

# Kurumsal Yönetim

Yönetim Kurulu

Özgeçmişleri

Mehmet N. Erten

Başkan

Murat Gigin

Başkan

Zeki Ziya Sözen

Üye

Şevki Acuner

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Başkan

Murat Gigin, 1998 yılından bu yana Viem Ticari ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti. grup şirketlerinde (Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş., Agromak Makine İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş., ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza olarak görev yapmaktadır. Gigin, aynı zamanda ANG Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekilidir.

Geçmişte çeşitli sivil toplum örgütlerinde görev yapan Gigin, 1995-1996 yılları arasında Dünya Boru Hatları ve Offshore Müteahhitleri Birliği'nin (IPLOCA) Başkanlığını yürütmüş olup TEMA Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesidir.

## Ömer İsmail Tanrıöver Başkan Vekili

1965 doğumlu olan Ömer Tanrıöver, 1984 yılında Saint Benoit Fransız Erkek Lisesi, 1988 yılında da İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra 1989 yılında İngiltere’de İngilizce dil eğitimini tamamlamıştır. 1990 yılında askerlik görevini takiben 1991 yılında uluslararası bağımsız denetim şirketi Deloitte’un İstanbul ofisinde denetim asistanı olarak iş hayatına başlayan Tanrıöver, 1994-1996 yılları arasında aynı şirketin Southampton İngiltere ofisinde görev yapmıştır.

2001 yılında Deloitte şirket ortağı (Partner) olarak atanmış ve 2017 yılına kadar bağımsız denetim ortağı olarak çalışmıştır. 16 yıl şirket ortağı olarak görev yaptığı dönemde, sırasıyla bağımsız denetim bölüm başkanı, bağımsızlık ve risk yönetiminden sorumlu şirket ortağı olarak Deloitte Türkiye’nin 11 yıl İcra Komitesi üyeliğinde bulunmuştur. Deloitte kariyeri boyunca birçok şirketin halka arzında ve bağımsız denetiminde sorumlu ortak baş denetçi olarak görev alan Tanrıöver, başlıca üretim, perakende, hizmet, teknoloji, enerji, inşaat ve taahhüt sektörlerinde faaliyet gösteren yerli ve çok uluslu özel ve halka açık şirketlerin uluslararası raporlama standartlarına uygun olarak finansal raporlama konusunda uzmanlık kazanmıştır.

1994 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik sınavlarını geçerek 1995 yılında SMMM belgesine hak kazanmış, 2013 yılında da Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından kendisine Bağımsız Denetçi ünvanı verilmiştir.

2017 yılından beri Kanadada yaşayan Tanrıöver, gayrimenkul yatırım ve geliştirme projelerinde faaliyet gösteren bir şirketin yönetici ortağı olarak görev almakla beraber muhasebe, finans ve yönetim konularında Kanada ve Türkiye’de yerleşik şirketlere danışman olarak da çalışma hayatına devam etmektedir. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

## Işık Zeynep Defne Akçağlılar Üye

1964 Ankara doğumlu olan Defne Akçağlılar, orta ve lise öğrenimini Robert Kolej’de, lisans eğitimini ise UCLA ve Pepperdine Üniversitelerinde Telekomünikasyon ve Film Yapımcılığı Bölümü’nde tamamlamıştır.

Kariyerine Los Angeles’ta başlayan Defne Akçağlılar, KCOP-TV’de siyasi ve sosyal konulara odaklanan “In Studio” adlı bir halkla ilişkiler programının yapımcılığını üstlenmiştir. 1995 yılında İstanbul’a dönen Akçağlılar, Golden Horn yapım şirketinin kurulmasıyla Kanal D ve ATV’ye yarışma programları hazırlamış, 1996 yılında tekrar ABD’ye dönmüştür.

Uzun metrajlı film ve belgesel yapımcılığıyla ilgilenen Akçağlılar, Hollywood’ün önde gelen bağımsız film prodüksiyon şirketleriyle beraber çalışmalarını sürdürmektedir. Daha önce de Tekfen Holding Yönetim Kurulu’nda uzun yıllar görev alan Defne Akçağlılar, Şubat 2023 itibarıyla yeniden Yönetim Kurulu’na girmiştir.

## Sinan K. Uzan Üye

1986 New York doğumlu Sinan K. Uzan, 2008 yılında Pepperdine University (ABD) Uluslararası İletişim ve İş İdaresi Bölümü’nde lisans eğitimini tamamladıktan sonra, 2012 yılında Northwestern University Kellogg School of Management’ta “Aile İşletmelerinin Yönetimi” programına katılmıştır.

İş hayatına Los Angeles Kaliforniya’da müzik yapımı ve internet stratejileri konularında faaliyet gösteren StarClub Interactive Networks’ta başlayan Uzan, 2011-2012 yılları arasında İsviçreli Keytrade firmasında gübre ticareti konusunda tecrübe edinmiş, 2012-2013 yılları arasında ise Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde Azerbaycan Proje Koordinatörü olarak görev almıştır.

2012-2014 yılları arasında New York merkezli ve diyabet hastaları için teknoloji geliştirici Hub Surgical & Orthopedic Supplies şirketinde Sistem Yöneticisi olarak çalışan Sinan K. Uzan, aynı zamanda internet teknolojisi üzerinde yatırım faaliyetleri bulunan Ankaa LLC’nin (Kaliforniya) kurucusudur. 2016 yılında ise Tekfen Ventures’ın kurulumunda görev almıştır.

2014 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilen Uzan, faal olarak Tekfen Ventures Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır.

## Zeki Ziya Sözen\* Üye

Zeki Ziya Sözen, lisans ve yüksek lisans eğitimlerini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü’nde tamamladıktan sonra, yine Kimya Mühendisliği dalında doktora derecesini Kanadadaki British Columbia Üniversitesi’nde almıştır.

Profesyonel iş yaşamına İsveç’te Studsvik Energiteknik AB şirketinde Proje Müdürü olarak başlayan Sözen, 1985 yılında Türkiye’ye dönerek Yaşar Holding’de çeşitli görevler almış, daha sonra Tekfen Holding’e bağlı Mis Süt’te Genel Müdürlük yapmıştır. Döneminde Türkiye’nin en büyük süt şirketlerinden biri olan Mis Süt’ün Nestlé’ye satılması sonrası, 1996 yılında Ülker Grubu’na (Yıldız Holding) katılmış ve Ak Gıda Kurucu Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. Ardından yine aynı grupta Gıda Grubu Başkan Yardımcılığı, İş Geliştirme ve Ar-Ge Başkanlığı, Dış Yatırımlar Grup Başkanlığı ve Gıda, Dondurulmuş Ürünler ve Kişisel Bakım Grup Başkanlığı gibi çeşitli üst düzey görevlerde yöneticilik yapmıştır.

2014 yılı sonunda kendi şirketini kurarak Gönenli Süt’ü satın almış, gübre alanında yurt dışı yatırımlarında bulunmuş ve yine gübre alanındaki büyük ölçekli firmalara danışmanlık hizmeti vermiştir. Bir dönem Tekfen Grup Şirketlerinden Toros Tarım’da Yönetim Kurulu Üyeliği de yapan Sözen, Nisan 2023 itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenmiştir. İyi seviyede İngilizce bilmektedir.

\* Zeki Ziya Sözen, 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir.

## Şevki Acuner Bağımsız Üye

Şevki Acuner, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü’nde 1976 yılında, lisansüstü eğitimini Stockholm Üniversitesi’nde ve daha sonra MBA programını Montréal Concordia Üniversitesi’nde tamamlamıştır.

Acuner, kariyerine T.C. Merkez Bankası’nda bankacı olarak başlamış, daha sonra Kanadada Bank of Montreal ve takiben Royal Bank of Canada bünyesinde değişik ülkelerde görev yapmıştır. 1996 yılından 2018 yılına kadar Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nda (European Bank for Reconstruction and Development/EBRD) çeşitli görevler icra eden Acuner, 2009 yılında EBRD’nin Türkiye’ye açılımda kilit rol oynamış ve 2013 yılına kadar Türkiye’den sorumlu Direktör Vekili olarak İstanbul’da ve 2013 yılından itibaren EBRD’nin Ukrayna’dan sorumlu Direktörü olarak Kiev’de görev almıştır. EBRD’nin birçok özsermaye yatırımında bankanın temsilcisi olarak Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini icra etmiştir. Londra’daki iş hayatı boyunca uzun yıllar Birleşik Krallık Türk Bankacılar Birliği (TBA) başkanlığını yürüten Acuner, İstanbul’daki görevinde ise EBRD’nin ülkemizdeki büyümesine önderlik etmiştir. Ukrayna’da ülkenin ekonomik değişiminin önde gelen destekleyicisi, iş ve finans dünyasının liderleri arasında yer alan Acuner, Ukrayna Business Ombudsman Konseyi Yönetim Kurulu Başkanlığı, Nomination Commitee Başkanlığı ve American Chamber of Commerce Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini üstlenmiştir.

Acuner, 2021 yılının sonlarına kadar Ukrayna Demiryolları (UkrZaliznytsia) ve Ukrayna Elektrik İletim Şirketi (UkrEnergo) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğini ve Başkanlığını yapmıştır. Ayrıca kısa bir süreliğine Oschadbank’ın Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev almıştır. Türkiye’de ise Migros ve Anadolu Efes şirketlerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini icra etmiştir. Şevki Acuner, 2023 yılında Ukrayna devletinin sahibi olduğu Sense Bank’ın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine atanmıştır. Şu anda Climate Governance Initiative’in (CGI) Türkiye Şubesi İcra Kurulu Üyesi ve Ukrayna-Gürcistan-Ermenistan Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi olan Acuner, Mart 2019’dan beri Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

## H. Sedat Eratalar Bağımsız Üye

1952 Bolu doğumlu Sedat Eratalar, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ekonomi ve Maliye Bölümü’nden mezun olduktan sonra meslek hayatına Maliye Bakanlığı’nda başlamış, 3 yıl sonra Maliye Müfettişi ünvanını alarak katma değer vergisi ve kamu iktisadi teşebbüsleri konularında çalışmalarda bulunmuştur.

Arthur Andersen &amp; Co.'nin 1990 yılında kurulmuş bir ofisi, New York, Amerika Birleşik Devletleri.

1981 yılında Arthur Andersen Ltd. Şti. vergi bölümünde müdür olarak göreve başlayan Eratalar, sırasıyla 1988 yılında Arthur Andersen & Co.'nun uluslararası ortağı, 1990 yılının sonuna doğru kurulan ve Arthur Andersen üyesi olan Erdikler-Eratalar YMM A.Ş.'nin ise kurucu ortağı olmuştur.

1997-2001 yılları arasında Arthur Andersen'ın Türkiye, Romanya ve Bulgaristan ofislerinin Vergi Bölümü Başkanlığını yapmış olan Eratalar, şirketin çeşitli yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarına katılarak yerel ve uluslararası seminer ve konferanslarda da yer almıştır.

Bankacılık, üretim, yapı, turizm ve ticaret konularında faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalara vergi danışmanlığı yapan Sedat Eratalar, aynı zamanda kambiyo mevzuatı ve bankacılık sistemi konularında uzmandır. Eylül 2001'de kendi şirketi olan Eratalar Yönetim Danışmanlığı A.Ş.'yi kuran Eratalar, 2012 yılında şirketini yeniden yapılandırarak faaliyetlerine yeni bir boyut kazandırmış ve şirketin ünvanını değiştirmiştir. Eratalar, halen yerli ve yabancı firmalara başta birleşme ve devralmalara ilişkin vergi, yönetim ve finansal danışmanlık olmak üzere, çeşitli başlıklar altında yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir.

Sedat Eratalar, Yeminli Mali Müşavirler Odası ve TÜSİAD, DEİK ve Vergi Konseyi üyesidir. Aynı zamanda Polisan Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır. Daha önce Coca Cola, Adel Kalemcilik, Turkcell, Deloitte, Deutsche Bank ve Borusan Holding'de yönetim ve denetim kurulu üyesi olarak görev almıştır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

### Mehmet Aydın Müderrisoğlu Bağımsız Üye

1948 yılında doğan Mehmet Aydın Müderrisoğlu, 1971 yılında ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 1972'de ABD'ye giden Müderrisoğlu, University of North Carolina at Chapel Hill'da işletme dalında yüksek lisans (MBA) ve Pennsylvania State University'de pazarlama konusunda doktora (Phd) yapmıştır. 1980'de Houston University İş İdaresi Fakültesi'nde Pazarlama ve İş İdaresi Profesörü olarak yedi yıl ders veren Müderrisoğlu, 1987-1995 yılları arasında ABD Massachusetts'te Babson College ve Harvard Üniversitesi'nde (Extension School) Pazarlama Profesörü olarak öğretim üyeliğinde bulunmuştur.

1990-1995 yılları arasında Güney Amerika'nın muhtelif ülkelerinde pazarlama ve iş idaresi dalında şirketlere eğitim programları düzenleyen Müderrisoğlu, 1995 yılında Koç Holding Strateji Planlama Başkan Yardımcısı olarak Türkiye'ye dönmüştür.

2000 yılında Yeni İş Geliştirmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak Oyak Grubu'na katılan Müderrisoğlu, 2006-2010 yılları arasında Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş.'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Aynı dönemde, Dünya Çelik Birliği'nin (WSA) 13 kişilik Yürütme Kurulu'na Türkiye'den seçilen ilk üye olmuştur. OYAK'taki kariyeri süresince Erdemir, İSKEN, AXA-OYAK, vb. şirketlerin M&A faaliyetlerine öncülük etmiştir.

2010 senesinde OYAK'tan emekli olan Müderrisoğlu, 1995'ten bugüne kadar da Koç Holding, OYAK ve Ülker Grubu'nun (Yıldız Holding) muhtelif şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliğinde bulunmuştur.

### Ayşe Selen Kocabaş Bağımsız Üye

1968 yılında İstanbul'da doğan Selen Kocabaş, İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü mezunu olup, Marmara Üniversitesi'nde İnsan Yönetimi ve Organizasyonel Davranış üzerine lisansüstü eğitimi almıştır. Harvard Üniversitesi Executive Education Kurumsal Strateji Programı'nı tamamlamıştır.

Kariyerine Koç Grubu'nda MT olarak başlamış, Arçelik, Marshall Boya ve Group Danone ve Sabancı ortaklığı DanoneSa'da çeşitli yönetsel görevlerde bulunmuştur. Turkcell ailesine 2002 yılı sonu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. 13 yıl boyunca farklı Genel Müdür Yardımcılığı rollerini üstlenmiştir. İnsan Kaynakları, İnşaat Emlak, Genel İdari İşler, IT, Hukuk, Satın Alma, Stratejik Planlama fonksiyonlarının ardından 2010 yılı sonunda Corporate Business'ın başına geçmiştir. Pazarlama, Ürün, Satış, Hizmet kapsamında işleri yöneterek kâr zarar sorumluluğunu almış, bu görevi 5 yıl sürdürmüştür. Turkcell'in bir GSM operatöründen teknoloji ve altyapı şirketine dönüşüm hikâyesinde önemli roller üstlenmiştir. 2015 yılı Mayıs ayında Turkcell Grubu'ndan ayrılan Kocabaş, bu dönem içerisinde Turkcell iştiraklerinde (İddaa markasıyla bilinen İnteltek, yurt dışı operasyonları Astelit, Global Bilgi Çağrı Merkezi ve Turkcell Teknoloji) çeşitli Yönetim Kurulu Üyeliği rollerini de üstlenmiştir.

Kendisi Türkiye'nin en eski sivil toplm kuruluşu Peryön İnsan Yönetimi Derneği'nin ilk kadın başkanı olmuştur. Etik ve İtibar Derneği'nin şirketi temsilen ilk kurumsal kurucu üyesi, TKYD ve TÜSİAD üyesi olan Selen Kocabaş, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği ve Yeniden Biz Derneği'nin Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, YenidenBiz Derneği'nin 2024 itibarıyla Eş Başkanı, Teknolojide Kadın Derneği Kurucu Üyesi, Endover Danışma Kurulu Üyesi ve mentorlarındanr. 2014 yılında Fortune dergisinin 50 Güçlü İş Kadını listesinde 9. sırada yer almıştır.

Yönetim kurullarına ve şirket yönetimlerine stratejik yönetim danışmanlığı ve mentorluk hizmetleri vermektedir. Mentoro Platformu'nun 2015 yılından beri Kurucu İş Ortaklarındandır. 2016 yılından itibaren 3 dönem üst üste Akkök Holding çatısı altındaki şirketlerden Akiş GYO'nun Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğini yürütmüş, Risk Komitesi'ne başkanlık, Denetim Komitesi'ne de üyelik yapmıştır. Şu anda MultinetUP Group'un Yönetim Kurulu Üyesi, Tekfen Holding Bağımsız YK Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı, Etik Kurul Başkanı, Tat Gıda Bağımsız YK Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı, Aydın Grubu'nun İcra Kurulu Üyesi, English Home ve Eve Shop Danışman YK Üyesidir. 33 yılı aşkın deneyimiyle iş geliştirme, insan yönetimi ve strateji lideridir. Evli ve 26 yaşında bir oğlu vardır. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

## Üst Yönetim Özgeçmişleri

### Hakan Göral Grup Şirketler Başkanı

1967 doğumlu Hakan Göral, 1985 yılında Eskişehir Anadolu Lisesi'nden mezun olup, 1990 yılında Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nü ve ardından Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. Ayrıca, Northwestern University, Kellogg School of Management ve Stanford University'de Executive Management ve Leadership konuları üzerine ileri eğitimler aldı.

Göral, 1990-2002 yılları arasında Koç Holding'e bağlı Otomotiv İkmal Koordinasyon Grubu'nda Grup Müdürü ünvanıyla tedarikçi geliştirme, satın alma ve merkezi satın alma faaliyetlerini koordine ederken, yine Koç Otomotiv Grubu şirketlerinde çeşitli projeler yönetti. 2001-2004 yıllarında Mako Elektrike (Magnetı Marelli J.V.) geçerek Satış, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Muhasebe ve Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, CFO olarak görev aldı. 2006'da Döktaş'ı satın alan Componenta'nın Türkiye Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Göral, bu görevi kapsamında Compenenta Corporation Yürütme Kurulu Üyeliği yaptı ve Türkiye'deki dört iş biriminden sorumlu Genel Müdür olarak çalıştı. Ayrıca, Componenta Dökümcülük ve Tic. A.Ş. ile Kumsan A.Ş. şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. 2012-2016 tarihleri arasında İnci Holding CEO ve İcra Kurulu Başkanı olarak görev alan Göral, İnci Holding grup şirketleri olan İnci Akü, İncitaş, ISM, İnci Lojistik, Aten Brantner ve Maxion İnci'de Yönetim Kurulu Başkanlıkları ve Üyelikleri yaptı.

Nisan 2016 tarihi itibarıyla Toros Tarım Genel Müdürlüğü ve Tarımsal Sanayi Grubu'ndan sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı, 2022 itibarıyla Tarımsal Sanayi Grubu CEO'luğunu yürüten Göral, 2023 Mart ayından itibaren Tekfen Grup Şirketler Başkanı olarak atanmıştır. Aynı zamanda, Dünya Boru Hatları ve Offshore Müteahhitleri Birliği'nin (IPLOCA) Yönetim Kurulu Üyeliği ve İFA'nın (International Fertilizer Industry Association – Uluslararası Gübre Sanayi Birliği) Türkiye elçiliği görevlerini yürütmektedir.

### Ahmet Eren\* Holding Başkan Yardımcısı, Tarımsal Sanayi Grubu

1965 doğumlu olan Ahmet Eren, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 1987-1992 yılları arasında Ernst & Young'da Denetim Şefi; 1992-1997 yılları arasında Arçelik A.Ş.'de Finansal Kontrolör ve Koçbank'ta Finans Grup Müdürü; 1997-1999 yılları arasında Arduman Mümessillik'te Genel Müdür Yardımcısı; 2000-2008 yılları arasında Uzel Holding'de Departman Direktörü ve Genel Müdür olarak çalışmıştır.

Tekfen'e ilk kez 2009 yılında katılan Eren, 2011 yılına kadar Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmüştür. 2011 yılından sonra farklı

şirketlerde çalışan Eren, 2012-2013 yılları arasında Karsan Otomotiv'de, 2014-2015 yılları arasında İnci Holding'de Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi; 2015-2018 yılları arasında ise Opsan'da Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır.

Mayıs 2019'da Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevine başlayarak Tekfen'e dönen Ahmet Eren, Mart 2023 itibarıyla hem Şirketin Genel Müdürlüğüne atanmış hem de Tekfen Holding üst yönetimine dahil olarak, Tarımsal Sanayi Grubu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

\* Ahmet Eren 31.12.2024 itibarıyla görevinden ayrılmıştır.

### Hakan Dündar Holding Başkan Yardımcısı, Mali İşler

1976 İstanbul doğumlu olan Hakan Dündar, 1999 yılında Marmara Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur. University of Baltimore'da finans yüksek lisansını tamamlayarak profesyonel kariyerine bağımsız denetim şirketi Deloitte'ta başlayan Dündar, 2001-2007 yılları arasında bu şirkette çeşitli pozisyonlarda görev almıştır.

Ekim 2007 tarihinde Tekfen Grubu'na Denetim Müdürü olarak katılan Dündar, sonrasında Finansal Kontrol ve Raporlama Koordinatörü, Finansal Kontrol ve Raporlama Grup Şirketler Direktörlüğü pozisyonlarında bulunmuş olup, Mart 2019 tarihinde Tekfen Holding Mali İşlerden sorumlu Başkan Yardımcısı Vekilliği, Mart 2023'te ise Mali İşlerden sorumlu Holding Başkan Yardımcılığı görevine getirilmiştir. Nisan 2016'dan bu yana, başta Tekfen İnşaat ve Toros Tarım olmak üzere, muhtelif Grup Şirketlerinin Yönetim Kurullarında görev alan Dündar, Serbest Muhasebe Mali Müşavirlik (SMMM) belgesine sahiptir.

### Erhan Hersek Holding Başkan Yardımcısı, İnsan Kaynakları

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

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

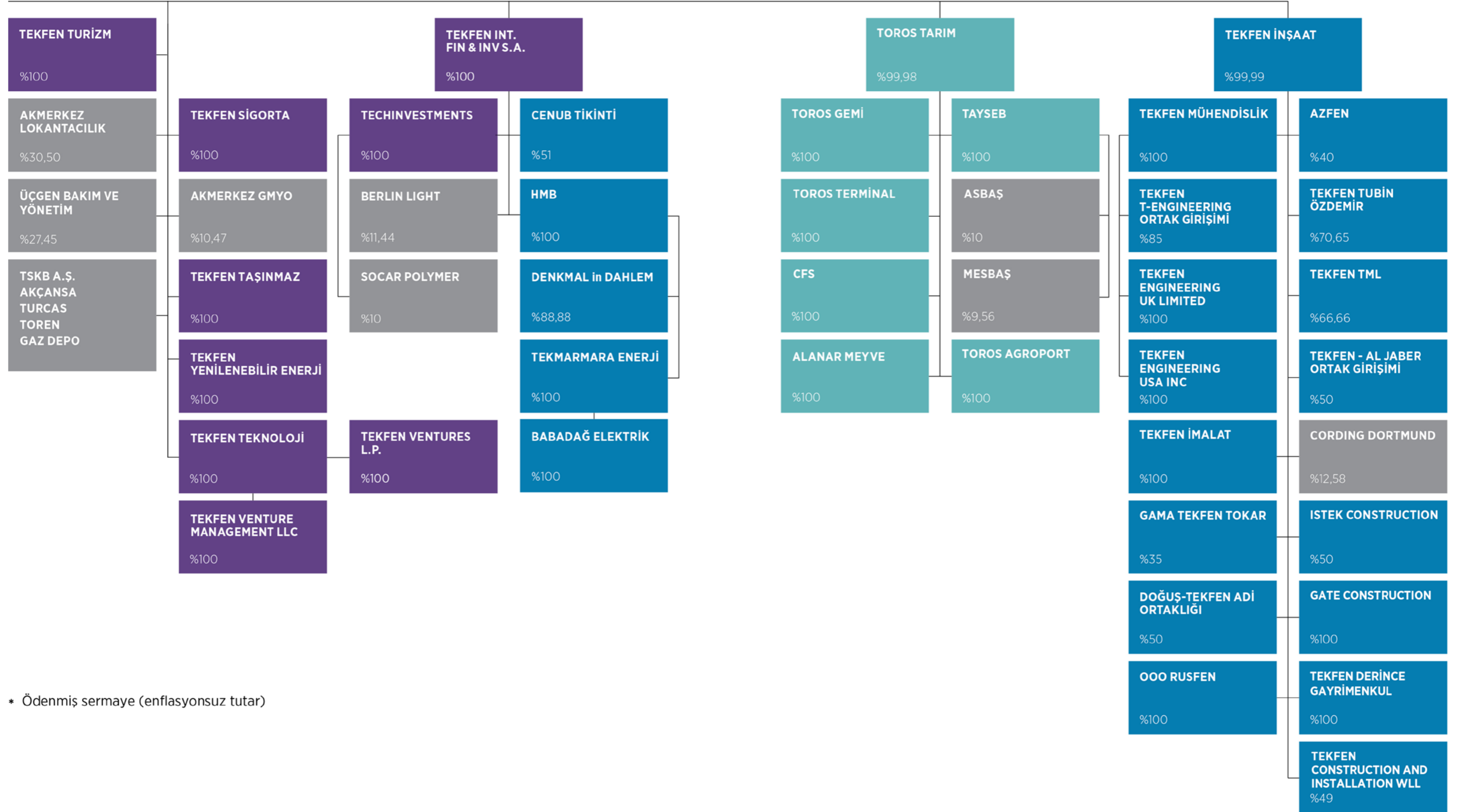
2018 yılında Tekfen Holding'de İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğünü üstlenen Hersek, eş zamanlı olarak 2020'ye kadar Tekfen İnşaat'ta vekâleten İK, Eğitim ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdürmüştür. Erhan Hersek, Tekfen Holding İnsan Kaynakları Grup Şirketler Direktörlüğü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

# Tekfen Grup Şirketleri

## Tekfen Holding

(370.000.000 TL)\*

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



\* Ödenmiş sermaye (enflasyonsuz tutar)

## Bölüm I

### Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

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

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz
Zorunlu	20	-	-
İhtiyari	91	4	4
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

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

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

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

4.3.10 2024 yılında Yönetim Kurulu'nda kadın oranı %20 olarak gerçekleşmiştir.

4.6.6 Yönetim Kurulu Üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık Faaliyet Raporu'nda kişi bazında açıklanmamaktadır.

Aşağıda yer alan ilkelere kısmen uyum sağlanmıştır:

1.3.11 Genel Kurul gündeminde, tüm başlıkların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer

verilmekte ve 5.000 TL üzerindeki başlıklar, başlıştan yararlanan kişi ve kurumlara göre gruplandırılmak suretiyle paylaşılmaktadır.

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

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

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

Şirketimizin 2024 yılı dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu Yönetim Kurulumuz tarafından kabul edilmiş olup, bu formlara [www.kap.org.tr](http://www.kap.org.tr) adresinde yer alan Şirketimizin kurumsal yönetim sayfasından ulaşılabilir.

## Bölüm II

### Yönetim Kurulu

#### 2.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Şirketimizin işleri ve idaresi, Genel Kurul tarafından seçilen dokuz ila on bir üyeden oluşan Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir. Şirketimizin 13 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirilen Yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Yönetim Kurulu on üyeden oluşacak şekilde 1 (bir) yıl süre ile seçilmiştir. Şirket'in Yönetim Kurulu Üyesi Zeki Ziya Sözen 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir. Raporlama tarihi itibarıyla yerine atama yapılmamıştır.

Yönetim Kurulumuzda dört bağımsız üye görev yapmakta olup, bağımsız üyelerden her birinin bağımsızlıklarına ilişkin yazılı beyanları mevcuttur. Şirketimiz Ana Sözleşmesi'ne göre Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, Ana Sözleşme ve Şirket

Adı Soyadı	Görevi
Mehmet N. Erten	Yönetim Kurulu Başkanı
Murat Gigin	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Ömer İsmail Tanrıöver	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Işık Zeynep Defne Akçağlılar	Yönetim Kurulu Üyesi
Sinan K. Uzan	Yönetim Kurulu Üyesi
Zeki Ziya Sözen*	Yönetim Kurulu Üyesi
Şevki Acuner	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Hamit Sedat Eratalar	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Mehmet Aydın Müderrisoğlu	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Ayşe Selen Kocabaş	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi

\* Zeki Ziya Sözen, 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir.

#### Yönetim Kurulu ve Komite Üyelerinin toplantılara katılımı

Üyeler	Bağımsızlık Durumu	Yönetim Kurulu (34 toplantı)	Denetim Komitesi	Kurumsal Yönetim Komitesi	Risk Komitesi	Ücret Komitesi
Zekeriya Yıldırım <sup>1</sup>		12/12				
Murat Gigin		33/34		5/5		3/3
Mehmet N. Erten		34/34		5/5	5/5	
İ. Ömer Tanrıöver		34/34		2/2	2/3	
Işık Zeynep Defne Akçağlılar		34/34		2/3		3/3
Sinan K.Uzan		33/34				3/3
Zeki Ziya Sözen <sup>2</sup>		26/34				
Şevki Acuner	+	34/34	4/4		5/5	
Ayşe Selen Kocabaş	+	34/34		5/5		3/3
H. Sedat Eratalar	+	34/34	4/4		3/3	
M. Aydın Müderrisoğlu	+	33/34	4/4	4/5		3/3
Sezer Ercan <sup>3</sup>				2/3		
Nahit Akarkarasu <sup>4</sup>				2/2		
Ahmet Dinç <sup>5</sup>				2/2		

<sup>1</sup> 13.05.2024 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'na kadar görev yapmıştır.

<sup>2</sup> 15.10.2024 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Üyelüğinden istifa etmiştir.

<sup>3</sup> 15.04.2024 tarihine kadar Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmıştır.

<sup>4</sup> 13.05.2024 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmaktadır.

<sup>5</sup> 17.10.2024 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Genel Kurulu tarafından alınan kararlarla kendisine verilen görevleri ifa ve icra eder. Yönetim Kurulu, Holding'i temsil ve ilzam yetkisini kendi içinden seçeceği bir komiteye, bir veya daha fazla Murahhas Üyeye veya Genel Müdüre devredebileceği gibi, pay sahibi olmayan müdürlere de devredebilir. Yönetim Kurulu, ilk toplantıda, kendi içinde bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Ayrıca Yönetim Kurulu, T.T.K.'nın 375. maddesinde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri saklı kalmak kaydıyla, yönetim yetkilerinin tamamını veya bir kısmını, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre bir veya birkaç Yönetim Kurulu Üyesine veya üçüncü kişiye devredebilir.

Bu çerçevede, 2024 yılında Yönetim Kurulu Üyelerimizden M. Nazmi Erten Yönetim Kurulu Başkanı, Murat Gigin ve Ömer Tanrıöver ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak tayin edilmişlerdir.

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

Bu çerçevede, Yönetim Kurulu Üyelerimizin 2024 yılında, Tekfen Grup Şirketlerinde ve Tekfen Grubu dışındaki şirketlerde aldığı diğer görevlere ilişkin bilgiler bir sonraki sayfada yer almaktadır.

Mevcut durum itibarıyla Yönetim Kurulu Üyeleri, Şirketimizle bir çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir işlem yapmamakta ve aynı faaliyet konularında rekabet etmeye yönelik bir faaliyette bulunmamaktadır. Şirketimizin Yönetim Kurulu'nda iki kadın üye (%20) bulunmaktadır.

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

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

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

Yönetim Kurulu toplantılarının sekreteryası, Genel Sekreter tarafından yerine getirilmektedir. Toplantıların gündemi, Tekfen Holding Grup Şirketleri Başkanı'nın önerileri doğrultusunda Yönetim Kurulu Başkanı ile görüşülerek belirlenmektedir. Toplantı gündemi ve gündeme ilişkin dokümanlar Yönetim Kurulu sekreteryası tarafından hazırlanmakta ve gündem konusuna göre üyelerin konuyu

## Yönetim Kurulu Üyelerinin diğer görevleri:

Adı Soyadı	Grup İçi Şirketler	Grup Dışı Şirketler
Mehmet N. Erten	Tekfen Int. Finance & Invest SA Yönetici	Kuzeyyıldız Gayrimenkul Geliştirme ve İnşaat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Erten & Erten Kurucu Ortak
Murat Gigin	Tekfen Int. Finance & Invest SA Yönetici Hallesche Mitteldeutsche Bau – A.G. (HMB) Yönetim Kurulu Üyesi	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Başkan Vekili ANG Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Agromak Makine İmalat San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Viem Ticaret ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti. Şirket Müdürü TEMA Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi
Ömer İsmail Tanrıöver		Alpino Investment Consulting Inc. Kurucu Ortak PDI Property Development Improvement Inc. Yönetici Ortak
Işık Zeynep Defne Akçağlılar		
Sinan K. Uzan	Tekfen Ventures LLP Genel Müdür Tekfen Venture Management LLC Yönetim Kurulu Başkanı	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Üyesi
Zeki Ziya Sözen*		Gönenli Süt ve Süt Ürünleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı Marsa Yağ Sanayii A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Aktül Kağıt Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Sözen Enerji ve Yatırım A.Ş. Başkan Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi
Şevki Acuner		Sense Bank Yönetim Kurulu Başkanı Climate Governance Initiative (CGI) Türkiye Şubesi İcra Kurulu Üyesi Climate Governance Initiative (CGI) Ukrayna-Gürcistan-Ermenistan Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi
Hamit Sedat Eratalar		Eratalar Yeminli Mali Müşavirlik Ltd. Şti. Müdürler Kurulu Başkanı Polisan Holding A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Mehmet Aydın Müderrisoğlu		Ankon Danışmanlık A.Ş. Danışman
Ayşe Selen Kocabaş		Mentoro Platform Kurucu İş Ortağı English Home Mağazacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. Danışman Yönetim Kurulu Üyesi Aydın Grup Danışman Yönetim Kurulu Üyesi Multinet Up Yönetim Kurulu Üyesi Eve Mağazacılık A.Ş. Danışman Yönetim Kurulu Üyesi Tat Gıda Sanayi A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

\* Zeki Ziya Sözen, 15.10.2024 tarihinde görevinden istifa etmiştir.

inceleme ve değerlendirmelerine imkân verecek bir süre öncesinde birer dosya şeklinde üyelere ulaştırılmaktadır.

2024 yılında 34 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 67 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %97,79 düzeyinde gerçekleşmiştir. Toplantılarda kararlar oy birliği veya mevcudun oy çokluğu ile alınmıştır. Sermaye Piyasası mevzuatının gerektirdiği hallerde, önemli Yönetim Kurulu kararları özel durum açıklaması yoluyla kamuya açıklanmaktadır. Şirketimizde Yönetim Kurulu Üyelerinin ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı gibi imtiyazları bulunmamaktadır.

Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticilerimiz için “Yönetici Sorumluluk Sigortası” bulunmaktadır.

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

Yönetim Kurulu Üyeleri: 17.771.064 TL

İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 91.417.890 TL

Yukarıda, Yönetim Kurulu Üyelerine ödenen mali menfaat toplam rakamı, sadece Holding Yönetim Kurulu'ndaki görevleri nedeniyle aldıkları huzur haklarını içermektedir. Ayrıca, bir kısım Yönetim Kurulu Üyesine danışmanlık hizmeti veya bazı Grup Şirketlerindeki Yönetim Kurulu Üyelikleri dolayısıyla ödenen diğer mali menfaatlerin (diğer görevler için ödenen ücretler, sağlık sigortası ve araç hakları) toplamı 11.046.272 TL'dir.

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

## Bölüm III Komiteler

Şirketimizde Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla oluşturulmuş komiteler mevcuttur. Bu çerçevede, mevzuat gereği oluşturulan ve Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi yer almaktadır. Diğer yandan, kurumsal yönetim ilkeleri gereğince oluşturulması gereken Aday Gösterme Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi bünyesinde yapılandırılmış olup, bu komiteye mevzuatla yüklenen görevler Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

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

### 3.1. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite üyeleri Yönetim Kurulumuzun bağımsız üç üyesinden oluşmakta olup, 2024 yılında H. Sedat Eratalar Komite Başkanı, Şevki Acuner ve Mehmet Aydın Müderrisoğlu Komite Üyeleri olarak görev yapmışlardır.

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

2024 yılında Denetimden Sorumlu Komite tarafından Şirket'te yürütülen iç denetim faaliyetleri ile ilgili olarak 4

adet toplantı gerçekleştirilmiş, toplantılarda iç denetim faaliyetleri ve bağımsız denetim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmıştır.

### 3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

2024 yılında Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Ayşe Selen Kocabaş Komite Başkanı; Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet N. Erten, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ömer Tanrıöver, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Murat Gigin, Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Mehmet Aydın Müderrisoğlu ve Holding Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri Müdür Yardımcısı Ahmet Dinç Komite Üyesi olarak görev almışlardır.

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

### 3.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

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

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

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

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

2024 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı görevini Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Şevki Acuner, diğer komite üyeliği görevlerini ise Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet N. Erten, Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ömer Tanrıöver ve Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Sedat Eratalar yürütmüştür.

### 3.4. Ücret Komitesi

Ücret Komitesi, Yönetim Kurulu Üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları Şirket'in uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirlemek ve bunların gözetimini yapmak; ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerileri Yönetim Kurulu'na sunmakla görevlidir. Komitede, Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Ayşe Selen Kocabaş Komite Başkanı; Yönetim Kurulu Başkan Vekili Murat Gigin, Yönetim Kurulu Üyesi Sinan Uzan ve Yönetim Kurulu Üyesi Işık Zeynep Defne Akçağlılar da üye olarak görev almıştır.

## Bölüm IV

## Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

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

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

Kısmi uyum sağlanan ilkeler şunlardır:

- Çevre verilerinin bir kısmı akredite kuruluşlara doğrulatılmakta ve CDP raporlarında paylaşılmaktadır. Ancak Sürdürülebilirlik Raporu'nun bağımsız üçüncü taraflarca doğrulatılmasına 2025 yılı itibarıyla başlanacaktır.

### 4.1. Genel İlkeler

#### 4.1.1. Strateji, Politika ve Hedefler

Tekfen Holding'in Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim (ÇSY) çalışmaları kapsamındaki stratejik önceliklerini belirlemek amacıyla 2018 yılında Grup Şirketlerini de kapsayan kapsamlı bir önceliklendirme analizi yapılmış ve kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri içeren sürdürülebilirlik yol haritası

oluşturulmuştur. Söz konusu hedefleri besleyen öncelikli konular listesi dış trendler ile riskler ve fırsatlar dahilinde her yıl gözden geçirilmektedir. ÇSY riskleri, Kurumsal Risk Yönetimi faaliyetleri kapsamında Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından düzenli takip edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında meydana gelen gelişmeler, beklentiler ve düzenlemeler doğrultusunda “çifte önemlilik” yaklaşımı çerçevesinde 2024 yılında önceliklendirme analizi çifte önceliklendirme yaklaşımı ile revize edilmiştir. Çevresel risk ve fırsatlar 2017 yılından bu yana CDP kapsamında raporlanmakta ve iklim değişikliği ile su krizinin iş stratejilerine nasıl entegre edildiği ile ilgili bilgiler gerek CDP raporlarında gerek Sürdürülebilirlik Raporlarında kamu ile paylaşılmaktadır.

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

#### 4.1.2. Uygulama/izleme

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

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

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

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

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

#### 4.1.3. Raporlama

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

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

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

#### 4.1.4. Doğrulama

Tekfen Holding çevre verilerinden Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları ile su verileri akredite kuruluşlarca doğrulanmakta ve CDP raporlarında bu doğrulamalar ile ilgili bilgi ve kapsamlar detaylı olarak paylaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan diğer verilerin bağımsız üçüncü taraflarca doğrulatılmasına 2025 yılında başlanacaktır.

### 4.2. Çevresel İlkeler

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

Çevre yönetimine ilişkin bilgilerin yer aldığı raporlar uluslararası standartlara uygun olarak hazırlanmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporu, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standardı olan GRI Standartlarına uyumlu, CDP raporları ise her sene güncellenerek yayımlanan soru setleri ve kılavuzları doğrultusunda hazırlanmaktadır. Bu raporların kapsamı, dönemi, tarihi, veri toplama süreci ve raporlama koşulları ile ilgili bilgiler şeffaf bir şekilde raporların ilgili kısımlarında paylaşılmaktadır.

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

Tekfen Holding, çevre üzerindeki en önemli etki alanları olan iklim değişikliği ve su güvenliği konularındaki yaklaşımını sürdürülebilir iş anlayışı ve risk yönetimi çerçevesinde iş stratejilerine de yansıtmakta ve faaliyetleriyle entegre etmektedir. Şirket, 2017 yılında CDP İklim Değişikliği Programı'na ve 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na resmen katılmıştır. 2024 yılında, İklim Değişikliği Programı'nda "B" notu, Su Güvenliği Programı'nda ise geçen iki yıldaki başarısını sürdürerek "B-" notu almıştır. Şirket'in web sitesinde yer alan Sürdürülebilirlik Raporları ile CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Raporlarında, çevresel konuların iş hedeflerine ve stratejilerine, ortaklık değer zincirinin yönetimine ve paydaş ilişkilerine entegrasyonu hakkında bilgilere yer verilmektedir.

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

Tekfen, 2021 yılında iklim krizine yönelik stratejik planlama çalışmalarına ağırlık vererek, net sifıra geçiş planını şekillendirmek amacıyla "Tekfen Net Sıfır Yol Haritası" çalışmalarını başlatmıştır. Sera gazı emisyon azaltımı ile ilgili

orta ve uzun vadeli hedefler, Bilim Tabanlı Hedefler Girişimi (Science Based Targets Initiative-SBTi) araçları kullanılarak 2020 yılında oluşturulmuştur. 2023 yılında konsolide karbon envanteri yeniden gözden geçirilerek kapsamı genişletilmiş ve hedefler güncellenmiştir. SBTi başvurusu için çalışmalar başlatılmıştır.

Sunulan ürün ve hizmetler ile üçüncü taraf kaynaklı sera gazı emisyon hesaplamalarına ve bu tür emisyonların azaltılması için alınan aksiyonlara ilişkin bilgilere CDP raporlarından ulaşmak mümkündür. Aynı şekilde Grup Şirketlerinin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik olarak yürüttüğü projeler, bunların sağladığı çevresel fayda ve kazançlar, döngüsel ekonomi ve yalın üretim uygulamaları, enerji üretim ve tüketim verileri ile yenilenebilir enerji yatırımları, enerji verimliliği projeleri, su tüketimi, suyun geri dönüştürülmesi ve su kaynaklarının korunması, karbon kredisi ve fiyatlandırması gibi başlıklardaki bilgilere CDP ve Sürdürülebilirlik Raporlarında yer verilmektedir. Bu raporlarda, çevresel verileri toplamak ve hesaplamak için kullanılan standart, protokol, metodoloji ve baz yıl ayrıntıları kamuya açıklanmaktadır.

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

### 4.3. Sosyal İlkeler

#### 4.3.1. İnsan Hakları ve Çalışan Hakları

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

Tekfen Grup Şirketleri, kadınların iş hayatının her kademesinde görev almasını desteklemekte ve kadın istihdamını teşvik eden çeşitli projeleri hayata geçirmektedir. Aile içi şiddeti en temel insan hakları ihlali olarak gören Tekfen, 2020 yılında yayımladığı Aile İç Şiddet ile Mücadele Politikası doğrultusunda, 2021 yılında çalışanlarına "7/24 Aile İç Şiddet ile Mücadele Hattı" hizmetini sunmaya başlamıştır.

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

Tekfen'de iş yapış şeklinin temelini etik kurallar belirlemektedir. Grup, iş etiği kuralları ile rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konularında çalışanlarına yönelik eğitimler düzenlemektedir. Ulusal ve uluslararası mevzuata, Şirket içi prosedürlere ve etik kurallara uygun olmayan davranışlardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi amacıyla Holding ve Grup Şirketlerinde Hukuk birimlerinin koordinasyonunda çalışmalar yürütülmektedir. Tekfen Holding bünyesinde iş etiği kurallarının uygulanmasından ve takibinden sorumlu olan Etik Komitesi bulunmaktadır. Çalışanların etik kuralların ihlaline dair bildirimlerine yönelik olarak 2018 yılında "Etik Hat" devreye alınmıştır. Bu hatta gelen bildirimler bağımsız bir şirket tarafından toplanmakta ve yapılan değerlendirme sonucunda alınması gereken düzeltici ve önleyici uygulamalar Holding Etik Komitesi tarafından takip edilmektedir.

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

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

Tekfen'in kuruluşundan bu yana sürdürdüğü sosyal, kültürel ve çevre koruma faaliyetleri, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Tekfen, bir kurumsal vatandaş olarak ürettiği değerlerin bir bölümünü eğitime, toplumsal kalkınmaya, sosyal ve kültürel hayata katkı sağlayacak projelerle topluma aktarmayı yönetim anlayışının doğal bir parçası olarak kabul

etmektedir. 2021 yılında ortak değer yaratma ilkesi çerçevesinde toplumsal yatırım alanları, sürdürülebilirlik vizyonundaki ana stratejik değer alanları ile ilişkilendirilerek, Tekfen Holding ve Grup Şirketleri Toplumsal Yatırım Yaklaşımı oluşturulmuş ve web sitesinde paylaşılmıştır. Tekfen, kurumsal sorumluluk projelerine doğrudan Tekfen Holding ya da Tekfen Vakfı üzerinden destek verdiği gibi, Grup Şirketleri de kendi hedef ve stratejileriyle uyumlu toplumsal yatırım projelerine kaynak ayırmaktadır. Grup Şirketlerinin toplumsal yatırım ve sosyal sorumluluk çalışmalarına dair bilgiler iç iletişim kanallarının yanı sıra Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporları aracılığıyla da kamu ile paylaşılmaktadır.

#### 4.3.2. Paydaşlar, Uluslararası Standartlar ve İnisiyatifler

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

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

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

#### 4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi amacıyla 2023 yılında çifte önceliklendirme yaklaşımı ile yenilenen Önceliklendirme Analizi sırasında diğer paydaş gruplarının

## Kurumsal Yönetim

yanı sıra menfaat sahiplerinin de bu konudaki görüş ve beklentileri alınmış ve sürdürülebilirlik stratejisi belirlenirken bu sonuçlardan yararlanılmıştır.

İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre ekseninde inşa eden ve 2018 yılından itibaren “Geleceğin Temelinde” sürdürülebilirlik vizyonu ile faaliyetlerini sürdürülebilir bir gelecek odağında devam ettiren Tekfen Holding, sürdürülebilirlik stratejisini ve anlayışını geniş bir tabana yaymak amacıyla sürdürülebilirlik çalıştayları düzenlemekte; çevre, iş sağlığı ve güvenliği, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, iş etiği, insan hakları ve aile içi şiddet gibi konularda Şirket politikaları doğrultusunda farkındalık çalışmaları yürütmekte; sosyal sorumluluk ve toplumsal yatırım odaklı faaliyetlerini Ortak Değer Yaratma (Creating Shared Value - CSV) yaklaşımı çerçevesinde geliştirerek, çalışanlarına ve paydaşlarına yönelik sürdürülebilirlik ve bunun önemi hakkındaki farkındalığın artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir.

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

## Bölüm V

### İç Denetim

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

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

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

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

Holding Denetimden Sorumlu Komite, iç denetim fonksiyonunun uluslararası iç denetim standartlarında tariflenen tanıma uygun faaliyet gösterip göstermediğinin

gözetiminden de sorumludur. Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, İç Denetim Raporlarını ilgili şirket Yönetim Kurulları ve Denetimden Sorumlu Komite ile paylaşmakta, iç denetim faaliyet sonuçları hakkında 3'er aylık dönemlerde Denetimden Sorumlu Komite'ye bilgi vermektedir.

## Bölüm VI Hukuki Açıklamalar

### 6.1. Ortaklık Yapısı

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

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

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

### Diğer

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

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

Yoktur.

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

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

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

Şirket'in danışmanlık hizmeti aldığı kurumlarla arasında herhangi bir çıkar çatışmasına sebep olacak bir ilişki bulunmamaktadır.

### 6.6. Pay Sahiplerinin Gündeme Madde Konulmasına İlişkin Talepleri Hakkında Bilgi

Ortaklık pay sahiplerinin, gündeme madde konulmasına ilişkin Yatırımcı İlişkileri Bölümü'ne yazılı olarak iletmış oldukları talepleri, Yönetim Kurulu'nun ortakların gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır. 2024 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul Toplantısı için böyle bir talep ileilmemiştir.

ORTAĞIN ADI (31.12.2024 itibarıyla)	Pay Adedi	(%)
Meltem Berker	46.683.572,22	%12,62
Şebnem Berker	46.683.570,45	%12,62
<b>Berker Ailesi - Toplam</b>	<b>93.367.142,67</b>	<b>%25,23</b>
Cansevil Akçağlılar	24.611.073,57	%6,65
<b>Akçağlılar Ailesi - Toplam</b>	<b>24.611.073,57</b>	<b>%6,65</b>
Vahide Gigin	10.887.586,00	%2,94
Feride Gigin	10.887.586,00	%2,94
Ali Nihat Gökyiğit Yatırım Holding A.Ş.	32.868.939,45	%8,88
ANG Vakfı	18.843.829,73	%5,09
<b>Gökyiğit Ailesi - Toplam</b>	<b>73.487.941,18</b>	<b>%19,86</b>
Halka Açık	165.103.842,58	%44,62
Geri Alınmış Paylar	13.430.000,00	%3,63
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>370.000.000</b>	<b>%100,00</b>

## Bölüm VII

### Tekfen Holding A.Ş. Kâr Dağıtım Politikası

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

#### 1. Holding Esas Sözleşmesi'nin 27'nci maddesi çerçevesinde;

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

#### Genel Kanuni Yedek Akçe:

a) %5 kanuni yedek akçe ayrılır.

#### Birinci Kâr Payı:

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

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

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

#### İkinci Kâr Payı:

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

#### Genel Kanuni Yedek Akçe:

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

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

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

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

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

Şirketimizin son 5 yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu kâr dağıtımına ilişkin bilgiler bir sonraki sayfada verilmiştir.

## Kurumsal Yönetim

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

## Bölüm VIII

### Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

Değerli Ortaklarımız,

2024 yılında dünya, birçoğu Türkiye'nin yakın coğrafyasında yaşanan önemli politik belirsizlik ve sorunlarla karşı karşıya kaldı. Devam eden Rusya-Ukrayna Savaşı'nın yanı sıra ve İsrail-Gazze çatışması ve İran'ın konuya müdahil olması küresel siyasi tansiyonun ciddi şekilde yükselmesine sebep oldu. Suriye'deki rejimin beklenmedik bir şekilde çok kısa zamanda devrilmesi de bölgeyi yeni bir bilinmezle karşı karşıya bıraktı.

Avrupa kıtasında baş gösteren siyasi istikrarsızlık 2024 boyunca dikkat çekti. Aşırı sağ partiler giderek güç kazanırken, kıtada artan siyasi istikrarsızlık AB karşıtı hareketlerin güç kazanmasına ve eski kıtanın geleceği hakkındaki endişelerin artmasına yol açıyor. 2024 yılında da beklenen ivmeyi yakalayamayan Avrupa ekonomisi güç kaybetmeye devam etti. Belirsizliklerin hâkim olduğu bu konjonktürde, ABD'deki başkanlık seçimleri ve Donald Trump'ın ikinci kez başkanlığı kazanması da yıla damga vuran gelişmeler arasında yer aldı.

2024 yılında dünya ekonomisinin ana gündemini, COVID-19 döneminde küresel çapta uygulanan genişlemeci maliye ve para politikalarının sonucu olan enflasyon sorununa karşı verilen mücadele oluşturdu. Enflasyona karşı alınan önlemler büyümeyi yavaşlatıyor. OECD'nin aralık ayında yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'na göre, küresel ekonomi 2024 yılında yüzde 3,2 oranında büyüme kaydetti. Bu büyüme, özellikle ABD ve Çin'deki güçlü büyüme sayesinde gerçekleşti.

Sıkı parasal koşullarda bile küresel ekonominin direncini korumasına ve resesyon korkularının gerçekleşmemesine rağmen IMF, ekim ayında yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm Raporu'nda, büyümenin gelecek yıllarda da zayıf kalacağına ve orta vadede aşağı yönlü risklerin küresel büyüme görünümünü bozabileceğine dikkat çekti. Dolayısıyla yavaşlayan küresel ekonominin, yeniden COVID-19 öncesindeki dinamizmine kavuşması için henüz yeterli şartlar sağlanmamış görünüyor.

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

Tüm bu süreçte, özellikle gelişmekte olan ülkeler ekonomik istikrarlarını sağlamakta zorlandı. Türkiye ekonomisi de kırılgan yapısı nedeniyle birçok yerel ve uluslararası gelişmenin etkilerini yoğun şekilde hissetti. Yüksek enflasyon ile mücadele etmek ve volatil bir seyir gösteren döviz kurlarını yeniden istikrara kavuşturmak amacıyla 2023 yılının ikinci yarısından itibaren hem fiyat hem de finansal istikrarı ortodoks politikalarla sağlamayı amaçlayan bir ekonomi programı uygulamaya konuldu. Program kapsamında alınan para ve maliye politikası tedbirleri, 2024 yılındaki tüm ekonomik gelişmeler ve finansal piyasa hareketleri üzerinde etki gösterdi. Bu çerçevede 2024 yılı, faiz oranlarının ciddi şekilde yüksek seyrettiği, böylece yabancı paraların TL karşısında değer artış hızının ivme kaybettiği, bu kez ekonomik büyüme hızının da giderek yavaşladığı ve cari işlemler açığının ciddi şekilde daralma gösterdiği bir yıl olarak tarihe geçti. Bu kapsamda, ağırlıklı olarak ihracata yönelik çalışan firmalar, enflasyon oranı ile döviz kuru artış hızı arasındaki makasın açılmasından olumsuz etkilendi.

Türkiye ekonomisi, yılı yüzde 3,2 ile beklentilerinin altında gerçekleşen bir büyüme ile kapattı. Yıl sonu enflasyonu ise 44,38 olarak açıklandı. Öte yandan uygulanan sıkı para politikası dış kırılganlıklarda bir azalma ve piyasa algısında görece iyileşme sağladı; ayrıca cari açıkta düşüşe ve uluslararası rezervlerde ise artışa yol açtı. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu S&P, kasım ayında Türkiye'nin uzun vadeli kredi notunu “B+”dan “BB-“ye yükseltirken kredi notu görünümünü de “pozitif”ten “durağan”a çekti. Uygulanan programın tam olarak olumlu etkilerini görebilmemiz için biraz daha sabırlı olmamız gerektiğini düşünüyorum.

Küresel ve yerel olarak belirsizliklerin egemen olduğu bu ortamda Tekfen olarak ihtiyatlı ama yol haritası belirli bir stratejik plan doğrultusunda ilerlememizi sürdürdük. Bu planın temel unsurlarını finansal optimizasyon, verimlilik odaklı yapılanma, stratejik olarak güçlenme ve yenilenebilir enerji odaklı büyüme hamleleri oluşturuyor. İlk kez 2023 yılında paydaşlarımıza açıkladığımız yeni stratejik planımız, tüm alanlarda, sürdürülebilir ve paydaş temelli uçtan uca bir dönüşümü hedefliyor.

2024 yılında stratejik önceliklerimizin hemen hepsinde önemli ilerlemeler kaydettik. Yönetilebilir ciro büyümesi,

öngörülebilir/sürdürülebilir kârlılık ve yönetilebilir borçluluk hedeflerimizi yakın takip altında tutarken, finansal optimizasyon başlığı altında Mühendislik ve Taahhüt Grubumuzun finansal göstergelerinin iyileştirilmesi; küçülmenin ardından yeni projelerle yeniden büyümenin başlatılması gibi konularda önemli yol aldık.

Stratejik olarak güçlenme hedefimizin temelinde, tarımsal sanayi alanında Türkiye'nin lokomotif şirketlerinden Toros Tarım'ın rekabetçi ve sürdürülebilirlik odaklı büyümesinin stratejik bir ortaklık ve/veya halka arz yoluyla desteklenmesi planı yer alıyor. Böylece, Şirket'i entegre ürün ve hizmet portföyü sunan bir bölgesel çözüm ortağı pozisyonuna getirme vizyonu çerçevesinde, Toros Tarım'a hem çok uluslu bir boyut hem de farklı yetkinlikler kazandırmayı hedefliyoruz. Günümüzde stratejik olarak hammaddeye ve yeni teknolojilere erişim, şirketlerin varlıklarını korumaları, rekabette öne geçmeleri ve hızlı büyümeleri açısından kritik bir öneme sahip bulunuyor. Bu anlamda Toros Tarım'a değer katacak ve Şirket'in pozisyonunu güçlendirecek stratejik ortaklık için 2024'te aday görüşmelerine başladık. Ayrıca uygun şartların oluşması halinde Şirket'in olası bir halka arzı için hazırlıklara başladık. Söz konusu hazırlıklar, öncelikle Şirket'in hukuki altyapısının halka arza uygun hale getirilmesini içeriyor.

2024, Tekfen'in yeni strateji planına uyum sağlaması açısından önemli bir yıldı. Günümüzün beklenmedik gelişmelere açık, dalgalı ortamında Tekfen olarak bu değişimin gerekliliğini derinden hissediyoruz. Tekfen'i bugünlere taşıyan, büyük bir deneyim ve değerler bütününden oluşmuş ekosistemini bir kaldıraç olarak kullanarak, bizi yeni hedeflerimizle ulaştıracak daha sürdürülebilir ve sorumlu bir yoldaki ilerleyişimiz giderek hızlanacak.

Bu yolda bizimle birlikte yürüyen tüm çalışma arkadaşlarımıza ve tüm paydaşlarımıza emekleri ve verdikleri destek için teşekkürü bir borç biliyorum.

Saygılarımla,

**Mehmet N. Erten**

Yönetim Kurulu Başkanı

## Bölüm IX

### Kâr Dağıtım Teklifi

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

Şirketimiz ana sözleşmesinin 27'nci maddesi gereğince, yasal kayıtlara göre net dönem kârı üzerinden;

- Kanuni yedek akçelerin ödenmiş sermayenin %20'sine ulaşmış olması sebebiyle 1. Tertip Yedek Akçe ayrılmasını,
- Ortaklara birinci temettü olarak; Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 Sayılı Tebliği hükümlerine göre hesaplanan Birinci Temettü Matrahı 409.285.000 TL üzerinden minimum %30 şartını sağlayacak şekilde 122.785.610 TL ayrılmasını,
- İntifa senedi sahibi olan Tekfen Eğitim Sağlık Kültür Sanat ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı için hesaplanan matrahın kalanı üzerinden %3 oranında kâr payı 8.439.162 TL ayrılmasını,

- 2024 yılı net dönem kârının bu şekilde tanzimi sonrasında, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları hükümlerine göre oluşan ve yukarıdaki dağıtım sonrasında kalan 272.866.228 TL'nin olağanüstü yedek akçe olarak ayrılmasını,

- Adi ve intifa senedi sahiplerine ayrılan kâr payının nakit olarak dağıtılmasını,

Genel Kurulumuzun onayına sunmaktayız.

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