

Kurumsal Yönetim

Zekeriya Yıldırım

Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

Zekeriya Yıldırım

Başkan

1944’te doğan Zekeriya Yıldırım, Darüşşafaka Lisesi’nden 1962’de mezun oldu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden lisans, Vanderbilt Üniversitesi’nden (ABD) M.A. dereceleri bulunmaktadır.

Zekeriya Yıldırım

Kariyerinin başlangıcında maliye müfettiş muavini ve müfettişi olarak Maliye Bakanlığı’nda dokuz yıl çalıştı. 1977’de göreve başladığı T.C. Merkez Bankası’nda uluslararası finans konusunda uzmanlaştı, ekonominin serbest rekabete ve dışa açılma sürecinde aktif rol aldı. 1987’de Başkan Vekili iken Merkez Bankası’ndan ayrıldı.

Zekeriya Yıldırım

Yıldırım, önde gelen yerli ve uluslararası şirketlere 1998’den bu yana kurumsal finansman, yönetim ve strateji alanlarında danışmanlık hizmetleri veren Yıldırım Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanıdır. Ayrıca süs bitkileri üretiminde faaliyet gösteren Yıldırım Danışmanlık’ın ortağı olduğu Ada Plant A.Ş. ile bankalara ve finans ve danışmanlık veren FU Gayrimenkul Yatırım Danışmanlık A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Başkanı, Ada Plant A.Ş.’nin de ortağıdır. 2008-2019 yılları arasında Doğan Holding, Sabancı Holding (bağımsız üye) ve Tekfen Holding (bağımsız üye) yönetim kurulu üyeliklerinde bulunmuştur.

Zekeriya Yıldırım

Yıldırım Danışmanlık A.Ş.’yi kurmadan önce Doğuş Grubu’nda Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ve İcra Komitesi Başkanlığı yaptı, Garanti Bankası başta olmak üzere Doğuş Grubuna bağlı şirketlerin ve diğer özel sektör kuruluşlarının yönetim kurullarında başkanlık ve üyelik görevlerinde bulundu, yerli ve yabancı kuruluşlara danışmanlık yaptı.

Türkiye-Hollanda İş Konseyi Başkanlığını 13 yıl yürüten Zekeriya Yıldırım, 2007-2017 döneminde Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Yüksek Danışma Kurulu Başkanlığı yaptı. TÜSIAD Yönetim Kurulu ve Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı üyeliklerinde bulundu. Halen Ayhan Şahenk Vakfı’nın ve Eğitim Gönüllüleri Vakfı’nın Mütevelli Heyeti üyesi olan Yıldırım, 25 Mart 2021 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur.

Murat Gigin

Başkan Vekili

1952 İstanbul doğumlu Murat Gigin, lisans eğitimini University of Bradford’da İnşaat ve Yapı Mühendisliği Bölümü’nde 1974 yılında, yüksek lisans eğitimini University of London Makine Mühendisliği Bölümü’nde 1975 yılında tamamlamış, 1976 yılında ise University College London’dan Okyanus Mühendisi diploması almıştır.

Gigin, Tekfen İnşaat’taki kariyerine 1977 yılında Kuveyt şantiyelerinde inşaat mühendisi olarak başlamış, 1983’te İstanbul merkeze dönerek 1986 yılına kadar İş Geliştirme Bölümü’nde ve çeşitli uluslararası projelerde koordinatör olarak çalışmıştır. 1986 yılında Tekfen İnşaat Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanan Gigin, 1988-1998 yılları arasında Tekfen İnşaat Genel Müdürlüğü görevini yürütmüş ve 2000 yılına kadar Tekfen Taahhüt Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. 1998-2015 yılları arasında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliği yapan Murat Gigin, 2015-2021 yılları arasında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır. 25 Mart 2021 tarihinden itibaren ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görevine devam etmektedir.

Murat Gigin

Gigin, Tekfen iştiraklerinden Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevini sürdürmektedir.

Murat Gigin

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., Viem İletişim Yayıncılık Reklam Turizm Hizmetleri Yatırım Ticaret A.Ş., Ekozey Ekolojik ve Organik Tarım Gıda Hayvancılık ve Turizm Taşımacılık İthalat İhracat İnşaat Sanayi Ticaret A.Ş., İmbroz Tarım Hayvancılık Gıda Sanayi Turizm ve Ticaret Ltd. Şti., Galipoli Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı Sanayi ve Ticaret A.Ş.) Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza, Zen Enerji A.Ş. ve Salda Enerji A.Ş.’de Yönetim Kurulu Başkanı 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, halen TEMA Vakfı Mütevelliler Kurulu Üyesi ve KMD (Kategori Mağazacılığı Derneği), EDRA (European DIY-Retail Association) ile GHIN (Global Home Improvement Network) Yönetim Kurulu Üyesidir.

Mehmet Ercan Kumcu

Başkan Vekili

1955 İstanbul doğumlu Ercan Kumcu, lisans eğitimini, 1977 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İktisat Bölümü’nde tamamladı. 1983 yılında Boston College İktisat Bölümü’nden doktora derecesini aldı. Kumcu, ABD’de Boston College, Eastern Michigan University ve State University of New York - Binghamton’da öğretim görevlisi olarak makro ekonomi, para teorisi, uluslararası ekonomi ve finans dersleri vermiştir. T.C. Merkez Bankası’nda önce misafir araştırmacı, kısa bir süre Genel Sekreter ve son olarak 1988-1993 yılları arasında Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır.

1995-2008 yılları arasında Tekfenbank’ta (Eurobank Tekfen) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve daha sonra Başkanı olarak görev yapan Kumcu, 2008-2020 yılları arasında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır. 2020 yılından itibaren ise Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilidir.

Mehmet Ercan Kumcu

Kadir Has Üniversitesi’nde ekonomi politikası üzerine ders vermekte olan Ercan Kumcu’nun bugüne kadar çok sayıda makalesi yayımlanmıştır. Kumcu, “İstikrar Arayışları”, “Krizleri Nasıl Çıkardık?” (Mahfi Eğilmez ile birlikte), “Ekonomi Politikası: Teori ve Türkiye Uygulaması” (Mahfi Eğilmez ile birlikte), Kadın Matematikçiler ve “Krizler, Para ve İktisatçılar” adlı kitapların sahibidir.

Esin Mete

Başkan Vekili

1949 İstanbul doğumlu Esin Mete, 1973 yılında Boğaziçi Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur.

1973-1980 yılları arasında Tekfen İnşaat’ta Kimya Mühendisi ve Proje Mühendisi olarak kariyerine başlayan Esin Mete, 1980 yılında Toros Gübre’ye transfer olmuştur. 1980-1984 yılları arasında Genel Müdür Yardımcısı, 1985-1991 yılları arasında ise Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Esin Mete, 1991 yılında Toros Gübre, bugünkü adıyla Toros Tarım’ın Genel Müdürlüğüne getirilmiştir.

2000 yılında Tarımsal Sanayi Grubu’ndan Sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığına atanan Mete, Nisan 2010 itibarıyla Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanlığına ve Tarımsal Sanayi Grubu CEO’luğu görevlerine getirilmiştir. Mete, aynı zamanda Toros Tarım ve Hishtil-Toros Fidecilik’in Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ile diğer Tarımsal Sanayi Grup Şirketleri’nin Yönetim Kurulu Başkanlığını üstlenmiştir.

Mete, 2002-2004 yılları arasında, Uluslararası Gübre Birliği’nin (IFA) Ortadoğu’dan Sorumlu Başkan Yardımcılığı, 2007-2016 yılları arasında IFA’nın EMG

(Executive Management Group) Başkan Yardımcılığı ve 2013-2015 yılları arasında IFA’nın Başkanlık görevlerini üstlenmiştir.

Esin Mete

Tekfen Grup Şirketleriyle 2015 yılı sonunda yollarını ayıran Esin Mete, halen 2016 yılında kurmuş olduğu Mt Tarımsal Danışmanlık şirketinde görev almaktadır.

Esin Mete

Esin Mete, 2018 yılından bu yana Yönetim Kurulu üyesi olduğu Uluslararası Gübre Geliştirme Merkezi (IFDC) bünyesinde bitki besin sektörüne global düzeyde katkı sunmaya devam etmektedir.

Esin Mete

Esin Mete, “İnsan Sağlığı İçin Çinko” projesine sunduğu katkılar nedeniyle, 2008 yılında “İnsanlık ve Türkiye Hizmet Ödülüne”, 2011 yılında ise Fas Kralı VI. Mohammed tarafından “Officier du Wissam Alaoui” Kraliyet Nişanı’na layık görülmüştür.

Esin Mete

2014 yılında “Türkiye’nin En Güçlü İşkadını” seçilen Esin Mete, çeşitli yayınlar tarafından “Türkiye’nin En Güçlü Kadınları” arasında gösterilmiştir.

Ali Nihat Gökyiğit

Üye

1925 Artvin doğumlu A. Nihat Gökyiğit, lisans eğitimini 1946 yılında Robert Kolej’de, yüksek lisansını 1948 yılında Michigan Üniversitesi’nde İnşaat Mühendisliği dalında tamamlamıştır.

Ali Nihat Gökyiğit

1956 yılında, ortakları Feyyaz Berker ve Necati Akçağlılar ile birlikte Tekfen’in nüvesi olan FNN Müşavir Mühendislik firmasını kuran Gökyiğit, o tarihten itibaren Tekfen’in 50’yi aşan grup şirketinde Yönetim Kurulu Üyeliği veya Başkanlık görevlerinde bulunmuştur. A. Nihat Gökyiğit, 2015 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinden ayrılarak, Yönetim Kurulu’nun önerisi ve kararıyla ortağı Feyyaz Berker ile birlikte Kurucu ve Onursal Başkan sıfatını almıştır.

Ali Nihat Gökyiğit

Dünyanın en büyük öğrenci teşkilatı AIESEC-Türkiye’nin 35 yıl süreyle Danışmanlar Yüksek Kurulu Başkanlığını yapan Gökyiğit, TÜSIAD (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği) ve DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Kurucu Üyesi olup, 1988-2005 yılları arasında DEİK ve 1985-1987 yılları arasında TÜSIAD Yönetim Kurulu Üyeliklerinde bulunmuştur. 10 yıl süreyle DEİK bünyesinde Türk-BDT İş Konseyleri Başkanlığı ve Karadeniz İş Konseyi’nde Türkiye Temsilciliği görevlerini ifa eden Gökyiğit, Gürcistan ve Kırgızistan İstanbul Fahri Konsolosu ve Gürcistan onursal vatandaşıdır. Halen, DEİK Şeref Üyesi ve TÜSIAD Üyesidir.

Ali Nihat Gökyiğit

Nihat Gökyiğit, ÇEDBİK (Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği) ve TEMA’nın (Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı) Kurucu Onursal Başkanıdır. TEMA Vakfı’nın çevre, doğal varlıkları koruma ve kırsal kalkınmaya yönelik ilk projelerini, sponsorluğunu üstlenerek hayata geçirmiştir. Bunlardan

Kurumsal Yönetim

Camili Beldesi Sürdürülebilir Kalkınma Projesi, 2002 Johannesburg Dünya Zirve Konferansı'nda (World Summit on Sustainable Development) ödüle layık görülmüştür.

Kendi adını taşıyan ANG Vakfı aracılığıyla, eşinin anısına İstanbul'da 50 hektarlık bir alan üzerine Nezahat Gökyiğit Botanik Bahçesi'ni (NGBB) kuran A. Nihat Gökyiğit, aynı zamanda dünya barışına hizmet eden önemli kültür faaliyetlerinden biri olan Tekfen Filarmoni Orkestrası'nın kurucusudur.

Gökyiğit'e Akdeniz Üniversitesi tarafından Çevre Hizmet Ödülü; Çukurova, Boğaziçi ve Gazi Osman Paşa Üniversiteleri tarafından Fahri Doktora unvanı verilmiştir. 1997 yılında T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Üstün Hizmet Madalyası ve 2010 yılında TBMM tarafından Üstün Hizmet Ödülü ile ödüllendirilen A. Nihat Gökyiğit, 2009 yılında Ernst&Young tarafından Schwab Foundation Social Entrepreneur of the Year (Yılın Sosyal Girişimcisi) ödülüne layık görülmüştür.

Cansevil Akçağlılar Üye

1930 İstanbul doğumlu Cansevil Akçağlılar, 1950 yılında Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji'nden mezun olmuştur.

1979-2006 yılları arasında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Cansevil Akçağlılar, 2007-2021 yılları arasında Tekfen Holding'in Yönetim Kurulu Başkan Vekillliğini yapmış, 25 Mart 2021 tarihinden itibaren ise yeniden Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

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'te başlayan Uzan, 2011–2012 yılları arasında İsviçreli Keytrade firmasında gübre ticareti konusunda tecrübe edinmiş, 2012–2013 yılları arasında ise Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde Azerbaycan Proje Koordinatörü olarak görev almıştır. 2012–2014 yılları arasında New York merkezli ve diyabet hastaları için teknoloji geliştirici Hub Surgical & Orthopedic Supplies şirketinde Sistem Yöneticisi olarak çalışan Sinan K. Uzan, aynı zamanda internet teknolojisi üzerinde yatırım faaliyetleri bulunan Ankaa LLC'nin (Kaliforniya) kurucusudur.

Uzan, 2014 yılında Tekfen Holding Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilmiştir.

Neriman Ülsever Bağimsız Üye

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

Profesyonel hayatına THY A.O.'da başlayan ve artan sorumluluklarla kariyerine devam eden Ülsever, 1986-1994 yılları arasında bankacılık, üretim ve perakende sektörleri olmak üzere çeşitli alanlarda üst düzey yönetici pozisyonlarında görev almıştır.

1994 yılında insan kaynakları alanına yönelen Ülsever, insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı konularında ihtisaslaşmıştır. Indesit Company'nin Türkiye pazarına girdiği 1995 yılından itibaren grupta ve uluslararası platformlarda çeşitli görevler üstlenen Ülsever, 1999-2002 yılları arasında İsviçre'de Doğu Avrupa ve Uluslararası Pazarlar İK Direktörlüğü, 2001-2004 yılları arasında Fransa'da Batı Avrupa Pazarları İK Direktörlüğü sorumluluğunu da üstlenmiştir. 2004-2006 yılları arasında İtalya'da Global Ticari Örgüt İK Direktörü olarak görev yapan Ülsever, 2006-2010 yılları arasında yine İtalya'da Indesit Company Grubu Global İK Direktörlüğü ve İcra Kurulu üyeliği sorumluluğunu üstlenmiştir. 1996 yılında Indesit Türkiye'nin Yönetim Kurulu Üyesi olan Ülsever, 2011-2015 tarihleri arasında Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır.

2011-2016 tarihleri arasında Sabancı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanı olarak çalışmasının yanı sıra; 2012-2016 yılları arasında Kordsa Global ve Temsa Global şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı, Aksigorta, Carrefoursa, Avivasa ve Teknosa şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini de yerine getirmiştir. Halen İtalyan Autogrill S.p.A. Yönetim Kurulu Üyeliğine devam eden Neriman Ülsever, 23 Mart 2017 tarihi itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenmiştir.

Gülsüm Azeri Bağımsız Üye

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

Bünyesine 1981 yılında katıldığı, düz cam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallar sektöründe Türkiye'nin büyük sanayi firması Şişecam'ın (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.) üst yönetiminde görev alan Gülsüm Azeri, 1994-1998 yılları arasında Şişecam Kimyasallar Grup Başkanlığı, 1999-2007 yılları arasında Şişecam Cam Ev Eşyası Grup Başkanlığı, 2007-2011 yılları arasında Düzcam Grup Başkanlığı görevlerinde bulunmuş olup, aynı zamanda 1994-2011 yılları arasında Şişecam İcra Komitesi üyeliğini de sürdürmüştür. Azeri, Şişecam'daki kariyeri boyunca 160

ülkeye ihracat yapmış; Türkiye, Bulgaristan, Rusya ve Mısır'da büyük ölçekli 15 üretim tesisinin yapımını başlatmış ve sonuçlandırmıştır. Fransa, İtalya, Belçika ve ABD'de ise alanlarında lider firmalarla iş ortaklıkları yapmıştır. 2011-2013 yıllarında Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu Üyesi olan Azeri, 2011-2017 yıllarında OMV Petrol Ofisi A.Ş. ve OMV Gaz ve Enerji Holding A.Ş.'nin CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi ve OMV Petrol Ofisi Holding A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı görevlerini üstlenmiştir. Azeri, halen VIP Turkey Holding B.V. Üst Yönetim Kurulu üyesidir.

2004-2008 yılları arasında Avrupa Cam Federasyonu Cam Ev Eşyası Komitesi Başkanlığı görevini üstlenmiş olan Azeri, 2009-2011 yılları arasında da Avrupalı düzcam üreticilerinin birliği olan “Glass for Europe”ta Yönetim Kurulu üyeliği yapmıştır.

Gülsüm Azeri İstanbul Sanayi Odası (ISO) Yönetim Kurulu üyeliği, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Yürütme Kurulu üyeliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Yönetim Kurulu üyeliği ve İcra Kurulu üyeliği yapmış olup, 2005-2011 yılları arasında Başbakanlık Etik Kurulu'nda özel sektörü temsil etmiştir.

Azeri, 2017 yılında Ekonomist Dergisi tarafından yapılan “Türkiye'nin En Güçlü Kadın CEO'ları” listesinde en üst sırada ve Fortune Dergisi tarafından yapılan sıralamada ise “Türkiye'nin En Güçlü 2. İş Kadını” olarak yer almıştır.

Şevki Acuner Bağımsız Üye

Şevki Acuner, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nde **1976** yılında, yüksek lisans eğitimini Stockholm Üniversitesi'nde ve daha sonra Montréal Concordia Üniversitesi'nde İşletme alanında tamamlamıştır.

Acuner, kariyerine Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda bankacı olarak başlamış, daha sonra Kanada'da Bank of Montreal ve takiben Royal Bank of Canada bünyesinde değişik ülkelerde görev yapmıştır.

1996 yılından bu yana Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nda (European Bank for Reconstruction and Development/EBRD) çeşitli görevler icra eden Acuner, 2009 yılında EBRD'nin Türkiye'ye açılımlında 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 İlkemizdeki büyümesine önderlik etmiştir.

Ukrayna'da ülkenin ekonomik değişiminin önde gelen destekleyicisi ve iş ve finans dünyasının liderleri arasında yer alan Acuner, Ukrayna Business Ombudsman Konseyi Yönetim Kurulu Başkanlığı, Nomination Committee Başkanlığı ve American Chamber of Commerce Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerinde bulunmuştur.

Ukrayna'da Ukrayna Demir Yolları (UkrZaliznytsia) ve Ukrayna Elektrik İletim Şirketi (UkrEnergo) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkanlıkları yapmıştır. Halen Türkiye'de Migros ve Anadolu Efes şirketlerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini icra etmekte olan Acuner, Mart 2019 itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

H. Sedat Eratalar Bağımsız Üye

1952 Bolu doğumlu Sedat Eratalar, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ekonomi ve Maliye Bölümünden mezun olduktan sonra meslek hayatına Maliye Bakanlığı'nda başlamış; 3 yıl sonra maliye müfettişi unvanını alarak katma değer vergisi ve kamu iktisadi teşebbüsleri konularında çalışmalarda bulunmuştur.

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 yurtçi ve yurtdışı eğitim programlarına katılarak yine 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, halen yerli ve yabancı firmalara başta birleşme ve devralmalara ilişkin vergi, yönetim ve finansal danışmanlık olmak üzere, çeşitli başlıklar altında yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir.

2012 yılında Eratalar, şirketini yeniden yapılandırarak, faaliyetlerine yeni bir boyut kazandırmış ve şirketin unvanını değiştirmiştir.

Sedat Eratalar Yeminli Mali Müşavirler Odası ve TÜSIAD, DEİK ve Vergi Konseyi üyesi olup, Deutsche Bank A.Ş.'de yönetim kurulu üyesi olarak görev almaktadır. Daha önce Coca Cola, Adel Kalemcilik, Turkcell, Deloitte şirketlerinde de yönetim ve denetim kurulu üyesi olarak görev almıştır. Eratalar, Şubat 2021 itibarıyla Tekfen Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

Üst Yönetim Özgeçmişleri

Ali Aydın Pandır

Grup Şirketler Başkanı

1956 İstanbul doğumlu olan Ali A. Pandır, Avusturya Lisesi’ni 1975 yılında bitirdikten sonra, İstanbul Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü’nden 1980 yılında mezun oldu.

Profesyonel iş hayatına 1981 yılında Koç Holding’e bağlı şirketlerde başlayan Pandır, Tekersan ve Koç Holding Arge’de mühendis, Otokar şirketlerinde Üretim Müdürü olarak çalıştı. 1990 yılında General Motors şirketine katılarak, sırasıyla GM Türkiye Satış Sonrası Müdürü, Almanya’da Adam Opel şirketi Uluslararası Satış Sonrası Müdürü, Singapur’da GM Asya Pasifik Operasyonları İş Geliştirme Müdürü, Çin’de GM Warehousing Trading Shanghai şirketi Genel Müdür’ü, Singapur’da GM Asya Pasifik Tedarik Zinciri Direktörü, GM Overseas Distribution Corporation Genel Müdürü ve GM Endonezya Başkanı olarak çalıştı. 2007 yılında katıldığı Fiat-Chrysler şirketi ile Türkiye’ye dönen Pandır beş yıl Tofaş CEO’su, bir yıl Fiat Grubu Türkiye Ülke Başkanı olarak çalıştıktan sonra 2013 yılında Ereğli ve İskenderun Demir Çelik şirketlerine Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza olarak katıldı.

Bu görevinden 2017 yılı başından ayrıldıktan sonra çeşitli şirketlerde yönetim kurulu üyeliği ve danışmanlığı, eğitim konusunda yatırımcılık ve çeşitli STK’larda yönetim kurulu üyelik ve başkanlıkları yaptı.

Gürbüz Alp Kireç Genel Sekreter

1951 Çanakkale doğumlu olan Gürbüz Alp Kireç, 1969 yılında Robert Kolej’den mezun olmuş, 1973 yılında Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü’nde lisans, 1974 yılında Londra Üniversitesi, King’s College’ta, Analitik Zemin Mekaniği üzerine yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Profesyonel kariyerine 1974 yılında, Çanakkale Çimento Fabrikası inşaatında Planlama Mühendisi olarak başlamıştır.

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesinde Şantiye Şefi Yardımcısı olarak 1978 yılında göreve başlayan Kireç, 1994 yılına kadar yurtiçi ve yurtdışı projelerde Proje Koordinatörü ve Proje Müdürü olarak görev almıştır. 1991’de Teksan (Tekfen-Eksan) Ortak Girişimi Genel Müdür Yardımcılığı, 1994-1998 yılları arasında Suudi Arabistan’da Oger ve

Tekfen Ortaklığı’nda Genel Müdürlük görevlerini üstlenmiştir. 1998 yılında merkez ofiste Lojistik Departmanı Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirilmiştir. 2003 yılında atandığı Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini, 2005-2013 yılları arasında Operasyondan Sorumlu Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı olarak yürütmüştür. Bu sırada GATE İnşaat Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı, Azerbaycan ve Suudi Arabistan Projeleri Sponsorluğu görevlerini de yapmıştır.

2013 yılında Tekfen İnşaat Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevine atanmıştır. 2016 yılında Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş., Tekfen İmalat ve Mühendislik A.Ş. ve Tekfen Mühendislik A.Ş.’de Yönetim Kurulu Başkanlığı, Azfen ve Geotek ortak girişim şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini üstlenmiş olan Gürbüz Alp Kireç, 2017-2019 arasında Taahhütten Sorumlu Başkan Yardımcılığını üstlenmiş olup, 2019’da Holding Genel Sekreteri olarak atanmıştır.

Doç. Dr. Osman Reha Yolalan Holding Başkan Yardımcısı, Mali İşler

1961 İstanbul doğumlu Reha Yolalan, 1984 yılında İTÜ Endüstri Mühendisliği’nde lisans eğitimini, 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 1990 yılında Kanada’da Université Laval’da Yönetim Bilimleri alanında doktora derecesini alan Yolalan’a, 2000 yılında T.C. Üniversitelerarası Kurul tarafından Yöneylem Araştırması Ana Bilim Dalında Üniversite Doçenti unvanı verilmiştir. Ayrıca, 1993 yılından bu yana Boğaziçi, Marmara ve Sabancı Üniversitelerinde ekonomi ve finans alanında yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri vermektedir.

Yolalan, **1991** yılında Yapı ve Kredi Bankası’nda Stratejik Planlama Grubu’nda uzman olarak profesyonel iş yaşamına başlamıştır. 2000-2004 yılları arasında Finansal Analiz ve Kredi Risk Yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı, 2004-2005 yılları arasında ise Yapı ve Kredi Bankası Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. Yolalan, aynı zamanda, bankanın yurtiçi ve yurtdışı mali iştiraklerinde de Yönetim Kurulu Üyeliklerinde bulunmuştur.

Osman Reha Yolalan, Tekfen Grubu’na 2006 yılında önce Tekfenbank Yönetim Kurulu Üyesi olarak, ardından da Tekfen Holding’in halka arz projesinin gerçekleştirilmesi amacıyla katılmıştır. 2006-2019 yılları arasında Tekfen Holding Kurumsal İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Reha Yolalan, Mart 2019 itibarıyla Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiştir. Çeşitli Tekfen Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili ve Üyesi olan Reha Yolalan ayrıca, Haziran

2016 itibarıyla QNB Finansbank’ta Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesidir.

Levent Kafkaslı Holding Başkan Yardımcısı, Taahhüt Grubu

1963 Zonguldak doğumlu Levent Kafkaslı, 1987 yılında İTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü’nde lisans; 1988 yılında İstanbul Üniversitesi Yapı İşletimi Bölümü’nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. bünyesine 1990 yılında Saha Mühendisi olarak katılan Kafkaslı, 1999 yılına kadar çok çeşitli pozisyonlarda görev yaptıktan sonra, 1999 yılında Azfen Ortak Girişimi Genel Müdür Yardımcısı olmuş, 2005-2013 yılları arasında ise Tekfen İnşaat Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenmiştir.

2013-2019 yılları arasında Tekfen İnşaat Genel Müdürlüğü görevini yürüten Kafkaslı, Mart 2019 itibarıyla Holding’in Taahhüt Grubundan Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevinin yanı sıra, çeşitli Grup Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Başkan Vekilliği ve Üyeligini de üstlenmiştir.

Hakan Göral Holding Başkan Yardımcısı, Tarımsal Sanayi Grubu

1967 doğumlu Hakan Göral, 1985 yılında Eskişehir Anadolu Lisesi’ni, 1990 yılında Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nde lisans eğitimini ve ardından Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Göral ayrıca, Northwestern University, Kellogg School of Management ve Stanford University’de Executive Management ve Leadership konuları üzerine ileri eğitimler almıştır.

Göral, 1990-2002 yılları arasında Koç Holding’e bağlı Otomotiv İkmal Koordinasyon Grubu’nda Grup Müdürü unvanıyla tedarikçi geliştirme, satınalma ve merkezi satınalma faaliyetlerini koordine ederken, yine Koç Otomotiv Grubu şirketlerinde çeşitli projeler yönetmiştir. 2001-2004 yıllarında Mako Elektrik’e (Magneti Marelli J.V.) geçerek Satış, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Muhasebe ve Finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, CFO olarak görev almıştır. 2006’da Döktaş’ı satın alan Componenta’nın Türkiye Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Göral, bu görevi kapsamında Componenta Corporation Yürütme Kurulu Üyeliği yapmış ve Türkiye’deki dört iş biriminden sorumlu Genel Müdür olarak çalışmıştır. Ayrıca, Componenta Dökümcülük ve

Tic. A.Ş. ile Kumsan A.Ş. şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. 2012-2016 tarihleri arasında İnci Holding CEO ve İcra Kurulu Başkanı olarak görev alan Göral, grup şirketleri olan İnci Akü, İncitaş, ISM, İnci Lojistik, Aten Brantner ve Maxion İnci’de Yönetim Kurulu Başkanlıkları ve Üyeliklerinde bulunmuştur.

Hakan Göral, Nisan **2016** tarihi itibarıyla Toros Tarım Genel Müdürlüğü ve vekaleten Tarımsal Sanayi Grubundan sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı görevine getirilmiş olup, Mart 2017 itibarıyla bu görevi aslen üstlenmiştir. Göral, Mayıs 2019 itibarıyla Toros Tarım Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur.

Ahmet Okçular Holding Başkan Yardımcısı, Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar

1970 İstanbul doğumlu olan Ahmet Okçular, 1988 yılında Kadıköy Anadolu Lisesi’ni, 1993 yılında Boğaziçi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği Bölümleri’nde lisans, 1995 yılında da International University of Japan’de Uluslararası İş İdaresi alanında lisansüstü eğitimini tamamlamıştır.

Okçular, **1996** yılında Finans Yatırım Menkul Değerler A.Ş.’de Kurumsal Finansman Bölümü’nde uzman olarak iş hayatına başlamış ve 2005 yılında Grup Müdürü olarak ayrılana kadar çok sayıda halka arz, M&A danışmanlığı, proje finansmanı ve özelleştirme projesinde danışmanlık görevlerini yürütmüştür. 2005 yılında Türkiye M&A Danışmanlığı ve Sermaye Piyasaları Grup Başkanı olarak HSBC Bank’a katılan Ahmet Okçular, HSBC Türkiye’de çok sayıda M&A ve halka arz projesine aracılık etmiştir. Okçular, ayrıca 2008-2010 yılları arasında HSBC Yatırım Menkul Değerler A.Ş.’nin İcraıcı Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.

2016-2019 yılları arasında Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar Başkan Yardımcısı ve Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Vekili olan Okçular, Mart 2019 itibarıyla Strateji, İş Geliştirme ve Yatırımlar Başkan Yardımcılığı görevini sürdürmektedir

Hakan Dünder

Holdings Başkan Yardımcısı Vekili,
Mali İşler

1976 İstanbul doğumlu olan Hakan Dünder, 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 Dünder, 2001-2007 yılları arasında bu şirkette çeşitli pozisyonlarda görev almıştır.

Ekim 2007 tarihinde Tekfen Grubu'na Denetim Müdürü olarak katılan Dünder, sonrasında Finansal Kontrol ve Raporlama Koordinatörü ve Finansal Kontrol ve Raporlama Grup Şirketler Direktörlüğü pozisyonlarında bulunmuş olup; Mart 2019 tarihinde Tekfen Holding Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Vekilliği görevine getirilmiştir.

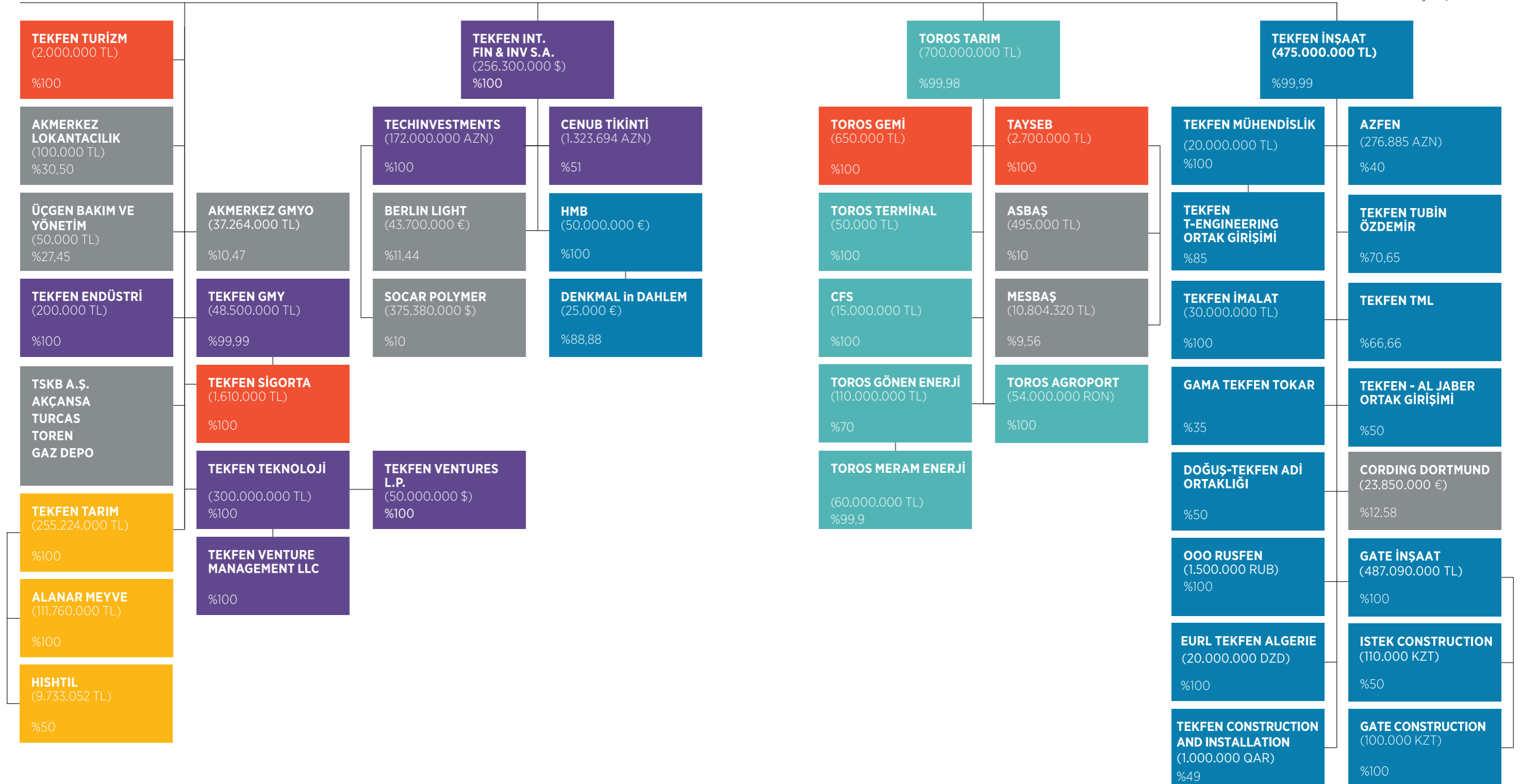
Nisan 2016 itibarıyla, başta Tekfen İnşaat olmak üzere, muhtelif grup şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği bulunan Dünder, Serbest Muhasebe Mali Müşavirlik (SMMM) belgesine sahiptir.

Tekfen Grup Şirketleri

Tekfen Holding

(370.000.000 TL)

- Mühendislik ve Taahhüt
- Kimya Sanayi
- Tarımsal Üretim
- Hizmet
- Yatırım
- Konsolidasyona dahil edilmeyen şirketler



Bölüm I

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Köklü değerleri ve güçlü kurumsal geleneği ile temel yönetim ilkelerine bağlılığı varlığının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul eden Tekfen Grubu, ilk günden bu yana yönetimi, ortakları, çalışanları ve üçüncü şahıslarla ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine inşa etmektedir. Grup, faaliyet gösterdiği alanlardaki başarısını sürdürmek ve gerek mevcut hissedarlarına gerekse potansiyel yatırımcılara yönelik olarak Tekfen hisselerini cazip bir yatırım aracı haline getirmek için kurumsal yönetim anlayışına sadakatle uymaktadır. 2007 yılında halka açılan Tekfen Grubu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) kapsamında belirlenmiş olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni benimsemekte ve bu ilkelerin doğru bir şekilde uygulanması yönünde gerekli özeni göstermektedir. Bu çerçevede, ilgili Tebliğ uyarınca uygulanması zorunlu olan tüm ilkelere tam uyum sağlanmış olup, zorunlu olmayan ilkeler de Tekfen'in köklü kurumsal yapısına uygun olarak, Grubun ihtiyatlı yönetim felsefesi doğrultusunda büyük oranda yerine getirilmektedir. Grup, pazar koşulları, şirketin 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	24	-	-
İhtiyari	61	4	8
Toplam	85	4	8

Uyum sağlamadığımız ilkeler aşağıda yer almaktadır (Paragraf başlarında yer alan numaralandırma, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ilgili maddelerini işaret etmektedir.);

1.3.11 Genel Kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmamaktadır. GK toplantısına 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 sözleşmede düzenlenerek genişletilmemiştir.

3.2.1 Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmemiştir. 3.2.2 Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmamaktadır.

4.3.9 Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef ve politika oluşturulmamıştır. 4.5.5 Yönetim kurulu üyelerinin bir bölümü birden fazla komitede görev almaktadır.

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

4.6.5 Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan

yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmamaktadır.

Aşağıda yer alan ilkelere kısmen uyum sağlanmıştır:

1.3.10 Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmekte, 5.000 TL üzerindeki bağışlar bağıştan yararlanan kişi ve kurumlara göre gruplandırılmak suretiyle paylaşılmaktadır.

3.3.1 Şirket fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planlaması benimsemiş olmakla beraber bu politikanın Tekfen Grubu genelinde tüm grup şirketlerinde uygulanması için çalışmalar devam etmektedir.

3.3.4 Şirketin finansal durumu, ücretlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve sağlık gibi konular içerisinde özellikle sağlık, eğitim, iş sağlığı ve güvenliği konularında bilgilendirme toplantıları ve eğitimler yapılmaktadır.

4.4.7 Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır. Diğer taraftan, Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler faaliyet raporunda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Şirketimizin 2021 yılı dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu Yönetim Kurulumuz tarafından kabul edilmiş olup, bu formlara www.kap.org.tr adresinde yer alan Şirketimizin kurumsal yönetim sayfasından ulaşılabilir.

Bölüm II

Yönetim Kurulu

2.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

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

Şirketimizin 25 Mart 2021 tarihinde gerçekleştirilen Yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Yönetim Kurulu on bir üyeden oluşacak şekilde 1 (bir) yıl süre ile seçilmiştir.

Adı Soyadı	Görevi
Zekeriya Yıldırım	Başkan
Murat Gigin	Başkan Vekili
Dr. M. Ercan Kumcu	Başkan Vekili
Esin Mete	Başkan Vekili
Ali Nihat Gökyiğit	Üye
Cansevil Akçağlılar	Üye
Sinan K. Uzan	Üye
Neriman Ülsever	Bağımsız Üye
Gülsüm Azeri	Bağımsız Üye
Şevki Acuner	Bağımsız Üye
H. Sedat Eratalar	Bağımsız Üye

Yönetim Kurulu ve Komite Üyelerinin toplantılara katılımı						
Üyeler	Bağımsızlık Durumu	Yönetim Kurulu (15 toplantı)	Denetim Komitesi (4 toplantı)	Kurumsal Yönetim Komitesi (6 toplantı)	Risk Komitesi (6 toplantı)	Ücret Komitesi (2 toplantı)
Zekeriya Yıldırım		13/13				
Murat Gigin		14/15				2/2
M. Ercan Kumcu		15/15			6/6	
Esin Mete ¹		13/13				
Ali Nihat Gökyiğit		14/15				
Cansevil Akçağlılar		15/15				
Sinan K. Uzan		15/15				2/2
Neriman Ülsever	•	15/15	1/1	6/6		2/2
Gülsüm Azeri	•	15/15			6/6	
Şevki Acuner	•	15/15	6/6	6/6		
H. Sedat Eratalar ²	•	13/13	5/5			
Cansen Başaran Symes ³	•	1/1				
Osman C. Birgili ⁴		2/2				
Ahmet İpekçi ⁵		2/2				
Çağlar Gülveren ⁶				6/6		

¹ 16 Mart 2021 tarihinde istifa eden Ahmet İpekçi'nin yerine aynı tarihte atanmıştır.

² 19 Şubat 2021 tarihinde istifa eden Cansen Başaran-Symes'in yerine 25 Şubat 2021 tarihinde seçilmiştir.

³ 19 Şubat 2021 tarihinde istifa etmiştir.

⁴ 25 Mart 2021 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısına kadar görev yapmıştır.

⁵ 16 Mart 2021 tarihinde istifa etmiştir.

⁶ Kurumsal Yönetim Komitesi üyesidir.

Yönetim Kurulumuzda dört bağımsız üye görev yapmakta olup, bağımsız üyelere her birinin bağımsızlıklarına ilişkin yazılı beyanları mevcuttur. Şirketimiz Ana Sözleşmesine göre Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, Ana Sözleşme ve Şirket Genel Kurulu tarafından alınan kararlarla kendisine verilen görevleri ifa ve icra eder. Yönetim Kurulu, Holding'i temsil ve ilzam yetkisini kendi içinden seçeceği bir Komiteye, bir veya daha fazla murahhas üyeye veya Genel Müdür'e devredebileceği gibi, pay sahibi olmayan müdürlere de devredebilir. Yönetim Kurulu, ilk toplantıda, kendi içinde, bir başkan ve bir başkan vekili seçer. Ayrıca Yönetim Kurulu, T.T.K.'nın 375. Maddesi'nde sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri saklı kalmak kaydıyla, yönetim yetkilerinin tamamını veya bir kısmını, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devredebilir.

Bu çerçevede, 2021 yılında yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı sonrasında, Yönetim Kurulu üyelerimizden Sn. Zekeriya Yıldırım Yönetim Kurulu Başkanı, Murat Gigin, M. Ercan Kumcu ve Esin Mete ise Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak tayin edilmişlerdir. Yönetim Kurulu üyelerimizin Şirketimize bağlı diğer grup şirketlerinde görev alabilmeleri amacıyla, Şirketimizin yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddelerinde sayılan yasak ve tahditlere tabi olmayacakları karara bağlanmıştır.

Bu çerçevede, Yönetim Kurulu üyeleri Genel Kurul tarafından karara bağlanan dönemde Şirket dışında başka görevler almalarına ilişkin olarak herhangi bir sınırlamaya tabi değildir. Bu çerçevede, yönetim kurulu üyelerimizin 2021 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 dört kadın üye (%36) bulunmakta olup, Yönetim Kurulu yapısında kadın üye sayısı için herhangi bir hedef oran ve hedef zaman bulunmamaktadır.

2.2. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

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

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

Yönetim Kurulu toplantılarının sekreteryası, Hukuk Bölümü tarafından yerine getirilmektedir. Toplantıların gündemi, Tekfen Holding Grup Şirketleri Başkanı'nın önerileri doğrultusunda Yönetim Kurulu Başkanı ile görüşülerek belirlenmektedir. Toplantı gündemi ve gündeme ilişkin dokümanlar Yönetim Kurulu sekreteryası tarafından hazırlanmakta ve gündem konusuna göre üyelerin konuyu inceleme ve değerlendirmelerine imkân verecek bir süre öncesinde birer dosya şeklinde üyelere ulaştırılmaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerinin diğer görevleri

Adı Soyadı	Grup İçi Şirketler	Grup Dışı Şirketler
Zekeriya Yıldırım	Tekfen Holding A.Ş. Danışman	Yıldırım Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı FU Gayrimenkul Yatırım Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ada Plant Fidanlık Üretim ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Murat Gigin	Tekfen Mühendislik A.Ş. 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 Ekozey Ekolojik ve Organik Tarım Gıda Hayvancılık ve Turizm Taşımacılık İth. İhr. İnş. San. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı İmbroz Tarım Hayvancılık Gıda San. Tur. ve Tic. Ltd. Şti. Şirket Müdürü ENAT Endüstriyel Ağaç Tarımı San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Galipoli Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. Şirket Müdürü Macahel Arıcılık Turizm Nakliyat ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Salda Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Tekzen Ticaret ve Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Viem Ticaret ve Sanayi Yatırımları Ltd. Şti. Şirket Müdürü Viem İletişim Yayıncılık Reklam Tur. Hizmetleri Yat. Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zen Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı KMD (Kategori Mağazacılığı Derneği) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı TAMPF - Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi EDRA (European DIY - Retail Association) Yönetim Kurulu Üyesi GHIN (Global Home Improvement Network) Yönetim Kurulu Üyesi TEMA Vakfı Mütevelliler Kurulu Üyesi İKSV Mütevelliler Heyeti Üyesi

Adı Soyadı	Grup İçi Şirketler	Grup Dışı Şirketler
Mehmet Ercan Kumcu	Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Tekfen Teknoloji Yatırım Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	Anadolu Grubu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Adel Kalemcilik Ticaret ve San. A.Ş. Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Sinan K. Uzan	Tekfen Ventures LLP Yönetim Kurulu Başkanı Tekfen Venture Management LLC Yönetim Kurulu Başkanı	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Yönetim Kurulu Üyesi
Ali Nihat Gökyiğit		Ali Nihat Gökyiğit Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Esin Mete		MT Tarımsal Danışmanlık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. Müdür
Gülsüm Azeri	Toros Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Şevki Acuner		Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Migros Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi
Hamit Sedat Eratalar		Eratalar Yeminli Mali Müşavirlik Ltd. Şti. Müdürler Kurulu Başkanı Deutsche Bank A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

2021 yılında 15 toplantı fiziki katılım şeklinde yapılarak, yıl boyunca toplam 68 adet karar alınmış, toplantı ve kararlara katılım oranı %99,7 düzeyinde gerçekleşmiştir. Toplantılarda kararlar mevcudun oybirliği ile alınmıştır. Sermaye Piyasası mevzuatının gerektirdiği hallerde, önemli Yönetim Kurulu kararları özel durum açıklaması yoluyla kamuya açıklanmaktadır. Şirketimizde Yönetim Kurulu üyelerinin ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı gibi imtiyazları bulunmamaktadır.

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

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

Yönetim Kurulu Üyeleri: 4.133.583 TL

İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler: 18.767.214 TL

(İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler, Grup Şirketler Başkanı ile Başkan Yardımcılarından oluşmaktadır.)

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 toplamı: 7.102.118 TL’dir.

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

Bölüm III Komiteler

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

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

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

3.1. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite üyeleri Yönetim Kurulumuzun bağımsız iki üyesinden oluşmakta olup, 2021 yılında Şevki Acuner Komite Başkanı ve H. Sedat Eratalar Komite Üyesi olarak görev yapmışlardır.

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

2021 yılında Denetimden Sorumlu Komite tarafından şirkette 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

2021 yılında Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Neriman Ülsever Komite Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi Şevki Acuner ve Holding Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Direktörü Çağlar Gülveren Komite Üyesi olarak görev almışlardır.

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

3.3. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Faaliyet gösterilen alanla ilgili risklerin doğru bir şekilde izlenmesi ve bunların doğru şekilde yönetilmesi öteden beri Tekfen Holding’in ve tüm Tekfen Grup Şirketleri’nin ihtiyatlı yönetim anlayışının bir parçası olmuştur. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu’nun (TTK) halka açık şirketler için risk yönetim faaliyetini bir zorunluluk haline getirmesi ile de bu anlayış artık yazılı 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 Şirketleri’nin, kendi risklerini nasıl yöneteceklerini düzenleyen, açıklayan ve kurala bağlayan yazılı bir metni mevcuttur. Risklerin takip edileceği raporlar periyodik olarak her iki ayda bir Riskin Erken Saptanması Komitesi’nin bilgisine sunulmaktadır. Her Grup Şirketinde, risk yönetim faaliyetini yürütecek ve raporlamaları gerçekleştirecek organizasyonel görev paylaşımı da belirlenmiştir. Her Grup Şirketinin risk raporları kendi Şirket Yönetim Kurulu’nun onayından geçerek Holding’e gönderilmektedir.

Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi her iki ayda bir şirketlerden gelen risk dokümanlarını inceleyerek kendi görüş ve değerlendirmeleri ile birlikte önemli riskleri Holding Yönetim Kurulu’nun gündemine getirmektedir. Riskler, Holding Yönetim Kurulu düzeyinde ele alınarak, gerek görülen durumlarda Yönetim Kurulu tarafından o riskin yönetilmesine yönelik olarak ilgili Grup Şirketleri’ne talimat verilmektedir. Ayrıca, Holding Konsolide Risk Raporlarının birer kopyası Bağımsız Denetçi kuruluşa da düzenli olarak gönderilmektedir.

2021 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanlığı görevini Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi Gülsüm Azeri, diğer komite üyeliği görevini ise Yönetim Kurulu Üyesi Ercan Kumcu yürütmüştür.

3.4. Ücret Komitesi

Ücret komitesi, Yönetim Kurulu üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapmak, ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu

üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerileri yönetim kuruluna sunmakla görevlidir. Komitede, Neriman Ülsever Komite Başkanı, Murat Gigin ve Sinan Uzan üye olarak görev almaktadır.

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. Grubun faaliyet konuları itibarıyla özellikle İş Sağlığı ve Güvenliği 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 yayınlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri’nin tamamını benimsemekte olup, ilkelerin uygulama esasları aşağıda yer almaktadır. Diğer taraftan, kısmi uyum sağlanan ilkeler aşağıda verilmiştir.

- Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim (ÇSY) politikalarına, risk ve fırsatlarına uygun Ortaklık Stratejisi ve ÇSY politikalarına uygun kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenmiş olmakla beraber tamamı kamuya açık değildir. Yayınladığımız Karbon Saydamlık Projesi Raporu (CDP Raporu) içerisinde iklim değişikliğinin iş stratejilerine nasıl entegre edildiği ile ilgili bilgiler kamu ile paylaşılmaktadır.

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

- Sürdürülebilirlik performans ölçümlerinden finansal ve çevre verilerinin bir kısmı bağımsız üçüncü taraflara doğrulanılmakta, diğer verilerin önümüzdeki dönemlerde doğrulanılması planlanmaktadır.

4.1. Genel İlkeler**4.1.1. Strateji, Politika ve Hedefler**

Tekfen Holding'in Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim (ÇSY) çalışmaları kapsamındaki stratejik önceliklerini belirlemek amacıyla 2018 yılında kapsamlı bir önceliklendirme analizi yapılmış ve kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri içeren sürdürülebilirlik yol haritası oluşturulmuştur. Söz konusu hedefleri besleyen öncelikli konular dış trendler, riskler ve fırsatlar dahilinde her yıl gözden geçirilmektedir. Şirketin 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 sitesinden yayınlanmaktadır. ÇSY riskleri, Kurumsal Risk Yönetimi faaliyetleri kapsamında Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından düzenli takip edilmektedir. 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 ise sürdürülebilirlik raporlarında kamu ile de paylaşılmaktadır.

4.1.2 Uygulama/izleme

Tekfen Grubu 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 sürdürülebilirliğin 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.

2018 yılından itibaren yıllık olarak yayımlanmaya başlayan Sürdürülebilirlik Raporlarında, performansın takibi açısından Tekfen Grubu'nun son 3 yıllık Çevresel, Sosyal, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Ekonomik Performans Göstergeleri, 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 Petrol ve Gaz Üreticileri Birliği (IOGP) ve Uluslararası Boru Hatları ve Deniz İşleri Müteahhitleri Birliği (IPLOCA) ile

periyodik olarak kıyaslamakta ve sürdürülebilirlik raporu içerisinde 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. Ar-Ge ve inovasyona yönelik yapılanmalar, bu alandaki yatırım ve çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgilere, Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmektedir.

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. Ar-Ge ve inovasyona yönelik yapılanmalar, bu alandaki yatırım ve çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgilere, Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmektedir.

4.1.3. Raporlama

Tekfen Holding, sürdürülebilirlik performansını, hedeflerini ve eylemlerini kapsamlı olarak paylaştığı Sürdürülebilirlik Raporlarını 2018 yılından bu yana hazırlamakta ve gerek basılı olarak gerekse kurumsal web sitesinden tüm paydaşları ile paylaşmaktadır. Rapora online erişimi kolaylaştırmak amacıyla, farklı paydaş gruplarına yönelik olarak dijital paydaş iletişim raporları hazırlanmaktadır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin bilgilere Faaliyet Raporu'nda da yer verilmektedir.

Tekfen Holding ve paydaşlarının ortak öncelikleri, paydaş analizini de içeren kapsamlı Önceliklendirme Analizi ile tespit edilerek, hem Tekfen hem de paydaş için öne çıkan ortak öncelikler Önceliklendirme Matrisinde çok yüksek öncelikli olarak tanımlanmıştır. Yıllık Sürdürülebilirlik Raporlarında, bu başlıkların tamamına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tekfen'in vizyonu, tüm değer zincirini kapsayan ve Birleşmiş Milletler'in öncü kalkınma ajansı olarak UNDP'ninSürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkı sağlayan sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmektir. 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 yol haritası ve çalışmaları Sürdürülebilirlik Raporu'nun ilgili kısımlarında ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

4.1.4. Doğrulama

Tekfen Holding, finansal verilerin yanı sıra çevre verilerinde Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının %70'inden fazlası akredite kuruluşlarca doğrulanmakta ve CDP Raporlarında paylaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik performansı ve raporda yer alan diğer verilerin bağımsız üçüncü taraflarca doğrulanması ileriki yıllar için planlanmaktadır.

4.2. Çevresel İlkeler

Tekfen Grup Şirketlerinin üretim faaliyeti gerçekleştiren şirketleri başta olmak üzere büyük çoğunluğu ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ne sahip olup, bu şirketlerin toplam ciro içindeki payı %83 seviyesindedir. Şirketlerin çevre politikalarına uyumu dış denetimler, şirket iç denetimleri ve Holding SEÇ denetimleri ile sağlanmaktadır. Grup Şirketleri'nin Holding tarafından belirlenen asgari gerekliliklere uyumu için yapılan denetimler kapsamında yasal mevzuata uyum da gözetilmekte ve her tesis için SEÇ karneleri hazırlanarak denetim bulguları tesis, şirket ve Holding üst yönetimlerine raporlanmaktadır. Aynı zamanda, yasal mevzuata uyum nedeniyle alınan cezalar aylık raporlar yoluyla Holding'e bildirilmektedir.

Sürdürülebilirlik Raporu, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standardı olan GRI Standartları "Temel" seçeneğine uyumlu olarak hazırlanmaktadır. Raporun kapsamı, dönemi, tarihi, veri toplama süreci ve raporlama koşulları ile ilgili bilgiler şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır. Raporda Sürdürülebilirlik Komitesi'nin kuruluş şekli, görevleri, çalışma gruplarının oluşumu, toplanma sıklıkları gibi konulara da ayrı bir başlık altında yer verilmektedir.

Holding'in öncelikleri doğrultusunda sürdürülebilirliğin entegrasyonundan ve bu çalışmalara Grup Şirketlerinin aktif katılımının sağlanmasından Sürdürülebilirlik Komitesi sorumludur. Komitede, Grup Şirketleri yönetici düzeyinde temsil edilmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi'nin altında faaliyet gösteren beş çalışma grubunun yol haritasındaki hedeflerine yönelik ilerlemeler takip edilmekte ve Holding Şirket Performans Karnesi'ne yansıtılmaktadır. ÇSY konularında uyumun sağlanması, İSG ve Çevre göstergeleri ve farkındalık çalışmaları gibi konular Grup Şirketlerinin yıllık hedeflerine dahil edilmiştir.

Tekfen Holding, çevre üzerindeki en önemli etki alanları olan iklim değişikliği ve su yönetimi konularındaki yaklaşımını sürdürülebilir iş anlayışı ve risk yönetimi çerçevesinde iş stratejilerine de yansıtmakta ve faaliyetleriyle entegre etmektedir. 2017 yılında CDP İklim Değişikliği

Programı'na ve 2018 yılında CDP Su Güvenliği Programı'na resmen katılmıştır. 2020 yılında CDP'nin aynı anda hem İklim Değişikliği hem de Su Güvenliği Programlarının Global "A" Listesi'ne girerek dünyadaki 63 şirketten biri olan Tekfen Holding, 2021 yılında ise İklim Değişikliği'nde "A-", Su Güvenliği Programı'nda ise "A" bandında derecelendirilerek, üst üste ikinci kez "Global Su A Listesi" içerisinde ve Küresel Su Liderleri arasında yer almıştır. Şirketin web sitesinde yer alan 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. Bu raporlarda ayrıca, çevresel verileri toplamak ve hesaplamak için kullanılan standart ve metodolojiler açıklanmaktadır.

İklim değişikliği ve su yönetimi için performans hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesini Yönetim Kurulu adına Sürdürülebilirlik Komitesi takip etmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi altında faaliyet gösteren SEÇ (Çevre Sağlık Emniyet) Çalışma Grubu da iklim değişikliğiyle ilgili öncelikli konuları, riskleri ve fırsatları belirlemekte ve bu alanlarda iyileştirme projeleri geliştirmektedir. Grubun sürdürülebilirlik stratejisinin üç ana başlığından biri olan İklim Krizi konusundaki yaklaşım ve eylemleri, Sürdürülebilirlik Raporlarında detaylı olarak paylaşılmaktadır. Ayrıca, Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 olarak sera gazı emisyonları, enerji yönetimi, su ve atıksu yönetimi ile atık yönetimi kaynaklı çevresel etkiler de son üç yıllık veriler şeklinde yıllık olarak yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporlarında kamu ile paylaşmakta ve çevresel göstergelerin artış ya da azalış durumları açıklanmaktadır.

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. 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 İklim Değişikliği, CDP Su Güvenliği ve Sürdürülebilirlik Raporlarında yer verilmektedir.

Tekfen Holding, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK), Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve CDP Türkiye gibi sivil toplum kuruluşlarına üye olmak ve çeşitli çalışma gruplarına katılmak suretiyle çevresel konularda sektörel, bölgesel, ulusal ve uluslararası politika oluşturma süreçlerine katılmaktadır. Grup, çevresel bilgilerini geniş bir çerçevede web sitesi, Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, CDP İklim Değişikliği Raporu, CDP Su Güvenliği 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 yaklaşık 16 bin 500 kişilik büyük bir aile olan Tekfen'in çalışma anlayışını; insan haklarına saygı duyan, çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve verimli bir iş ortamı sunan ve 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. Şirketin İnsan Hakları Politikası web sitesinde yayınlanmaktadır. 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 hedef alan çeşitli projeleri hayata geçirmektedir. Tekfen Vakfı da kadınlara alternatif gelir imkânları yaratmak amacıyla Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA) işbirliği ile kadınlara mikro finans desteği vermektedir. Aile içi şiddeti en temel insan hakları ihlali olarak gören Tekfen, 2020 yılında yayımladığı Aile İçi Şiddet ile Mücadele Politikası doğrultusunda, 2021 yılında çalışanlarına 7/24 Aile İçi Şiddet ile Mücadele Hattı hizmeti sunmaya başlamıştır.

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. 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 bünyesindeki SEÇ & Kalite Koordinatörlüğü tarafından sürekli takip edilmekte ve iyileştirilmektedir. 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 desteklenmektedir. Çalışanların güncel gelişmeler, uygulamalar ve etkinlikler hakkında düzenli bilgilendirilmesine yönelik olarak, web sitesi ve e-posta duyurularının yanı sıra dijital kurum içi dergisi (T Bülten) ve intranet portalı (TekNokta) gibi mekanizmalar oluşturulmuştur.

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 ilişkilendirerek, 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 Tekfen'den sürdürülebilirlik alanındaki öncelik ve 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. Şirketin 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) imzacısıve 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 2018 yılında yapılan Önceliklendirme Analizi sırasında diğer paydaş gruplarının yanı sıra menfaat sahiplerinin de bu konudaki görüş ve beklentileri alınmış ve sürdürülebilirlik stratejisi belirlenirken bu sonuçlardan yararlanılmıştır.

İş yapma kültürünü insan, toplumsal fayda ve çevre eksenine 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 sürdürülebilirlik ve bunun önemi hakkındaki farkındalığın artırılması konusunda 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. 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 birimleri tarafından yıllık iç denetim planlarının hazırlanmasında risk değerlendirmesi sonucu öne çıkan denetim alanları plana dahil edilir. İç Denetim birimleri, yıl içinde riskli olarak öne çıkan konularda denetim planının revize edilmesinde Kurumsal Risk Yönetimi faaliyet sonuçlarından da yararlanırlar. İç Denetim faaliyetleri Uluslararası İç Denetim Standartları, ilgili kanun ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yürütülür.

Holding ve Şirket Denetim Komiteleri, iç denetim fonksiyonlarının Uluslararası İç Denetim Standartları'nda tariflenen tanıma uygun olarak faaliyet gösterdiğinin gözetiminden de sorumludur. Holding Grup İç Denetim Direktörlüğü, Tekfen Grubu Şirketleri İç Denetim raporlarını konsolide ederek 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.

Hissedarın Adı	Hisse Adedi	Hisse Oranı (%)
Alev Berker	1.824.086,92	0,49
Meltem Berker	40.799.177,98	11,03
Şebnem Berker	40.799.078,45	11,03
Berker - Toplam	83.422.343,35	22,55
Cansevil Akçağlılar	24.611.073,57	6,65
Akçağlılar - Toplam	24.611.073,57	6,65
Ali Nihat Gökyiğit	30.137.489,17	8,15
Ali Nihat Gökyiğit Yatırım Holding	33.613.879,45	9,08
Ang Vakfı	18.843.829,73	5,09
Gökyiğit - Toplam	82.595.198,36	22,32
Diğer	1.799.445,68	0,49
Halka Açık Kısım	177.571.939,04	47,99
GENEL TOPLAM	370.000.000,00	100,00

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

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındakiler dâhil 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 Grup'un 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 bulunmamaktadır. Şirketimiz tarafından ilgili mevzuat kapsamında yapılan özel durum açıklamalarına ise <http://www.kap.org.tr/> adresinden ulaşılabilir.

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

2021 yılı içerisinde Esas Sözleşme değişikliği yapılmamıştır.

6.6. Pay Sahiplerinin Gündeme Madde Konulmasına İlişkin Talepleri Hakkında Bilgi

Şirketin danışmanlık hizmeti aldığı kurumlarla arasında herhangi bir çıkar çatışmasına sebep olacak bir ilişki bulunmamaktadır.

6.7. Pay Sahiplerinin Gündeme Madde Konulmasına İlişkin Talepleri Hakkında Bilgi

Ortaklık pay sahiplerinin, gündeme madde konulmasına ilişkin Yatırımcı İlişkileri Bölümüne yazılı olarak iletmış oldukları talepleri, yönetim kurulunun ortakların gündem önerilerini kabul etmediği hallerde, kabul görmeyen öneriler ile ret gerekçeleri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır: 2021 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul toplantısı için böyle bir talep iletilmemiştir.

Bölüm VII

Tekfen Holding A.Ş. Kâr Dağıtım Politikası

Şirketimizin kâr dağıtım kararları, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Düzenleme ve Kararları, Vergi Yasaları, ilgili diğer yasal

mevzuat hükümleri ile Şirketimizin Esas Sözleşmesi dikkate alınarak aşağıdaki esaslara göre belirlenecektir.

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

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

Genel Kanuni Yedek Akçe:

a) %5 kanuni yedek akçe ayrılır.

Birinci Kâr Payı:

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

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

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

İkinci Kâr Payı:

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

Genel Kanuni Yedek Akçe:

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

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

dağıtılmasına karar verilemez.

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

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

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

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

Kâr Dağıtımı	2017 (2016 için)	2018 (2017 için)	2019 (2018 için)	2020 (2019 için)	2021* (2020 için)
Konsolide Net Kâr (bin TL)	324.411	771.299	1.403.061	1.420.750	(60.125)
Hissedarlara Dağıtılan Toplam Kâr Payı (bin TL)	113.545	232.530	421.526	426.492	-
Temettü oranı	%35	%30	%30	%30	-
Hisse başına temettü miktarı (TL)	0,3069	0,6285	1,1392	1,1527	-
Ödeme Tarihi	29.03.2017	04.04.2018	02.04.2019	27.04.2020 (%15), 24.09.2020 (%10), 05.01.2021 (%5)	

* 2020 yılı hesap dönemine ait finansal tablolarımıza göre toplam 60.125 bin TL "Ana Ortaklığa Ait Konsolide Net Dönem Zararı" oluşması sebebiyle kâr dağıtımı yapılmamıştır.

Bölüm VIII Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

Değerli Ortaklarımız,

Pandeminin etkilerini ağır bir şekilde yaşadığımız 2020'nin ardından, 2021 yılı hem aşî faktörünün devreye girmesi hem de küresel ekonominin çarklarının tedarik zincirindeki aksamalara rağmen yeniden dönmeye başlamasıyla bir toparlanma yılı olarak öne çıktı. İlk şokun atlatılmasından sonra genel olarak ekonomilerde görülen hızlı toparlanma, “normale dönüş” senaryolarının konuşulmaya başlamasını sağladı. Ancak bu iyimser hava, yılın son döneminde Omicron varyantının hızla yayılmasıyla yerini yeniden belirsizlik ve endişelere bıraktı.

Dünya genelinde aşılama hedeflerin gerisinde kalınması ve özellikle düşük gelirli toplumların aşîya erişimde yaşadığı sıkıntılar, Dünya Sağlık Örgütü'nün açıkladığı gibi virüsü yeniden bir “küresel risk” haline getirdi. Bu durum ekonomilerde ivme kaybına yol açarken, pandemiden çıkış ve pandemi öncesinin para ve maliye politikalarına dönüş konusundaki belirsizlikler de arttı.

Öte yandan yükselen enerji ve emtia fiyatları ile üretim zincirinde yaşanan aksaklıklar, dünya genelinde beklenenden daha yüksek ve daha geniş tabanlı enflasyona yol açtı. Enflasyonist baskı tüm ekonomileri zorlarken, yılın son döneminde ABD ve Euro bölgesindeki enflasyon rakamları tarihi seviyelere ulaştı. Bu durum, yakın zamana kadar fiyat artışlarının geçici olacağını savunan merkez bankalarının da artık bu görüşten uzaklaşarak, enflasyonun kalıcı olabileceği endişesini dile getirmeye başlamalarına yol açtı.

Tekfen Holding olarak, yatırımların azaldığı 2021 yılında mevcut iş alanlarımıza odaklanarak, küresel ve yerel ölçekte hızla değişen gündeme başarılı bir şekilde cevap verdik. 2021 yılında, Grubumuz değişken ulusal ve uluslararası pazar koşullarına olabildiğince uyum sağlayarak mevcut şartlarda istihdam sürekliliğini koruyabildi ve finansal açıdan mütevazî ölçüde olsa dahi pozitif bir performans sergiledi. Buna göre, satış gelirlerinde 16.222.968 bin TL ile önceki yıla göre %38,3 artış meydana gelirken, 728.110 bin TL FAVÖK ve 829.390 bin TL kâr gerçekleşti. 2021 yıl sonu itibarıyla Tekfen Grubu'nun aktif büyüklüğü 21.913.573 bin TL'ye, özkaynak büyüklüğü ise 7.595.637 bin TL'ye ulaştı. Bu sonuç bizim için pandeminin geride kalıp iktisadi toparlanmanın ise ivme kazanacağını beklediğimiz 2022 yılı için bir çıkış noktası teşkil ediyor.

Mühendislik ve Taahhüt Grubumuz, pandeminin hem dünyada yeni yatırımların ertelenmesine yol açması hem de mevcut projelerimizi aksatması nedeniyle oldukça zorlu bir dönemden geçti. Bu süreçte ağırlıklı olarak iş geliştirme ve teklif hazırlama çalışmalarına yönelen Grup, normalleşme ile birlikte portföyünü yeni projelerle destekledi. Yine 2021 yılında yoğun bir şekilde devam eden süreç iyileştirme, dijital dönüşüm, operasyonel verimlilik ve maliyet optimizasyonu çalışmalarının, iş miktarı (backlog) yerine kârlılık hedeflerinin öne çıkacağı yeni dönemde, kaynak verimliliği adına önemli yararlar sağlayacağına inanıyorum.

Tarımın en önemli girdilerinden gübre üretiminde uzmanlaşmış Kimya Grubumuz ile doğrudan tarımsal üretim alanında faaliyet gösteren Tarım Grubumuz ise, bir yandan pandeminin olumsuz etkilerine maruz kalırken, bir yandan da yine pandemi nedeniyle tüm dünyada tarımsal faaliyetlerin önem kazanmasını bir arada yaşadılar. Faaliyet alanlarının birbirinden farklı olmasına rağmen her iki grubumuzun da kesişim noktasında tarımın bulunması, doğru ölçeklendirme ve verimlilik açısından yakın çalışmalarını gerekli kılıyor. Sinerjik bir yaklaşımla, iki grubun ortak hedeflerde buluşturulmasına yönelik organizasyonel tasarım süreçlerimiz devam ediyor.

Halihazırda portföyünde farklı alanlarda faaliyet gösteren 13 girişim bulunduran Tekfen Ventures, beş yıllık serüveninde ne kadar başarılı yatırım tercihleri yaptığını ortaya koydu. Girişim sermayesi şirketimiz, aynı zamanda faaliyet alanlarımızın geleceğini şekillendirecek teknolojilere yaptığı yatırımlarla, Grup Şirketlerimiz için de bir anlamda yol gösterici oldu.

Limancılık, serbest bölge işletmeciliği, gayrimenkul yönetimi ve sigorta acenteliği faaliyetlerimizi tek çatı altında toplayan Hizmet Grubumuz ise 2021 yılında satış gelirlerini ve net kârını önceki yıla göre artırmayı başarmıştır.

Bu yolda bizimle aynı hedefleri paylaşan tüm çalışan ve yatırımcılarımıza sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Zekeriya Yıldırım - Yönetim Kurulu Başkanı

Bölüm IX Kâr Dağıtım Teklifi

2021 yılında, SPK mevzuatı ve standartlarına göre kontrol gücü olmayan paylara isabet eden kısım hariç 839.228.000 TL (yasal kayıtlara göre 586.650.341,22 TL) net dönem kârı hasıl olmuştur.

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

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 Sayılı Tebliği hükümleri çerçevesinde hesaplanan Birinci Temettü Matrahı 855.613.616 TL üzerinden Ana Sözleşmemizin 27'inci maddesinde belirlenen minimum %30 dağıtım oranı şartını sağlayacak şekilde 256.687.500 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 17.476.215 TL ayrılmasını,

2021 yılı net dönem kârının bu şekilde tanzimi sonrasında, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları hükümlerine göre oluşan ve yukarıdaki dağıtım sonrasında kalan 312.486.626,22 TL'nin olağanüstü yedek akçe olarak ayrılmasını,

Yukarıda belirtilen şekilde ayrılan kâr payının ortaklarımıza ve intifa senedi sahiplerine nakit olarak dağıtılmasını ve kâr dağıtım tarihinin 26 Nisan 2022 olarak belirlenmesini,

Genel Kurulumuzun onayına sunmaktayız.

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