlişkileri ve Toplumsal Sorumluluk

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



### Dijitalleşme ve İnovasyon

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

(GRI 102-19, GRI 102-20, GRI 102-18)

## **2. OPERASYONEL KÖKLER**

1956 yılında küçük bir mühendislik ve müşavirlik şirketi olarak başladığı yolculuğunu bugün BIST 30 Endeksi'nde işlem gören, Türkiye'nin sayılı gruplarından biri olarak sürdüren Tekfen, mühendislik ve taahhüt, kimya sanayi, tarımsal üretim, yatırım ve hizmet sektörlerinde edindiği yüksek deneyim ve bilgi birikimini güvenilirlik, dürüstlük ve kalite gibi değerlerle birleştirerek hem ekonomi hem de paydaşları ve toplum için değere dönüştürmektedir. Her biri kendi alanında birer marka olan Grup Şirketleri sadece ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda kurumsal yapıları ve hizmet standartlarıyla sektörlerinde öncü ve saygın bir konuma sahiptir. Tekfen'in operasyonel köklerini oluşturan ekonomik performans, kurumsal yönetim ve müşteri bağlılığı, Grubun sürdürülebilirlik öncelikleri arasında en üst sıralarda yer almakta ve gelecek vizyonunun vazgeçilmez yapı taşlarını oluşturmaktadır.

### **Ekonomik Performans**

Tekfen Holding, yatırımların azaldığı 2021 yılında mevcut iş alanlarına odaklanarak, küresel ve yerel ölçekte hızla değişen gündeme cevap vermeyi hedeflemiştir.

Uluslararası taahhüt sektörü açısından 2021 yılı, Covid-19 salgınının damga vurduğu 2020 yılının kısmen devamı niteliğinde olmuştur. Yıl içinde yaygın aşılama seferberliği ile ülke ve sektör bazında düzensiz de olsa global bir ekonomik canlanma yaşanmasına rağmen, pandeminin özellikle üretim ve tedarik zincirlerinde yol açtığı aksaklıklar ekonomiyi olumsuz etkilemeye devam etmiştir. Tüm sektörde olduğu gibi, 2019 sonlarına doğru petrol fiyatlarının düşmesinden ve 2020'de pandeminin kısıtlayıcı etkilerinden olumsuz etkilenen Tekfen İnşaat, 2021 yılında da öncelikli olarak devam eden işlerini en iyi şartlarda tamamlamaya ve portföyünü yeni projelerle geliştirmeye odaklanmıştır.

Tarımın en önemli girdilerinden gübre üretiminde uzmanlaşmış Kimya Sanayi Grubu ile doğrudan tarımsal üretim yapan Tarım Grubu ise, bir yandan pandeminin olumsuz etkilerini, bir yandan da yine pandemi nedeniyle tüm dünyada tarımsal faaliyetlerin önem kazandığı bir süreci bir arada yaşamıştır. 2021 yılında gübre fiyatları, özellikle yılın ikinci yarısında hızlı bir artış eğilimine girmiştir. Bu durum, çiftçilerin gübre alım gücünü zayıflatarak pazarın daralmasına neden olmuştur.

Grup Şirketlerinin 2021 performansında etkili olan unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

- Makroekonomik göstergelerdeki belirsiz görünümün büyük çaplı proje arzında yavaşlamaya neden olması.
- Taahhüt iş koluna ait siparişlerde görülen zayıflamanın gelir öngörülebilirliğini azaltması.
- Global ve yerel ekonomilerde pandeminin sistematik risk unsuru olmaya devam etmesi.
- Hammadde fiyatlarındaki artışın, kârlılık marjları üzerinde baskı oluşturabilecek risk unsuru olarak öne çıkması.

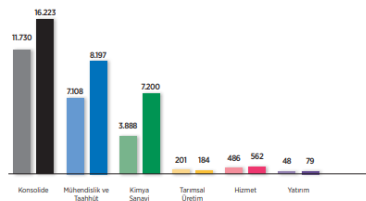
Tekfen Holding'i güçlü kılan ve finansal risklerini azaltmasını sağlayan unsurlar:

- Nakit üretme kabiliyetini destekleyen yüksek alacak kalitesi.
- 2020 yılında görülen bozulmaya rağmen tatminkâr sermaye ve nakit seviyesi ile desteklenen güçlü bilanço yapısı.
- Döviz bazlı nakit akışının finansalları desteklemesi.
- Ekonomik koşullarda olası dalgalanmayı belirli ölçüde telafi edebilecek şekilde çeşitlendirilmiş portföy dağılımı.
- Faaliyet gösterdiği alt sektörlerdeki güçlü konumu.
- Kurumsal yönetim ilkelerine yüksek uyum düzeyi.

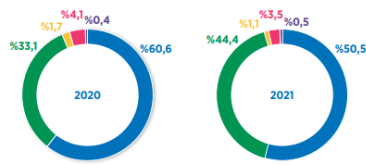
Yarattığı ekonomik değerle faaliyet gösterdiği ülkelerin istihdam ve kalkınmasına da destek olan Tekfen'in yerel istihdam oranı %76'dır. Ayrıca Grup Şirketlerinin toplam 7.888 tedarikçisi mevcut olup, tedarikçilere yapılan ödemelerin %52'sini yerel tedarikçilere yapılan ödemeler oluşturmaktadır.

(GRI 102-9, GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

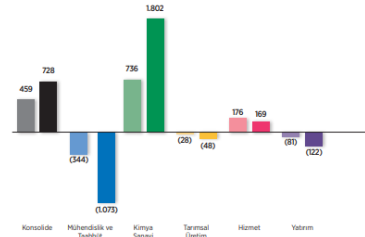
**Satış Gelirleri** (Konsolide milyon TL)



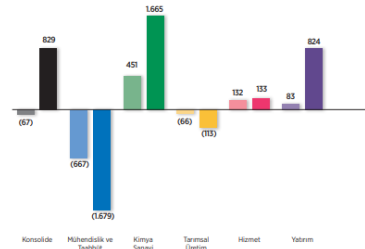
**Satış Gelirleri Dağılımı (%)**



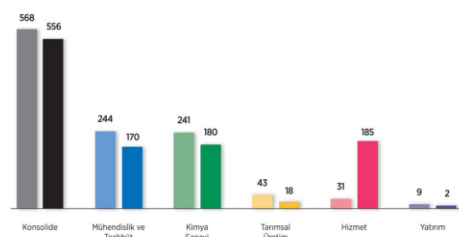
**FAVÖK** (Konsolide milyon TL)



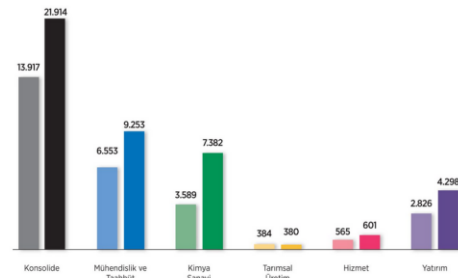
**Net Dönem Kâr/Zarar** (Konsolide milyon TL)



**Yatırım** (Konsolide milyon TL)



**Toplam Aktif** (Konsolide milyon TL)



(GRI 102-7, GRI 201-1)

## Kurumsal Yönetim

Kurulduğu günden itibaren yönetimi, ortakları, çalışanları ve üçüncü şahıslarla ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine inşa eden Tekfen Grubu, köklü değerleri ve güçlü kurumsal geleneği ile temel yönetim ilkelerine bağlılığı, varlığının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul etmektedir. Grup, attığı her adımda pay ve menfaat sahiplerinin haklarını gözetmek amacıyla kurumsal yönetim anlayışına sadakatle uymaktadır.

Yılın ilk çeyreğinde Holding yönetiminde gerçekleşen bayrak değişimi ile birlikte, Grup yapısını değişen şartlara göre gözden geçirerek daha çevik, daha dayanıklı ve sürdürülebilir bir organizasyona dönüştürmek üzere bir yenilenme süreci başlatılmıştır. Bu kapsamda, yalın ve çevik bir organizasyon kurmak üzere halihazırda sürmekte olan çalışmalar hızlandırılmış ve Grubun güçlü yönleri ile rekabette fark yaratabileceği doğru iş modelini kurgulamak üzere yoğun bir planlama sürecine girilmiştir.

Tekfen Holding Yönetim Kurulu, 4'ü bağımsız olmak üzere 11 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu'nda 2'si bağımsız 4 kadın üye bulunmaktadır. Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi amacıyla strateji ve politika oluşturulması, aksiyon planlarına uyumun izlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve benzeri konularda Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyet gösteren komiteler mevcuttur. Sürdürülebilirlik Komitesi, Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi, belirli aralıklarla toplanarak değerlendirme ve raporlarını Yönetim Kurulu'na sunmakla görevlidir. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevleri, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.

### Yönetim Kurulu'nda Çeşitlilik

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun hazırladığı "2021 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu"na<sup>6</sup> göre, 2021 yılında Türkiye'nin en büyük şirketlerinin yer aldığı BIST 100 şirketleri arasında kadın yönetim kurulu üyesi temsiliyeti bir önceki yıla göre düşüş göstererek %15,3 seviyesinde; BIST TİM'de ise %17,0 olmuştur. BIST-100 Endeksi'ndeki 26 şirkette yönetim kurullarının tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların yönetim kurullarında daha yüksek oranda temsil edilmesinin beklendiği ve Tekfen Holding'in de içerisinde yer aldığı Sürdürülebilirlik Endeksi şirketlerindeki kadın yönetici oranı ise %16,9 ile BIST TİM'ün altında kalmıştır. Tekfen Holding ise, 2021 yılı itibarıyla Yönetim Kurulu'ndaki %36 kadın temsiliyet oranı ile minimum hedefin %25 olduğu endekste üst sıralarda yer almıştır.

Kurumsal Yönetim ile ilgili ayrıntılı bilgilere [2021 Faaliyet Raporu](#) sayfa 181-202'den ulaşılabilir.

(GRI 102-18)

<sup>6</sup> [https://9thiwdconferenceinturkey.files.wordpress.com/2022/02/report\\_2021.pdf](https://9thiwdconferenceinturkey.files.wordpress.com/2022/02/report_2021.pdf)



**'BIST şirketlerinin yönetim kurullarındaki kadın oranı ortalama %17, Tekfen Holding'de ise %36'dır.'**

## Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler\*

### Kurucu Üyelikler

			 TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI
 Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Third Sector Foundation of Turkey	 Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı	 KURUMSAL İKTİSADİLER DERNEĞİ	

### Üyelikler

 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Corporate Governance Association of Turkey	 TEİD Etik ve İtibar Derneği Ethics & Reputation Society	 United Nations Global Compact	
 DENİZLERİMİZ TURMEDA PROTECTION ASSOCIATION	 TÜRKİYE DENETİM ENSTİTÜSÜ 1995	 DEİK DİS EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU FOREIGN ECONOMIC RELATIONS BOARD	 İSTANBUL KÜLTÜR SANAT VAKFI İKSV
 RESEARCH & RESCUE ASSOCIATION AKUT ARAMA KURTARMA DERNEĞİ	 EĞİTİM VE GELİŞİM PLATFORMU DERNEĞİ		



## Grup Şirketler Olarak

Stratejik Alanlar	Eğler	GRI İçerik İndeksi		
 <b>IPLOCA</b> INTERNATIONAL PIPE LAY & OFFSHORE CONTRACTORS ASSOCIATION	 <b>TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ</b>	 <b>İNTEŞ</b> İÇİŞİMLERİN ENERJİ VERİMLİLİĞİNİ ARTIRAN ÇÖZÜMLER	 <b>İFA</b> INTERNATIONAL FEDERATION OF ASSOCIATIONS OF CONTRACTORS	
 <b>Cedbik</b>	 <b>TÜRKLİM</b>	 <b>TRFMA</b> TÜRKİYE RÜZGAR ENERJİSİ BİRLİĞİ	 <b>PETFORM</b>	
 <b>TÜREB</b> TÜRKİYE RÜZGAR ENERJİSİ BİRLİĞİ TURKISH WIND ENERGY ASSOCIATION	 <b>TSÜAB</b> TÜRKİYE SİGORTACI VE DİĞER AKTÖRLER BİRLİĞİ	 <b>füab</b> FİTAN ÇEVRESEL AKTÖRLER BİRLİĞİ	 <b>bisab</b>	
 <b>UIB</b> ULUDAĞ İHRACATÇI BİRLİKLERİ	 <b>TOBB</b> TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ	 <b>GY:DER</b>	 <b>BIM4TURKEY</b>	
 <b>OSSA</b> ÖZETİM SİYASATI VE İYİ HAYATLI KURULUŞLARI				

\* Tekfen Holding ve Grup Şirketleri'nin, üye oldukları mesleki örgüt ve sivil toplum kuruluşlarına, 2021 yılında 1,75 Milyon TL aidat ödenmiştir.

(GRI 102-12, GRI 102,13)

## Risk Yönetimi

Yol açtığı belirsizlikler ve dönüşümlerin yanı sıra toplum, çalışanlar, şirket operasyonları ve paydaşları üzerinde öngörülmesi güç zorluklar yaratan Covid-19 pandemisi, tüm dünyada risk ve kriz yönetiminin önemini artırmıştır. Risk yönetim süreçlerini doğru ve etkin bir şekilde çalıştırabilmek, kararsızlıkların etkin olduğu bu ortamda şirketler açısından başarılı olmanın anahtarı konumundadır.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan [2022 Küresel Riskler Raporu](#)'na göre küresel risk algı anketini yanıtlayanların %42'si, belirsizlik ve sürprizlerin önümüzdeki üç yıl boyunca devam edeceğini öngörmektedir. İklim krizi ile mücadelede başarısızlık, biyoçeşitlilik kaybı, sosyal uyumun azalması ve bulaşıcı hastalıklar ilk 10 risk arasında yer almaktadır.

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

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

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

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

Tekfen Holding, risklerini finansal, operasyonel, stratejik, itibar ve uyum riskleri olmak üzere beş ana başlık altında ele almaktadır. Bu başlıkların yanı sıra iklim değişikliği, su krizi, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları, etik kurallar, uyum, iş sürekliliği, siber güvenlik, KVKK, yönetici yedekleme yönetimi vb. konular

risk yönetimi faaliyetleri kapsamında da takip edilmektedir. İklim ve su riskleri ile ilgili detaylı bilgiye “İklim Krizi” bölümünden ulaşabilirsiniz.

(GRI 102-11)

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

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

## İç Denetim

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

Tekfen Grubu İç Denetim bölümleri iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin işleyişini bir bütün olarak incelemek ve çalışma sonuçlarını ilgili Denetimden Sorumlu Komite Üyeleri ile paylaşmakla sorumludur. İç Denetim faaliyetleri Uluslararası İç Denetim Standartları, ilgili kanun ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yürütülür.

## İş Etiği ve Uyum

Tekfen'de iş yapış şeklinin temelini etik kurallar belirlemektedir. Grup, tüm çalışanların benimsediği etik kurallar ile dürüstlük, özel bilgilerin gizliliği, çıkar çatışması, yasalara ve mevzuata uyum unsurları temelinde müşterilere, çalışanlara, pay sahiplerine, tedarikçilere, iş ortaklarına, rakiplere, çevreye ve en nihayet topluma karşı sorumlu yaklaşımı güvence altına almaktadır. Bu bağlamda şirketin standartları politikalar yoluyla yazılı hale getirilmekte ve tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır. 2020 yılında çalışma gruplarının öncülüğünde yedi adet yeni şirket politikası oluşturulmuş ve tüm politikalar Tekfen Holding web sitesinde "[Politikalar](#)" başlığı altında tüm paydaşlarla paylaşılmıştır.

Tekfen Holding, kurumsal olarak herhangi bir siyasi düşüncenin taraftarı olmama ve siyasi kurumlara destek vermeme prensibini benimsemektedir. [Tekfen İnşaat İş Etiği Kuralları ve Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Esasları Politikası](#)'nda detayları belirtildiği gibi, siyasetçilerin ya da siyasi partilerin desteklenmesi ve siyasi partilere, organizasyonlara ve onların temsilcilerine ödeme yapılması yasaklanmıştır.

## İlkelere Uyum

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

Tüm Grup Şirketlerinde, şirketin Yönetim Kurulu tarafından atanmış bir Uyum Görevlisi ile Uyum Komitesi bulunmaktadır. Söz konusu kişi ve komiteler, Etik Komitesi ile iş birliği içinde çalışarak hem

şirketin Yönetim Kurulu'na hem de aylık olarak Tekfen Holding Etik Komitesi'ne raporlama yapmaktadır. Etik Hat'a gelen tüm bildirimler Etik Komitesi'nde etik ve disiplin kurallarına göre değerlendirilmektedir. 2021 yılında tüm etik bildirim kanalları üzerinden toplamda 98 bildirim alınmış ve 69'u sene içerisinde çözümlenmiştir. Yolsuzluk ve rüşvet konularında alınan bir bildirim ve bu alanda alınan bir ceza bulunmamaktadır.

**Tekfen İnşaat, etik ilkelerine bağlılığı ve üst yönetimin bu konudaki desteği nedeniyle BP tarafından Etik ve Uyum Ödülü'ne layık görüldü.**

## Eğitimler

İş etiği eğitimleri, ilkelere uyumun sağlanması ve kurum içi etik kültürünün yerleşmesi için önemlidir. Grup genelinde 2021 yılında toplam 5.654 çalışana 23.062 kişi-saat iş etiği eğitimi verilmiştir. Eğitimler kapsamında yolsuzlukla ve rüşvetle mücadele konuları da ele alınmaktadır. Tekfen İnşaat, iş etiği konusunda farkındalığı artırmak için işyerinde davranış, fırsat eşitliği, çıkar çatışmaları, rekabet kanunları gibi farklı başlıklarda her ay çalışanlara bilgilendirme yapmaktadır.

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

Değerlerinin ve iş yapış şeklinin birlikte çalıştığı yüklenici, alt yüklenici ve tedarikçiler tarafından da benimsenmesine önem veren Tekfen, bu kapsamda liyakat değerlendirmeleri yapmakta, yüklenici, alt yüklenici ve tedarikçilerini çalışanlarına eğitim vermeleri için teşvik etmektedir.

(GRI 102-16, GRI 102-17, GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3, GRI 205-2, GRI 205-3)

## Müşteri Bağlılığı

Tekfen Holding, müşterileriyle kurduğu güçlü bağı korumak için faaliyetlerini en üst düzeyde hizmet verme anlayışıyla sürdürmektedir. Müşteri memnuniyetinin yakın ve düzenli takibinin sağlanması amacıyla Tekfen Grup Şirketlerinde her yıl müşteri memnuniyet anketleri yapılmaktadır.



2021 yılında toplam 141 müşteri şikâyeti alınmış olup, bu şikâyetlerin tümü yanıtlanmış ve 135'i çözüme kavuşturulmuştur. Müşteri verilerinin gizliliğine yönelik herhangi bir ihlal tespit edilmemiştir.

### Tekfen İnşaat

Tekfen İnşaat, sürdürülebilir müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterilerinden geri bildirim almaya ve bu doğrultuda gerekli adımları atmaya önem vermektedir. Tekfen İnşaat, müşterilerinden geri bildirimini sahada işveren temsilcilerinden "Uygunsuzluk Raporu" ve düzenli olarak gerçekleştirdiği "Müşteri Memnuniyet Anketi" yoluyla almaktadır.

Sahada işveren temsilcilerinden gelen "Uygunsuzluk Raporu" ile ilgili proje departmanları tarafından kök neden analizi çalışması yapılarak uygunsuzluğun düzeltilmesi adına aksiyon planları belirlenmektedir. Bu aksiyon planları, ilgili uygunsuzluğun çözümlenmesinin yanı sıra bir daha tekrarlanmamasına yönelik önlemleri de kapsamaktadır. Uygunsuzluk Raporlarının miktarı ve raporların zamanında kapatılması, projelerin kalite performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu kapsamda aylık olarak genel merkeze raporlama yapılmakta ve tüm şikâyetlerin proje bitiminden önce mutlaka çözümlenmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Ayrıca toplanan geri bildirimler her yıl üst yönetimin katılımıyla değerlendirilmekte ve iyileştirme önerileri belirlenmektedir. Tekfen İnşaat'ta 2021 yılında toplam 208 Uygunsuzluk Raporu alınmış ve tamamı çözüme kavuşturulmuştur.

Tekfen İnşaat Genel Müdürlük Kalite Bölümü, mevcut projelerdeki işverenlerin proje yönetim sistemini değerlendirmeleri amacıyla yılda iki kez Müşteri Memnuniyet Anketi yapmakta ve tüm geri bildirimler yıllık olarak üst yönetimin katılımıyla değerlendirilmektedir. 2021’de yılın ilk yarısında (Ocak-Haziran 2021) ve ikinci yarısında (Temmuz-Aralık 2021) olmak üzere iki adet Müşteri Memnuniyet Anketi gerçekleştirilmiştir. İlk yarı yılda devam eden 7 projede ve Ceyhan Çelik Yapı İmalat Fabrikası’nda toplam 21 müşteriden, ikinci yarı yılda ise devam eden 6 proje ve Ceyhan Çelik Yapı İmalat Fabrikası’nda toplam 23 müşteriden yanıt alınmıştır. Tamamlanan projeler ankete dahil edilmemiştir. Müşteri memnuniyet oranı için 2021 yılı hedefi %85 olarak belirlenmiştir. İlk yarı dönemde %88,10, ikinci yarı dönemde ise %88,36 olmak üzere, 2021 yılı müşteri memnuniyet oranı %88,23 olarak gerçekleşerek hedefin üzerine çıkmıştır.

## **Toros Tarım**

Toros Tarım, tüm müşteri ve çiftçilerle yıllardır süregelen etkili iletişimini geliştirerek sürdürmenin yanı sıra mevcut portföyünü genişletmeyi, yenilikleri yakından takip etmeyi ve nihai kullanıcının daha kaliteli ürün ve verim almasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde sahadaki bayiler de de kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle şirket, düzenli ziyaretler ve toplantılar yoluyla bayileriyle de yakın temasını korumaktadır.

Toros Tarım, üretim tesislerinde iki saatte bir alınan ürün numunelerini laboratuvarlarında analiz ederek, ürettiği gübrelerin kalite standartlarına uygunluğunu sürekli denetlemektedir. Bayi ve çiftçilerden ürün kalitesine yönelik alınan bildirimler, gerekiyorsa yerinde incelenmektedir. Kaliteye yönelik şikâyet haklı bulunduğu takdirde ürün iade alınmakta ve kalite sorununun nedeni araştırılarak giderilmesi için gerekli adımlar hızlı bir şekilde atılmaktadır.

2021 yılında:

- Toros Tarım Eğitim Otobüsü ile 96 farklı lokasyon ziyaret edilmiş, çiftçi ve bayilere doğru gübre kullanımına yönelik eğitimler verilmiştir.
- Türkiye genelinde 5.398 bayi ziyareti, 7.975 çiftçi görüşmesi, 184 tarımsal kurum ziyareti, 1 drone aktivitesi ve 20 çiftçi toplantısı gerçekleştirilmiştir.
- Tekfen Vakfı ve Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) ile iş birliği içinde yürütülen toplumsal yatırım projesi kapsamında 2.500 çiftçiye ulaşılmıştır.
- Üretim sezonu boyunca 7 farklı bölgede 15 adet deneme demonstrasyon çalışması yapılmıştır.
- Toros Çiftçi uygulamasına ait veri tabanında 11.209 çiftçiye ait 13.674 tarla kayıt altına alınmıştır.

İlgili proje ve uygulamalar ile ilgili ayrıntılı bilgiye “Toplumsal Yatırımlar” bölümünden ulaşılabilir.

## **Tekfen Mühendislik**

Tekfen Mühendislik, Kalite Yönetim Sistemi’nin etkinliğini tüm çalışanların katılımı ile iyileştirmekte ve hayata geçirdiği projelerde etkin bir müşteri yönetimi sağlamaktadır. Müşteri yönetimi, şirketin en alt



seviyesinden en üst seviyesine kadar çeşitli kademelerde haftalık ve aylık olarak proje yönetim toplantıları yoluyla takip edilmektedir. Bu toplantılarda üst yönetim ve proje yöneticileri bir araya gelerek müşteri yönetimi konusunda belirlenecek stratejilere karar vermektedir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve ölçülmesi için "Müşteri Memnuniyeti Anket Formu" müşterilerle paylaşmakta ve sonuçları değerlendirilmektedir. Müşteri ile yapılan toplantı kayıtları, ürünle ilgili tüm değişiklik yazışmaları, teslim edilen ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili müşteri geri bildirimleri, müşteri istek ve şikâyetleri, müşteri memnuniyet/memnuniyetsizlikleri kayda alınarak takip edilmekte ve Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları'nda değerlendirilmektedir.

Tekfen Mühendislik, paydaşlardan gelen şikâyetler ve Grup içi denetimleri de dahil olmak üzere bir uygunsuzluk oluştuğunda, bulguları "Tekflow" bulgu sisteminde kayıt altına almakta ve gerektiğinde müşteri ile paylaşmaktadır. Uygunsuzluğun kök sebepleri tespit edilmekte, kök sebepleri ortadan kaldıracak ve uygunsuzluğun tekrarını engelleyecek aksiyonları belirlenmekte, belirlenen aksiyonlar gerçekleştirilmekte ve hayata geçirilen düzeltici faaliyetlerin etkinliği gözden geçirilmektedir. Uygunsuzluklar, uygunsuzlukların sebeplerine göre belirlenen düzeltici faaliyetler ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları, dokümanite edilerek muhafaza edilmektedir.

**2021 yılında 44 çalışana Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi verilmiştir.**

## **Operasyonel Mükemmellik**

Tekfen'in operasyonel mükemmellik yaklaşımının bileşenlerini dört farklı unsur oluşturmaktadır:

- Uluslararası standartlar ve sektördeki iyi uygulamalarla tüm süreçleri sistematik hale getirerek mükemmelleştirmek.
- Yalın üretim, kalite süreçlerinin yönetimi, kaynakların etkin ve verimli kullanımı ve sürekli gelişim hedefiyle operasyonel mükemmelliği Tekfen kültürünün bir parçası haline getirmek.
- Uzun vadeli sürdürülebilir büyüme hedefiyle müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini sürekli artırmak.
- Maliyetleri düşürürken verimliliği yükseltmek, çalışan ve müşteri bağlılığını artırmak ve faaliyetlerin çevre üzerindeki etkilerini azaltmak.

Tekfen Holding ve Grup Şirketleri, tüm operasyonlarını uluslararası standartlara uygun bir şekilde yürütmekte ve Kalite, İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre, Enerji ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri tüm Grup Şirketlerinde uygulanmaktadır. Uygulamaların etkinlik ve yeterliliği iç tetkikler ve üçüncü taraf denetimleriyle düzenli olarak takip edilmekte ve değerlendirilmektedir. Elde edilen değerlendirme sonuçlarına göre gelişim noktaları belirlenmekte ve bu doğrultuda düzeltici önlemler alınmaktadır.

Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin sahip olduğu yönetim sertifikaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Yönetim Sertifikaları	Tekfen İnşaat	Tekfen İmalat	Tekfen Mühendislik	Toros Tarım	Tekfen Tarım	Tekfen Holding	Ciro Kapsamı
ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri	X	X	X	X	X		%93
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri	X	X	X	X			%92
ISO 45001 İSG Yönetim Sistemi	X	X	X	X			%92
ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	X	X		X		X	%91
ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi				X			%42

## Toros Tarım

Türkiye'nin en büyük gübre üreticisi olan Toros Tarım'da operasyonel mükemmellik hedefi doğrultusunda yalın üretim, verimlilik ve kalite artışı, tasarruf ve İSG gibi başlıklar öne çıkmaktadır.

### 6-Sigma Yeşil Kuşak Projeleri

Toros Tarım, operasyonel mükemmellik metodolojilerinden biri olan 6-Sigma kapsamında başlattığı birinci dalga yeşil kuşak sürecini 2020 yılında tamamladıktan sonra ikinci dalga yeşil kuşak sürecini de 2021 yılında tamamlamıştır.

2021 yılında:

- İkinci dalga sürecine 16 aday dahil olmuştur.
- 14 adet 6-Sigma projesi başlatılmış ve 2,64 milyon TL potansiyel kazanç elde edilmiştir.
- Dört modülden oluşan eğitim sürecinde Yeşil Kuşak adaylarına 2.016 kişi-saat eğitim ve projelerine yönelik olarak 216 saat koçluk desteği verilmiştir. Proje ve sunumlarını tamamlayan kişilere "Yeşil Kuşak" sertifikaları teslim edilmiştir.

### Yalın Üretim Faaliyetleri ve Uygulamaları

Toros Tarım, yalın üretim ve sürekli gelişim (Kaizen) felsefesi doğrultusunda yürüttüğü çalışmalar kapsamında 2021 yılında çatı Kaizen projelerinde enerji tasarrufu konusuna odaklanmış ve tüm birimlerin enerji tasarrufuna yönelik çok sayıda çalışma gerçekleştirmiştir.

Sürekli iyileştirme projeleri kapsamında 2021 yılı içerisinde 86 Kaizen projesi başlatılmıştır. Toros Tarım, 6-Sigma ve yalın üretim projeleriyle 2021 yılında 3,5 milyon TL potansiyel kazanç elde etmiştir.

### ***“Protect & Sustain Excellence” Sertifikası***

İSG, çevre, ürün güvenliği ve emniyet uygulamalarıyla 2018 yılında Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) “Protect & Sustain” sertifikasına Türkiye’de layık görülen ilk ve tek firma olan Toros Tarım, 2021 yılında da “IFA Protect & Sustain” sertifikasının “Excellence” seviyesinde devamlılığına hak kazanmıştır.

### **Tekfen İnşaat**

Tekfen İnşaat, her yılın başında projelerin ve iş yerlerinin faaliyet kapsamlarını ve müşteri beklentilerini göz önünde bulundurarak, proje/iş yeri bazında hata oranları, tekrar eden iş miktarları, saha test sonuçları, uygunsuzluklar ve malzeme zayıfatı gibi kalite performans kriterlerini belirlemektedir. Kriterler aylık olarak izlenmekte ve yıl sonunda kümülatif değerler hesaplanmaktadır.

Kalite kapsamında yapılan çalışmalarda sürekli iyileştirme prensibi esas alınmaktadır. Tekfen İnşaat'ın kalite performansı 2019 yılında %91,6; 2020 yılında %89,7 ve 2021 yılında %97,3 olarak kaydedilmiştir.

Tekfen İnşaat için önemli verimlilik avantajlarından birini de proje süreçlerinin dijitalleştirilmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda 2021 yılında, çelik işlerinde onay süreçleri ve projelerde kalite kontrol süreçleri mobil cihazlar üzerinden gerçekleştirilerek verimlilik oranı artırılmış ve maliyetler azaltılmıştır. 2021 yılında fiziksel arşivin tamamı dijital ortama geçirilerek, ihtiyaç duyulan dokümantasyona en hızlı ve düşük maliyetle ulaşma yolunda önemli bir faz tamamlanmıştır.

### **3. STRATEJİK ALANLAR**

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

#### **İklim Krizi**

İklim krizi, dünya genelinde çevresel, sosyal ve ekonomik alanlardaki etkisini günden güne artırmaktadır. İklim değişikliği ile mücadelede başarısız olunması, Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı 2022 Küresel Risk Raporu'nda uzun vadeli riskler arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu risk, aynı zamanda gelecek 10 yıl için de potansiyel olarak en yıkıcı etkilere sahip olan risk olarak görülmektedir.<sup>7</sup>

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) 6. Değerlendirme Raporu'na göre, gelecek 30 ay içerisinde sera gazı emisyonlarında net bir azalma olmadığı takdirde iklim değişikliğinin etkilerinin artacağı ve yüzey sıcaklığının 21. yüzyıl boyunca 1,5°C ve hatta 2°C'yi aşacağı öngörülmektedir. Aynı raporda, mevcut politikaların devam etmesi halinde küresel ısınmanın 80 yıl içinde 2,2°C ile 3,5°C arasında artacağına dikkat çekilmektedir.<sup>8</sup>

İklim krizi ile mücadelede, bilimsel temellere dayanan planlamalara ve yol haritalarına ihtiyaç duyulmaktadır. 2021 yılında ülkemizde de öne çıkan aşırı hava olayları, kuraklığa ve biyoçeşitliliğin bozulmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda gıda, enerji ve su gibi temel ihtiyaçlara erişim açısından da olumsuz etkilere sahip olan iklim değişikliği, dünya üzerindeki tüm canlı hayatını tehdit etmektedir.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

#### **Net Sıfır Ekonomi**

Net sıfır emisyon, iklim değişikliği ile mücadelede 2050 yılına kadar ulaşılması amaçlanan küresel bir hedeftir. KPMG'nin bu konudaki raporuna göre net sıfır hedefine ulaşılması ancak kamu, özel ve finans sektörlerinin birlikte çalışması ve tüketicilerin bu konuda bilinçlenmesi ile mümkün olabilecektir.<sup>9</sup>

2022 yılı itibarıyla net sıfır hedefi belirlemiş olan 132 ülkenin küresel emisyonları, toplam emisyonun %88'ini oluşturmaktadır. Türkiye de 2053 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşmayı hedeflemektedir.

Net sıfır hedeflerinin belirlenmesi sürecinde en öne çıkan küresel girişim, bu konuda çok kapsamlı bir mevzuat sunan Avrupa Yeşil Mutabakatı'dır. İklim krizine karşı yeni bir ekonomik büyüme stratejisi sunan Yeşil Mutabakat, Avrupa Birliği'nin 2050 yılına kadar iklim nötr olmasını hedefleyen bir plan olup,

<sup>7</sup> WEF, 2022, The Global Risks Report 2022: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/>

<sup>8</sup> Climate Change 2021: The Physical Science Basis <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

<sup>9</sup> KPMG; Net Zero Readiness Index 2021 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/09/net-zero-readiness-index.html>

sıfır karbonlu ekonomiye geçiş için önemli bir fırsat oluşturmaktadır. Plan kapsamında hazırlanan ve 2023 yılında uygulamaya geçirilecek olan “Sınırdaki Karbon Düzenlemesi”, AB’ye ihraç edilen ürünler için üretim sürecinde salınan sera gazının ton başına vergilendirilmesini kapsamaktadır. İlk etapta demir, elik, imento, gübre, alüminyum ve elektrik gibi sektörlere uygulanacak olan sınırdaki vergi sisteminin alanı kademeli olarak genişletilecektir. Sınırdaki Karbon Düzenlemesi’nin, AB ile ticari ilişkileri olan şirketleri önemli ölçüde etkilemesi beklenmektedir. Bu risklerin en aza indirgenerek fırsata dönüştürülebilmesi, özel sektörün ancak gerekli çalışma, araştırma ve yatırımları yaparak yeni şartlara uygun plan ve stratejileri oluşturmasıyla mümkün olabilecektir.

Paris Anlaşması’nın Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından onaylanmasıyla, ülkemizde de iklim değişikliği gündemi tüm paydaşlar tarafından daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaya başlamıştır. Bu adımlardan biri olarak Şubat 2022’de gerçekleştirilen İklim Şurası’nda Türkiye’nin iklim değişikliği vizyonu, gelişen ve değişen koşullar çerçevesinde “yeşil dönüşüm” anlayışı ile yeniden ele alınmıştır.

Tekfen Holding de, dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmelere paralel olarak, 2050 yılında net sıfır emisiyona ulaşma hedefiyle yaptığı çalışmalara hız vermiştir.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

## Yönetim Yapısı

İklim değişikliği ile mücadelede en önemli sorumluluk Tekfen Holding Yönetim Kurulu’ndadır. İklim krizi ile ilgili alınan kararların tamamı Yönetim Kurulu tarafından onaylanmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi, sera gazı emisyonunun azaltılmasına yönelik bütçenin belirlenmesi, iklim değişikliğiyle ilişkili risk ve fırsatların yönetimi ve şirket içi karbon fiyatlandırması, Yönetim Kurulu’nda ele alınan konu ve kararlardan bazılarını oluşturmaktadır.

İklimle bağlantılı hedef ve aksiyonlar, Sürdürülebilirlik Komitesi altında faaliyet gösteren Çevre alışma Grubu tarafından takip edilmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlı olarak alışan Sürdürülebilirlik Komitesi, “Geleceğin Temelinde” vizyonunun ana alanlarından biri olan iklim krizi konusunda gerekli strateji, yol haritası, hedef, politika ve raporlamaların oluşturulmasından, Holding öncelikleri doğrultusunda sürdürülebilirliğin iş süreçlerine entegrasyonundan ve bu çalışmalara Grup Şirketlerinin aktif katılımının sağlanmasından sorumludur.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

## İklim Riskleri ve Fırsatları

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

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

#### **Politika riski**

- Sınırdaki Karbon Düzenlemesi nedeniyle AB'ye ihraç edilen ürünlerimiz için sınırdaki ödenecek olan karbon vergisi kârlılığın azalmasına yol açabilir.
- Yeşil Mutabakat ile birlikte AB üyesi ülkelerde kimyasal gübre tüketiminin %20 azalması beklenmektedir. Bu durum, kimyasal gübre ihracatımızın azalmasına yol açabilir.
- Türkiye'de yakın gelecekte uygulanması beklenen Emisyon Ticaret Sistemi ile birlikte operasyonel maliyetlerimizde artış olması beklenmektedir.

#### **Pazar riski**

Fosil yakıtların enerji içindeki payının giderek azalmasıyla birlikte fosil yakıtlara yönelik yeni yatırımların da gelecek dönemde azalma eğilimine girmesi beklenmektedir. Bu durum, projelerinin önemli bir bölümü petrol ve gaz endüstrilerine yönelik olan Mühendislik ve Taahhüt Grubu Şirketlerimiz için önemli bir risk oluşturmaktadır.

#### **Teknoloji riski**

Emisyon yoğun bir sektörde faaliyet gösteren Toros Tarım için üretimde düşük karbonlu teknolojiler önemli bir etki alanıdır.

#### **İtibar riski**

İklim değişikliği ile mücadeleye yönelik uluslararası girişimler ile yerel topluluk ve STK'ların artan talepleri, Tekfen'in petrol ve doğal gaz sektöründeki taahhüt faaliyetleri ile yüksek N<sub>2</sub>O'ya sebep olan gübre üretimine yönelik paydaş baskısının artmasına yol açabilir.

#### **Fiziksel riskler**

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

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

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

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

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

Toros Tarım, döngüsel ekonominin örneklerinden biri olan Gönen Yenilenebilir Enerji yatırımının ardından, 2020 yılında Meram Yenilenebilir Enerji tesisini devreye almıştır. Şirket, her iki yatırım ile birlikte organik gübre pazarındaki payını artırmaktadır. Şirket, Mersin İşletmesi'ndeki nitrik asit ünitesine yapılan filtre yatırımıyla, N<sub>2</sub>O (diazot monoksit) kaynaklı emisyonlarını %80-85 oranında azaltmayı hedeflemektedir.

Avrupa Yeşil Mutabakatı 2030 Biyoçeşitlilik Stratejisi kapsamında kimyasal gübre kullanımının azaltılması hedefi ve bunun pazar üzerindeki daraltıcı etkisi, Toros Tarım için yönetilmesi gereken başlıca riskler arasında yer almaktadır. Toros Tarım, değişen pazar koşullarının getirdiği riskleri ve fırsatları yönetmek üzere özel gübreler üzerindeki çalışmalarını sürdürmektedir. Şirket, ürün portföyünü genişleterek, satış hacminin bir kısmını organomineral, mikrobiyal, inhibitör ve biostimulant gübrelere elde etmeyi planlamaktadır. Organik gübre içeriklerinin AB sertifikalandırma süreci tamamlanmıştır. Ayrıca Tekfen Holding ve TÜBİTAK MAM Ar-Ge iş birliği kapsamında mikrobiyal gübre geliştirilmesine yönelik proje devam etmektedir. Tekfen Tarım ise tohum ıslah projeleri ile yeni iklim koşullarına ve kuraklığa dayanıklı tohumlar üzerinde çalışmaktadır.

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

İklim riskleri ve yönetimiyle ilgili ayrıntılı bilgiye [Karbon Saydamlık Projesi \(CDP\)](#) raporundan ulaşılabilir.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

## İklim Hedefleri

Tekfen, 2021 yılında iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmalarına ağırlık vererek, net sıfıra geçiş planını şekillendirmek amacıyla "Tekfen Net Sıfır Yol Haritası" çalışmalarını başlatmıştır.

UN Global Compact'ın öncülük ettiği ve eşzamanlı olarak 25 ülkede başlayan İklim Hedefi Hızlandırma (Climate Ambition Accelerator) programının bir parçası olan Tekfen, 1,5°C hedefi ile uyumlu olarak iklim nötr olma yolunda bilime dayalı emisyon hedeflerini belirlemektedir.

Bu doğrultuda 2021 yılında öncelikle Grup bünyesindeki enerji yoğun sabit tesislerin enerji etüt raporlama çalışmaları tamamlanmış ve enerji verimliliği ile ilgili projeler belirlenmiştir. Çalışmalar kapsamında saha ziyaretleri ve ilk tespitler yapılmış, emisyon azaltımı için proje değerlendirme, fizibilite

ve öncelikli projeleri haritalandırma çalışmalarının ilk fazı tamamlanarak üst yönetimin görüşüne sunulmuştur.

Tekfen genelinde, 2020 yılında belirlenmiş olan orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedeflerine uyum için çalışmalara devam edilmektedir. Grubun güncel orta ve uzun vadeli hedefleri şu şekildedir:

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

Tekfen Grup Şirketleri, operasyonel salımlarını en aza indirirken, 2021 yılında emisyon azaltımına katkı sağlayan 7 yeni projeyi tamamlamıştır. Bu projeler sayesinde yaklaşık 10.000 MWh enerji tasarrufu sağlanmış, yaklaşık 2,1 milyar TL tutarında finansal tasarruf elde edilmiştir.

**2017 yılında ilk kez CDP İklim Değişikliği Programı'na katılan Tekfen Holding, 2021 yılında da CDP İklim Değişikliği Programı'nda "A (-)" bandında yer alarak Türkiye İklim Liderleri arasına girmeyi başarmıştır.**



## Tekfen İnşaat

Net sıfır hedefleri doğrultusunda, Tekfen İnşaat'ın sabit tesislerinden Ceyhan Çelik Yapı İmalat Fabrikası ile Güney Anadolu Ana Tamir Bakım Tesislerinde 2021 itibarıyla %100 yenilenebilir enerji kullanımına geçilmiştir. Bu tesislerde güneş enerji panelleri ile yenilenebilir enerji üretimine başlamanın yanı sıra, şebekeden tedarik edilen elektrik için de Uluslararası Yeşil Enerji Sertifikası (I-REC) temin ederek, bu tesislerden kaynaklanan Kapsam 2 emisyonları sıfırlanmıştır.

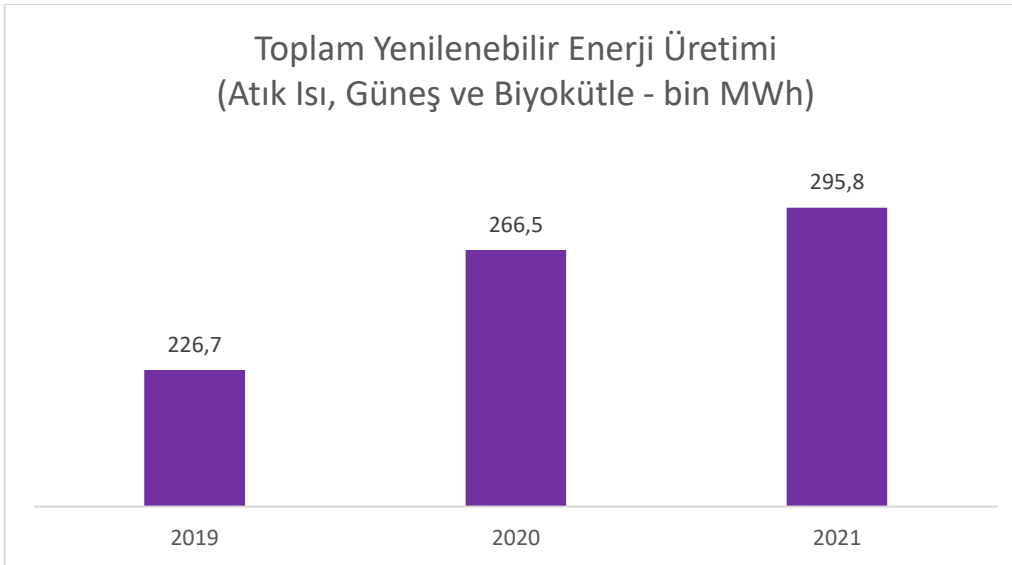
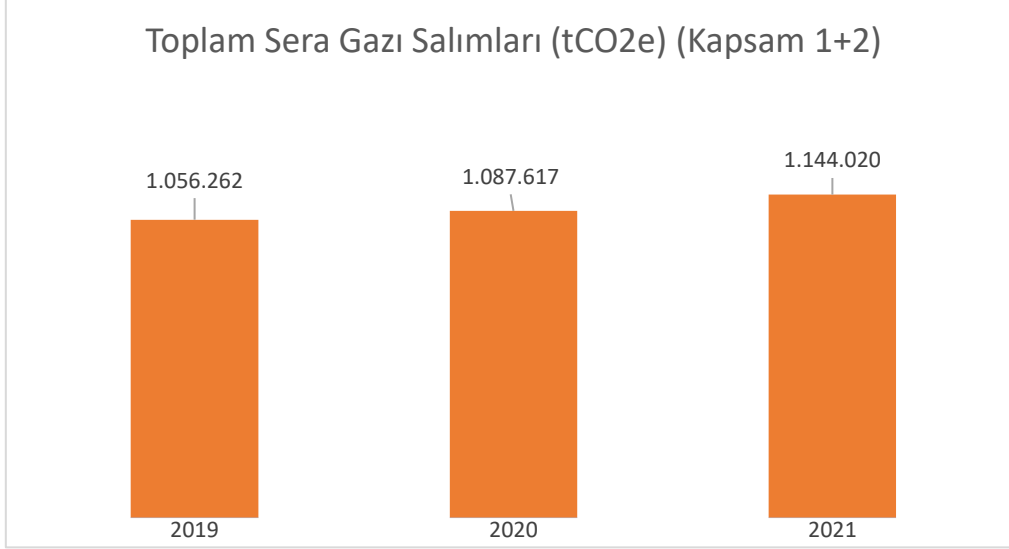
**Tekfen İnşaat Ceyhan Çelik Yapı İmalat Tesisi'nin çatısına kurulan güneş panelleri ile tesisin elektrik ihtiyacının %70'i yenilenebilir enerji kaynağından temin edilmektedir.**

## Toros Tarım

Toros Tarım'ın en büyük salım kaynağı olan Mersin İşletmesi'ndeki nitrik asit ünitesinde yeni N<sub>2</sub>O (diazot monoksit) filtreleme sisteminin kurulumu devam etmektedir. Yapılan filtre yatırımı sayesinde, iklim değişikliği açısından önemli rol oynayan N<sub>2</sub>O emisyonlarının %80-85 seviyesinde azaltılması amaçlanmaktadır. 2023 yılında tamamlanması planlanan proje ile birlikte, Grubun toplam Kapsam 1 emisyonlarının 600-650 bin ton CO<sub>2</sub> azaltılması hedeflenmektedir.



Şirketin Samsun ve Mersin İşletmelerinde üretim süreçlerinde atık ısı olarak ortaya çıkan buhar enerjisinden yararlanılarak 220.000 MWh enerji üretilmiş ve bu sayede 94.886 ton sera gazı salımının önüne geçilmiştir.



## Tekfen Tarım

Agripark Ar-Ge Merkezi'nde yürütülmekte olan Avrupa Birliği ve TÜBİTAK projelerine 2021 yılında da devam edilmiştir. Uluslararası kuruluşlar ve üniversitelerle ortak yürütülen çalışmalar yoluyla tarımsal verimliliğin ve çiftçi refahının artırılması amaçlanmakta, aynı zamanda kuraklığa dayanıklı inovatif ürünler ve üretim süreçlerindeki verimlilik çalışmaları ile operasyonel faaliyetlerin neden olduğu çevresel etkilerin azaltılması hedeflenmektedir. Bu projelerle ilgili detaylı bilgiye raporun "İnovasyon" bölümünden ulaşılabilir.

## Tekfen Turizm

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

(GRI 302-4, GRI 305-5)

## Doğal Kaynak Kullanımı ve Atık Yönetimi

Tekfen, kaynak verimliliği yatırımlarıyla hammadde, enerji ve su gibi doğal kaynakları daha etkin kullanmayı ve daha az girdi ile daha fazla değer yaratmayı amaçlamakta, yeşil binaların yanında su tüketimini azaltmayı destekleyen doğru gübreleme rehberleri ve uygulamaları gibi ürün ve hizmetlerle paydaşlarının çevresel etkilerini azaltmalarına katkıda bulunmaktadır. Grup ayrıca döngüsel ekonomi prensiplerine uygun olarak atık oluşumunu kaynağında önleme, yeniden kullanma ve bu sayede kaynakların değerini koruma amacıyla çalışmalar yürütmektedir.

## Su Yönetimi

Temiz su kaynaklarının azalması, çevresel etkilerinin yanı sıra sosyal ve ekonomik olarak da olumsuz etkilere sahiptir. Artan nüfusla birlikte su ve gıda kaynaklarına artan talep, tarım sektörü başta olmak üzere birçok sektörü etkilemektedir. Araştırmalar, su, gıda, hayvan yemi ve biyoyakıt gibi kritik hammaddelere olan talebin 2050 yılında 2012 yılına göre %50 daha fazla olacağını göstermektedir.<sup>10</sup>

Türkiye'de özellikle artan nüfus ve yanlış tarım uygulamaları, su kaynaklarının doğru kullanılmasını daha da önemli hale getirmektedir. Su kaynaklarının verimli kullanılmaması ve aşırı su çekimi, tatlı su ekosistemlerinin bozulmasına neden olmaktadır. Tekfen Grup Şirketleri, su ile ilgili risk ve fırsatları belirlemek, suyu doğru yönetmek ve su ayak izini küçültmek için çalışmalar yapmaktadır.

Tekfen'in belirlediği başlıca su riskleri şunlardır:

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

<sup>10</sup> UN World Water Development Report 2022

<https://www.unwater.org/publications/un-world-water-development-report-2022/>

beklenmektedir. Bu durum, nitrat kirliliğine karşı Toros Tarım'ın gübre faaliyetleri için uyum maliyetlerinin artmasına sebep olabilecektir.

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

**Tekfen Holding, 2021 yılında dünya çapında 3.368 şirketin raporlama yaptığı Su Güvenliği Programı'nda "A" derecelendirme notu alan Türkiye'deki 3 şirketten biri olurken, dünyada 118 şirket arasında yer almıştır.**

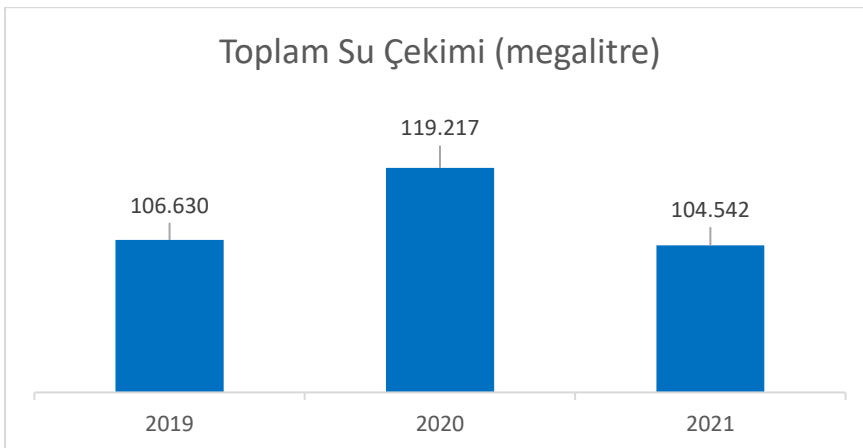
Tekfen Grup Şirketleri, su risklerini yönetmek ve fırsatları yakalamak için farklı adımlar atmaktadır. Tekfen Tarım, suyu etkin ve verimli kullanmak için bitkilerin su ihtiyacını takip eden teknolojilere yatırım yapmakta ve akıllı sulama sistemleri kullanmaktadır. Alanar Meyve bahçelerinde, suyun verimli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

Tekfen Tarım ve Toros Tarım Ar-Ge Merkezlerinde, değişen iklim koşullarına uygun ürün ve tohum geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Toros Tarım, Ar-Ge çalışmaları yoluyla suda çözünebilir özel gübre üretim ve satışlarını artırmaktadır. Özel gübreler, damla ve sprinkler sulama sistemlerinde tercih edilmekte ve daha az suya gereksinim duymaktadır. Toros Tarım ayrıca çiftçilerin doğru gübreyi doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda kullanmalarını destekleyerek nitrat kirliliğinin önüne geçmeye çalışmaktadır. Bunun için eğitim videoları, Akıllı Çiftçi Uygulaması ve yüz yüze çiftçi eğitimleri gibi araçlar kullanılmaktadır.

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

Tekfen İnşaat'ın Suudi Arabistan'da devam etmekte olan Haradh Uydu Gaz Kompresör İstasyonları Boru Hatları Projesi'nde yürütülen devreye alma çalışmaları kapsamında 79.000 m<sup>3</sup> hacimli boru hatlarının hidrotest faaliyetleri için toplamda 36.000 m<sup>3</sup> su kullanılmış ve tekrar kullanma yöntemi ile 43.000 m<sup>3</sup>'lük su tasarrufu sağlanmıştır.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3, GRI 303-1, GRI 303-2)



## Atık Yönetimi

Atıkların kaynağında azaltılması, doğru bertaraf edilmesi ve döngüsel ekonomi ilkelerinin benimsenmesi, sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahiptir. Döngüsel ekonomi prensiplerinin benimsenmesi ve sistemlerin bu prensipler doğrultusunda yenilenmesi çevresel, sosyal ve ekonomik olarak olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Döngüsel ekonomiye uygun yenilikçi iş modelleri karbon azaltımının yanı sıra yeni istihdam alanları yaratmakta, ayrıca özel sektör için de finansal açıdan yeni kaynaklar yaratılmasına olanak tanımaktadır.<sup>11</sup>

Tekfen Grup Şirketleri, atık oluşumunu kaynağında önlemek ve atıkları en aza indirmek/sıfırlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirmektedir:

Mühendislik ve Taahhüt Grubu, inşaat sırasında ortaya çıkan atıkları büyük ölçüde geri dönüşüme veya yeniden kullanıma göndermektedir. Asfalt atıklarının geçici inşaat alanlarında yeniden kullanılmasıyla toz oluşumu en aza indirilmektedir.

Toros Tarım'ın gübre üretim tesislerinde süreç bazlı ürün atığı oluşmamaktadır. Üretim sırasında meydana gelen fireler, kalite kriterlerine uygun olarak yeniden üretimde kullanılmaktadır.

Toros Tarım'ın bağlı ortaklıklarından Toros Gönen Yenilenebilir Enerji ve Toros Meram Yenilenebilir Enerji, buldukları bölgelerden temin ettikleri organik atıklardan biyogaz ve elektrik enerjisi üretmekte, ayrıca gazlaşma sürecini tamamlamış atıklardan organik ve organomineral gübre üretimi yapmaktadır. Döngüsel ekonominin başarılı birer uygulamasını oluşturan işletmeler, bir yandan bölgesel organik atıkların bertarafını sağlarken, bir yandan da enerji üretimi gerçekleştirmekte ve ekonomiye yeni ürün kazandırmaktadır.

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

## Sıfır Atık

Tekfen Grup Şirketleri, tüm çalışmalarında israfın önlenmesini, kaynakların daha verimli kullanılmasını, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek atık oluşumunun engellenmesini ya da en aza indirilmesini, atığın oluşması durumunda ise kaynağında ayrı toplanmasını ve geri kazanımını kapsayan atık yönetim felsefesini benimsemektedir. Organik atıklardan kompost ve enerji üretimi, atıkların geri dönüştürülerek ekonomiye yeniden kazandırılması, inşaat atıklarının başka operasyonlarda girdi olarak yeniden kullanımı ve iklime dayanıklı tarım modelleri ile tarımda gıda kayıplarının azaltılması, gerçekleştirilen önemli uygulamalar arasındadır.

Bu kapsamda, 2019 yılında yürürlüğe giren "Sıfır Atık Yönetmeliği"nde yer alan sorumlulukları yerine getiren Grup Şirketlerine ait toplam 10 tesis, 2020 ve 2021 yıllarında "Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi" almaya hak kazanmıştır. Tekfen Tower'da da 2021 yılı içerisinde Sıfır Atık Yönetim Sistemi'ne geçiş için gereklilikler yerine getirilmiş ve "Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi" almak için başvuru süreci başlatılmıştır.

<sup>11</sup> <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>

Ek olarak, geri dönüşüm yoluyla atık yönetimini sağlamaya ve dögüsel ekonomi fırsatlarını yaratmaya odaklanan çevresel sürdürülebilirlik stratejileri doğrultusunda, Toros Tarım'ın Mersin ve Samsun İşletmelerinde bulunan ve gübre üretimi esnasında ortaya çıkan fosfojips (PG) rezervinin alternatif endüstriyel alanlarda değerlendirilmesi için 2021 yılında Ar-Ge Merkezi, ilgili faaliyet birimi ve tesisler üst yönetim temsilcilerinin katılımıyla PG Çalışma Grubu kurulmuştur. Çalışma grubu, PG'nin kimyasal ve fiziksel safsızlıklardan arındırılması sonrasında katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi ve hammadde olarak değerlendirilmesi, tarımda toprak ve bitki verimliliğini artırmak için toprak düzenleyici olarak kullanılması, alçı ve çimento sektöründe katkı malzemesi olarak kullanılması ve yol yapımında dolgu malzemesi olarak kullanılması ile ilgili alternatiflere yönelik akademik ve kurumsal iş birliklerinin sağlanması konularına odaklanmaktadır. 2021 yılında, PG'nin tarımda kullanılmasına yönelik pilot çalışmalara başlanmış olup, Kalsiyum Sülfat gübresi olarak tescili de alınmıştır.

Tekfen Tarım, ürettiği ürünlerin Yaşam Dögüsü Değerlendirmesi'ni (Life Cycle Assessment, LCA) yaparak, yarattığı çevresel ayak izini ölçmeye başlamıştır. 2020 yılında susam tohumu özelinde "Beşikten Kapaıya" kadarki süreçte Yaşam Dögüsü Değerlendirmesi tamamlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu Çevresel Ürün Beyanı (EPD - Environmental Product Declaration) belgesi alan Tekfen Tarım, Türkiye'de tarım ve gıda sektöründe bu belgeyi alan ilk şirket olduğu gibi, aynı zamanda dünyada da susam tohumu üzerine EPD belgesi alan ilk şirket olmuştur.

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

Şirket bünyesinde faaliyet gösteren Nevşehir Patates Tohumu Deposu, toplam 7.000 ton patates tohumu saklama kapasitesine sahip olup, yüksek teknolojili havalandırma ve soğutma sistemleri sayesinde Türkiye'nin en düşük fire oranıyla faaliyet gösteren patates tohum deposudur.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

## **Biyoeçşitlilik**

Biyoeçşitlilik, dünya üzerindeki canlı hayatının devamlılığı için temel bir bileşendir. Genler, türler ve ekosistem hizmetleri birçok üretim süreci için kritik girdiler olup, işletmeler atıklarını arıtmak ve dağıtmak, toprak ve su kalitesini korumak için sağlıklı ekosistemlere ihtiyaç duyarlar.

İnşaat ve tarım gibi biyoeçşitlilik üzerinde etkisi olan sektörlerde faaliyet gösteren Tekfen Grubu, [Biyoeçşitlilik Politikası](#) doğrultusunda faaliyetleri sırasında ekosistemin ve türlerin korunmasına yönelik gerekli önlemleri almayı taahhüt etmektedir.

Biyoeçşitlilik riskinin yönetilmesinde Biyoeçşitlilik Eylem Planı, Ekoloji Yönetim Planı ve Çevresel Etki Değerlendirme Raporları temel alınmaktadır. Bu kapsamda fauna gözlem ve koruma eylemleri, proje sahalarında bulunan türlerin etki alanı dışında tutulması için benzer habitatlara taşınması ve rehabilitasyon gibi çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

## İnovasyon

Pandemi ve getirdiği değişiklikler, yeni teknolojilerin hızla artmasına yol açarken işletmeleri de varlıklarını muhafaza edebilmeleri için bu teknolojilere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Şartlar yeni teknolojilerin benimsenmesini önemli ölçüde hızlandırmış ve bunların çoğu kalıcı olmuştur.<sup>12</sup> Diğer taraftan yıkıcı teknolojiler mevcut ürün ve hizmetlerin yerini aldıkça ve yeni fırsatları ortaya çıkardıkça belirsizlikler de artmaktadır. Bunun için yeniliklere yatırım yaparken, doğru zamanda doğru teknolojilerin seçimi, ileride ortaya çıkabilecek farklı risklere hazırlık, inovasyon ve dijitalleşmenin getirdiği yetenek değişimi gibi konuları içerecek güçlü ve çevik stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>13</sup>

Tekfen'in ana iş alanlarını oluşturan tarım ve inşaat gibi sektörler, toplumların yaşamsal ihtiyaçlarına cevap vermekte ve toplumların kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. İklim krizi ve pandemi gibi gelişmeler, birçok sektörün mevcut iş modelleri ve teknolojik altyapılarının sürdürülebilir bir yapıya sahip olmadığını ortaya koymuştur. İnovasyon, aynı zamanda küresel ekonomilerin karşılaştığı pandemi sonrası zorluklar ile iklim krizi ve eşitlik gibi sorunların üstesinden gelmek için kritik öneme sahiptir.

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

## Ar-Ge ve İnovasyon Kültürü

Tekfen'in sürdürülebilirlik konusunda odaklandığı alanlardan biri de şirket iş süreçlerini ve hizmetlerini iyileştirecek, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlayacak ve şirketin çevresel, sosyal ve yönetim performansını iyileştirecek yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi için hayati öneme sahip olan Ar-Ge ve inovasyon kültürünü Grup içinde yaygınlaştırmaktır. Tekfen, bu amaçla tüm iş süreçlerinde yenilikçi fikirlerin filizlenmesi için hem şirket çalışanlarının hem de dış paydaşların süreçlere katılımını teşvik etmektedir. Şirketin ihtiyaç duyduğu alanlardaki yenilikçi yaklaşımlar yarışma ve ödül sistemleri ile desteklenmektedir.

## Tekfen İnşaat

Çalışanların inovasyon konusundaki farkındalığını artırmak ve dijitalleşme projelerinde bölümlerin katkısını maksimum düzeye çıkarmak amacıyla, iş analisti pozisyonunun görevini yapabilecek kişiler bölüm yöneticileri tarafından kendi ekipleri arasından seçilerek, bu kişilere 8-10 haftalık ana süreç ve

<sup>12</sup> Forsyth, J. (2022), 8 technology trends for innovative leaders in a post-pandemic world, *WEF*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/8-technology-trends-innovative-leaders-post-pandemic/>

<sup>13</sup> Dijitalleşme yolunda Türkiye 2021, *KPMG*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2021/04/dijitallesme-yolunda-turkiye-raporu-2021.pdf>

dijital süreç eğitimleri verilecektir. Böylece gerekli bilgi birikimi yaratılarak, bölümlerde ihtiyaçların belirlenmesi, tanımlanması ve bilgi teknolojileri altyapısı kurulduktan sonra test aşamaları bölüm içi personel ile yürütülebilecektir.

### **FNN Sürdürülebilirlik Merkezi**

FNN Sürdürülebilirlik Merkezi, Tekfen İnşaat'ın Adana, Ceyhan'daki Güney Anadolu Ana Tamir Bakım Tesisi (GAT) sahasında 2021 yılı ocak ayında faaliyete başlamıştır. Projede birçok çevre ve insan dostu özellik tasarım ve inşaat süreçlerine entegre edilerek, çevresel etkisi en aza indirilmiş bir tesis yapılması amaçlanmıştır.

FNN Sürdürülebilirlik Merkezi, 450 m<sup>2</sup> alana sahip güneş panelleri yoluyla 77.606 kWh/yıl enerji üreterek elektrik ihtiyacının %45'ini kendisi karşılamaktadır. Atık suların geri dönüştürülmesi, peyzaj kullanımları, endemik bitkileri, cephe gün ışığı değerleri ve aydınlatma tasarımı ile özel çözümlerin uygulandığı yapının enerji korunumu ve sürdürülebilirlik değerleri LEED Platinum Sertifikası ile belgelenmiştir. EPA standardına uygun olarak yağmur ve yoğunlaşma suyu sistemleriyle su kullanımında %50 verimlilik sağlanmıştır. Bina yapısının %20'sinde geri dönüştürülmüş malzemeler kullanılmıştır. Merkezde rekreasyon amacıyla tasarlanan bir de yeşil teras alanı bulunmaktadır.

### **Tekfen Mühendislik**

Tekfen Mühendislik 2021 yılında şirket içinde bir inovasyon yarışması düzenlemiştir. Yarışmayı kazanan 4 proje ödüllendirilmiştir. Ödüllendirilen projeler şunlardır:

- Biyogazdan DMR Yöntemi ile Hidrojen Üretimi
- Daha İyi Bir Gelecek İçin Akıllı Şehir Çözümleri
- Ara Taksi Durakları ve Dijital Ulaşım
- 3 Boyutlu Basılı Yapılar

### **Toros Tarım**

- Toros Tarım, üniversite-sanayi-sektör iş birliğinde inovasyon yönetimi yetkinliğinin artırılması, inovasyon yönetimi altyapısının güçlendirilmesi ve kurumsal inovasyon sistemlerinin tasarlanması amacıyla oluşturulan InoSuit - İnovasyon Odaklı Mentorluk Programı'na 2019 yılında dahil olmuştur. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Toros Tarım ve Mersin Teknopark (Technoscope) ortaklığında yürütülen program, Toros Tarım Ar-Ge Merkezi tarafından koordine edilmektedir.
- InoSuit Projesi paralelinde, Toros Tarım'da inovasyon kültürünü desteklemek amacıyla 2019 yılında İNOVATİF - Toros İnovasyon Bülteni yayımlanmaya başlamıştır. Bültende tarım sektöründe inovasyon içerikli konulara, tarımsal teknolojik gelişmelere, sürdürülebilir tarımsal uygulamalara ve söyleşilere yer verilmektedir. 2021 yılında 12 adet Toros İnovasyon Bülteni ve 3 adet Ar-Ge bülteni yayımlanmıştır. Ayrıca inovasyona yönelik eğitim etkinlikleri yapılmış ve inovasyon bilgilendirme posterleri hazırlanmıştır. İNOVATİF- Toros İnovasyon bültenlerine [suradan](#) ulaşılabilmektedir.

## Tekfen Tarım

- Tekfen Tarım, Türkiye'nin önemli araştırma merkezlerinden Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) ile 2019 yılından bu yana stratejik iş birliği yapmaktadır. Bu doğrultuda kurum ve çalışanlar arasında sinerji oluşturmak amacıyla her yıl geniş katılımlı workshoplar gerçekleştirilmekte, ayrıca açık inovasyon kapsamında kültürel ve teknik çeşitlilikle fikir ve projeler geliştirilmektedir.
- Tekfen Tarım, "Düşün gerçek olsun, inovasyonla hayat bulsun!" marka tescilli sloganı ile çalışanları arasında inovasyon kültürünü yaygınlaştırmak üzere çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Şirkette İnovasyon Takdir ve Ödül Sistemi mevcut olup, 2021 yılında İnovasyon Kulübü faaliyetlerini değerlendirmek ve kulüp üyelerinin beklenti ve önerilerini öğrenmek amacıyla Çalışan İnovasyon Anketi yapılmıştır. Ayrıca şirketteki inovasyon yönetimi ve performansını değerlendirmek ve gelişim alanlarını tespit etmek üzere Kurumsal İnovasyon Sistemi Anketi gerçekleştirilmiştir.
- İnovasyon Kulübü, şirket içi inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmek için kurulan "İnovasyon Odası"nda 2021 yılında da etkinlik ve faaliyetlerine devam etmiştir. İnovasyon Kulübü etkinlikleri, fikirler ve durumları, iş birliği projeleri yıllık hazırlanan iç bülten ile takip edilmektedir.

### Fikir Yönetim Sistemi

İnovasyon kültürünü yaymak amacıyla oluşturulan İnovasyon Kulübü çalışmaları kapsamında Tekfen Tarım, Alanar ve HTF'den, farklı disiplinlerde ve tecrübeye sahip 40 gönüllü üye, yeni fikirler üretmek üzere toplam 29 etkinlikte bir araya gelmiştir. Farklı platformlardan gelen yenilikçi fikirlerin değerlendirildiği ve seçilen fikirlerin uygulamaya alınması için çalışmaların yürütüldüğü Fikir Yönetim Sistemi'nde, 4'ü hayata geçmiş toplam 14 proje bulunmaktadır. Yürütülen projelerden uygun olanlar için 1'i ulusal ve 3'ü uluslararası olmak üzere farklı fon destek programlarına başvurular yapılmış olup 2 proje fon desteği almıştır.





## Ar-Ge Çalışmaları

Şirketlerin katma değeri yüksek ürün ve hizmetler sunmasına olanak sağlayarak olumsuz piyasa koşullarından ve yıkıcı rekabetten korunmalarına yardımcı olan Ar-Ge ve inovasyon, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmada önemli bir unsur olan çevresel performansının iyileştirilmesinde de önemli bir role sahiptir.

Tekfen, sürdürülebilirlik alanında ortak değer yaratan, iş süreçlerini iyileştiren ve yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirilmesini sağlayan Ar-Ge çalışmalarını kurumsal bir çerçevede sürdürmektedir. Grup hem kurum içi hem de kurum dışı Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik çalışmalarını bünyesindeki Ar-Ge Merkezleri, Tekfen Ventures ve Boğaziçi Üniversitesi FNN Tekfen Kuluçka Merkezi aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

- 2021 yılında Grup genelinde Ar-Ge'ye yaklaşık 28 milyon TL yatırım yapılmıştır. Ayrıca 1 patent ve 5 faydalı model başvurusu yapılmıştır.
- Toros Tarım Ar-Ge Merkezi ve Tekfen Tarım Agripark Ar-Ge Merkezi'nde, 16'sı tam zamanlı Ar-Ge personeli olmak üzere, toplamda 54 eşdeğer zamanlı çalışan istihdam edilmektedir. Tekfen İmalat Tasarım Merkezi'nde ise 23 personel ile faaliyetler yürütülmektedir.

### Toros Tarım

2017 yılında Türkiye'de bitki besini alanında bir ilk olarak kurulan Toros Tarım Ar-Ge Merkezi'nde tarımsal verimliliğe katkı sağlayacak ve çevreye duyarlı yeni gübre türleri geliştirmenin yanı sıra mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, ülkemizde imal edilmeyen ürünlerin yerli olarak üretilmesi, üretim süreçlerinin geliştirilmesi, optimizasyonu, üretimde enerji tasarrufu ve çevresel etkilerin azaltılması gibi konularda çalışmalar yürütülmektedir.

Ar-Ge Merkezi'nde kendi olanakları çerçevesinde sürdürülen çalışmalara ek olarak 3 adet TÜBİTAK 2244 projesi, 1 adet TÜBİTAK 1501 projesi ve 1 adet TAGEM projesi yürütülmektedir. Söz konusu projeler için Ankara Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi ve Konya Bahri Dağdaş Araştırma Enstitüsü ile iş birlikleri yapılmaktadır.

- **SAM Konsorsiyumu**

2020 yılında sürdürülebilirlik için uluslararası bir girişim olan Belmont Forum'un çağrısı kapsamında ve Maryland Üniversitesi Çevre Bilimleri Merkezi koordinatörlüğünde başvurusu yapılan SAM Konsorsiyumu projesi uluslararası çapta fonlanmaya hak kazanmıştır. Proje, konsorsiyumda yer alan ABD, Avusturya, Brezilya, Fas, Güney Afrika ve Türkiye olmak üzere 6 farklı ülkeden 11 kurum ve kuruluş tarafından yürütülmektedir. Toros Tarım Ar-Ge Merkezi, projeyi Toros Tarım bünyesindeki Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetişim Direktörlüğü ve Teknik Pazarlama Departmanları ile iş birliği içinde yürütmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda sürdürülebilir tarımı ekonomik, teknolojik, çevresel, iklimsel ve insani kalkınma gibi sosyal boyutlardan ölçen "Sustainable Agriculture Matrix - Sürdürülebilir Tarım Matrisi" (SAM) ile disiplinlerarası ortak projelerin desteklenmesi planlanmaktadır. 2021 yılında projeye yönelik çalışmalar devam etmiştir.

- **Antikek Projesi**

Gübrelerde elleçleme ve farklı iklim koşulları gibi çevresel faktörlere bağlı olarak fiziksel bozulmalar oluşturan kekleşme sorunu, tarımsal uygulamalarda verimsizlik oluşturarak maliyeti olumsuz etkilemektedir. Proje kapsamında, farklı gübre türlerindeki kekleşme probleminin önlenmesine yönelik olarak ürün bazında çalışmalar yapılmakta ve hem kimyasal içerik hem maliyet açısından en uygun antikek maddelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

TÜBİTAK destekli başlatılan yeni bir Ar-Ge projesi ile daha yüksek performans sağlayan bir antikek ürünü belirlenmiş ve üretimde kullanılan antikek ürünü bununla değiştirilmiştir. Proje kapsamında 2 adet makale çalışması literatüre kazandırılmıştır.

## **Tekfen Tarım**

Tekfen Tarım, tarım sektöründeki sorunlara ve fırsatlara yenilikçi çözümler geliştirerek katma değer oluşturmak amacıyla inovasyon ve dijital tarım faaliyetlerine öncelik vermektedir. Tekfen Tarım'ın biyoteknolojik tarımsal üretim ve araştırma faaliyetlerini yürüttüğü Agripark Ar-Ge Merkezi, Türkiye'nin ilk ve sayılı teknolojik tarım merkezlerinden biri olup 2018 yılında Ar-Ge Merkezi olarak tescil edilmiştir.

Anadolu'nun zengin biyoçeşitliliğini bir kaynak olarak değerlendiren Agripark'ta, Türk tarımının geleceğine yönelik önemli çalışmalar yürütülmekte ve çiftçilere hastalıklardan arı, kaliteli tohumluk ve fidan tedarik edilmektedir. Merkezde 17 farklı proje yürütülmekte olup, bunlardan 11 adedi öz kaynaklı, 4 adedi ulusal destekli ve 2 adedi de uluslararası destekli projelerdir.

## **Tekfen Tarım, Turkishtime tarafından her yıl yayımlanan Ar-Ge 250 listesinde 2020 verileri itibarıyla 149. sırada yer almıştır.**

Agripark, odaklandığı temel alanlardan biri olan patates tohumluğunda doku kültürü yöntemini kullanarak 6 çeşitte hastaliksız ve verimli patates tohumu üretimi yapmaktadır. Bunun dışında 4 çeşit üzerinde çalışmalar sürmektedir. Merkezde ayrıca hastalık etmenlerine karşı dayanıklı patates çeşitlerinin geliştirilmesi için çeşitli Ar-Ge projeleri yürütülmektedir.

Patates tohumlarında olduğu gibi doku kültürü yöntemiyle steril ortamda üretilen muz fidanları da üreticilere daha yüksek verim ve kalite sunmaktadır. Endemik ürünlerin geliştirilmesine önem verilen Agripark'ta, Anamur muzu gibi Türkiye'ye mahsus lezzetlerin sağlıklı koşullarda çoğaltılmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Türk halkının temel gıda maddelerinden buğday alanında da öncü çalışmalara imza atan Agripark, tarihsel olarak buğdayın anavatanı olan Anadolu'nun zengin gen kaynaklarını kullanarak verimli ve yüksek kaliteli ekmeklik, makarnalık buğday, tritikale ve arpa çeşitleri geliştirmektedir. 2021 yılında, Anadolu coğrafyasında hububat tarımı yapılan farklı ekolojilere uyumlu ve farklı türlere ait 2 makarnalık, 8 ekmeklik ve 1 arpa çeşidinin üretimi gerçekleştirilmiştir.

2021 yılında 2 ekmeklik buğday çeşidi T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Tohumluk Tescil ve Sertifikasyon Merkez Müdürlüğü tarafından tescil edilmiştir. 3 ekmeklik buğday ve 1 arpa çeşidinin ise tescil başvurusu yapılarak üretim izni alınmıştır.

İklim değişikliği, yoksulluğu ortadan kaldırma çabalarını olumsuz etkilerken, sürdürülebilir kalkınmayı ve küresel gıda güvenliğini sağlama yeteneğimizi tehdit etmektedir.<sup>14</sup> Gıda güvencesi olmayan insan sayısı iki yılda iki katına çıkarak pandemi öncesi 135 milyondan 276 milyona ulaşmıştır. İklim değişikliğinin yanı sıra Covid-19, artan eşitsizlik ve savaşlar da gıda güvenliği üzerindeki tehdidi artırmaktadır.<sup>15</sup> Gıda tedarikinde yaşanan belirsizlik ve kırılmalıklar, tüm dünyayı etkileyecek boyutta bir riske dönüşme potansiyeline sahiptir. <sup>16</sup> Bu nedenle tedarikte güvenliği sağlamak kadar, yeterli ve iklim değişikliğine dayanıklı tarımsal üretim de öne çıkmaktadır.

Tekfen Tarım'ın hedefleri arasında abiyotik ve biyotik stres faktörlerine karşı tolerant (dayanıklı) ve sürdürülebilir gıda güvenliğini sağlayacak çeşitleri geliştirmek yüksek önceliğe sahiptir. Biyoteknolojik ve klasik ıslah tekniklerinin kullanıldığı ekmeklik buğday ıslah çalışması ile ülkemizin farklı ekolojik koşullarına uygun, küresel iklim değişikliğinden en az şekilde etkilenen, yüksek verimli, hastalık ve zararlılara tolerant (dayanıklı) ekmeklik buğday çeşitlerinin üretilmesi hedeflenmektedir. Buğday ıslahında kazanılan deneyim ve bilgi birikimi Tekfen Tarım tarafından arpa, patates, susam, yulaf vb. bitkilerde de kullanılmaya başlamıştır.



- “Meyvelerin Dalından Tüketiciye Kadar Blok Zinciri Teknolojisi ile İzlenebilirliğinin Sağlanması” projesi, TÜBİTAK 1707 Siparişe Dayalı Ar-Ge Programı kapsamında destek almaya hak kazanmıştır. Proje ile son tüketicilerin, ürünün meyve bahçesinden markete kadar tüm hikâyesine kolayca ulaşabilmeleri hedeflenmektedir.
- Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM), Akdeniz Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi, Çukurova Üniversitesi, TÜBİTAK ve Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü (TAGEM) ile işbirliklerine 2021 yılında da devam edilmiştir.
- Agripark'ın, Tekfen Ventures'ın yatırım portföyünde yer alan Tropic Biosciences ile muz fidanı konusunda yürüttüğü yakın iş birliği 2021 yılında da devam etmiştir. Dünyada önemli bir besin maddesi olan muzun virüs ve fungal hastalıklardan arı olarak besin değerini ve verimliliğini artırmaya yönelik ıslah çalışmaları yapan Tropic Biosciences, başlangıç materyali olan erkek muz çiçeğini Tekfen Tarım'dan temin etmektedir. Tropic Biosciences'a 2021 yılı içerisinde iklim kontrollü özel kutular içinde kök ortamında 300 adet doku kültürü gönderilmiştir.

<sup>14</sup> FAO's work on Climate Change, *The Food and Agriculture Organization of the United Nations*, <https://www.fao.org/climate-change/en/>

<sup>15</sup> Nations must 'act together, urgently and with solidarity' to end the food insecurity crisis – UN, WEF, <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/nations-act-together-urgently-solidarity-end-food-insecurity-crisis/>

<sup>16</sup> [New Scenarios on Global Food Security based on Russia-Ukraine Conflict 2022, FAO](#)

## Tekfen Mühendislik

- **HiFlex Konsantre Güneş Enerji Santrali**

Dünyanın en büyük makarna üreticilerinden İtalyan Barilla'nın, üretimdeki karbon ayak izini azaltmak için 7 ülkeden 11 firmanın iş birliğiyle başlattığı AB destekli HiFlex Projesi'nin önemli ayaklarından biri olan güneş sahasının tüm mühendislik çalışmaları Tekfen Mühendislik tarafından yürütülmektedir. Proje kapsamında, Tekfen Mühendislik tarafından 2021 yılı içerisinde çeşitli prototip denemeleri yapılmış, güneş takip sistemi için kontrol yazılımı geliştirilmiş ve kontrol kartlarının denemelerine başlanmıştır. 5 adet heliostattan (güneş takip aynası) oluşan demo tesisinin 2022 yılında Tekfen Mühendislik Ar-Ge ofisinin de bulunduğu İstanbul Teknopark içerisinde devreye alınması planlanmaktadır.

- **P&ID Dijitalleştirme Projesi**

Mühendislik dokümanlarının görüntü işleme ve yapay zekâ teknolojileri ile işlenmesini amaçlayan P&ID (Borulandırma ve Enstrümantasyon Diyagramları) Dijitalleştirme Projesi'nde sembol işleme içerikli ilk faz 2021 yılında başarıyla geçilmiştir. İTÜ yapay zekâ laboratuvarı Simit Lab ile ortak yürütülen projede ikinci faz olan kullanıcı arayüzü tasarımı Tekfen Mühendislik yazılım ekibinin katkıları ile devam etmektedir.

## Tekfen İmalat

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Tasarım Merkezi Belgesi'ne sahip olan Tekfen İmalat, TÜBİTAK iş birliğinde Ar-Ge projeleri de geliştirmektedir.

- **TİMAŞ Nikel 9 Projesi**

Ülkemizde %9 nikel alaşımlı depolama tankları henüz üretilmemekte olup, bu özellikteki tankların tasarım ve üretim proseslerinin iyileştirilmesi kapsamında TÜBİTAK ile TEYDEB projesi gerçekleştirilmiştir. Aşırı düşük sıcaklıklarda (-196°'ye kadar) sıvı fazında depolanan kriyojenik maddeler (LNG, vb.) çeliği kırılğan hale getirdiğinden, bu maddelerin depolanması için özel alaşımlı malzemelerin kullanılması gerekmektedir. %9 nikel alaşımlı malzeme, belirtilen düşük sıcaklıklarda sünekliğini korumakta, ayrıca yüksek basınca mukavemetinin iyi olması nedeniyle büyük depolama kapasitelerine cevap verebilmektedir. Proje kapsamında 1 adet prototip depolama tankı imal edilmiştir.

## Tekfen Ventures

Pandeminin dijitalleşme ve inovasyon üzerindeki hızlandırıcı etkisi 2021 yılında devam etmiş ve iş yapma modelleri ile ihtiyaçların büyük değişikliğe uğradığı bu dönemde girişimcilik ekosistemine yapılan yatırımlarda büyük artış gözlemlenmiştir. Marketwatch Ocak 2022 verilerine göre küresel girişim sermayesi yatırımlarının 2021 yılında ikiye katlanarak 621 milyar doları aştığı tahmin edilmektedir.

2016 yılında kurulmuş olan Tekfen Ventures, girişim ekosistemindeki erken aşama teknoloji şirketlerine yatırım yapan kurumsal bir risk sermayesi şirkettir. Tekfen'in faaliyet gösterdiği tarım, inşaat, gayrimenkul, imalat ve kentsel teknoloji sektörlerindeki inovatif girişimleri yakından takip eden şirket,

bu girişimlerin pazardaki konumlarını, iş modellerini ve gelecek planlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, doğru aşamadaki şirketlere, kurumsal ve finansal olarak yatırım yapmaktadır. Tekfen Ventures portföy şirketleri, geliştirdikleri inovatif çözümler ve teknolojilerle, geleneksel iş modellerini büyük ölçüde değiştirme, çevresel ve sosyal sorunların çözümüne katkı sağlayarak fark yaratma potansiyeline sahiptir.

Tekfen Ventures, 2021 yılında yatırımcısı olduğu Prospera Technologies'in satışını gerçekleştirmiş ve yatırımlarına iki yeni şirketi daha eklemiştir. Bu girişimlerden biri olan Mosaic, 120 milyar dolarlık ABD konut inşaatı endüstrisine yönelik bir teknoloji şirkettir. Şirket, sektörün zayıflama eğilimini durdurmak ve kârlılığını artırmak için ürün ve malzemelerden ziyade inşaatın yapım sürecini daha verimli hâle getirecek teknolojilere odaklanmaktadır. Bir başka inşaat teknolojisi şirketi olan Avvir ise inşaat hatalarını tespit etmek için lazer taramasından ve yapay zekâdan yararlanmaktadır.

2021 yılı itibarıyla portföyünde farklı alanlarda faaliyet gösteren 13 girişim bulunan Tekfen Ventures, yeni faaliyet döneminde küresel tarım, inşaat ve imalat endüstrilerini yeniden tasarlayan inovatif girişimleri destekleme misyonunu sürdürmektedir.

<b>Avvir</b>	İnşaat hatalarını tespit etmek için lazer taraması ve yapay zekâ kullanan bir inşaat teknolojisi şirkettir.
<b>Claroty</b>	Kapsamlı siber güvenlik platformu ile operasyonel teknoloji, nesnelerin interneti (IoT) ve endüstriyel nesnelerin interneti (IIoT) de dahil olmak üzere, endüstriyel ortamları koruyup optimize etmektedir.
<b>Latch</b>	Binaya ve bina içindeki her erişim noktasına giriş-çıkışları tek bir platformdan yönetme olanağı veren Latch, ayda 2 milyondan fazla kilit açma işlemine destek vermektedir.
<b>Mosaic</b>	İnşaat sektöründe ürün ve malzemelerden ziyade yapım sürecini standartlaştırmayı amaçlamaktadır.
<b>Petra</b>	Elektrik, gaz, su ve benzeri altyapı tesislerinin kurulumunu yeraltına indirerek daha ekonomik ve güvenli hale getirmektedir. Granit ve bazalt gibi tünel açma imkânı vermeyen kaya türleri de dahil olmak üzere, tüm jeolojik yapılarda verimli ve ucuz bir şekilde delme işlemi gerçekleştirebilen, temassız tünel açma teknolojileri geliştirmektedir.
<b>Phospholutions</b>	Patentli teknolojisi RhizoSorb ile fosforlu gübrelerin verimliliğini artırırken, çevresel etkilerini azaltmaktadır.
<b>Pivot Bio</b>	Bitkilerin büyümesinde kilit bir role sahip olan azotun üretiminde ve bitki tarafından alınmasında mikroplardan yararlanan Pivot Bio'nun ürünleri, küresel ısınma ve yüzey suyunun kaybı gibi sorunlarla mücadeleye yardım ederken, aynı zamanda çiftçilerin verimliliğine katkı sağlamaktadır.
<b>Quanergy</b>	Nesneler arasındaki mesafeyi ölçerek görüş alanını gerçek zamanlı olarak haritalayabilen LiDAR (Light Detection and Ranging) sensörlerini üretmektedir.

<b>Sight Machine</b>	İmalat üretkenliğinde hızlı artışlar sağlayan bir yazılım platformu sunan Sight Machine, imalat sektörü için veri analizi çözümleri üretmekte ve geliştirdiği teknolojilerle bir sanayi tesisindeki tüm üretim bilgilerini toplayarak gerçek zamanlı raporlama yapabilmektedir.
<b>Soft Robotics</b>	İşgücü kıtlığı, işçi sağlığı ve hükümetlerce zorunlu kılınan gıda güvenliği düzenlemelerine tabi olan endüstrilerin acil ihtiyaçlarını karşılamak üzere makine üreticilerine otomasyon çözümleri geliştirmektedir.
<b>StrongArm Technologies</b>	İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğini artırmaya ve kaza riskini azaltmaya yönelik çözümler geliştirmekte, eyleme geçirilebilir iç görüleri kayda almakta, analiz etmekte ve müşterilerine sunmaktadır.
<b>Tropic Biosciences</b>	Yüksek verimli mahsul geliştirmek için gelişmiş bitki ıslahı ve gen düzenleme teknolojileri kullanan bir tarımsal biyoteknoloji şirkettir.

Girişimlerle ilgili detaylı bilgiye Tekfen Holding [Faaliyet Raporu'nun 122-135](#) sayfaları arasından ulaşabilirsiniz.

## Dijitalleşme

Dijital dönüşüm, günümüzdeki hemen her işletmenin en temel öncelikleri arasında yer almaktadır. Dijital olarak daha olgun şirketler daha esnek ve hızlı hareket ederek değişime daha kolay uyum sağlayabilmekte ve finansal olarak çok daha iyi sonuçlar elde edebilmektedir.<sup>17</sup>

Tekfen'in dijital dönüşüm odağıyla oluşturulan yol haritasındaki proje ve çalışmalar 2017 yılından bu yana Tekfen Holding Bilgi Teknoloji Grup Şirketler Direktörlüğü tarafından sürdürülmektedir. Grup Şirketlerinin ihtiyaç duyduğu altyapı, iş çözümleri, bilgi güvenliği ve uyum konularında çalışmalar 2021 yılında da devam etmiş ve özellikle uzaktan çalışma, iletişim ve iş birliği araçları, iş süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve siber güvenlik alanlarında yoğunlaşan taleplere çözümler üretilmiştir. Bu sayede maliyet avantajı, donanım ve lisans optimizasyonu, şirketler arası sinerji ve paylaşım, operasyonel verimlilik, kaliteli hizmet, yasa ve regülasyonlara uyumda kolaylıklar sağlanmıştır.

## Operasyonel Verimlilik

Dijital dönüşüm projeleri arasında, Grup Şirketlerine hizmet veren ortak platform ve uygulamalar ile operasyonel verimliliği artırmak önemli yer tutmaktadır. Tekfen'in dijital süreç otomasyon platformu olan "Tekflow" kapsamında bugüne kadar önemli sayıda iş süreci dijitalleştirilerek operasyonel verimlilik, izlenebilirlik ve ölçümlenebilirlik sağlanmıştır. 2021 yılında hukuk sözleşme yönetimi, vekâlet yönetimi, Yönetim Kurulu karar süreci, iç denetim bulgu takip sistemi ve SEÇ doküman onay sistemi gibi ortak sistemler devreye alınmıştır. Bunların yanı sıra Grup Şirketleri için ERP, süreç optimizasyonu, süreç otomasyonu ve doküman yönetimi alanında çeşitli projeler tamamlanmıştır.

<sup>17</sup> Gurumurthy, R., Nanda, R. & Schatsky, D. (2022), Putting digital at the heart of strategy, *Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html>

İşyerlerindeki sağlık birimlerini İş Sağlığı ve Güvenliği alanında bilişim altyapısıyla desteklemek amacıyla İş Yeri Sağlık Bilgi Sistemi kullanıma alınmıştır. Grup Şirketlerinin önemli finansal verilerinin takibini sağlayan “Finansal Dashboard” projesinin ise kapsam ve derinliği artırılarak Foreks ile entegrasyonu tamamlanmıştır.

## Dijital Çalışma Ortamı

Dijital dönüşüm yol haritasının önemli hedeflerinden biri de, Tekfen çalışanlarının mekândan ve zamandan bağımsız olarak işlerini yürütebilecekleri bir dijital çalışma ortamının sağlanmasıdır. Bugüne kadar altyapı, iletişim ve iş birliği platformları, dijital araçlar ve iş süreçlerinin dijitalleşmesi konularında elde edilen kazanımlar, özellikle pandemi şartlarına uyum sürecine önemli katkılar sağlamıştır. Tekfen Holding, ofis ve uzaktan çalışmanın bir arada yürütüldüğü hibrit çalışma modellerini uygulamaktadır.

Tekfen’de tüm Grup Şirketlerinde kullanılan Oracle İK sisteminde uzaktan çalışma talep süreci kurulmuş ve İK ekiplerinin değişiklik talepleri gerçekleştirilmiştir. 2021 yılında iletişim platformları, video konferans ve webinar hizmetleri verimli ve yaygın bir şekilde kullanılmaya devam etmiştir. Tekfen çalışanları için hazırlanan self servis BT platformu da etkin şekilde kullanılmaktadır.

2021 yılında dijital çalışma ortamı projelerine devam edilmiştir. “Tekİmza” adlı platform devreye alınmış ve bu sayede Tekfen Holding ve Grup Şirketlerindeki iş süreçlerinde e-imza kullanılmaya başlamıştır. “Tekİmza” platformu, iş akışlarının otomasyonu için “Tekflow” platformu ve doküman yönetimi ihtiyaçlarına yönelik “Bilge” platformu ile entegre çalışır hale getirilmiştir.

## Ağ ve İnternet Erişim Hizmetleri

2019 yılında devreye alınan Tekfen Kurumsal Ağ ve Güvenlik yapısı “TekNET” sayesinde 10 Grup Şirketinin Türkiye’deki 50’den fazla işyeri, kapalı devre geniş alan ağı üzerinden güvenli bir şekilde ortak uygulamalara ve kurumsal internet hizmetine erişebilmektedir. Lokasyon erişilebilirlik oranları yedekli devreler ile %99,5 ve üzerine çıkarılmış olup, %30’un üzerinde maliyet avantajı sağlanmıştır. Tüm lokasyon, devre ve cihazların Ağ Operasyon Merkezi’nce 7/24 izlenmesi sayesinde işlerin kesintisiz ve güvenli bir şekilde sürdürülmesi sağlanmaktadır. 2021 yılında da tüm Grup Şirketlerinin ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirmeler, yeni lokasyonların açılması, yeni ağ servislerinin devreye alınması ve uzaktan çalışmaya paralel kapasite artışları gerçekleştirilmiştir.

## Siber Güvenlik

Pandemi sonrasında yaygınlaşan uzaktan çalışma sistemleri güvenlik açıklarının artmasına neden olmuş ve dünyada siber saldırıların büyük oranda artmasına yol açmıştır. Tekfen Holding, siber güvenliği en üst düzeyde sağlamak amacıyla aşağıdaki adımları atmıştır:

- Tekfen Holding, kurumsal verileri doğru bir şekilde muhafaza ederek gizli ve güvende tutmak amacıyla ISO27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarını uygulamaktadır. Bu kapsamda kurumsal bilgilerin erişilebilirliğine, bütünlüğüne ve gizliliğine yönelik olası riskleri tanımlamaya ve tanımlanan riskleri skorlarına göre çeşitli kontrol ve teknolojilerle takip etmeye yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

- İş sürekliliği ve felaketten kurtarma süreci kapsamında kurumsal veri yönetimi kesintisiz, etkin ve güvenli bir şekilde yapılmaktadır. ISO27001 iç ve dış denetim süreçleri ile kritik sistemler için testler uygulanmaktadır. Yıllık olarak yapılan testler gözden geçirilip, süreç güncellemeleri ve iyileştirilmeleri yapılarak raporlanmaktadır.
- Tekfen’de “TekNET” kurumsal ağ altyapısı ile siber güvenlik alanında önemli yatırımlar gerçekleştirilerek güvenli bir altyapı oluşturulmuştur. 2021 yılında da siber güvenlik kapsamında geliştirmelere devam edilmiş ve yeni nesil güvenlik tehditlerine karşı davranış analizi temelli son kullanıcı güvenliği sistemi devreye alınmıştır. Yapılan çalışmalarla güvenlik skoru %84’ten %94’e yükseltilmiştir. Ayrıca Siber Güvenlik İstihbarat Hizmeti ile güncel güvenlik olayları, internet ve sosyal medya üzerindeki Tekfen ile ilgili özel gelişmeler takip edilmeye başlamıştır.
- İş sürekliliğinin sağlanması ve SPK Bilgi Sistemleri Yönetim Tebliği’ne uyum açısından büyük önem taşıyan “Bilgi Teknolojileri Felaketten Kurtarma Merkezi”, Adana Ceyhan’da inşa edilen FNN Sürdürülebilirlik Merkezi bünyesinde devreye alınmıştır. Tekfen Holding Bilgi Teknolojileri Grup Şirketler Direktörlüğü bünyesinde işletilen merkez tüm Grup Şirketlerinin kullanımına açıktır. Ortak hizmetler ve Tekfen Holding’e ait tüm kritik uygulamalar, olası bir felaket anında bu merkez üzerinden çalışabilecek şekilde tasarlanmıştır. Kritik sistemler için iş sürekliliği testleri yıllık olarak yapılmaktadır.
- Tüm Tekfen Grup Şirketlerinde ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standartları referans alınmakta ve etkinliği sürekli iyileştirilmektedir. 2021 yılında yapılan denetim sonrasında Tekfen Holding ISO27001 sertifikası yenilenmiştir.
- SPK Bilgi Sistemleri Yönetim Tebliği’ne uyum konusunda çalışmalar düzenli olarak devam etmektedir. Bu yönde hazırlanan dijital takip sistemi üzerinden aksiyon ve çalışmalar 2021 yılında da aylık olarak takip edilmiştir. Tebliğ uyarınca her yıl yapılması zorunlu olan sızma testleri tüm Grup Şirketlerinde gerçekleştirilmiş ve bulguların takibi şirketlerle koordineli bir şekilde sağlanmıştır.
- Bilgi güvenliği farkındalık çalışmaları kapsamında tüm Tekfen çalışanlarının dahil olduğu ortalama çalışmaları, e-egitimler ve duyurular 2021 yılında da yoğun şekilde devam etmiştir.

## Toros Tarım

### “Toros Çiftçi” Uygulaması

Toros Tarım’ın değer zincirinde en önemli etki alanlarından biri gübrelerin kullanım aşamasıdır. Çiftçilerin gübre kullanımını konusunda bilinçlendirilmesi, bu aşamadaki etkilerin azaltılması ve doğru yönetilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Dijital tarım uygulamaları, veri odaklı bir tarım ekosisteminin temelini oluşturmaktadır. Çiftçilere karar verme ve kaynaklarını etkin kullanma yönünde destek olan dijital teknolojiler, zirai alanlarda gübreleme ve sulama gibi ihtiyaçların tespit edilmesi, gübrenin doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılması ve ürünlerin gelişiminin takip edilmesi yoluyla ürünün verimliliği ve kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Toros Tarım’ın, teknolojik gelişmelerden çiftçileri de yararlandırmak amacıyla 2016 yılında hizmete aldığı “[Toros Çiftçi](#)” uygulaması, bilgisayar, akıllı cep telefonu veya tabletlere ücretsiz olarak indirilebilen çiftçi dostu bir karar destek uygulamasıdır. Hava durumu tahminleri, toprak ve bitki



verilerini bir araya getirerek çiftçilerin faaliyetlerine yönelik öneriler geliştiren uygulama, tarla bazında hava koşullarını takip ederek üretim ve operasyon kararlarının zamanında ve doğru olarak verilmesine yardımcı olmaktadır. 2021 yıl sonu itibarıyla Toros Çiftçi kullanıcı sayısı bir önceki yıla göre %15 artarak 19.417 kişiye ulaşmıştır. Ayrıca, Toros Tarım'ın teknik gezici ekipleri tarafından kullanılan drone ile görüntüleme ve analiz teknolojisi sayesinde zirai alanların sağlık ve beslenme durumu hakkında en doğru bilgilere ulaşılmakta ve çiftçilere en uygun gübreleme önerileri sunulmaktadır.



## Tekfen Tarım

- **Alanar Alansis İzlenebilirlik Platformu:**  
Bahçeden toplanan meyve çeşitlerinin hasat teslim noktasında QR koduyla kayda alınmasıyla başlayıp tüm üretim ve sevkiyat süreçlerine kadar devam eden dijital dönüşüm projesidir.
- **MAD (Meyve Alım Dijitalleşme) Platformu:**  
Dijital dönüşüm projesi kapsamında meyve alım noktalarında Alansis Platformu ile entegre olarak çalışan saha kontrol ve finansal izlenebilirlik platformudur.

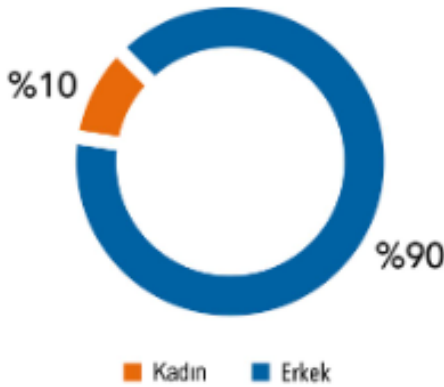
## Çalışanlar ve Toplum

Tekfen Holding, üretkenliğin artırılması, inovasyon ve esnekliği destekleyen kurum kültürünün benimsenerek geliştirilmesi, global rekabette avantaj sağlanması ve sürdürülebilir büyümenin desteklenmesi için insan sermayesini en önemli kaynağı saymakta, nitelikli ve mutlu çalışanlara sahip olmayı da başarının temel unsurlarından biri kabul etmektedir. Şirket, çeşitliliğe değer veren ve fırsat eşitliğini içselleştirmiş bir şirket kültürünü global bir oyuncu olmanın temel koşulu olarak görmektedir.

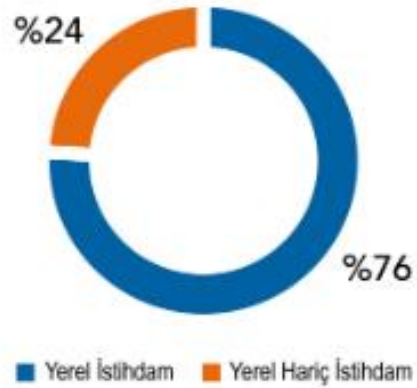
Farklı din, dil ve kültürlere mensup çalışanlara eşit çalışma fırsatı sunulan Tekfen’de kapsayıcı, çoğulcu ve çeşitliliği destekleyen bir insan kaynakları stratejisi uygulanmaktadır. 6.000’e yakın şirket çalışanı ve alt yüklenicileriyle birlikte 16.000 kişilik bir aile olan Tekfen’in bir diğer temel önceliği de çalışanlarına adil, güvenli, gelişime destek veren, sağlıklı ve verimli bir iş ortamı sunmaktır.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

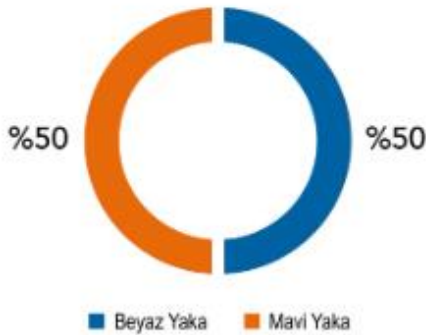
### Cinsiyete Göre Çalışanlar



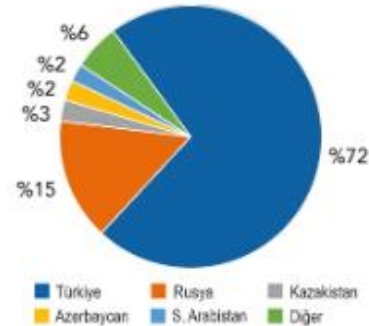
### Yerel İstihdam Oranı



### Kategoriye Göre Çalışanlar



### Uyruğa Göre Çalışanlar



## Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

Çeşitli ve kapsamlı iş gücünden oluşan ekipler oluşturmak, çalışan refahı, üretkenlik ve verimlilik için önemlidir. Çalışanların, özellikle de işin ve iş yerinin geleceğini temsil eden genç nesillerin farklılığa, çeşitliliğe ve açık fikirli, ilerici bakış açısına değer veren kuruluşlarda çalışma beklentisi giderek yaygınlaşmaktadır.<sup>18</sup>

Tekfen Holding, tüm iş süreçlerinde temel insan haklarına saygı duymakta, çocuk işçi ve zorla işçi çalıştırmamaktadır. İş gücü çeşitliliğini bir zenginlik olarak gören Grup tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunmakta; din, dil, yaş, renk, etnik köken, cinsel yönelim, engellilik ve medeni durum gibi her türlü ayrımcılığın karşısında durmaktadır. Tekfen'de kadın çalışan oranı %10, kadın yönetici oranı ise %15'le kadın çalışan oranının üzerindedir. Kreş hizmetinden yararlanan toplam çalışan sayısı 22'dir.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

## Yetenek Yönetimi

Pandemi ile değişen çalışan beklentileri, son dönemde büyük bir iş gücü hareketliliğini de beraberinde getirmiştir. Daha iyi çalışma koşullarına sahip olmak için işlerinden ayrılan çalışan sayılarında büyük artış gözlenmektedir. Kaspersky'nin "İşin Geleceğini Güvence Altına Almak" başlıklı raporu, Türkiye'deki çalışanların %23'ünün önümüzdeki 12 ay içinde yeni bir işe geçmeyi düşündüğünü ortaya koymaktadır.<sup>19</sup>

Halihazırda yetenekli iş gücü eksikliği, tüm şirketlerin ortak riskleri arasında yer almaktadır. Otomasyon ve teknolojinin hızla ilerlemesiyle dijital becerilere olan talebin artması, mevcut iş gücü eksikliğine ek olarak yetenek açığı yaratmış, bu da yetenek yönetimi ve işgücü planlama sürecine sahip olmanın önemini açıkça göstermiştir.<sup>20</sup>

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

- Performans yönetimi sistemiyle bireysel düzeye kadar hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan yetkinlikleri değerlendirme,
- Örgütsel çeviklik odağında hibrit çalışma modeli kurarak uzaktan çalışmayı düzenli hale getirme,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemek üzere eğitim programları oluşturma,
- Kurumun gelecekteki yönetici profilini oluşturabilmek için yöneticilere rollerine göre yetkinliklerini ölçen envanter uygulamaları yapma gibi olanaklar sunmaktadır.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3)

<sup>18</sup> <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/workplace-diversity-inclusion-why-it-matters-how-you-can/>

<sup>19</sup> [https://www.kaspersky.com.tr/about/press-releases/2021\\_turkiyedeki-calisanlarin-yaklasik-dortte-biri-salgin-doneminde-is-degistirmeyi-dusunuyor](https://www.kaspersky.com.tr/about/press-releases/2021_turkiyedeki-calisanlarin-yaklasik-dortte-biri-salgin-doneminde-is-degistirmeyi-dusunuyor)

<sup>20</sup> <https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce-management/what-workforce-planning-why-it-important/>

## Performans Yönetimi

Performans yönetimi, çalışanların performanslarını çalıştıkları kuruluşların stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmek için önemlidir.<sup>21</sup> Tekfen genelinde uygulanan Performans Yönetim Sistemi ile tüm Grup Şirketlerinde ortak hedefler belirlenmesi ve yüksek performansın adil bir şekilde ödüllendirilmesi amaçlanmaktadır. Performans Yönetim Sistemi şu uygulamalardan oluşmaktadır:

- Holding ve Grup stratejileri temel alınarak şirket bazlı hedef kartları hazırlanmakta ve şirket hedefleri tek tek bireylere indirgenmektedir. Yıl sonunda, hedef bazında yapılan değerlendirmelerle bireysel başarılar ölçümlenmekte ve mutabakat ile performans yönetim süreci tamamlanmaktadır. 2021 yılında Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinin sabit yerleşkelerindeki endirekt çalışanları kapsayacak şekilde toplam 1.164 kişiye performans hedef kartı açılmış ve 7.989 adet bireysel performans hedefi tanımlanmıştır.
- Holding stratejisine uygun şirket bazlı hedef kartları bireylere kadar indirgenmektedir. Yıl sonunda, hedef bazında yapılan değerlendirmelerle bireysel başarılar ölçümlenmekte ve mutabakat sonrası performans yönetim süreci tamamlanmaktadır. 2021'de çalışanların %30'u performans değerlendirilmesine tabi tutulmuştur.
- Performans Yönetimi Sistemi kapsamında ihtiyaç duyulan yetkinlikler de değerlendirilmektedir. 360 derece yöntemiyle yapılan değerlendirmelerin çıktıları eğitim-gelişim programlarının tasarımında dikkate alınmakta ve çalışanların kariyer planlamalarını desteklemek amacıyla takip edilmektedir.

## Kişisel ve Liderlik Envanteri Çalışmaları

Gelecekteki yönetim kadrosunda hangi profillerin ön plana çıkacağını belirlemek ve kurumun strateji ve hedefleri çerçevesinde "Gelecek Vaat Eden Yönetici" havuzunu şekillendirmek amacıyla çeşitli dönemlerde Kişisel ve Liderlik Envanteri çalışmaları yapılmaktadır. 2021 yılında tüm Grup Şirketlerinden ilk, orta ve üst düzeyde toplam 865 yöneticiye, rollerine göre yönetsel yetkinliklerini ölçen farklı envanter uygulamaları yapılmıştır.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3, GRI 404-3)

## Örgütsel Çeviklik ve Hibrit Çalışma

Pandeminin etkileri çalışanların beklentilerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Çalışanlar, sağlıklı bir iş ortamının yanı sıra iş/yaşam dengesi, çalışanları odağına alan güçlü bir kültür ve liderlik desteği beklemektedir.<sup>22</sup> Pandemiyle birlikte yaygınlaşan evden çalışma uygulaması, çalışanların hibrit çalışma ortamını deneyimlemesini, dolayısıyla ofise ve işe bakış açılarını değiştirmiştir. Hibrit çalışma uygulamaları dünya çapında artarak yaygınlaşmakta ve dünya genelinde çalışanların yarısından fazlası

<sup>21</sup> <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/05/25/the-evolution-of-the-performance-management-process/?sh=106b449a42d1>

<sup>22</sup> <https://www.recruiter.com/recruiting/how-covid-changed-employee-expectations/>

hibrit çalışmaya geçmeyi desteklemektedir.<sup>23</sup> PwC tarafından hazırlanan Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması'na göre katılımcıların %87'si hibrit bir çalışma modeli istemektedir.<sup>24</sup>

İş hayatının değişen eğilimlerine ve çalışanların beklentilerine cevap vermek amacıyla Tekfen Holding İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğü, 2020 odağında önemli yer tutan dijitalleşme, iç iletişim ve sürdürülebilirlik alanlarına 2021 yılında **örgütsel çevikliği** de eklemiştir. Covid-19 pandemisi nedeniyle zorunlu olarak uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma düzeni göz önünde bulundurularak Grup Şirketler genelinde bir anket uygulaması yapılmış ve sonucunda, ankete katılan çalışanların %82'sinin olumlu görüşüne istinaden hibrit sistemde uzaktan çalışma düzeni kalıcı hâle getirilmiştir. Bu kapsamda uzaktan çalışma kuralları yayımlanmış ve uzaktan çalışma taleplerinin takip edilerek onay mekanizmasının yönetilebilmesi için **Uzaktan Çalışma Yönetim Sistemi** devreye alınmıştır.

## PAYDAŞLAR ANLATIYOR

### Sıla Çatalsakal

#### Tekfen Holding İnsan Kaynakları Koordinatörü

#### Tekfen Holding esnek çalışma sisteminden kısaca bahsedebilir misiniz?

Tekfen Grubu olarak, pandemi dönemi ile birlikte gündeme gelen uzaktan çalışma sisteminin şirketimize adaptasyonu için hem işveren hem çalışan hem de işin ihtiyaçları açısından kapsayıcı bir yaklaşımla, çalışan memnuniyeti ve verimlilik odaklı bir sistem kurduk. Uzaktan çalışma ile ilgili kuralların ve yöntemin tanımlandığı şirket içi mevzuatımız olan "Uzaktan Çalışma Tekdüze Yöntemi" uyarınca sürecin takibini sağlamak ve verimliliği artırmak için uzaktan çalışma sürecini, kurduğumuz ERP modülü olan İK Oracle Çalışma Yönetim Sistemi ile yönetiyoruz.

Uzaktan çalışmanın işveren ve çalışan arasında doğru bir strateji ile yönetildiğinde hem kişisel hayat kalitesi hem de işin verimliliği açısından oldukça etkili olabileceğine inanıyoruz. Bu açıdan yönetici tarafından hedef ve aktivite bazında takip edilen işlerin performans ve verimlilik açısından ölçülebilir olması çok önemli. İş takibini ve koordinasyonu sağlamak için departman yöneticilerimizin, özellikle uzaktan çalışma sırasında, ekipleriyle beraber planlama ve değerlendirme yapmasını önemsiyoruz.

Esnek çalışma saatlerinin uygulandığı uzaktan çalışma kapsamında çalışanlar, İş Sağlığı ve Güvenliği esaslarına uygun olarak evlerinde oluşturdukları çalışma ortamında bir ayın 10 iş gününe kadar uzaktan çalışma hakkına sahip olabiliyorlar. Ofis içi düzenin aksamaması adına da bir departmanın aynı anda en fazla %50'sine uzaktan çalışma imkânı sunuyoruz.

#### Bu sürece neden ve nasıl başladınız? Projeyi nasıl yürüttünüz?

Çoğu şirket gibi biz de Tekfen Grubu'nda Covid-19 salgınının ciddi sonuçlarıyla beraber hem çalışanlarımızı hem de çalışanların ailelerini korumak amacıyla, hızlı ve organize bir planlama ile uzaktan çalışma sistemine geçmeye karar verdik.

Önce geniş çaplı bir anket yaparak çalışanların isteklerini tespit ettik, sonrasında ise çalışan motivasyonları ile şirket beklentilerini harmanlayarak yeni sistemimizi oluşturduk. Uzaktan çalışma fikrini tüm yönleri ile yöneticilerin gözünden değerlendirmek adına müdür ve üzeri yöneticiler, danışmanlar, Yönetim Kurulu Üyeleri dahil olmak üzere 180 kişilik katılımcı kitlesinden gelen çeşitli görüşlerle birlikte harmanladık. Bu doğrultuda

<sup>23</sup> <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

<sup>24</sup> <https://www.pwc.com.tr/gelecegin-calisma-hayatina-dair-umutlar-endiseler-arastirmasi>

şirketin %80'inden fazlası işlerinin uzaktan yapılabileceğini belirtti ve uzaktan çalışma rejiminin şirket geneline rahatlıkla uyarlanabileceği yönünde görüş bildirdi. Yine %70'ten fazla çalışan da uzaktan çalışma sisteminin uygulanmasını istediğini beyan etti.

Bu çıktılar doğrultusunda "Uzaktan Çalışma Tekdüze Yöntemi"ni oluşturarak önce sistemin kural setini ve uygulama standartlarını hazırladık. Bilgi Teknolojileri departmanımız ile iş birliği içinde Uzaktan Çalışma ERP sistemi kuruldu ve ofis ortamında sağlanan ergonomik çalışma koşullarının uzaktan çalışma sırasında da sürdürülebilmesi adına çalışanların ihtiyacı olan klavye-fare, kulaklık, yazıcı, ofis sandalyesi, kırtasiye malzemesi gibi gerekli teçhizatlar temin edilerek uzaktan çalışma uygulaması hayata geçirildi. Uzaktan çalışma yapılan süreler için tüm çalışanlara yemek ve internet ödeneği de sağlandı.

### **Esnek çalışmanın çalışanlar ve şirket üzerinde ne tür etkilerini görüyorsunuz?**

İş ve özel hayat dengesini önemseyen çalışanların oranının giderek arttığı bir dönemde uzaktan çalışma sistemine geçmenin kaçınılmaz olduğunun farkındaydık. Bu kesişim Covid-19 sonrasında hayatımıza giren "Yeni Normal" kavramını pekiştirerek, "Yeni Normal İş Hayatı"ni yarattı. İş gücü piyasasında yüzyılın en zor dönemlerinden birinde iş hayatına uyum sağlamaya çalışan yeni nesil, geleneksel iş hayatının da rafa kaldırıldığı ve esnek çalışmanın raylarına oturtulmaya çalışıldığı bir dönemde kendine yer bulmaya çalışıyor. Kreatif, efektif ve daha teknoloji bazlı yetişen bu nesil, aynı zamanda dijital dünyanın kendilerine sunduğu kolaylıkları da iş ve özel hayat dengesini kurmakta kullanmak istiyor.

Uzaktan çalışma sistemlerinin ülke ve dünya genelinde son yıllarda gündeme gelmesi aslında geleneksel çalışma sistemine tezatlığı ile büyük-küçük çoğu şirket için bir soru işaretiydi. Alışlagelmiş sistem, olası risklerinin düşüklüğü ve alışkanlıklardan dolayı tercih edilirken, Covid-19 pandemisinin ortaya çıkışıyla mecburiyetten doğan "Uzaktan Çalışma Sistemi" birçok yönetici ile birlikte şirketlerin ufkunu açarak yeni ve faydalı bir çalışma yönteminin uygulanabilir olduğunu gösterdi. Bu durum esnek çalışma sisteminin pandemi sonrasında da kalıcı olmasını sağladı.

Çalışanlar açısından ise, trafikte ve yolda geçirilen zaman kaybının önüne geçilmesi, ev veya farklı ortamlarda çalışma imkânı, görev bazlı çalışma sayesinde işlerin ve çalışma saatlerinin daha etkin yönetilmesi, mesai saatlerini çalışanın kendi ajandasına göre organize edebilmesi, aile ile geçirilen zamanın artması ve kişinin kendine daha çok zaman ayırabilmesi gibi konularda şirket çalışanlarımızın uzaktan çalışmaya bağlı olarak daha memnun ve motive çalıştıklarını gözlemledik. Bu çalışma sisteminin gönüllülük esasına bağlı olması, çalışanlarımız için ayrıca bir motivasyon kaynağı oldu.

### **Sizce esnek çalışmanın geleceği ne olacak?**

Çalışma ekosisteminin ofis-ev karma yapısıyla tekrar tanımlanmasına yol açan esnek çalışma, yeni nesil ofis çözümleri ve kültürü ile iş hayatını yeniden şekillendiriyor. Ofis kavramının artık sadece "iş yapmak için ekip ile bir araya gelinen mekân" tanımından çıkması ile kişinin ve yaptığı işin verimliliğini artırmak için mekândan bağımsızlık, bir motivasyon aracına dönüştü. Özelleştirilmiş esnek çalışma deneyimi sayesinde ofisteki dikkat dağıtıcı unsurlar azaldı, çalışanın verimi arttı ve gönüllülük esası sayesinde bireye daha geniş bir alan sağlandı.

Öncelikle hibrit sisteminin yaygınlaşmasıyla tekdüzelik kalkacak ve çalışan kendi çalışma stilini klasik ve geleneksel yöntemlerden uzak bir şekilde özgünce şekillendirebilecek. Bu bağlamda kendi ofis kurallarını yaratacak, esnek mesai saatleri ile kendi programını belirleyecek, kendini daha çok motive edebilecek ve özgürlük alanını kurma fırsatı bulacak. Bizler de şirketlerin İK yöneticileri olarak, çalışanların ve iş süreçlerinin bu konudaki ihtiyaçlarını gözetmeye devam ederek, çalışan motivasyon ve süreç verimliliklerini artıracak uygulamaların hayata geçirilmesi konusunda çalışmalarımıza devam edeceğiz.

## Eğitimler ve Liderlik Programları

Şirketler eğitim, koçluk ve gelişim programları aracılığıyla çalışanlarına yeni beceriler kazandırarak ve var olanları geliştirerek çalışma ortamına dinamizm kazandırabilmektedir. Çalışanlara öğrenme, gelişme ve büyüme fırsatları sunmak, onların motivasyonunu ve işe bağlılıklarını artırmaktadır. Şirketlerin, bunun yanı sıra mevcut yetenekleri ortaya çıkarmak için yeni teknolojilere yatırım yapması da önerilmektedir. Profesyonellerin %37'si, iş gücü ve yetenek eksikliğini gidermenin en iyi yolunun mevcut çalışanları geliştirmek ve yeni beceriler kazandırmak olduğunu belirtmektedir.<sup>25</sup>

Tekfen Holding de, çalışanlarını buldukları pozisyonların ihtiyaç duyduğu konularda beslemek, onların değişen koşullara uyumunu güçlendirmek ve iç liderler yetiştirmek için çeşitli eğitim ve liderlik programları düzenlemektedir. Tekfen Holding ve Grup Şirketlerinde 2021 yılında kişi başı ortalama 14 saat eğitim verilmiştir. Çalışan eğitimlerine toplamda 2,85 milyon TL harcama yapılmıştır. Bu kapsamda:

- Koç Üniversitesi iş birliği ile 2018'den bu yana süren **Liderlik Programı** dijital ortamda devam etmiş ve 2021 yılında müdür ve koordinatör kademelerindeki 60 yönetici toplam 3.637 saat eğitim görmüştür. Kişilerin bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak onları farklı alanlardan uzman kişilerle buluşturmayı ve stratejik düşünce, inovasyon, ekonomi ve global trendler gibi konularda farklı bakış açıları kazandırmayı hedefleyen Liderlik Programı, %82 katılım oranıyla tamamlanmıştır.
- Koç Üniversitesi iş birliğinde düzenlenen **Yönetici Geliştirme Programı** ise eylül-aralık döneminde gerçekleştirilmiştir. Bireysel Farkındalık, Stratejik Düşünme ve Ekip Yönetimi modüllerinden oluşan program, ilk kademe yönetici pozisyonundaki kişilerin önce kendilerini, ardından işlerini ve ekiplerini nasıl etkin bir biçimde yöneteceklerini hedef alarak tasarlanmıştır. Tekfen genelinde şef, müdür yardımcısı ve grup lideri rollerindeki 115 yöneticinin dahil edildiği program kapsamında 3.904 saat eğitim süresine ulaşılmıştır.
- Orta kademe yöneticilerin koçluk becerilerini geliştirmek amacıyla Sabancı Üniversitesi ile iş birliğinde düzenlenen **VUCA Çağını Koçluk Becerileriyle Yönetmek Programı**, liderlik ve koçluk kavramlarının nasıl örtüştüğünü ve koçluk becerilerinin hem bireysel hem de kurumsal hayatta nasıl kullanılabileceğini öğretmek üzere kurgulanmıştır. Eğitimler, Liderlik Potansiyeli Envanter çıktıları doğrultusunda, Grup genelinde gelişim alanları olarak öne çıkan "belirsizliğe karşı tolerans", "değişim" ve "zihinsel çeviklik" konularını içerek şekilde tasarlanmıştır. Grup Şirketler genelinde, Liderlik Programı'nı bir önceki yıl tamamlayan orta ve üst kademedeki 83 yönetici, toplam 1.973 saat eğitim almıştır. Eğitimleri tamamlayan yöneticilerle belli aralıklarla programın çerçevesine uygun film ve dizi önerileri paylaşılarak, öğretilerin sürdürülebilir ve kalıcı olması hedeflenmektedir.
- Tekfen Grubu'ndaki uzun yıllara dayanan bilgi, beceri ve deneyimleri gelecek nesillere aktarmak ve çalışanların gelişim süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla 2021 yılında **İç Eğitim Yetiştirme Programı** hayata geçirilmiştir. Farklı modüllerden oluşan programa 32 iç eğitim

<sup>25</sup> <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/future-of-work/2022-future-of-work-trends>

uygun bulunarak dahil edilmiştir. Şirket genelinde gönüllü iç eğitim adaylarının seçiminde birebir mülakat, İnsan Kaynakları ekipleri ve yöneticilerin görüşleri ve teknik donanım gibi hususlar göz önünde bulundurulmuştur. İç eğitimlerin verimli eğitim içerikleri hazırlamalarına ve başarılı birer eğitim olmalarına destek vermek amacıyla, Eğitimcinin Eğitimi, Katılımcı Yönetimi ve Dijital Platform kullanımı eğitim modüllerine ek olarak etkili hitabet, hikâyeleştirme teknikleri, etkili sunum ve topluluk önünde konuşma gibi e-öğrenme içeriklerine de program kapsamında yer verilmiştir. Birebir Tasarım Koçluğu eğitimi de alan iç eğitim havuzunun her yıl büyütülmesi hedeflenmektedir. İç Eğitim Yetiştirme Programı'nın 2022 yılında hayata geçirilmesiyle birlikte, çalışan bağlılığının artması ve planlanan eğitimlerin toplam maliyetinde 80.000 TL tasarruf edilmesi öngörülmektedir.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3, GRI 404-1, GRI 404-2)

## Tekfen Atölye

Tekfen Holding çatısı altında bulunan tüm şirket çalışanlarının gelişim ihtiyacını karşılamak üzere 2018 yılında kurulmuş bir eğitim platformu olan Tekfen Atölye, sınıf içi ve sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme içerikleri, seminerler ve webinarlar yoluyla çalışanların gelişimine katkıda bulunmayı ve farklı alanlarda bilgi düzeylerini artırmayı amaçlamaktadır. Halen dijital ortamda devam etmekte olan Tekfen Atölye, yıl içinde teknik, yetkinlik, gelişim, SEÇ-Kalite kategorilerinde 99 sanal sınıfta %88 katılım oranıyla 14.147 saat eğitim gerçekleştirmiştir.

Çalışanları e-öğrenme yoluyla video eğitim içeriklerinden oluşan Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) üzerinden desteklemeye devam eden Tekfen Atölye, proje yönetimi, finans, risk yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği, iş etiği, kalite yönetimi, ekip yönetimi, stres yönetimi ve etkili iletişim gibi konuların yanına 2021 yılında KVKK, SEÇ ve sürdürülebilirlik eğitimlerini de eklemiştir. Sürdürülebilirlik eğitimi, LMS platformu üzerinden toplam 2.894 çalışana sunulmuştur.

## Tekfen Atölye Mobil Uygulaması

Yurt içi ve yurt dışındaki tüm projeler, sabit iş yerleri ve merkez ofis olmak üzere tüm Grup Şirket çalışanlarının daha hızlı ve kolay bir şekilde eğitim talebinde bulunabilmeleri için hayata geçirilen **Tekfen Atölye Mobil Uygulaması** üzerinden 2022 yılı eğitim kataloğuna toplam 1.157 kişi erişerek 4.396 başvuru gerçekleştirmiştir. Yetkinlik, gelişim, teknik, SEÇ-Kalite kategorilerinin yanı sıra ilk defa iç eğitimlerin sunduğu eğitimlere de katalogda yer verilmiştir. Yeni özelliklerle 2022 yılında daha da geliştirilecek olan Tekfen Atölye Mobil Uygulaması sayesinde çalışanların gelişim süreçleri daha kolay ve hızlı bir şekilde takip edilebilecektir.





## Çalışanlarla İletişim

Pandemi süreciyle başlayan evden çalışma modeli, çalışanlarla iletişimi daha da kritik hale getirmiştir. Çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamak için onların beklentilerini öğrenmek şirketler için bir gerekliliktir. Şirketlerin, bireysel, ekip ve şirket performansını güçlendiren kişiselleştirilmiş, özgün ve motive edici deneyimler yaratmak için çalışanları ile birlikte hareket etmesi ve en iyi çalışanlarını elde tutmak için değer yaratmaya ve çalışan deneyimine odaklanmaları büyük önem taşımaktadır.<sup>26</sup>

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

- **İç Müşteri Memnuniyeti Anketi:**

Grup Şirketleri ve şirket içi birimler arasındaki dinamikleri anlamayı ve çalışanların iş süreçlerine etkilerini belirlemeyi amaçlayan İç Müşteri Memnuniyeti Anketi, iletişim, kalite, çeviklik gibi çeşitli hizmet boyutlarındaki değerlendirmelerine dair bilgi edinilmesini ve gelişim alanları konusunda farkındalık yaratılmasını sağlamaktadır. 2018 yılından bu yana Grup Şirketler genelinde her sene uygulanan bu çalışmayla, iletişim ve hizmet kalitesinin artırılması için gelişime açık alanlar tespit edilmekte ve bu alanlarda iyileşme odaklı süreçler tasarlanmaktadır. 2021 yılında tüm Grup Şirketlerinden %92 katılım oranıyla tamamlanan ankette iletişim, verimlilik, çeviklik ve yetkilendirme gibi farklı boyutlarda yapılan ölçümler neticesinde Tekfen Grubu genelinde memnuniyet ortalaması %72 olmuştur. Tüm boyutların ortalamasının ya da spesifik tek bir boyutun yıllar içindeki artış hedefi çalışanların hedef karnelerinde yer almakta ve performans değerlendirme kriteri olarak takip edilmektedir.

- **Çalışan Etkinliği ve Liderlik İklimi Anketi:**

Tekfen, verimliliğin en temelde çalışanların iş yerleri ile ilgili memnuniyetinden kaynakladığına inanmakta ve çalışanların kuruma olan bağlılık ve etkin çalışma potansiyellerini ölçmek üzere anketler düzenlemektedir. Anket çıktıları her yıl incelenmekte, aksiyon planları çıkarılmakta ve seneler içinde ilgili alanlardaki değişimler izlenmektedir. Tüm Grubu kapsayan uygulamada, çalışanların kuruma ne ölçüde bağlılık duyduğu, kurumun kendilerine sağladığı olanaklarla ilgili düşünceleri, şirket stratejisi ve liderleriyle ilgili fikirleri yansıtılmaktadır. İş süreçleri, liderlere duyulan güven (liderlik iklimi), ücret ve yan haklar, kaynaklar, saygı ve takdir görme, performans ve eğitim gibi pek çok boyutta çalışan memnuniyetinin ölçümlendiği ankette, 2021 yılında ilk kez Covid-19 sürecinin yönetimi ve uzaktan çalışma uygulaması ile ilgili sorular da çalışanların görüşüne sunulmuştur. Tüm beyaz yaka ve mavi yaka olmak üzere %96 katılım oranıyla gerçekleşen anketin sonuçlarına göre Tekfen Grubu genelinde en etkin çalışan oranı %64 olmuştur. Etkin çalışmada küresel norm %47 iken, Türkiye normu %52'dir.

<sup>26</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>

Çalışanların şirkete bağlılığını ve çalışanlara sunulan olanakları ölçümleyen Çalışan Etkinliği Anketi'nin sonuçları şirket hedef karnesinde takip edilmektedir. Şirketin etik çalışma şekline ve şirketin yönetilme biçimine dair görüşleri gösteren Liderlere Duyulan Güven boyutu ise üst yöneticilerin hedef karnelerinde yer almaktadır.

## İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

Covid-19 pandemisi, şirketlerin çalışan bağlılığını ve performansını artırmak için insan kaynaklarının sağlığını ve refahını merkeze koymalarının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu bağlamda şirketlerin İş Sağlığı ve Güvenliği konusunu regülasyonlara uyumun ötesine taşıyarak, temel hedefleri arasına alması ve bu alanda kendilerini geliştirmeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir.<sup>27</sup>

Bünyesinde inşaat ve kimya sektörü gibi yüksek riskli sektörlerden şirketler barındıran Tekfen Holding için de İSG öncelikli konuların başında gelmektedir. Grup, faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde "sıfır kaza" hedefini benimsemekte ve İSG anlayışını yaşayan bir kültür haline getirmek için çalışmaktadır. 2021 yılında da Grup bünyesinde İSG Yönetim Sistemlerine uygunluğu sağlamak ve İSG kültürünü yaygınlaştırmak için çalışmalar yoğun şekilde sürdürülmüştür. Bu kapsamda günlük saha kontrolleri, düzenli saha denetimleri, iç denetimler ve ikinci taraf denetimleri ile davranış odaklı güvenlik kültürünün geliştirilmesi amacıyla işe özgü risklerin tespiti ve alınması gereken tedbirlerin uygulanmasına yönelik iş başı eğitimlerine devam edilmiştir. "Sıfır kaza" hedefine yaklaşabilmek için Tekfen İnşaat, Tekfen Mühendislik, Toros Tarım ve Tekfen İmalat şirketleri, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ne dair OHSAS 18001 sertifikasını ISO 45001 olarak revize etmiştir. Bu sertifikasyon, Tekfen grubunda toplamda 8 tesiste 5343 çalışanı<sup>28</sup> kapsamaktadır.

Tekfen Holding, hem yurt içi hem de yurt dışı projelerinde, işveren temsilcileri ile iletişim içinde olacak şekilde çalışan temsilcileri atamakta ve düzenli olarak gerçekleştirdiği toplantılar yoluyla çalışanların İSG ile ilgili görüşlerinin de karar alma süreçlerinde yer almasını sağlamaktadır.

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

Covid-19 ile mücadele, 2020 yılında olduğu gibi 2021 yılında da Tekfen Holding ve tüm Grup Şirketlerinde İSG kapsamında odaklanılan en önemli konu olmuştur. Süreç boyunca etkili ve hızlı karar alınmasını sağlamak üzere kriz komiteleri kurulmuş ve aksiyon planları çıkartılarak uygulamaya konulmuştur. Yıl boyunca pandemi ile mücadele bu planlar doğrultusunda ve kriz komitelerinin kontrolünde yürütülmüştür. Pandeminin ilk günlerinden itibaren tüm çalışanlara Covid-19 ve salgından korunma yöntemleri ile ilgili eğitimler verilmiş, sonrasında da düzenli bilgilendirme ve yayınlar yoluyla çalışanların farkındalığı üst düzeyde tutulmuştur.

<sup>27</sup> [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/FOW\\_TrendsReport\\_2022.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/FOW_TrendsReport_2022.pdf)

<sup>28</sup> Yüklenici ve alt yükleniciler hariç çalışan sayısı

Covid-19 etkilerinin sürdüğü 2021 yılında, Tekfen Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde **Sağlık İşleri Bölümü** kurularak tüm Tekfen Grubu'na hizmet verilmeye başlanmıştır. Sağlık önlemlerinin alındığı ve çalışanların yakından takip edildiği yıl boyunca iş yeri, ev, hastane ve havaalanı gibi farklı lokasyonlarda, Tekfen çalışanlarına gönüllü ve rasgele uygulamalarla 4.000'i aşkın PCR testi uygulanmıştır. Vakalar ve temas durumları Grup Şirketlerindeki İnsan Kaynakları, İdari İşler, İş Yeri Hekimi ve SEÇ (Sağlık-Emniyet-Çevre) Bölümleri ile koordinasyon içinde aktif olarak izlenmiş, yıl boyunca düzenli olarak hijyen kitleri ve maskeler dağıtılmıştır.

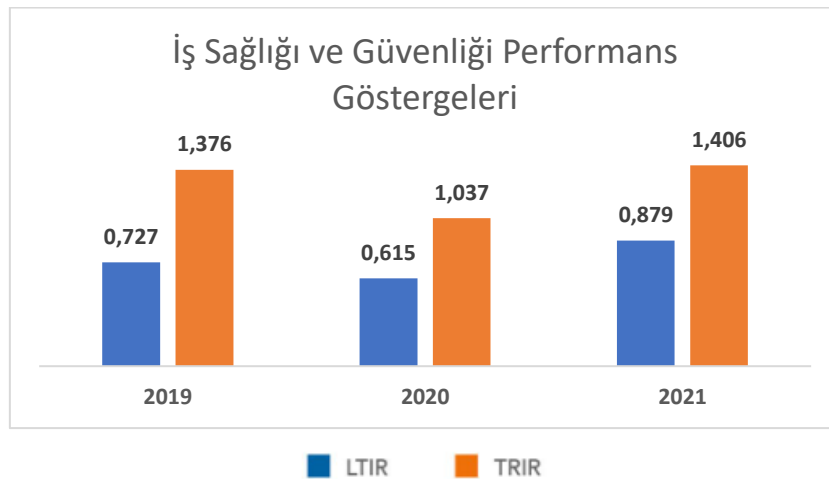
Grup Şirketlerinde İSG ve Çevre Yönetim Sistemleri, SEÇ ekipleri tarafından yönetilmektedir. Grup Şirketlerinin İSG performansları Holding bünyesindeki SEÇ & Kalite departmanı tarafından sürekli takip edilmektedir. 2021 yıl sonu itibarıyla Tekfen çatısı altında toplam 287 SEÇ ve 87 sağlık çalışanı görev yapmaktadır.<sup>29</sup>

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

Tekfen'de 2021'de yılında bir ölümlü iş kazası yaşanmıştır. Tekfen İnşaat'ın Katar Al-Khor Otoyolu Bağlantı Yolları Projesi'nde bir alt yüklenici çalışanı iş kazası sonucunda hayatını kaybetmiştir.

(GRI 103-1, GRI 103-2, GRI 103-3, GRI 403-1, GRI 403-8)

Performans Göstergeleri (Oranlar)	2019	2020	2021
<b>LTIR<sup>30</sup> (LTIR= Kayıp İş günü ile Sonuçlanan Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Çalışılan Kişi-Saat)</b>	0,727	0,615	0,879
<b>TRIR<sup>31</sup> (TRIR = Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Çalışılan Kişi-Saat)</b>	1,376	1,037	1,406

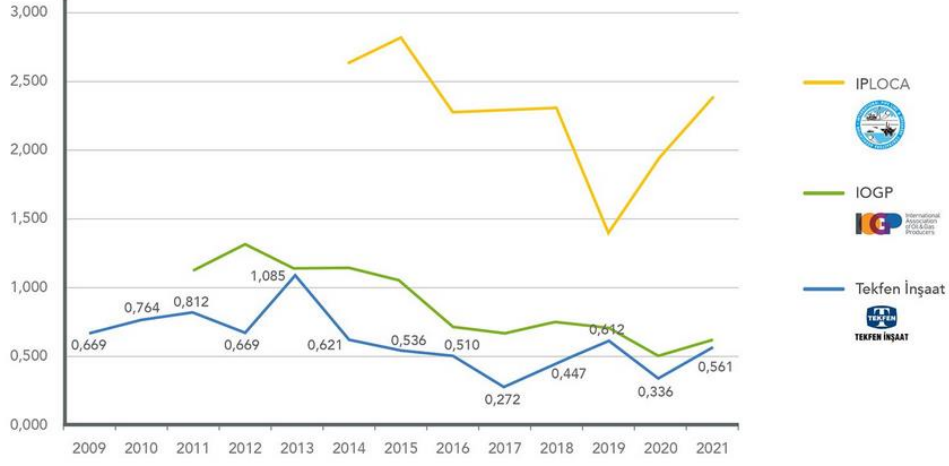


<sup>29</sup> Bu sayıya alt yüklenicilerin SEÇ çalışanları dahil değildir. Alt yüklenicilerle birlikte bu sayı 479'dur.

<sup>30</sup> LTIR (İşgünü Kayıplı Yaralanma Oranı): 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve işgünü kaybı ile sonuçlanan yaralanmalı kaza oranı.

<sup>31</sup> TRIR (Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı): 1 milyon çalışma saatinde meydana gelen ve ilkyardımdan fazla müdahale gerektiren yaralanmalı kaza oranı.

**Sektörel Kıyaslama**  
**Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Oranı (TRIR)**  
(1.000.000 kişi)



(GRI 103-2, GRI 103-3, GRI 403-1, GRI 403-2, GRI 403-3, GRI 403-4, GRI 403-7)

## İSG Eğitimleri

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

Sağlık Emniyet Çevre (SEÇ) Eğitimleri	2019	2020	2021
<b>SEÇ Eğitimi</b> (kişi*saat)	688.602	301.056	514.930
<b>SEÇ Eğitim Oranı</b> (SEÇ Eğitimi/Toplam Çalışılan Saat x100)	%0,89	%0,53	%1,01

### Tekfen İnşaat

Tüm proje ve iş yerlerindeki faaliyetlere başlanmadan önce projeye/iş yerine özgü SEÇ Planı, SEÇ Prosedürleri ve Risk Değerlendirme Raporları hazırlanmaktadır. Bu dokümantasyon, Tekfen İnşaat Kurumsal SEÇ Planı ve Prosedürleri ile ISO 45001:2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarını, çalışılan ülkenin yasal mevzuatında belirtilen gereklilikleri ve Müşteri SEÇ gerekliliklerini temel almaktadır. Bu aşamada faaliyetlerden dolayı karşılaşılabilecek tüm riskler belirlenmekte ve bu risklerin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik önlemler planlanmaktadır.

Tekfen İnşaat Kurumsal SEÇ Planı'na bağlı olarak **SEÇ Risk Yönetimi Prosedürü** hazırlanmıştır. Bu prosedürde tehlike belirleme ve risk değerlendirme metotları tanımlanmıştır.

Proje ve iş yerlerinde **SEÇ Gözlem Kartı** uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulama sayesinde tüm çalışanlar, herhangi bir SEÇ uygunsuzluğunu veya iyi uygulamayı paylaşabilmektedir. Geri bildirimler belirli aralıklarla SEÇ ekibi tarafından değerlendirilmekte, SEÇ Gözlem Kayıt Listesi'ne kaydedilmekte ve şayet gerekli ise alınacak aksiyonlar takip edilmektedir.

Tekfen İnşaat'ın proje ve iş yerlerinde görevli SEÇ çalışanlarının mesleki gelişimine katkıda bulunmak ve SEÇ profesyonellerini aynı platformda buluşturup, yönettikleri iyi uygulamalardan birbirlerini haberdar etmelerini sağlamak amacıyla 2021 yılında **SEÇ Personeli Gelişim Programı** düzenlenmiştir. Program kapsamında tüm kademelerden toplam 67 SEÇ personelinin katılımı ile 9 farklı konu başlığı altında çevrimiçi eğitimler düzenlenmiştir.

Tekfen İnşaat, çalışanlarının iş yerinde olduğu gibi iş dışında da SEÇ konularındaki duyarlılığını yüksek tutmak amacıyla 2018 yılında başlattığı "İş Dışında Emniyet" programı kapsamında hazırlanan [İş Dışında Emniyet El Kitabı](#)'nı pandemi süreci ile birlikte güncelleyerek yeniden yayımlamıştır. Covid-19 ile mücadelede yoğun emek veren sağlık çalışanlarına ithaf edilerek güncellenen kitap, dünyada petrol ve gaz sektörünün en önemli kuruluşlarından IPLOCA (Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Müteahhitleri Birliği) tarafından, tüm üyelerinin faydalanması amacıyla resmi web sitesinde de yayınlanmıştır.

Tekfen İnşaat, "Sanal Gerçeklik Ekipmanı ile Operatör Eğitimi" projesi ile 2021 yılında IPLOCA'nın Sağlık ve Emniyet Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır. Ödüle layık görülen proje, yüksekte çalışma platformu operatörlerinin gerçek ekipmandan kaynaklı risklerle karşılaşmadan, hem işe alım öncesinde yetkinliklerinin değerlendirilmesine hem de periyodik eğitimlerle tecrübe kazanmasına olanak sağlamaktadır.

#### **Tekfen İnşaat'ın 2021 yılında elde ettiği kazasızlık başarıları:**

- Al-Thumama Stadyumu Projesi (Katar) - Kayıp zamansız 25 milyon çalışma saati
- Haradh Uydu Kompresör İstasyonları Boru Hatları Projesi (Suudi Arabistan) - Kayıp zamansız 20 milyon çalışma saati
- 51. Bölge Kuyubaşı Basınç Yönetim Projesi (Kazakistan) - Kayıp zamansız 15 milyon çalışma saati
- Kharampur Gaz Boru Hattı Projesi (Rusya) - Kayıp zamansız 3 milyon çalışma saati
- Tüpraş İzmit Rafinerisi, FCC Revamp Montaj İşleri Projesi (Türkiye) - Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati
- Vergi Bakanlığı Yönetim Binası (Azerbaycan) - Kayıp zamansız 2 milyon çalışma saati
- Tüpraş İzmit Rafinerisi, Bakım ve Onarım Hizmetleri Projesi (Türkiye) - Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati

## Hazard Hunting Headquarters (3H) Tehlike Avı Merkezi

Tekfen İnşaat tarafından çalışanların dahil olacakları bir uygulamalı SEÇ eğitim alanı projesi olarak geliştirilen "3H Tehlike Avı Merkezi" 2021 yılında pilot olarak uygulamaya alınmıştır. İşe giriş aşamasında teorik SEÇ eğitimi alan personel, teorik eğitim sonrasında 3H alanını ziyaret ederek burada, çalışacağı proje ya da iş yerine özgü çalışma alanlarını, iş ekipmanlarını, el aletlerini, spesifik faaliyetlerin iyi ve kötü örneklerini bir arada görme fırsatı bulmaktadır. Proje ile risk algısının yükseltilmesinin yanı sıra çalışanlara tehlike belirleme alışkanlığının kazandırılması ve böylece çalışma alanlarının daha güvenli hale getirilmesi hedeflenmektedir.

3H Pratik Eğitim Alanı yaklaşık 1.000 metrekarelik bir fiziki alan üzerine kurulmaktadır. Uygulamaya alındığı pilot projede, kayıp zamanlı kaza olmaksızın 5.000.000 çalışma saati tamamlanmıştır. Benzer projelerde LTI oranı ortalaması 0,401 olarak gerçekleşirken, 3H projesinin uygulandığı pilot projede bu oran 0,238 olmuştur.



## Tekfen Mühendislik

Tekfen Mühendislik, ofisteki tehlikeleri belirlemek, çalışma şartlarını iyileştirerek çalışma ortamını daha güvenli hale getirmek ve kazalar yaşanmadan önlem almak için Olay/Gözlem Bildirim Kampanyası projesini hayata geçirmiştir. Olay ve gözlem bildirim performansını artırarak ofisteki tehlikeleri tespit etmeyi amaçlayan proje kapsamında, çalışanlar tarafından iletilecek olay/gözlem/ramak kala bildirimlerinden 4 tanesine ödül verilmesi kararlaştırılmıştır. Kampanya süresince 38 bildirim yapılmıştır. Bu proje ile normalde oldukça düşük olan ramak kala bildirimlerinin sayısında ciddi bir artış sağlanarak, iş kazası oluşturma potansiyeli taşıyan durumlarla ilgili önlemlerin alınması sağlanmıştır.

## Tekfen İmalat

ISO 45001 ve ISO 14001'e uygun SEÇ Yönetim Sistemi uygulayan Tekfen İmalat, 2018 yılından bugüne toplam 1.197 gündür iş günü kayıplı kaza yaşamadan çalışmaktadır.

## Toros Tarım

Toros Tarım, 2018 yılında Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) "Protect & Sustain" sertifikasına Türkiye'de layık görülen ilk ve tek firma olmuştur. Gübre üretiminden tüketimine uzanan değer zinciri üzerinde insan güvenliği, ürün güvenliği, kalite ve çevre standartlarına uyumun gözetildiği bu sertifikasyonda, sorumlu üretim, dağıtım ve tüketimi sağlamak adına değer zincirinin tamamı üzerindeki

etkilerin izleme, ölçme ve sürekli iyileştirme çalışmalarının etkinliği incelenmektedir. IFA Protect & Sustain programının yıllık denetimleri kapsamında tesisler, bölge depoları ve ana faaliyetlerin süreç değerlendirmeleri yapılmaktadır. Toros Tarım, yapılan denetimler kapsamında, 2021 yılında "Protect & Sustain" belgesinin "Excellence" seviyesinde devamlılığına hak kazanmıştır.

2021 yılında Toros Tarım bünyesinde yüksek risk taşıyan tüm tesislerde Tekfen Proses Güvenliği Modeli esas alınarak hazırlanan Proses Güvenliği Yönetmeliği doğrultusunda proses güvenliğine yönelik denetimler gerçekleştirilmiştir. Bunlarla ilgili bildirim ve güncellemeler yapılmış, kritik ekipmanların periyodik bakım ve muayeneleri gerçekleştirilmiş, iyileştirme aksiyonları belirlenerek sistemsel takipleri sağlanmış, kritik ekipmanların bakım ve muayenesini yapan personel sertifikalandırılmış ve tehlikeli kimyasal ve tehlikeli proseslerde çalışan kritik personelin değişim haritaları güncellenmiştir.

(GRI 403-5, GRI 403-6)

## Toplumsal Yatırımlar

Tekfen'in kuruluşundan bu yana sürdürdüğü sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetleri, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Ürettiği değerlerin bir bölümünü kamu yararı gözetilen projelerde kullanan Tekfen, eğitim, kültür-sanat ve kalkınma başlıkları altında çeşitli kurumsal sorumluluk projelerini hayata geçirmektedir. Tekfen Holding, toplumsal yatırım programlarını da sürdürülebilirlik anlayışının çatısını oluşturan "Geleceğin Temelinde" vizyonu doğrultusunda şekillendirmektedir. Sosyal ve çevresel sorunların çözümüne katkı sağlayacak toplumsal projeler hem Tekfen'e hem topluma fayda sağlayacak şekilde, ortak değer anlayışı doğrultusunda tasarlanmaktadır.

Tekfen Vakfı'nın yanı sıra Tekfen Grup Şirketleri de kendi hedef ve stratejileri doğrultusunda çeşitli sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmaktadır. Tekfen Grup Şirketleri, 2021 yılında toplam 16,38 milyon TL'lik yardım ve bağışta bulunmuştur.

### Tekfen Vakfı

Tekfen, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkısını daha kurumsal bir çatı altında gerçekleştirmek ve doğal çevreyle uyum içinde, yaşanılır bir geleceğin kurulmasına yardımcı olmak üzere 1999 yılında Tekfen Eğitim, Sağlık, Kültür, Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nı kurmuştur. Tekfen Vakfı, kurucu ortaklarından aldığı feyzle, daha iyi bugünler ve sürdürülebilir yarınlar için ülkenin en önemli ihtiyacı olan eğitim ve bir toplumun en önemli gelişmişlik göstergelerinden biri olan kültür-sanat alanlarına önemli kaynak ayırmaktadır. Bugüne kadar sayısız projeyi hayata geçiren Tekfen Vakfı, 2004 yılından bu yana faaliyetlerini kamu yararına çalışan kurum statüsünde sürdürmektedir.

#### Eğitim

Tekfen Vakfı, Türkiye'de okuyan başarılı, fakat maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler ile Tekfen mensuplarının çocuklarının eğitimine destek olmak amacıyla lise ve üniversite (lisans) öğrencilerine karşılıksız eğitim bursu vermektedir. Bugüne kadar 3 bine yakın öğrencinin mezun olmasında payı olan Tekfen Vakfı, 2020-2021 eğitim yılında da 553 öğrenciye burs vermiştir. Bursiyerlerine aynı zamanda

Tekfen Grup Şirketleri'nde staj yapma fırsatı ve "mentorluk" desteği sunan Vakıf, 2021 yılında pandemi nedeniyle staj programına ara vermiş, önceki sene başlatılan mentorluk programına ise devam etmiştir.

### *Kültür Sanat*

Ülkenin kültür-sanat yaşantısında önemli bir yere sahip olan Tekfen Filarmoni, Tekfen Vakfı'nın sanat kurumudur. 1992 yılında Karadeniz bölgesinde yer alan 11 ülkeden sanatçının katılımıyla bir oda orkestrası olarak kurulan, daha sonra ise Hazar Denizi ve Doğu Akdeniz ülkelerinin de dahil edilmesiyle 23 ülkenin müzisyenlerini bir araya getiren Tekfen Filarmoni, üç deniz arasında dostluk köprüsü kuran bir kültür elçisidir.

### *Toplumsal Kalkınma*

#### **"Kadın Çiftçi Kredisi" Projesi**

Sürdürülebilir bir toplum, sürdürülebilir yerel kalkınma ve sürdürülebilir bir aile ekonomisi için kadının çalışma hayatına aktif katılımını en temel şartlardan biri olarak gören Tekfen Vakfı ile Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA), tarımda çalışmak isteyip kendi girişimini kuracak maddi imkânı olmayan kadın girişimcilerin iş sahibi olabilmesi için 2021 yılında "Kadın Çiftçi Kredisi" projesini hayata geçirmiştir. 14 Mayıs Dünya Çiftçiler Günü'nde başlatılan proje kapsamında, pilot olarak seçilen Ege Bölgesi'nde 80 dar gelirli kadın çiftçiye, yapacakları tarım faaliyetine göre 5.000 ila 15.000 TL arasında kredi tahsis edilmiştir. Kredi almaya hak kazanan kadın çiftçilere, aynı zamanda Toros Tarım'ın uzman ziraat mühendisleri yoluyla işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için eğitim ve danışmanlık desteği de verilmektedir. Programa, Ege'den sonra Batı Akdeniz Bölgesi'nde tahsis edilen yeni kredilerle 23 kadın çiftçi daha eklenmiştir.



### **Tekfen Holding**

Tekfen Holding, her yıl İstanbul Tiyatro Festivali'nde bir yerli topluluğun oyununa destek olma geleneğini sürdürmektedir. Tekfen'in spor alanında Darüşşafaka Basketbol A Takımı'nın ana sponsoru olarak verdiği destek 2021 yılında sona ermiştir.

### **Çalışan Gönüllülük Projeleri**

**Tasarruf Evinde Gelecek Elinde:** Çevreye saygıyla yaklaşarak faaliyetlerini doğaya en az etki edecek şekilde yürütmeyi ilke edinen Tekfen Holding, çalışanlarını evlerinde de aynı gayreti göstermeye teşvik etmek amacıyla "Tasarruf Evinde Gelecek Elinde" projesini başlatmıştır. Elektrik, doğal gaz ve su gibi kaynakların en doğru şekilde kullanılmasıyla evdeki tüketimin azaltılmasını destekleyen proje, çevrenin yanı sıra ev ekonomisine de yardımcı olarak tasarruf edilmesini hedeflemektedir. Cam ve pil olmak üzere iki kategoride gerçekleştirilen "Geri Dönüşüm" yarışmasında ise yarışmaya katılanlar, iş yerine



getirdikleri cam ve pil atıkları ile çeşitli ödüllerin sahibi olmaktadır. Yaklaşık 500 Tekfen mensubu ve ailelerinin dahil olduğu “Tasarruf Evinde Gelecek Elinde” programı kapsamında, katılımcılara haftalık bazda ev içi çevre dostu uygulamalar ve tasarruf odaklı püf noktaları içeren paylaşımlar da yapılmaktadır. Böylece çalışanların çevre bilinci ile ilgili farkındalıklarının artmasına katkı sağlanmaktadır.

**Tekfen Arka Bahçe:** Tekfen Holding Ulus Kampusu içinde yer alan atıl durumdaki bir arazi parçası, “Arka Bahçe” adıyla küçük bir meyve-sebze bahçesine dönüştürülmüştür. Nezahat Gökyiğit Botanik Bahçesi (NGBB) uzman ekibi ve Grup Şirketler çalışanlarının gönüllü desteğiyle düzenlenen hobi bahçesinde, yetiştirilen çileklerden reçeller hazırlanarak, Tekfen bünyesinde açık artırma yoluyla satışa çıkarılmış ve elde edilen gelir ile bir kız öğrencinin bursuna kaynak oluşturulmuştur.

## **Tekfen İnşaat**

### *Eğitim*

Tekfen’in, Adana Ceyhan’da bulunan Tekfen Vakfı Özel Eğitim Uygulama Merkezi’ne destekleri 2021 yılında da devam etmiştir. Tekfen Vakfı tarafından Tohum Otizm Vakfı’nın danışmanlığında 2014 yılında açılan okul, otizmlili çocukların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması bakımından bölgede önemli bir görev üstlenmektedir. Atıl durumdaki bir binanın komple yenilenip döşenmesiyle bölgeye kazandırılan okulun ihtiyaçları doğrultusunda 2021 yılında Tekfen İnşaat tarafından bahçedeki mevcut iki konteyner elden geçirilerek yenilenmiş, ayrıca yeni bir konteyner daha armağan edilmiştir. Konteynerlerde akıl ve zekâ oyunları, görsel sanatlar, müzik ve duyu geliştirme atölyeleri düzenlenmektedir.

### *Sponsorluk*

Bugüne kadar gerek Türkiye’de gerekse dünyanın farklı bölgelerinde sayısız otoyol projesini hayata geçirmiş olan Tekfen İnşaat, İNTES (Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası) tarafından 2021 yılında yayımlanan “Karayollarının Asırlık Yol Çizgileri” adlı kitabın sponsorları arasında yer almıştır. Karayollarının geçmişine yönelik önemli bir kaynak olan kitap, Osmanlı’dan modern Türkiye’ye, karayollarının öyküsünü tanıklıklar eşliğinde aktarmaktadır.

## **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 2021 yılında da şirket tarafından karşılanmaya devam etmiştir.

### *Yerel Kalkınma*

Kurulduğu günden bu yana sunduğu tarımsal girdilerle verimliliği artıran Toros Tarım, aynı zamanda çiftçi eğitimine verdiği destek ve doğru gübre kullanımı konusundaki bilinçlendirme çabalarıyla Türk çiftçisinin yanında yer almakta ve onun yaşam standartlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Toros Tarım’ın, teknolojik gelişmelerden çiftçilerin de yarar sağlaması amacıyla yaptığı öncü çalışmalarından biri de 2016 yılında geliştirdiği “**Toros Çiftçi**” uygulamasıdır. Toros Çiftçi uygulaması ile ilgili ayrıntılı bilgiye İnovasyon bölümünden ulaşabilirsiniz.

## **Toros Çiftçi Akademi**

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

Proje kapsamında, özel olarak tasarlanan **Toros Tarım Eğitim Otobüsü** ile 2021 yılında 96 farklı lokasyon ziyaret edilerek, çiftçi ve bayilere doğru gübre kullanımı ile ilgili eğitimler verilmiştir. Özel donanımlı araçlar ile Anadolu'nun her bölgesini köy köy gezerek çiftçilere destek veren Tarımsal Teknik ve Dijital Pazarlama ekibi ise 2021 yılında Türkiye genelinde 5.398 bayi ziyareti, 7.975 çiftçi görüşmesi, 184 tarımsal kurum ziyareti, 20 çiftçi toplantısı ve bir drone aktivitesi gerçekleştirmiştir. Ayrıca üretim sezonu boyunca 7 farklı bölgede 15 adet deneme demonstrasyon çalışması yapılmıştır. Toros organik katı gübre ve organomineral gübrelerin birlikte kullanıldığı denemelerden, karşılaştırma yapılan ürünlere göre daha etkin sonuçlar alınmıştır. Bu sonuçlar yıl içerisinde gerçekleştirilen yayın ve tanıtım çalışmalarında da paylaşılmıştır.



Toplumsal yatırımlarla ilgili ayrıntılı bilgiye [2021 Faaliyet Raporu'ndan](#) ulaşabilirsiniz.

## 4. EKLER

### Paydaşlarla İletişim Yöntemleri

Paydaş Grubu	İletişim Yöntemi	İletişim Sıklığı
<b>Çalışanlar</b>	Şirket içi intranet portalı	Sürekli
	Kurumsal web siteleri	Sürekli
	İSG kurulu toplantıları	Ayda en az bir
	İç müşteri anketi	Yıllık
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir
<b>Kamu Kurumları</b>	Toplantılar ve konferanslar	Gerektikçe
	Kurumsal web siteleri	Sürekli
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir
<b>İş ve Çözüm Ortakları</b>	Birebir görüşmeler	Sürekli
	Kurumsal web siteleri	Sürekli
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir
<b>Tedarikçiler</b>	Birebir görüşmeler	Sürekli
	Kurumsal web siteleri	Sürekli
	Denetimler ve eğitimler	Günlük
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir
<b>Dernek, Üniversite, Medya ve STK'lar</b>	İşbirlikleri	Sürekli
	Kurumsal web siteleri	Sürekli
	Toplantı ve çalışma gruplarına katılım	En az ayda bir
	Seminerler ve konferanslar	En az ayda bir
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir
	Genel kurul toplantıları	Yılda bir

<b>Hissedarlar, Yatırımcılar ve Analistler</b>	Özel durum açıklamaları	Gerektikçe
	Birebir görüşme ve yazışmalar	Sürekli
	Telekonferanslar	Üç ayda bir
	Çeyrek dönem yatırımcı sunumu	Üç ayda bir
	Konferans ve roadshowlar	Yılda en az 10 kez
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir
<b>Müşteriler</b>	Birebir görüşmeler	Sürekli
	Kurumsal web siteleri	Sürekli
	Faaliyet raporları	Üç ayda bir
	Sürdürülebilirlik raporları	Yıllık
	T-Bülten	Üç ayda bir
	Paydaş analizi	En fazla dört yılda bir

(GRI 102-40)

## Performans Göstergeleri

### Çevresel Performans Göstergeleri<sup>32</sup>

Sera gazı salımları (tCO <sub>2</sub> e)	2019	2020	2021
Kapsam 1	1.015.149	1.054.641	1.112.048
Kapsam 2 (Lokasyon bazlı)	41.114	32.976	33.133
Kapsam 2 (Pazar bazlı)	41.114	32.976	31.973 <sup>33</sup>
Kapsam 3	3.847.234	5.179.127 <sup>34</sup>	4.656.128
Kapsam 1+ Kapsam 2	1.056.262	1.087.617	1.144.020

Salım yoğunlukları (tCO <sub>2</sub> )	2019	2020	2021
Salım yoğunluğu (tCO <sub>2</sub> /Milyon ABD doları ciro)	429,66	680,63	625,12
Salım yoğunluğu (tCO <sub>2</sub> /Çalışan sayısı)	61,79	58,97	69,22 <sup>35</sup>

Enerji üretimi (MWh)	2019	2020	2021
Isı üretimi	646.730	678.390	554.013
Yenilenebilir enerji üretimi (Atık ısı)	226.652	250.106	257.814
Yenilenebilir enerji üretimi (Güneş enerjisi)	50	69	167
Yenilenebilir enerji üretimi (Biyokütle enerjisi)		16.348	37.814
Dizelden elektrik üretimi	115.168	212.021	209.536
Toplam elektrik üretimi	341.870	478.544 <sup>36</sup>	505.331
Satılan elektrik	91.744	99.756	113.019

Enerji tüketimi (MWh)	2019	2020	2021
Doğalgaz	69.558	41.478	51.042
Kömür	16.987	18.767	16.398
Fuel oil	272	279	317
LPG	1.110	939	902
Mazot - Sabit tesisler	115.168	212.021	209.536
Mazot - Mobil araç/ekipman	508.125	529.871	409.746
Benzin - Mobil araç	14.930	54.090	44.836
LNG	34.006	31.659	30.771
CNG	1.742	1.305	-
Toplam yakıt tüketimi	<b>761.898</b>	<b>890.410</b>	<b>763.549</b>
Toplam satın alınan elektrik	88.520	70.403	77.129

<sup>32</sup> 2021 Emisyon ve enerji verilerine Toros Meram Yenilenebilir Enerji Üretim A.Ş verileri dahil edilerek kapsam genişletilmiştir.

<sup>33</sup> 2021 yılında I-REC sertifikası alındığından ayrı raporlanmıştır.

<sup>34</sup> 2021 Kapsam 3 verilerine ithal edilen gübreler de ilave edilerek kapsam genişletilmiştir. 2020 verisi aynı doğrultuda revize edilmiştir.

<sup>35</sup> Çalışan sayısına yükleniciler dahildir. 2021 yılında çalışan sayısında düşüş olmuştur.

<sup>36</sup> 2020 verilerine biyokütle enerjisi ilave edildiğinden revize edilmiştir.

Yenilenebilir enerji tüketimi (atık ısı, biyokütle ve güneş)	134.958	166.767	182.776
<b>Toplam enerji tüketimi</b>	<b>985.376</b>	<b>1.127.580<sup>37</sup></b>	<b>1.023.454</b>

<b>Atık miktarı (ton)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Toplam tehlikeli atık miktarı	1.529	510	1.422
Toplam tehlikesiz atık miktarı	101.397	41.470	32.096

<b>Bertaraf yöntemine göre atıkların kırılımı (ton)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Geri dönüşüm/geri kazanım	17.799	3.856	8.267
Yakma	1.709	510	149
Düzenli depolama	83.418	37.613	20.488
Diğer	-	-	4.213

<b>Su verileri (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Toplam çekilen su	106.630	119.217	104.542
Toplam tüketilen su	10.064	12.213	9.438
Toplam deşarj edilen su	96.566	107.004	95.104
Tekrar kullanılan su	3.012	3.762	1.874

<b>Kaynağına göre çekilen su miktarı (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Yüzey suları <sup>38</sup> (tatlı su)	1.974	5.681 <sup>39</sup>	5.814
Yüzey suları (tuzlu su)	80.317	102.476	87.273
Yeraltı suyu	18.520	9.946	10.105
Üretim kaynaklı su	86	68	0
Üçüncü taraf kaynaklı su	5.732	1.046 <sup>40</sup>	1.350
<b>Toplam</b>	<b>106.630</b>	<b>119.217</b>	<b>104.542</b>

<b>Su kalitesine göre toplam çekilen su miktarı (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tatlı su <sup>41</sup>	26.312	16.741	17.269
Diğer su <sup>42</sup>	80.317	102.476	87.273
<b>Toplam</b>	<b>106.630</b>	<b>119.217</b>	<b>104.542</b>

<b>Deşarj noktalarına göre atık su (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Yüzey suları (tatlı su)	705	90	87

<sup>37</sup> 2020 verilerine biyokütle enerjisi eklendiği için toplam enerji tüketimi değişmiştir.

<sup>38</sup> Yüzey sularına yağmur suyu dahildir.

<sup>39</sup> Üçüncü taraf kaynaklı su ile yüzey suyu arasında geçiş yapılmış, buna bağlı 2020 verisi de düzeltilmiştir.

<sup>40</sup> Üçüncü taraf kaynaklı su ile yüzey suyu arasında geçiş yapılmış, buna bağlı 2020 verisi de düzeltilmiştir.

<sup>41</sup> Tatlı su: ( $\leq 1,000$  mg/L Toplam Çözülmüş Katılar)

<sup>42</sup> Diğer su: ( $> 1,000$  mg/L Toplam Çözülmüş Katılar)

<b>Yüzey suları (tuzlu su)</b>	94.639	104.887	91.253
<b>Yeraltı suyu</b>	773	1.615	1.945
<b>Üçüncü taraf</b>	449	412	1.818
<b>Toplam</b>	<b>96.566</b>	<b>107.004</b>	<b>95.104</b>

<b>Alıcı ortamın su kalitesine göre toplam deşarj edilen su miktarı (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Tatlı su</b>	1.927	2.117	3.850
<b>Diğer su</b>	94.639	104.887	91.253
<b>Toplam</b>	96.566	107.004	95.104

<b>Su stresi yüksek/çok yüksek olan bölgelerdeki su verileri (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Toplam çekilen su</b>	21.657	12.222 <sup>43</sup>	13.108
<b>Toplam tüketilen su</b>	7.780	8.154	7.754
<b>Toplam deşarj edilen su</b>	13.877	4.068	5.353
<b>Tekrar kullanılan su</b>	1.021	649	753

<b>Su stresi yüksek/çok yüksek olan bölgelerde toplam çekilen su miktarının dağılımı (megalitre)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Tatlı su</b>	21.657	12.222	13.108
<b>Diğer su</b>	0	0	0

(GRI 302-1, GRI 303-3, GRI 303-4, GRI 303-5, GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3, GRI 305-4, GRI 306-3, GRI 306-5)

## Sera Gazı Hesaplama Metodolojisi

Sera gazı hesaplama metodolojisi olarak "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard" kullanılmaktadır.

2018 Kapsam 3 emisyonları kapsamında iş seyahatleri, çalışanların işe ulaşmaları, atıklar, kiralanan varlıklar ve satılan akaryakıt kaynaklı emisyonlar raporlanmıştır. 2019 ve 2020 yılında bu emisyonlara ek olarak Taahhüt Grubu'nda satın alınan inşaat malzemelerinin üretimi, Toros Tarım ve Tekfen Tarım'ın ürünlerinin nakliyesi, Toros Tarım'a gelen hammaddelerin nakliyesi, gübre üretim prosesinde kullanılan amonyak üretimi, Toros Tarım bayilerinin elektrik tüketimi, kullanılan yakıtların elde edilmesi, Toros Tarım'ın satmış olduğu gübrenin kullanımı ve satın alınan elektrikteki kayıplar kaynaklı emisyonlar da raporlanmıştır. 2021 yılında ise, ithal edilen gübre ile üre ve amonyum sülfat hammaddelerinin üretiminde ortaya çıkan emisyonlar da raporlamalara dahil edilmiştir.

<sup>43</sup> WRI Aqueduct Water Risk Atlas'a göre; Samsun 2018'de çok yüksek su stresi olan bölge iken, 2019'da düşük su stresi olan bölge sınıfına alınmıştır. Bu nedenle düşüş görülmektedir.

## Emisyon Faktörleri

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

## Kapsam 1

Yakıt/ Emisyon Kaynağı	CO2					CH4				N2O				Toplam EF	Toplam EF
	Birim	TJ	CO2 EF	EF Birim	tCO2/birim	CH4 EF	EF Birim	tCH4/birim	tCO2eq/birim	N2O EF	EF Birim	tN2O/birim	tCO2eq/birim	(kg CO2e/TJ)	tCO2e/birim
Doğal gaz	m3	0,0000345329	56.000,00	kgCO2/TJ	0,00193383960	1,00	kgCH4/TJ	0,00000003453	0,00000086332	0,10	kgN2O/TJ	0,0000000035	0,0000010291	56054,80	0,00193573
Kömür- Linyit	tonnes	0,0125574000	101.000,00	kgCO2/TJ	1,26829740000	1,00	kgCH4/TJ	0,00001255740	0,00031393500	1,50	kgN2O/TJ	0,0000188361	0,0056131578	101472,00	1,27422449
Motorin (Sabit Yakma)	lt	0,0000354370	74.100,00	kgCO2/TJ	0,00262588043	3,00	kgCH4/TJ	0,00000010631	0,00000265777	0,60	kgN2O/TJ	0,0000000213	0,0000063361	74353,80	0,00263487
LPG (Sabit Yakma)	kg	0,0000456252	63.100,00	kgCO2/TJ	0,0028789514	1,00	kgCH4/TJ	0,00000004563	0,00000114063	0,10	kgN2O/TJ	0,0000000046	0,0000013596	63154,80	0,00288145
Motorin (Mobil Yakma)	lt	0,0000354370	74.100,00	kgCO2/TJ	0,00262588043	3,90	kgCH4/TJ	0,00000013820	0,00000345511	3,90	kgN2O/TJ	0,0000001382	0,0000411849	75359,70	0,00267052
Benzin (Mobil Yakma)	lt	0,0000319963	69.300,00	kgCO2/TJ	0,0022173405	3,80	kgCH4/TJ	0,00000012159	0,00000303964	5,70	kgN2O/TJ	0,0000001824	0,0000543488	71093,60	0,00227473
Motorin (Off- Road,Mobil)	lt	0,0000354370	74.100,00	kgCO2/TJ	0,0026258804	4,15	kgCH4/TJ	0,00000014706	0,00000367659	28,60	kgN2O/TJ	0,0000010135	0,0003020223	82726,55	0,00293158
LPG (Mobile)	lt				0,0015549100			0,00000121000				0,0000009700			0,00155709
Fuel Oil	lt				0,0031626200			0,00000473000				0,0000078800			0,00317522
LNG	tonnes				2,5504900000			0,00344000000				0,0013400000			2,5552800000
CNG	tonnes				2,5336900000			0,00344000000				0,0013400000			2,5384800000

**Kapsam 2** emisyonları Uluslararası Enerji Ajansının (IEA) Emission Factors 2021 veri tabanından alınmıştır. Bu veri tabanı halka açık olmadığı için emisyon faktörleri bu raporda yayınlanmamaktadır.



### Kapsam 3

	<b>Birim</b>	<b>EF</b>
<b>Evsel atık</b>	tCO2e/ton	0,446242
<b>Tehlikeli atık</b>	tCO2e/ton	0,021294
<b>Geri Dönüştürülebilir atık</b>	tCO2e/ton	0,021294
<b>Personel Servisi</b>	tCO2e/km	0,00024116
<b>Yönetici Araçları</b>	tCO2e/km	0,00016843
<b>Uçak-kısa mesafe</b>	tCO2e/km	0,00024587
<b>Uçak-orta mesafe</b>	tCO2e/km	0,00015353
<b>Uçak-uzun mesafe</b>	tCO2e/km	0,00018362

(GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3, GRI 305-4)

## Sosyal Performans Göstergeleri

Cinsiyete ve Kategoriye Göre Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Beyaz yakalı çalışan sayısı	572	2.956	550	2.597	552	2.437
Mavi yakalı çalışan sayısı	22	3.063	20	3.081	18	2.946
<b>Toplam çalışan sayısı</b>	<b>594</b>	<b>6019</b>	<b>570</b>	<b>5.678</b>	<b>570</b>	<b>5.383</b>
	<b>6.613</b>		<b>6.248</b>		<b>5.953</b>	
Toplu iş sözleşmesi kapsamındaki çalışan sayısı	887		797		682	

Cinsiyet ve Yaşa Göre Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
30 yaş altı	152	1.169	100	934	94	713
30 - 50 yaş arası	378	3.946	404	3.840	408	3.689
50 yaş üstü	64	904	66	904	68	981

Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
0-5 yıl süreyle çalışanlar	415	4.420	351	3.261	292	2.751
5-10 yıl süreyle çalışanlar	86	615	92	991	141	1.197
10 yıl ve üzeri süreyle çalışanlar	93	984	127	1.426	137	1.435

Cinsiyete ve Yaşa Göre Üst Yönetici Unvanına Sahip Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
50 yaş üstü	17	145	15	116	19	116
30-50 Yaş	43	264	47	236	49	269
30 Yaş Altı	7	7	1	3	1	1

Cinsiyete Göre Doğum İznine Ayrılan ve Doğum İzninden Dönen Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doğum iznine ayrılan çalışan sayısı	10	28	15	52	2	50
Doğum izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı	7	28	8	52	2	50

Cinsiyete Göre Engelli Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Engelli Çalışan Sayısı	13	79	9	65	6	61

Cinsiyete Göre Yeni İşe Alınan Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Yeni İşe Alınan Çalışan Sayısı	129	3.172	104	2.020	43	176
Toplam Yeni İşe Alınan Çalışan Sayısı	3.301		2.124		219	

Cinsiyete Göre İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	2019		2020		2021	
	Female	Male	Female	Male	Female	Male
Yıl İçinde İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	152	3.357	106	2.106	171	3.324
Yıl İçinde İşten Ayrılan Toplam Çalışan Sayısı	3.509		2.212		3.495	
Çalışan Devir Oranı	%53		%35		%59	
Gönüllü İşten Ayrılan Çalışan Devir Oranı	-		-		%30	
<b>Performans Değerlendirmesine Tabi Toplam Çalışan Sayısı</b>	1,386		1,207		1,742	

Diğer Göstergeler	2021	
	Kadın	Erkek
İlk ve Orta Kademe Yönetici	272	371
Üst Düzey Yönetici	16	45
C Seviye Yönetici	1	19
Yönetici Olmayan Çalışanlar	451	4.843
Gelir Yaratan Fonksiyonlarda Yer Alan Çalışanlar	6	62
STEM Pozisyonlarında Yer Alan Çalışanlar	123	1.063
İç Adaylarla Doldurulan Pozisyon Oranı	%22	

Uyruğa göre çalışanlar	Toplam personel içindeki yüzdesi	Yönetici pozisyonlarındaki yüzdesi
Türkiye	%71,61	%93,9
Rusya	%15,03	%0,9
Kazakistan	%2,55	%2,7
Azerbaycan	%2,44	%0,1
Suudi Arabistan	%2,15	%0,1
Diğer	%6,22	%2,3

(GRI 102-8, GRI 102-41, GRI 401-1, GRI 401-2, GRI 401-3, GRI 404-3, GRI 405-1)

## İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri<sup>44</sup>

	2019	2020	2021
<b>Toplam Çalışılan Saat (Kişi-Saat)</b>	77.054.705	56.893.148	51.222.004
<b>Ölümlü İş Kazası Sayısı (F)</b>	5	1	1
<b>İşgünü Kaybı ile Sonuçlanan İş Kazası Sayısı (LWDC)</b>	51	34	45
<b>Sınırlı İşgücü Kaybı ile Sonuçlanan İş Kazası Sayısı (RWC)</b>	11	8	6
<b>Tıbbi Müdahale ile Sonuçlanan İş Kazası Sayısı (MTC)</b>	39	16	22
<b>Meslek Hastalığı Sayısı (OCC)</b>	12	0	0
<b>Kayıp İşgünü ile Sonuçlanan Yaralanma Sayısı (LTI = F+LWDC)</b>	56	35	46
<b>Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Sayısı (TRI = F+LWDC+RWC+MTC)</b>	106	59	74
<b>LTI Oranı (LTIR=Kayıp İşgünü ile Sonuçlanan Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Kişi-Saat)</b>	0,727	0,615	0,879
<b>TRI Oranı (TRIR=Toplam Kayıt Edilebilir Yaralanma Sayısı x 1.000.000/Toplam Kişi-Saat)</b>	1,376	1,037	1,406
<b>SEÇ Eğitim Oranı (SEÇ Eğitimi/Toplam Çalışılan Saat) x 100</b>	0,89%	0,53%	1,01%
<b>SEÇ Eğitimi (Kişi-Saat)</b>	688.602	301.056	514.930

(GRI 403-9, GRI 403-10, GRI 404-3)

<sup>44</sup> İş güvenliği açısından yüksek riskli nitelendirilen faaliyetlere ilişkin yurtiçi ve yurtdışındaki proje ve işyerlerini kapsamakta olup, alt yüklenici dahil verilerdir. Tüm eğitimler Sağlık, Emniyet, Çevre (SEÇ) başlıkları altında çalışanlara ve alt yüklenicilere birlikte verilmektedir.

## Ekonomik Göstergeler<sup>45</sup>

Ekonomik Veriler (bin TL)	2019	2020	2021
Gelirler <sup>46</sup>	14.791.025	11.827.382	16.569.232
İşletme Giderleri <sup>47</sup>	13.503.410	11.991.735	16.747.638
Toplumsal Yatırımlara Harcamalar <sup>48</sup>	15.463	28.308	16.386
Elde Tutulan Ekonomik Değer <sup>49</sup>	1.272.152	-192.661	-194.792
Yatırım Harcamaları <sup>50</sup>	291.784	567.726	556.115

(GRI 201-1)

## Ödüller ve Başarılar

- Tekfen Holding'e 2021 yılında dünya çapında 3.368 şirketin raporlama yaptığı Su Güvenliği Programı'nda "A" derecelendirme notu
- Tekfen Holding'e 2021 yılında da CDP İklim Değişikliği Programında "A (-)" notu
- Tekfen Tarım, Turkishtime tarafından her yıl yayımlanan Ar-Ge 250 listesinde 2020 verileri itibarıyla 149. sırada
- Toros Tarım, 2018 yılında Uluslararası Gübre Sanayi Birliği'nin (IFA) "Protect & Sustain" sertifikası, 2021 yılında da "IFA Protect & Sustain" sertifikasının "Excellence" seviyesinde devamı
- Tekfen İnşaat'e müşterisi BP tarafından etik ilkelerine bağlılığı ve üst yönetimin bu konudaki desteği doğrultusunda etik ve uyum ödülü
- Tekfen İnşaat, "Sanal Gerçeklik Ekipmanı ile Operatör Eğitimi" projesine 2021 yılında IPLOCA'nın Sağlık ve Emniyet Ödülü
- Tekfen İmalat, 2018 yılından bugüne kadar toplam 1197 kayıp zamansız iş günü

<sup>45</sup> Tekfen Holding ve tüm grup şirketlerini kapsamaktadır.

<sup>46</sup> Satış gelirleri, temettüler, faiz gelirleri, sabit kıymet satış kârları ve kira gelirleri dahildir.

<sup>47</sup> Satışların maliyeti, pazarlama, satış dağıtım, genel idare, araştırma geliştirme, faiz ve vergi giderleri dahildir.

<sup>48</sup> Bağış, yardım ve sponsorluklar dahildir

<sup>49</sup> Elde Tutulan Ekonomik Değer= Gelirler - (Giderler + Toplumsal Yatırımlar)

<sup>50</sup> Yatırım Harcamaları: Bağımsız Denetim Raporu - 4c referans alınmıştır.

## **TEKFEN İNŞAAT İSG BAŞARILARI**

- Al-Thumama Stadyumu Projesi (Katar)- Kayıp zamansız 25 milyon çalışma saati.
- Haradh Uydu Kompresör İstasyonları Boru Hatları Projesi (Suudi Arabistan)- Kayıp zamansız 20 milyon çalışma saati.
- 51. Bölge Kuyubaşı Basınç Yönetim Projesi (Kazakistan)- Kayıp zamansız 15 milyon çalışma saati.
- Kharampur Gaz Boru Hattı Projesi (Rusya)- Kayıp zamansız 3 milyon çalışma saati.
- Tüpraş İzmit Rafinerisi, FCC Revamp Montaj İşleri Projesi (Türkiye)- Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati.
- Vergi Bakanlığı Yönetim Binası (Azerbaycan)- Kayıp zamansız 2 milyon çalışma saati.
- Tüpraş İzmit Rafinerisi, Bakım ve Onarım Hizmetleri Projesi (Türkiye)- Kayıp zamansız 1 milyon çalışma saati.

## 5. GRI İçerik İndeksi

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar
<b>GRI 101: Temel Esaslar 2016</b>		
<b>Genel Bildirimler</b>		
<b>GRI 102: Genel Bildirimler 2016</b>	<b>Kurumsal Profil</b>	
	102-1	Rapor Hakkında
	102-2	Geleceğin Temelinde - 03 Tekfen Holding Hakkında
	102-3	<a href="https://www.tekfen.com.tr/iletisim">https://www.tekfen.com.tr/iletisim</a>
	102-4	Geleceğin Temelinde - 03 Tekfen Holding Hakkında
	102-5	2021 Faaliyet Raporu sayfa 201
	102-6	Geleceğin Temelinde - 03 Tekfen Holding Hakkında
	102-7	Geleceğin Temelinde - 03 Tekfen Holding Hakkında, Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans
	102-8	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
	102-9	Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans
	102-10	Bulunmamaktadır.
	102-11	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - Risk Yönetimi
	102-12	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler
	102-13	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen Girişimler
	<b>Strateji</b>	
	102-14	Geleceğin Temelinde - 02 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, Grup Şirketler Başkanı'nın Mesajı
	102-15	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu
	<b>Etik ve Dürüstlük</b>	
	102-16	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
	102-17	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
	<b>Yönetişim</b>	
	102-18	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi, Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim
	102-19	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi
102-20	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Sürdürülebilirlik Yönetimi	
<b>Paydaş Analizi</b>		
102-40	Ekler - 01 Paydaşlarla İletişim Yöntemleri	
102-41	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri	

	102-42	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular
	102-43	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular
	102-44	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular
	<b>Rapor Profili</b>	
	102-45	Rapor Hakkında - Kapsam
	102-46	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular,
	102-47	Geleceğin Temelinde - 06 Sürdürülebilirlik Vizyonu - Öncelikli Konular,
	102-48	Bulunmamaktadır.
	102-49	Bulunmamaktadır.
	102-50	Rapor Hakkında - Kapsam
	102-51	Rapor Hakkında
	102-52	Rapor Hakkında
	102-53	<a href="mailto:semin.ekeke@tefen.com.tr">semin.ekeke@tefen.com.tr</a> / <a href="mailto:surdurulebilirlik@tefen.com.tr">surdurulebilirlik@tefen.com.tr</a>
	102-54	Rapor Hakkında
	102-55	GRI İçerik İndeksi
	102-56	Dış denetim alınmamıştır.
<b>GRI 200: Ekonomik Standart Serileri</b>		
<b>Ekonomik Performans</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans
	103-2	Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans
	103-3	Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans
<b>GRI 201: Ekonomik Performans 2016</b>	201-1	Operasyonel Kökler - 01 Ekonomik Performans, Ekler 02 Performans Göstergeleri - Ekonomik Göstergeler
<b>Yolsuzlukla Mücadele</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
	103-2	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
	103-3	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
<b>GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016</b>	205-2	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
	205-3	Operasyonel Kökler - 02 Kurumsal Yönetim - İş Etiği ve Uyum
<b>GRI 300: Çevresel Standart Serileri</b>		
<b>Enerji</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı
	103-2	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı
	103-3	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı
<b>GRI 302: Enerji 2016</b>	302-1	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	302-4	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - İklim Hedefleri
<b>Su ve Atıksular</b>		
<b>GRI 103: Yönetim</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Su Yönetimi



<b>Yaklaşımı 2016</b>	103-2	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Su Yönetimi
	103-3	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Su Yönetimi
<b>GRI 303: Su ve Atıksular 2018</b>	303-1	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Su Yönetimi
	303-2	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Su Yönetimi
	303-3	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	303-4	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	303-5	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
<b>Emisyonlar</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Hedefleri
	103-2	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Hedefleri
	103-3	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Hedefleri
<b>GRI 305: Emisyonlar 2016</b>	305-1	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-2	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-3	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-4	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	305-5	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - İklim Hedefleri
<b>Atıklar</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Atık Yönetimi, Sıfır Atık
	103-2	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Atık Yönetimi, Sıfır Atık
	103-3	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Doğal Kaynak ve Atık Yönetimi - Atık Yönetimi, Sıfır Atık
<b>GRI 306: Atıklar 2020</b>	306-3	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
	306-5	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Çevresel Performans Göstergeleri
<b>Çevresel Uyum</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Riskleri ve Fırsatları
	103-2	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Riskleri ve Fırsatları
	103-3	Stratejik Alanlar - 01 İklim Krizi - Net Sıfır Ekonomi, Yönetim Yapısı, İklim Riskleri ve Fırsatları
<b>GRI 307: Çevresel Uyum 2016</b>	307-1	Atıksu arıtma tesisinde yaşanan bir problem nedeniyle Gönen Tesisi 2021 yılı içerisinde 2 adet ceza alınmıştır. Toplam ceza bedeli 30.000 USD'nin altındadır.
<b>GRI 400: Sosyal Standart Serileri</b>		
<b>İstihdam</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum
	103-2	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum
	103-3	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum

<b>GRI 401: İstihdam 2016</b>	401-1	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
	401-2	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
	401-3	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	103-2	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	103-3	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
<b>GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018</b>	403-1	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-2	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-3	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-4	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-5	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), İSG Eğitimleri
	403-6	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), İSG Eğitimleri
	403-7	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-8	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)
	403-9	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri
	403-10	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - İş Sağlığı ve Güvenliği Göstergeleri
<b>Eğitim ve Öğretim</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Eğitimler ve Liderlik Programları
	103-2	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Eğitimler ve Liderlik Programları
	103-3	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Eğitimler ve Liderlik Programları
<b>GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016</b>	404-1	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Eğitimler ve Liderlik Programları
	404-2	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Eğitimler ve Liderlik Programları
	404-3	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum -, Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri
<b>Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği</b>		
<b>GRI 103: Yönetim Yaklaşımı 2016</b>	103-1	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
	103-2	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
	103-3	Stratejik Alanlar - 03 Çalışanlar ve Toplum - Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik
<b>GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği 2016</b>	405-1	Ekler - 02 Performans Göstergeleri - Sosyal Performans Göstergeleri

GRI Öncelikli Konular Hizmeti (Materiality Disclosures Service) için GRI Servisleri, GRI içerik indeksinin açıkça gösterilmesini ve 102-40 ile 102-49 arasındaki bildirim referanslarının raporun ana içeriğindeki ilgili bölümlerle uyumluluğunu gözden geçirmiştir. Bu hizmet raporun Türkçe versiyonu için verilmiştir.