

TAV

HAVALİMANLARI

HOLDİNG

2014

FAALİYET

RAPORU

YENİ BİR

HİKÂYE

BAŞLIYOR!

Yeni  
ufuklara  
aılıyoruz!



Başarı hikayemizin 14. yılındayız. TAV Havalimanları, bugün, havalimanı işletmeciliğinde küresel ölçekte rekabet edebilen güçlü bir bölgesel oyuncu...

Sahip olduğumuz bilgi birikimi, özgün iş modelimiz ve ortaklık kurmadaki başarımız ile hedefimiz artık tüm dünya!

Bu yeni dönemde, hem havalimanı işletmesi şirketlerimizle hem de her biri kendi alanında bir dünya yıldızı olmaya aday hizmet şirketlerimizle birlikte başarı hikâyemize yeni bir bölüm yazmaya hazırız.

# Bu raporun içinde 14 yıllık başarı hikayemiz ve geleceğe bakışımız var.

s.6

## Büyüme Stratejimizi Üç Eksen Üzerine İnşa Ettik

s.03	Ana İş Alanımız Havalimanı İşletmeciliği
s.04	TAV ve ADP'nin Operasyonları
s.06	Bu Yeni Dönemde Büyüme Stratejimizi Üç Eksen Üzerine İnşa Ettik
s.10	Hizmet Şirketlerimizin Bugünü ve Yarını
s.40	Yönetim Kurulu'nun Mesajı
s.44	İcra Kurulu Başkanı'nın Mesajı
s.48	İmtiyazlar Genel Görünüm

s.51

## 2014 Yılı Gelişmeleri

s.51	Havacılık Sektörü ve TAV
s.63	Finansal Gelişmeler
s.66	2014 Yılındaki Yatırımlar
s.67	Ödüller & Başarılar
s.68	2014'te Öne Çıkanlar
s.77	2014'ün Ardından
s.78	Yatırımcı İlişkileri ve BIST Performansı

s.81

## Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik

s.81	Sürdürülebilirlik
s.84	Risk Yönetimi ve İç Denetim
s.89	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
s.108	Olağan Genel Kurullar
s.112	Yönetim Kurulu
s.118	Üst Yönetim
s.127	Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar
s.128	Komite Çalışma Esasları
s.132	Esas Sözleşme Değişiklikleri
s.138	Kâr Dağıtım Politikası
s.139	Bağlı Şirket Raporu
s.140	Denetçi Raporu
s.141	Sorumluluk Beyanı
s.142	Bağımsızlık Beyanı

s.144

## Operasyonel & Finansal Veriler

s.144	Avro Bazlı Finansal Veriler
s.145	Hedefler ve Gerçekleşmeler
s.145	2015 Yılına İlişkin Beklentiler
s.146	Operasyonel ve Finansal Performans
s.148	Havalimanı Şirketleri
s.150	Hizmet Şirketleri
s.151	Rakamlarla TAV
s.152	Sözlük

# Ana iş alanımız havalimanı işletmeciliğidir.



743 bin uçuş



95 milyon yolcu



983 milyon avro  
konsolide gelir



218 milyon avro  
net kâr

Dünyanın önde gelen havalimanı işletmecileri arasında yer alan TAV Havalimanları, Türkiye'de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Gazipaşa Alanya ve Milas Bodrum Havalimanı'yla, Suudi Arabistan'da bir, Makedonya, Tunus ve Gürcistan'da ikişer havalimanının ve Hırvatistan'da Zagreb Havalimanı'nın işletmesini yürütüyor. TAV Havalimanları gümrüksüz satış, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilgi işlem, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet gösteriyor. TAV ayrıca, Letonya'nın başkenti Riga Havalimanı'nda da ticari alanların işletmesini yönetiyor.

TAV Havalimanları, 2014'te yaklaşık 743 bin uçak seferine ve yaklaşık 95 milyon yolcuya hizmet sundu. Şirket hisseleri 23 Şubat 2007'den itibaren "TAVHL" işlem kodu ile Borsa İstanbul'da işlem görüyor.

## TAV Havalimanları Holding'in Ortaklık Yapısı

Aéroports de Paris Grubu\* **%38,0**

Akfen Holding A.Ş. **%8,1**

Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. **%8,1**

Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş. **%2,0**

Halka Açık Kısım Diğer **%40,3**

Halka Açık Olmayan Diğer **%3,5**

\* Aéroports de Paris'in tamamına sahip olduğu  
iştiraki TANK ÖWA alpha GmbH

# TAV ve ADP'nin Operasyonları

-  ADP'nin İştirak Payı
-  TAV'ın İştirak Payı
-  TAV Ticari Uçuş Adedi
-  TAV Yolcu Adedi
-  ADP Yolcu Adedi


## Meksika

 Mexico North Central %25.5

 14.7 milyon

İşletmeci  
Stratejik ortak

## Belçika

 Liège H. %25,6

 0.3 milyon

Stratejik ortak

## Hollanda

 Amsterdam Schiphol H. %8

55,0 milyon

Endüstriyel İşbirliği

## Kamboçya

Phnom Penh H.

Siam Reap H.

 5,7 milyon

Yönetim Danışmanlığı


## Morityus Cumhuriyeti

 Morityus H. %10

 2,9 milyon

İşletmeci  
Stratejik Ortak

## Gine

 Konakri H. %29

0,3 milyon

İşletmeci

## Fransa

Paris Charles de Gaulle H. %100

Paris Orly H. %100

92,7 milyon

İşletme Sahibi

## Hırvatistan

Zagreb H. %15

Zagreb H. %21

38,3 bin

2,4 milyon

İmtiyaz Sahibi

## Letonya

Riga H. %100

Sadece Ticari Alanlar

## Tunus

Monastır H. %67

Enfidha H. %67

26,8 bin

3,3 milyon

İmtiyaz Sahibi

## Makedonya

Ohrid H. %100

Üsküp H. %100

14,0 bin

1,3 milyon

İmtiyaz Sahibi

## Türkiye

İstanbul Atatürk H. %100

İzmir Adnan Menderes H. %100

Ankara Esenboğa H. %100

Gazipaşa Alanya %100

Milas Bodrum H. %100

591,5 bin

80,6 milyon

İmtiyaz Sahibi

## Gürcistan

Tiflis H. %80

Batum H. %76

23,8 bin

1,8 milyon

İmtiyaz Sahibi

## Ürdün

Amman Queen Alia H. %9

7,1 milyon

Yönetim Danışmanlığı  
Stratejik Ortak

## Suudi Arabistan

Medine H. %33

48,5 bin

5,7 milyon

İmtiyaz Sahibi

## Suudi Arabistan

Cidde H. Hac Terminali %5

7,2 milyon

Yönetim Danışmanlığı

# Bu yeni dönemde büyüme stratejimizi

üç eksen üzerine inşa ettik.

1

## Organik büyüme...

Üç kıtada, yedi ülkede, 14 havalimanındayız. 2014 yılında hizmet verdiğimiz yolcu sayısı %14 artarak 95 milyona ulaştı. Önümüzdeki dönemde öncelikli hedefimiz hali hazırda işlettiğimiz tüm havalimanlarında gelirimizi ve kârlılığımızı maksimize etmek olacaktır.

2

## İnorganik büyüme

Önümüzdeki 15 yılda dünya havacılık sektöründe yaklaşık 1 trilyon ABD doları yatırım yapılması öngörülüyor. TAV Havalimanları olarak önümüzdeki dönemde, güçlü ortağımız ve entegre iş modelimiz ile dünyanın her yerindeki yeni ve kârlı iş fırsatlarına odaklanacağız.

3

## Hizmet şirketlerimizin TAV dışında büyümesi

Başarımızda büyük katkısı olan hizmet şirketlerimiz, işletmesini TAV'ın yapmadığı havalimanlarında da hizmet vermeye başladı. İnanıyoruz ki, dünya havacılık sektörü kısa bir zamanda, gümrüksüz satış, yiyecek-icecek, yer hizmetleri, işletme hizmetleri ve bilişim gibi alanlarda Türkiye'den yükselen yıldız şirketlerle tanışacak.



## TAV

3

Kıta

7

Ülke

14

Havalimanı

95

Milyon Yolcu

## TAV ve ADP

4

Kıta

15

Ülke

37

Havalimanı

229\*

Milyon Yolcu



### 37 havalimanı, 229\* milyon yolcu

TAV ve Aéroports de Paris birbirlerini tamamlayarak büyüyen ve toplamda 37 havalimanında 229 milyon yolcuya hizmet veren dünyanın en büyük havalimanı işletmeciliği platformlarından biri



### Uzun vadeli işletme kontratları

TAV, Tunus'ta 2047, Zagreb'de 2042, Medine'de 2037, Bodrum'da 2035, Gazipaşa'da 2034, İzmir'de 2032, Makedonya'da 2030, Gürcistan'da 2027 ve Ankara'da 2023'e kadar işletmede olacak.



### TAV İnşaat, ENR'de 1'inci

TAV Havalimanları kardeş şirketi TAV İnşaat, dünyanın en büyük havalimanı inşaat şirketi



### Havalimanı tasarımında uzman

ADPI, dünyanın en büyük havalimanı tasarım şirketleri arasında



### Güçlü küresel ortaklar

TAV Havalimanları'nın çeşitlilik arz eden entegre iş modeliyle ortaya çıkardığı başarılı büyüme, ADP'nin uluslararası büyüme stratejisi ile uyum sağlıyor.

\* Schiphol ve Riga Havalimanı yolcu sayıları hariçtir.

# Bu yeni dönemde büyüme stratejimizi

üç eksen üzerine inşa ettik.



## Hizmet şirketlerimizin TAV dışında büyümesi

TAV Havalimanları'nın iştiraki olan ve her biri ayrı bir uzmanlığa ve değere sahip şirketler, gümrüksüz satıştan, yiyecek içeceğe, bilişimden eğitime küresel arenada büyümeyi hedefliyor ve bu hedef için güçlü girişimlerde bulunuyor.

TAV Bilişim, Abu Dabi'de yeni bir ihale kazandı. ATÜ, Tunus'ta beş havalimanının ve Umman Salalah Havalimanı'nın işletmesini kazandı. TAV İşletme Hizmetleri ve BTA, birlikte hareket ederek Umman'da faaliyete geçiyor. BTA, ayrıca Uniq alışveriş merkezinde faaliyet gösteriyor. Almanya'da altı şehirde hizmet veren ve Medine'de lisans alan Havaş, Suudi Arabistan'da ikinci yer hizmetleri ihalesine katılıyor. TAV İşletme Hizmetleri Almanya'da yolcu salonu işletmeciliğine başladı. Çin'de eğitim veren TAV Akademi Ürdün, Umman, Uganda ve Moğolistan'da görüşmeler yapıyor.



### Gümrüksüz satış **ATÜ**

★ Tunus'ta beş uluslararası havalimanında yer alan gümrüksüz satış mağazalarını işletmeye başladı.

★ Umman Salalah Havalimanı'nda bulunan gümrüksüz satış alanlarının işletmesini Ocak 2015'ten itibaren iki yıl opsiyonlu olmak üzere 2025 yılına kadar işletme hakkını kazandı.



### Yer Hizmetleri **HAVAŞ / TGS**

★ HAVAŞ bugün, dünya çapında 200'ün üzerinde havayolundan oluşan ayrıcalıklı bir müşteri portföyüne sahiptir.

★ Medine'de lisans alıp yer hizmetleri vermeye başladı. Suudi Arabistan'da ikinci yer hizmetleri lisans ihalesine katılıyor.



### İşletme **TAV İşletme Hizmetleri**

★ Almanya'da Air France-KLM yolcularına hizmet veren Frankfurt, Münih ve Stuttgart havalimanlarındaki özel yolcu salonlarını işletiyor. Air France-KLM'nin dünya genelindeki 30'dan fazla salonu işletmeyi hedefliyor.

★ Salalah Uluslararası Havalimanı'nda ticari faaliyetler hizmeti verecek.



### Güvenlik **TAV Güvenlik**

★ TAV Özel Güvenlik güvenlik sektöründe ilk 10 şirket arasında yer alıyor ve Türkiye hava ulaşımındaki yolcunun %40'ına hizmet veriyor.

★ A kategorisindeki tesislerin güvenliğinde söz sahibi olmak ve yurt dışında faaliyet göstermek istiyor.



### Yiyecek-İçecek **BTA**

★ Salalah Uluslararası Havalimanı'nda yiyecek ve içecek hizmeti verecek.

★ İstanbul'un en büyük yaşam ve kültür merkezlerinden biri olan Uniq İstanbul'un yiyecek içecek alanlarını işletmeye başladı.



### Bilişim **TAV Bilişim**

★ Abu Dabi'de bilişim hizmeti verecek.

★ İran, Endonezya, Katar, Kuveyt, Hırvatistan, ABD, Malta ve Almanya'da görüşmeler yapıyor.

# Hizmet Şirketlerimizin Bugünü ve Yarını

Stratejik iştiraklerimiz ve iştirak oranlarımız



**ATÜ** %50



**BTA** %67



**HAVAŞ** %100

**TGS** %50

**HAVAŞ Europe** %67



**TAV Bilişim** %100



**TAV İşletme Hizmetleri** %100



**TAV Özel Güvenlik** %100



**TAV Akademi** %100



**İnovasyon, verimlilik ve kârlılık odaklı** faaliyetlerimiz ATÜ'yü beş ülkede gümrüksüz satış sektörünün lideri yapmıştır.



**+** Mağazalara, insana ve müşteri hizmetlerine yaptığımız yatırımlara devam ederek operasyon kalitemizi daha da artırmayı hedefliyoruz.

**Ersan Arcan**  
ATÜ Genel Müdürü

## ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş.

**S** Şirketiniz nasıl değer yaratıyor?

**Y** İş camiamızla oluşturduğumuz güçlü ortaklık, tasarım ve konsept üzerindeki yenilikçi mağazacılık yaklaşımımız ve verimlilik, kârlılık ve kavrayış anlayışımız sayesinde ATÜ beş ülke çapında gümrüksüz satış piyasasının lideri konumundadır.

**S** İş modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

**Y** İşlettiğimiz tüm havalimanlarında müşteri profilleri üzerinde yapılan detaylı ve algılanabilir piyasa araştırmalarıyla örtüşen yaratıcı mağazacılık yöntemlerini kullanıyoruz. Ortak teşebbüs yaklaşımı sayesinde, havalimanı işletmecisinin tedarikçiye bakışı açısından ATÜ operasyonlarındaki vizyon gelişmektedir.

**S** Neden başarılısınız? Başarınızın altındaki en önemli üç neden nedir?

**Y** Biz müşteri merkezli bir işletmeyiz. Müşterilerimiz yaptığımız her şeyin tam kalbinde yer alır. Müşteri bilgimiz, ürün bilgimiz, mağazacılık stratejimiz ve müşteri hizmetlerimiz bize gurur veriyor.

Amacımız, kapımızdan giren her yolcuya hatırlanmaya değer bir deneyim sunmaktır. Markalara ortağımız gibi muamele ediyor ve tüm faaliyetlerimizde büyük bir marka çeşitliliği sunuyoruz.



**S** Geliştirmeniz gereken yetenekleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

**Y** Daha çok dil bilen ve değişen yolcu profilini, özellikle Çin dinamiğini tanıyan personellere sahip olmaya yönelik kendimizi geliştirmeyi hedefliyoruz. Ayrıca her zaman daha iyiyi hedefleyen, sosyal medya destekli, daha akıllı mağaza içi promosyonlar konusunda gelişme kaydetmeyi planlıyoruz.

Hizmet Şirketlerimizin  
Bugünü ve Yarını

## ATÜ'NÜN BAŞARI BİLEŞENLERİ



### MÜŞTERİ ODAKLILIK

Biz müşteri merkezli bir işletmeyiz. Müşterilerimiz yaptığımız her şeyin tam kalbinde yer alır. Müşteri bilğimiz, ürün bilğimiz, mağazacılık stratejimiz ve müşteri hizmetlerimiz bize gurur veriyor.



### MARKA ÇEŞİTLİLİĞİ

Amacımız, kapımızdan giren her yolcuya hatırlanmaya değer bir deneyim sunmaktır. Markalara ortağımız gibi muamele ediyor ve tüm faaliyetlerimizde büyük bir marka çeşitliliği sunuyoruz.



### YENİLİKÇİ MAĞAZACILIK

Bir diğer başarı bileşenimiz, tedarikçilerimizle oluşturduğumuz güçlü ortaklık, tasarım ve konsept üzerindeki yenilikçi mağazacılık yaklaşımımızdır.



**S** Sektörünüzdeki ve teknolojideki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** Mağazacılıkta gerçekleşen yenilikler çoğunlukla daha iyi müşteri akışına öncelik verirken gelişmiş tasarımların ve daha fazla mağaza içi uygulamalarının sunulmasına imkân tanımak suretiyle mağazaların müşterileri çekmesini ve

sepetlerin büyümesini sağlamaktadır. Teknolojik ilerlemeler sayesinde genel verimliliği artıran ve daha fazla yolcu bilgisi alabilen daha iyi sistemler kurulabilmekte ve özel mağazacılık etkinlik ve sunumlarının özgün şekilde tasarlanması mümkün olmaktadır.



# ATÜ'NÜN STRATEJİK HEDEFLERİ



## KISA VADE

İşlettiğimiz tüm havalimanlarında yolcu başına düşen harcamaları artırmak.



## ORTA VADE

Kaliteli operasyonlarımızı daha da geliştirmek.



## UZUN VADE

Global arenada bıraktığımız izin genişletilmesi için mağazalara, insana ve müşteri hizmetlerine yaptığımız yatırımı artırmak.

**S** Holding'den bağımsız büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan adımlar ve yakın gelecekte atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** Tunus'taki beş havalimanı Tunus, Cerbe, Safakes, Tuzer, ve Tabarka için açılan ihalenin geçtiğimiz yıl kazanılmış olması muhtemelen ATÜ'nün bugüne kadar gerçekleştirmiş olduğu ve tek başına kazandığı en önemli başarı olmuştur. Kazanılan ihale, bu havalimanlarında özgün bir mağazacılık ortamı sunacaktır. Seyahat eden tüm yolcuların piyasada daha önce bulunmayan markalara benzersiz şekilde ulaşabilmesini sağlayacak olan bu işbirliği sadece tasarıma yansımakla kalmayacak sunulan ürün çeşitliliğinde de ortaya konulacaktır.

Faaliyet gösterdiğimiz her noktada, bireysel becerilerin bireyin, ekibin ve müşterilerimizin menfaatleriyle örtüşmesi için yetenekleri tespit edip şekillendirerek oluşturduğumuz ve geliştirdiğimiz personelimizle büyük gurur duyuyoruz.

Umman Salalah operasyonumuz, bölgede ileriye doğru atılmış bir diğer adım, bir diğer başarı hikâyesi olacaktır. Salalah projesinin ardından bu bölgede ticari faaliyetlerimizi büyütebilmemiz için çok önemli bir fırsatımız olacağına inanıyoruz.

**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirlediğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** Bütün dünyayı oyun alanımız olarak görüyoruz. Buna mukabil, şirket olarak sadece finansal ve stratejik açıdan mantıklı olan havalimanı ihalelerine veya ortak teşebbüslere katılacağız.



ATÜ'nün faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.atu.com.tr](http://www.atu.com.tr)'yi ziyaret ediniz.

Uzmanlığımız ve sahip olduğumuz deneyimle, **gelişmeye açık yeni pazarlarda** akla ilk gelen oyuncu olmayı hedefliyoruz.



- + Başarımıza temel teşkil eden en önemli değerimiz, güçlü organizasyon yapımızı oluşturan deneyimli, verimli, yenilikçi insan kaynağımız; sahip olduğumuz bilgi birikimini yeni ürün ve hizmetlere dönüştürmemizde markamıza büyük katkısı olan TAV sinerjisidir.

**Ş. Nurzat Erkal**  
HAVAŞ Genel Müdürü

## HAVAŞ Yer Hizmetleri A.Ş.

### **S** Şirketiniz nasıl değer yaratıyor?

**Y** İnsana verdiği değer, hizmet kalitesi, ekipman parkı ve teknolojik altyapısı ile dünya standartlarında bir yer hizmeti kuruluşu olan HAVAŞ havacılık endüstrisindeki başarılarını gelecekte de sürdürme kararlığı içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Türkiye’de toplam 25, yurt dışında ise sekiz havalimanında yer hizmeti verirken; müşterilerine daha iyi, kaliteli ve hızlı hizmet sunmak amacı ile İstanbul, Ankara ve İzmir’de ithalat ve ihracat antrepo hizmeti de sağlamaktadır. Bir havayolunun, havalimanlarında ihtiyaç duyacağı her türlü yer hizmeti ihtiyacını karşılayacak şekilde yapılanan HAVAŞ bugün, adları dünya çapında kalite ile özdeşleşmiş 200’ün üzerinde havayolundan oluşan ayrıcalıklı bir müşteri portföyüne sahiptir.

Havayollarının kendilerine özgü hizmet anlayışını ve ticari politikalarını, birebir yolcularına taşıyacak şekilde organize olan; hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sürekli yükseltmeyi amaçlayan HAVAŞ, havalimanı ile şehir merkezi arasında uçak konforuna sahip otobüsleri ile yolcu taşımacılığı hizmetini de sunmaktadır.

### **S** İş modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

**Y** İş modelimiz havacılık sektörünün gerektirdiği dinamizm içinde; hızlı karar alıp aksiyon planlarını hayata geçirebilen, verimli ve başarıya daha fazla odaklanabilen bir iş yapma yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın temelini ise “deneyim ve “deneyim aktarımı” oluşturmaktadır. İşimizin

temelinde ise; sektörümüzün doğasında var olan “zaman baskısı” altında, ani gelişen ihtiyaçlara ve sıra dışı durumlara hazırlıklı olmak ve bu ihtiyaçlara anında cevap verebilir olmak vardır.

### **S** Neden başarılısınız? Başarınızın altındaki en önemli üç neden nedir?

**Y** Başarımıza temel teşkil eden en önemli değerimiz; güçlü organizasyon yapımızı oluşturan deneyimli, verimli, yenilikçi insan kaynağımız. Sahip olduğumuz bilgi birikimini yeni ürün ve hizmetlere dönüştürmemizde markamıza büyük katkısı olan TAV sinerjisi de, yurt dışında kendi iş alanlarını çoğaltabilen bir şirket olmamızda önemli bir etkenidir.

### **S** Geliştirmeniz gereken yetenekleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

**Y** Yurt dışı yapılanmamızı geliştirmek yönünde çalışmalarımız olacak. Üst düzeydeki hizmet kalitemizi ticari bir başarıya dönüştürmek üzere başlattığımız değişim sürecinin en önemli aktörleri; gelişime açık, bilgiden yenilikçilikten beslenen insan kaynağımız olacaktır.

### **S** Sektörünüzdeki ve teknolojideki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** Sektörümüzün anahtar kelimeleri “hız” ve “verimlilik”ten hareketle geldiğimiz aşamada en kritik aracımızın teknoloji olduğunu söyleyebiliriz.

- Yer bilgisinin gözlemlenmesi ve operasyona yakın olan ekipmanın yönlendirilmesi, personele tahsisli ile

## ➔ HAVAŞ'IN BAŞARI BİLEŞENLERİ



### GÜÇLÜ ORGANİZASYON YAPISI

Başarımıza temel teşkil eden en önemli değerimiz; güçlü organizasyon yapımızdır. Hızlı karar alıp aksiyon planlarını hayata geçirebilen, verimli ve başarıya daha fazla odaklanabilen bir iş yapma yaklaşımını benimsiyoruz.



### HAVAŞ AİLESİ

Organizasyonel başarımızı oluşturan ise deneyimli, verimli, yenilikçi insan kaynağımızdır. Bu yaklaşımın temelini ise “deneyim” ve “deneyim aktarımı” oluşturmaktadır.



### BİLGİ

Sahip olduğumuz bilgi birikimini yeni ürün ve hizmetlere dönüştürmemizde markamıza büyük katkısı olan TAV sinerjisi de, yurt dışında kendi iş alanlarını çoğaltabilen bir şirket olmamızda önemli bir etkidir.

koruma ve güvenliğinin sağlanması, yetkizis kullanımın önlenmesi, hız ve yön bilgisi gözlemlenmesi ile kaza risklerinin azaltılması, kullanım sürelerinin gözlemlenmesi ile eşit kullanım ve amortisman maliyetlerinin dengelenmesi, operasyonlarda aktif kullanım durumunun gözlemlenmesi, yakıt sarfiyatının azaltılması, güncel ve geçmiş bilgilerinin raporlanması, bakım ihtiyacının takibi gibi birçok fayda sağlayan “Araç Takip Ve Yönetim Sistemi”;

- Teorik olarak sınıf eğitimlerinde alınan bilgilerin şoför adaylarınca pratik olarak uygulanmasının sağlanmasını; şoför adaylarının apronu tanıması ve apron koşullarına daha hızlı uyum sağlamasını, sürekli ve anında geri bildirim ile bilgilerinin pekiştirilmesini; farklı çevresel ve meteorolojik şartlarda uygulama yapabilmesini; aracı henüz tanınamalarından dolayı olabilecek kaza riskinin minimuma indirgenmesini; eğitim esnasında oluşan yakıt ve araç amortisman maliyetlerinin ortadan kaldırılmasını; eğitim sürecinin takibini



ve raporlanmasını sağlayan “Simülator Sistemi”;

- Tek bir istasyonda konuşlanmış ve diğer istasyonlardaki uçakların uzaktan merkezi olarak yük ve denge dokümanlarının üretilmesini sağlayan “Merkezi Yük Kontrol” sistemi;
- Kaynak (insan-ekipman) planlama süreçlerimizde kullanılan özel yazılımlar işimizi yaparken bize hız kazandıran ve hatasızlığımızı artıran altyapılardır.

## HAVAŞ'IN STRATEJİK HEDEFLERİ



### KISA VADE

Yurt içinde yolcu ve destinasyon sayılarının artışına bağlı olarak istikrarlı büyümek.



### ORTA VADE

Yurt dışında gelişmeye açık yeni pazarlarda yer almak.



### UZUN VADE

Sahip olduğumuz deneyim ile yurt içinde olduğu gibi yurt dışı hedef pazarlarda rekabet edebilen ve akla ilk gelen ana oyuncuların biri olmak.

**S** Kısa, orta ve uzun vadede stratejik hedefleriniz nedir?

**Y** Yurt içinde yolcu ve destinasyon sayılarının artışına bağlı olarak istikrarlı büyümeyi, yurt dışında ise gelişmeye açık yeni pazarlarda yer almayı hedefliyoruz. Yeni pazarları takip edebilen, söz konusu pazarlarda zamanında yer alabilen, sahip olduğumuz deneyim ile yurt içinde olduğu gibi yurt dışı hedef pazarlarda da akla ilk gelen ana oyuncuların biri olacağız.

**S** Holding'den bağımsız (TAV'ın işletmediği havalimanlarında da hizmet verme) büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan adımlar ve yakın gelecekte atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** Yurt içinde TAV tarafından işletilen terminaller dışında 20 lokasyonda daha faaliyet göstermekteyiz.

Yurt dışı operasyonlarımıza Riga'da trafiğin %65'ini oluşturan Air Baltic ile anlaşarak



**HAVAŞ'ın faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.havas.net](http://www.havas.net)'i ziyaret ediniz.**

başladık ve "HAVAŞ Europe" markasını oluşturduk. Devamında Almanya'da Berlin, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburg, Münih ve Stuttgart olmak üzere altı kentte başlayan yolcu hizmetleri faaliyetlerimizle yurt dışı operasyonlarımız hız kazandı.

**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirlendiğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** Havaş olarak sahip olduğumuz kurumsal deneyimimizden gelen bilgi birikimimizi aktarabileceğimiz, bilgiyi taşıyıcı kılabilen hizmet coğrafyalarında yer almayı amaçlıyoruz.

Bu doğrultuda hizmet verdiğimiz coğrafyalara ilave olarak Orta doğu, Kuzey Afrika, Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Doğu Avrupa ülkelerinde hizmet alanlarımızı genişletmeyi planlıyoruz.

Son olarak Orta Doğu bölgesine doğru genişleme hedeflerimiz için bir başlangıç noktası olarak gördüğümüz Medine Havalimanı dışında kalan üç uluslararası havalimanı için yapılan Suudi Arabistan Yer Hizmetleri ikinci lisans ihalesinde yeterlilik olarak teklif verdik.

BTA ailesi olarak, “**misafir memnuniyeti**” ile **değer yaratıyoruz**. Başarı çitımızı daha yukarılara çıkarmaya kararlıyız.



+ TAV’ın tüm yatırımlarında olmak birinci önceliğimizdir. Ayrıca, TAV’ın işletmediği havalimanları başta olmak üzere, yeteneklerimize uygun, bize sürdürülebilir kâr ve değer katacak her alana, coğrafi konumuna önem vermeksizin pozitif bakıyoruz.

**Sadettin Cesur**  
BTA İcra Kurulu Başkanı

## BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş

### S Şirketiniz nasıl değer yaratıyor?

Y Üç ayrı kıta üzerindeki dört ülkede yer alan on havalimanında, sayıları 150'ye ulaşan kafe, büfe, restoran ve barlarda günde 60 bin, İstanbul ve Marmara'nın en önemli ulaşım ağlarından biri olan İDO'ya bağlı gemi ve iskelelerde yer alan toplam 75 yiyecek içecek noktamızda ise günde 30 bin misafire güler yüzümüzle hizmet vermekteyiz.

Yine aynı şekilde, açıldığı günden bu yana geçen 10 senelik süreçte yakaladığı doluluk oranıyla, otelcilik sektöründeki başarımızı tescilleyen TAV Airport Hotel'de de, misafirlerimize TAV ve BTA'nın marka kalitesini sergileyebilmenin mutluluğunu yaşamaktayız.

Tüm bu noktalarımızın yanı sıra, pek çok tanınmış yerli ve yabancı markanın, sandviçten, sulu yemeğe, pastadan, unlu mamule kadar, gıda anlamında akla gelen hemen her gereksinimini karşılayabilen, 23.000 m<sup>2</sup> bir alan üzerine kurulu Cakes&Bakes, lokum üretimi ve satışında kısa süreç içerisinde çok büyük bir başarıya imza atan BTU ve lojistik sektöründeki yeni oluşumumuz olan BTA Tedarik ve Dağıtım AŞ (Gıda 360) isimli şirketlerimizin birlikteliğiyle, bu sektörlerde de ismimizi her geçen gün daha fazla duyuruyoruz.

Son değil ama yeni bir girişim olarak, İstanbul'un en yeni ve en gözde yaşam kompleksi olan Uniq İstanbul'da yer alan, yiyecek ve içecek noktalarımızda açtığımız

birbirinden modern konseptlerimizle, BTA'nın ürün ve hizmet kalitesini, bizim deyimimizle "şehre inerek" daha geniş kitlelere ulaştırmanın heyecanını yaşıyoruz.

Tüm bu değerlerin yaratılmasında var olan yegâne faktör ise, ilk günden bu yana rehber aldığımız, "işimiz, gücümüz insan" mottosuyla, en kısa ve net bir şekilde açıklanabilir. Keza BTA Ailesi olarak bizler, işimizin de, gücümüzün de insan olduğuna en ufak bir şüphe duymaksızın inanıyoruz.

### S İş modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

Y İş modelimizdeki temel unsurların başında az önce de belirttiğimiz üzere insan kavramı gelmektedir ki, bu kavram bizim için iki temel üzerine kuruludur: Çalışanlarımız ve misafirlerimiz. Faaliyet gösterdiğimiz bazı alanlarda misafir sıfatının yerini tedarikçilerimiz ya da müşterilerimiz almaktadır. Fakat adı ne olursa olsun, yaptığımız her işin temelinde bu unsurların memnuniyetini sağlamak yatmaktadır. Keza, kârlılık adı verilen iş hayatının olmazsa olmaz gerekliliği de, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde ancak ve ancak bu sayede sağlanabilmektedir.

Yine aynı şekilde, eğitimlerde süreklilik, çalışan motivasyonuna verilen önem ve ailemizin tamamına yakınına oluşturan genç kadro, bir başka deyişle Y kuşağına uyum da, iş modelimizde özel hassasiyet gösterdiğimiz belli başlı diğer unsurlardır.

## BTA'NIN BAŞARI BİLEŞENLERİ



### MİSAFİR MEMNUNİYETİ

Şunu çok iyi biliyoruz ki, ürün, mimari tasarım veya atmosferiniz ne denli başarılı olursa olsun, misafiri memnuniyeti odaklı çalışana sahip olmayan hiç bir yiyecek içecek işletmesi başarılı olamaz, kâr merkezi olamaz.



### BTA AİLESİ

Her birimiz kendini 'BTA Ailesi' bir parçası olarak görüyor. Çalışanlarımızın mümkün olan her yer ve zamanda, sevinç ve acılarında onlarla birlikte oluyor, kariyer hedeflerinde adeta bir aile büyüğü rolüyle yanlarında yer alıyoruz.



### BİLGİ

Sahip olduğumuz bilgi birikimini yeni ürün ve hizmetlere dönüştürmemizde markamıza büyük katkısı olan TAV sinerjisi de, yurt dışında kendi iş alanlarını çoğaltabilen bir şirket olmamızda önemli bir etkidir.

**S** Geliştirmemiz gereken yetenekleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

**Y** Var olan her yeteneğimizin sürekli gelişim ihtiyacı duyduğuna inanıyoruz. Bununla birlikte;

- Havalimanları ve denizyollarında edindiğimiz tecrübe ve yeteneği, Uniq'teki konseptlerimizle başlangıcını yaptığımız şehir içinde,
- Aralarında lokum üreten firmamız BTU'nun da bulunduğu, iş potansiyeli her geçen gün daha da büyüyen Cakes&Bakes'te,
- Ve yine tüm bu potansiyelin tedarik ve dağıtımını üstlenmek amacıyla kurarak, profesyonel anlamda sektöre yeni adım attığımız Gıda 360'ta, daha iyi şeyler yapabileceğimizin, bu alandaki tüm yeteneğimizi daha da geliştirebileceğimizin bilincindeyiz.



**S** Sektörünüzdeki ve teknolojiadaki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** Her değişimde yenilenen tahta menü yerine, dijital menü ekranı kullanımı, soğuk depo ölçümlerini tek merkezden görebilme yeteneğine sahip kuruluşlar, kasa sisteminde insana yönelik hatayı neredeyse sıfıra indirgeyen özel yazılım ya da çalışanımızın işe giriş çıkış saatlerini daha net kontrol altına alan parmak izi okuma cihazları gibi, kullanabileceğimiz her alanda, teknolojinin bize sunduğu fırsatlardan faydalanmaya gayret gösteriyor ve dünya üzerinde bu yönde olan her değişimi yakından takip ediyoruz.



**BTA'nın faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.bta.com.tr](http://www.bta.com.tr)'yi ziyaret ediniz.**



## BTA'NIN STRATEJİK HEDEFLERİ



### KISA VADE

Farklı alanlar ve geniş bir coğrafyada faaliyet veren şirketlerimizi tek bir çatı altında toplamak.



### ORTA VADE

Faaliyet coğrafyamızı genişletmek, markamızın bilinirliğini ve değerini güçlendirmek.



### UZUN VADE

Yaratılan tüm bu değerleri gelecek nesillere devrederek, sürdürülebilir kılmak.

**S** Holding'den bağımsız büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan adımlar ve yakın gelecekte atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** Bu çerçevede bugüne kadar atılan adımlar olarak;

- İstanbul'un en yeni ve modern yaşam kompleksi olan Uniq İstanbul'daki yiyecek içecek alanlarının işletilmesi,
- Yine bu kompleks içerisinde yer alan Volkswagen Arena konser ve etkinlik alanının yiyecek içecek hizmetlerinin üstlenilmesi
- MEF Üniversitesi kafeteryası ile kampüs içinde yer alan konseptlerimizi,
- Ve ortaklarımızla birlikte kurup büyük bir başarıyla yürüttüğümüz Loqum markasını gösterebiliriz.

Önümüzdeki süreç içinde,

- Şehir içinde kiraya verilmesi gündemde olan ve değer katabileceğimize inandığımız otel ve restoranları yakından takip etmeyi,

- Şehirlerarası karayollarımız üzerinde bir eksiklik olarak gördüğümüz, BTA ürün ve hizmet kalitesine sahip konseptler kurabilmek adına çalışmalar yapmayı,
- Bazı uluslararası zincirlerle yaptığımız franchise hakkı görüşmelerine ilaveten, markalarımızın franchise hakkını vermek için de hazırladığımız altyapıyı,
- Ve yine aynı şekilde, yurt dışında ATÜ ile birlikte girip kazandığımız Salalah ihalesinden sonra, başta bu bölge olmak üzere, benzer nitelikte bizi heyecanlandıracak büyüklükteki tüm ihalelerin takibini söyleyebiliriz.

**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirlediğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** İştiraki olduğumuz TAV'ın tüm yatırımlarında yer almak bizim birinci önceliğimizdir. Bunun dışında, yine TAV'ın var olan çizgisine eşdeğer tüm diğer havalimanları başta olmak üzere, faaliyet gösterdiğimiz ve gösterebileceğimiz, bize kar ve değer katacak her alana, coğrafi konumuna önem vermeksizin pozitif bakmaktayız.

Büyüme stratejimiz doğrultusunda daha çok proje alarak **müşteri, hizmet ve çalışan portföyümüzü** genişletmeyi hedefliyoruz.



Bizi sektördeki diğer bilişim şirketlerinden ayıran temel unsurlar, en son teknolojileri kullandığımız ve her türlü iş sürecine kolaylıkla adapte edilebilen ürünlerimiz, yüksek havacılık bilgisine sahip donanımlı çalışanlarımız ve yüksek teknolojileri kullanan yetenekli mühendislerimizdir.

**Binnur Güleryüz Onaran**  
TAV Bilişim Genel Müdürü

## TAV Bilişim Hizmetleri A.Ş.

### S Şirketiniz nasıl değer yaratıyor?

**Y** TAV Bilişim Hizmetleri uzman kadrosu ve havacılık deneyimi ve ürünleriyle havaalanı işletmeciliğinde hayati bir hizmet vermektedir. Firmamızın ana hedefi entegre anahtar teslimi havalimanı sistemleri sağlamak, sadece IT çözümleri sunarak değil, aynı zamanda iş süreçlerini yeniden yapılandırarak verimliliği artırmak ve havalimanı kaynaklarının optimum seviyede kullanımını sağlamaktır.

Havacılık sektöründe 13 yıllık deneyimimiz ve ürünlerimiz ile havalimanlarına 7/24 destek sağlamanın yanı sıra yerel ve uluslararası danışmanlık hizmetleri de sunmaktayız. Hizmetlerimizi uluslararası kabul görmüş ITIL, COBIT ve CMMI standartlarına uygun olarak vermekteyiz. Havacılık sektörü ve havalimanı altyapısı hakkındaki tecrübe ve bilgimiz sayesinde analizden dizayna, danışmanlıktan destek ve bakıma kadar geniş bir hizmet yelpazesini içeren en iyi çözümleri üretiyoruz. Havalimanlarında hem önceden var olan IT sistemlerinin geliştirilmesinde hem de ilk defa yapılan havalimanı IT kurulumlarında her büyüklükteki havalimanları için işleyişi kesintiye uğratmadan anahtar teslim çözümler sunmaktayız.

Sürekli gelişme politikalarımız doğrultusunda her sene ürün portföyünü genişletmekteyiz. Bu kapsamda 2014 yılında ürün portföyümüze;

- iBeacon teknolojisini dünyada ilk kullananlardan olarak TAV SmartZone uygulamasının gerekli geliştirmelerini tamamladık. ATÜ ve BTA ile ortaklaşa yapacağımız çalışmalarla da TAV SmartZone kullanıcılarına ve ATÜ ve BTA müşterilerine

bu özellikleri kullanarak güncel kampanyalar, özel teklifler ve lokasyon bazlı promosyonlardan faydalanma imkanı sağlanacaktır.

- Havalimanlarının operasyonel ve fiziksel kısıtlarını da dikkate alarak yüksek uygulanabilir slot planlamalarının yapılabilmesi, kapasitelerin daha efektif kullanılması ve gelecek dönem ihtiyaçlarının önceden görülebilmesini sağlayan SCMS (Slot Coordination and Management System) (Slot Koordinasyon ve Yönetim Sistemi) ürünümüzün geliştirmesini tamamladık.
- TAV IT ürünleri ve altyapı ekipman ve sistemlerinin izleme ve yönetim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için Shrike ürününün geliştirmesi tamamlandı. Bu ürün sayesinde tüm TAV IT ürünleri, entegrasyonlar ve altyapı ekipman ve sistemlerinin merkezi olarak izleme ve yönetimi sağlanabilmektedir.

### S İş modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

**Y** Bizi sektördeki diğer bilişim şirketlerinden ayıran temel unsurlar en son teknolojileri kullandığımız ve her türlü iş sürecine kolaylıkla adapte edilebilen ürünlerimiz, yüksek havacılık bilgisine sahip donanımlı çalışanlarımız ve yüksek teknolojileri kullanan yetenekli mühendislerimizdir. Yenilikçi ve pratik çözümler üreterek tüm müşterilerimizin beklentilerini karşılamak hatta üzerine çıkmak için çalışmaktayız. Bunun yanında esnek havalimanı IT ürünleri ile piyasadaki rekabeti karşılayabilmek ve 7/24 kesintisiz hizmet sağlamak amacındayız.

Hizmet Şirketlerimizin  
Bugünü ve Yarını

## TAV BİLİŞİM'İN BAŞARI BİLEŞENLERİ



### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri memnuniyetini sağlayacak kesintisiz 7/24 operasyon ve aynı zamanda da yine kesintisiz 7/24 bakım ve destek hizmetlerini vermek.



### EN İYİ IT ÇÖZÜMLERİ

Kendi ürünlerimizi üreterek esnek ve beklentileri karşılayabilecek IT çözümleri sunmak.



### İŞİNİN UZMANI ÇALIŞANLAR

Sektörde deneyimli ve uzman teknik çalışanlarımızla birlikte oluşturduğumuz sinerji sayesinde yüksek verim elde etmek.

### **S** Sektörünüzdeki ve teknolojiadaki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, yeni teknolojilerin kullanımı konusunda dünyada ilkler arasında olmayı her zaman kendimize ilke edinmiş bir şirketiz. Bu ilkemiz sayesinde ürünlerimizin esnekliklerini ve müşterilerimize olan faydalarını sürekli olarak artırmakla birlikte, sağladığımız yenilikçi ürün ve hizmetler sayesinde de müşterilerimizin kendi iş süreçlerini sürekli iyileştirebilmelerine yardımcı olmakta ve ürün ve hizmetlerini kendi müşterilerine daha yenilikçi imkânlarla sunmalarına olanak sağlamaktayız.

TAV'ın yer aldığı tüm havalimanı projelerinin IT altyapısı işlerini yürütüyor olmanın yanı sıra 2011 yılından beri grup dışı müşterilere de ürün ve hizmet sağlamaktayız. Bu kapsamda Suudi Arabistan'da 2015 başında açılacak olan Medine Prens Mohammed Bin Abdulaziz Havalimanı'nın IT altyapısı ve havacılık sistemlerinin dizayn ve kurulum işini başarıyla tamamladık, ürünlerimizi konumlandırdık ve 2015 yılından itibaren operasyon, bakım ve destek hizmetlerini sağlayacağız. Suudi

Arabistan yerel sivil havacılık otoritesi GACA'nın Riyad ve Dammam'da bulunan havalimanlarına kendi ürünlerimizi konumlandırdığımız projeyi başarıyla tamamladık ve sonrasında kazandığımız O&M ihalesi kapsamında da üç yıl boyunca kendi yazılımlarımız olan AODB, FIDS ve RMS için bakım hizmetlerini sağlayacağız. Riyad King Khaled Havalimanı'nın beşi'inci Terminal'inin havacılık sistemleri, network ve altyapı işlerinin dizayn ve kurulumunu üstleneceğiz, TAV IT ürünlerini bu terminalde de konumlandıracağız. Abu Dabi Uluslararası Havalimanı Midfield terminal binası için açılan iletişim teknolojileri ihalesini kazandık. Bunun yanında İran, Endonezya, Katar, Kuveyt, Hırvatistan, Kıbrıs, ABD, Almanya, Zagreb, Prag ve Malta gibi çok çeşitli ülkelerde birçok projeye katılım için görüşmeler ve ihalelere hazırlıklar yapmaya devam ediyoruz.

## TAV BİLİŞİM'İN STRATEJİK HEDEFLERİ



### KISA VADE

Kısa vadede ürün portföyümüzü genişletmeye devam etmek ve sonuçlanmasını beklediğimiz ihalelerin getireceği projeleri en hızlı ve başarılı şekilde tamamlamak.



### ORTA VADE

Büyüme stratejimiz doğrultusunda daha çok proje olarak müşteri, hizmet ve çalışan portföyünü artırmak.



### UZUN VADE

Global ölçekte marka bilinirliğimizi artırmak.

**S** Holding'den bağımsız büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan adımlar ve yakın gelecekte atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** 2011 yılından beri sürdürdüğümüz çalışmalarımız sonucunda 2014 yılında gerçekleştirdiğimiz FAVÖK'ün önemli bir kısmını Holding'den bağımsız havalimanlarından elde etmiş bulunuyoruz. 2015 yılında da yine Holding'den bağımsız projelerden katkı sağlamayı planlamaktayız. 2014 yılında katılmış olduğumuz ve son elemeye kaldığımız ihalelerin toplam değeri 1 milyar ABD dolarını bulmuştur. Bunun yanında ERP ekibimiz de grup dışı şirketlere hizmet vermeye başlamıştır. Önümüzdeki dönemde daha çok grup dışı şirkete hizmet vermek için çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.



**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirlediğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** Gelişmekte olan Orta Doğu bölgesinin yanı sıra dünyanın neresinde olduğuna bakmaksızın oluşabilecek tüm fırsatları takip ediyor ve üzerinde çalışıyoruz.



TAV Bilisim'in faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.tavit.aero](http://www.tavit.aero)'yu ziyaret ediniz.

Dokuz havalimanında **işletmekte olduğumuz 30 özel yolcu salonuna**, önümüzdeki beş yılda 40 salon daha eklemeyi hedefliyoruz.



**+** TAV İşletme Hizmetleri, 14 yıl gibi kısa bir sürede, işlettiği özel yolcu salonlarında yılda 2 milyondan fazla yolcuyu ağırlayan dev bir marka haline geldi. Son olarak Frankfurt, Münih ve Stuttgart havalimanlarındaki Air France/KLM Özel yolcu salonu işletmesini üstlenen şirket yakında Washington Havalimanı'nda da hizmet sunmaya başlayacak.

**Ali Bora İşbulan**

TAV İşletme Hizmetleri Genel Müdürü

## TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.

**S** TAV İşletme Hizmetleri ne zaman kuruldu ve ana faaliyet alanı nedir? Nasıl değer yaratıyorsunuz?

**Y** TAV Havalimanları Holding iştirak şirketlerinden TAV İşletme Hizmetleri olarak; yolcuların değişen ihtiyaç, talep ve şartlarına uygun özel hizmetler yaratılmasına yönelik geliştirdiği TAV "primeclass", TAV Passport Kart, TAV Passport Plus Kart, TAV Passport Edition Kart, "primeclass" özel yolcu salonu kartı gibi yolcu sadakat programları ile TAVPORT.COM ve AirportEasy.com online seyahat alışveriş siteleri, TAV Tourism seyahat acentesinin yan ısıra, terminallerde reklam ve tanıtım alanlarının geliştirilerek pazarlanması ve kiralanması, yine terminallerde oluşturulan uygun mecralarda ticari alan tahsisi, müşterilerine havalimanında da farklı olanaklar sunmak isteyen kuruluşlar, bankalar ve havayolu şirketlerinin özel yolcu salonlarının işletmeciliği gibi alanlarda faaliyet göstererek havacılık dışı gelirleri yönetiyor ve havalimanı işletmeciliği kapsamında değer yaratıyoruz.

**S** İş Modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

**Y** TAV Grubu'nun havalimanı tasarımı, yapımı ve işletmesini kapsayan özgün bir iş modeli var. İş modelimiz havalimanı operasyonlarının tamamının entegre bir şekilde yönetilmesini içeriyor ve TAV İşletme Hizmetleri'nin rekabet avantajını oluşturuyor.

Bu modelin işlenmesi, grup içindeki farklı fonksiyonların üst düzey bir uyum içinde çalışmasına ve sürekli iletişime dayanıyor. Eksiksiz bir iş disiplini içinde çalışırken yenilikçiliği teşvik eden bir özgürlüğe sahibiz. TAV İşletme Hizmetleri olarak hedefimiz; popüler marka olmak değil, tercih edilen markalar yaratmak. En büyük olmayı değil, yaptığımız işte en iyi olmayı amaçlıyoruz. Bu çabamızın karşılığını da Almanya'dan Suudi Arabistan'a, Tunus'tan Gürcistan'a uzanan dünyanın farklı coğrafya ve kültürlerinde tercih edilen iş ortağı olarak alıyoruz.

**S** Geliştirmeniz gereken yetenekleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

**Y** Yukarıdaki güçlü yanlarımızı yurt dışında TAV'ın işletmediği havalimanlarında hizmete döndürmek önemli önceliklerimizden başında geliyor. Ayrıca deniz yolu ve tren yollarında da liman ve garlarda benzer ticari çalışmalarını ve özel yolcu salonları gibi projeleri geliştirmeyi düşünüyoruz.

**S** Sektörünüzdeki ve teknolojideki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** Havalimanlarında 7/24 yoğun bir trafiğe ev sahipliği yaptığı için işimiz çok dinamik. Dünyada ve Türkiye'de iş dünyasındaki gelişmeler, teknoloji ve de havalimanı ve havacılıktaki gelişmeleri iyi takip etmek işimizin en önemli parçasını oluşturuyor.

Hizmet Şirketlerimizin  
Bugünü ve Yarını

## TAV İŞLETME HİZMETLERİ'NİN BAŞARI BİLEŞENLERİ

### MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri memnuniyetini önceliğimiz olarak benimsiyor, havalimanlarını sadece bir geçiş noktası olarak değil; yolculara her türlü konforun sınırsız biçimde sunulduğu mekânlar olarak görerek, hizmetlerimizi buna göre şekillendiriyoruz.

### BİR AİLE OLMAK

Doğru ve etkili hizmet anlayışını benimsemiş, gerekli eğitimlerden geçmiş ve sürekli gelişimine destek olduğumuz dinamik bir personelimizin olması olmazsa olmaz başarı bileşenlerimizden biridir.

### BİLGİ

TAV Havalimanları'nın bilgi birikimi ve deneyimini havalimanı işletmeciliğinin farklı alanlarına taşıması olmamız başarımıza etki eden en önemli faktörlerdendir.



TAV Passport ve TAV Turizm'deki B2C işimizin bize yarattığı son tüketicinin beklentilerini ölçme, görme esnekliği ve imkanı ile bir anlamda havalimanı müşterisinin beklentilerini bütüncül bir bakışla anlayıp, operasyonel birimlerimizin iyileştirme projelerine dönük bir baz oluşturmalarına yardımcı olabiliyoruz. İşimizdeki dışa dönüklük, hız ve esneklik ayrıca sürekli bilgilerimizi yenileme, geleceği iyi öngörebilmek gibi unsurları ortaya koyuyor. Yarattığımız tüm markalarımızın işleyişinde doğal olarak teknolojik gelişmeleri ve enstrümanları sonuna kadar kullanıyoruz.



# TAV İŞLETME HİZMETLERİ'NİN STRATEJİK HEDEFLERİ



## KISA VADE

Özel yolcu salonu işletmeciliği konusunda dünyada aranan ve geniş bir ağı işleten bir şirket olmak.



## ORTA VADE

Sadakat yönetimi çerçevesinde çok özel bir kart olan TAV Passport'u dünya nezdinde geçerliliği olan bir kart haline getirmek.



## UZUN VADE

Yurt dışında TAV'ın işletmediği havalimanlarında da hizmet vermek ve deniz yolu ve tren yollarında ya da liman ve garlarda benzer ticari çalışmaları ve özel yolcu salonları gibi projeleri geliştirmek.

**S** Holding'den bağımsız (TAV'ın işletmediği havalimanlarında da hizmet verme) büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan ve atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** Yurt dışında işlettiğimiz Tiflis, Batum, Üsküp, Ohrid, Monastır, Enfidha-Hammamet Havalimanları'nda da TAV "primeclass" ile VIP-CIP hizmetlerimizi aynı standart ve kimlikte sunuyoruz. İşlettiğimiz terminaller dışında; aldığımız geri bildirim ve duyulan ihtiyaç nedeniyle dünyanın birçok noktasında, yaklaşık 106 terminalde airporeasy.com üzerinden karşılama ve uğurlama hizmeti de sunabiliyoruz. Münih'ten Zürih'e uçan bir yolcu artık bu hizmetimiz sayesinde her iki terminalde de karşılama uğurlama hizmetini alabiliyor.



Ayrıca, şuanda Almanya'daki üç şehirde yaklaşık yıllık 150 bin yolcuya hizmet veren Air France/KLM özel yolcu salonlarını işletiyoruz. Bundan sonraki hedefimiz AF/ KLM'nin dünya genelindeki 30'dan fazla salonunun işletmeciliğini almak.

**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirlediğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** Almanya, Fransa, ABD ve Orta Doğu-Afrika coğrafyası öncelikli olarak ilgilendiğimiz bölgelerdir.



TAV İşletme Hizmetleri'nin faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.tavisletmehizmetleri.com.tr](http://www.tavisletmehizmetleri.com.tr)'yi ziyaret ediniz.

Orta vadede A kategorisindeki tesislerin güvenliğinde söz sahibi olarak **pazar payımızı artırmayı hedefliyoruz.**



⊕ İş modelimizdeki temel unsurların başında uçağın güvenliği, tesisin güvenliği buna bağlı olarak kişi ve bagaj güvenliği ile çalışmamız gelmektedir. Bu sebeple güvenlik işinin temelinde bu unsurları sağlamakta, uygulama şekli, kullanılan güvenlik cihaz ve ekipmanlarını ise yardımcı donanımlar olarak kullanmaktayız.

**Turgay Şahan**

TAV Güvenlik Genel Müdürü

## TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş.

### S Şirketiniz nasıl değer yaratıyor?

Y 1999 yılında güvenlik birimi sıfatı ile TAV bünyesinde hizmete başlayan güvenlik birimi 2006 yılında A.Ş. olarak kurulmuştur. Müşteri memnuniyeti ön planda olan ve kolaylık ile güvenlik dengesini gözetten bir anlayış ile hizmet vermektedir.

TAV tarafından Türkiye’de işletilen toplam beş havalimanındaki tesislerde doğrudan güvenlik hizmeti veren şirketimiz, yurt dışında tarafımızdan işletilen havalimanlarında da güvenlik açısından çözüm ortaklığı yapmaktadır. Aynı zamanda havalimanı dışı olup A kategoride tabir edilen bazı tesislerde ise tesis güvenliği hizmeti ile havalimanı bünyesinde C-ruhsatı ile uçak özel güvenlik hizmeti sunmaktadır.

Vazgeçilmez bir unsur olan güvenlik hizmeti havalimanları için hayati önem taşımakta olup, faaliyetin başlangıcına sebep olan ana unsurdur. Güvenlik hizmeti sunulmayan hiç bir havacılık faaliyeti işleme olanağı bulamaz. Bu açıdan TAV havalimanlarının sorumluluğundaki temel ihtiyaç olan güvenlik uygulamaları gereksinimlerini TAV Güvenlik karşıladığı gibi bazı alanlarda hizmet vererek de ilave gelir elde etmektedir.

### S İş modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

Y İş modelimizdeki temel unsurların başında uçağın güvenliği, tesisin güvenliği buna bağlı olarak kişi ve bagaj güvenliği ile çalışanımız gelmektedir.

Bu sebeple güvenlik işinin temelinde bu unsurları sağlamakta, uygulama şekli, kullanılan güvenlik cihaz ve ekipmanlarını ise yardımcı donanımlar olarak kullanılmaktayız.

### S Geliştirmeniz gereken yetenekleriniz var mı? Varsa bunlar nelerdir?

Y Tüm Türkiye’de havalimanı güvenliği açısından TAV Güvenlik önemli bir konumda ve ülke genelinde güvenlik sektöründe ilk 10 şirket arasında yer alırken aynı zamanda hava ulaşımındaki yolcunun %40’ı TAV Güvenlik çalışanları ile muhatap olmaktadır. Ancak bu başarıyı göğüslerken belki de geliştirmemiz gereken en önemli yanlardan birisi dışa açılım ve pazarlama olacaktır.

Hizmet Şirketlerimizin  
Bugünü ve Yarını

## TAV ÖZEL GÜVENLİK'İN BAŞARI BİLEŞENLERİ



İNSANA  
VERİLEN DEĞER

Başarının gerekliliği ilkesine inanıyoruz. Ayrıca insana ve onun yarattığı artı değere önem vermekteyiz.



RİSKLERİN  
YÖNETİMİ

Başarıyı temin etmek için yapılmış olan şey 5N 1K kuralını iyi bir şekilde uygulamakta ve yapılan işi ve gereksinimleri bilerek riskler tanımlamaktayız.



EĞİTİM

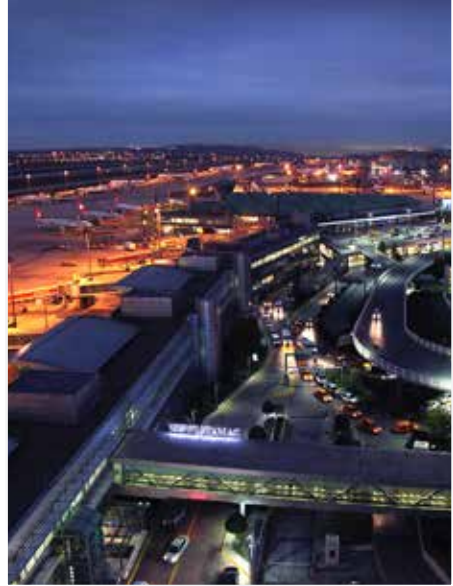
Eğitim ve düzeltici faaliyet ile devamlılığı sağlamak en önemli bileşenlerimizden biridir.

**S** Sektörünüzdeki ve teknolojiadaki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** Güvenlik sürekli gelişen bir yapı olduğu için zaten ihtiyaçlar bitmediği gibi, özellikle ülkemizdeki havacılık faaliyetindeki artış ve tüm dünyada havacılık güvenliğinin sahip olduğu önem bize iş geliştirme fırsatı sunmak yanında, deneyimli ve sertifikalı eleman ve buna bağlı olarak know-how pazarlama gücüne sahip olmamıza olanak sağlıyor.

**S** Holding'den bağımsız (TAV'ın işletmediği havalimanlarında da hizmet verme) büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan adımlar ve yakın gelecekte atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** Bugüne kadar bu yönde bir adım atılmamıştı, ancak DHMİ tarafından işletilen bazı havalimanlarının güvenliği için teklifler almaktayız. Bu kapsamda holding tarafından belirlenecek bir strateji ile bu alanda faaliyet gösterme imkânımız olacaktır.



## TAV ÖZEL GÜVENLİK'İN STRATEJİK HEDEFLERİ



### KISA VADE

TAV Güvenlik olarak kısa vadede deneyimli iş gücüne sahip elemanlarımızı koruyarak %80 civarında çalışanın belgeli eleman olmasını sağlamak ve havacılık güvenliğindeki çözüm ortaklığı kabiliyetimizi çeşitlendirmek.



### ORTA VADE

Orta vadede iş geliştirme yaparak, TAV Havalimanları Holding politikalarına uygun olarak A kategorisindeki tesislerin güvenliğinde söz sahibi olarak pazardan pay almak.



### UZUN VADE

Uzun vadede ise Türkiye dışında hizmet verebilen ve havacılık güvenliği alanında tanınan bir marka olmak.

**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirttiğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** Büyüme olarak ülke dış hedefler açısından riskli bölgeler ve riski düşük iş gücü önemli potansiyele sahip bölgeler olarak iki bölge seçildi. Bu bölgelerden birisi Orta Doğu ve ülkemize sınır bölgeler ile Kuzey Afrika. Bu bölgelerden teklifler gelmekte ise de TAV marka değeri ve yaşanması muhtemel sorunlara düşünülerek riskli yaklaşım iş geliştirme düşünülmemekte bu yüzden bu bölgedeki teklifler şimdilik göğüslenemez olmadıkça olumlu olarak sonuçlandırılmamaktadır.

Riskli olmayan Avrupa ve Kuzey bölgesi diye tabir edilen bölgelerde ise şimdilik çözüm ortaklığı teklifleri gelmektedir. Şu ana kadar sadece Hollanda Schiphol Havalimanı ISTC firması ile ortak girişim başladı. Henüz sonuçlarını alamadık ancak bu konudaki gelişmelere devam edeceğiz. Diğer aktif olduğumuz bir alan ise ECAC bünyesinde yer alan çalışma gruplarında alınan görevlerdir. Bu görevlerin bize Avrupa da bazı fırsatlara vesile olacağını ummaktayız.



TAV Güvenlik'in faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.tavguvenlik.com](http://www.tavguvenlik.com)'u ziyaret ediniz.

Hedefimiz, **TAV'ın faaliyet gösterdiği her alanda** dünyanın en iyi bilgi ve yetenek merkezi olmak.



**+** TAV Akademi olarak TAV'ın başarılarını geleceğe taşıyacak yeni yeteneklerin gelişmesini sağlamak, TAV Aviation Minds markamızla da eğitim ve danışmanlık faaliyetlerimizi dünya çapında yaygınlaştırmak için tutkuyla çalışıyoruz.

### **Barış Müstecaplıoğlu**

TAV Akademi Koordinatörü

TAV Aviation Minds Genel Müdürü

## TAV Akademi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.

**S** TAV Akademi ne zaman kuruldu ve ana faaliyet alanı nedir? Nasıl değer yaratıyorsunuz?

**Y** 2006 yılında TAV grubu çalışanlarının eğitim ve gelişim merkezi olarak kurulan TAV Akademi, 2012 yılında TAV Grubu'nun faaliyet gösterdiği alanlardaki engin bilgi ve deneyimlerini grup dışı şirketlere de aktarmak amacıyla şirketleşmiştir. 2014 yılında Milli Eğitim Bakanlığı onaylı eğitim kurumu olan TAV Akademi, tüm TAV çalışanlarına bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için etkin gelişim çözümleri sağlamakta, TAV Aviation Minds markasıyla da TAV Grubu dışındaki havalimanlarına eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

**S** İş modelinizdeki ana unsurlar nelerdir, işinizin temelinde ne var?

**Y** Hepimiz çok iyi biliyoruz ki, insan kaynağına ve onun gelişimine önem vermeyen şirketlerin başarısı sürdürülebilir olmaz. TAV'ın da en önemli güç kaynağı olan çalışanlarının gelişimi şirketin büyümesinde başrolü oynamaktadır. Çalışanlarımız için 100'ün üzerinde farklı eğitimin yer aldığı TAV Akademi kataloğundaki eğitimlerin yanı sıra, yıl içerisinde oluşan ihtiyaçlara göre özel programlar da organize ediyoruz. e-öğrenme platformumuz TAV e-Academy aracılığıyla online eğitim imkânları da sunuyoruz.



Kurulduğumuz günden beri yetenek gelişimi en önem verdiğimiz konulardan biri. 2014'te başlattığımız şirket içi mentörlük programıyla, üst düzey yöneticilerimizin bilgi ve deneyimlerini genç kuşaklara aktaracakları yeni bir öğrenme platformu daha yarattık.

Hizmet Şirketlerimizin  
Bugünü ve Yarını

## TAV AKADEMİ'NİN BAŞARI BİLEŞENLERİ



**KATILIMCI  
MEMNUNİYETİ**

Eğitim ve gelişim programlarımıza katılanların hem aktarılan bilgilerden hem de eğitmenimizin sunum becerilerinden memnun olması bizim için çok önemli. 2014'te eğitimlerimizden ve eğitmenlerimizden duyulan memnuniyetin oranı 5 üzerinden 4,85 olarak gerçekleşti.



**İÇ  
EĞİTİMLER**

TAV'daki yeteneklerimizi mentör ya da iç eğitmen olarak yetiştirmek, bu sayede bilgilerini ve becerilerini diğer TAV çalışanlarıyla paylaşmalarını sağlamak stratejik yaklaşımlarımızdan biri.



**SÜREKLİ  
GELİŞİM**

Üye olduğumuz uluslararası kuruluşlar, ortaklarımızla yaptığımız projeler, akademi dünyası ile kurduğumuz işbirlikleri sayesinde hem bireysel hem de kurumsal becerilerimizi hiç durmadan, tutkuyla geliştiriyoruz.

**S** Sektörünüzdeki ve teknolojideki gelişmeler size nasıl fırsatlar sunuyor?

**Y** e-öğrenme, günümüzde sınıf içi eğitimlerin önemli bir destekleyicisi haline geldi. Akıllı telefonlar ve tabletlerin yaygınlaşması, özellikle Y jenerasyonunun hayatında büyük yer kaplamaları nedeniyle, biz de eğitimlerimizin bir kısmını e-öğrenme ve video eğitimleri şeklinde tasarlamaya başladık. Böylece çalışanlarımıza istedikleri zaman, istedikleri yerde, bu bilgilere ulaşma fırsatı sunuyoruz. Sınıf içi programlarla detaylıca öğrendikleri konuları da ihtiyaç duydukları anda tekrar edip tazeleyebiliyorlar. Havalimanı sektöründeki en güçlü e-öğrenme platformlarından birine sahip olduğumuzu rahatlıkla söyleyebilirim.

**S** Kurumsal gelişim için neler yapıyorsunuz?

**Y** 800'ün üzerinde üye havalimanı ile sektörün en önemli havalimanı birliği Airports Council International'ın (ACI) dünyadaki 15 küresel eğitim merkezinden biriyiz. Her sene çeşitli ACI eğitimlerini kendi merkezimizde düzenleyerek dünyanın her yerinden havalimanı profesyonellerini bir araya getiriyoruz. Biz onlardan öğreniyoruz, onlar da bizden. 2014'te Fransız ortağımız ADP'nin eğitim departmanı ile programlar düzenlemeye başladık, ADP ve TAV çalışanları için Paris'te ortak bir eğitim organize ettik. Kurumsal gelişim için iş dünyası ile akademi arasında bağ kurulmasına da özel bir önem veriyoruz. Türkiye'de havacılığa yönelik bölümleri bulunan üniversitelerle, yurt dışında ise Harvard Business School, Columbia University ve Virginia University gibi dünyaca tanınan üniversitelerle ortak projeler geliştiriyoruz.



# TAV AKADEMİ'NİN STRATEJİK HEDEFLERİ



## KISA VADE

Havalimanı işletmeciliği alanında TAV dışına verdiğimiz eğitimleri daha da yaygınlaştırmak.



## ORTA VADE

Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) tarafından sertifikalandırılmış eğitim merkezi olmak.



## UZUN VADE

TAV'ın havalimanı işletmeciliği dışındaki bilgi birikimlerini de tüm dünyaya eğitim ve danışmanlık çözümleri halinde sunabilmek.

**S** Holding'den bağımsız büyüme stratejisi çerçevesinde bugüne kadar atılan adımlar ve yakın gelecekte atılması planlanan adımlar nelerdir?

**Y** TAV'ın havalimanı işletmeciliği alanında zengin bilgi birikimini ve tecrübesini TAV grubu dışındaki havalimanlarına sunmak amacıyla 2013 yılı başında TAV Aviation Minds'ı kurduk. TAV Aviation Minds, International Civil Aviation Organization (ICAO) tarafından yetkilendirilmiş eğitimleriyle uluslararası platformda kabul görmüş bir eğitim şirketi. British Standards Institution'dan aldığımız ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile de kalitemizi taçlandırdık.

Özellikle Suudi Arabistan'da geniş çaplı projelere imza atan eğitimlerimiz, 2014'te Çin'de 25 farklı havalimanının yöneticilerine ve Gürcistan'da Kutaisi Havalimanı Yer Hizmetleri personeline eğitim verdi. 2014 yılında yurt dışında gerçekleştirilen bu programlarda toplam 377 gün eğitim vermiş olduk.

**S** Özellikle hedeflediğiniz/belirlediğiniz bir büyüme bölgesi/coğrafyası var mı?

**Y** Stratejik olarak faaliyetlerimizi geliştirmekte olan ülkeler üzerine yoğunlaştırıyoruz. 2015 yılında faaliyet alanlarımıza Ürdün ve Umman gibi yeni coğrafyaların dahil olmasıyla TAV dışına 400 günden fazla eğitim vermeyi planlıyoruz. Güney Afrika'dan Abu Dabi'ye kadar birçok ülkede havacılık fuarlarına katılarak havalimanı yöneticilerine faaliyetlerimizi tanıtıyoruz. Bu sene Avrupa'dan çeşitli havalimanlarının eğitim merkezleri bizimle stratejik işbirliği kurmak için teklifte bulundu, şu an değerlendirme aşamasındayız. Hedeflerimize paralel olarak bize değer katacak bu tür işbirlikleriyle farklı coğrafyalara daha da hızlı ulaşabiliriz.



TAV Akademi'nin faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da [www.tavakademi.com](http://www.tavakademi.com)'u ziyaret ediniz.

Havalimanı işletmeciliği ekosisteminin her alanında kendisi veya kardeş şirketleri vesilesiyle faaliyet gösteren TAV Havalimanları **sektördeki büyümeyi yeni fırsatlara çevirebilmek için** en önemli araçlarla donanmış durumda.





# Yönetim Kurulu'nun Mesajı

TAV Havalimanları 14 yılda çok önemli bir birikim elde etti. İnşa ettiği modern havalimanlarıyla dünyaya örnek olurken, havalimanı işletmeciliği alanında da standartları belirleyen önemli işletmecilerden biri haline geldi.

ABD merkez bankası Fed'in 2014 yılında parasal genişlemeyi sona erdirmesi ve 2015'te faiz artırımı sürecine girebileceğini ilan etmesi ile birlikte ABD resmi olarak 2008 krizi ile birlikte girdiği durgunluktan çıkmış oldu ve yeniden küresel büyümenin dinamosu haline geldi. ABD ekonomisinin 2014'ü %2,6 gibi gelişmiş bir ekonomi için yüksek bir oranda büyümeyle bitirmesi bekleniyor. Avrupa'da ise güneye inildikçe yavaşlayan iki parçalı bir büyüme performansı görmeye devam ediyoruz. 2015 yılı için de gelişmiş ülkelerin ılımlı büyüme tempolarına devam etmesi bekleniyor. Gelişmekte olan ülkelerin ise her ne kadar büyüme performansları geçen senelere göre yavaşlamış olsa da 2015 yılında küresel büyümeye katkılarının devam etmesini bekliyoruz.

2013 yılı sonunda ve 2014 yılı başında ülkemizde ekonomi yönetiminin özel tüketimi kontrol altına almaya ve cari açığı azaltmaya yönelik aldığı makro ihtiyati tedbirler sonucunda yurt içi talep zayıflama eğilimine girdi. Ancak, yılın ikinci yarısında sanayi üretiminin ılımlı bir artış eğilimine girmesiyle birlikte büyüme bir miktar hız kazandı. Böylece en son tahminler doğrultusunda Türkiye, 2014 yılını %3,3 oranında bir GSYH büyümesiyle tamamlayacak.

**2015 yılının özellikle ekonomi yönetiminde son iki senedir atılan adımların meyvesinin alınacağı bir yıl olacağını öngörüyoruz.**

Öncelikle hem baz etkisi hem de petrol fiyatlarında yaşanan gerileme nedeniyle 2015'in ilk yarısına kadar enflasyon oranlarında ve faizlerde düşüş bekleniyor. Buna mukabil TL'de yaşanan değer kaybı ve petrol fiyatlarının etkisi

ile cari açıkta da önemli bir iyileşme bekleniyor. Bu olumlu makro geri plana istinaden özellikle özel sektör yatırımlarının ve özel tüketim harcamalarının da olumlu etkisiyle büyümenin de hızlanarak %4 seviyesinde gerçekleşeceği düşünülüyor.

Özel tüketim harcamalarındaki gelişmeyi TAV Havalimanları'nın işletmekte olduğu yurt içi havalimanlarının gümrüksüz satış performansı sayesinde yakından takip edebiliyoruz. 2013 yılının son aylarında yaşanan TL'nin değer kaybı sonucunda geline kur seviyelerinin özellikle Türk tüketiciler tarafından yavaş yavaş kanıksanmaya başlaması nedeniyle 2014 yılının son iki ayında özellikle gümrüksüz satış performansımız oldukça yüksek gerçekleşti. Özel tüketim harcamalarında yaşanan bu büyüme trendinin 2015 yılında da devam etmesini ve gümrüksüz satış performansını olumlu etkilemesini bekliyoruz.

**Dünya havayolu yolcu trafiği ise hız kesmeden büyümeye devam ediyor.**

Özellikle şehirleşme eğilimleriyle tüm dünyada yeni mega şehirlerin oluşması ve var olan mega şehirlerin de giderek daha fazla büyümesi, bu şehirler arasında havayolu ulaşımına önemli bir talep yaratıyor. Artan küreselleşme sonucunda iş yapış biçimlerinin de küreselleşmesi gene havayolu trafiğini artırıcı bir etken olarak öne çıkıyor. Uzun vadeli bir trend olarak orta sınıfların toplam dünya nüfusuna oranının artmaya devam etmesi, özellikle turizm sektörüne olumlu yansırken, bu sektörün dünyada parlayan yıldızı olan Türkiye, 2000 yılında dünyanın en çok turist alan ilk 15 ülkesi arasında yer almazken bugün dünyanın en çok turist çeken

altıncı ülkesi konumuna gelmiş durumda. Türk Hava Yolları başta olmak üzere özellikle havayolu şirketlerinin agresif büyüme stratejileri doğrultusunda kaydettikleri yolcu artışları göz kamaştırıyor.

Böyle bir makro ortamda sektör oyuncularının dünya havayolu trafiği büyümesi konusunda son derece iyimser olduğunu görüyoruz. Boeing ve Airbus önümüzdeki 20 yıl içerisinde yaklaşık %4 ila %5 ortalama bileşik büyüme ile dünya havayolu yolcu sayısının neredeyse iki katına çıkmasını bekliyor. Ülkemize baktığımızda ise Eurocontrol'ün 2020'ye kadar ortalama %7, DHMİ'nin ise ortalama %9 bileşik büyüme beklediğini görüyoruz. Yerli taşıyıcılarımız da bu trendlerle uyumlu bir şekilde agresif filo genişletme programları uyguluyor.

Bu eğilimleri göz önüne alan düzenleyici otoriteler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, havalimanı altyapısını hem günümüz koşullarına uygun hale getirmek hem de beklenen kapasite artışlarına hazırlamak için özel sektörün bu konudaki birikiminden ve finansal kaynaklarından yararlanmaya devam edecek. Önümüzdeki dönemde mevcut havalimanlarındaki yolcu sayıları büyümeye devam ederken, gerek özelleştirmeler gerekse diğer imtiyaz devirleri yoluyla dünyadaki havalimanlarının da modernleştirilmeye devam edildiğini ve kapasitelerinin artırıldığını göreceğiz.

### **TAV Havalimanları 14 yılda bu konuda çok önemli bir birikim elde etti.**

İnşa ettiği modern havalimanlarıyla dünyaya örnek olurken, havalimanı işletmeciliği alanında da standartları belirleyen önemli işletmecilerden biri haline geldi. Öyle ki, TAV Havalimanları

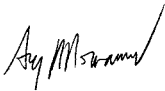
eğitmenlerinin bu birikimden faydalanarak oluşturdukları eğitim programları dünyanın dört bir tarafında aranır hale geldi.

Havalimanı işletmeciliği ekosisteminin her alanında kendisi veya kardeş şirketleri vesilesiyle faaliyet gösteren TAV Havalimanları sektörteki büyümeyi yeni fırsatlara çevirebilmek için en önemli araçlarla donanmış durumda. Özellikle bu bilgi birikimini Şirket tarafından işletilmeyen havalimanlarında da kullanabilmek önümüzdeki dönemde en önemli stratejik hedeflerimiz arasında.

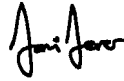
Bu doğrultuda sene içerisinde BTA, ATÜ, Bilişim ve İşletme Hizmetleri şirketlerinin grup dışından aldığı ihaleler bize doğru yolda olduğumuzu gösteriyor. Hizmet şirketlerimizin grup dışı büyümesi önümüzdeki dönemde hızlanarak devam edecek.

2012 yılında Aéroports de Paris'in TAV Havalimanlarında pay alması ile her iki havalimanı arasında hem teknik hem de stratejik düzeyde işbirliği yapılmasının da önu açılmış oldu. Bu işbirliği sonucunda TAV Havalimanları 2013 yılının sonunda Zagreb havalimanını işleten konsorsiyuma %15 oranında ortak oldu. Buna ek olarak birlikte kurduğumuz konsorsiyumla New York LaGuardia havalimanının merkezi terminal binasının işletme imtiyazı için teklif verdik. Bu işbirliğinin her iki taraf için de önümüzdeki dönemlerde yeni fırsatlar yaratmaya devam edeceğini söyleyebiliriz.

TAV Havalimanları geçmişte olduğu gibi önümüzdeki dönemde de hissedarları için değer yaratmaya devam edecek. Hissedarlarımıza bize verdikleri destekler için teşekkür ediyoruz.



**Augustin de Romanet**  
Yönetim Kurulu  
Başkan Vekili



**Dr. M. Sani Şener**  
Yönetim Kurulu Üyesi ve  
İcra Kurulu Başkanı



**Hamdi Akın**  
Yönetim Kurulu  
Başkanı

Doğru stratejilerle **önemli aşamalar kaydettiğimiz, hedefleri aştığımız** ve başarı sınırlarını genişlettiğimiz bir yılı geride bırakıyoruz.



Önümüzdeki dönemde büyümemizin üç sacayağı olacak. Mevcut havalimanlarımızın organik büyümesi, portföyümüze katacağımız yeni havalimanları ile gelecek büyüme ve hizmet şirketlerinin TAV dışındaki büyümesi.

**Sani Şener**  
İcra Kurulu Başkanı





# İcra Kurulu Başkanı'nın mesajı

Kurumsal stratejimiz doğrultusunda, mevcut havalimanı portföyümüzü büyütürken, TAV Havalimanları bünyesinde yeni bir büyüme inisiyatifi başlatarak hizmet şirketlerimizin TAV dışında büyümesine odaklandık.

2014 yılındaki faaliyetlerimizdeki başarıyı güçlü finansal sonuçlara tahvil etmeyi başardık. İçinde faaliyet gösterdiğimiz topluma, çevreye ve ekonomiye sağladığımız sosyal faydalar ise bu başarıyı taçlandırdı.

Kurumsal stratejimiz doğrultusunda, mevcut havalimanı portföyümüzü büyütürken, TAV Havalimanları bünyesinde yeni bir büyüme inisiyatifi başlatarak hizmet şirketlerimizin TAV dışında büyümesine odaklandık. Mart ayında Milas Bodrum Havalimanı ihalesini kazanarak, işlettiğimiz havalimanı sayısını 14'e yükselttik. ATÜ, sene içinde Umman'ın Salalah Havalimanı'nın ve Tunus'ta başkent Kartaca dahil beş havalimanının gümrüksüz satış mağazalarının işletme hakkını kazandı ve Temmuz 2014 itibarıyla Tunus'taki Monastir Havalimanı gümrüksüz mağazalarının işletmesini devraldı. BTA, İstanbul'un en gözde alışveriş merkezlerinden biri olmaya aday Uniq'in yiyecek içecek alanlarını işletmeye başladı. TAV İşletme Hizmetleri, Almanya'daki üç havalimanında Air France/KLM özel yolcu salonlarının işletmesini üstlendi.

TAV Bilişim, Abu Dabi havalimanının bilişim altyapısını kurma ihalesini kazandı. Faaliyet coğrafyasını Medine'yi de içerecek şekilde genişleten HAVAŞ, 2014 yılındaki yeniden yapılanma programı sonucunda kârlılığını önemli ölçüde artırdı. HAVAŞ'ın, THY ile ortak şirketi TGS ise, Aralık 2014

itibarıyla, THY'nin Türkiye'deki sekiz büyük havalimanı için açmış olduğu yer hizmetleri ihalesini kazandı.

2014 yılında toplam yolcu sayımız %14 büyüyerek 95 milyona ulaşırken, konsolide ciromuz %9 büyüdü ve 983 milyon avroya ulaştı. Faiz amortisman ve vergi öncesi kârımız %14 artarak 434 milyon avro oldu. Net kârımız ise %64 büyüyerek 218 milyon avro seviyesinde gerçekleşti.

2014 yılının başında verdiğimiz İstanbul ve toplam yolcu hedeflerini aştık ve 2014 yılı yolcu rakamlarına göre İstanbul Atatürk Havalimanı Avrupa'nın en yoğun dördüncü havalimanı oldu. İstanbul Atatürk Havalimanı'ndaki büyümenin kesintisiz sürmesi için DHMİ ile ortaklaşa çalışarak havalimanını genişletmeye başladık. DHMİ'nin apron sahasına yaptığı yatırımlarla havalimanının uçak park kapasitesi Kasım 2014 itibarıyla %25 artırıldı. 2015 yılında bu yatırımların tamamlanması ile toplam park kapasite artışı %42'ye ulaşacak. Buna mukabil TAV Havalimanları olarak biz de dış hatlar terminalinin kapasitesini artırmak için yaklaşık 75 milyon avro tutarında yatırıma başlıyoruz. Terminal genişlemesi yatırımlarımız 2016 yılında tamamlanacak.

2014 yılının başında İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nın inşaatını tamamlayarak Türkiye'nin en büyük iç hatlar terminalini kullanıma açtık.



Mart ayında ihalesini kazandığımız Milas Bodrum Havalimanı'nın iç hatlar terminalini 2014 yılının Temmuz ayı içerisinde devraldık ve bu sayede yılın ikinci yarısında yaklaşık 1 milyon yolcuya daha hizmet verdik. Bir dünya markası haline gelen Bodrum'un turizm potansiyelini sonuna kadar kullanılabilmesi için pazarlama ekiplerimiz şimdiden geceli gündüzlü çalışıyor.

2014 ayrıca Gazipaşa Alanya Havalimanı'nın %115 gibi baş döndürücü bir yolcu artışıyla 726 bin yolcuya ulaştığı yıl oldu. Burada yapılan genişleme çalışmaları sonucunda Gazipaşa Havalimanı'nda 2 milyonun üzerinde yolcuyu misafir edebilecek kapasiteye ulaşacağız.

2014 yılında Medine Havalimanı %22'lik yolcu büyümesi ile göz kamaştırıcı performansına devam etti. 2015 yılının ilk çeyreğinde hizmete alacağımız yeni terminal binası ile bu havalimanının kesintisiz büyümeye devam etmesinin önündeki tüm engelleri kaldırış olacağız. Gürcistan ve Makedonya'daki havalimanlarımızda hızlı büyüme 2014 yılında da devam ederken, 2013 yılı sonunda Zagreb Havalimanı'nı işleten konsorsiyuma %15 ortak olarak havalimanı portföyümüzü Doğu Avrupa'ya da içerecek şekilde genişlettik. 2014 yılında ABD'nin New York eyaletindeki LaGuardia Havalimanı'nın işletmesi için verdiğimiz teklifin sonucunu ise bu yıl almayı bekliyoruz.

2014 yılında sene başında açıkladığımız tüm finansal hedeflerimizi tutturduk. Elde ettiğimiz net kâr rakamına istinaden Yönetim Kurulumuz, 306 milyon TL

tutarında temettü dağıtımını Genel Kurulda ortakların onayına sunmaya karar verdi. 2014 yılında ise 2013 yılı net kârından yaklaşık 200 milyon TL nakit temettü dağıtmıştık.

Seneyi kurumsal yönetimde yönetim kurulu kategorisinde birinci, genel kategoride de Türkiye'deki en iyi üçüncü şirket olarak tamamladık. Gerek sürdürülebilirlik, gerekse kurumsal yönetim alanlarındaki çalışmalarımız sonucunda sadece 15 şirketin girmeyi başardığı BIST-Sürdürülebilirlik Endeksine dahil edildik. İş yaparken içinde bulunduğumuz topluma faydalı bir kurumsal vatandaş olmaya hep büyük önem verdik. Vergi ve kira ödemeleriyle sene boyunca kamuya 2005 yılından beri yaptığımız toplam katkı 8 milyar TL oldu.

Önümüzdeki dönemde büyümemizin üç sacayağı olacak. Mevcut havalimanlarımızın organik büyümesi, portföyümüze katacağımız yeni havalimanları ile gelecek büyüme ve hizmet şirketlerinin TAV dışındaki büyümesi. Her üç alanda da şu ana kadar gösterdiğimiz yüksek performanstan ödün vermeden ilerleyeceğiz.

Hissedarlarımıza ve iş ortaklarımıza bize olan güvenleri ve çalışanlarımıza özverili gayretleri için bu vesileyle teşekkürü bir borç bilirim.



**Dr. M. Sani Şener**  
Yönetim Kurulu Üyesi ve  
İcra Kurulu Başkanı

# İmtiyazlar Genel Görünüm

Havalimanı	Tür/İşletim Süresi	TAV Payı	Faaliyet Alanı	Yolcu Ücreti/ Dış Hat	Yolcu Ücreti/ İç Hat	Garanti Yolcu	İmtiyaz/ Kira Bedeli
İstanbul Atatürk	Kira (Ocak 2021)	%100	Terminal	15 ABD doları 2,5 avro (Transfer)	3 avro	-	140 milyon ABD doları + KDV
Ankara Esenboğa	Yap-İşlet-Devret(YİD) (Mayıs 2023)	%100	Terminal	15 avro	3 avro	0,6 milyon İç Hat , 0,75 milyon Dış Hat 2007+%5 artış	-
İzmir Adnan Menderes	Kira (Aralık 2032)	%100	Terminal	15 avro	3 avro	-	29 milyon avro+KDV <sup>(1)</sup>
Gazipaşa Alanya	Kira (Mayıs 2034)	%100	Havalimanı	8 avro <sup>(2)</sup>	6 TL <sup>(2)</sup>	-	50.000 ABD doları+KDV <sup>(3)</sup>
Milas Bodrum	Kira (Aralık 2035)	%100	Terminal	15 avro	3 avro	-	28,7 milyon avro+KDV <sup>(4)</sup>
Tiflis	YİD (Ocak 2027)	%80 <sup>(5)</sup>	Havalimanı	22 ABD doları	6 ABD doları	-	-
Batum	YİD (Ağustos 2027)	%76	Havalimanı	12 ABD doları	7 ABD doları	-	-
Monastır & Enfidha	YİD+İmtiyaz (Mayıs 2047)	%67	Havalimanı	9 avro	1 avro	-	2010 ile 2047 arasında ciro'nun %11- 26'sı
Üsküp & Ohrid	YİD+İmtiyaz (Mart 2030)	%100	Havalimanı	17,5 avro Üsküp 16,2 avro Ohrid	-	-	Yıllık ciro'nun %4'ü <sup>(5)</sup>
Medine	YİD+İmtiyaz (2037)	%33	Havalimanı	SAR 80 <sup>(6)</sup>	-	-	%54,5 <sup>(7)</sup>
Zagreb	YİD+İmtiyaz (Nisan 2042)	%15	Havalimanı	15 avro	7 avro	-	2,0- 11,5 milyon avro sabit %0,5 (2016) - %61 - (2042) değişken

1) Tahakkuk esasına göre; 2015 yılında 13,5 milyon avro olan amortisman gideri, 2032 yılında 32,4 milyon avro olacaktır. Bunun yanı sıra, 2015 yılında 17,8 milyon avro olan finansman gideri 2032 yılında sıfıra inecektir.

2) Gazipaşa Alanya tarifesi 1 Ocak 2015 itibarıyla değişmiştir.

3) TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. işletme süresinin sonuna kadar yıllık 50.000 ABD doları+KDV sabit ödemeye yapacak olup her işletme yılının sonunda da net dönem kârının %65'ini DHMİ'ye kâr payı olarak ödeyecektir.

4) TAV Milas Bodrum Havalimanı için ihale bedelinin %20'sini oluşturan 143 milyon TL Ağustos 2014 'de peşin olarak ödenmiştir. Milas Bodrum Dış hatlar terminali 22 Ekim 2015 itibarıyla devralınacaktır.

5) İmtiyaz kira bedeli, her iki havalimanını kullanan yolcu sayısı 1 milyona ulaşınca kadar yıllık brüt cironun %15'i olup, yolcu sayısı 1 milyonu aştığı zaman, bu oran yolcu sayısına bağlı olarak %4 ile %2 arasında değişecektir.

6) Giden ve gelen yolcunun her biri için 80 SAR yolcu başına ücret alınmaktadır. Yolcu başına ücret, üç yılda bir kümülatif Tüketici Fiyatı Endeksinde göre artış gösterecektir.

7) İmtiyaz kira bedeli, inşaat bitiminin ardından iki yıl boyunca %27,3'e düşürülecektir.

8)Şubat 2015'te Şirket'in %4'ünü temsil eden hissesi 5,2 milyon ABD doları karşılığında satın alınmıştır.



# Türkiye havacılık sektöründe **talep büyümesi devam ediyor.**

Türkiye havayolu trafiğinin  
gelecek 10 yıl içerisinde iki katına  
çıkması beklenmektedir.



# Havacılık Sektörü ve TAV

## TÜRKİYE TOPLAM YOLCU SAYISI (MİLYON)

+ %11

2009/2023 yılları arası bileşik yıllık büyüme oranı (BYBO)

Kaynak: DHMİ

- DIŞ HATLAR
- İÇ HATLAR
- TOPLAM
- B: BEKLENEN



# Havacılık Sektörü ve TAV

İstikrarlı büyümesini 2014 yılında da sürdüren Türkiye havacılık sektörü, 2002-2014 yılları arası toplam yolcu sayısında 166 milyona ulaşmış, yıllık bileşik büyüme oranı ise %14 olarak gerçekleşmiştir.

## TÜRKİYE TOPLAM YOLCU SAYISI

(MİLYON)

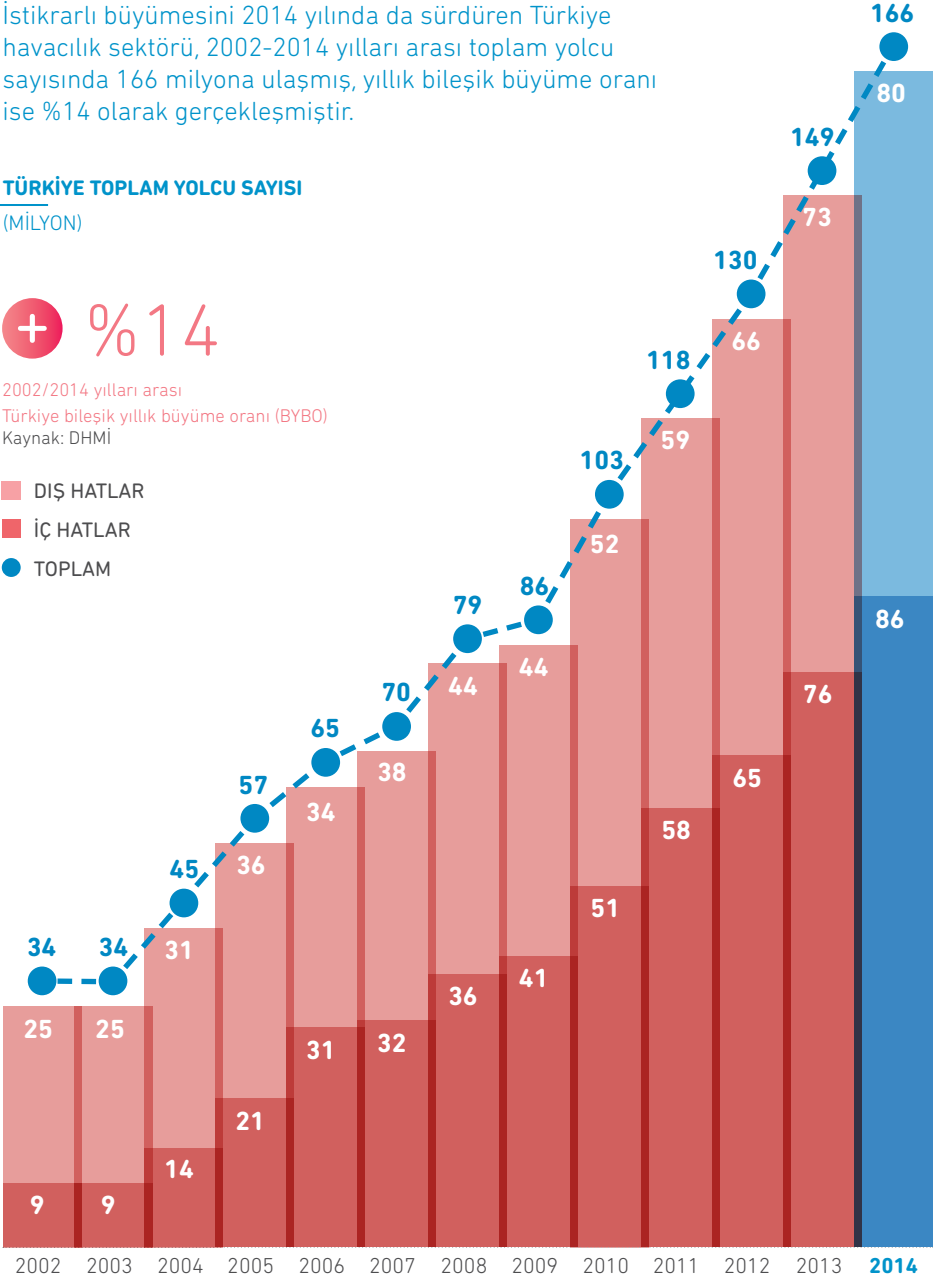
+ %14

2002/2014 yılları arası

Türkiye bileşik yıllık büyüme oranı (BYBO)

Kaynak: DHMİ

- DIŞ HATLAR
- İÇ HATLAR
- TOPLAM



## TAV HAVALİMANLARI TOPLAM YOLCU TRAFİĞİ

(MİLYON)

+ %14

TAV Havalimanları 2014 yılı  
Toplam Yolcu Trafikü %14 artarak  
95,1 milyon olarak gerçekleşmiştir.

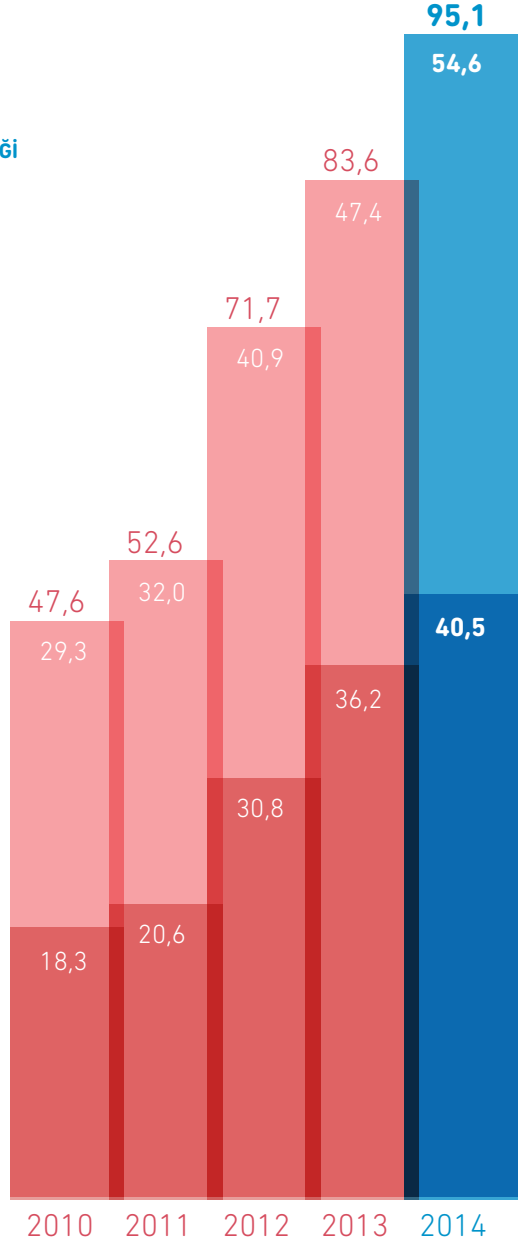
- DIŞ HATLAR
- İÇ HATLAR

+ %12

TAV Havalimanları 2014 yılı  
**İç Hatlar Yolcu Trafikü** %12  
artarak 40,5 milyon olarak  
gerçekleşmiştir.

+ %15

TAV Havalimanları 2014 yılı  
**Dış Hatlar Yolcu Trafikü** %15  
artarak 54,6 milyon olarak  
gerçekleşmiştir.



# Havacılık Sektörü ve TAV

Türkiye ticari uçuş sayısı 2014 yılsonu itibarıyla 1,2 milyona ulaşmış, yıllık bileşik büyüme oranı ise %11 olmuştur.

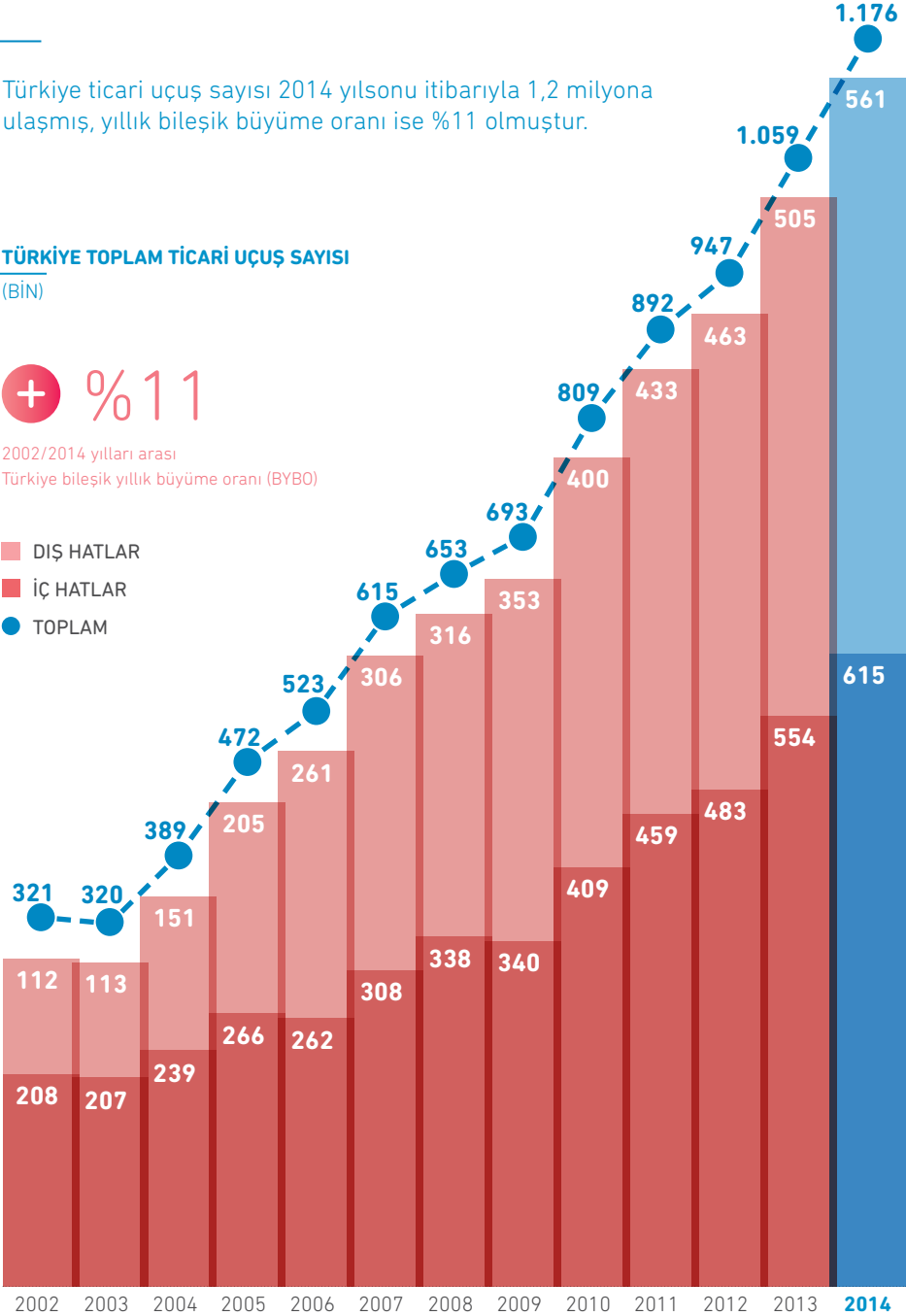
## TÜRKİYE TOPLAM TİCARİ UÇUŞ SAYISI

(BİN)

+ %11

2002/2014 yılları arası  
Türkiye bileşik yıllık büyüme oranı (BYBO)

- DIŞ HATLAR
- İÇ HATLAR
- TOPLAM





TAV Havalimanları 2014 yılı Toplam Ticari Uçuş Trafiği  
%15 artarak 743 bin olarak gerçekleşmiştir.

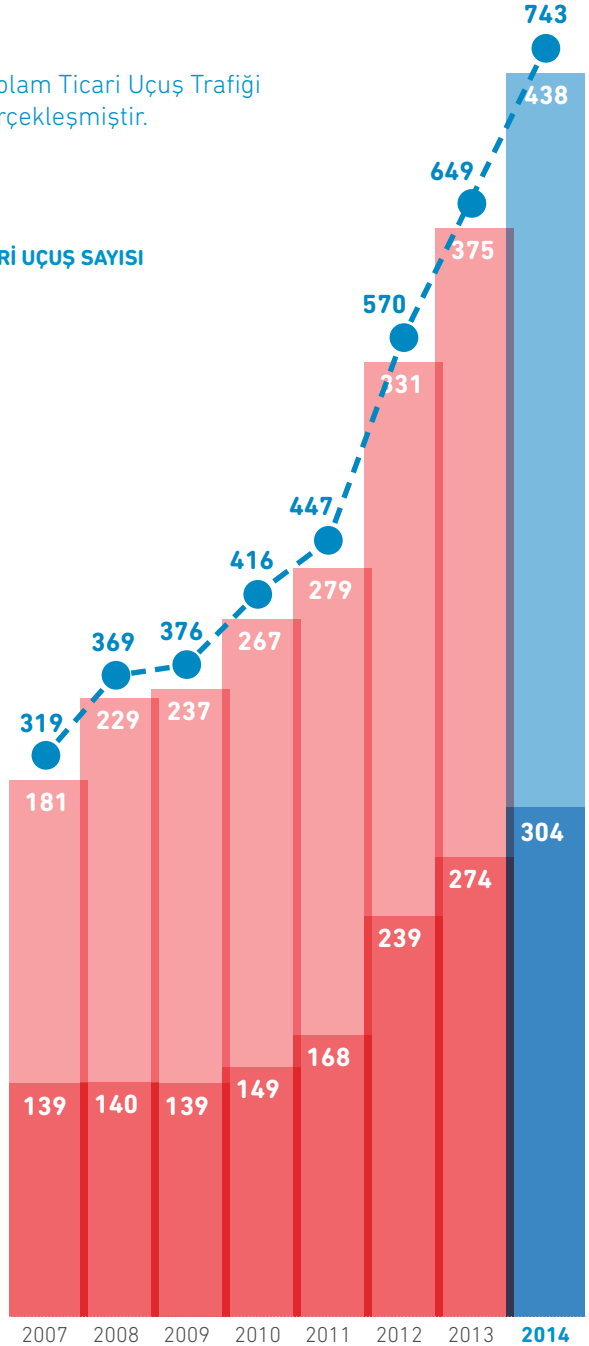
#### TAV HAVALİMANLARI TOPLAM TİCARİ UÇUŞ SAYISI

(BİN)

+ %10

2007/2014 yılları arası bileşik yıllık büyüme  
oranı (BYBO)

- DIŞ HATLAR
- İÇ HATLAR
- TOPLAM



# Havacılık Sektörü ve TAV

## Trafik Beklentileri:

1.

**Dünya'daki havayolu trafiğinin gelecek 20 yıl içerisinde iki katına çıkması beklenmektedir.**

Kaynak: Airbus Global Pazar Tahminleri 2014, Boeing Mevcut Pazar Görünümü

- Boeing, dünya havayolu trafiğinde 2013-2023 yılları arasında %4,2 Bileşik Yıllık Büyüme Oranı (BYBO) öngörmektedir.
- Airbus 2013-2023 yılları arasında %5, 2023-2033 yılları arasında ise %4 (BYBO) oranında büyüme beklemektedir.

2.

**Türk havayolu trafiği'nin gelecek 10 yıl içerisinde iki katına çıkması beklenmektedir.**

Kaynak: Eurocontrol, DHMİ

- Eurocontrol Türkiye için 2020 yılına kadar %7 BYBO beklerken, Devlet Hava Meydanları (DHMİ), 2023 yılına kadar %9 büyüme (BYBO) öngörmektedir.

3.

**Türkiye'deki başlıca havayolların yeni uçak siparişleri artarak devam etmektedir.**

Kaynak: THY Sunumu (Aralık 2014), Pegasus Sunumu (2014)

- Türk Hava Yolları uçak sayısını 2020 yılı itibarıyla 424'e çıkarmayı planlamaktadır.
- Pegasus uçak sayısını 2020 yılı itibarıyla 107'ye çıkarmayı planlamaktadır.

4.

**2015 yılında %9 oranında koltuk kapasitesi artışı beklenmektedir.**

Kaynak: ADI

- Atatürk Havalimanı dış hatlar tarifeli uçak koltuk kapasitesinin 2014 yılında %13 artışının ardından 2015 yılında %9 oranında artması beklenmektedir.

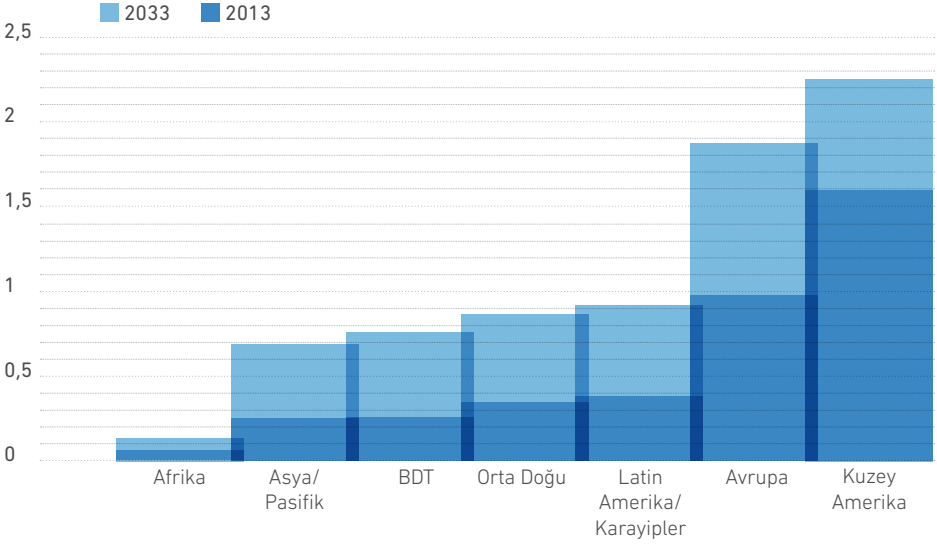
5.

**Atatürk Havalimanı'nda genişleme çalışmaları sürmektedir.**

Kaynak: DHMİ, Ulaştırma Bakanlığı

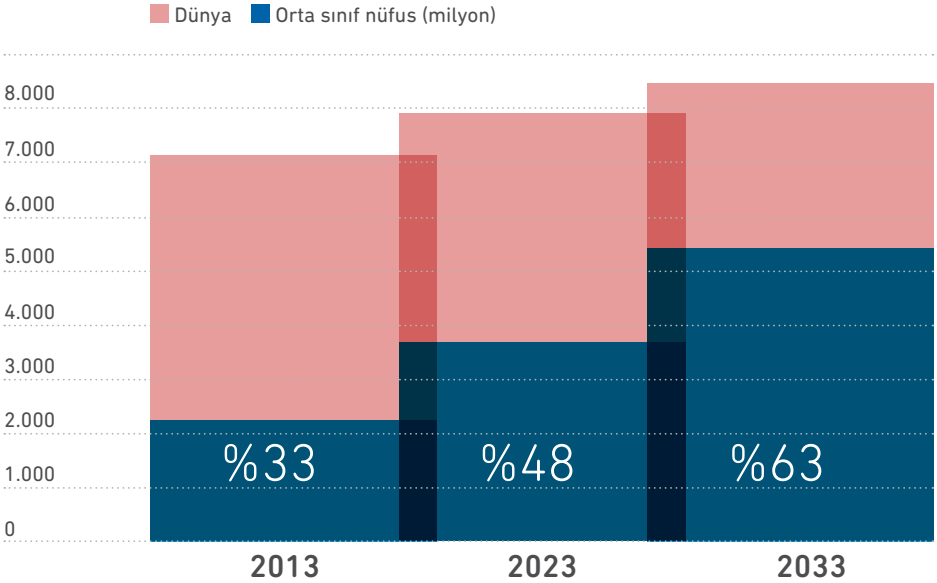
- Dış Hatlar terminalinin kapasitesi genişleme çalışmaları ile birlikte artırılmaktadır.
- Atatürk Havalimanı uçak park alanı kapasitesi DHMİ'nin yaptığı yatırımla birlikte 102'den 145'e çıkarılacaktır.

## Bölgelere Göre Kişi Başı Ortalama Seyahat



Kaynak: Airbus Global Market Forecast

## Orta Sınıfın Dünya Nüfusu İçerisindeki Payı



Kaynak: Airbus Global Market Forecast

# Havacılık Sektörü ve TAV

## Faaliyet Gösterdiğimiz Alanlara Ait Makro Veriler

Ülke	Gösterge	Birim	Ölçek	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hırvatistan	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	56	57	58	60	62	66	70	74
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	13.077	13.401	13.624	13.995	14.503	15.314	16.315	17.350
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		3.4	2.2	-0.3	0.2	1.0	1.5	2.5	2.5
	Nüfus	Kişi	Milyon	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3
Gürcistan	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	16	16	16	17	19	20	22	24
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	3.523	3.597	3.607	3.918	4.25	4.607	4.995	5.437
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		-0.9	-0.5	4.6	4.9	5.0	5.0	5.0	5.0
	Nüfus	Kişi	Milyon	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.4	4.4
Letonya	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	28	31	33	34	36	39	41	44
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	13.886	15.187	16.145	16.836	17.887	19.214	20.596	22.090
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		2.3	0.0	0.7	1.6	1.9	2.0	2.1	2.2
	Nüfus	Kişi	Milyon	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Makedonya	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	10	10	11	12	13	14	15	16
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	4.638	4.931	5.262	5.688	6.134	6.608	7.087	7.625
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		3.3	2.8	1.0	1.5	2.3	2.3	2.3	2.3
	Nüfus	Kişi	Milyon	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1

Ülke	Gösterge	Birim	Ölçek	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Suudi Arabistan	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	734	748	778	805	840	877	918	962
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	25.139	24.953	25.401	25.778	26.357	26.975	27.692	28.460
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		2.9	3.5	2.9	3.2	3.4	3.6	3.4	3.3
	Nüfus	Kişi	Milyon	29.2	30	30.6	31.3	31.9	32.5	33.2	33.8
Tunus	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	45	47	49	50	51	53	55	57
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	4.198	4.317	4.467	4.503	4.586	4.704	4.821	4.953
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		5.6	6.1	5.7	5.0	4.2	4.0	4.0	4.0
	Nüfus	Kişi	Milyon	10.8	10.9	11.0	11.1	11.2	11.3	11.5	11.6
Türkiye	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	789	820	813	861	911	965	1.022	1.082
	Kişi başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	10.531	10.721	10.518	11.018	11.536	12.104	12.688	13.300
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		8.9	7.5	9.0	7.0	6.5	6.2	6.2	6.2
	Nüfus	Kişi	Milyon	75.0	76.5	77.3	78.2	79.0	79.8	80.6	81.3

Kaynak: IMF, World Economic Outlook Database, Ekim, 2014

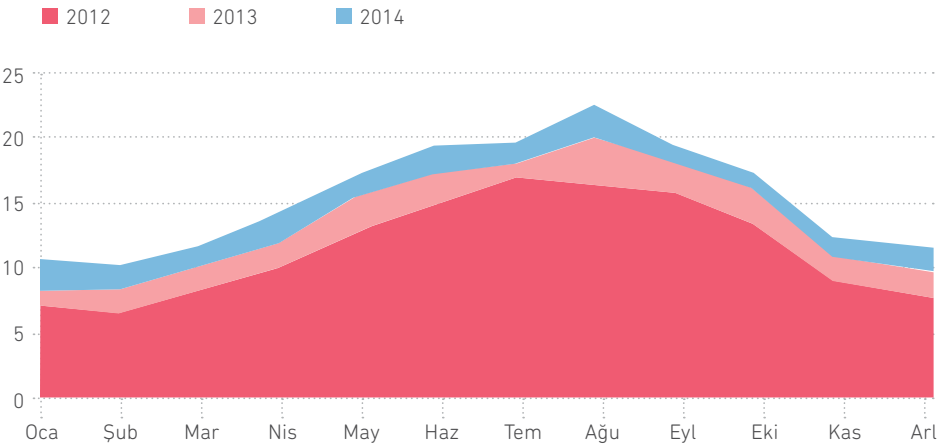
## Havacılık Sektörü ve TAV



Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMİ) açıkladığı verilere göre; Türkiye'deki havalimanlarını kullanan toplam yolcu sayısı 2014 yılında 2013 yılının aynı dönemine göre %11 oranında artış göstererek, 166 milyon seviyesine ulaşmıştır.

TAV Havalimanları'nın Türkiye'de işletmesini üstlendiği havalimanları olan İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir A. Menderes, Milas Bodrum (iç hat) ve Gazipaşa Alanya Havalimanları'nın toplam yolcu sayısının, Türkiye'deki havalimanlarının toplam yolcusuna oranı 2013 yılıyla aynı seviyede %49 olarak gerçekleşmiştir.

### Türkiye Yolcu Trafiği (Milyon)

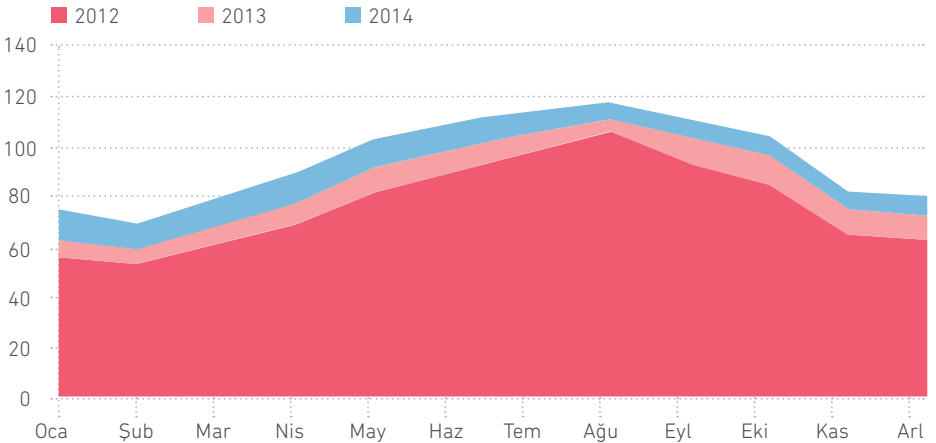




Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMİ) açıkladığı verilere göre; Türkiye'de havalimanlarında iniş kalkış yapan toplam ticari uçak sayısı 2014 yılında 2013 yılının aynı dönemine göre %11 oranında artış göstererek 1,2 milyona ulaşmıştır.

TAV Havalimanları'nın Türkiye'de işletmesini üstlendiği havalimanları olan İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir A. Menderes, Milas Bodrum ve Gazipaşa Alanya Havalimanlarına iniş-kalkış yapan toplam ticari uçak sayısının, Türkiye'deki havalimanlarına iniş-kalkış yapan toplam uçak sayısına oranı 2013 yılı ile aynı seviyede %51 olarak gerçekleşmiştir.

#### Türkiye Ticari Uçak Trafikliği (Bin)



# Kârli finansal yapımızı güçlendirmeye devam ettik.

TAV Havalimanları, faaliyetlerinde yakaladığı başarılı çizgiyi finansallarına yansıtmayı da bilmiştir. 2014 yılında konsolide cirosu %22 artarak 2.745\* milyon TL'ye çıkarken konsolide FAVÖK %34 artarak 1.179 milyon TL'ye yükselmiştir. TAV Havalimanları, böylece, yılı 621 milyon TL net kârla kapayarak net kârını rekor seviyelere yükseltmiştir.

\*İnşaat gelirleri hariç



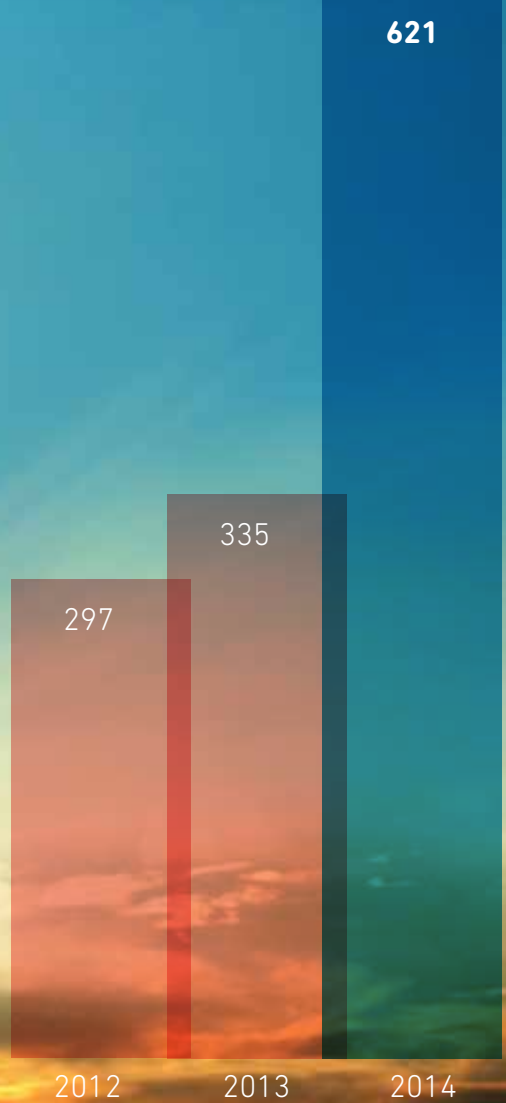
# Finansal Gelişmeler

## NET DÖNEM KÂRI

MİLYON TL

+ %85

Toplam net kâr 335 milyon TL seviyesinden 621 milyon TL seviyesine yükselerek %85 artış göstermiştir.



# Finansal gelişmeler

2014 yılında 621 milyon TL net kâr elde eden TAV, hisse başına brüt 0,8425 TL, toplamda 306 milyon TL temettü dağıtmayı Genel Kurul onayına sunacaktır.

<b>Özet Gelir Tablosu (milyon TL)</b>	<b>2013**</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Ciro*	2.245	2.745	22
Brüt Kâr	860	1.098	28
Esas Faaliyet Kârı	706	964	36
Finansman Giderleri	270	227	-16
Vergi Öncesi Kâr	475	773	63
Net Kâr	335	621	85
FAVÖK	880	1.179	34
FAVKÖK	1.243	1.573	27

\*İnşaat gelirleri hariçtir.

<b>Özet Bilanço (milyon TL)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Dönen Varlıklar	2.292	2.562	12
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	3.311	3.512	6
Toplam Varlıklar	6.949	7.466	7
Kısa Vadeli Yükümlülükler	1.155	969	-16
Uzun Vadeli Yükümlülükler	3.955	4.393	11
Toplam Yükümlülükler	5.110	5.362	5
Özkaynaklar	1.839	2.103	14

<b>Özet Konsolide Nakit Akım Tablosu (milyon TL)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Dönem Başı Nakit Bakiyesi	90	283	216
Faaliyetlerden elde edilen Net Nakit	1.631	1.592	-2
Yatırım Faaliyetlerinde Kullanılan Net Nakit	-651	-555	-15
Finansman faaliyetlerinde kullanılan net nakit	-787	-1.164	48
Dönem Sonu Nakit Bakiyesi	283	156	-45

<b>Finansal Rasyolar (%)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cari Oran	1,98	2,64
Likitide Oranı	1,97	2,62
Dönem Varlıklar/Toplam Varlıklar	0,33	0,34
Kısa Vadeli Yükümlülükler/Toplam Yükümlülükler	0,17	0,13
Toplam Yükümlülükler/Toplam Varlıklar	0,74	0,72

\*\*Yeniden düzenlenmiş.

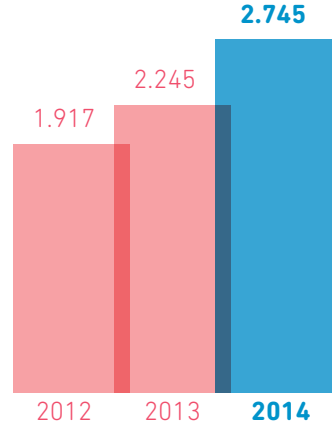
## Konsolide Ciro\*

Milyon TL

+ %22

TAV Havalimanları 2014 yılı konsolide cirosu bir önceki yıla göre %22 artarak 2.745 milyon TL'ye ulaşmıştır.

\*İnşaat gelirleri hariç

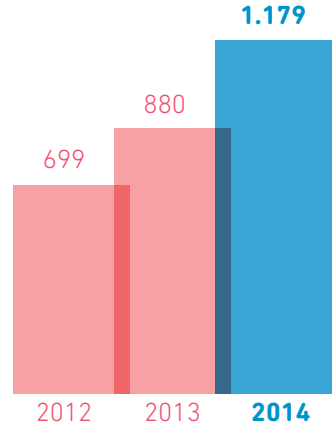


## FAVÖK

Milyon TL

+ %34

TAV Havalimanları 2014 yılı FAVÖK bir önceki yıla göre %34 artarak 1.179 milyon TL'ye ulaşmıştır.

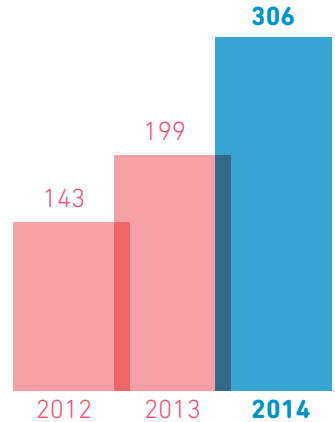


## Temettü Dağıtımı

Milyon TL

+ %54

TAV Havalimanları 2014 yılı temettü dağıtımı Genel Kurul onayı sonrasında bir önceki yıla göre %54 artarak 306 milyon TL olarak gerçekleştirilecektir.



# 2014 Yılındaki Yatırımlar

Havalimanı projeleri ve işletmeciliği alanında dünyanın lider kuruluşları arasında olan TAV Grubu tarafından gerçekleştirilen Adnan Menderes Havalimanı yeni iç hatlar terminali Mart ayında yapılan törenle hizmete açıldı.

Yatırımlar (Milyon TL)	2013	2014*
Havalimanı işletim hakkı yatırımları	592	443
Maddi duran varlık yatırımları	91	155
Maddi olmayan duran varlık yatırımları	4	6
Toplam	686	604

\* Yıl içerisinde yapılan muhasebe politikası değişikliklerinin etkileri düzeltilmemiştir.



# Ödüller & Başarılar

- İstanbul Atatürk Havalimanı 2014 yılında Avrupa'nın en yoğun dördüncü havalimanı oldu.
- TAV Havalimanları Holding Borsa İstanbul tarafından 2014 yılında başlatılan Sürdürülebilirlik Endeksi'nde bulunan 15 şirket arasında yer aldı.
- Dünya genelinde 16 bin fon yöneticisinin değerlendirmesiyle bu yıl 41'incisi düzenlenen Thomson Reuters Extel'in Avrupa Yatırımcı İlişkileri Anketi'nde, "Yatırımcı İlişkileri" alanında TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener Türkiye'nin "En İyi CEO'su" seçildi. Şener ayrıca Avrupa Ulaştırma Sektörü arasında da ilk üç CEO arasında yer aldı. Şener yönetimindeki TAV Havalimanları aynı ankette "En İyi Şirket" olurken, Avrupa ulaştırma sektöründe de beşinci sırada yer aldı. Ayrıca TAV Havalimanları Finans Başkan Yardımcısı Burcu Geriş en iyi CFO alanında Türkiye'de 2'inci seçilirken, Yatırımcı İlişkileri Direktörü Nursel İtgen "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yetkilisi" alanında birinci oldu.
- Dünya Gümrüksüz satış sektörünün saygın dergisi Frontier tarafından düzenlenen ve sektörün oskarları olarak bilinen Frontier Awards 2014, 29 Ekim'de Fransa'nın Cannes şehrinde düzenlenen törenle sahiplerini buldu. ATÜ'nün, İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali gidiş katında bulunan 'Old Bazaar' mağazası, 'Yılın Konsept Mağazası' kategorisinde finale kalarak "Highly Commended" unvanına layık görüldü.
- TAV Havalimanları Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin (TÜYİD) düzenlediği Yatırımcı İlişkileri Zirvesi'nden üç ödülle döndü. TAV, "En İyi Faaliyet Raporu" kategorisinde ilk sırada yer almak üzere, "En İyi İnternet Sitesi" ve "Finansal Sonuçların Paylaşımı Alanında En İyi Şirket" olmak üzere üç dalda ödüle layık görüldü.
- TAV Havalimanları Holding, TKYD IV. Kurumsal Yönetim Ödüllerinde en yüksek 2'inci yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme notuna sahip kuruluş ödülünü aldı.
- TAV Havalimanları Holding 2013 Faaliyet Raporu LACP Spotlight ödüllerinde Altın ödül alırken, 100 faaliyet raporu içerisinde 21'inci sırayı aldı.
- CIO Dergisi tarafından düzenlenen "CIO 2014 Ödülleri"nde TAV Bilişim, Slot Koordinasyon projesiyle ödül aldı.
- TAV İnşaat tarafından yapıımı gerçekleştirilerek 2014 yılının ilk çeyreğinde hizmete açılan İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yeni İç Hatlar terminali, Türk Yapısal Çelik Derneği tarafından belirlenen "Ulusal Çelik Yapı Tasarım Ödülü"ne layık görüldü.
- Ankara Esenboğa Havalimanı, Türkiye'de turizm sektörünün gelişimine yönelik katkılarıyla bilinen ve "Turizm Oscarları" olarak kabul edilen Skalite Ödülleri 2014'de "Havaalanı Hizmetleri" kategorisinde ödüle layık görüldü.
- Türkiye'nin en büyük gümrüksüz satış mağaza işletmecisi olan ATÜ Duty free, dünya çapında doğayı korumaya yönelik çalışmalar yürüten ve çok sayıda ülkede temsilcilikleri bulunan Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF) Türkiye'nin Ekolojik Ayak İzi'ni azaltmaya yönelik girişimi "Yeşil Ofis Projesi"nde belirlenen kriterleri sağladı.

# 2014'te Öne Çıkanlar

Havalimanı projeleri ve işletmeciliği alanında dünyanın lider kuruluşları arasında olan TAV Grubu tarafından gerçekleştirilen Adnan Menderes Havalimanı yeni iç hatlar terminali yapılan Mart 2014'te açıldı. TAV'ın 266 milyon avro yatırımla gerçekleştirdiği yeni terminal 21 ayda tamamlandı.

## OCAK

### 06.01.2014, TAV Aviation Minds kalitesini tescilledi

Dünyanın her köşesinde havalimanlarının toplam kalite ve verimliliğini artırmak üzere uçtan uca gelişim çözümleri sunan TAV Aviation Minds ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi sertifikasyonunu aldı.

### 22.01.2014, Gazipaşa Havalimanı, AnadoluJet'in ilk uçuşunu karşıladı

TAV Havalimanları tarafından işletilen Antalya Gazipaşa Havalimanı'nda AnadoluJet'in Ankara'dan Antalya'ya başlattığı seferler nedeniyle tören düzenlendi. Türk Hava Yolları'nın markası AnadoluJet'in haftada beş gün karşılıklı sefer düzenlemesi ve Nisan ayından itibaren seferler haftada yedi güne çıkarılması planlandı.



## ŞUBAT

### 10.02.2014, TAV, Avrupa'da birinciliği bırakmıyor

Avrupa Uluslararası Havalimanları Konseyi ACI, TAV Havalimanları'nın işlettiği havalimanlarının yolcu artışlarını 2013'ün en iyileri olarak gösterdi. ACI'nın açıkladığı yolcu büyüme rakamlarına göre, İstanbul Atatürk Havalimanı, 2011 yılından bu yana koruduğu 25 milyon üstü yolcu kapasiteli havalimanları arasındaki liderliğini sürdürdü. Sıralamada Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes ve Makedonya'nın Ohrid Havalimanı da en iyiler arasında yer aldı.

### 04.02.2014, Yönetici Sorumluluk Sigortası

3 Ocak 2014 tarihinde yayımlanan Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 4.2.8 maddesine uygun olarak; Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilerimiz için hâlihazırda var olan "Yönetici Sorumluluk Sigortası" toplam tutarı, şirket sermayemizin %25'ini aşan bir bedel karşılığı olarak, 45 milyon ABD dolarına yükseltmiştir.

### 18.02.2014, 2013 yılına ilişkin Kâr Dağıtım Kararı Hk.

Şirketimizin 2013 Yılına ait yapılacak olan Olağan Genel Kurul toplantısında ortaklarımızın onayına sunulmak üzere; hissedarlarımıza 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,5478 TL (%54,78) olmak üzere toplam brüt 199.008.765 TL nakit temettü ödenmesine, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca, dağıtılacak olan karın



düşülmesinden sonra kalan tutarın olağanüstü yedek olarak ayrılmasına, oybirliği ile karar verilmiştir.

#### **18.02.2014, 2014 yılına ilişkin beklentiler Hk.**

Şirketimizin, normal piyasa koşulları altında 2014 yılına ilişkin beklentileri aşağıda yer almaktadır:

- TAV Havalimanları Holding toplam yolcu büyümesi %10-%12 arasında,
- İstanbul Atatürk Havalimanı yolcu büyümesi %8-%10 arasında,
- Ciro büyümesi %9-%11 arasında,
- FAVÖK büyümesi %12-%14 arasında,
- Yatırım harcamaları 100 - 120 milyon avro seviyesinde,
- Net kâr artışında önemli oranda iyileşme beklenmektedir.

**Not:** Bütün finansal beklentiler TFRS Yorum 12'ye göre düzeltilerek hesaplanmıştır. Finansal beklentilerin gerçekleşmesi, yolcu beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır.

#### **18.02.2014, Kâr Dağıtım Politikası Hk.**

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 sayılı "Kâr Payı Tebliği" uyarınca Şirketimiz Kâr Dağıtım Politikasının Genel Kurul'da ortaklarımızın onayına sunulmak üzere aşağıdaki şekilde belirlenmesine karar verilmiştir.

Şirketimiz kâr dağıtımına ilişkin kararlarını Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği ve Kararları, Vergi Hukuku, diğer ilgili mevzuat ve Şirketimiz Esas Sözleşmesi ışığında belirlemektedir.

Buna göre, Sermaye Piyasası mevzuatına göre Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) uygun olarak düzenlenmiş olan periyodik mali tablolara göre hesaplanmış olan "ilgili döneme ait konsolide net kârın" %50'si, ya nakit olarak ya da ilgili meblağın şirket sermayesine eklenmesiyle bedelsiz hisse senedi olarak, Şirketimiz Genel Kurulu'na alınacak bir kararla, dağıtılacaktır.

Şirketin, iştiraklerinin ve bağlı ortaklarının uzun vadede gelişmesi için doğabilecek yatırıma ya da kaynak ihtiyacı veya ekonomik şartlardaki olağandışı gelişmeler aksini gerektirmedikçe, yukarıda belirtilen Kâr Dağıtım Politikasının sürdürülebilirliği Şirketimizin temel amaçlarından biridir.

# 2014'te Öne Çıkanlar



## MART

### 07.03.2014, Dalaman Havalimanı İhalesi Sonucu Hk.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından Dalaman Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, İç Hatlar Terminali ve müteimmimlerinin İşletme Haklarının Devri ile ilgili 7 Mart 2014 tarihinde yapılan ihalede en iyi teklifin başka bir şirket tarafından verildiği öğrenilmiştir.

### 17.03.2014, İzmir yeni iç hatlar terminaline kavuştu

Havalimanı projeleri ve işletmeciliği alanında dünyanın lider kuruluşları arasında olan TAV Grubu tarafından gerçekleştirilen Adnan Menderes Havalimanı yeni iç hatlar terminali yapılan törenle hizmete açıldı. TAV'ın 266 milyon avro yatırımla gerçekleştirdiği yeni terminal 21 ayda tamamlandı.

### 21.03.2014, Milas Bodrum Havalimanı İhalesi Sonucu

Şirketimiz, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen Milas Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, CIP/Genel Havaçılık Terminali ile İç Hatlar Terminali ve müteimmimlerinin İşletme Haklarının kiralanmak suretiyle işletilme hakkı verilmesine ilişkin ihaleyi en iyi teklifi vermek suretiyle kazanmıştır. İhale şartnamesi

uyarınca kazanan taraf olarak Şirketimiz, Dış Hatlar Terminali için işletme hakkını, 22 Ekim 2015 tarihinden itibaren 31 Aralık 2035 yılına kadar (yaklaşık 20 yıl 2 ay), iç hatlar için ise DHMI tarafından oluşturulan Devir-Teslim komisyonu marifetiyle şirkete işletilmek üzere teslim edildiği tarihten itibaren devralmak suretiyle yine 31 Aralık 2035 tarihine kadar işletmesini üstlenecektir.

İşletim süresi boyunca yolcu başına hizmet bedeli giden dış hat yolcular için 15 avro, iç hat giden yolcuları için ise 3 avro olarak belirlenmiştir. 2035 yılı sonuna kadar sürecek olan havalimanı işletim hakkı için, DHMI'ye toplam KDV hariç 717 milyon avro imtiyaz bedeli olarak ödenecektir.

### 28.03.2014, Skytrax ödüllerinde TAV'ın iki havalimanı en iyiler arasında

TAV Havalimanları tarafından işletilen İstanbul Atatürk Havalimanı, havaçılık sektörünün Oscar'ı kabul edilen Skytrax Dünya Havalimanı Ödülleri'nde 50 milyon yolcu ve üstü kategorisinde en iyi 10 havalimanı arasında girdi. Yine TAV'ın işlettiği Gürcistan, Tiflis Havalimanı da "Doğu Avrupa'nın En İyi 10 Havalimanı"ndan biri oldu.





### **22.05.2014, Zagreb Havalimanı'nda yeni terminalin temeli atıldı**

Balkanların gözde turizm destinasyonlarından Hırvatistan'ın giriş kapısı Zagreb Havalimanı'nda yeni yolcu terminalinin yapımı için düğmeye basıldı. TAV Havalimanları'nın içinde yer aldığı konsorsiyum (ZAIC) Hırvatistan'ın Zagreb Havalimanı'nın kapasitesini yıllık 8 milyon yolcuya çıkaracak yeni yolcu terminalinin yapımına başladı. TAV, %15 hisseyle parçası olduğu konsorsiyumda Zagreb'in işletmesini 2042'ye kadar sürdürecektir.

## **NİSAN**

### **04.04.2014, HAVAŞ hizmetlerini Kutsal Topraklara da taşıdı**

Türkiye'de 23, Avrupa'da yedi havalimanında yer hizmeti veren HAVAŞ, Suudi Arabistan'da yer hizmetleri lisansı alan ilk Türk şirket oldu. Suudi Arabistan'ın Medine Havalimanı'nda yer hizmetleri faaliyetini gerçekleştirmek üzere kurulan HAVAŞ Saudi Arabia, HAVAŞ'ın hizmet ağını Orta Doğu'ya da taşıdı. HAVAŞ Saudi Arabia, TAV Havalimanları tarafından işletilen Medine Havalimanı'nda yer hizmetleri sürecini yürütmek üzere HAVAŞ, TAV ve Al Rajhi ortaklığında kuruldu.

## **MAYIS**

**09.05.2014, TAV ilk çeyrekte kârını %28 artırdı**  
Havalimanı işletmeciliği alanında Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları'nın konsolide net kârı 2014 yılının ilk çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine göre %28 artışla 20 milyon avro olarak gerçekleşti. Şirket'in, işlettiği havalimanlarında hizmet verdiği yolcu sayısı da %16 artış gösterdi.

### **13.05.2014, HAVAŞ, Avrupa'da hizmet ağına yeni havayolları ekledi**

Köklü yer hizmetleri şirketi HAVAŞ, Avrupa'da yer hizmeti verdiği iştiraki HAVAŞ Europe ile Almanya'nın Münih Havalimanı'nda Türk Hava Yolları ve Air Europa ile Hamburg Havalimanı'nda, Alitalia ve Brussels Airlines ile Letonya'nın Riga Havalimanı'nda da UTair Ukraine ile el sıkıştı.



### **23.05.2014, TAV, Çin'de eğitim vermeye başladı**

Havalimanı işletmeciliğinde Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları, Çin'de havalimanı işletmeciliği alanında eğitim vermeye başladı. TAV'ın bilgi birikimini kurumsallaştırarak dünyaya sunmak üzere kurulan TAV Aviation Minds tarafından hazırlanan eğitim ve gelişim programlarının ilki Jingdezhen eyaletinde gerçekleştirildi. Çin Sivil Havalimanları Örgütü (CCAA) Genel Sekreteri Li Xiaomei tarafından açılışı yapılan "Havalimanı Pazarlama ve Hat Geliştirme" konulu eğitim programına, Pekin ve Şangay havalimanlarının da aralarında olduğu 25 farklı havalimanından yönetici ve uzmanlar katıldı.

# 2014'te Öne Çıkanlar

## HAZİRAN

### 18.06.2014, Sani Şener en iyi CEO seçildi

Dünya genelinde 16 bin fon yöneticisinin değerlendirmesiyle bu yıl 41'incisi düzenlenen Thomson Reuters Extel'in Avrupa Yatırımcı İlişkileri Anketi'nde, "Yatırımcı İlişkileri alanında TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener Türkiye'nin "en iyi CEO'su" seçildi. Şener ayrıca Avrupa Ulaştırma Sektörü arasında da ilk üç CEO arasında yer aldı. Şener yönetimindeki TAV Havalimanları aynı ankette "en iyi şirket" olurken, Avrupa ulaştırma sektöründe de beşinci sırada yer aldı. Ayrıca TAV Havalimanları Finans Başkan Yardımcısı Burcu Geriş en iyi CFO alanında Türkiye'de 2'inci seçilirken, Yatırımcı İlişkileri Direktörü Nursel İlgen "en iyi yatırımcı ilişkileri yetkilisi" alanında birinci oldu.

### 27.06.2014, BTA, 5 milyon avro yatırım yaptığı yeni üretim tesisiyle liderliğe oynuyor

Finansal büyüklüğü, yatırımları ve operasyonlarıyla yiyecek-içecek sektörünün lider oyuncularından biri olan BTA, 5 milyon avro yatırım yaptığı yeni üretim tesisiyle çitayı yükseltti. Kıraca'ta 23 bin metrekare alana sahip, dünya markalarına hizmet veren yeni üretim tesisiyle Cakes&Bakes'in üretim kapasitesi beşe katlandı. BTA, dev üretim tesisiyle, havalimanları ve İDO noktalarının yanı sıra şehir merkezinde farklı lokasyonlarda da yer alacak.

## TEMMUZ

### 04.07.2014, TAV, inşaattan işletmeye geçişte danışmanlığa başladı

TAV Havalimanları faaliyet gösterdiği 14 havalimanında edindiği bilgi birikimi ve deneyimi, devir alımı ve işletme başlangıcında uyum süreci ihtiyacı bulunan farklı projelere de aktarmak üzere Operasyon Hazırlık ve Havalimanı Transferi alanında hizmet vermeye

başladı. TAV ORAT ekibi bu kapsamda ilk projesine TAV'ın da %33 ortaklığı bulunan Suudi Arabistan'da bulunan ve resmi açılışının 2015 yılının ilk çeyreğinde gerçekleştirilmesi planlanan Medine Havalimanı'nda başladı. TAV ORAT ekibi, havalimanının yeni sistemleri ile binanın devir alınmasından, personel alımı ve eğitimlerine, işletme prosedürlerinden hizmet sözleşmelerinin yapılmasına kadar tüm süreçleri takip ederek projeye uygun bir yapının oluşturulması çalışmalarını üstlendi.

### 11.07.2014 TAV Milas Bodrum Terminal İşletmeciliği A.Ş. unvanlı şirketin kuruluşu ve DHMI ile İmtiyaz Sözleşmesi imzalanması Hk.

Şirketimizin, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü tarafından açılan Milas Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, CIP/Genel Havacılık Terminali ile İç Hatlar Terminali ve Müteimmimlerinin İşletme Hakkının Devrine İlişkin ihaleyi kazandığı 21 Mart 2014 tarihli özel durum açıklamamızda, ilgili ihaleye ilişkin Rekabet Kurumu onayı da 10 Nisan 2014 tarihli özel durum açıklamamızda duyurulmuştu. Milas Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, CIP/Genel Havacılık Terminali ile İç Hatlar Terminali ve Müteimmimlerinin İşletme Hakkının Devrine İlişkin İmtiyaz Sözleşmesi yeni kurulan TAV Milas Bodrum Terminal İşletmeciliği A.Ş. unvanı altında yeni bir şirket kurulmuş ve tescil edilmiştir. TAV Havalimanları Holding A.Ş., 96.500.000TL tutarındaki sermayeli şirkete %100 oranında iştirak etmiştir. Milas Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, CIP/Genel Havacılık Terminali ile İç Hatlar Terminali ve Müteimmimlerinin İşletme Hakkının Devrine İlişkin İmtiyaz Sözleşmesi yeni kurulan TAV Milas Bodrum Terminal İşletmeciliği A.Ş. ve DHMI arasında 11 Temmuz 2014 tarihinde imzalanmıştır. İmtiyaz Sözleşmesinin imzalanmasını müteakiben Milas Bodrum Havalimanı İç Hatlar Terminali ve Müteimmimlerinin işletmesi devralınacaktır. 2035 yılsonuna kadar sürecek olan "Milas Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar



Terminali, CIP/Genel Havacılık Terminali ile İç Hatlar Terminali ve Müteemmimlerinin İşletme Hakkı için, DHMİ'ye toplam KDV hariç 717 milyon avro imtiyaz bedeli olarak ödenecektir.

## AĞUSTOS

### **04.08.2014, Umman Salalah Havalimanı'nda bulunan gümrüksüz satış alanları Hk.**

Şirketimizin sermayesine %50 oranında ortak olduğu iştirakimiz ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş. (ATÜ), Umman Salalah Uluslararası Havalimanı'nda bulunan Gümrüksüz Satış Alanlarının kiraya verilmesi ihalesinde en iyi teklifi veren şirket seçilmiştir. ATÜ, Ocak 2015'ten itibaren iki yıl opsiyonlu olmak üzere 2025 yılına kadar (10+2 yıl) gümrüksüz satış alanlarının işletmesini üstlenecektir. 2013 yılında 746.994 yolcuya hizmet veren Salalah Uluslararası Havalimanında bulunan toplam gümrüksüz satış bölgesi yaklaşık 700 metrekare alanı kapsamaktadır. Salalah Uluslararası Havalimanı'nda ATÜ'nün yanı sıra bağlı ortaklarımızdan %67 oranında paya sahip olduğumuz BTA Yiyecek İçecek Hizmetleri A.Ş. ile tamamına sahip olduğumuz TAV İşletme Hizmetleri yiyecek ve içecek hizmeti ile ticari faaliyetler hizmeti vereceklerdir.

### **08.08.2014, TAV, yılın ilk yarısında kârını %60 artırdı**

Havalimanı işletmeciliği alanında Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları'nın

konsolide net kârı 2014 yılının ilk yarısında %60 artışla 85 milyon avro olarak gerçekleşti. Şirketin, işlettiği havalimanlarında hizmet verdiği yolcu sayısı da önceki yıla göre %13 artış gösterdi.

### **13.08.2014, TAV'dan DHMİ'ye 143 milyon 400 bin avro'luk kira ödemesi**

Havalimanı işletmeciliği sektöründe küresel bir marka konumunda bulunan TAV Havalimanları, portföyüne kattığı 14'üncü havalimanı Milas – Bodrum için DHMİ'ye taahhüt ettiği 717 milyon Avro + KDV'nin %20'lik peşinatını ödedi. Gerçekleştirilen törenle 143 milyon 400 bin avro'luk temsili çek, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı Lütfi Elvan'a, TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın ve İcra Kurulu Başkanı Sani Şener tarafından takdim edildi. Milas Bodrum Havalimanı'nın temsili anahtarları da TAV yöneticilerine verildi.

### **21.08.2014, TAV Havalimanları, kurumsal yönetimde zirvede**

TAV Havalimanları, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 9,17 olan kurumsal yönetim notunu 9,41 seviyesine çıkarttı. Dünyanın lider kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşlarından ISS Corporate Services, TAV Havalimanları'nın kurumsal yönetim notunu 10 üzerinden 9,41 olarak açıkladı. TAV Havalimanları Holding bu not ile birlikte, 48 şirketin yer aldığı Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde ikinci sırada yer aldı.

# 2014'te Öne Çıkanlar

## **26.08.2014, Atatürk Havalimanı enerjiyi verimli kullanıyor, karbon salımını azaltıyor**

Havalimanı işletmeciliğinde Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları tarafından işletilen İstanbul Atatürk Havalimanı karbon salımını azaltma yönündeki çalışmalarını sertifikalandırdı. Avrupa'daki havalimanı işletmelerinin çatı örgütü ACI Europe tarafından başlatılan Havalimanı Karbon Akreditasyonu (ACA) programında üçüncü seviyeye yükseldi.

## **EYLÜL**

## **22.09.2014, TAV, ABD'de havalimanları için yeni iş modellerini anlattı**

Havalimanı işletmeciliği alanında Türkiye'nin dünyadaki lider markası TAV Havalimanları, bu yıl 20'inci kez düzenlenen Routes Dünya Güzergâh Geliştirme Fuarı'na, birlikte dünyanın en büyük havalimanı işletmeciliği platformunu oluşturduğu Aéroports de Paris (ADP) ile beraber katıldı. ABD'nin Chicago kentinde düzenlenen fuarda, TAV Havalimanları'nın yedi ülkede işlettiği 14 havalimanının yanı sıra ADP ile birlikte toplam 38 havalimanı da temsil edildi. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener de fuarın ilk gününde düzenlenen, "Airports Under Pressure" başlıklı panelde konuşmacı olarak yer aldı.

## **EKİM**

## **08.10.2014 Tunus'ta bulunan beş havalimanının gümrüksüz satış alanları ihalesi Hk.**

Şirketimizin iştiraklerinden ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş. (ATÜ), başkent Tunis-Carthage, Djerba-Zarzis, Sfax-Thyna, Tozeur-Nefta ve Tabarka-Ain Draham olmak üzere Tunus'ta beş uluslararası havalimanında yer alan gümrüksüz satış mağazalarının işletme hakkını Kasım 2014 tarihinde başlamak üzere sekiz yıl iki ay süre boyunca kazanmıştır. 2013 yılında

8 milyon yolcuya hizmet veren havalimanlarında bulunan toplam gümrüksüz satış bölgesi 5.406 metrekarelik alanı kapsamaktadır.

## **13.10.2014, HAVAŞ, 7/24 hizmet veren çağrı merkezini devreye aldı**

TAV Havalimanları'nın iştiraki HAVAŞ, Türkiye'de yer hizmetleri sektöründe bir ilki gerçekleştirerek kesintisiz hizmet veren bir çağrı merkezi kurdu. Yolcular, 444 0 HVS (487) numaralı çağrı merkezinden kayıp bagaj ve havalimanı transferi konusunda haftanın yedi günü 24 saat bilgi alabilecektir.

## **23.10.2014 İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Hk.**

Şirketimizin 15 Eylül 2014 tarihli özel durum açıklamasında; toplam azami 285 milyon Avro bedel karşılığında, Limak Yatırım Enerji Üretim İşletme Hizmetleri İnşaat A.Ş. ve Limak İnşaat San ve Tic. A.Ş. şirketlerinin (Saticılar) sahip olduğu İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. (ISG)'deki %40 ve LGM Havalimanı İşletmeleri Ticaret ve Turizm A.Ş. (LGM)'deki %40 oranındaki paylarının devralınmasına ilişkin hisse alım sözleşmesi imzalandığı ve ilgili diğer ortakların sahip oldukları aşağıda belirtilen ön alım haklarını kullanmamaları durumunda, Şirketimiz ve Saticılar'ın İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yer Hizmetleri A.Ş. (ISG Yer Hizmetleri)'nin %19,6 oranındaki paylarının devralınmasına ilişkin hisse alım sözleşmesi imzalamayı taahhüt ettikleri duyurulmuştur. Bu çerçevede, ISG ve LGM mevcut ortaklarından Malaysia Airports MSC Sdn Bhd (MAMSC) ile ISG, LGM ve ISG Yer Hizmetleri mevcut ortaklarından Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB)'in sahip oldukları söz konusu ön alım haklarını kullanıp kullanmama kararlarının beklenildiği belirtilmişti.



Ancak, MAHB söz konusu ön alım hakkını kullanmaya karar verdiğini ilgili Borsaya 23 Ekim 2014 tarihiyle yaptığı açıklama ile beyan etmiştir. MAHB tarafından Satıcılar'a ön alım bildiriminin usulüne uygun yapıldığı ve söz konusu ön alım haklarının geçerli olarak kullanıldığı tespit edildiği takdirde, Şirketimiz söz konusu işleme taraf olmayacaktır.

## KASIM

### 04.11.2014, TAV, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde

Havalimanı işletmeciliğinde Türkiye'nin lider markası TAV Havalimanları, Borsa İstanbul'un (BIST) yeni oluşturduğu Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil edildi. TAV, bağımsız kuruluşlarca değerlendirilen kurumsal yönetim, çevresel ve sosyal performans kriterlerini karşılayarak endekste yer aldı.

### 07.11.2014, TAV, ilk dokuz ayda kârını %52 artırdı

TAV Havalimanları'nın konsolide net kârı 2014 yılının ilk dokuz ayında %52 artışla 174 milyon avro olarak gerçekleşti. Şirketin, işlettiği havalimanlarında hizmet verdiği yolcu sayısı da önceki yıla göre %14 artış gösterdi.

### 17.11.2014 İstanbul Atatürk Havalimanı Gelişim Projesi

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin tamamına sahip olduğu TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş. ("TAV İstanbul"), 17.11.2014 tarihinde; Atatürk Havalimanı Gelişim Projesi kapsamında Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) ile Dış Hatlar Terminali tadilatı ve büyütülmesine yönelik ek sözleşme ("mukavele") imzalamıştır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Türk Hava Yolları ve TAV Havalimanları arasından oluşturulan "Birlikte Karar Alma Projesi" kapsamında yapımı planlanan gelişim projesiyle, Atatürk Havalimanı'nda artan yolcu trafiği nedeniyle terminal kapasitenin artırılması, Atatürk Havalimanı'nı kullanan yolcuların konforu ile sunulan hizmetin kalitesinin artırılması ve kaynakların en verimli şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Ek sözleşme uyarınca; Dış Hatlar Terminali mevcut yapıda; 224 adet olan check-in pozisyonuna ilave olarak 32 adet check-in pozisyonu inşa edilecek, mevcut bagaj handling sisteminin kapasitesi artırılacak, kara tarafında bulunan asma kat hava tarafına alınarak mevcut yolcu hareket alanı genişletilecektir. Ayrıca Dış Hatlar Terminali'nin büyütülmesi için mevcut kargo terminali yıkılarak yerine yaklaşık 27.000 m<sup>2</sup> yeni yolcu salonları inşaa edilecektir. Dış Hatlar Terminali'nde 26 yolcu köprüsüne 4 adet yolcu köprüsü ilave edilecek olup bu köprüler alternatifli olarak kullanılabilir. Park edecek uçakların gövde büyüklüğüne göre, tek koridorlu uçaklar için 8 adet, çift koridorlu uçaklar için 4 adet park imkânı sağlanacaktır. Böylece Dış Hatlar Terminali'nde 26 adet olan köprü sayısı 34'e çıkarılacaktır. Proje kapsamında mevcut açık otoparka 17.000 m<sup>2</sup>'lik ilave açık otopark tesis edilecektir.

2 Ocak 2021'e kadar olan İstanbul Atatürk Havalimanı Dış ve İç Hatlar Terminal Binası, Kapalı Otopark ile Genel Havacılık Terminali'nin işletme hakkının kira süresinde ve bedelinde herhangi bir değişiklik olmayacaktır. Ek sözleşme konusu ilave tesis bünyesindeki ticari alanlar ve reklam alanlarının tüm gelirleri işletim süresince TAV İstanbul'a ait olacak; yeni otoparktan elde edilecek gelirler DHMI ile paylaşılacaktır.

# 2014'te Öne Çıkanlar

## 17.11.2014 Esas Sözleşme Tadili, Bağışlar Hk.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 sayılı "Kâr Payı Tebliği"nin 6. Maddesi uyarınca; Ortaklıklar tarafından bağış yapılabilmesi için esas sözleşmede hüküm bulunması gereği dolayısıyla, Şirketimiz Esas Sözleşmesinin, Amaç ve Konu başlıklı 4. Maddesine 29 numaralı bendin eklenmek suretiyle, ekte yer alan şekilde tadil edilmesine uygun görüş verilmesi talebiyle Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı'na başvurulmasına karar verilmiştir.

Esas Sözleşme değişikliği Sermaye Piyasası Kurulu ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın onayının alınmasını takiben Genel Kurulumuzun onayına sunulacaktır.

## 25.11.2014, TAV Havalimanları'na Yatırımcı İlişkilerinde Üç Ödül

Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) tarafından üçüncüsü bu yıl gerçekleştirilen "Yatırımcı İlişkileri Zirvesi"nde TAV Havalimanları üç kategoride ödül kazandı. TAV, "En İyi Faaliyet Raporu" kategorisinde ilk sırada yer almak üzere, "En İyi İnternet Sitesi" ve "Finansal Sonuçların Paylaşımı Alanında En İyi Şirket" olmak üzere üç dalda ödüle layık görüldü.

## 26.11.2014, 2 milyon yolcuya özel hizmet veriyor, Avrupa, ABD ve Orta Doğu pazarında büyüyor

İstanbul'dan yola çıkan TAV İşletme Hizmetleri havalimanında hız ve konfor arayanlar için geliştirdiği özel hizmetlerle 31 milyon avro ciroya ulaştı. Kazandığı ihalelerle işlettiği özel yolcu salonu sayısı 30'a ulaşan şirket, 2015 sonunda bu rakamı ikiye katlamayı ve hizmetlerini Avrupa, ABD, Afrika ve Orta Doğu'da yeni havalimanlarına taşımayı planlamaktadır. Son olarak Frankfurt, Münih ve Stuttgart havalimanlarındaki Air France/KLM Özel yolcu salonu işletmesini üstlenen şirket yakında Washington Havalimanı'nda da hizmet



sunmaya başlayacak. TAV İşletme Hizmetleri, 2015 sonuna kadar TAV'ın bulunmadığı havalimanlarında 30 ve üzerinde yeni özel yolcu salonu işletmeyi hedeflemektedir.

## ARALIK

## 08.12.2014, Türk Hava Yolları Yer Hizmetleri İhalesi

Şirketimizin tamamına sahip olduğu Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAS) ve HAVAS'ın %50'sine sahip olduğu TGS Yer Hizmetleri A.Ş., Türk Hava Yolları A.O. (THY)'nin İstanbul Atatürk (IST), Ankara Esenboğa (ESB), İstanbul Sabiha Gökçen (SAW), İzmir Adnan Menderes (ADB), Antalya (AYT), Adana Şakir Paşa (ADA), Bodrum (BJV) ve Dalaman (DLM) Havalimanları için açmış olduğu toplam sekiz havalimanının yer hizmetleri ihalesine tekliflerini sundu.

## 18.12.2014, Bağımsız Yönetim Kurulu Adayları

Aday Gösterme Komitemiz tarafından yapılan değerlendirme sonrasında Yönetim Kurulumuz, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğine uygun olarak, yapılacak ilk Genel Kurul'un onayına

sunulmak üzere; halihazırda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerimiz olan; Sayın Didar Sevdil Yıldırım, Sayın Jérôme Paul Jacques Marie Calvet, Sayın Tayfun Bayazıt ve Sayın Necmi Rıza Bozantı'nın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi adayları olarak tekrar belirlenerek, SPK'ya uygun görüş talebinde bulunulmasına karar vermiştir.

### **30.12.2014, Türk Hava Yolları Yer Hizmetleri İhalesi Sonucu**

Şirketimizin tamamına sahip olduğu Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ) ve HAVAŞ'ın %50'sine sahip olduğu TGS Yer Hizmetleri A.Ş. (TGS)'nin, Türk Hava Yolları A.O. (THY)'nin İstanbul Atatürk (IST), Ankara

Esenboğa (ESB), İstanbul Sabiha Gökçen (SAW), İzmir Adnan Menderes (ADB), Antalya (AYT), Adana Şakir Paşa (ADA), Bodrum (BJV) ve Dalaman (DLM) Havalimanları için açmış olduğu toplam sekiz havalimanının yer hizmetleri ihalesine tekliflerini verdiği 8 Aralık 2014 tarihli açıklamamızda duyurulmuştur.

TGS, söz konusu ihaleyi en iyi teklifi vermek suretiyle kazanmıştır. Bu ihale sonucu olarak; TGS yukarıda belirtilen sekiz havalimanında beş yıl süre ile Yer Hizmetleri, Personel Kiralama Yoluyla Satış Hizmetleri ve Türk Hava Yolları envanterinde bulunan yer teçhizatlarına arıza, bakım, yedek parça temini ve revizyonu hizmetlerini sağlamaya gerekli yasal izinlerin alınmasını takiben devam edecektir.

---

## 2014'ün Ardından

---

### **27.01.2015, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**

Sermaye Piyasası Kurulu'ndan ("SPK") gelen 26.01.2015 tarihli yazılı bildirimde, Sn.Didar Sevdil Yıldırım, Sn. Tayfun Bayazıt, Sn. Jérôme Paul Jacques Marie Calvet and Sn. Necmi Rıza Bozantı'nın bağımsız Yönetim Kurulu üyelikleri hususunda herhangi bir olumsuz görüş bildirilmemiştir.

Buna göre; 18 Aralık 2014 tarihli özel durum açıklamamızda belirtildiği üzere yukarıda adı geçen bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri SPK'nın II-17.1 No'lu Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince bir sonraki Genel Kurul Toplantısında Genel Kurulun onayına sunulacaktır.

### **06.02.2015, TAV Urban Georgia Hisse Alımı**

Şirketimizin sermayesine %76 oranında sahip olduğu TAV Urban Georgia LLC şirketinde, Aeroser International Holding Ltd.'nin sahip olduğu ve şirket sermayesinin %4'ünü temsil eden hisseler 5,2 milyon ABD doları karşılığında satın alınmıştır. Söz konusu hisselerin alış bedeli pazarlık yöntemi ile belirlenmiştir. Hisse devri sonrasında TAV Havalimanları Holding'in TAV Urban Georgia LLC şirketindeki ortaklık oranı %76'dan %80'e yükselmiş olup, %24 paya sahip olan Aeroser International Holding'in payı ise %20'ye gerilemiştir.

# Yatırımcı İlişkileri ve BIST Performansı

## Yatırımcı İlişkileri

TAV Yatırımcı İlişkileri'nin (TAV Yİ) temel görevi, TAV Havalimanları Holding tarafından çıkarılmış sermaye piyasası enstrümanlarının adil değerleri üzerinden işlem görmesini sağlamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için, TAV Havalimanları hisselerinin seyri hakkında farklı sermaye piyasası aktörlerine kapsamlı ve tam doğru bilgi vermek amacıyla TAV Yİ bir dizi yatırımcı ilişkileri aracı kullanmaktadır. TAV Yİ aynı zamanda şirketin, sermaye piyasalarıyla ilgili yasal düzenlemelerden kaynaklanan yükümlülüklerine tam olarak uymasını sağlamaktadır. TAV Yİ ayrıca şirketin en yüksek kurumsal yönetim standartlarını benimsemesini sağlamak amacıyla, ilgili tüm paydaşlarının koordinasyonunu sağlamaktadır.

Günlük faaliyetlerinde TAV Yİ'nin, benimsediği dört temel ilke şunlardır: doğruluk, adillik, sürat ve pro-aktiflik.

## Doğruluk

TAV Yİ sermaye piyasaları aktörleriyle paylaşılan tüm bilgilerin iyi araştırılmış, tam doğru ve kapsamlı olması hususuna özen göstermektedir. TAV Yİ için tam doğru ve kapsamlı bilgi akışı şirket ve sermaye piyasaları aktörleri arasındaki güvenin tesis edilmesi açısından en önemli husustur.

## Adillik

TAV Yİ tüm sermaye piyasaları aktörlerinin, yaptıkları işlemlere (alım/satım) ve birbirlerine kıyasla büyüklüklerine bakmaksızın "aynı" bilgiyi almaları için gayret sarf etmektedir.

## Sürat

TAV Yİ sermaye piyasalarında bilginin bir zaman boyutu da olduğunun ve de hızlı bilginin yavaş bilgiye kıyasla üstünlüğünün bilincindedir. Bu bilinçle, TAV Yİ tüm bilgi taleplerine süratle yanıt vermek için gayret göstermektedir.

## Pro-Aktiflik

TAV Yİ Şirket ve Şirket'in ekonomik ve yasal işleyişi hususlarında bir gözetmen konumunda yatırımcı sorularını, yasal ve kurumsal yönetimle ilgili konuları, sermaye piyasaları aktörleri ve hissedarlar tarafından ileri sürülmeden tespit ederek kapsamlı bir şekilde derhal ele almaktadır.

TAV Havalimanları Yatırımcı İlişkileri 2014 yılında 19 roadshow ve konferansa katılmış ve yıl boyunca 700'e yakın yatırımcı ve analistle, Holding faaliyetleri ve finansalları ile ilgili görüşmeler gerçekleştirmiştir.



## Hisse Performansı

"TAVHL" hisse koduyla Borsa İstanbul'da işlem gören Şirket Hisseleri, 2014 yılı içinde en düşük 14,4 TL, en yüksek 20,0 TL seviyesini görmüştür. Şirket hisseleri 2014 yılında nominal olarak %28, endeksin ise %1 üzerinde getiri sağladı.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, uluslararası derecelendirme kuruluşu ISS Corporate Services tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Dönemsel Revizyon Raporu" tamamlanmıştır.

3 Mart 2014 tarihinde açıklamış olduğumuz 91,76 (10 üzerinden 9,17) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, şirketimizin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama alanında yaptığı sürekli iyileştirme çabaları sonrasında, 21 Ağustos 2014 tarihi itibarıyla 94,15 (10 üzerinden 9,41) olarak yukarı yönlü revize edilmiştir.

Kurumsal yönetim derecelendirme notunun alt başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıda verilmektedir.

Alt Kategoriler	Ağırlık	Alınan Not
Pay Sahipleri	0,25	93,05
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,25	96,83
Menfaat Sahipleri	0,15	91,72
Yönetim Kurulu	0,35	94,08
<b>Toplam</b>	<b>1,00</b>	<b>94,15</b>

TAV Havalimanları Holding Kurumsal Yönetim Komitesi, Türkiye'de Kurumsal Yönetim Derecelendirme faaliyetlerini durdurma kararı alan ISS Corporate Services yerine, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. ("SAHA") ile kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi sözleşmesinin imzalanması yönünde karar almıştır. SAHA ile 21 Ağustos 2014 tarihinde imzalanan sözleşmenin süresi 2 (iki) yıl olup, sözleşme 21 Ağustos 2016 tarihine kadar geçerlidir.

**Tel.:** +90 212 463 30 00/2120-2122-2123-2124

**Faks:** +90 212 465 31 00

**Yatırımcı İlişkileri İnternet sitesi:**

<http://ir.tav.aero>

**Twitter:** @irTAV

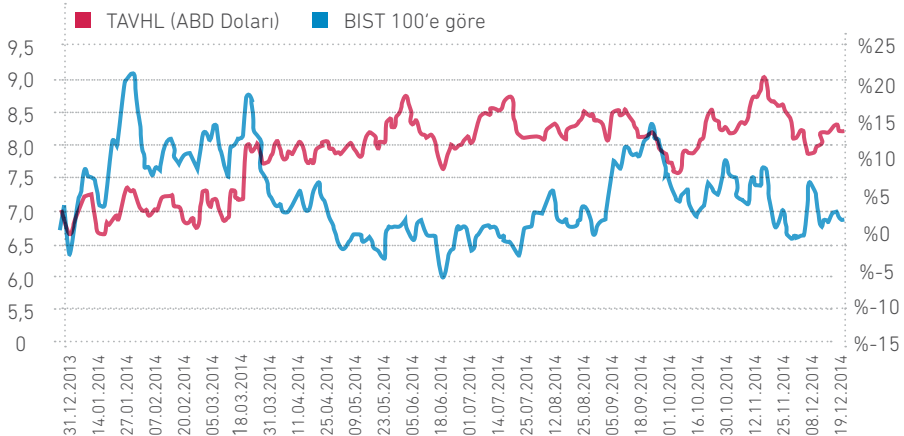
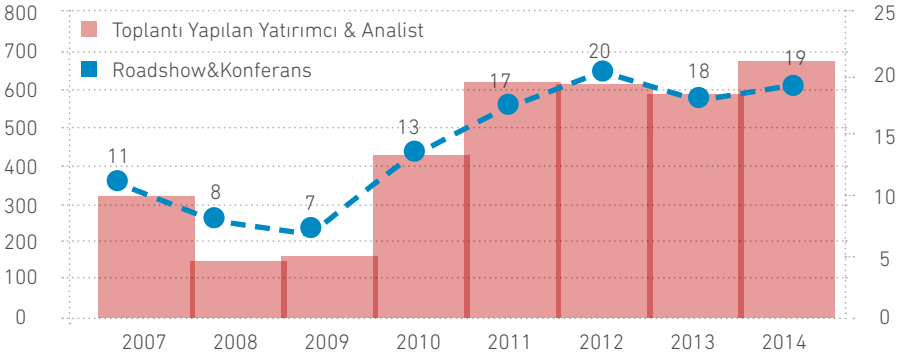
**Facebook:** /irTAV

**Adres:** İstanbul Atatürk Havalimanı  
Dış Hatlar Terminali (A Kapısı - VIP Yanı)  
34149 Yeşilköy/İstanbul

# Yatırımcı İlişkileri ve BIST Performansı

TAV Havalimanları Yatırımcı İlişkileri 2014 yılında 19 roadshow ve konferansa katılmış ve yıl boyunca 700'e yakın yatırımcı ve analistle, Holding faaliyetleri ve finansalları ile ilgili görüşmeler gerçekleştirmiştir.

## Roadshow & Konferans Toplantı Yapılan Yatırımcı & Analist



# Sürdürülebilirlik

TAV Havalimanları hedef bölgelerinde lider ve öncü havalimanı işletmecisi olma vizyonu ile çalışmaktadır. Bu vizyon doğrultusunda, kuruluşundan bu yana faaliyet gösterdiği ülke ve bölgelerde tüm paydaşları için en yüksek değeri üretirken çevresel etkilerini sınırlamayı ve toplumsal fayda yaratmayı hedeflemektedir.

## 1. Giriş

Günümüzde küreselleşme süreçlerinin derinleşmesiyle birlikte şirketlerin karşılaştığı ekonomik, çevresel ve toplumsal engeller ve fırsatlar çeşitlenmektedir. Aynı zamanda değişimin hızı da artmakta, bu engelleri aşamayan ve fırsatları değerlendiremeyen kurumlar rekabet güçlerini kaybedebilmektedir. İklim değişikliği ve doğal kaynakların tükenmesi gibi sorular farklı paydaşların ortak hareket etmesini gerektirirken, ekonomik ve toplumsal değişimlerin etkileri farklı coğrafyalarda hissedilebilmektedir. Gelecekte de rekabetçi kalmak isteyen şirketlerin iş yapma modellerini katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, insana ve doğaya saygılı bir yönde sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

TAV Havalimanları hedef bölgelerinde lider ve öncü havalimanı işletmecisi olma vizyonu ile çalışmaktadır. Bu vizyon doğrultusunda, kuruluşundan bu yana faaliyet gösterdiği ülke ve bölgelerde tüm paydaşları için en yüksek değeri üretirken çevresel etkilerini sınırlamayı ve toplumsal fayda yaratmayı hedeflemektedir.

Sürdürülebilir büyüme için belirlenen ilkeler şirketin tüm operasyonlarının odağında yer almaktadır. Şirket içinde bu alanda var olan bilgi birikiminin yaygınlaşması, ölçümleme,

raporlama, geliştirme çalışmalarının eşgüdümü olarak sürdürülebilirliği için aşağıdan yukarıya ve disiplinler arası bir örgütlenme oluşturulmuştur. Terminal işletmelerindeki Sürdürülebilirlik Grupları, İşletme Genel Müdürü ve ilgili Genel Müdür Yardımcısının yönlendirmesiyle işletme bünyesinde enerji yönetimi, atık yönetimi, su yönetimi, insan kaynakları, kurumsal iletişim, mali işler ve diğer ilgili departman temsilcilerinden oluşur. Sürdürülebilirlik Grupları, ilgili işletmenin Genel Müdürü ve ilgili Genel Müdür Yardımcısı'na raporlayarak, TAV Havalimanları Holding Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Eylem Planı çerçevesinde belirlenen ana performans göstergeleriyle ilgili ölçümleme, değerlendirme ve raporlama yapmak; sürdürülebilirlik performansını geliştirmek üzere proje ve öneri geliştirmekle görevlidir. TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik Komitesi ise Holding Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Eylem Planı'nı oluşturmak ve geliştirmek; bu çerçevede terminal işletmeleri ve hizmet şirketlerinde oluşturulan Sürdürülebilirlik Grupları'nı koordine etmek ve yönlendirmek; Holding sürdürülebilirlik performansını ölçümlemek, geliştirmek ve raporlamakla görevlidir. Komite, Holding bünyesindeki ilgili departmanlar ve hizmet şirketlerinin yöneticileri tarafından görevlendirilecek temsilcilerden oluşur. İşletme Sürdürülebilirlik Grupları'nın başkanlar Komitesi'nin doğal üyesidir.

# Sürdürülebilirlik

TAV Havalimanları, sürdürülebilirlik performansını tüm paydaşlarıyla açık, şeffaf, kapsamlı bir şekilde paylaşmayı taahhüt eder. Bu çerçevede, 2010 yılından bu yana, ekonomik performansının yanı sıra çevresel ve sosyal alanlarda da uluslararası standartlarda raporlama yapmaktadır. Şirket, paydaş katılımına özel bir önem verir ve faaliyetlerinin her aşamasında katılımcı bir yönetim modelini benimser. Raporlama konusunda karşılaştırılabilir ve anlamlı bir çerçeve sunmak üzere uluslararası alanda geniş kabul gören Global Reporting Initiative (GRI) standartlarını kullanır.

## 2. Ekonomik etkilerimiz

TAV Havalimanları olarak hedefimiz tüm paydaşlarımız için en yüksek faydayı yaratmaktır. Havalimanı işletmeleri, yarattıkları istihdam ve gelirle doğrudan ekonomik değer ortaya çıkarıp hizmet ve malların temini için oluşan tedarik zinciri, turizm başta olmak üzere farklı endüstrilerin gelişmesi gibi yan etkiler üretirken yer aldıkları bölgenin kültürel ve toplumsal gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Toplumsal açıdan sorumlu yatırımcılığın önemine inanan TAV Havalimanları, gerekli kriterleri karşılayarak Borsa İstanbul tarafından 2014 yılında oluşturulan Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil edilmiştir.

## 3. Çevresel etkilerimiz

TAV Havalimanları, hava ulaşımına artan talep ve doğal kaynakların verimli kullanımı arasında doğru bir denge kurabilmek için faaliyet gösterdiği her alanda en iyi çevresel uygulamaları benimsemeyi ve hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla, yerel ve ulusal yönergelerin ötesinde uluslararası standartlarda enerji ve çevre yönetimi gerçekleştirerek çevreye olan etkilerini en aza indirmek üzere çaba göstermektedir.

İklim değişikliğini öncelikli çevresel riskler arasında gören TAV, işletmesini üstlendiği havalimanlarında karbon salımını ölçümlemek, yönetmek, azaltmak ve nötr hale getirmek üzere ACI Europe tarafından yürütülen Havalimanı Karbon Akreditasyonu (Airport Carbon Accreditation) programına aktif olarak katılmaktadır. TAV, sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project-CDP) vasıtasıyla iklim değişikliğiyle mücadele performansını şeffaf ve düzenli bir şekilde yatırımcılar ve kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Su kaynaklarının verimli kullanılması amacıyla terminallerinde su yönetimi yapan TAV Havalimanları, yolcu başına su tüketimini sürekli olarak ölçümleyerek raporlamaktadır. Atık suların mümkün olan her durumda arıtılarak tekrar kullanımı, bunun mümkün olmadığı durumlarda uygun şekilde bertaraf edilmesi sağlanmaktadır.

Artan yolcu trafiği, terminallerde atık yönetiminin önemini de artırmaktadır. TAV, atık miktarının azaltılması; ortaya çıkan atığın yeniden kullanım, geri dönüşüm ve bertaraf süreçlerinde değerlendirilmesi sağlanmaktadır. TAV, terminal alanlarında biyo-çeşitliliğin korunması ve doğal yaşam alanlarındaki kayıpların en aza indirgenmesi için çaba göstermektedir.

#### 4. Sosyal etkilerimiz

Müşteri memnuniyetinin ancak çalışan mutluluğuyla birlikte artacağına inanan TAV Havalimanları, sosyal etkilerini esas olarak bu iki ana paydaşı üzerinden tanımlamaktadır.

Faaliyet gösterdiği ülkelerde önemli sayıda yerel istihdam yaratan TAV, insan kaynakları politikasını uluslararası standartlarda düzenlemektedir ve en fazla tercih edilen işyeri olmak üzere çalışmaktadır. TAV'ın insan kaynakları politikası iş güvenliği, çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimleri için kapsamlı olanaklar ve fırsat eşitliğine dayanmaktadır. Çalışanların profesyonel gelişimi için çeşitli ve kapsamlı eğitim programları sunan TAV Akademi, üniversiteler ve akademik kurumlarla gerçekleştirdiği işbirliklerinin yanı sıra ACI'n küresel eğitim merkezleri arasında da yer almaktadır. Akademi içinden çıkan TAV Aviation Minds, şirketin bilgi birikimini tüm dünyada havalimanlarının gelişimi için kullanıma sunmak üzere şirketleşmiştir.

Çalışanların kişisel gelişimleri için TAV Atölye başlığı altında farklı sanat ve zanaat dallarında eğitimler verilmektedir. TAV Cup çerçevesinde de, çalışanların farklı spor dallarında takım çalışmasını deneyimledikleri turnuvalar yıl boyunca sürdürülmektedir.

Müşteri memnuniyetini stratejik bir hedef olarak belirleyen TAV misafirlerine hızlı, konforlu ve güvenli bir seyahat deneyimi sunmak üzere çalışmaktadır. Havacılık alanında güvenlik öncelikli konular arasındadır ve TAV, uluslararası ve ulusal gereklilikleri ilgili otoritelerle ilişki halinde hayata geçirmektedir.

TAV, tüm terminallerinin özel ihtiyaçları bulunan yolcular tarafından da tamamen erişilebilir hale getirilmesi için SHGM tarafından oluşturulan "Engelsiz Havalimanı Projesi"ni uygulamaya koymuştur. İstanbul Atatürk Havalimanı'nda gerçekleştirilen uygulamalar, Viyana merkezli Zero Project tarafından erişilebilirlik alanında dünyadaki iyi uygulamalar arasında gösterilmiştir.

Yolcuların havalimanında hoşça vakit geçirebilmesi için oluşturulan kültür-sanat platformu TAV Galeri, yıl içinde çok sayıda farklı sergiye ev sahipliği yapmaktadır.

# Risk Yönetimi ve İç Denetim

## RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMESİ

### a) Risk Yönetimi Politikası'na İlişkin Bilgiler:

#### Kurumsal Risk Yönetimi Politikası:

TAV Havalimanları Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Politikası'nın amacı aşağıda sıralanan ana başlıklar altında özetlenebilen sorumluluk ve görevlerin yerine getirilebilmesine yönelik yöntem ve prensipleri ortaya koymaktır:

- TAV Havalimanları'nın kurumsal hedeflerine varma sürecini etkileyebilecek risk faktörlerinin belirlenmesi.
- Kurumun Üst Yönetim ve hissedarlarının risk iştahı ile uyumlu risklerin alındığından emin olunması.
- Belirsizlik ve tehdit oluşturabilecek risklerin değerlemeye tabi tutulup seviyeleriyle uyumlu, etkin kontrol ve aksiyon planlarının oluşturulması, fırsatların değerlendirilmesi ve bu döngünün sürekliliğinin sağlanması için risk sahipleri ve KRY sorumlularıyla işbirliği içinde çalışılması.
- Karar mekanizmalarının işleyişini kolaylaştırmaya yönelik raporlamaların zamanında yapılarak yönetim kararlarının ilgili risklerin farkında olunarak alınmasının sağlanması.

- Farklı birimlerde tespit edilen, farklı etkileri olan, ancak birbirini etkileyebilecek risklerin birimin değil kurumun yüksek çıkarına en uygun olacak şekilde yönetilmesine destek olunması ve böylece kurum genelinde etkinliğin artması ve kayıpların azaltılmasına katkıda bulunulması.

### b) Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi'nin Çalışmalarına ve Raporlarına İlişkin Bilgiler

TAV Havalimanları Holding Riskin Erken Saptanması Komitesi, TTK\* ve Sermaye Piyasası Kurulu "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nde yer alan tebliğ\*, hüküm ve prensipler doğrultusunda oluşturulmuş ve faaliyete geçmiştir. Komite'nin kurulma amacı, TAV Havalimanları Holding ve grup şirketlerinin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek finansal, operasyonel, stratejik ve mevzuatsal her türlü riskin erken teşhisi, yönetilmesi ve indirgenmesi gereken risklere yönelik aksiyon planlarının uygulanması şeklinde çalışmalar yürütmektir. Ayrıca, Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nin işleyişini gözden geçirmekte ve Şirket aleyhine açılmış önemli davalar, muhtemel risklere karşı ayrılan karşılıklar, kur riski ve olası tehditlere karşı şirket stratejisinin belirlenmesi gibi hususlarda şirket yöneticilerinden, hukukçularından ve ilgili birimlerden bilgi alarak değerlendirme yapmaktadır. Komite, yürütülen çalışmaların etkin olabilmesi için düzenli olarak, gerekli olması halinde

\* SPK'nın Seri: IV, No:57 sayılı Tebliğ ile değişen Seri: IV, No:56 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği"nin 4.5.12. Nolu ilkesi ve Temmuz 2012 de yürürlüğe giren TTK'nın 378. Maddesi)

ise ayrıca toplanmaktadır. Toplantıların gündemine göre ilgili yönetici(ler) komite tarafından toplantıya davet edilebilmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin yaptığı tüm çalışmalar ve alınan kararlar yazılı toplantı tutanakları ile kayıt altına alınmakta ve rapor formatında Üst Yönetim ile paylaşılmaktadır.

### **c ) Risk Türleri ve Uygulanan Risk Yönetimi Politikalarına İlişkin Bilgiler**

#### **1. Finansal Risklerin Yönetimi**

Şirket finansal araçların kullanımına bağlı olarak aşağıdaki risklere maruz kalabilmektedir:

- Kredi riski
- Likidite riski
- Piyasa riski

#### **Kredi Riski**

Kredi riski, bir müşterinin ya da bir finansal enstrümana taraf olan karşı tarafın sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmeme riskidir. Temel olarak Grup'un müşteri alacakları ve banka bakiyelerinden doğabilecek finansal zararlar kredi riskini oluşturmaktadır. Grup'un başlıca finansal varlıkları nakit ve nakit benzerleri, ticari ve diğer alacaklardır. Nakit ve nakit benzerleri üzerindeki kredi riski sınırlıdır çünkü muhataplar kredibilitesi yüksek olan bankalardır.

#### **Likidite Riski**

Likidite riski, Grup'un ileri tarihlerdeki nakit ödeme ya da diğer finansal yükümlülüklerini karşılayamaması riskidir. Grup'un likidite riski, mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin normal koşullarda ya da kriz durumlarında fonlanabilmesi için çeşitli finansal kuruluşlardan Grup'u zarara uğratmayacak ya da itibarını zedelemeyecek şekilde yeterli finansman olanakları temin edilerek yönetilmektedir.

#### **Piyasa riski**

Piyasa riski; döviz kurları, faiz oranları ya da menkul kıymetler piyasalarında işlem gören enstrümanların fiyatları gibi para piyasasındaki değişiklikler sonucu Grup'un gelirlerinin ya da sahip olduğu finansal varlıkların değerinin değişmesi riskidir. Piyasa riski yönetimi, piyasa riskine maruz kalmayı kabul edilebilir sınırlar dahilinde kontrol ederken, risk getirisini optimize etmeyi amaçlamaktadır.

# Risk Yönetimi ve İç Denetim

## 2. Stratejik & Operasyonel Risklerin Yönetimi

TAV Havalimanları Holding bünyesinde işletilen tüm havalimanlarında, operasyonların verimli ve güvenli bir şekilde yürütülmesini temin etmek amacıyla artan trafik taleplerine paralel sürekli bir iyileştirme ve geliştirme faaliyeti yürütülmektedir. Gelişen ve değişen havacılık faaliyetleri paralelinde Grubun maruz kalabileceği orta, büyük ölçekli sorunlar Risk komitesi ve üst yönetim tarafından sürekli değerlendirilerek, olası risklere karşı uzun vadeli stratejiler zamanında belirlenebilmektedir. Karşılaşılabilecek başlıca operasyonel riskler; beklenmeyen iş kesintileri, hizmet sunum standartlarının kötüleşmesi ve yaşanan terminal binalarının ihtiyaçları karşılayamaması olarak sıralanabilir. TAV Havalimanları'nın kaliteli hizmet stratejisine paralel, terminallerde yaptığı süreklilik arz eden bakım onarım, yatırım, yenileme ve genişletme projeleriyle hizmet kalite standardının aynı seviyede tutulması sağlanmaktadır. Beklenmeyen olaylara karşı acil durum planlarının sürekli izlenmesi, güncellenmesi ve tatbikatı ile olası iş kesintilerinin önlenmesi ve yolcular üzerindeki etkisinin minimize edilmesi sağlanmaktadır. Mücbir sebep kaynaklı olası senaryolara karşı ise terminal binalarının altyapıları belli standartlar doğrultusunda geliştirilmiş olup, doğal afet ve iş kesintisinin sebep olacağı kayıplara karşı gerekli sigortalar yapılmıştır. Bu şekilde riskler yok edilemeyecek olsa da, sonuçlarının ve etkilerinin en düşük seviyeye getirilmesi amaçlanmaktadır.

## 3. Çevresel Risklerin Yönetimi

TAV Havalimanları, çevreye karşı sorumlu bir duruş benimseyerek, uzun vadeli sürdürülebilir bir gelişim için çevrenin korunmasını ilke edinmiştir. Çevresel sorunları yönetebilmek anlamında pek çok önlem alan ve işleme koyan TAV Havalimanları, yasal zorunluluk ve uygulanabilir gerekliliklerin üzerinde çözümleri hayata geçirmeyi amaçlamaktadır. TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği, Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) "Green Airport" (Yeşil Havalimanı) projesi kapsamında, "Yeşil Kuruluş" sertifikasına hak kazanan ilk havalimanı işletmecisi olmuştur. Dünyada havacılık sektöründe prestij kazanmış ve uluslararası bir kuruluş olan Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) tarafından verilen "Birinci Seviye Karbon Akreditasyonu Sertifikası" nı almaya yönelik çalışmalar da başlatan TAV Grubu, hava, su, toprak ve gürültü kirliliğinin doğal yaşama olan etkilerinin azaltılması ve kontrol altına alınabilmesi için sürdürülebilir kalkınma politikaları geliştirip çevreci uygulamaları takip etmektedir.

## 4. Emniyet, Güvenlik ve Sağlık Risklerinin Yönetimi

Havalimanının fiziki güvenliğinin ve havacılık emniyetinin sağlanması TAV Havalimanları operasyonlarında vazgeçilmez bir esastır. Grup, bu amaçla güvenlik hizmetlerini kendi bünyesinde bulundurduğu yeterli tecrübe ve üstün hizmet kalitesi sağlayabilen bir özel güvenlik şirketi ile sürdürmektedir. Bahsi geçen güvenlik unsurunun yerine getirilmesi elbette diğer kilit paydaşların (havayolu, otorite, emniyet vb.) ortak çabaları



ile mümkün kılınmaktadır. Bu anlayış paralelinde TAV Grubu, Güvenli Yönetim Sistemi (SMS=Safety Management System) uygulamalarını hayata geçirmiş, ayrıca iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yaşanabilecek olayların da minimum seviyede tutulmasını, sürdürülebilirliğin önemli kriterlerinden biri olarak belirlemiştir. Havalimanı güvenliğine dair yaşanabilecek sorunlarla karşılaşmaya, artan yolcu sayısı ve sivil havacılığın doğasından gelen tehditlerle devam edilmesi kaçınılmaz olacaktır. Ancak gelişmiş güvenlik önlemleri, etkili ekipmanlar ve kurulmuş sistemler sayesinde üst seviye güvenlik hizmeti sağlanması mümkün olabilmektedir. Benzer bir anlayışla, havalimanlarında olabilecek herhangi bir salgın hastalık riskine karşı, paydaşlarla birlikte devreye alınacak kademeli müdahale planları ve hazırlıkları mevcuttur.

### **5. Bilgi Teknolojileri Risklerinin Yönetimi**

Havalimanlarında sunulan kaliteli ve sorunsuz hizmet için önemli enstrümanlardan biri de, bilgi teknolojisi sistemlerinin etkin ve güvenli olmasıdır. Bu nedenle TAV Grubu genelinde, BT alt yapısı ve projelerinin gelişimi, kurum stratejisi ve hedefleri paralelinde düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Son yıllarda hızla artan bilişim güvenliğine dair riskler yakından izlenmekte ve proaktif tedbirler alınmaktadır. Bununla birlikte BT sistemlerindeki herhangi bir aksama, havalimanı operasyonlarının iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilir. Bu riski indirgeyebilmek için, her türlü koruyucu bakım, iyileştirme, muhafaza ve yedekleme çalışmaları üst seviyede yürütülmekte ve iş sürekliliğini tehdit edebilecek BT kaynaklı sorunlar minimize edilmektedir.

### **6. Yasa, Düzenleme ve Uyum Risklerinin Yönetimi**

Havacılık sektörünün, ülkemizde ve dünya genelinde en çok düzenlemeye tabii olan sektörü olduğu bilinen bir gerçektir. Düzenleyici şartlar ile uyumsuzluk, hukuk ya da sözleşme ihlali gibi durumlar istemeyerek oluşsa dahi, bir işletmenin itibarını, iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilir ve finansal kayıplar doğurabilir. Yasal riskler tek başına gibi görünse de, çoğu zaman operasyonel, finansal, itibar ya da vergi gibi risklerle bir araya gelebilirler. TAV Havalimanlarının sektördeki mevzuat değişikliklerinin takibine yönelik benimsediği proaktif ve ileriye dönük yaklaşım, bu tarz risklere maruz kalınmasını önleyici bir unsurdur. Alınan kararlar, düzenleyici otoritenin değişiklik öngörülleri ve operasyonel değişikliklerin yasal sorumluluk alanlarındaki etkileri titizlikle değerlendirilmekte ve risk oluşturabilecek potansiyel alanlar tespit edilerek gerekli aksiyonlar zamanında alınmaktadır.

# Risk Yönetimi ve İç Denetim

## İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri hakkındaki bilgiler

TAV Havalimanları Holding İç Denetim Direktörlüğü, TAV Havalimanları Holding ve tüm iştiraklerine ilişkin operasyonel, finansal ve bilgi sistemleri süreçlerinin denetimini üstlenmektedir. Birim, yıllık olarak yapılan risk değerlendirmesi neticesinde belirlenen ve Denetim Komitesi tarafından onaylanan yıllık denetim planı çerçevesinde denetimler gerçekleştirmektedir. Denetim sonuçlarını ve devam etmekte olan bulguları özetleyen raporları düzenli olarak Denetim Komitesi ve İcra Kurulu Başkanı (CEO) ile paylaşmaktadır.

İç Denetim Birimi aynı zamanda risk yönetimi ve yönetim süreçlerindeki zaafiyetleri, kaynakların boşa harcanmasına ve verimsizliklere neden olan uygulamaları tespit etmek ve bunları raporlamak sureti ile yardım sağlamaktadır.

İç Denetim Birimi denetim faaliyetleri kapsamında bağımsız denetim ile temasa geçmekte ve bağımsız denetim ekibi tarafından hazırlanmakta olan raporların incelenmesini de gerçekleştirmektedir.

2014 yılında ATÜ, BTA ve TAV Gürcistan şirketlerini de içeren 14 denetim gerçekleştirilmiş, Denetim Komitesi ile tespit edilen iyileştirme alanlarını sunmuştur. Birim, tüm denetlenen birimler ile çalışarak, tavsiyelerin yerine getirilmesi için destek olmuştur. İlave olarak, 2014 yılında Holding Denetim Direktörlüğü çatısı altında kurulan Danışmanlık Hizmetleri birimi, TAV Havalimanları Holding ve Grup şirketlerine süreç ve uygulamalarını geliştirmeleri için destek vermeye, performansa etki eden risklerin minimize edilmesi ve iyileştirme gereken alanlarda çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi

konusunda danışmanlık hizmetleri sunmaya başlamıştır. Birimin sunduğu danışmanlık hizmetleri, süreç yönetim ve yeniden yapılandırma, değişiklik yönetimi, yeni süreç ve sistem uygulamalarında tedarik ve proje yönetimi sürecinde destek sağlanması ve iç denetimler sonrası bulguların çözümüne yönelik yönetim danışmanlığı desteği verilmesi gibi faaliyet alanlarını içermektedir.

TAV Grubu'nun ihtiyaç ve gelişim alanlarından yola çıkılarak belirlenen 2014 yılı danışmanlık portföyünde BTA Tedarik şirketinde devam eden İleri Talep Planlama ve Depo Yönetimi projeleri ile Holding bünyesinde yürütülen ve kısa sürede tamamlanması planlanan İş Sürekliliği Yönetimi projeleri bulunmaktadır.

TAV Havalimanları Holding İç Denetim Direktörlüğü, 2014 yılında Uluslararası İç Denetim Standartlarına ve Etik Kurallara uygun çalıştığını PricewaterhouseCoopers'ın yapmış olduğu denetim sonucunda tescillemiştir.

## Konsolidasyon Süreci

Konsolidasyon sürecine dahil olan tüm Grup şirketleri, İç Denetim Birimi'nin denetim kapsamındadır. Böylelikle, İç Denetim Birimi, finansal tablolara etki eden operasyonlara ilişkin olarak iç kontrol sistemini değerlendirmekte, finansal tablolara yansıyan tutarların doğruluğu ve güvenilirliğine ilişkin yönetime makul güvence vermektedir.

Direktörlük aynı doğrultuda; solo ve konsolide finansal tabloların hazırlanması sürecindeki mevcut risklerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini ve kullanılan bilgi sistemlerini değerlendirmektedir.

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

TAV Havalimanları Holding A.Ş. ("Şirket"), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne uyum sağlama yönünde azami ölçüde özen göstermekte olup, SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarını benimsemiştir.

SPK tarafından belirlenen "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Şirket tarafından da benimsenmekte ve bu evrensel prensipler uygulanmaktadır.

Türkiye'de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, uluslararası derecelendirme kuruluşu ISS Corporate Services tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Dönemsel Revizyon Raporu" tamamlanmıştır.

3 Mart 2014 tarihinde açıklamış olduğumuz 91,76 (10 üzerinden 9,17) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, şirketimizin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama alanında yaptığı sürekli iyileştirme çabaları sonrasında, 21 Ağustos 2014 tarihi itibarıyla 94,15 (10 üzerinden 9,41) olarak yukarı yönlü revize edilmiştir.

Kurumsal yönetim derecelendirme notunun alt başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıda verilmektedir.

Alt Kategoriler	Ağırlık	Alınan Not
Pay Sahipleri	0,25	93,05
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,25	96,83
Menfaat Sahipleri	0,15	91,72
Yönetim Kurulu	0,35	94,08
<b>Toplam</b>	<b>1,00</b>	<b>94,15</b>

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporuna, TAV Yatırımcı İlişkileri'nin internet sitesi [www.tavyatirimciliskileri.com.tr](http://www.tavyatirimciliskileri.com.tr) üzerinden ulaşılabilir.

## Uygulanmayan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gereççeleri

- Şirket'in Kurumsal Yönetim Komitesi, kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalarına devam etmektedir. İlkelerin bir kısmında uygulamada yaşanan zorluklar, bazı ilkelere uyum konusunda gerek ülkemizde gerekse uluslararası platformda süregelen tartışmalar, bazı ilkelerin ise Şirket'in mevcut yapısı ile tam olarak örtüşmemesi gibi nedenlerden dolayı ilkelere tam uyum henüz sağlanamamıştır. Hâlihazırda uygulanmakta olan ilkeler dışında kalan ve henüz uygulanmayan prensipler, bugüne kadar menfaat sahipleri arasında herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

- Esas Sözleşme'de bir hüküm bulunmamasına karşın, Genel Kurul toplantıları, Genel Kurul İç Yönergesi'nde belirtildiği şekilde kamuya açık olarak yapılmaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesince, 2013 ve 2014 yılında gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul Toplantısı elektronik oy kullanımına açık bir şekilde gerçekleştirilmiştir.
- Esas Sözleşme'de ifade edilmemesine karşın, Şirket'in kuruluşundan bu yana Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Kurulu Başkanı aynı kişi değildir. Şirket'te hiç kimse sınırsız karar verme yetkisine sahip değildir.
- Şirketimiz Yönetim Kurulunda kadın üye hâlihazırda yalnızca Sn. Didar Sevdil Yıldırım olup, bu oranın %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirlemek için gerekli politikalar oluşturulma aşamasındadır.
- Şirketimizin ortaklık yapısı ve dört farklı komitenin oluşturulması nedeniyle Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bazıları birkaç komitede birden görev almıştır.
- "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin 4.6.5 no.lu maddesi uyarınca Yönetim Kurulu üyelerine ve Üst Düzey yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanmaktadır. Ancak yapılan açıklama kişi bazında değil yönetim kurulu ve üst düzey yönetici ayırımına yer verilecek şekildedir.

## PAY SAHİPLERİ

### 1.1 Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Şirket'in Bilgilendirme Politikası uyarınca tüm pay sahipleri, potansiyel yatırımcılar ve analistler arasında bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında eşit davranılarak açıklamaların aynı içerikle herkese aynı zamanda ulaştırılması esastır. Tüm bilgi paylaşımı daha önce kamuya açıklanmış olan içerik kapsamında gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşımı çerçevesinde, pay sahipleri ve piyasa oyuncularını ilgilendirecek her türlü bilgi, özel durum açıklamalarıyla duyurulmakta; söz konusu duyuruların İngilizcesi e-posta adresini ileten kişi/kurumlara elektronik ortamda dağıtılmakta ve geçmişe dönük özel durum açıklamaları Türkçe ve İngilizce olarak internet sitesinde yer almaktadır.

**1.1.1. Yatırımcı İlişkileri Bölümü,** mevcut ve potansiyel yatırımcılara Şirket hakkında doğru, zamanında ve tutarlı bilgi sunmak, Şirket'in bilinirliğini ve kredibilitasını artırmak, dünyadaki halka açık havalimanı şirketleri arasında konumlanmasını sağlamak, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasıyla Şirket'in sermaye maliyetini düşürmek ve Yönetim Kurulu ile sermaye piyasası katılımcıları arasındaki çift yönlü iletişimi sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu hedefe paralel olarak, Şirket, pay sahipleri ve yatırımcılarla iletişime büyük önem vermekte ve aktif bir yatırımcı ilişkileri programı sürdürmektedir. Yatırımcı İlişkileri Bölümü, yürüttüğü çalışmalar hakkında Kurumsal Yönetim Komitesi'ne, Yönetim Kurulu'na CEO'ya iletilmek üzere 2014 yılında altı defa rapor sunmuştur.

## TAV Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Ad Soyad	Unvan	Telefon	E-Posta
Nursel İlgen, CFA	Direktör	(212) 463 3000/2122	nursel.ilgen@tav.aero
Ali Özgü Caneri	Müdür	(212) 463 3000/2124	ali.caneri@tav.aero
Besim Meriç	Müdür	(212) 463 3000/2123	besim.meric@tav.aero

**1.1.2.** Pay sahipliği haklarının kullanılmasını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığımızın internet sitesi olan [www.tavyatirimciiliskileri.com](http://www.tavyatirimciiliskileri.com) adresinde güncel olarak yatırımcıların bilgisine sunulmaktadır.

### 1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Yatırımcı İlişkileri Bölümü'ne yöneltilen sorular, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, ilgili olduğu konunun en yetkili kişisi ile görüşülerek gerek telefon gerekse yazılı olarak ivedilikle cevaplandırılmaktadır.

**1.2.1.** Şirketimiz özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapmaktan kaçınmaktadır. Özel Denetçi atanması talebi hakkı esas sözleşmede ayrıca düzenlenmemiş olmasına karşın, Esas Sözleşme'nin 20.1. maddesinde pay sahiplerinin, şüpheli gördükleri hususlarda denetçilerin dikkatini çekmeye ve gerekli açıklamayı istemeye yetkili oldukları hükmü bulunmaktadır. Dönem içerisinde Özel Denetçi atanmasına ilişkin bir talep olmamıştır.

Bunun yanı sıra Şirket faaliyetleri, Genel Kurul'da tespit edilen Bağımsız Denetim Kuruluşu tarafından periyodik olarak denetlenmektedir.

### 1.3. Genel Kurul

**1.3.1.** Ortaklığın kurumsal internet sitesinde ve KAP'ta, Genel Kurul toplantı ilanı ile birlikte, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere Genel Kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 437'nci maddesi çerçevesinde pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulacak belgeler ile ortaklığın ilgili mevzuat gereği yapması gereken bildirim ve açıklamaların yanı sıra, 1.3.1 maddesinde belirtilen hususlara dikkati çekecek şekilde yatırımcılara ayrıca duyurulur.

İnternet sitesinde yayımlanan Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı ile beraber Genel Kurul toplantı duyurularında; toplantı gün ve saati, toplantı yeri, gündem, davetin Yönetim Kurulu tarafından yapıldığı ve pay sahiplerinin Genel Kurul'a katılım prosedürü açıklanmıştır. Şirket'te nama yazılı pay bulunmadığından, bu tür pay sahiplerinin yapılan Genel Kurul toplantılarına katılabilmesi adına herhangi bir işlem yapılmamıştır.

Bunun yanı sıra Şirket'in ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, Şirket sermayesinde imtiyazlı pay bulunuyorsa her bir imtiyazlı pay grubunu temsil eden pay sayısı ve oy hakkı,

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Şirket'in ve Şirket'in önemli iştirak ve bağlı ortaklıklarının geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek hesap döneminde planladığı Şirket faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyetlerindeki değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri ile değişikliğe taraf olan tüm kuruluşların son iki hesap dönemine ilişkin faaliyet raporları ve yıllık finansal tabloları, Genel Kurul toplantı gündeminde Yönetim Kurulu Üyeleri'nin azli, değiştirilmesi veya seçimi varsa, azil ve değiştirme gerekçeleri, Yönetim Kurulu Üyeliği'ne aday gösterilecek kişiler hakkında bilgi; gündemde yer alan Esas Sözleşme değişikliği ile ilgili Yönetim Kurulu kararı ile birlikte, Esas Sözleşme değişikliklerinin eski ve yeni şekilleri, Yönetim Kurulu Üyelikleri'ne aday gösterilecek kişilerin; özgeçmişleri, son on yıl içerisinde yürüttüğü görevler ve ayrılma nedenleri, Şirket ve Şirket'in ilişkili tarafları ile ilişkisinin niteliği ve önemlilik düzeyi, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı ve bu kişilerin Yönetim Kurulu Üyesi seçilmesi durumunda, Şirket faaliyetlerini etkileyebilecek benzeri hususlar hakkında bilgi, Genel Kurul toplantı ilanının yapıldığı tarihten sonraki 1 hafta içerisinde kamuya açıklanmıştır. Pay sahiplerinin, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun ve/veya Şirket'in ilgili olduğu diğer kamu kurum ve kuruluşlarının gündeme madde konulmasına ilişkin talepleri bulunmadığından Genel Kurul gündemine dahil edilmemiştir.

Mali tablo ve raporlar, Genel Kurul gündem maddeleri; Genel Kurul toplantısına yapılan davetin ilan tarihinden itibaren pay sahiplerinin en rahat biçimde ulaşabilecekleri yerlerde ve internet sitesinde incelemeye açık tutulmuştur. Şirket'in 2013 yılı faaliyetlerine ilişkin

Olağan Genel Kurul toplantısı, 24 Mart 2014 Pazartesi günü saat 11.00'de, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali, A Kapısı - VIP yanı TAV Yönetim Merkezi, Yeşilköy, İstanbul, adresinde bulunan TAV Akademi (A) Salonu'nda gerçekleşmiştir. Olağan Genel Kurul'a ilişkin toplantı gün ve saatini, toplantı yerini, gündem maddelerini, pay sahiplerinin Olağan Genel Kurul'a katılım prosedürü, vekâletname örneği ve düzenleme usulü hakkında gerekli bilgiyi içeren ilan 27 Şubat 2014 tarihi ve 8517 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin 999 sayfasında ve 28 Şubat 2014 tarihli Dünya ve Radikal gazetelerinde yayımlanmıştır. Toplantı tarihi itibarıyla Şirket sermayesini temsil eden 363.281.250 adet hissenin yaklaşık %80'ine karşılık gelen 291.392.103 adet hisse Olağan Genel Kurul'da temsil edilmiştir. Genel Kurul toplantısına ilişkin ilanlar, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak biçimde Şirket merkezinde ve internet sitesinde ([www.tavyatirimciliskileri.com](http://www.tavyatirimciliskileri.com)) 21 gün önceden yayımlanmıştır.

**1.3.2.** Genel Kurul gündemi hazırlanırken, her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasına dikkat edilmekte ve gündem başlıkları açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edilmektedir. Gündemde "diğer", "çeşitli" gibi ibarelerin yer almamasına özen gösterilmekte ve Genel Kurul toplantısından önce verilecek bilgiler, ilgili oldukları gündem maddelerine atıf yapılarak verilmektedir.

**1.3.3.** Genel Kurul toplantısı, pay sahiplerinin katılımını artırmak amacıyla pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak ve pay sahiplerinin mümkün olan en az maliyetle katılımını sağlayacak şekilde

gerçekleştirilmekte olup ve bu amaçla esas sözleşmede yer almak kaydıyla, toplantı pay sahiplerinin sayısal olarak çoğunlukta bulunduğu yerde yapılmaktadır.

**1.3.4.** Toplantı başkanı Türk Ticaret Kanunu, Kanun ve ilgili mevzuat uyarınca Genel Kurul'un yürütülmesi hakkında önceden hazırlıklar yaparak gerekli bilgiyi edinmektedir.

**1.3.5** Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktararak pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmektedir. Sorulan sorunun gündemle ilgili olmaması veya hemen cevap verilemeyecek kadar kapsamlı olması halinde, sorulan soru en geç 15 gün içerisinde Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından yazılı olarak cevaplanmaktadır. Genel Kurul toplantısı sırasında sorulan tüm sorular ile bu sorulara verilen cevaplar, en geç Genel Kurul tarihinden sonraki 30 gün içerisinde internet sitemizde kamuya duyurulur. 2014 yılında 2013 yılına ilişkin yapılan Genel Kurul toplantısında gündemle ilgili olmayan ve cevaplanamayan soru bulunmamaktadır. Olağan Genel Kurul toplantısı esnasında ortaklar, dinleyiciler ve toplantıya katılanlar tarafından sorulan sorulara İcra Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Kademe Yöneticileri tarafından gerekli açıklamalarda bulunulmaktadır.

**1.3.6.** Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden

olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi durumunda; söz konusu işlemler, Genel Kurul'da konuya ilişkin ayrıntılı bilgi verilmek üzere ayrı bir gündem maddesi olarak Genel Kurul gündemine alınır ve Genel Kurul tutanağına işlenmektedir.

**1.3.7.** (1.3.6.) numaralı ilkede belirtilenler dışında imtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kişiler, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında Genel Kurul'da bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere Yönetim Kurulu'nu bilgilendirilmektedir.

**1.3.8.** Gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçilerin gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları cevaplandırmak üzere Genel Kurul toplantısında hazır bulunmaları sağlanmaktadır.

**1.3.9** Kurumsal Yönetim İlkeleri 1.3.9 maddesi kapsamında sıralanan hususlara ilişkin esaslara uyulmaktadır.

**1.3.10** Şirketimizin bağış ve yardımlara ilişkin politikası Genel Kurul tarafından onaylanmıştır. Genel Kurul tarafından onaylanan politika doğrultusunda dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile politika değişiklikleri hakkında Genel Kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilmektedir.

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

**1.3.11** Esas Sözleşme’de bir hüküm bulunmamasına karşın, Genel Kurul toplantıları, Genel Kurul İç Yönergesinde belirtildiği şekilde kamuya açık olarak yapılmaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesince, 2013 ve 2014 yılında gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul elektronik oy kullanımına açık bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

## 1.4. Oy Hakkı

**1.4.1.** Şirket’te oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta ve her pay sahibine, oy hakkının en kolay ve uygun biçimde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.

**1.4.2.** Şirket’te her payın bir oy hakkı bulunmaktadır. Şirket Esas Sözleşmesi’ne göre oy hakkında imtiyaz mevcut değildir. Dolayısıyla, Şirket’te imtiyazlı pay ve grup ayrımı bulunmamaktadır. Şirket’te oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngöreceğ biçimde bir düzenleme bulunmamaktadır. Şirket Esas Sözleşmesi’nde pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekâleten oy kullanmasını engelleyen hüküm bulunmamaktadır.

**1.4.3.** Şirket sermayesinde karşılıklı iştirak ilişkisi yoktur.

## 1.5. Azınlık Hakları

**1.5.1.** Şirket’te azınlık haklarının kullanılması, Türk Ticaret Kanunu’na, Sermaye Piyasası Kanunu’na, ilgili mevzuata ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun tebliğ ve kararlarına tabi olup, bu konuda azami özen gösterilmektedir.

**1.5.2.** Şirket Esas Sözleşmesi’nde azınlık haklarının, ödenmiş sermayenin en az %5’ini temsil eden pay sahipleri tarafından kullanılacağına dair hüküm bulunmaktadır.

## 1.6. Kâr Payı Hakkı

**1.6.1.** Şirket Genel Kurulu tarafından kabul edilen kâr dağıtım politikası, faaliyet raporunda ve yatırımcı ilişkileri sitesinde yer almaktadır. Şirket’in kârına katılım hususunda herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Düzenleme ve Kararları, Vergi Yasaları, ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Şirket’in Esas Sözleşmesi’ni dikkate alarak kâr dağıtım kararlarını belirlemektedir.

**1.6.2.** Kâr dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkân verecek açıklıkta asgari bilgileri içermektedir.

**1.6.3.** Yönetim kurulunun Genel Kurul’a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilmektedir.

**1.6.4.** Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında dengeli bir politika izlenmektedir. 24 Mart 2014 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı Gündemi’nin altıncı maddesi uyarınca, Şirket’in 2013 hesap yılı sonu itibarıyla yasal kayıtlarında oluşan Şirket’in 01 Ocak 2013- 31 Aralık 2013 tarihleri arasında icra ettiği faaliyetleri neticesinde; Sermaye Piyasası Kurulu’nun Seri:II, No:14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal



Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" hükümleri uyarınca hazırlanmış olan bağımsız denetimden geçmiş konsolide mali tablolara göre oluşan kâr 336.088.000 TL, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu hükümleri çerçevesinde hesaplanan ticari kâr ise 239.800.280 TL'dir.

- Konsolide mali tablolara göre oluşan vergi sonrası kardan 336.088.000 TL'lik kâr Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kâr Payı Tebliği (II-19.1) uyarınca kâr dağıtımına esastır.

- Türk Ticaret Kanunu'nun 519'uncu maddesi çerçevesinde, ödenmiş sermayenin %20'sini buluncaya kadar birinci tertip yasal yedek akçe ayrılması zorunludur. Buna göre; 11.990.014 TL'nin 2013 yılı için birinci tertip yasal yedek akçe olarak ayrılmıştır.

- Konsolide mali tablolara göre 324.097.986 TL tutarındaki 2013 yılı dağıtılabilir karına yıl içinde yapılan 295.297 TL tutarındaki başlıkların eklenmesi ile oluşan 324.393.283 TL birinci temettü matrahı olarak belirlenmiştir,

- Sermaye Piyasası Kurulunun Kâr Payı Tebliği (II-19.1)'ne uygun olarak birinci temettü matrahı olarak dikkate alınan 324.393.283 TL'nin %20'sine karşılık gelen 64.878.657 TL'nin nakit birinci temettü olarak dağıtılmasına, 134.130.108 TL'nin ise nakit ikinci temettü olarak dağıtılmasına,

**a.** Toplam nakit olarak dağıtılacak 199.008.765 TL'nin tamamının dönem net karından dağıtılmasına,

**b.** Bu itibarla hissedarlarımıza 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,5478 TL (%54,78) olmak üzere toplam brüt 199.008.765 TL nakit temettü ödenmesine,

**c.** Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca, dağıtılacak olan karın düşülmesinden sonra kalan tutarın olağanüstü yedek olarak ayrılmasına ilişkin karar Genel Kurul'un onayına sunularak onaylanmış, faaliyet raporunda yer almış ve Şirket'in internet sitesinde yayımlanmıştır.

### 1.7. Payların Devri

Şirket Esas Sözleşmesi'nde pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı herhangi bir hüküm mevcut değildir.

## 2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 2.1. Kurumsal İnternet Sitesi

Şirket tarafından kamuya açıklanmış olan bilgilere internet üzerinden erişim imkânı bulunmaktadır. Şirket'in antetli kâğıdında internet sitesinin adresi açık bir biçimde yer almakta olup, bu bilgilere [www.tavyatirimciiliskileri.com](http://www.tavyatirimciiliskileri.com) adresli internet sitesinden ulaşılabilir. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde sayılan bilgilerden Şirket hakkında uygulanabilir nitelikte olanların tamamı Şirket'in internet sitesinde yayınlanmakta ve güncellenmektedir.

İnternet sitesinde uygulanan yeni özellikler ile birlikte yatırımcılar, TAV Yatırımcı İlişkileri Bölümüne istediği her konuda sorularını iletebildiği gibi, Şirket'in Yönetim Kuruluna da mesaj göndererek, Şirket yönetimi ile aktif bir iletişim bağı kurabilmektedir. Kullanıcılar, mail dağıtım listemize dahil olarak, Şirket'le ilgili rapor ve bilgilere düzenli olarak sahip olabildiği gibi, kurumsal yatırımcılar toplantı taleplerini site içerisinde ilgili bölüm üzerinden iletebilmektedir. Bunun yanı sıra Şirket'le ilgili rapor çıkaran analistler, internet sitesi üzerinden, raporlarını ve Şirket'le ilgili önemli finansal

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

ve operasyonel tahminler ile gelecek yıllara ilişkin makroekonomik beklentilerini kendilerine özel olarak verilen şifre ve kullanıcı kodu ile girmek suretiyle siteye ekleyebilmektedir.

**2.1.1.** İnternet sitemizde, Kurumsal Yönetim İlkeleri madde 2.1.1.'de yer alan tüm bilgilere yer verilmektedir.

**2.1.2.** TAV Havalimanları Holding ortaklık yapısı; dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile %5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarı ve oranları ile hangi imtiyaza sahip oldukları gösterilecek şekilde asgari altı ayda bir güncellenecek şekilde açıklanmaktadır.

**2.1.3.** Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gereken, özel durum ve dipnotlar hariç finansal tablo bildirimleri Türkçe'nin yanı sıra eş anlı olarak İngilizce de KAP'ta açıklanır. İngilizce açıklamalar, açıklamadan yararlanacak kişilerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve açıklamanın Türkçesi ile tutarlı olacak şekilde özet olarak hazırlanmaktadır.

**2.1.4.** İnternet sitemizde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanmasından dolayı Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ayrıca İngilizce olarak da hazırlanmaktadır.

## 2.2. Faaliyet Raporu

**2.2.1** Şirket Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nu, kamuoyunun Şirket'in faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak şekilde hazırlamaktadır.

**2.2.2.** Mevzuatta ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak yıllık faaliyet raporlarında;

- a) Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye ve Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlığına ilişkin beyanlarına,
- b) Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına ve komitelerin etkinliğine ilişkin Yönetim Kurulunun değerlendirmesine,
- c) Yönetim Kurulu'nun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve yönetim kurulu üyelerinin söz konusu toplantılara katılım durumuna,
- ç) Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye,
- d) Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiye,
- e) Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için şirketçe alınan tedbirler hakkında bilgiye,
- f) Sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraklere ilişkin bilgiye,
- g) Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yer verilmektedir.

### 3. MENFAAT SAHİPLERİ

#### Menfaat Sahiplerine ilişkin Şirket Politikası

**3.1.1.** Şirket'in Kurumsal Yönetim uygulamaları ve etik kuralları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına almaktadır. Menfaat sahipleri Şirket'in mevcut mevzuat ve etik kurallar gereğince oluşturduğu bilgilendirme politikası çerçevesinde sürekli olarak bilgilendirilmektedir. Ayrıca, basın bültenleri, faaliyet raporu, internet sitesi ve şeffaflığa dayalı bilgilendirme politikası kapsamındaki uygulamaları ile tüm menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi hedeflenmektedir. Şirket çalışanları için kurum içi bilgi paylaşım alanı olan intranet aktif bir biçimde kullanılmakta olup üç ayda bir "Newsport" ve aylık "Gate" dergisi yayınlanmaktadır. Şirket çalışanlarının işlerini yaparken, Şirket'in çıkarlarını kendisi, ailesi ve yakınlarının çıkarlarından üstün tutarak yükümlülüklerini yerine getirmeleri beklenir. Çalışanlar kendileri ya da yakınlarına çıkar sağlama anlamına gelebilecek her türlü girişimden kaçınırlar. Öngörülebilir olası çıkar çatışması durumları ve Şirket yönetimi tarafından tanımlanan durumlar çalışanlarla paylaşmakta ve Şirket yönetimi gerekli önlemleri almaktadır.

**3.1.2.** Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanmaktadır. Şirket, yaptığı tüm sözleşmelerde tazminata ilişkin olarak gerekli açıklamaların açıkça yer almasına özen göstermekte ve menfaat sahipleri tarafından iletilen her türlü talep ve geri bildirimini dikkate almaktadır. Şirket bünyesinde yayınlanmış "tazminat

politikası" internet sitemizde yer almaktadır. İşin kapsamına ya da özelliğine istinaden gerekli istisna durumlar çalışanlarla yapılmış olan iş sözleşmesinde çalışanlarla paylaşılmaktadır.

**3.1.3.** Şirketimiz pay sahipleri ve yatırımcılara Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPK Düzenlemeleri ve Kararları doğrultusunda ve belirlenen yöntemler vasıtasıyla bilgilendirme yapılmaktadır. Şirketimiz yönetimi paydaşlarımız tarafından oluşturulan çeşitli sivil toplum kuruluşlarına katılma konusunda desteklenmekte ve menfaat sahipleri haklarının korunmasına gerekli özen gösterilmektedir.

**3.1.4.** Menfaat sahipleri Şirket'in mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri hakkında Kurumsal Yönetim Komitesi veya Denetimden Sorumlu Komite üyeleri ya da Şirket Bilgilendirme Politikası çerçevesinde bilgi vermeye yetkili kişiler (İcra Kurulu Başkanı veya Finans Direktörü) ile e-posta yoluyla iletişime geçebilmektedirler.

**3.1.5.** Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkması veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda; sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenmekte ve her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenmektedir.

#### 3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımın Desteklenmesi:

**3.2.1.** Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyeler Şirket'in ve pay sahiplerinin yanı sıra tüm menfaat sahiplerinin de yönetimde temsil edilmesini mümkün kılmaktadır.

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Bunun yanı sıra Türk Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile birlikte oluşturduğumuz Ortak Karar Alma mekanizması faaliyetlerimizde etkinliğin artırılmasına yönelik çalışmalar arasındadır.

**3.2.2.** Şirket, çalışanlar, tedarikçiler, çeşitli sivil toplum kuruluşları ve diğer bütün menfaat sahiplerinin görüş, önerilerini ve müşteri memnuniyeti anketlerini dikkate almaktadır. İşletmekte olduğumuz tüm terminal ve şirket merkezlerimizde tüm çalışanlarımızın ve menfaat sahiplerinin görüş ve önerilerini almak üzere dilek/ öneri/şikâyet bölümleri ve yolcuların şikâyet ve taleplerini etkin şekilde karşılayabilmek amacıyla Türkiye'de işletilen havalimanlarının çağrı merkezleri için ortak bir telefon numarasını devreye alınmıştır. 444 9 TAV (828) numaralı telefonda hizmet veren TAV Çağrı Merkezi 7 gün 24 saat aralıksız hizmet vermektedir.

### 3.3. İnsan Kaynakları Politikası

Çalışanlar ile ilişkileri yürütmek için ayrı bir temsilci atanmamıştır. Şirketimizde çalışanlarla ilişkiler, İnsan Kaynakları Departmanı ve bu departman bünyesinde özelleştirilmiş sorumluluklarıyla İnsan Kaynakları Profesyonelleri tarafından yönetilmektedir. Aynı zamanda çalışanların yönetime ilişkin herhangi bir sorun yaşadığında başvurabileceği departman İnsan Kaynakları Departmanı olarak belirlenmiş ve çalışanlara iletişimi yapılmıştır. Disiplin ile ilgili konularda ise İnsan Kaynakları Departmanı dışında Disiplin Kurulu da mevcuttur.

**3.3.1.** İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Yönetici

görev değişikliklerinin Şirket yönetiminde aksaklığa sebep olabileceği öngörülen durumlarda yeni görevlendirilecek yöneticilerin belirlenmesi hususunda halefiyet planlaması hazırlanır.

- Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenir ve bu ölçütlere uyulur.
- Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir ve eğitim politikaları oluşturulur.
- Çalışanlara yönelik Şirket'in finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.
- İnsan kaynakları politikasında belirtilmiş olan çalışanlarla ilgili kararlarda sendikalardan görüş alınması ve toplu iş sözleşmesi konuları TAV Grubu şirketleri genelinde sendikal yapılanma söz konusu olmadığından geçerli değildir. Ancak Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında belirtilen örgütlenme özgürlüğü ile ilgili anayasa hükümleri sabit olup; ayrıca Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) üyesi olarak Örgütlenme Özgürlüğü ve Kongre Örgütlenme Hakkının Korunması Sözleşmesi (sözleşme 87) ve Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Sözleşmesi (sözleşme 98) uyarınca ileride söz konusu olabilecek örgütlenmelerde ilgili hükümler ilgili taahhütler uyarınca yürütülecek olup çalışanlarımızın özgür iradesine her platformda saygı duyulmaktadır.
- Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir. Şirket, çalışanlarına yönelik olarak hisse senedi edindirme planları oluşturabilir.

- Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.

Şirket bünyesinde tüm iştirakler dahil olarak, 31.12.2014 itibarıyla toplam çalışan sayısı 14.556 kişidir. Çalışanlardan ayrımcılık konusunda herhangi bir şikâyet gelmemiştir.

**3.3.2.** Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmekte ve Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği'nin 3.3.3., 3.3.4, 3.3.5., 3.3.6, 3.3.7. , 3.3.8. , 3.3.9. maddelerinde sayılan ölçütlere uyulmaktadır.

#### **3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler**

**3.4.1.** Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri almaktadır.

**3.4.2.** Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanmakta ve gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşteriler bilgilendirilmektedir.

**3.4.3.** Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur ve standardın korunmasına özen gösterilir. Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır.

**3.4.4.** Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilmektedir.

#### **3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk**

**3.5.1** Şirket'in sosyal sorumluluk faaliyetleri internet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülmektedir. Şirket, faaliyetlerinde sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı davranmaya azami derecede riayet etmekte ve çevreye, tüketicilere, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymakta ve iştiraklerini bu doğrultuda yönlendirmekte ve destek olmaktadır. Terminal işleticisi iştirakler, yürürlükteki çevre mevzuatının yanı sıra ICAO, ECAC, EUROCONTROL, IATA gibi uluslararası havacılık organizasyonlarının direktif ve yönergelerine, Dünya Bankası'nın Equator İlkeleri'ne uygun olarak faaliyet göstermektedir.

**3.5.2.** Şirket ve iştiraklerinin faaliyetleri gereği yasal olarak Çevre Kanunu ve ilgili mevzuatı kapsamında çevresel etki değerlendirme raporu düzenlenmesi gerekmemektedir. Buna rağmen, Şirket'in ilgili iştirakleri tarafından gerek terminallerin yapım aşamasında gerekse, işletme aşamasında çevre raporları ve çevresel yönetim planları hazırlanmıştır. Çevresel yönetim planlarına güncellenmek suretiyle uyulmaktadır.

Şirket iştiraklerinin ayrıca işteğal konuları ile ilgili uluslararası kalite kontrol planları mevcut olup kalite kontrol denetimleri uluslararası standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir. 2010 yılında yayımlanan ve 2011 ile 2012 ve 2013 yıllarında revize edilen Şirket "Sürdürülebilirlik Raporu"na [tavyatirimciliskileri.com](http://tavyatirimciliskileri.com) adresinden ulaşılabilir.

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

## 4. YÖNETİM KURULU

### 4.1. Yönetim Kurulu'nun İşlevi

4.1.1. Şirket Yönetim Kurulu, alacağı stratejik kararlarla, Şirket'in risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Şirket'in öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, Şirket'i idare ve temsil etmektedir.

4.1.2. Yönetim Kurulumuz; şirketin stratejik hedeflerini tanımlamakta, şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirlemekte ve yönetimin performansını denetlemektedir.

4.2. Yönetim Kurulu, Şirket'in stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetlemektedir.

### 4.2 Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

4.2.1. Yönetim Kurulumuz, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmektedir.

4.2.2. Yönetim kurulumuzun üyeleri arasında görev dağılımı ve yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanmaktadır.

4.2.3. Yönetim Kurulumuz; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturmaktadır.

4.2.4. Yönetim Kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirmekte ve iç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi vermektedir.

4.2.5. Yönetim Kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayırımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamıştır.

4.2.6. Esas Sözleşme'de ifade edilmemesine karşın, Şirket'in kuruluşundan bu yana Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Kurulu Başkanı aynı kişi değildir. Şirket'te hiç kimse sınırsız karar verme yetkisine sahip değildir.

4.2.7. Yönetim Kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynamakta olup, bu amaca yönelik olarak Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile yakın işbirliği içerisinde hareket etmektedir.

4.2.8. Yönetim Kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarara karşılık olarak 45 milyon ABD Doları sigorta yapılmış olup, sermayemizin %25'ini aşan bir bedel seviyesindedir. Bu husus Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla 4 Şubat 2014 tarihinde kamuoyu ile paylaşmıştır.

### 4.3. Yönetim Kurulu'nun Yapısı

**4.3.1.** Yönetim Kurulu üyelerimizin sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile Yönetim Kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde belirlenmektedir.

**4.3.2.** Yönetim Kurulu üyelerimizin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşmaktadır.

**4.3.3.** İcrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunmaktadır.

**4.3.4.** Yönetim Kurulu'nun oluşumu ve seçimi Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak gerçekleştirilmekte olup buna ilişkin esaslar Şirket'in Esas Sözleşmesi'nde yer almaktadır. Şirket Esas Sözleşmesi ile tespit edildiği şekilde söz konusu üyelerin üçte biri SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde tanımlanan anlamda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden oluşur.

Şirket Esas Sözleşmesi'ne uygun olarak belirlenen Yönetim Kurulu Üyeleri'nin adları ve soyadları aşağıda yer almakta olup, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak Yönetim Kurulu Üyeleri'nin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşmaktadır.

### Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu	Görevi	Görev Süresi
Akfen Holding A.Ş. (Temsilcisi: Hamdi Akın)	Yönetim Kurulu Başkanı	2012-2014 yılları arasında
Augustin de Romanet	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	2012-2014 yılları arasında
Mustafa Sani Şener	Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Edward Arkwright	Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Laurent Galzy	Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. (Temsilcisi: Ali Haydar Kurtdarcan)	Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Bilkent Holding A.Ş. (Temsilcisi: Abdullah Atalar)	Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Tayfun Bayazıt	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Necmi Bozantı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Jerome Calvet	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında
Sevdil Yıldırım	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2012-2014 yılları arasında

Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri ve Şirket esas sözleşmemizin 17. ve 18. maddelerinde belirtilen yetki ve görevlere haizdir.

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Ana sözleşmemizin 22. maddesi uyarınca Yönetim Kurulu üyeleri önceden Genel Kurul'un onayı alınmadan Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. Maddelerinde belirtilen işlemleri yapamazlar. SPK'nın 1.3.7. no'lu zorunlu Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca, yönetim hakimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, Yönetim Kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrı yakınlarının, şirkete veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek nitelikte işlem yapabilmesi ve rekabet edebilmesi için Genel Kurul tarafından önceden onay verilmeli ve söz konusu işlemler hakkında Genel Kurul'da bilgi verilmelidir.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nden Tayfun Bayazıt, Necmi Rıza Bozantı, Jérôme Paul Jacques Marie Calvet ve Didar Sevil Yıldırım, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağımsızlık Kriterleri'ne uygun olarak bağımsızlık niteliğine sahiptir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin faaliyet döneminde bağımsızlıklarını ortadan kaldıracak bir durum olmamıştır.

Aday Gösterme Komitesi, yönetim ve pay sahipleri de dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak Yönetim Kurulu onayına sunmaktadır.

**4.3.5.** Bağımsız Yönetim kurulu üyelerinin görev süresi SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak üç yıl olarak belirlenmiştir.

**4.3.6.** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerimiz 4.3.6. maddesinde belirtilen Bağımsızlık kriterlerine sahiptir.

**4.3.7.** Yönetim Kurulu, Aday Gösterme Komitesi'nin raporu çerçevesinde bağımsız üye aday listesini hazırlayarak Genel Kurul toplantısından önce SPK'nın belirlemiş olduğu süre içerisinde göndermekle yükümlüdür.

**4.3.8.** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Aday Gösterme Komitesi'ne bağımsızlık beyanı vermeleri ve bağımsızlıklarının ortadan kalkması halinde Yönetim Kurulu'nu durumdan derhal haberdar etmeleri şarttır. 2014 yılı Faaliyet Raporumuzda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerimizin Bağımsızlık Beyanları yer almaktadır.

Bu durumda bağımsızlığını kaybeden Yönetim Kurulu üyesi ilke olarak istifaya eder. Asgari bağımsız Yönetim Kurulu üye sayısının yeniden sağlanmasını teminen, Aday Gösterme Komitesi yapılacak ilk Genel Kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu yazılı olarak Yönetim Kurulu'na bildirir.

**4.3.9.** Şirketimiz, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen Yönetim Kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturma çalışmaları devam etmektedir. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.



**4.3.10.** Denetimden sorumlu komite üyelerimizi denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahiptir.

Yönetim Kurulu üyelerimizin özgeçmişleri hem 2014 yılı faaliyet raporunda hem de Şirketimizin internet sitesinde mevcuttur.

#### **4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli**

**4.4.1.** Yönetim Kurulu, en az iki ayda bir toplanmaktadır. 2014 yılında toplam 6 (altı) Yönetim Kurulu Toplantısı gerçekleşmiştir. Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler. Üyeler her toplantıya katılmaya ve toplantılarda görüş bildirmeye özen gösterir. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı yapılmasına imkan sağlanmaktadır.

Aşağıda Yönetim Kurulu Üyelerimizin 2014 yılında yapılan Yönetim Kurulu toplantılarına katılım oranları gösterilmektedir.

	<b>Katılım Oranı</b>
Hamdi Akın	%100
Augustin de Romanet	%50
Mustafa Sani Şener	%100
Ali Haydar Kurtdarcan	%100
Edward Rodolphe Paul Arkwright	%67
Laurent Marc Galzy	%100
Abdullah Atalar	%83
Didar Sevdil Yıldırım	%100
Tayfun Bayazit	%83
Jerome Paul Jacques	%100
Marie Calvet	%100
Necmi Rıza Bozanti	%83

**4.4.2.** Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantıdan yeterli zaman önce Yönetim Kurulu üyelerinin incelemesine sunulmasından sorumludur.

**4.4.3.** Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak Yönetim Kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmaktadır.

**4.4.4.** Yönetim Kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır.

**4.4.5.** Yönetim Kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmiştir.

**4.4.6.** Yönetim Kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılmaktadır. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantılarına icracı olmayan üyelerin etkin katılımını sağlama yönünde en iyi gayreti gösterir. Yönetim Kurulu kararlarına ilişkin karar yeter sayısı yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğudur. Esas Sözleşmemizin 17.3. ve 19. madde hükümleri saklıdır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir.

**4.4.7.** Yönetim Kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim Kurulu üyesinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmamakta ve üyenin şirketteki görevini aksatmamaktadır. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Şirket dışında başka

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüldüğü Genel Kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

## 4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

Şirket'in Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği'nde yer alan hükümler çerçevesinde mevcut komitelerin yapısı ve faaliyetlerini gözden geçirerek; aşağıdaki şekilde oluşturulmasına karar vermiştir.

---

### Denetimden Sorumlu Komite

#### Denetim Komitesi Başkanı

Necmi Rıza Bozantı

#### Denetim Komitesi Üyesi

Tayfun Bayazıt

---

### Aday Gösterme Komitesi

#### Aday Gösterme Komitesi Başkanı

Didar Sevdil Yıldırım

#### Aday Gösterme Komitesi Üyeleri

Tayfun Bayazıt

Augustin Pascal Pierre Louis Marie de Romanet de Beaune

Hamdi Akın

Laurent Marc Galzy

Ali Haydar Kurtdarcan

---

### Kurumsal Yönetim Komitesi

#### Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı

Tayfun Bayazıt

#### Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri

Didar Sevdil Yıldırım

Augustin Pascal Pierre Louis Marie de Romanet de Beaune

Edward Rodolphe Paul Arkwright

Ali Haydar Kurtdarcan

Pelin Akın

Nursel İlgen

---

### Riskin Erken Saptanma Komitesi

#### Riskin Erken Saptanma Komitesi Başkanı

Jerome Paul Jacques Marie Calvet

#### Riskin Erken Saptanma Komitesi Üyeleri

Necmi Rıza Bozantı

Augustin Pascal Pierre Louis Marie de Romanet de Beaune

Laurent Marc Galzy

Ali Haydar Kurtdarcan

Selim Akın

---

**4.5.2.** Komitelerin görev alanları, çalışma esasları Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş ve kamuya açıklanmıştır.

**4.5.3.** Komitelerin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden seçilmiş olup Denetim Kurulu Üyelerinin tamamı bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden oluşmaktadır.

**4.5.4.** İcra Kurulu Başkanı komitelerde yer almamaktadır.

**4.5.5.** Şirket'in ortaklık yapısı ve dört farklı komitenin oluşturulması nedeniyle Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bazıları birkaç komitede birden görev almıştır.

**4.5.6.** Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek Yönetim Kurulu tarafından sağlanmakta ve Komiteler, gerekli gördükleri kişiyi toplantılarına davet edebilmekte ve görüşlerini almaktadır.

**4.5.7.** Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanmaktadır. Şu ana kadar Şirketimiz nezdinde herhangi bir hizmet alınmamış olmakla birlikte; Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanacaktır. Hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilecektir.

**4.5.8.** Komiteler yaptıkları tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydını tutmaktadır. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanmakta ve çalışmaları

hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları Yönetim Kuruluna sunmaktadır.

**4.5.9.** Şirketimiz nezdinde oluşturulan Denetim Komitesi Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği'nin 4.5.9 maddesinde bahsedilen sorumlukları yerine getirmekte olup, en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanmış ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararları yönetim kuruluna sunmuştur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılmaktadır. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilmektedir.

**4.5.10.** Kurumsal Yönetim Komitesi Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit ederek, Yönetim Kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi, 2014 yılı içerisinde; Şubat, Mayıs, Ağustos, Kasım (iki kez) ve Aralık ayında olmak üzere altı kez toplanmıştır.

**4.5.11.** Aday Gösterme Komitesi Aday Gösterme Komitesi;

**a)** Yönetim Kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak,

# Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

b) Yönetim Kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak ile sorumludur. Aday Gösterme Komitesi Haziran, Kasım ve Aralık ayında olmak üzere üç kez toplanmıştır.

Aday Göstermesi Komitesi 17 Aralık 2014 tarihinde yaptığı toplantıda; halihazırda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri olan; Sayın Didar Sevdil Yıldırım, Sayın Jérôme Paul Jacques Marie Calvet, Sayın Tayfun Bayazıt ve Sayın Necmi Rıza Bozantı'nın (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğinde belirtilen Bağımsız Yönetim Kurulu ölçütlerine uygun olduğu kanaatine vararak, Şirketimiz Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri olarak tekrar seçilmelerinin Sermaye Piyasası Kurulunun onayına sunulması konusunda, Yönetim Kurulu'na önerilmesine karar vermiştir.

**4.5.12. Riskin Erken Saptanması Komitesi** Şirketimiz tarafından kurulan Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yönetim Kurulu'na her iki ayda bir raporlama yapacak şekilde toplanmıştır.

**4.5.13. Ücret Komitesi** Şirketimiz tarafından ayrı Ücret Komitesi kurulmamış olup, aşağıda sıralanan görevler Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yürütülmektedir.

a) Yönetim Kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,

b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini Yönetim Kuruluna sunar.

## **Şirket'in Stratejik Hedefleri**

Şirket'in vizyonu ve stratejik hedefleri; asgari 2 (iki) ayda bir yapılan Yönetim Kurulu toplantılarında üyeler tarafından düzenli olarak gözetilerek değerlendiriliyor olup gerektiğinde revize edilerek yeniden belirlenebilmektedir. Yönetim Kurulu gerektiğinde stratejik hedeflerin oluşturulması ve izlenmesi görevini Üst Düzey Yönetici ve/veya Departman tarafından takip edilmesine karar verebilir.

#### **4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar**

**4.6.1.** Yönetim Kurulu, şirketin belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşım ulaşılamadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanmaktadır. Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yaparak. Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirmekte veya azletmektedir.

**4.6.2.** Yönetim Kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmiş olup, Genel Kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunarak bu konuda ortaklara bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmaktadır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer almaktadır.

**4.6.3.** Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmamakta olup, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde bağımsız üye olarak görev yapan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne üyelik zaman yatırımı ve gereklerini yerine getirebilmeleri için yıllık 65.000 ABD doları ücret ödenmektedir.

**4.6.4.** Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu üyesine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç vermemiş ve kredi kullandırmamıştır.

**4.6.5.** Yönetim Kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanmaktadır. Açıklamamız kişi bazında olmayıp, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.

#### **Yönetim organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar (bin TL)**

	2013	2014
Kısa vadeli faydalar (ücret ve primler)	38.032	43.211

# Olağan Genel Kurullar

## TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. 2014 GENEL KURUL GÜNDEMİ

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ'nin 30 Mart 2015 Pazartesi günü saat 14:00'da yapılacak olan 2014 Yılına Ait Olağan Genel Kurul Toplantısına ait Gündem:

1. Açılış ve Toplantı Başkanlığı'nın oluşturulması,
2. Şirketin 2014 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporunun okunması, müzakeresi ve onaylanması,
3. 2014 Yılı hesap dönemine ilişkin Bağımsız Denetim Rapor Özeti'nin okunması, müzakeresi ve onaylanması,
4. 2014 Yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve onaylanması,
5. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketin 2014 yılı faaliyetlerinden dolayı ayrı ayrı ibra edilmeleri,
6. Yönetim Kurulunun 2014 yılı kârının dağıtılması ve kar dağıtım tarihi konusundaki önerisinin kabulü, değiştirilerek kabulü veya reddi,
7. Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi hakların belirlenmesi,
8. Görev süreleri sona eren Yönetim Kurulu Üyeleri yerine; Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri de dahil olmak üzere Yönetim Kurulu Üyelerinin seçiminin yapılması ve görev sürelerinin belirlenmesi,
9. Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Yönetim Kurulu tarafından yapılan Bağımsız Denetim Kuruluşu seçiminin onaylanması,

10. Sermaye Piyasası Kurulu ile T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'ndan gerekli izinleri alınmış olan, Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 sayılı "Kâr Payı Tebliği"nin 6. maddesine uyum gereğince, Şirketimiz Esas Sözleşmesinin, Amaç ve Konu başlıklı 4. maddesine 29 numaralı bendin eklenmek suretiyle tadil edilmesinin Genel Kurul'un onayına sunulması,

11. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Ücretlendirme Politikası'nın Genel Kurul'un bilgisine ve görüşüne sunulması,
12. Şirketin 2014 yılı içinde yaptığı bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'a bilgi verilmesi ve 2015 yılında yapılacak bağışlar için üst sınır belirlenmesi,
13. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) üçüncü bölümde düzenlenen İlişkili Taraf İşlemleri kapsamında "İlişkili Taraflarla" yapılan işlemler hakkında Genel Kurul'a bilgi verilmesi,
14. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) dördüncü bölümde düzenlenen, verilen rehin, teminat ve ipotekler hususunda Genel Kurul'a bilgi verilmesi,
15. Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri'ne Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396 ıncı maddelerinde yazılı işlemlerin ifası hususunda gerekli izinlerin verilmesi,
16. Dilek ve temenniler,
17. Kapanış.

## TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ'NİN 2013 YILINA İLİŞKİN OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTI TUTANAĞI

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ'nin 2013 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul Toplantısı 24 Mart 2014 tarihinde saat 11.00'de Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali – A Kapısı VIP Yanı Yeşilköy İstanbul adresindeki Şirket Yönetim Merkezinde yer alan TAV Akademi (A) Toplantı Salonunda, T.C. İstanbul Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü'nün 21.03.2014 tarih ve 7167 sayılı yazısıyla görevlendirilen Bakanlık Temsilcileri Sayın Ceyda ÇALIK ve Sayın Şevval KIRIK gözetiminde yapılmıştır.

Toplantıya ait davet kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü gibi ve gündemi de ihtiva edecek şekilde, Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nin 27 Şubat 2014 tarih ve 8517 sayılı nüshasının 999. sayfasında ve Radikal ve Dünya Gazetelerinin 28 Şubat 2014 tarihli nüshasında, Şirketin internet sitesinde ve EGKS'de ilan edilmek suretiyle süresi içinde yapılmıştır.

Hazır Bulunanlar Listesinin tetkikinden, şirketin toplam 363.281.250 TL sermayesine tekabül eden 363.281.250 adet hissedenden 291.392.103 TL sermayeye karşılık 291.392.103 adet hissenin toplantıda temsil edildiğinin ve böylece gerek kanun ve gerekse esas sözleşmede öngörülen asgari toplantı nisabının mevcut olduğu anlaşılmıştır. Şirket Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi Sayın Mustafa Sani ŞENER'in, Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Didar Sevdil YILDIRIM'ın ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Necmi Rıza BOZANTI'nın ve Bağımsız Denetim Kuruluşu adına Sayın Çiğdem ATILGAN ve Hayim HASAN'ın toplantıda hazır bulunduğu tespit edilmiş olup, toplantı Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi Sayın Mustafa Sani ŞENER tarafından fiziki ve elektronik ortamda aynı anda açılarak gündemin görüşülmesine geçildi.

**1.** Gündemin birinci maddesi uyarınca, Toplantı Başkanlığına Sayın Mehmet ERDOĞAN'ın, Oy Toplama Memurluğuna Sayın Besim MERİC'in ve yazmanlığa Sayın Nihat Kamil AKKAYA'nın seçilmelerine ve Genel Kurul Tutanağlarının imzalanması için Toplantı Başkanlığına yetki verilmesine ve oylamanın fiziki ve elektronik ortamda yapılması oylandı, 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

**2.** Gündemin ikinci maddesi uyarınca, Şirketin 2013 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporunun okundu sayılması oya sunuldu, müzakere edildi ve 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu kabul edildi. 2013 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu kabul edilerek 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile onaylandı.

**3.** Gündemin üçüncü maddesi uyarınca, Şirketin 2013 yılına ait Bağımsız Denetim Kuruluşu tarafından verilen Bağımsız Denetim Raporunun okundu sayılması oya sunuldu, müzakere edildi ve 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile kabul edildi. Bağımsız Denetim Rapor Özeti okundu, görüşüldü ve 2013 yılına ait Bağımsız Denetim Raporu 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile onaylandı.

**4.** Gündemin dördüncü maddesi uyarınca, Şirketin 2013 yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tablolarının okundu sayılması oya sunuldu, müzakere edildi ve 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile kabul edildi. Şirketin 2013 yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tabloları 68.700 red oyu karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile onaylandı.

**5.** Gündemin beşinci maddesi uyarınca, 2013 yılı içerisinde görev yapan Yönetim Kurulu Üyelerinin 2013 yılı faaliyetlerinden dolayı ibra edilmeleri oya sunuldu ve Natixis International Funds adına 100.000 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL'un red oyuyla birlikte toplam 197.989 red oyu karşılık 291.194.114 oyla toplantıya katılanların oyçokluğu ile karar verildi.

Yönetim Kurulu Üyeleri kendi ibralarında oy kullanmamışlardır.

**6.** Gündemin altıncı maddesi uyarınca, Şirketimizin 01 Ocak 2013 / 31 Aralık 2013 tarihleri arasında icra ettiği faaliyetleri neticesinde;

- Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:II, No:14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" hükümleri uyarınca hazırlanmış olan bağımsız denetimden geçmiş konsolide mali tablolara göre oluşan kâr 336.088.000 TL, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu hükümleri çerçevesinde hesaplanan ticari kâr ise 239.800.280 TL'dir,

- Konsolide mali tablolara göre oluşan vergi sonrası kardan 336.088.000 TL'lik kâr Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kâr Payı Tebliği (II-19.1) uyarınca kâr dağıtımına esaslı,

- Türk Ticaret Kanunu'nun 519'uncü maddesi çerçevesinde, ödenmiş sermayenin %20'sini buluncaya kadar birinci tertip yasal yedek akçe ayrılması zorunludur. Buna göre; 11.990.014 TL'nin 2013 yılı için birinci tertip yasal yedek akçe olarak ayrılmıştır,

- Konsolide mali tablolara göre 324.097.986 TL tutarındaki 2013 yılı dağıtılabilir karına yıl içinde yapılan 295.297 TL tutarındaki bağışların eklenmesi ile oluşan 324.393.283 TL birinci temettü matrahı olarak belirlenmiştir,

# Olağan Genel Kurullar

- Sermaye Piyasası Kurulunun Kâr Payı Tebliği (II-19.1)'ne uygun olarak birinci temettü matrahı olarak dikkate alınan 324.393.283 TL'nin %20'sine karşılık gelen 64.878.657 TL'nin nakit birinci temettü olarak dağıtılmasına, 134.130.108 TL'nin ise nakit ikinci temettü olarak dağıtılmasına,

- a. Toplam nakit olarak dağıtılacak 199.008.765 TL'nin tamamının dönem net karından dağıtılmasına,
- b. Bu itibarla hissedarlarımıza 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,5478 TL (%54,78) olmak üzere toplam brüt 199.008.765 TL nakit temettü ödenmesine,
- c. Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca, dağıtılacak olan karın düşülmesinden sonra kalan tutarın olağanüstü yedek olarak ayrılmasına,

68.700 red oyuna karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi. (katılanların oybirliği ile kabul edildi.)

Kâr dağıtımına 26 Mart 2014 tarihi itibarıyla başlanılması oyu sunuldu ve 68.700 red oyuna karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi. (katılanların oybirliği ile kabul edildi.)

7. Gündemin yedinci maddesi uyarınca, Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi hakları görüşüldü. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde bağımsız üye olarak görev yapan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin her birisine yıllık net 65.000 USD huzur hakkı ödenmesine, diğer Yönetim Kurulu üyelerine ücret veya huzur hakkı ödenmemesine Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet, Variable Insurance Products Fund Iı adına 42.000 adet, Natixis International Funds adına 100.000 adet, Cb For Wasatch Em Sm Cap Cit adına 490.551 adet, Japan Trustee Services Bank, Ltd. adına 179.500 adet ve Core Em Diversified Equity Fund Llc adına 38.700 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL'un red oyuyla birlikte toplam 13.986.711 red oyuna karşılık 277.405.392 oyla toplantıya katılanların oyçokluğu ile karar verildi.

8. Gündemin sekizinci maddesi uyarınca, Şirketimizin 26.08.2013 tarihli 2013/26 no'lu Yönetim Kurulu Kararı ile; Yönetim Kurulu üyelerimizden Sayın Pierre Georges Denis GRAFF'ın Yönetim Kurulu üyeliğinden istifasının kabulüne ve bu istifa ile boşalan Yönetim Kurulu üyeliğine Fransız uyruklu, 0790363220 vergi kimlik numaralı Sayın Edward Rodolphe Paul ARKWRIGHT'ın atanmasının onaylanmasına ve istifa eden Yönetim Kurulu Üyesi'nin kalan görev süresini tamamlayıncaya kadar Sayın Edward Rodolphe Paul ARKWRIGHT'ın görev yapmasına Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International

Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet ve Variable Insurance Products Fund Iı adına 42.000 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL'un red oyuyla birlikte toplam 8.292.958 red oyuna karşılık 283.099.145 oyla toplantıya katılanların oyçokluğu ile karar verildi.

9. Gündemin dokuzuncu maddesi uyarınca, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Şirketimizin 2014 yılı hesap dönemindeki finansal raporlarının denetlenmesi ile bu kanunlardaki ilgili düzenlemeler kapsamındaki diğer faaliyetleri yürütmek üzere, 1 yıl süre ile Bağımsız Denetim Kuruluşu olarak Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi' nin seçilmesinin Natixis International Funds adına 100.000 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL'un red oyuyla birlikte toplam 7.857.826 red oyuna karşılık 283.534.277 oyla toplantıya katılanların oyçokluğu ile onaylanmasına karar verildi.

10. Gündemin onuncu maddesi uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince hazırlanan Şirket'in "Kâr Dağıtım Politikası" okundu ve 68.700 red oyuna karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile onaylandı.

11. Gündemin on birinci maddesi uyarınca, Ücretlendirme Politikası'nın okunmuş sayılması oyu sunuldu, 40.016.356,5 red oyuna karşılık 251.375.746,5 kabul oyu ile kabul edildi. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Şirket'in "Ücretlendirme Politikası" hakkında Genel Kurul'a bilgi verildi. Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet, Variable Insurance Products Fund Iı. adına 42.000 adet, Natixis International Funds adına 100.000 adet, Consulting Group Capital Markets Funds Emerging Ma adına 198.701 adet, The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. adına 44.142 adet, Pimco Funds Global Investors Series Plc adına 1.702.106 adet, Pyramis GI Ex u.s. Ind Fd Lp adına 10.443 adet, Alger Emerging Markets Fund adına 17.450 adet, First Trust Emerging Markets Alphasex Fund adına 542.144 adet, Spartan Global Ex u.s. Index Fund adına 4.501 adet, Cb For Wasatch Em Sm Cap Cit adına 490.551 adet, The Master Trust Bank Of Japan Ltd adına 15.843 adet, Japan Trustee Services Bank, Ltd. adına 179.500 adet ve Core Em Diversified Equity Fund Llc adına 38.700 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL verilen bilgiyi kabul etmediğini bildirdi.

12. Gündemin on ikinci maddesi uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Şirketimizin "Bağış ve Yardım Politikası" okundu ve Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet, Variable Insurance Products Fund Iı. adına 42.000 adet, Natixis International Funds adına 100.000 adet, Consulting Group Capital Markets Funds Emerging Ma adına 198.701 adet, The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. adına 44.142 adet,



Pimco Funds Global Investors Series Plc adına 1.702.106 adet, Pyramis Gl Ex u.s. Ind Fd Lp adına 10.443 adet, Alger Emerging Markets Fund adına 17.450 adet, First Trust Emerging Markets Alphasdex Fund adına 542.144 adet, Spartan Global Ex u.s. Index Fund adına 4.501 adet, Cb For Wasatch Em Sm Cap Cit adına 490.551 adet, The Master Trust Bank Of Japan Ltd adına 15.843 adet, Japan Trustee Services Bank, Ltd. adına 179.500 adet ve Core Em Diversified Equity Fund Llc adına 38.700adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL'un red oyuyla birlikte toplam 43.457.437,5 red oyuna karşılık 247.934.665,5 oyla toplantıya katılanların oyçokluğu ile onaylandı.

2013 yılı içinde çeşitli kamuya yararlı dernek ve vakıflara toplam 295.297 TL tutarında bağış ve yardımlarda bulunulmuş olduğuna dair Genel Kurul'a bilgi verildi.

**13.** Gündemin on üçüncü maddesi uyarınca, Şirketimizin "Bilgilendirme Politikası"nın okunmuş sayılması oya sunuldu, 40.016.356,5 red oyuna karşılık 251.375.746,5 oyla kabul edildi. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince hazırlanan Şirketimizin "Bilgilendirme Politikası" Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet, Variable Insurance Products Fund Iı. adına 42.000 adet, Natixis International Funds adına 100.000 adet, Consulting Group Capital Markets Funds Emerging Ma adına 198.701 adet, The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. adına 44.142 adet, Pimco Funds Global Investors Series Plc adına 1.702.106 adet, Pyramis Gl Ex u.s. Ind Fd Lp adına 10.443 adet, Alger Emerging Markets Fund adına 17.450 adet, First Trust Emerging Markets Alphasdex Fund adına 542.144 adet, Spartan Global Ex u.s. Index Fund adına 4.501 adet, Cb For Wasatch Em Sm Cap Cit adına 490.551 adet, The Master Trust Bank Of Japan Ltd adına 15.843 adet, Japan Trustee Services Bank Ltd. adına 179.500 adet ve Core Em Diversified Equity Fund Llc adına 38.700 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL'un red oyuyla birlikte toplam 43.457.437,5 red oyuna karşılık 247.934.665,5 oyla toplantıya katılanların oyçokluğu ile onaylandı.

**14.** Gündemin on dördüncü maddesi uyarınca, Şirket Paylarının Geri Alım Programı'nın okunmuş sayılması oya sunuldu, toplantıya katılanların oybirliği ile kabul edildi. Şirket Paylarının Geri Alım Programı 68.700 red oyuna karşılık 291.323.403 kabul oyu ile oyçokluğu ile onaylandı.

**15.** Gündemin on beşinci maddesi uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) üçüncü bölümde düzenlenen ilişkili Taraf İşlemleri kapsamında "İlişkili Taraflarla" yapılan işlemler hakkında Genel Kurul'a bilgi verildi. Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet, Variable Insurance Products Fund Iı. adına 42.000 adet, Natixis International Funds adına

100.000 adet, Consulting Group Capital Markets Funds Emerging Ma adına 198.701 adet, The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. adına 44.142 adet, Pimco Funds Global Investors Series Plc adına 1.702.106 adet, Pyramis Gl Ex u.s. Ind Fd Lp adına 10.443 adet, Alger Emerging Markets Fund adına 17.450 adet, First Trust Emerging Markets Alphasdex Fund adına 542.144 adet, Spartan Global Ex u.s. Index Fund adına 4.501 adet, Cb For Wasatch Em Sm Cap Cit adına 490.551 adet, The Master Trust Bank Of Japan Ltd adına 15.843 adet, Japan Trustee Services Bank, Ltd. adına 179.500 adet ve Core Em Diversified Equity Fund Llc adına 38.700 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL verilen bilgiyi kabul etmediğini bildirdi.

**16.** Gündemin on altıncı maddesi uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) dördüncü bölümde düzenlenen, verilen rehin, teminat ve ipotekler hususunda Genel Kurul'a bilgi verildi. Fidelity Advisor Series VIII-Fidelity Advisor International Capital Appreciation Fund adına 55.000 adet, Variable Insurance Products Fund Iı. adına 42.000 adet, Natixis International Funds adına 100.000 adet, Consulting Group Capital Markets Funds Emerging Ma adına 198.701 adet, The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. adına 44.142 adet, Pimco Funds Global Investors Series Plc adına 1.702.106 adet, Pyramis Gl Ex u.s. Ind Fd Lp adına 10.443 adet, Alger Emerging Markets Fund adına 17.450 adet, First Trust Emerging Markets Alphasdex Fund adına 542.144 adet, Spartan Global Ex u.s. Index Fund adına 4.501 adet, Cb For Wasatch Em Sm Cap Cit adına 490.551 adet, The Master Trust Bank Of Japan Ltd adına 15.843 adet, Japan Trustee Services Bank, Ltd. adına 179.500 adet ve Core Em Diversified Equity Fund Llc adına 38.700 adet hisseyi vekaleten temsil eden Erçin DİKYOL verilen bilgiyi kabul etmediğini bildirdi.

**17.** Gündemin on yedinci maddesi uyarınca, Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerine Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396. maddelerinde yazılı muamelelerin ifası hususunda yetki verilmesine 4.940.964 red oyuna karşılık 286.451.139 kabul oyu ile oyçokluğu ile karar verildi. / katılanların oybirliği ile karar verildi.

**18.** Gündemin on sekizinci maddesi uyarınca, dilekler bölümüne geçildi. Dilekler ve temenniler dinlendi.

**19.** Böylece toplantıya son verilerek işbu dört nüshadan ibaret toplantı tutanağı, Toplantı Başkanlığı ile Bakanlık Temsilcileri tarafından Hazır Bulunanlar Listesi ile birlikte tanzim ve imza edildi.

# Yönetim Kurulu



**Hamdi Akın**  
Yönetim Kurulu Başkanı

2005 yılında TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı üstlendi. TAV Havalimanları Holding'in kurucularından ve hissedarlarından olan Akın, aynı zamanda Akfen Holding'in de kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Akın, 1976 yılında inşaat, turizm, ticaret ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Akfen Holding'i kurmuştur. Özel girişimcilik yanı sıra özelleştirme kapsamındaki altyapı, enerji ve yatırım projeleri gerçekleştiren Akın, birçok dernek, vakıf ve sivil toplum örgütlerinde kurucu ve yönetici olarak görev almıştır. Akın, 2000-2002 yılları arasında Fenerbahçe Spor Kulübü Asbaşkanlığı, 1992-2004 yılları arasında Metal Sanayiciler Sendikası (MESS) Ankara Bölgesi Temsilciler Kurulu Başkanlığı, 1998-2000 yılları arasında Türkiye Genç İş Adamları Derneği (TÜGİAD) Yönetim Kurulu Başkanlığı, 1995-2001 yılları arasında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Üyeliği ve 2008-2009 yılları arasında Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Bilgi Toplumu & Yeni Teknolojiler Komisyonu Başkanlığı görevlerini yürütmüştür. 2011 yılından bu yana Deniz Temiz Derneği/TURMEPA'nın Yönetim Kurulu Üyeliği görevini yürütmektedir. London School of Economics'de Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü'nün kurucularından olan Akın, aynı zamanda 1999'dan bu yana Türkiye'ye iyi yetiştirmiş insan kaynağı sağlamayı amaçlayan Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı'nın (TİKAV) Kurucu Üyesi ve Vakfın Onursal Başkanı, Kayseri Abdullah Gül Üniversitesi Destekleme Vakfı Mütevelli Heyeti Başkan Yardımcısı unvanlarının da sahibidir.



**Augustin de Romanet**  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

2 Nisan 1961'de doğan Augustin de Romanet, Ecole Nationale Kamu Yönetimi'nde öğrenim görmüş ve Paris Siyasal Bilgiler Enstitüsü'nden mezun olmuştur. Augustin de Romanet, Mart 2007 - Mart 2012 tarihleri arasında Caisse des Dépôts et Consignations CEO'su olarak görev yapmış ve 2009 - 2012 yılları arasında Stratejik Yatırım Fonu başkanlığı yapmıştır. Öncesinde, Crédit Agricole S.A. Finans Direktör Yardımcılığı ve İcra Kurulu üyeliğinde bulunmuştur. Romanet, bu göreve gelmeden önce Haziran 2005 - Ekim 2006 tarihleri arasında Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcılığı yapmış ve çeşitli resmi idari görevleri yürütmüştür. Ayrıca, 2002 ve 2005 yılları arasında Bütçeden sorumlu Bakan Alain Lambert'e bağlı olarak müsteşarlık, Ekonomi, Maliye ve Sanayi Bakanı Francis Mer'e bağlı olarak müsteşar yardımcılığı, Çalışma ve Sosyal Dayanışma Bakanı Jean-Louis Borloo'ya bağlı olarak müsteşarlık ve nihayet Başbakan Jean-Pierre Raffarin'e bağlı olarak müsteşar yardımcılığı görevlerini yürütmüştür. 12 Kasım 2012 tarihinde yapılan Yönetim Kurulu toplantısında üyeliğe seçilen Augustin de Romanet, 29 Kasım 2012 tarihinde alınan kararla Fransız havalimanı işletmecisi Aéroports de Paris Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olarak Pierre Graff'ın yerine göreve getirilmiştir. 15 Mayıs 2014 tarihinde yapılan Genel Kurul toplantısında 15 Temmuz 2014 tarihinden itibaren 5 yıl süreyle görev yapmak üzere Aéroports de Paris Yönetim Kurulu'na seçilen Romanet 24 Temmuz 2014 tarihli kararla Aéroports de Paris Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olarak yeniden görevlendirilmiştir. Romanet ayrıca, Aéroports de Paris'in hissedarı olduğu TAV Grubu (Türk Hukukuna tabidir) bünyesinde TAV Havalimanları Holding A.Ş., Yatırım Holding A.Ş. ve TAV Tepe Akfen Yatırım İnşaat ve İşletme A.Ş.'in Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini sürdürmektedir. Aéroports de Paris Grubu bünyesinde, Augustin de Romanet'in görevleri arasında Média Aéroports de Paris (SAS) (reklam ortak girişimi) Başkanlığı ve Direktörlüğü, Société de Distribution Aéroportuaire SAS (perakende ortak girişimi), ve Relay@adp SAS (perakende ve basın ortak girişimi) Yönetim Kurulu Üyelikleri bulunmaktadır. Romanet'in görevleri arasında ayrıca Régie Autonome des Transports Parisiens (Paris Bölgesi dâhilinde şehir içi trafiğinden sorumlu sınıv ve ticari kamu kuruluşu) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Avrupa Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI - Belçika Hukukuna tabi kâr amacı gütmeyen bir uluslararası kuruluş) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği bulunmaktadır. Augustin de Romanet, Légion d'Honneur Şövalye Nişanı ve Fransa Ulusal Savunma madalyası sahibidir.



**Mustafa Sani Şener**  
Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra  
Kurulu Başkanı

1997 yılında TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı olarak atandı. 1977 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Şener, 1979 yılında İngiltere'de Sussex Üniversitesi'nde Akışkanlar Mekaniği üzerine yüksek lisans (M.Phil.) yaptı. Türk mühendisliğinin uluslararası düzeyde gelişimine katkılarından dolayı KTÜ Makina Mühendisliği Fakültesi tarafından, mühendislik dalında, TAV'daki görev süresi boyunca Proje ve Risk Yönetimi konusunda başarıları nedeniyle de Amerikan Helenik Üniversitesi tarafından işletme dalında onur doktorasına layık görüldü. TAV Havalimanları öncesinde birçok ulusal ve uluslararası projede, proje müdürlüğünden genel müdürlüğe kadar çeşitli görevler üstlendi. Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) Kompleks Sistemler Yönetimi üzerine eğitim aldı. Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airports Council International/ACI) Dünya Yönetim Kurulu Üyesi de olan Şener, 2012 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türk-Fransız İş Konseyi Başkanlığı görevine seçildi.



**Edward Arkwright**  
Yönetim Kurulu Üyesi

26 Nisan 1974'te doğan Edward Arkwright, Paris Siyasal Bilgiler Enstitüsü'nde öğrenim görmüştür ve üst düzey bürokrat olarak görev yapmaktadır. Edward Arkwright İktisadi ve Ticari Bilimler Yüksekokulu (ESSEC) mezunudur ve Modern Tarih alanında Yüksek Lisans derecesi bulunmaktadır. 1999 yılında Senato Mali İşler Komisyonu danışmanlığı görevine gelmiştir. Arkwright, 2002-2007 yılları arasında Maliye Bakanlığı'nda çeşitli görevlerde bulunmuş ve Bütçe Kanunu kapsamında yürürlüğe konulan bütçe reformlarının uygulanması ve devlet ve kamu mali reformları üzerinde çalışmalar yapmıştır. 2007 yılında, Caisse des Dépôts et Consignations grubu CEO'suna bağlı olarak müsteşarlık görevine gelen Arkwright, 2010 yılında Tasarruf Muvazat Sigorta Grubu'nda Strateji ve Sürdürülebilir Kalkınma Direktörü olarak göreve getirildikten sonra 2011 yılında SCET (Fransız Bölgesel Danışma Konseyi) Başkanlığına getirilmiştir. Arkwright 2012 yılında Aéroports de Paris bünyesinde Başkan ve CEO Özel Danışmanı olarak Direktörlük görevine başlamıştır. 1 Eylül 2013 tarihinde Strateji, Mali ve İdari İşler Direktörlüğüne getirilmiştir. Aéroports de Paris Grubu bünyesinde, Arkwright Şubat 2013 tarihinden bu yana Aéroports de Paris daimi temsilcisi olarak Hub One SA (telekom operatörü, Aéroports de Paris iştiraki) Yönetim Kurulu Üyeliğini sürdürmektedir. Arkwright'in görevleri arasında ayrıca Coeur d'Orly Investissement SAS ve Coeur d'Orly Commerces Investissements SAS (her ikisi de gayrimenkul iştirakler) Yönetim Kurulu Üyelikleri bulunmaktadır. Arkwright ayrıca, TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi üyesidir. Edward Arkwright Theatre des Champs-Élysées Yönetim Kurulu'nda eleştirmen olarak görev almaktadır. Arkwright, Devlet Üstün Hizmet Nişanı sahibidir.

## Yönetim Kurulu



**Laurent Galzy**  
Yönetim Kurulu Üyesi

14 Mayıs 1957'de doğan Laurent Galzy Ecole Nationale Kamu Yönetimi'nde öğrenim görmüş ve HEC İşletme Okulu İktisat Yüksek Lisans Programı ve Paris Siyasal Bilgiler Enstitüsü'nden mezun olmuştur. 1984 yılından itibaren, Ekonomi ve Maliye Bakanlığı Bütçe Müsteşarlığı bünyesinde altyapı, ulaşım, arazi planlaması ve yerel yönetim alanlarında çeşitli pozisyonlarda görev almıştır. 1999 yılında, Ekonomi ve Maliye Bakanlığı Bütçe Müsteşarlığı bünyesinde Sanayi, Ulaştırma ve Araştırma Yardımcı Direktörlüğü görevine getirilmiştir. Ocak 2002 tarihinde Aéroports de Paris bünyesine İdari Kontrol ve Mali ve Hukuki İşler Direktörü olarak göreve başlayan Laurent Galzy, 2004'ten beri Mali ve İdari İşler Direktörü olarak görevini sürdürmektedir. Eylül 2013'ten beri ise Uluslararası İşler Direktörü olarak görevini sürdürmüştür. Galzy ayrıca 24 Ağustos 2012'den bu yana TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu ve 16 Mayıs 2012'den bu yana "Risk ve Aday Gösterme Komiteleri" üyesidir ve TAV Yatırım Holding A.Ş. ve TAV Tepe Akfen Yatırım İnşaat ve İşletme A.Ş. Yönetim Kurulu üyesi görevini sürdürmektedir. Şubat 2014 tarihinden bu yana, Laurent Galzy NV LUCHTHAVEN SCHIPHOL (Amsterdam Schiphol Havalimanı'nı işleten bir Hollanda şirketi) Teftiş Kurulu ve Denetim Komitesi üyesidir. Aéroports de Paris Gurubu bünyesinde, Galzy'nin görevleri arasında Aéroports de Paris Management SA (Paris dışındaki havalimanlarının işletilmesinden sorumlu bir iştirak) Başkanlığı ve ayrıca Société de Distribution Aéroportuaire SAS (perakende ortak girişimi), Média Aéroports de Paris SAS (reklam ortak girişimi), Relay@adp SAS (perakende ve basın ortak girişimi), Aéroports de Paris Ingénierie SA (havalimanları mühendislik hizmetlerinden sorumlu bir iştirak), Hub One SA (telekom operatörü, Aéroports de Paris iştiraki) Yönetim Kurulu Üyelikleri de bulunmaktadır. Laurent Galzy, Légion d'Honneur Şövalye Nişanı sahibidir.



**Ali Haydar Kurtardarcan**  
Yönetim Kurulu Üyesi

Ali Haydar Kurtardarcan, TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu üyesi olup aynı zamanda Tepe İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı ve TAV Havalimanları Holding hissedarıdır. Kurtardarcan, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1973 yılında mezun olmuştur. 1987 yılından bu yana Bilkent Holding Tepe İnşaat Şirketi'nde çeşitli müdürlük pozisyonlarında görev yapmıştır. 2011-2013 yılları arasında İDO Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmüştür. Kurtardarcan halen TAV İnşaat A.Ş., Tepe Güvenlik A.Ş., Sports International A.Ş., Bilintur A.Ş., Meteksan Matbaa A.Ş., ve Bilenerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.



**Abdullah Atalar**  
Yönetim Kurulu Üyesi

2009 yılında TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atanan Abdullah Atalar, 1974 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1976 ve 1978'de Stanford Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden yüksek lisans ve doktora derecelerini alan Atalar, kariyerine 1979'da Hewlett Packard Araştırma Laboratuvarı'nda başladı. Atalar, 1980'de ODTÜ'ye yardımcı doçent olarak döndü. 1982 yılında Almanya'daki Ernst Leitz Wetzlar firmasında ilk ticari akustik mikroskobu geliştirme projesini yönetti. 1986'da yeni kurulan Bilkent Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde bölüm başkanı ve doçent olarak görev aldı; 1990 yılında da profesör oldu.

1996 yılında Stanford Üniversitesi'nde misafir profesör olarak çalışan Atalar, TÜBİTAK'ın 1982 Teşvik ve 1994 Bilim ödülleri ni aldı. 1997'de Türkiye Bilimler Akademisi'nin asil üyeliğine seçildi ve 2007 yılında IEEE'nin Fellow derecesine yükseltildi. ASELSAN, Teletaş, Hitachi gibi firmalar için araştırma projeleri yürüttü. 11 uluslararası patenti, 89 bilimsel makalesi, 132 konferans bildirisi bulunan Atalar'ın makalelerine bugüne kadar 2.500'ün üzerinde atıfta bulunuldu. Atalar, halen Bilkent Üniversitesi Rektörü, Bilkent Holding Başkan Yardımcısı ve Murahhas Azası olarak görev yapmaktadır.



**Tayfun Bayazıt**  
Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

Makine mühendisliği lisans eğitimini 1980 yılında tamamlayan Tayfun Bayazıt, daha sonra Columbia Üniversitesi'nde Finans ve Uluslararası İlişkiler alanlarında yüksek lisans yaptı. Bankacılık kariyerine Citibank'ta başlayan Bayazıt, daha sonra 13 yıl Çukurova Grubu bünyesinde önce Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Başyardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi, sonra İnterbank Genel Müdürü daha sonra da Banque de Commerce et de Placement S.A. İsviçre'de CEO olarak üst düzey yöneticilik görevlerinde bulundu. 1999 yılında Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Dışbank Murahhas Azası olan Bayazıt, 2001 yılında Dışbank İcra Başkanı (CEO) olarak görev yapmaya başladı. 2003 yılında Dışbank Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevlendirilen Bayazıt, Temmuz 2005'te Fortis'in Dışbank'ın çoğunluk hisselerini satın alması sonrası Fortis Türkiye CEO'luğu ve Fortis Küresel Yönetim Komitesi Üyeliği'ne getirildi. Bayazıt, 2006 Genel Kurulu sonrası Fortis Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üslendi. 2007 yılında Yapı Kredi'ye -UniCredit ve Koç Grupları Ortaklığı- Murahhas Üye ve Genel Müdür olarak geri dönen Bayazıt, 2009 yılında bankanın Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Yapı Kredi'deki görevinden halihazırda Başkanlığını yürüttüğü Bayazıt Danışmanlık Hizmetleri'ni şirketini kurmak için ayrılan Bayazıt, TÜSİAD (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı), Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Embarq gibi çeşitli sivil toplum kuruluşlarında da aktif görevler üstlenmektedir.

## Yönetim Kurulu



**Necmi Bozanti**  
Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

1977 yılında Marmara Üniversitesi'nden mezun olan Necmi Bozanti, aynı üniversitede Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde ise muhasebe-fİNANSMAN yüksek lisansı yaptı. Daha sonra genel İktisat üzerine doktora çalışması gerçekleştiren Bozanti, 1981-84 yılları arasında Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Planlama Müdürlüğü'nde planlamacı olarak çalıştı. Bankacılık kariyerine 1984 yılında İnterbank'ta başlayan Bozanti, 1984-87 arasında İktisat Bankası'nda, 1987-92 yıllarında Türkiye Emlak Bankası'nda Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 1992-1995 yılları arasında Alternatif Bank Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenen Bozanti, altı yıl Dış Factoring Genel Müdürü olarak çalıştı. Ekip Danışmanlık Şirket'inin kurucusu olan Bozanti, aynı zamanda My Technic, ACT Kargo ve ASD Madencilik, Mapek Dış Ticaret A.Ş. ve Bordrill firmalarında İcra Kurulu Üyesi olarak da görev yapmaktadır.



**Jerome Calvet**  
Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

Jerome Calvet 1978 yılında hukuk diplomasını aldı. 1979 yılında Institut d'Etudes Politiques'den mezun olan Jerome Calvet 1983 yılında Ecole Nationale d'Administration'dan diploma aldı. 1983 yılında Paris Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde lisans eğitimini tamamlayan Jerome Calvet, 1983-1997 arasında Fransız Maliye Bakanlığı'nda, 1988-1990 yılları arasında Avrupa Topluluğu Fransa Temsilciliği'nde Finansal Ataşe olarak görev yaptı. Calvet, bu yıllar arasında birçok şirketin Yönetim Kurulu Üyeliği görevini de yürüttü. 1998-2004 yılları arasında Soci t  G n rale Bankası'nın Kurumsal Finans (Fransa) Departmanı'nı yöneten Calvet, daha sonra aynı bankanın Avrupa Birleşme ve Devralmalar Departmanı'nın başına geçti. 2004-2008 yılları arasında Lehman Brothers Yatırım Bankası'nın Yatırım Bankacılığı (Fransa) Departmanı'nı yöneten Calvet, 2009 yılından bu yana Nomura (Fransa) şirketinin CEO görevini yürütmektedir.



**Sevdil Yıldırım**  
Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İşletme Bölümü'nden mezun olan Sevdil Yıldırım, 1988-1999 yılları arasında Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu'nda (SPK), sırasıyla, Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nde, Denetleme Dairesi'nde ve Piyasa Gözetim Dairesi'nde görev yaptı. Kurulun IOSCO, FIBV ve OECD başta olmak üzere uluslararası teknik çalışmalarını yürüttü. Eşanlı olarak, 1989-1995 yılları arasında ODTÜ'de Ekonomi yüksek lisansı yapan Sevdil Yıldırım, 1995- 1996 döneminde devam ettiği London Business School'dan da Finans yüksek lisans derecesi aldı. Mart 1999'da Uluslararası Sermaye Piyasaları Bölümü'nü (USP) kurmak üzere katıldığı Yapı Kredi Yatırım'la özel sektör yöneticiliği tecrübesine başlayan Sayın Yıldırım, 2002 yılı sonunda aynı kurumda Genel Müdür Yardımcılığı'na terfi etti.

Yıldırım, Genel Müdür Yardımcısı olarak 2006 yılı ortasında Turkish Yatırım A.Ş.'ye, 2007'de BGC Partners'a katıldı. Sevdil Yıldırım, 2009 yılında kurumsal Finansman ve Sermaye Piyasaları'ndan sorumlu Finans Koordinatörü olarak Yıldız Holding A.Ş.'de çalışmaya başladı. Bu dönemde Holding ve halka açık yedi şirketinin SPK mevzuat uyum ve kurumsal yönetim uygulamalarının yanı sıra sermaye piyasası operasyonları, şirket alımsatım, yatırımcı ilişkileri projelerini yürüttü. Eylül 2010'dan sonra Yıldız Holding'in girişim sermayesi iş kolunu kuran Sayın Yıldırım, Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı ve Yatırım Komitesi Üyesi olarak görev aldı. Şubat 2012'de Gözde'den istifa eden Sevdil Yıldırım, izleyen dönemde Avrupa Yatırım Fonu ve sonrasında da TÜBİTAK'a yönelik girişim sermayesi projelerini yürüttü. Yıldırım, Mart 2012'den bu yana İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği'nin yanı sıra Mayıs 2012'den bu yana da TAV Havalimanları Holding A.Ş. ve Denizli Cam A.Ş.'nin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. TOBB Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Kuveyt ve Suudi Arabistan İş Konseyleri'nde 2007-2011 arasında iki dönem Başkan Yardımcılıklarının yanı sıra Katar ve Bahreyn İş Konseyleri'nde de Yönetim Kurulu Üyesi olarak yer aldı. Geçmişte Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği'nin Başkanlığı'nı da yürütmüş olan Sevdil Yıldırım, 1998-2013 yılları arasında da London Business School Türkiye Kulübü'nün Kurucu Başkanlığı'nı da üstlendi.

# Üst Yönetim



**Mustafa Sani Şener**  
*Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı*

1997 yılında TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı olarak atandı. 1977 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Şener, 1979 yılında İngiltere'de Sussex Üniversitesi'nde Akışkanlar Mekaniği üzerine yüksek lisans (M.Phil.) yaptı. Türk mühendisliğinin uluslararası düzeyde gelişimine katkılarından dolayı KTÜ Makina Mühendisliği Fakültesi tarafından, mühendislik dalında, TAV'daki görev süresi boyunca Proje ve Risk Yönetimi konusunda başarıları nedeniyle de Amerikan Helenik Üniversitesi tarafından işletme dalında onur doktorasına layık görüldü. TAV Havalimanları öncesinde birçok ulusal ve uluslararası projede, proje müdürlüğünden genel müdürlüğe kadar çeşitli görevler üstlendi. Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) Kompleks Sistemler Yönetimi üzerine eğitim aldı. Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airports Council International/ACI) Dünya Yönetim Kurulu Üyesi de olan Şener, 2012 yılında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türk-Fransız İş Konseyi Başkanlığı görevine seçildi.



**David-Olivier Tarac**  
*Ticari Hizmetler Başkan Yardımcısı ve İcra Kurulu Başkan Yardımcısı*

1995 yılında Paris Ecole Polytechnique'den mezun olan David Olivier Tarac, MBA(İşletme Yüksek Lisans) derecesini 1998 yılında Ecole National Supérieure des Mines de Paris'den (Mines ParisTech) almıştır. Kariyerine 1995 yılında Legris Industrie firmasında Kurumsal Birim Yöneticisi olarak başlamıştır. 1996 yılından 1998 yılına kadar PWC Corporate Finance'de Analist olarak hizmet vermiştir. 1998 ve 2000 yılları arasında DCN'de(Naval Shipyards) Direktör Vekili olarak çalışmış olup akabinde 2000 ve 2004 yılları arasında State Public Holdings Agency'de Portföy Müdürü, 2004 ve 2007 yılları arasında Boston Consulting Group'da Proje Lideri, 2007 ve 2008 yılları arasında BNP Paribas'da Başkan Yardımcısı ve 2008 yılında Roland Berger Danışmanlık Şirketi'nde Kıdemli Proje Müdürü olarak hizmet vermiştir. Son olarak 2008 yılından 2012 yılına kadar Aéroports de Paris'de Finansal Operasyonlar Direktörü olarak görev yapmıştır. David Olivier Tarac, ADP Group iştirakleri bünyesinde birleşme ve satın alma işlemleri, finans mühendisliği, hazine ve borç yönetimi, fiyatlandırma, iş planlama, yatırım ilişkileri, yatırım kontrol ve Vergi Departmanı ve denetim alanlarında çeşitli görevler üstlenmiştir. David Olivier Tarac, 2011 yılında Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nün (IMD) Başarılı Performans Yönetimi Programı'nı tamamlamıştır.



**Serkan Kaptan**  
*İcra Kurulu Başkan Yardımcısı*

1995 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Serkan Kaptan 2002 yılında Marmara Üniversitesi'nden MBA (İşletme Yüksek Lisans) derecesi almıştır. Sayın Kaptan, 1998 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı "yap-İşlet-devret" projesi ile birlikte TAV Havalimanları Holding bünyesine katılmıştır. 1998 ve 2001 yılları arasında, TAV Havalimanları Holding'in Ortağı VIE'nin sahip olduğu Airport Consulting Vienna'da havalimanı işletme danışmanı olarak hizmet vermiştir. Kaptan, 2003 yılından bu yana TAV grubu şirketlerinin birçoğunun yönetim ve icra kurullarında görev yapmaktadır. Sayın Kaptan'ın TAV Havalimanları'nda edindiği havalimanı işletme ve yönetim tecrübesi öncesi havayolu tarafında dispeçer ve operasyon tecrübesi de bulunmaktadır. Toplamda, Serkan Kaptan'ın havalimanı ve havayolu işletmeciliği ve kamu-özel sektör işbirliği ile yapılan altyapı projelerinde 20 yıllık tecrübesi bulunmaktadır. TAV Havalimanları'nın yurtdışı operasyonlarının da yönetiminde bulunan Sayın Kaptan, aynı zamanda 2010 yılından bu yana Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nun (DEİK) Türkiye- Letonya İş Konseyi Başkanlığını yapmaktadır.





**Burcu Geriş**  
Finans Direktörü, Başkan Yardımcısı,  
TAV Havalimanları Holding

Burcu Geriş 1999'da Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden mezun oldu. London Business School ve Columbia Business School'dan MBA derecesi aldı. Profesyonel iş yaşamına başladığı Garanti Bankası'nda 1999-2005 yılları arasında bir dizi özelleştirme, altyapı ve enerji projesinin finansmanında görev alan Geriş, proje finansmanı, kurumsal finansman ve hazine alanlarında 15 yıllık mesleki tecrübeye sahiptir. TAV Havalimanları Holding bünyesine 2005 yılında katılan Geriş, 2005-2012 yılları arasında Şirket'in Proje ve Yapılandırılmış Finansman Bölümü'nün başında yer almıştır. Geriş, TAV'daki görev süresi boyunca, İstanbul, Ankara, İzmir, Gürcistan, Tunus, Makedonya, Medine ve Zagreb havalimanlarını içeren toplam 4.5 milyar ABD doları değerindeki sekiz havalimanı projesinin finansman ve refinansmanını tamamlamış ve çeşitli hisse satış süreçlerinde önemli rol üstlenmiştir. TAV bünyesindeki şirketlerde yönetim kurulu üyeliklerinin yanısıra Women Corporate Directors, Professional Women's Network, BÜMED, CBS ve LBS Mezunlar Dernekleri üyeliği bulunan Geriş, 2013 yılında, her yıl Women's Forum tarafından düzenlenen ve 40 yaşın altında geleceği yönlendirecek kadın profesyonellerin ödüllendirildiği Rising Talents programına seçilen dünyadaki 16 kadından biri olmuştur. Thomson Reuters Extel'in 2014 Avrupa Yatırımcı İlişkileri Anketinde En İyi CFO dalında, Türkiye'de 2'nci, Avrupa ulaştırma sektöründe 4'üncü seçilmiştir. Geriş, İngilizce ve Fransızca bilmektedir.



**Ersagun Yücel**  
Genel Sekreter, TAV Havalimanları  
Holding

Ersagun Yücel, 2002 yılında TAV Havalimanları Holding Genel Sekreteri ve 2009 yılında da TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak atanmıştır. 1999 yılında California Newport Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur ve hali hazırda aynı üniversitede MBA (İşletme Yüksek Lisans) derecesi almak üzere öğrenimine devam etmektedir. Yücel ayrıca 1994 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Serigrafi Bölümünden mezun olmuş ve 1997 yılında New York Üniversitesi Reklamcılık ve Pazarlama Programına katılmıştır. Kariyerine 1993'te MR Com Graphics'te grafiker olarak başlayan Yücel, 1995 ve 1998 yılları arasında Rifle Jeans ve Calvin Klein Jeans'te yönetici olarak görev yapmıştır. Sayın Yücel, TAV Havalimanları bünyesine 1999 yılında Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmış olup akabinde 2002 yılında TAV Holding Genel Sekreteri ve 2009 yılında da TAV Havalimanları Yönetim Kurulu üyesi olarak atanmıştır. TAV Havalimanları Genel Sekreterliği görevine ilave olarak Kurumsal İletişim, Dış İlişkiler, Yönetim Sistemleri ve Yönetim Kurulu İdari İşler Departmanlarının faaliyetlerini de yönetmektedir.



**Kemal Üntü**  
Başkan Yardımcısı, TAV İstanbul

1978 yılında Ankara Esenboğa Havalimanı'nda Elektrik Teknisyeni olarak iş hayatına başladı. Gazi Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü' nü 1983 yılında bitirdi. 1988 yılında DHMİ Antalya Havalimanı Elektrik Müdürü, 1994 yılında DHMİ Atatürk Havalimanı Başmüdür Yardımcısı, Ağustos 1999-Mart 2004 tarihleri arasında DHMİ Atatürk Başmüdürü olarak görev yaptı. 2004 yılında Başmüdürlük görevinden emekli olarak TAV Havalimanları'na katıldı ve İran Projesinde görev aldı. İran'da yaklaşık 4 aylık çalışmanın ardından İstanbul'a döndü. 2006 yılında TAV İstanbul Genel Müdürlüğü'ne atandı. Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneğinde (TÖSHİD) 05.12.2006 itibarıyla 4. Dönemdir Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır

# Üst Yönetim



**Murat Örnekol**  
*İşletmeler'den ve İK'dan Sorumlu  
Başkan Yardımcısı  
TAV Havalimanları Holding*

1980 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2006-2008 yılları arasında TAV Esenboğa Genel Müdürlüğü yaptı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce; Kutluş Holding'de Planlama Mühendisi, BIM Müdürü ve Ticaret Müdürü olarak çalıştı. IT sektöründe faaliyet gösteren Bordata şirketinde Genel Müdür, Beretta Holding'de Genel Müdür, ayrıca Bayındır Grubu şirketlerinde Lojistik ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü, Sağlık Sektörü Başkanlığı, Telekom Proje Direktörlüğü ve Holding İcra Kurulu Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulundu. 2008 yılında TAV Havalimanları Holding'de İşletmeler Direktörlüğü'ne atanan Örnekol, 2013'te İşletmeler'den ve İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.



**Altuğ Koraltan**  
*İç Denetim Direktörü, TAV  
Havalimanları Holding*

2007 yılında TAV Havalimanları Holding Denetim Direktörlüğü'ne atanan Koraltan, 1986'da İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. Kariyerine 1986-1988 yılları arasında Peat Marwick and Mitchell'de Dış Denetçilik yaparak başladı. ENKA Pazarlama'nın Bağdat Ofisi'nde Satış Temsilciliği yaptı. 1990 yılında Effemex-Mars'da Finans Müdürü olarak çalışan Koraltan, takip eden yıllarda beş yıl boyunca Osmanlı Bankası'nda İç Denetçi, Menkul Kıymetler Bölümü Müdür Yardımcısı ve Hazine Bölümü döviz masasında Dealer olarak görev yaptı. 1997 senesinde bir yıl süreyle OYAK Bank teftiş kurulu görevi yapan Koraltan, TAV Grubu'na katılmadan önce ABN Amro Bank'ta 1997-2007 yılları arasında 10 yıl süre ile Türkiye ve Yunanistan'dan Sorumlu İç Denetim Bölüm Başkanı olarak görev aldı.



**Bengi Vargül**  
*Kurumsal İletişim Direktörü, TAV  
Havalimanları Holding*

İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi'nden mezun olan Vargül, aynı üniversitede televizyon haberciliği alanında lisansüstü eğitimini tamamladı. Kariyerine 1992 yılında TRT haber merkezinde başladı. 1997-2000 yılları arasında da NTV haber merkezinde devam etti. London Canning School'da iletişim, ikna teknikleri ve farklı kültürlerle iletişim teknikleri konularında eğitim aldı. TAV Havalimanları'nda 15 yıldır görev yapan Vargül, 2012 yılından bu yana Kurumsal İletişim Direktörlüğünü sürdürüyor. TAV Havalimanları'nın halka arzı başta olmak üzere farklı projelerde, TAV'in paydaşları nezdinde marka bilinirliğinin ve itibarının artırılması, ulusal ve uluslararası platformlarda kurumsal temsil ve lider iletişimi konularında aktif sorumluluk aldı. Vargül, TAV Havalimanları ile şirketin yurtiçi ve yurtdışı iştiraklerinin stratejik iletişim ve kurumsal itibar yönetimi kapsamında tüm iç ve dış iletişim süreçlerinden sorumludur. Çeşitli üniversitelerde kurumsal iletişim ve marka yönetimi konularında ders veren Vargül beş yıldır İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde Kurumsal İletişim Sertifika Programını yürütmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Derneği YK üyesi, Professional Women's Network, European Association of Communication Directors (EACD), Airport Communication Group-Europe ve TÜHİD üyesidir. Vargül Ocak 2013'ten bu yana Kurumsal İletişimciler Derneği (KİD) Başkanlığı görevini üstlenmiştir.



**Ceyda Akbal**  
Baş Hukuk Müşaviri, TAV  
Havalimanları Holding

Galatasaray Lisesi'nin ardından devam ettiği Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1999 yılında mezun olan Ceyda Akbal, aynı üniversitede özel hukuk alanında yüksek lisansını bitirdikten sonra, Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi'nde Ekonomik Hukuk alanında da yüksek lisans yaptı. 2000 yılından itibaren Paris ve İstanbul'da uluslararası alanda hizmet veren çeşitli hukuk bürolarında "Rekabet Hukuku" ve "Uluslararası Ticaret Hukuku" alanlarında çalışan Akbal, ilaç, hava ve deniz taşımacılığı, telekomünikasyon ve çimento sektörlerinde Türkiye'nin önde gelen şirketlerine hukuki hizmet verdi. Halen Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi'nde doktora tezi çalışmalarına devam eden Akbal, Şubat 2009'de Hukuk Müşaviri olarak göreve başladığı TAV Havalimanları Holding'te Nisan 2012'de Baş Hukuk Müşaviri olarak atanmıştır.



**Deniz Aydın**  
Mali İşler Direktörü, TAV Havalimanları  
Holding

Temmuz 2010'da TAV Havalimanları Holding Mali İşler Direktörü olarak atanan Aydın, 2006 yılında TAV Havalimanları Holding'e Mali İşler Koordinatörü olarak katıldı. Halen grubun tüm muhasebe, vergi ve finansal raporlama (VUK ,SPK,IFRS 'e göre solo ve konsolide finansal raporlama ) birimlerinin sorumluluğunu yürütmektedir. 1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. TAV Grubu'na katılmadan önce Ernst&Young, Akfen Holding, Bobcock&Wilcox Gama Kazan, FMC Nurol Savunma San. A.Ş gibi firmaların mali işlerinde yönetici pozisyonlarda çalıştı ve maliyet sistemleri, yönetim ve yurtdışı raporlamaları ve bunlara ilişkin sistemlerin kurulumlarında görev aldı. 2004 yılında Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik Belgesi alan Aydın, aynı zamanda TÜRMOB İstanbul SMMM odası ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesidir. Aydın, 2014 yılı içerisinde ise Kamu Gözetleme Kurumu bağımsız denetçi belgesini almaya hak kazanmıştır.



**Haluk Bilgi**  
TAV Havalimanları Afrika Direktörü

1992 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Haluk Bilgi, İşletme yüksek lisansını 1999 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde tamamladı. Aynı yıl Harvard Business School SEPEP (Etkin Özel Sermaye Ortaklığı Yapılandırma) Programına katıldı, 2013 yılında yine Harvard Business School Stratejik Müzakereler Programını tamamladı.

Kariyerine 1991 yılında BBBAG A.Ş.'de Dış İlişkiler Sorumlusu olarak başladı. İlk yurt dışı görevini 1993 yılında Sibkon A.S. ile Sibirya Novokuznetsk'de üstlenen Bilgi, 1995 yılında katıldığı Tepe Grubu ve bağlı uluslararası ortaklıklarında 10 yıl süre ile sırasıyla Rusya Federasyonu, İngiltere, ABD ve Irak'ta üst düzey yönetici olarak görev aldı. 2005 yılında TAV Havalimanları'na İş Geliştirme Grup Yöneticisi olarak katılmadan önce Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. İş Geliştirme Koordinatörü görevini yürüttü. Bilgi, ayrıca Amerikan Yönetim Derneği, DEİK Türk-Amerikan İş Konseyi Yurt dışı Mütteahhlik Komitesi, Orta Anadolu İhracatçılar Birliği Yönetim Kurulu, Global Ethics, UTICA (Tunuslu İşadamları Derneği) ve TACC (Tunus-Amerikan Ticaret Odası) üyesidir.

2010 yılında (Afrika için 2012 yılında) TAV Havalimanları Kuzey Afrika Direktörlüğü'ne atanan Haluk Bilgi, 2007 yılından itibaren TAV Tunus CEO olarak görevini yürütmektedir. Bilgi, 2013 Ekim ayında Dünya Havalimanları Birliği (ACI) Afrika Yönetim Kurulu Üyeliğine, 2014'de üst düzey yönetim kurulu üyeliğine ve 2014 Nisan ayında Dünya Havalimanları Birliği dünya yönetim kurulu üyelerine danışman olarak seçilmiştir

# Üst Yönetim



**Mehmet Erdoğan**  
Dış İlişkiler Direktörü, TAV  
Havalimanları Holding

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari İşler Fakültesi'nden dereceyle mezun olan Erdoğan iş yaşamına Arapoğlu Giyim Sanayi'nde İşletme Müdürü olarak başladı. Erdoğan, Ankara Anonim Türk Sigorta'da Pazarlama Müdürü, Söğüt Seramik San. Tic. AŞ'de Sigorta Müşaviri olarak hizmetlerde bulundu. 1999 yılında TAV Grubu'na katılan Erdoğan, şimdiye kadar Dış İlişkiler Koordinatörlüğü ve Genel Sekreter Yardımcılığı görevlerinden sonra, Dış İlişkiler Direktörlüğü görevine atandı. Mehmet Erdoğan, başta; TAV Eesenboğa, TAV Adnan Menderes, TAV Gazipaşa, TAV İşletme Hizmetleri, HAVAŞ, TAV Bilişim Hizmetleri, TAV Güvenlik olmak üzere, TAV Holding'in çeşitli grup ve iştirak şirketlerinde de Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini halen sürdürmektedir. Erdoğan, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Geliştirme Vakfı Meclis Üyesi ve Haliç Üniversitesi Mtevelli Heyeti Üyesidir.



**Nursel İlgen, CFA**  
Yatırımcı İlişkileri Direktörü, TAV  
Havalimanları Holding

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İşletme Bölümü'nden 1997 senesinde mezun olduktan sonra çalışma hayatına Ata Yatırım'da başladı. 1997-2002 arasında Ata Yatırım'da portföy yöneticisi ve kıdemli analist olarak görev yaptı. İlgen, 2002-2006 yılları arasında ise İş Yatırım Araştırma Departmanında bölüm yönetmeni olarak görev aldı. Şirket, sektör ve makro ekonomik bazlı araştırma raporlarının hazırlanması ile yerli ve yabancı kurumsal yatırımcılara sunumlarının gerçekleştirilmesinin yanı sıra halka arz ve özelleştirme projelerinde de görev aldı. 2006 yılında katıldığı TAV Havalimanları'nda halka arz sürecinde aktif görev aldı ve Yatırımcı İlişkileri Departmanı'nı kurarak bu bölümde çeşitli hisse satış işlemleri dahil olmak üzere çalışmalarını devam ettirdi. Yatırımcı İlişkileri alanında Thomson Extel tarafından yerli ve yabancı finans kuruluşları arasında yapılan oylamada Türkiye'de yatırımcı ilişkileri yetkilisi alanında 2010, 2012 ve 2014'de birinci; 2009 ve 2011'de ikinci seçilmiştir. Avrupa Ulaştırma sektöründe yapılan benzer bir çalışmada İlgen, Yatırımcı İlişkileri alanında 2012 ve 2014 yıllarında Avrupa ikincisi ünvanını kazanmıştır. Chartered Financial Analyst (CFA), SPK İleri Düzey ve Kurumsal Yönetim derecelendirme lisanslarına sahiptir. TÜYİD Başkan Yardımcısı olan İlgen'in, CFA Institute, CFA Society of Istanbul, TKYD, Professional Women's Network üyelikleri bulunmaktadır.



**Ali Bora İşbulan**  
İşletme Hizmetleri Genel Müdürü

1998 de Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Texas Üniversitesinden 2000 yılında İşletme, 2002 yılında Endüstri Mühendisliği alanında yüksek lisans derecelerini aldı.

Yeşim Teksilde 2002 – 2010 yılları arasında iç denetim, uluslararası projeler ve üretim, planlama ve tedarik zinciri yönetimi alanlarında yöneticilik görevleri üstlendi. Yeşim Tekstil' in Amerika, Mısır, Moldova başta olmak üzere pekçok yurtdışı projesinde yer aldı. TAV'a katılmadan önce aynı firmanın Mısır Ülke Direktörü olarak görev aldı.

TAV Havalimanları bünyesine 2010 yılında katılan İşbulan, TAV İşletme Hizmetlerinin Türkiye, Gürcistan, Tunus, Makedonya, Letonya, Suudi Arabistan ve Almanya'daki şirketlerinin yöneticiliğini yapıyor, 14 havalimanının ticari alan tahsisi, reklam ve tanıtım alanlarının kiralanması, TAV "primeclass" Özel Yolcu Salonu işletmeciliği, TAV Tourism Seyahat Acentası, TAVPort.com online seyahat sitesi yönetimi, TAV Passport sadakat kart programı hizmetlerini yürüten TAV İşletme Hizmetlerinin de Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır.



**Ali Murat ŞEN**  
*İnsan Kaynakları Koordinatörü,  
TAV Havalimanları Holding*

Kabataş Erkek Lisesi ve İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra, 2009 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı'nı tamamlamıştır. Şen, mezuniyeti sonrası iş hayatına KOÇ Grubu Setur mağazalarında başlamış olup, perakende sektöründe farklı görevler üstlenmiştir. 2000 yılında TAV Holding bünyesine katılmış olup, 2000-2004 yılları arasında ATU Turizm İşletmeciliği'nde operasyon kadrosunda farklı görevlerde bulunmuştur. 2004 yılında İnsan Kaynakları Uzmanı, 2006 yılında İnsan Kaynakları Yetkili Uzmanı, 2009 yılında İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı olarak görev almış, 2012 yılında İnsan Kaynakları Müdürü olarak atanmıştır. 2014 yılında TAV Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne atanmıştır. Şu an TAV Holding yapısı içerisinde Türkiye ve Yurt Dışı Operasyon noktalarındaki TAV şirketlerinde yürütülen İnsan Kaynakları süreçlerinden de sorumludur.



**Barış Müstecaplıoğlu**  
*TAV Akademi Koordinatörü/TAV  
Aviation Minds Genel Müdürü*

Temmuz 2013 itibarıyla TAV Akademi Koordinatörü ve TAV Aviation Minds Genel Müdürü olarak atanan Barış Müstecaplıoğlu, 2010 yılında TAV Havalimanları Holding'de İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı olarak göreve başlamış ve Ocak 2012 itibarıyla TAV Havalimanları Holding İnsan Kaynakları Müdürü (Yeni Projeler) olarak görev almıştır. Müstecaplıoğlu, lisans öğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. Çalışma hayatına 1999 yılında Yapı Kredi Bankası İnsan Kaynakları Bölümü'nde Management Trainee olarak başlayan Müstecaplıoğlu, 2006-2007 yılları arasında Çukurova Medya Grubu'nda İnsan Kaynakları Uzmanı, 2007-2010 yılları arasında ise Arkas Holding'de İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 15 yılı aşkın süredir edebiyatla profesyonel olarak ilgilenen Müstecaplıoğlu'nun 8 dile çevrilmiş 10 romanı bulunmaktadır.



**Binnur Güleriyüz Onaran**  
*TAV Bilişim Hizmetleri Genel Müdürü  
ve TAV Havalimanları Holding CIO*

Binnur Güleriyüz Onaran 2006 yılında TAV Bilişim Hizmetleri Sistem Destek ve Uygulama Genel Müdür Yardımcısı ünvanıyla TAV Ailesine katılmış, 2010 yılında TAV Bilişim Hizmetleri Genel Müdürü olarak atanmıştır. Şu an Türkiye, Avrupa, Asya, Afrika ve Ortadoğu'da 23 havalimanının ve 20 farklı şirketin Bilişim Teknolojileri yönetimini yürütmekte olan Onaran aynı zamanda TAV Havalimanları Holding CIO'su olarak TAV grubunun stratejik Bilişim Teknolojileri yönetiminden de sorumludur. Yükseköğrenimini Kanada Conestoga College Bilgisayar Programcılığı/Analist Programı altında tamamlayan Onaran,1993 yılında iş hayatına Kanada'da CDI College'de Eğitim Müdürü olarak başlamıştır.1995 yılında Mercedes-Benz Türk A.Ş. Organizasyon ve Bilgi Teknolojileri Bölümü'nde çeşitli yöneticilik pozisyonlarında çalışmış, 2002 yılında Daimler-Chrysler Üniversitesi Yöneticilik Programı'nın ardından Mercedes-Benz Türk Organizasyon ve Bilgi Teknolojileri Müdürü olarak atanmıştır. Sonrasında ise TÜVTÜRK'te Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görev almıştır.

# Üst Yönetim



**Cengiz Aşıklı**

*İşletme Koordinatörü, TAV Gazipaşa*

Cengiz Aşıklı, Erzurum Kazım Karabekir Eğitim Enstitüsü'nden mezun olduktan sonra 1975 yılında DHMİ Genel Müdürlüğü İşletme Dairesi Başkanlığı'nda memur olarak göreve başladı.1982-1984 yılları arası DHMİ Elazığ Meydan Müdürlüğü İşletme Şefi, 1984-1994 yılları arası Malatya Meydan Müdürü,1994-2006 yılları arası Adana Havalimanı Başmüdürü,2006-2008 yılları arası Antalya Havalimanı Başmüdürü olarak görev yaptı. Yine 2008 yılı Eylül ayında Isparta Havalimanı Başmüdürü'lüğü'ne atanmış iken Kasım ayında emekli oldu. DHMİ Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışmakta iken yurtiçi ve yurt dışında Havacılık ile ilgili birçok seminer ve kurslara katıldı. Aralık 2008 itibarı ile TAV Gazipaşa Yatırım Yapım İşletme A.Ş. İşletme Koordinatörü olarak Gazipaşa Havalimanı'nda başladığı görevini halen sürdürmektedir.



**Erkan Balcı**

*Genel Müdür, TAV İzmir*

1996 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu . TAV Havalimanları'na katılmadan önce Antalya İ. Dış Hatlar Terminali'nde Operasyon Müdürü, Fraport'da Bilgi Teknolojileri Proje Müdürü, Bayındır Antalya Havalimanı'nda Bilgi Teknolojileri Şefi olarak görev aldı.2006 yılında TAV İzmir Genel Müdür Yardımcısı olarak atanan Balcı, Mart 2008 Ocak 2009 tarihleri arasında Genel Müdürlüğe vekalet etmiştir.. 2006-2008 yılları arasında TAV İzmir Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2009 yılında TAV İzmir Genel Müdürlüğü'ne atandı.



**İsmet Ersan Arcan**

*Genel Müdür, ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş.*

Warnborough College Oxford/ İngiltere (BBA) ve Schiller Üniversitesi (Heidelberg, Almanya) İşletme bölümlerinden mezun oldu. İsviçre'de A.T.A s.a.r.l'da satış sorumlusu, Luksemburg A.R.E.X Ltd.'de Satış Müdürü olarak görev aldı. İsmet Ersan Arcan TAV Havalimanları Holding bünyesine katıldıktan sonra ATÜ'de 1999-2006 yılları arasında Operasyon Müdürü, 2006-2007 yılları arasında ise Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulundu. Ekim 2007'de ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş.'ye Genel Müdür olarak atanmıştır. Kendisi ileri seviyede İngilizce ve Fransızca konuşmaktadır.



**Sadettin Cesur**

*İcra Kurulu Başkanı, BTA*

Sadettin Cesur, İngiltere Edexcel/Londra Üniversitesi (BTEC) Seyahat ve Turizm İşletmeciliği mezunudur. 1991 yılında Çınar Otel'de başladığı iş hayatına Parksa Hilton ve Conrad İstanbul'da devam etti. 1996-1998 yılları arasında Four Seasons İstanbul'da açılışından itibaren Restaurant-Bar ve Cafe Müdürü olarak çalıştı. Bu sırada ABD Chicago şehrinde Four Seasons tarafından düzenlenen Managing Successfully programında otelcilik ile ilgili geniş bir eğitim aldı. Daha sonra Tepe-Bilintur gurubuna bağlı Ankara Sports International'da Yiyecek ve İçecek Müdürü olarak kariyerine devam etti. Bir yıl sonra aynı guruba bağlı Bilintur Catering Center'da Genel Müdür yardımcılığı görevine getirildi. 1999 yılı Ekim ayında BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.'ye Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı ve 2000 yılı Nisan ayında Genel Müdür oldu. Bu görevini Temmuz 2011'e kadar sürdüren Cesur, Temmuz 2011'den beri görevini BTA İcra Kurulu Başkanı olarak sürdürmektedir.



**Mete Erkal**

*Genel Müdür, TAV Gürcistan*

Haziran 2010'da TAV Georgia Genel Müdürü olarak atandı. 1993 yılında Southern Illinois Üniversitesi, Finans Bölümü'nden mezun olan Erkal, 2008-2009 yılları arasında TAV Havalimanları Holding İşletmeler Koordinasyon Müdürü, Eylül 2009 Haziran 2010 tarihleri arasında TAV Georgia Genel Müdür Yardımcısı (Genel Müdür Vekili) olarak görev yaptı. 1995 yılı öncesinde Blinder & Robinson Co., St. Louis, USA'de Yönetici Adayı ve Türk Hava Yolları'nda New York ve Paris Hatları Yöneticiliği görevlerinde bulundu. 1995-1999 yılları arasında HAVAŞ Yer Hizmetleri A.Ş.'nin özelleştirilmesi ve Swissport ile yapılan ortaklıkta Satış ve Servislerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı ve 1999-2002 yılları arasında Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de Ticaret Direktörlüğü görevlerinde bulundu. TAV Havalimanları'na katılmadan önce üç yıl süreyle ATA Holding'de Pazarlama Direktörlüğü yapan Erkal, aynı zamanda "American Marketing Association" üyesidir.



**Nuray Demirer**

*Genel Müdür, TAV Esenboğa Yapım Yatırım ve İşletme A.Ş.*

2007 yılında TAV Esenboğa Yapım Yatırım ve İşletme A.Ş. Genel Müdürlüğüne atandı. 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesinden mezun olan Nuray Demirer, 2014 yılında Bilkent Üniversitesi Executive MBA İşletme Yüksek Lisans Programından mezun oldu. Kariyerine 1988 yılında, Atölye T Mimarlık A.Ş.'de mimar olarak başlayan Demirer, Eczacıbaşı İlaç Fabrikası ve Tepe İnşaat'ta İnce İşler, Saha ve Bakım Onarım yöneticiliği görevleri aldı. TAV ailesine 1999 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali İnşaatı Projesi ile katılan Demirer, ardından Esenboğa İç – Dış Hatlar Terminali İnşaatının Proje Müdürü olarak görev yaptı.



**Ş. Nurzat Erkal**

*Genel Müdür, HAVAŞ*

İnşaat Mühendisi olan Nurzat Erkal; 1989 yılında Galatasaray Lisesi'nden, 1994 yılında ise İstanbul Teknik Üniversitesi'nden mezun oldu. 1994-2005 yılları arasında özel sektörde ve kamu sektöründe çeşitli görevler üstlendi. 2005 yılında havacılık sektörüne adım atarak, 2005-2010 yılları arasında Türk Hava Yolları'nda İnşaat Emlak Daire Başkanlığı görevini yürüttü. 2010 yılında TAV ailesine katılarak, TAV G Otopark Yapım Yatırım ve İşletme A.Ş.'de Genel Müdür olarak görev yaptı. 1 Aralık 2013 tarihinde Havaş Genel Müdürü olarak atandı. Seyda Nurzat Erkal İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

# Üst Yönetim



**Sofiene Abdessalem**  
Genel Müdür, Medine Havalimanı

1992 yılında Tunus Havaçılık Akademisi'nden mezun olan Sofiene Abdessalem, Fransız Ulusal Sivil Havaçılık Okulu'nda (ENAC) Havalimanı Yönetimi alanında yüksek lisans yaptı. Kariyerine, 1995 yılında Tunus'taki Sivil Havaçılık ve Havalimanları Ofisi'nde (OACA) Tozeur Uluslararası Havalimanı Direktörü olarak başlayan Abdessalem, Güney Tunus'ta turizmin gelişmesine yönelik projelerde yer aldı. 1997 yılında Uluslararası Havalimanı (Tunus) Direktörü olarak atanan Abdessalem, Hava Taşımacılığı, Havalimanı Emniyeti ve Güvenliği gibi pek çok havalimanı komitelerinde yer aldı. Ayrıca Tunus'un havalimanı özelleştirme sürecinde de bulundu. 2008 yılında TAV Tunus Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak atanan Abdessalem, 2011 yılında Tunus Enfidha Uluslararası Havalimanı Genel Müdürlüğü'ne terfi etti. TAV bünyesindeki görevi esnasında devlet organlarıyla ilgili koordinasyonları da yürüten Sofiene Abdessalem, yeni Enfidha Havalimanının inşaat ve operasyonel hazırlıklarına da katkıda bulundu. Abdessalem, Kasım 2011'den bu yana Medine Uluslararası Havalimanı'nı işleten TIBAH Airports İşletme A.Ş.'nin Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır. Havaçılık ve havalimanı yönetimi alanlarında pek çok sertifikasyonu bulunan Abdessalem, ABD'den Havaçılık Güvenlik Yönetimi ve Fransa ENAC'tan Havalimanı Üst Yönetim Eğitimi gibi pek çok önemli sertifikayı almaya hak kazanmasını yanı sıra ICAO, ACI, ve IATA tarafından düzenlenen çeşitli konferans ve seminerlere de katılmıştır.



**Turgay Şahan**  
Genel Müdür, TAV Güvenlik

1989 yılında Polis Akademisi'nden mezun olan Turgay ŞAHAN, 1989-1990 yıllarında İngiltere Polis Departmanı'nda mesleki bütünlendirme programına ve 1999-2000 yılları arasında Ankara Üniversitesi Avrupa Birliği Temel Eğitim Programı'na katıldı. 1990-2006 yılları arasında İzmir, Tunceli, Ankara Emniyet Müdürlükleri'nin çeşitli birimlerinde farklı görevler ve ayrıca Haiti, Bosna, Kosova, Birleşmiş Milletler Barış Gücü ve Belçika'da ECAC çalışma grubu üyesi görevlerini yürüttü. 1996-2006 yıllarında EGM Koruma Dairesi Başkanlığı Hava Meydanları Şube Müdürlüğü görevini de yürüten Şahan aynı zamanda Eğitim, Araştırma Denetleme Uzmanları Kurulu (EADUK) Başkanlığı görevlerinde de bulundu. 2006 yılında TAV Güvenlik bünyesinde Esenboğa Havalimanı Güvenlik Müdürü olarak göreve başlayan Şahan, 2007-2010 tarihleri arasında Esenboğa Havalimanı Özel Güvenlik Koordinatörlüğü'nü, Ocak 2010-Nisan 2011 tarihleri arasında ise Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürüttü. Nisan 2011'de TAV Özel Güvenlik Hizmetleri Genel Müdürü olarak atandı. TAV bünyesinde yürütülen görevlere ilave olarak TAV Havalimanları ACI Avrupa temsilciliği kapsamında ACI Europa Security üyesi olarak da görev üstlenmiştir.



**Zoran Krstevski**  
Genel Müdür, TAV Makedonya

St. Cyril&Methodius Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1985 yılında mezun olan Krstevski, 1986-1990 yılları arasında da Havaçılık Hukuku Kıdemli Uzmanı olarak çalıştı. 1996-2000 yılları arasında JSC Makpetrol Başkan Vekili ve Genel Müdür Yardımcısı unvanıyla faaliyette bulunan Krstevski, üç yıl boyunca PEAS Airport Services Genel Müdürü olarak görev yaptı. 2000-2002 yılları arasında Avrupa ile ilişkilerden Sorumlu Başbakan Yardımcısı olarak görev yapan Krstevski, 2002-2006 yılları arasında Makedonya Cumhuriyeti Parlamento Üyeliği görevinde bulundu. 2006-2008 arasında Makedonya JSC Airports Genel Müdürlüğü'nü yürüten Krstevski, aynı zamanda ACI Politikası Kurulu Üyesi olarak da çalıştı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce 2008-2010 yılları arasında Makedonya Sivil Havaçılık Kurumu Genel Müdürlüğü'nü de üstlendi. Görevi süresince Eurocontrol Yönetim Kurulu Geçici Konseyi, Genişletilmiş Komite ve ECAC Üyeliği'nin yanı sıra EASA Yönetim Kurulu Gözlemciliği de yaptı.



# Yönetim Organı Üyeleri İle Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

## Yönetim Kurulu Üyelerinin Yetki Sınırları

Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri ve Şirket Esas Sözleşmemizin 17. ve 18. maddelerinde belirtilen yetki ve görevlere haizdir.

## Yönetim Organı Üyeleri İle Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar ve Çeşitli Diğer Giderler

(Milyon TL)	2013	2014
Kısa Vadeli Faydalar (Ücret ve Primler)	38	43
Seyahat ve Konaklama Giderleri	12	17
Temsil Giderleri	5	9

2014 ve 2013 itibarıyla, Grubun direktörlere ve üst düzey yöneticilere borcu bulunmamaktadır.

## Yıl İçerisinde Bağış ve Yardımlar ile Sosyal Sorumluluk Projeleri Çerçevesinde Yapılan Harcamalara İlişkin Bilgiler

2014 yılı içerisinde herhangi bir bağış ve yardım yapılmamıştır.

## İlişkili Taraf İşlemleri

Şirketimizin 31 Aralık 2014 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu'nun da 10 No'lu Dipnotu'nda yer alan "İlişkili Taraflar" hakkında bilgiler kısmında yer aldığı üzere; Şirketimizin %50 paya sahip olduğu ATÜ ve TAV İnşaat ile 2014 yılında yapılan ilişkili işlemler sonucunda, gerçekleşen toplam işlem miktarı, 2013 yılına ait konsolide kapsamlı gelir tablosu satış gelirleri toplamımızın %10'unu aşmıştır. 1 Ocak 2012 tarihinden itibaren uygulanan TFRS 11 Müşterek Anlaşmalar standardının benimsemiş olması ile beraber, gerçekleşen toplam işlem miktarının satış gelirlerine oranı hesaplaması ile ilgili dayanağı değiştirmiştir.

# Komite Çalışma Esasları

## Yönetim Kurulu'nun Komitelere İlişkin Değerlendirmesi

Komiteler, gündeminde kendilerini ilgilendiren konularda bir karar içeren her bir Yönetim Kurulu Toplantısı öncesinde bir araya gelecektir. Komiteler, herhangi bir aciliyet ya da önemli bir mani haricinde Yönetim Kurulu Toplantısı'ndan en az bir gün önce toplanmaktadır. Her komitenin başkanı ya da başkanın müsait olmaması halinde bu amaçla atanmış olan bir komite üyesi, komite toplantısını müteakip düzenlenen Yönetim Kurulu Toplantısı'nda komitenin çalışma ve işlemlerinin bir özetini içeren bir raporlama yapmaktadır.

Denetimden Sorumlu Komite her türlü iç ve bağımsız denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tüm tedbirlerin alınması yanında iç kontrol sisteminin etkin olarak uygulanmasından da sorumlu olan "Denetim Komitesi", en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanmış ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararları yönetim kuruluna sunmuştur.

## Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite, Şirketin kurumsal ve konsolide hesaplarının doğruluk ve gerçekliğini değerlendirme konusunda Yönetim Kuruluna yardım etmektedir. Ayrıca, Yönetim Kurulunu elde edilen bilginin güvenilirliği ve kalitesiyle ilgili aydınlatmaktadır. Yönetim Kurulu yetkisi altında görevlerini yerine getiren Denetimden Sorumlu Komite, bizzat karar verme yetkisine sahip değildir.

## i. Hesaplar:

- Hesapları oluşturmak için kullanılan muhasebe metotlarının geçerliliğini ve devamını incelemiş; bu amaçla konsolidasyonun kapsam ve metotlarına özel ilgi göstermiş;
- Grup üzerinde önemli bir etkisi olan istinai faaliyetlerin ya da etkinliklerin hesaplara uygun uyarlamasının yapılmasını sağlamış;
- Yönetim Kuruluna sunulmadan önce, altı aylık ve yıllık hesaplar oluşturulurken kurumsal ve konsolide hesaplarla birlikte hesaplara ilişkin notları ve yönetim raporlarını incelemiş;
- Ana iştiraklerin ve bağlı şirketlerin mali durumunu yılda bir kez değerlendirmiş;

## ii. Kontrol, İç Denetim, Bağımsız Denetim Şirketi:

- Güvenilirliği sağlamak üzere bilgi toplama ve kontrolü için gereken tüm zaruri dahili prosedürlerin uygulandığını kontrol etmiş;
- İç kontrol sistemlerini değerlendirmek, denetim departmanının programı ve işinin sonuçlarını ve tavsiyelerini, ayrıca bunlarla ilgili uygulama ve sonuçları incelemiş;
- İç kontrol sistemlerinin etkinliğini takip etmiş;

- Yönetim Kuruluna ihaleye sistematik olarak davet edilecek Bağımsız Denetim Şirketinin seçimi konusunda tavsiye ve ücretlendirmesi konusunda görüş vermiştir. Burada, Yönetim Kurulu, Bağımsız Denetim şirketinin teklifini ve seçimini denetleyerek (her zaman ilgili mevzuatın uyulması gereken hükümlerine tabi olarak), Bağımsız Denetim Şirketi için en iyi teklifin –ilgili mevzuat uyarınca onay gereken durumlarda- Genel Kurul’un onayına sunulmasını sağlamış,
- Bağımsız Denetim Şirketinin yaptığı işin kalitesini ve bağımsızlığını işlerin yıllık tetkikini de içerecek şekilde belirlenmiş olan bilanço tasdiki ile birlikte – doğrulamış;
- Bağımsız Denetim Şirketinin iş programını, alınan sonuç ve tavsiyeleri incelemiştir.
- Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, Şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterleri belirlemiştir,

- Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, Şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte Yönetim Kurulu’na yazılı olarak bildirmiştir.

### iii. Mali Politika:

- Şirket ve Grup bütçesini incelemiştir;
- Şirket ve Grubun finansal, muhasebe ve genel vergilendirmesi politikasını ve bunun uygulanışını; özellikle komitenin Şirket ve Grubun borç yönetimiyle ilgili politikasını (hedefler, risk kapsamı, kullanılan mali araçlar, vb.) incelemiştir;
- Öngörüler de dahil olmak üzere firma çatısı altında toplanan bilgiyi incelemiştir.

Denetimden Sorumlu Komite, Yönetim Kurulu’nun tevdi ettiği diğer hususlar ya da ilgili mevzuatın uyulması gereken hükümlerine tabi olan ele alınmasına gerek gördüğü diğer hususlarla da ilgilenebilmektedir.

# Komite Çalışma Esasları

## Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2014 yılı içerisinde; Şubat, Mayıs, Ağustos, Kasım (iki kez) ve Aralık ayında olmak üzere altı kez toplanmıştır.

- Kurumsal yönetim prensiplerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmiş;
- Uymama durumunda arkada yatan nedenleri ve bundan kaynaklanan çıkar çatışmalarını tespit etmiş;
- Kurumsal Yönetimin uygulanmasını iyileştirmek üzere Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunmuş;
- Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözlemiş;
- Şirket üst yönetiminin genel ücretlendirmesi ve uygun olduğu yerlerde ikramiyeler ya da farklı türdeki ücretlendirmelerin kapsamı ve bunlara ilişkin değişiklikler hususlarında, ilgili Türk ticaret kanunu ve kurumsal yönetim ilkelerine göre önerilerde bulunmuş;
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve Şirket üst yönetiminin performans değerlendirmesi ve kariyer planlamasıyla ilgili yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirlemek ve gözlemiş;
- Yürütülen diğer faaliyetlerin yanı sıra, Şirket üst yönetiminin ücretlendirmesinin sabit ve değişken ögeleri ile bu ücretlendirmenin belirlenmesine yönelik kuralları tavsiye etmek, bu kuralların uygulanmasını gözetmek ve kuralların Şirket performansının yıllık değerlendirmesiyle tutarlı olmasını sağlamış,
- Yönetim Kuruluna, uygun olduğu hallerde, Genel Kurul toplantısında onaya sunulmak üzere Yönetim Kurulu Üyelerinin ücretlerinin genel toplam tutarı için, söz konusu Yönetim Kurulu Üyesi ücretlerinin tahsisine yönelik kuralları Üyelerin Yönetim Kurulu Toplantılarına ve komitelerine bireysel katılımının yanı sıra kendilerine verilen görevleri de dikkate alarak teklifte bulunmuş. Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kuruluna, Üyelerin görevlerini yaparken katlandıkları masrafların geri ödemesine dair izlenecek bir politika da önermiş,
- Yönetim Kurulu Üyelerinin ücretlendirilmesiyle ilgili olarak hissedarlara verilen ve halka açıklanan bilgileri onaylamış,
- Yönetim Kurulu, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında Şirketin ticari sırlarının yanlış kullanımını ve çıkar çatışmalarını engellemek amacıyla düzenlenmiş kurum içi yönetmelik ve politikalara uyum gösterilmesini gözetmiştir.

### **Aday Gösterme Komitesi**

Aday Gösterme Komitesi Haziran, Kasım ve Aralık ayında olmak üzere üç kez toplanmıştır.

- Yönetim Kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayları belirlemiş,
- Yönetim Kuruluna ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların belirlenmesi amacıyla şeffaf bir sistem oluşturmak için çalışmalar yapmış,
- Yönetim Kurulu adayların ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için değerlendirmiş ve eğitmiş,
- Yönetim Kurulu adaylarının ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için belirlenmesi ile ilgili politika ve stratejiler belirlemiş,
- Yönetim Kurulundaki bağımsız üyelik için adayın, Komiteye aday gösterildiği an itibarıyla ilgili yönetmelik ve Şirketin Ana Sözleşmesi uyarınca gerekli kriterler çerçevesinde, bağımsız olduğunu belirten yazılı bir beyanda bulunmasını sağlamış,
- Yönetim Kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve önerilerini olası değişikliklere göre Yönetim Kuruluna iletmış,
- Yönetim Kurulunun bağımsız üyelerinin seçimiyle ilgili olarak, yönetim ve hissedarları da kapsayan bağımsız üyelik adaylarının bağımsızlık kriterine uyup uymadığını değerlendirmek ve değerlendirmeyi Yönetim Kurulunun onayına sunmuş,
- Genel Kurul toplantısının duyurusuyla birlikte bağımsız adayların nihai listesinin kamuoyuna duyurulmasını sağlamıştır.

### **Riskin Erken Saptanması Komitesi**

Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yönetim Kurulu'na her iki ayda bir rapor vererek, şirkete ait risk durumunu değerlendirmiştir.

- TAV Havalimanları Holding ve grup şirketlerinin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek her türlü riskin erken teşhisi, yönetilmesi ve tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması için çalışmalar yapılmasını sağlamış,
- Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) fonksiyonunun işleyişini gözden geçirmek ve geliştirilmesi için önerilerde bulunmuş,
- Şirketin karlılığını ve operasyonlarının etkinliğini artıracabilecek fırsatların belirlenmesi, tespit edilen fırsatlarla ilgili gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamak ve bunları Yönetim Kurulu ile zamanında paylaşmak; önemli yatırım ve satış/devir kararlarını değerlendirmek, olası risk ve fırsatların gözetilerek şirket stratejisinin doğru belirlenmesi konusunda yönetim kuruluna destek olmuş,
- İlgili yasal mevzuat doğrultusunda Komite'nin sorumlu olacağı diğer görevlerin yerine getirilmesi olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmiştir.

# 2014 Yılı İçerisinde Gerçekleştirilen Esas Sözleşme Değişiklikleri

## ESKİ ŞEKİL

### MADDE 4- AMAÇ VE KONU

Şirketin başlıca amaç ve konusu şunlardır:

Yurt içinde ve yurt dışında havalimanları, terminalleri, hangar ve tesisleri, alışveriş merkezleri, turizm tesisleri, spor tesisleri, eğlence merkezleri, işyerleri, sanayi tesisleri, konutlar ve toplu konutlar, yol, tünel, metro, köprü, baraj, telefon hatları ve sair mühendislik yapılan, altyapı tesisleri kültür ve sosyal içerikli yapılar taahhüt etmek sureti ile doğrudan veya yap-işlet-devret modeli çerçevesinde veya karma model kapsamında veya kat karşılığı inşa eden şirketlerin sermaye ve yönetimine katılmak iştirak eden şirketler adına pazarlamak, satmak veya kiralamak her türlü inşaat ve taahhüt, proje işleri iştirak konusu ile ilgili olarak proje danışmanlık ve kontrollük hizmetleri vermek.

Holdingin amacı herhangi bir konuda faaliyet göstermek üzere kurulmuş veya kurulacak yerli veya yabancı sermayeli anonim ve limited şirketlere veya ortaklıklara kuruluş veya sermaye artırımları sırasında aynı ve nakdi sermaye koyarak kurucu ortak veya ortak olarak katılmak suretiyle; bu şirketlerin faaliyetlerini planlamak, yönetim ve denetimlerini yapmak, kurduğu ve sermayesine katıldığı şirketlerin yüksek verim sağlamaları için önlemler almak, bu amaçla gerekli prensipleri belirlemek, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli organizasyonları kurmaktır.

Holdig yukarıdaki amaçlarını ve faaliyet konusunu gerçekleştiren üçüncü kişiler lehine olanlar da dahil yapacağı ve yaptıracağı işlerde Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuata uygun olarak yatırımcıların bilgilendirilmesi amacıyla kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini yerine getirecektir. Şirket amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki işleri yapabilir veya yaptırabilir:

1. İmtiyaz, yatırım, yapım ve işletim sözleşmeleri akdedebilir ve ifa edebilir.
2. Arsa veya arazi satın alabilir, kiralayabilir, bunlar üzerinde, imar planı aplikasyon planı, mimari proje, mühendislik projeleri, altyapı projeleri ve benzeri tüm plan ve projeleri yapabilir ve yaptırabilir.

## YENİ ŞEKİL

### MADDE 4- AMAÇ VE KONU

Şirketin başlıca amaç ve konusu şunlardır:

Yurt içinde ve yurt dışında havalimanları, terminalleri, hangar ve tesisleri, alışveriş merkezleri, turizm tesisleri, spor tesisleri, eğlence merkezleri, işyerleri, sanayi tesisleri, konutlar ve toplu konutlar, yol, tünel, metro, köprü, baraj, telefon hatları ve sair mühendislik yapılan, altyapı tesisleri kültür ve sosyal içerikli yapılar taahhüt etmek sureti ile doğrudan veya yap-işlet-devret modeli çerçevesinde veya karma model kapsamında veya kat karşılığı inşa eden şirketlerin sermaye ve yönetimine katılmak iştirak eden şirketler adına pazarlamak, satmak veya kiralamak her türlü inşaat ve taahhüt, proje işleri iştirak konusu ile ilgili olarak proje danışmanlık ve kontrollük hizmetleri vermek.

Holdingin amacı herhangi bir konuda faaliyet göstermek üzere kurulmuş veya kurulacak yerli veya yabancı sermayeli anonim ve limited şirketlere veya ortaklıklara kuruluş veya sermaye artırımları sırasında aynı ve nakdi sermaye koyarak kurucu ortak veya ortak olarak katılmak suretiyle; bu şirketlerin faaliyetlerini planlamak, yönetim ve denetimlerini yapmak, kurduğu ve sermayesine katıldığı şirketlerin yüksek verim sağlamaları için önlemler almak, bu amaçla gerekli prensipleri belirlemek, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli organizasyonları kurmaktır.

Holdig yukarıdaki amaçlarını ve faaliyet konusunu gerçekleştiren üçüncü kişiler lehine olanlar da dahil yapacağı ve yaptıracağı işlerde Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuata uygun olarak yatırımcıların bilgilendirilmesi amacıyla kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini yerine getirecektir. Şirket amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki işleri yapabilir veya yaptırabilir:

1. İmtiyaz, yatırım, yapım ve işletim sözleşmeleri akdedebilir ve ifa edebilir.
2. Arsa veya arazi satın alabilir, kiralayabilir, bunlar üzerinde, imar planı aplikasyon planı, mimari proje, mühendislik projeleri, altyapı projeleri ve benzeri tüm plan ve projeleri yapabilir ve yaptırabilir.

3. Yurt içinde ve dışında uzun, orta ve kısa vadeli kredi anlaşmaları akdedebilir, kefalet kredileri temin edebilir.

4. Şirket amaç ve mevzuu ile ilgili faaliyetleri için faydalı veya lüzumlu olan yurt içi ve yurt dışı izin, ruhsatname, ihtira beratı, alametifarika, lisans, imtiyaz ve telif hakları marka, model, resim ve ticaret unvanlarına know-how teknik bilgi gibi gayri maddi hakları kısmen ya da tamamen satın alabilir, kiralayabilir, kullanabilir, satabilir, kiraya verebilir, üzerlerinde intifa ve Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla rehin hakları tanıyabilir ve benzeri hukuki tasarruflarda bulunabilir.

5. Yerli ve/veya yabancı şirketlerle anlaşmalar yaparak yurt içi ve yurt dışında ihalelere girebilir ve iştirak ettiği ve iştirak edeceği şirketler adına taahhütte bulunabilir.

6. Kurucu ortak olarak katıldığı ve iştirak ettiği mevcut veya kurulacak şirketlerin idare ve teknik organizasyonlarını sağlayabilir.

7. Faaliyet alanına giren konularla ilgili olarak danışmanlık ve kontrollük hizmetleri verebilir, fizibilite etüdüleri, proje tanzimi teknik ve ekonomik etüdüleri yapabilir, yaptırabilir, yerli ve yabancı kişi ve kuruluşlarla ticari faaliyetlere girebilir.

8. İştirak ettiği şirketler adına; toplu ve münferit konut, işyeri, konut v.s. alanları planlayabilir.

9. İştirak ettiği şirketler adına; amaç ve konusu ile ilgili malların toptan ve perakende alımı ve satımı, nakliyesi, pazarlanması, ithalatı, ihracatını mutemetliği ve transit ticareti ile iştigal edebilir, ihale, artırma, ve eksiltmelere girebilir, inşaat, taahhüt, müşavirlik, etüd, proje servis, ardiyecilik, gümrük komisyonculuğu yapmamak üzere gümrük işlemleri ve muameleleri yapabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına ihalelere katılabilir.

10. Şirket amaç ve faaliyet konusunu gerçekleştirebilmek, ihtiyacını karşılamak veya kaynaklarını değerlendirmek için her türlü gayrimenkul ve menkul mal ve hakları satın alabilir, satabilir, gayrimenkul satış vaadi sözleşmeleri akdedebilir, kısmen veya tamamen kiralayabilir, kiraya verebilir, bunların tapuya tescillerini ve şerhlerini yaptırabilir. Şirket adına kayıtlı gayrimenkuller ile ilgili olarak tapu daireleri nezdinde cins tashihi, ifraz, tevhid, taksim, parselasyon ile ilgili her nevi muamele ve tasarrufları gerçekleştirebilir, şirket amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmeye

3. Yurt içinde ve dışında uzun, orta ve kısa vadeli kredi anlaşmaları akdedebilir, kefalet kredileri temin edebilir.

4. Şirket amaç ve mevzuu ile ilgili faaliyetleri için faydalı veya lüzumlu olan yurt içi ve yurt dışı izin, ruhsatname, ihtira beratı, alametifarika, lisans, imtiyaz ve telif hakları marka, model, resim ve ticaret unvanlarına know-how teknik bilgi gibi gayri maddi hakları kısmen ya da tamamen satın alabilir, kiralayabilir, kullanabilir, satabilir, kiraya verebilir, üzerlerinde intifa ve Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla rehin hakları tanıyabilir ve benzeri hukuki tasarruflarda bulunabilir.

5. Yerli ve/veya yabancı şirketlerle anlaşmalar yaparak yurt içi ve yurt dışında ihalelere girebilir ve iştirak ettiği ve iştirak edeceği şirketler adına taahhütte bulunabilir.

6. Kurucu ortak olarak katıldığı ve iştirak ettiği mevcut veya kurulacak şirketlerin idare ve teknik organizasyonlarını sağlayabilir.

7. Faaliyet alanına giren konularla ilgili olarak danışmanlık ve kontrollük hizmetleri verebilir, fizibilite etüdüleri, proje tanzimi teknik ve ekonomik etüdüleri yapabilir, yaptırabilir, yerli ve yabancı kişi ve kuruluşlarla ticari faaliyetlere girebilir.

8. İştirak ettiği şirketler adına; toplu ve münferit konut, işyeri, konut v.s. alanları planlayabilir.

9. İştirak ettiği şirketler adına; amaç ve konusu ile ilgili malların toptan ve perakende alımı ve satımı, nakliyesi, pazarlanması, ithalatı, ihracatını mutemetliği ve transit ticareti ile iştigal edebilir, ihale, artırma, ve eksiltmelere girebilir, inşaat, taahhüt, müşavirlik, etüd, proje servis, ardiyecilik, gümrük komisyonculuğu yapmamak üzere gümrük işlemleri ve muameleleri yapabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına ihalelere katılabilir.

10. Şirket amaç ve faaliyet konusunu gerçekleştirebilmek, ihtiyacını karşılamak veya kaynaklarını değerlendirmek için her türlü gayrimenkul ve menkul mal ve hakları satın alabilir, satabilir, gayrimenkul satış vaadi sözleşmeleri akdedebilir, kısmen veya tamamen kiralayabilir, kiraya verebilir, bunların tapuya tescillerini ve şerhlerini yaptırabilir. Şirket adına kayıtlı gayrimenkuller ile ilgili olarak tapu daireleri nezdinde cins tashihi, ifraz, tevhid, taksim, parselasyon ile ilgili her nevi muamele ve tasarrufları gerçekleştirebilir, şirket amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmeye

# 2014 Yılı İçerisinde Gerçekleştirilen Esas Sözleşme Değişiklikleri

yönelik kamu kurum ve kuruluşları ile belediyelere bilâ bedelle terk ve hibe edebilir, yeşil alana, yola terk işlemleri yapabilir, ayrıca ferağlarını verebilir. Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, borç ve alacaklarından dolayı maliki bulunduğu veya başkalarına ait gayrimenkuller üzerinde leh ve aleyhte her türlü ipotek, sair gayrimenkullerini ve diğer aynı ve şahsi hakları tesis edebilir, fek edebilir, ipka, iştirâ, alt ve üst hakkı tesis edebilir, fek edebilir, almış olduğu üst hakları üzerinde her türlü aynı ve şahsi haklar tesis edebilir, üst hakkı süresi çerçevesinde üst hakkını kısmen veya tamamen satabilir, yerli ve yabancı gerçek kişi ve kuruluşlara kiraya verebilir, şirketin borçlarının temini veya şirket amacına gerçekleştirmek için şirketin Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, menkul veya gayrimenkul malları üzerinde ipotek, rehin, gayrimenkul mükellefiyeti, işletme rehni, intifa, irtifak, sükna hakkı ve her türlü aynı ve şahsi hak tesis edebilir, üçüncü kişilerden olan alacakları veya şirket amacını gerçekleştirmek için üçüncü kişilerin menkulleri ve gayrimenkulleri üzerinde tesis edilen sözü geçen hakları kabul edebilir. Aval ve kefaletleri kabul edebilir, her türlü hak ve alacakları için aynı ve şahsi teminatlar alabilir, Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, yükümlülük ve borçları için aynı ve şahsi teminatlar verebilir, üçüncü şahısların borçlarına karşılık gayrimenkullerini ipotek verebilir, menkullerini rehnedebilir, üçüncü şahıslar lehine garanti ve kefalet verebilir, garanti ve kefalet anlaşmaları imzalayabilir. Şirketin borçlarının ve alacaklarının temini için Medeni Kanun hükümleri gereğince Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, aynı ve gayri maddi haklarla ilgili her çeşit iltizamı ve tasarruflı işlemler yapabilir, gayrimenkuller üzerinde mükellefiyetli ve mükellefiyetsiz her türlü tasarrufta bulunabilir, bu hususlarda gerekli her türlü devir ve ferağı yapılabilir, yapılan devir ve ferağı kabul edebilir, tapuya şerh verebilir, verilen şerhi kabul edebilir ve sair tapu muamelelerini ifa ve intac edebilir.

**11.** Mahkemelerdeki izale-i şüyu davalarını izleyerek belirli vericidedeki potansiyel gayrimenkullerin ihalelerinde iştirak edebilir ve pey sürebilir.

**12.** Hazine ve belediyelerle irtibata geçerek toplu konut ve ticaret ve sanayi alanı ya da işletmeye uygun olan arazi ya da arsaları doğrudan satın alabilir.

yönelik kamu kurum ve kuruluşları ile belediyelere bilâ bedelle terk ve hibe edebilir, yeşil alana, yola terk işlemleri yapabilir, ayrıca ferağlarını verebilir. Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, borç ve alacaklarından dolayı maliki bulunduğu veya başkalarına ait gayrimenkuller üzerinde leh ve aleyhte her türlü ipotek, sair gayrimenkullerini ve diğer aynı ve şahsi hakları tesis edebilir, fek edebilir, ipka, iştirâ, alt ve üst hakkı tesis edebilir, fek edebilir, almış olduğu üst hakları üzerinde her türlü aynı ve şahsi haklar tesis edebilir, üst hakkı süresi çerçevesinde üst hakkını kısmen veya tamamen satabilir, yerli ve yabancı gerçek kişi ve kuruluşlara kiraya verebilir, şirketin borçlarının temini veya şirket amacına gerçekleştirmek için şirketin Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, menkul veya gayrimenkul malları üzerinde ipotek, rehin, gayrimenkul mükellefiyeti, işletme rehni, intifa, irtifak, sükna hakkı ve her türlü aynı ve şahsi hak tesis edebilir, üçüncü kişilerden olan alacakları veya şirket amacını gerçekleştirmek için üçüncü kişilerin menkulleri ve gayrimenkulleri üzerinde tesis edilen sözü geçen hakları kabul edebilir. Aval ve kefaletleri kabul edebilir, her türlü hak ve alacakları için aynı ve şahsi teminatlar alabilir, Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, yükümlülük ve borçları için aynı ve şahsi teminatlar verebilir, üçüncü şahısların borçlarına karşılık gayrimenkullerini ipotek verebilir, menkullerini rehnedebilir, üçüncü şahıslar lehine garanti ve kefalet verebilir, garanti ve kefalet anlaşmaları imzalayabilir. Şirketin borçlarının ve alacaklarının temini için Medeni Kanun hükümleri gereğince Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, aynı ve gayri maddi haklarla ilgili her çeşit iltizamı ve tasarruflı işlemler yapabilir, gayrimenkuller üzerinde mükellefiyetli ve mükellefiyetsiz her türlü tasarrufta bulunabilir, bu hususlarda gerekli her türlü devir ve ferağı yapılabilir, yapılan devir ve ferağı kabul edebilir, tapuya şerh verebilir, verilen şerhi kabul edebilir ve sair tapu muamelelerini ifa ve intac edebilir.

**11.** Mahkemelerdeki izale-i şüyu davalarını izleyerek belirli vericidedeki potansiyel gayrimenkullerin ihalelerinde iştirak edebilir ve pey sürebilir.

**12.** Hazine ve belediyelerle irtibata geçerek toplu konut ve ticaret ve sanayi alanı ya da işletmeye uygun olan arazi ya da arsaları doğrudan satın alabilir.



13. Toplu imar alanları açarak ya da imara açılması muhtemel arazileri önceden tespit ederek satın almak sureti ile daha sonra arazi, arsa veya inşaa edilmiş ya da edilmek üzere, bağımsız bölümler şeklinde satabilir.

14. İştirak ettiği şirketler adına; gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları tarafından üretilecek arsalar üzerinde inşaat yaptırarak bu konutların satılmasına aracılık yapabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına sayılan işlemleri yapabilir.

15. Arsa sahipleri tarafından yaptırılacak kat karşılığı inşaat sözleşmelerinin yürütülmesi ve ihalesi proje kontrol ve müşavirlik işlerine aracılık edebilir.

16. İştirak ettiği şirketler adına; gayrimenkuller satın alarak parsellere bölüp satabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına sayılan işlemleri yapabilir.

17. İştirak ettiği şirketler adına; konut, işyeri, devlet binaları, sanayi, turizm, sağlık, eğitim, spor ve kültürel tesislerin arsaların ve diğer gayrimenkullerin alım ve satımı, imarı ve inşası, kiralanması ile iştiğal edebilir ve bunların üzerinde Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, aynı ve şahsi tasarruflarda bulunabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına sayılan işlemleri yapabilir.

18. 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanununa göre tanzim edilmiş ve tapuya tescil edilmiş kat irtifaklarını bağımsız bölümlerin tamamını veya bir kısmını satın alabilir, satın alma vaadinde bulunabilir. Gayrimenkulleri üzerinde kat irtifakı ve kat mülkiyeti tesis edebilir.

19. İmarsız arazilerin imar planlarının hazırlanması ve uygulanması, halihazır harita ifraz ve tevhid işlemlerini, her türlü kadaströ çalışmaları, arazi tapulaştırma projelerinin hazırlanmasını, tüm jeolezik ve fotogrametrik haritacılık işlerini yapabilir.

20. Şirket işleri için gerekli her tür kara, deniz, hava, taşıt araçları satın alabilir, kiralayabilir, satabilir, devredebilir, kiraya verebilir, bunlar üzerinde Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, aynı ve şahsi tasarruflarda bulunabilir, finansal kiralama sözleşmeleri akdedebilir.

13. Toplu imar alanları açarak ya da imara açılması muhtemel arazileri önceden tespit ederek satın almak sureti ile daha sonra arazi, arsa veya inşaa edilmiş ya da edilmek üzere, bağımsız bölümler şeklinde satabilir.

14. İştirak ettiği şirketler adına; gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları tarafından üretilecek arsalar üzerinde inşaat yaptırarak bu konutların satılmasına aracılık yapabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına sayılan işlemleri yapabilir.

15. Arsa sahipleri tarafından yaptırılacak kat karşılığı inşaat sözleşmelerinin yürütülmesi ve ihalesi proje kontrol ve müşavirlik işlerine aracılık edebilir.

16. İştirak ettiği şirketler adına; gayrimenkuller satın alarak parsellere bölüp satabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına sayılan işlemleri yapabilir.

17. İştirak ettiği şirketler adına; konut, işyeri, devlet binaları, sanayi, turizm, sağlık, eğitim, spor ve kültürel tesislerin arsaların ve diğer gayrimenkullerin alım ve satımı, imarı ve inşası, kiralanması ile iştiğal edebilir ve bunların üzerinde Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, aynı ve şahsi tasarruflarda bulunabilir. İştirak edilen şirketin sözleşme bağıtı devam eden bir Yap-İşlet-Devret şirketi olması halinde, bu Yap-İşlet-Devret şirketinin sözleşme süresi ve bağıtı bittikten sonra söz konusu Yap-İşlet-Devret şirketi adına sayılan işlemleri yapabilir.

18. 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanununa göre tanzim edilmiş ve tapuya tescil edilmiş kat irtifaklarını bağımsız bölümlerin tamamını veya bir kısmını satın alabilir, satın alma vaadinde bulunabilir. Gayrimenkulleri üzerinde kat irtifakı ve kat mülkiyeti tesis edebilir.

19. İmarsız arazilerin imar planlarının hazırlanması ve uygulanması, halihazır harita ifraz ve tevhid işlemlerini, her türlü kadaströ çalışmaları, arazi tapulaştırma projelerinin hazırlanmasını, tüm jeolezik ve fotogrametrik haritacılık işlerini yapabilir.

20. Şirket işleri için gerekli her tür kara, deniz, hava, taşıt araçları satın alabilir, kiralayabilir, satabilir, devredebilir, kiraya verebilir, bunlar üzerinde Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, aynı ve şahsi tasarruflarda bulunabilir, finansal kiralama sözleşmeleri akdedebilir.

# 2014 Yılı İçerisinde Gerçekleştirilen Esas Sözleşme Değişiklikleri

**21.** Şirket amaçlarının tahakkuku için gerekli olan bilimum araç, gereç ve tesisleri satın alabilir, satabilir, kiralayabilir, ithal edebilir, finansal kiralama sözleşmeleri akdedebilir.

**22.** Yapımını üstlenmek sureti ile işlettiği havalimanı, otel-motel, konut, her türlü ticari tesis, sosyal, sportif ve kültürel alanlarının, eğlence tesislerinin ihtiyaç duyulan her türlü servis, yönetim, bakım, onarım, işletmecilik hizmetlerini yapabilir, veya yaptırabilir, havalimanları ile ilgili yer hizmetleri, uçaklara yiyecek içecek sağlanması, kargo, otopark işletmeciliği hizmetlerini verebilir veya iştirak ettiği şirketlere yaptırabilir.

**23.** Faaliyet konuları ile ilgili olarak veya sair konularda, Sermaye Piyasası Kanunu gereğince örtülü kazanç dağıtımına uymak kaydıyla, yurt içinde ve yurt dışında yeni şirketler kurabilir, kurulmuş şirketlere ortak olabilir veya pay satın alabilir; sahip olduğu payları 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 37 inci maddesinde tanımlanan yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak şartı ile satabilir, satın alabilir, başka paylar ile değiştirebilir, Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, rehin edebilir, rehin alabilir; yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişilerle ortaklık kurabilir, kurulu ortaklıklara katılabilir, mevcut işletmelere iştirak edebilir, birleşebilir, devir alabilir, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 37 inci maddesinde tanımlanan yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak kaydı ile bunların paylarını, tahvillerini, diğer menkul kıymetlerini alabilir, satabilir, mübadele edebilir, Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, rehin ve teminat olarak gösterebilir. Yurt içinde ve dışında şube, irtibat bürosu, temsilcilik, acentelik, bayilik, mümessillik açabilir.

**24.** Şirket bünyesinde işgal konusu ile ilgili olarak AR-GE merkezi oluşturabilir.

**25.** Şirketin amaç ve konusunun icap ettirdiği bütün ticari işleri ve muameleleri icra ve ifa edebilir ve bütün bu amaç ve konularını gerçekleştirmek için yukarıda belirtilen işletme amaç ve konularını çerçevesinde kalmak şartıyla bütün hakları iktisap ve borçları iltizam edebilir.

**21.** Şirket amaçlarının tahakkuku için gerekli olan bilimum araç, gereç ve tesisleri satın alabilir, satabilir, kiralayabilir, ithal edebilir, finansal kiralama sözleşmeleri akdedebilir.

**22.** Yapımını üstlenmek sureti ile işlettiği havalimanı, otel-motel, konut, her türlü ticari tesis, sosyal, sportif ve kültürel alanlarının, eğlence tesislerinin ihtiyaç duyulan her türlü servis, yönetim, bakım, onarım, işletmecilik hizmetlerini yapabilir, veya yaptırabilir, havalimanları ile ilgili yer hizmetleri, uçaklara yiyecek içecek sağlanması, kargo, otopark işletmeciliği hizmetlerini verebilir veya iştirak ettiği şirketlere yaptırabilir.

**23.** Faaliyet konuları ile ilgili olarak veya sair konularda, Sermaye Piyasası Kanunu gereğince örtülü kazanç dağıtımına uymak kaydıyla, yurt içinde ve yurt dışında yeni şirketler kurabilir, kurulmuş şirketlere ortak olabilir veya pay satın alabilir; sahip olduğu payları 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 37 inci maddesinde tanımlanan yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak şartı ile satabilir, satın alabilir, başka paylar ile değiştirebilir, Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, rehin edebilir, rehin alabilir; yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişilerle ortaklık kurabilir, kurulu ortaklıklara katılabilir, mevcut işletmelere iştirak edebilir, birleşebilir, devir alabilir, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 37 inci maddesinde tanımlanan yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak kaydı ile bunların paylarını, tahvillerini, diğer menkul kıymetlerini alabilir, satabilir, mübadele edebilir, Esas Sözleşmenin 4.27. madde hükmü saklı kalmak kaydıyla, rehin ve teminat olarak gösterebilir. Yurt içinde ve dışında şube, irtibat bürosu, temsilcilik, acentelik, bayilik, mümessillik açabilir.

**24.** Şirket bünyesinde işgal konusu ile ilgili olarak AR-GE merkezi oluşturabilir.

**25.** Şirketin amaç ve konusunun icap ettirdiği bütün ticari işleri ve muameleleri icra ve ifa edebilir ve bütün bu amaç ve konularını gerçekleştirmek için yukarıda belirtilen işletme amaç ve konularını çerçevesinde kalmak şartıyla bütün hakları iktisap ve borçları iltizam edebilir.

26. Şirket, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni ile, yurt içinde ve yurt dışında mevzuatın müsaade ettiği her türlü menkul kıymet ve/veya diğer sermaye piyasası araçları ihraç edebilir, ihraç ettiği sermaye piyasası araçlarını halka arz edebilir. Bu menkul kıymetlerin ve/veya diğer sermaye piyasası araçlarının ihracı ile ilgili şartlar Yönetim Kurulu tarafından tespit edilir.

27. Şirketin kendi adına ve üçüncü kişiler lehine, garanti, kefalet, teminat vermesi veya ipotek dahil rehin hakkı tesis etmesi hususlarında Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde belirlenen esaslara uyulur.

28. Şirketin iş, işlem ve faaliyetleri ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Kanunu'nun örtülü kazanç aktarımı yasağına ilişkin hükümler saklıdır.

26. Şirket, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni ile, yurt içinde ve yurt dışında mevzuatın müsaade ettiği her türlü menkul kıymet ve/veya diğer sermaye piyasası araçları ihraç edebilir, ihraç ettiği sermaye piyasası araçlarını halka arz edebilir. Bu menkul kıymetlerin ve/veya diğer sermaye piyasası araçlarının ihracı ile ilgili şartlar Yönetim Kurulu tarafından tespit edilir.

27. Şirketin kendi adına ve üçüncü kişiler lehine, garanti, kefalet, teminat vermesi veya ipotek dahil rehin hakkı tesis etmesi hususlarında Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde belirlenen esaslara uyulur.

28. Şirketin iş, işlem ve faaliyetleri ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Kanunu'nun örtülü kazanç aktarımı yasağına ilişkin hükümler saklıdır.

**29. Şirket Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca, bağış yapabilecektir. Yapılacak bağışın sınırı Genel Kurul tarafından belirlenir. Şirket'in ilgili hesap dönemi içerisinde yapmış olduğu bağışlar dağıtılabılır kâr matrahına eklenir. Mevzuat uyarınca ilgili hesap dönemi içinde yapılan bağış ve ödemelerin olağan Genel Kurul'da pay sahiplerinin bilgisine sunulması ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde kamuya duyurulması zorunludur. Genel Kurul tarafından belirlenen üst sınırı aşan tutarda bağış yapılamaz. Bağışların Sermaye Piyasası Kanunu'nun örtülü kazanç aktarımı düzenlemelerine aykırılık teşkil etmemesi ve kendi amaç ve konusunu aksatmayacak şekilde yapılması gerekir. Şirket'in amaç ve konusunda değişiklik yapılması halinde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile Sermaye Piyasası Kurulu'ndan gerekli izinlerin alınması gerekmektedir.**

# TAV Havalimanları Holding Anonim Şirketi Kâr Dağıtım Politikası

Şirketimiz kâr dağıtımına ilişkin kararlarını Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği ve Kararları, Vergi Hukuku, diğer ilgili mevzuat ve Şirketimiz esas sözleşmesi ışığında belirlemektedir.

Buna göre, Sermaye Piyasası mevzuatına göre Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) uygun olarak düzenlenmiş olan periyodik mali tablolara göre hesaplanmış olan "ilgili döneme ait konsolide net kârın" %50'si, ya nakit olarak ya da ilgili meblağın, şirket sermayesine eklenmesiyle bedelsiz hisse senedi olarak, Şirketimiz Genel Kurulu'na alınacak bir kararla, dağıtılacaktır.

Şirketin, iştiraklerinin ve bağlı ortaklarının uzun vadede gelişmesi için doğabilecek yatırım ya da kaynak ihtiyacı veya ekonomik şartlardaki olağandışı gelişmeler aksini gerektirmedikçe, yukarıda belirtilen kâr dağıtım politikasının sürdürülebilirliği Şirketimizin temel amaçlarından biridir.

## 2014 Yılına İlişkin Kâr Dağıtım Önerisi

Şirketimizin 2014 yılına ait yapılacak olan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortaklarımızın onayına sunulmak üzere;

1. Şirketimizin 01 Ocak 2014 / 31 Aralık 2014 tarihleri arasında icra ettiği faaliyetleri neticesinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: II, No: 14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" hükümleri uyarınca hazırlanmış olan bağımsız denetimden geçmiş konsolide mali tablolara göre oluşan kârının 634.228.000 TL, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu hükümleri çerçevesinde hesaplanan ticari kârının ise 498.885.554 TL olduğuna,
2. Konsolide mali tablolara göre oluşan vergi sonrası kârdan 634.228.000 TL'lik kârın Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kâr Payı Tebliği (II-19.1) uyarınca kâr dağıtımına esas olduğuna,
3. Türk Ticaret Kanunu'nun 519'uncu maddesi çerçevesinde, ödenmiş sermayenin %20'sini buluncaya kadar birinci tertip yasal yedek akçe ayrılması zorunludur. Buna göre; 24.944.278 TL'nin 2014 yılı için birinci tertip yasal yedek akçe olarak ayrılmasına,
4. Konsolide mali tablolara göre 609.283.722 TL'nin birinci temettü matrahı olarak belirlenmesine,
5. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kâr Payı Tebliği (II-19.1)'ne uygun olarak 306.052.855'inin nakit birinci temettü olarak dağıtılmasına
  - a. Toplam nakit olarak dağıtılacak 306.052.855 TL'nin tamamının dönem net kârından dağıtılmasına,
  - b. Bu itibarla hissedarlarımıza 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,8425 TL (%84,25) olmak üzere toplam brüt 306.052.855 TL nakit temettü ödenmesinin yapılacak ilk Genel Kurul'da ortakların onayına sunulmasına,
6. Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca, dağıtılacak olan kârın düşülmesinden sonra kalan tutarın olağanüstü yedek olarak ayrılmasına,
7. Yukarıda açıklanan çerçevede, kâr dağıtımına 5 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla başlanılmasına, oybirliği ile karar verilmiştir.

# Bağlı Şirket Raporu

## **TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Türk Ticaret Kanunu'nun 199'uncu Maddesi Kapsamında Hazırlanan 2014 Yılı Bağlı Şirket Raporu**

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 199'uncu maddesi uyarınca, TAV Havalimanları Yönetim Kurulu, faaliyet yılının ilk üç ayı içinde, geçmiş faaliyet yılında Şirket'in hâkim ortağı ve hakim ortağına bağlı Şirketlerle ilişkileri hakkında bir rapor düzenlemek ve bu raporun sonuç kısmına faaliyet raporunda yer vermekle yükümlüdür. TAV Havalimanları'nın ilişkili taraflarla yapmış olduğu işlemler hakkında gerekli açıklamalar 39 no'lu finansal rapor dipnotunda yer almaktadır. TAV Havalimanları Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan Rapor'da "TAV Havalimanları'nın hakim ortakları ve hakim ortaklarının bağlı ortaklıkları ile 2014 yılı içinde yapmış olduğu tüm işlemlerde, işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda tarafımızca bilinen hal ve şartlara göre, her bir işlemde uygun bir karşı edim sağlandığı ve Şirket'i zarara uğratabilecek alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmadığı ve bu çerçevede denkleştirmeyi gerektirecek herhangi bir işlem veya önlemin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır." denilmektedir.

# Denetçi Raporu



Güney Bağımsız Denetim ve  
SMMM AŞ  
Eski Büyükdere Cad.  
Orjin Maslak No:27  
Maslak, Sarıyer 34398  
İstanbul - Turkey

Tel : +90 212 315 30 00  
Fax: +90 212 230 82 91  
ey.com  
Ticaret Sicil No: 479920-427502

Tav Havalimanları Holding A.Ş.

Yönetim Kurulu'na:

## Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Rapor

TAV Havalimanları Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2014 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide öz kaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarını özetleyen dipnotlar ve diğer açıklayıcı notlardan oluşan ilişikteki konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

## Yönetimin Finansal Tablolara İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyen finansal tabloların hazırlanmasını sağlamak için gerekli gördüğü iç kontrol denetim sorumludur.

## Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu

Sorumluluğumuz, yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermektir. Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'na yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartlarına uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanmasını ve bağımsız denetimin, konsolide finansal tabloların önemli yanlışlık içerip içermediğine dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirmektedir.

Bağımsız denetim, konsolide finansal tablolardaki tutar ve açıklamalar hakkında denetim kanıtı elde etmek amacıyla denetim prosedürlerinin uygulanmasını içerir. Bu prosedürlerin seçimi, konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" risklerinin değerlendirilmesi de dâhil, bağımsız denetçinin mesleki muhakemesine dayanır. Bağımsız denetçi risk değerlendirmelerini yaparken, şartlara uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla, işletmenin konsolide finansal tablolarının hazırlanması ve gerçeğe uygun sunumuyla ilgili iç kontrolü değerlendirir, ancak bu değerlendirme, işletmenin iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş verme amacı taşımaz. Bağımsız denetim, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların sunumunun değerlendirilmesinin yanı sıra, işletme yönetimi tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygulanışının ve yapılan muhasebe tahminlerinin makul olup olmadığının değerlendirilmesini de içerir.

Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

## Görüş

Görüşümüze göre konsolide finansal tablolar, TAV Havalimanları Holding Anonim Şirketinin ve bağlı ortaklıklarının 31 Aralık 2014 tarihi itibarıyla finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait finansal performansını ve nakit akışlarını, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

## Diğer Husus

Grup'un, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olarak 31 Aralık 2013 tarihi itibarıyla düzenlenmiş konsolide finansal tablolarının denetimi bir başka denetim şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu denetim şirketi 18 Şubat 2014 tarihli denetim raporunda olumlu görüş beyan etmiştir.

Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülüklerle İlişkin Rapor

- 1) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 398'inci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 19 Şubat 2015 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.
- 2) TTK'nin 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca Grup'un 1 Ocak – 31 Aralık 2014 hesap döneminde defter tutma düzeninin, finansal tabloların, kanun ile Şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.
- 3) TTK'nin 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve talep edilen belgeleri vermiştir.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi  
A member firm of Ernst&Young Global Limited

Seda Akkuş Tecer, SMMM  
Sorumlu Denetçi  
19 Şubat 2015  
İstanbul, Türkiye

# Sorumluluk Beyanı

## SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN II-14.1. SAYILI SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NİN 9. MADDESİ GEREĞİNCE HAZIRLANAN SORUMLULUK BEYANI

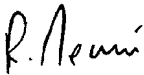
FİNANSAL TABLO VE FAALİYET RAPORLARININ KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN  
KARAR TARİHİ: 19/02/2015  
KARAR SAYISI: 4

Şirketimizce hazırlanan ve Bağımsız Denetim Şirketi Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından sınırlı denetime tabi tutulan 01.01.2014-31.12.2014 dönemine ait, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri II-14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") uyarınca Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS/TFRS) ve SPK tarafından belirlenen formatlarla uyumlu olarak hazırlanan dipnotları ile birlikte Konsolide Finansal Durum Tablosu, Kapsamlı Gelir Tablosu, Nakit Akış Tablosu ve Öz Kaynak Değişim Tablosu ile ara dönem Faaliyet Raporu'nun ("Finansal Raporlar"), SPK düzenlemeleri doğrultusunda;

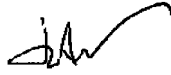
- Tarafımızca incelendiğini,

- Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama ya da açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,

- Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, Tebliğ uyarınca hazırlanmış finansal tabloların konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte, işletmenin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kâr ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını ve konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte, işletmenin finansal durumunu ve karşı karşıya olunan önemli risk ve belirsizliklerle birlikte dürüstçe yansıttığını  
bilgilerinize sunar, yapılan açıklamadan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.



Denetim Kom.Başkanı  
**Necmi Rıza BOZANTI**



Denetim Kom. Üyesi  
**Tayfun BAYAZIT**



Mali İşler Direktörü  
**DENİZ AYDIN**

# Bağımsızlık Beyanı

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı'na,

TAV Havalimanları Holding (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişkisi kurulmadığını,
- Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Mevzuata uygun olarak, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,
- Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

Beyan ederim.

Saygılarımla

**D. Sevdil YILDIRIM**

**Necmi Rıza BOZANTI**

**Tayfun BAYAZIT**



# Bağımsızlık Beyanı

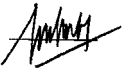
TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı'na,

TAV Havalimanları Holding (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,
- b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- ç) Mevzuata uygun olarak, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayılmadığımı,
- e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- g) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- h) Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- i) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

Beyan ederim.

Saygılarımla,



**Jérôme Paul Jacques Marie CALVET**

# Avro Bazlı Finansal Veriler

## FİNANSAL KONSOLİDASYON

### Özet Konsolidasyon Tablosu

İştirak adı	2014		2013	
	Konsolidasyon	%	Konsolidasyon	%
TAV İstanbul	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV Esenboğa	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV İzmir	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV Ege	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV Gazipaşa	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV Makedonya	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV Letonya	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV Tunus	Tam Konsolidasyon	67	Tam Konsolidasyon	67
TAV Gürcistan (Tiflis)	Tam Konsolidasyon	76	Tam Konsolidasyon	76
TAV Batum	Tam Konsolidasyon	76	Tam Konsolidasyon	76
TIBAH Development	Özkaynak Yöntemi	33	Özkaynak Yöntemi	33
TIBAH Operation	Özkaynak Yöntemi	51	Özkaynak Yöntemi	51
HAVAŞ	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
BTA	Tam Konsolidasyon	67	Tam Konsolidasyon	67
TAV O&M	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
TAV IT	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	99
TAV Güvenlik	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
HAVAS Europe (NHS)	Tam Konsolidasyon	67	Tam Konsolidasyon	67
ATÜ	Özkaynak Yöntemi	50	Özkaynak Yöntemi	50
TGS	Özkaynak Yöntemi	50	Özkaynak Yöntemi	50
BTA Denizyolları (İDO)	Özkaynak Yöntemi	50	Özkaynak Yöntemi	50
TAV Akademi	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
HAVAŞ Saudi	Özkaynak Yöntemi	67	Özkaynak Yöntemi	67
MZLZ	Özkaynak Yöntemi	15	-	-
TAV Milas Bodrum	Tam Konsolidasyon	100	-	-
Tunisia Duty Free*	Özkaynak Yöntemi	15	-	-

\* TDF ATÜ tarafından %30 kısmi konsolidasyona tabiidir. ATÜ TDF'de %65 oy hakkına sahiptir.

# Hedefler ve Gerçekleşmeler\*

	Hedefler	Gerçekleşmeler
İstanbul Atatürk Havalimanı Yolcu Artışı	%8-10	%11
Toplam Yolcu Artışı	%10-12	%14
Konsolide Ciro Büyümesi*	%9-11	%9
Konsolide FAVÖK Büyümesi	%12-14	%14
Konsolide Yatırım Harcaması (milyon avro)	100-120	96

\*TFRS Yorum 12 için düzeltilmiş avro finansallar üzerinden belirlenmiştir.

# 2015 Yılına İlişkin Beklentiler<sup>\*,\*\*</sup>

Şirketimizin yolcu varsayımlarına göre mevcut kur seviyelerinde 2015 yılına ilişkin beklentileri aşağıda yer almaktadır:

İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Yolcu Artışı	%8-10
Toplam Yolcu Artışı	%6-8
Konsolide Ciro Büyümesi	%10-12
Konsolide FAVÖK Büyümesi	%12-14
Net Kâr Büyümesi	%5-10
Konsolide Yatırım Harcaması	100-110 milyon avro

\*TFRS Yorum 12 için düzeltilmiş avro finansallar üzerinden belirlenmiştir.

\*\* 2015 yılına ilişkin beklentiler 19 Şubat 2015 tarihinde belirlenmiştir.

# Operasyonel ve Finansal Performans\*

- Yolcu Sayısı +%14: %10 organik büyüme gerçekleşirken, ilave %4'lük büyüme Zagreb ve Milas Bodrum Havalimanı'ndan kaynaklanıyor.
- Atatürk Dış Hatlar +%12 büyüdü (Dış Hat Transfer yolcu payı %38'den %37'ye geriledi.)
- Ciro +%9: TL'nin değer kaybetmesi, zayıf seyreden Gümrüksüz satış, ciroda yaşanan artışın, yolcu sayısındaki artışın gerisinde kalmasına neden olurken, diğer taraftan takip edilen projelerden 15 milyon avro tek seferlik gelir kaydedildi.
- Cironun %47'si havacılık, %53'ü ise havacılık dışı gelirlerden kaynaklanıyor.
- FAVÖK +%14: Güçlü operasyonel kaldıraç, Havaş'ta yeniden yapılanma, döviz kurlarındaki değişim nedeniyle 200 baz puan marj artışı gerçekleşti.
- Yabancı Para Çevrim Geliri: Avronun ABD doları karşısında değer kaybetmesi ve aktif döviz pozisyonu yönetimi sayesinde, parasal varlıkların yeniden değerlendirilmesi sonucunda gelir oluştu.
- Net Kâr +%64: döviz kurlarındaki değişim ertelenmiş verginin pozitif dönüşüne ve 15 milyon avro tek seferlik gelir nedeniyle önemli oranda artış görüldü.
- Net Borç +%7: Tamamlanan İzmir iç hatlar inşaatı ve Milas Bodrum peşin kira ödemesi (143 milyon avro) nedeniyle artış gösterdi.
- Yolcu başına DF harcaması 14,8 avrodan 13,3 avroya geriledi: Gümrüksüz satış mağazalarındaki revovasyon ve kurların etkisiyle (TL, RUB) nedeniyle azalış gösterdi.
- Havacılık Gelirleri +%9: Organik yolcu büyümesine çok yakın seviyede gerçekleşti.
- Garanti Yolcu Gelirleri: Ankara Esenboğa için 19,5 milyon avro (2013'de 17,5 milyon avro), İzmir Adnan Menderes için 19,0 milyon avro (2013'de 18,5 milyon avro) gerçekleşti.
- Gümrüksüz Mağaza Gelirleri geçtiğimiz sene ile aynı: Atatürk Havalimanı gidiş katındaki yenileme çalışmaları, TL ve Ruble'nin değer kaybı nedeniyle azalış gösterdi. Yenileme çalışmaları 2014 Nisan ayında tamamlanırken, 3. çeyrek itibarıyla ciro artışı yaşandı.
- Yolcu Başına Harcama 14.8 avrodan 13,3 avroya geriledi: Gidiş katındaki yenileme çalışmaları, TL ve rublenin değer kaybı nedeniyle azalış gösterdi.
- Yer Hizmetleri Gelirleri +%5: TL'nin değer kaybı ve yumuşak geçen kış koşulları nedeniyle azalan de-icing gelirlerine rağmen yükseliş gösterdi.
- Toplam hizmet verilen uçak sayısı %8 yükseldi. TGS'nin hizmet verdiği uçak sayısı %12 artarken, yalnızca HAVAŞ (solo) hizmet verilen uçak sayısında ise %3 artış görüldü.
- Yiyecek İçecek Gelirleri ve Perakende +%22: Cakes&Bakes'in gösterdiği başarılı performans ve yeni kurulan lojistik şirketinin faaliyetleri nedeniyle yüksek bir büyüme yakalandı.
- Diğer Faaliyet Gelirleri +%17: TL'nin değer kaybı nedeniyle otopark ve otobüs hizmeti gelirleri olumsuz etkilenirken Prime Class gelirlerinde önemli oranda artış yaşandı. Bunun yanı sıra takip edilen projelerden elde edilen bir defaya mahsus 15 milyon avro gelir de bu artışta etkili oldu.
- Faaliyet Giderleri +%5: TL'nin değer kaybı ve maliyet düşürücü önlemler ve TFRS 12 muhasebe değişikliği nedeniyle düşük gerçekleşti.

\*Avro bazında düzeltilmiş finansallar baz alınarak hesaplanmıştır.

- Yiyecek Ürünlerinin Maliyeti +%51: Gıda fiyatlarındaki artış sonucu yüksek girdi maliyetleri ve Cakes&Bakes'in artan iş hacmi nedeniyle artış yaşandı.
- Satılan Hizmet Maliyeti %0: Genel olarak; Havaş operasyonel giderleri, Letonya kira ödemesi ve az miktarda BTA ve İşletme Hizmetleri maliyetleri oluşturmaktadır.
- Personel Giderleri %5: Ortalama çalışan sayısında %6 artışa rağmen, TL'nin değer kaybı etkili oldu.
- İmtiyaz ve Kira\* gideri geçtiğimiz yıla göre %5 oranında azaldı.
- 2014 yılına ait İstanbul kira gideri; kira ödemelerinin amortisman planı nedeniyle, 2012 ve 2013 yılına ait EUR/USD kuruna göre belirlenmektedir.
- İzmir (Ege) kira gideri yeni uygulamaya konan TFRS 12 muhasebe değişikliği nedeniyle 4Ç14'de sıfır olarak kaydedilmiştir.
- Milas Bodrum kira gideri yeni uygulamaya konan TFRS 12 muhasebe değişikliği nedeniyle 4Ç14'de sıfır olarak kaydedilmiştir.
- Amortisman giderleri: %9 oranında arttı.
- Diğer Faaliyet Giderleri başlayan yeni operasyonlar nedeniyle %9 oranında artış gösterdi.
- FVÖK +%15: güçlü operasyonel performans, TL'nin değer kaybı, azalan imtiyaz ve kira giderleri ve takip edilen projelerden elde edilen tek seferlik 15 milyon avro nedeniyle artış görüldü.
- FAVÖK +%14: güçlü operasyonel performans, TL'nin değer kaybı, azalan imtiyaz ve kira giderleri ve takip edilen projelerden elde edilen tek seferlik 15 milyon avro nedeniyle artış görüldü.
- FAVKÖK +%9: Güçlü operasyonel performans ve TL'nin değer kaybı nedeniyle artış yaşandı.
- Net Finansal Giderler -%38: Yatırım döneminde aktifleşen TAV Ege finansman giderlerinin artık giderleşmeye başlamasına rağmen ve Ankara'da Ticari Alacaklar kalemine yeniden sınıflanan Havalimanı İşletim Hakkı nedeniyle finansal gelirlerde 4,6 milyon avro artış yaşanması nedeniyle giderlerde azalma yaşandı. Diğer taraftan, yeni uygulamaya konan muhasebe değişikliği nedeniyle İzmir (Ege) ve Milas Bodrum'da 5,5 milyon avro finansal gider oluştu.
- Avro'nun ABD doları karşısında zayıflaması ve aktif döviz yönetimi sayesinde yabancı para çevrim geliri oluştu.
- Vergi -%5: Ertelenmiş vergi geliri oluşması nedeniyle düşük gerçekleşti.
- Cari Dönem Vergi +%54
- Ertelenmiş Vergi: Yabancı para çevrim farkı etkisinin borçlanma ve Havalimanı İşletim Hakkına olumlu etkisi nedeniyle pozitifite döndü.
- Ana Ortaklara Düşen Kâr (\*\*) + %64 artışla 218 milyon avro olarak gerçekleşti.

\*Kira ödemeleri İstanbul Atatürk ve İzmir Adnan Menderes ve Milas Bodrum Havalimanları için DHMİ'ye yapılmaktadır. İmtiyaz giderleri Tunus Sivil Havacılık Otoritesi (OACA), Makedonya Ulaştırma ve Havacılık Bakanlığı ve Suudi Arabistan Sivil Havacılık Otoritesine yapılmaktadır.

\*\* Azlık payları BTA, TAV Tunus, TAV Gürcistan ve HAVAS Europe'da azlık hisseleri elinde bulunduran hissedarları yansıtılmakta olup, 2014 yılsonu itibarıyla 5 milyon avro net kâr oluşmuştur.

# Havalimanı Şirketleri

<b>TAV İSTANBUL</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	45,1	51,3	57,0	%11
Uçuş Sayıları (bin)	346,1	386,0	422,2	%9
Ciro (milyon avro)	413,8	442,1	462,0	%5
FAVÖK (milyon avro)	181,1	210,6	233,7	%11
FAVÖK Marjı (%)	44	48	51	3 puan
Çalışan Sayısı	2.640	2.724	2.811	%3

<b>TAV İZMİR &amp; EGE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	9,4	10,2	10,9	%7
Uçuş Sayıları (bin)	66,4	69,2	74,0	%7
Ciro (milyon avro)	56,5	60,0	65,4	%9
FAVÖK (milyon avro)	26,8	27,3	39,7	%45
FAVÖK Marjı (%)	47	46	61	15 puan
Çalışan Sayısı	623	686	911	%33

<b>TAV TUNUS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	3,3	3,4	3,3	-%3
Uçuş Sayıları (bin)	27,4	30,1	26,8	-%11
Ciro (milyon avro)	50,6	51,9	51,9	%0
FAVÖK (milyon avro)	21,7	17,0	13,6	-%20
FAVÖK Marjı (%)	43	33	26	-7 puan
Çalışan Sayısı	748	775	780	%1

<b>TAV ESENBOĞA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	9,3	10,9	11,0	%1
Uçuş Sayıları (bin)	74,9	85,1	82,2	-%3
Ciro (milyon avro)	44,6	48,1	47,2	-%2
FAVÖK (milyon avro)	19,1	21,4	22,0	%3
FAVÖK Marjı (%)	43	45	47	2 puan
Çalışan Sayısı	872	921	936	%2

TFRS Yorum 12 standartlarının etkileri ters çevrilerek düzeltilerek hesaplanmış, inşaat gelirleri ve harcamaları hariç olarak bakılmış ve hesaplamalarda Ankara ve İzmir'de işletilen havalimanlarında elde edilen garanti yolcu gelirleri dahil edilmiştir.

<b>TAV GAZİPAŞA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (bin)	79,7	338,5	726,3	%115
Uçuş Sayıları	578	2.469	5.349	%117
Ciro (milyon avro)	0,5	1,8	3,1	%70
FAVÖK (milyon avro)	-0,9	-0,1	0,5	a.d.
FAVÖK Marjı	a.d.	a.d.	16	a.d.
Çalışan Sayısı	19	29	46	%59

<b>TAV GÜRCİSTAN</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	1,4	1,6	1,8	%9
Uçuş Sayıları (bin)	23,6	23,5	23,8	%1
Ciro (milyon avro)	30,9	35,3	37,2	%6
FAVÖK (milyon avro)	17,5	21,6	23,7	%10
FAVÖK Marjı (%)	57	61	64	2 puan
Çalışan Sayısı	794	806	769	-%5

<b>TAV MAKEDONYA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	0,9	1,1	1,3	%19
Uçuş Sayıları (bin)	11,3	12,4	14,0	%13
Ciro (milyon avro)	17,8	18,8	20,7	%10
FAVÖK (milyon avro)	2,2	5,7	7,3	%29
FAVÖK Marjı (%)	13	30	35	5 puan
Çalışan Sayısı	648	626	638	%2

<b>TAV BODRUM</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (İç Hat) (milyon)	-	1,7	2,0	%16
Uçuş Sayıları (İç Hat) (bin)	-	12,7	15,6	%23
Ciro (milyon avro)	-	-	3,0	a.d.
FAVÖK (milyon avro)	-	-	0,9	a.d.
FAVÖK Marjı (%)	-	-	32	a.d.
Çalışan Sayısı	-	-	118	a.d.

<b>TAV MEDİNE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Yolcu Sayıları (milyon)	4,6	4,7	5,7	%21
Uçuş Sayıları (bin)	36,3	40,0	48,5	%21
Ciro (milyon avro)	16,5	28,4	34,3	%21
FAVÖK (milyon avro)	3,1	4,4	7,0	%60
FAVÖK Marjı (%)	19	15	20	5 puan
Çalışan Sayısı	254	291	340	%17

TFRS 11 ve TFR Yorum 12 standartlarının etkileri ters çevrilerek düzeltilerek hesaplanmış, inşaat gelirleri ve harcamaları hariç olarak bakılmış ve hesaplamalarda Ankara ve İzmir'de işletilen havalimanlarında elde edilen garanti yolcu gelirleri dahil edilmiştir.

# Hizmet Şirketleri

<b>ATÜ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Ciro (milyon avro)	255	277	284	%2
FAVÖK (milyon avro)	28	33	30	-%10
FAVÖK marjı (%)	11	12	10	-2 puan
Çalışan sayısı	1.551	1.376	1.692	%23

<b>HAVAŞ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Ciro (milyon avro)	131	141	145	%3
FAVÖK (milyon avro)	18	29	43	%47
FAVÖK marjı (%)	14	21	29	9 puan
Çalışan sayısı	3.852	3.648	3.842	%5

<b>BTA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Ciro (milyon avro)	106	116	138	%19
FAVÖK (milyon avro)	10	11	10	-%13
FAVÖK marjı (%)	10	10	7	-3 puan
Çalışan sayısı	2.086	2.255	2.587	%15

<b>DİĞER</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>14/13 Değişim</b>
Ciro (milyon avro)	92	88	117	%32
FAVÖK (milyon avro)	37	37	41	%11
FAVÖK marjı (%)	40	42	35	-7 puan
Çalışan sayısı	831	900	1.118	%24

TFRS Yorum 12'nin etkileri ters çevrilerek düzeltilerek hesaplanmış, inşaat gelirleri ve harcamaları hariç olarak bakılmış ve hesaplamalara Ankara ve İzmir'de işletilen havalimanlarında elde edilen garanti yolcu gelirleri dahil edilmiştir.



# Rakamlarla TAV\*

	2012	2013	2014
Ciro (milyon avro)	847	904	983
FAVÖK (milyon avro)	328	381	434
Yolcu (milyon)	72	84	95
Dönem Sonu Çalışan Sayısı	13.113	13.370	14.556

## Konsolide Ciro Artışı %9

2014 yılında konsolide ciro %9 artarak 983 milyon avro seviyesinde gerçekleşmiştir.

## Konsolide FAVÖK Artışı %14

2014 yılında operasyonel kaldıraç etkisiyle, gelirler %9 artarken, konsolide FAVÖK %14 oranında artmıştır.

## Yolcu Sayısındaki Artış %14

TAV Havalimanları'nın işletmesini üstlendiği havalimanlarında 2014 yılında yolcu sayısı bir önceki yıla oranla %14 artış kaydederek 95 milyon seviyesine ulaştı. İnorganik büyüme hariç tutulduğunda ise büyüme oranı %10 oranında gerçekleşti.

## Çalışan Sayısındaki Artış %9

TAV Havalimanları, üç kıtada yedi ülkede işlettiği 14 havalimanında çalışanıyla hizmet vermektedir.

\*TFRS Yorum 12'nin etkileri ters çevrilerek düzeltilerek hesaplanmış, inşaat gelirleri ve harcamaları hariç olarak bakılmış ve hesaplamalara Ankara ve İzmir'de işletilen havalimanlarında elde edilen garanti yolcu gelirleri dahil edilmiştir.

# Sözlük

## ACI

Airports Council International (Uluslararası Havalimanları Konseyi)

## Apron

Bir havalimanında uçakların parklandırılmaları, akaryakıt ikmalleri, yolcu, yük, posta ve kargonun indirme ve bindirilme işlemleri ve bakımlarının yapılabilmesi için ayrılmış sahalardır.

## Arındırılmış Sahalar

Dış hatlara açık havalimanlarında yolcuların giriş ve çıkış yapmadan önce gümrük mevzuatı açısından beyan ve kontrol işleminden sonra alındıkları, aynı zamanda yurt dışından gelerek gümrüğe girmeden aynı ülkenin veya başka bir ülkenin diğer havalimanına giden yolcular için oluşturulmuş sahalardır.

## Baggage Handling System (BHS)

Check-in gişelerinde teslim alınan bagajları, uçağa yükleniş noktalarına kadar taşıyan konveyör bant sistemi.

## Charter Terminali

Tarifeli ya da düzenli seferler dışında gerçekleştirilen uçuşlarla seyahat eden yolcular için ayrılmış terminal binası.

## Check-in

Havalimanı terminallerinde, havayolu veya yer hizmet kuruluş görevlilerinin, yolcuların bilet, bagaj işlem ve kontrollerini yapmaları anlamındadır.

## Check-in Kontuarı

Terminallerde yolcuların check-in işlemlerinin yapıldığı, donanımlı masalardır.

## Check-in Salonları

Terminallerde check-in kontuarlarının toplu halde bulunduğu bölümlerdir.

## CIP Yolcusu

Ticari önemi haiz kişi.

## Duty free Shop

Havalimanlarında gümrük vergisi alınmadan alış-veriş yapılan mağazalardır.

## El Bagaj Arabaları

Havalimanlarında yolcu eşyasını taşımak üzere yararlanılan mekanik portatif taşıyıcılardır.

## EUROCONTROL

European Organisation for the Safety of Air Navigation (Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenlik Teşkilatı)

## FAVÖK

"Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr" anlamına gelmektedir.

## FAVKÖK

"Faiz, Amortisman, Vergi ve Kira Öncesi Kâr" anlamına gelmektedir

## FIDS (Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi)

FIDS (Uçuş Bilgi Gösterim Sistemi) Güncel verileri uçuş bilgi ekranları, monitörler, uçuş kapısı indikatörleri ve bagaj indikatörleri, personel monitörler vasıtasıyla yayınlayan sistemdir.

## Garanti Yolcu Gelirleri

İlgili otoritelerle imzalanan sözleşme uyarınca, otorite tarafından yıllık olarak hesaplanan yolcu sayısına göre garanti altına alınan yolcu gelirleridir. İmzalanan sözleşmeye ve sözleşmenin kapsadığı döneme göre değişiklik gösterebilir.

### **Gümrüklü Salon**

Dış hatlara açık havalimanlarında yolcuların giriş ve çıkış yapmadan önce gümrük mevzuatı açısından beyan veya kontrol işlemine tabi tutuldukları izole edilmiş salonlardır.

### **Gümrük Muhafaza**

Dış hatlar açık havalimanlarında yolcuya ait eşya ya da diğer yük, kargo ve postanın gümrük mevzuatı açısından denetlenmek veya alıkonulmak üzere, ya da yurt dışına gidip-gelecek her türlü mal ve malzemenin alınması veya gönderilmesi aşamasında işlemlerin gümrük mevzuatına uygunluğunu kontrol eden teşkilattır.

### **Havalimanı**

Karada veya suda, içerisindeki bina, tesis ve donatılar dahil uçakların iniş, kalkış ve yer hareketlerini yapmak, bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yolcu ve yük alınmasına ve verilmesine ilişkin tesisleri bünyesinde bulundurmak amacıyla düzenlenmiş sahalardır.

### **Hangar**

Havalimanlarında uçakların bakım ve onarımlarının yapılması veya muhafaza edilmesi amacıyla kullanılan genellikle büyük yapı binalardır.

### **Havatarafı Bölümü**

(Uçuş Hattı Tesisleri): Pasaport kontrolden sonraki arındırılmış bölgeleri (bekleme alanları, Gümrüksüz satış alanları, uçağa geçiş kapıları) ve havalimanının pist, apron, taksi yollar ve bunlara bitişik sahaları ve belirli durumlarda doğrudan uçuş faaliyeti amacıyla kullanılan bina ve yapıları veya bunların bazı kısımları ve bu bölümlerin hepsine girişin kontrollü olduğu yerlerdir.

### **Havacılık Gelirleri**

Havalimanlarında yolcu ve uçaklara verilen hizmetlerden elde edilen gelirlerdir.

### **Havacılık Dışı Gelirler**

Havalimanlarında yolcu ve uçaklara verilen hizmetlerden elde edilen gelirler dışında, örneğin Gümrüksüz satış gibi hizmetlerden elde edilen gelirlerdir.

### **Havaş**

Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. havalimanlarında yer hizmetini yürüten kuruluştur.

### **Hisse Başına Kâr**

Bir Şirket'in vergi sonrası toplam kârının, Şirket'in hisse senedi sayısına bölünmesiyle elde edilen göstergedir.

### **HUB**

Ana merkez

### **ICAA**

International Civil Airports Association (Uluslararası Sivil Hava Meydanları Birliği)

### **ICAN**

International Commission for Air Navigation (Uluslararası Hava Seyrüsefer Komitesi)

### **ICAO**

International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı)

### **İnorganik Büyüme**

Bir Şirket'in, kendi üretimi dışında başka bir şirketi satın alarak veya yeni yatırım yaparak dolayısıyla da satın aldığı Şirket'in üretim ve cirosunun eklenmesiyle elde ettiği büyümedir.

## **İştirak**

Bir ortaklıkla işletme arasında, ortaklığın yönetimine ve ortaklık politikalarının belirlenmesine katılım anlamında devamlı bir bağ yaratan, doğrudan veya dolaylı sermaye ve yönetim ilişkisidir.

## **Kompozit Kaplama**

Bir pistin beton ve asfalt karışımıyla kaplanmasıdır.

## **Konveyör**

Terminallerde yolcu check-in'i esnasında, yolcu beraberinde olmayacak bagajların uçağa yerleştirilmek üzere alınarak gönderilmesi veya uçaktan gelen bagajların alınması amacıyla yolcuların yararlandıkları mekanik taşıyıcı görevini yapan şeritlerdir.

## **Likidite**

Bir varlığın hızlı ve kolay bir biçimde nakde çevrilebilme derecesidir.

## **Organik Büyüme**

Bir Şirket'in kendi faaliyetleriyle sağladığı büyümedir. Üretim artışı ve bu üretimin satılmasıyla elde edilen ciro artışını ifade eder.

## **Overflight Uçuş**

Bir hava aracının bir ülke hava sahasını, herhangi bir yere inmeksiz kat etmesidir.

## **PAT Sahaları/Alanları:**

Pist, Apron ve Taksiyolu sahaları ile hava alanının hava tarafında araç ve gereçlerin hareket ve park etmesi için düzenlenen diğer sahalarıdır.

## **Proje Finansman**

Uzun dönemli altyapı ve sanayi yatırımlarında ihtiyaç duyulan sermayenin, Şirket'in bilançolarına en düşük seviyede etki edecek biçimde ve maksimum oranda karşılanmasıdır. Finansman karşılığında projenin gelirlerinin ya da varlığın teminatı söz konusudur.

## **Pik Gün, Pik Saat**

Belirli bir dönem içerisinde (genellikle bir takvim yılı içerisinde) bir havalimanında birim günde veya saatte kaydedilen işlem görmüş en yüksek yolcu, uçak, kargo vs. sayısıdır.

## **Pist**

Bir kara meydanında uçakların iniş ve kalkışları için hazırlanmış, dikdörtgen şeklinde belirlenmiş sahalardır.

## **"primeclass" Hizmeti**

Bu hizmet kapsamında yolcu, terminal Gidiş kapısında, taşıma görevlisi eşliğinde karşılanır, X-ray geçişi, check-in ve pasaport işlemleri hostesler asistanlığında yapılır.

## **Ramp**

Havalimanlarında uçakların park ettiği ve uçağa hizmet verilen alandır.

## **Sivil Hava Taşımacılık**

Sivil Hava Taşımacılığı, genel olarak havayolu taşımacılığı ile ilgili bütün faaliyetleri kapsayan bir ifade olmasının yanında daha özeldir; havalimanları, havayolları ve handling şirketleri tarafından ulusal ve uluslararası kurallar ve güvenlik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilen hava taşımacılığına ait bütün operasyonel faaliyetlerin de genel adıdır.

## **SLOT**

Hava trafiğinin yoğun olduğu havalimanlarındaki trafiği, günün her saatinde ve haftanın her gününe mümkün olduğu kadar dengeli bir şekilde yayarak, havalimanının optimum kullanılmasını sağlamaktır. Bir diğer ifade ile uçaklara tahsis edilebilen iniş-kalkış saat dilimlerinde meydan imkanlarının kullanım hakkıdır.

### **Taksi**

Uçağın yerde yaptığı hareket anlamındadır.

### **Taksirut**

Bir havalimanında uçakların yerde pist ve apron gibi bölümler arasında gidip gelmeleri için düzenlenmiş standart ölçülerdeki yollardır.

### **Tarifeli Sefer**

Kalkış-varış zamanı ve rotası sabit uçuş sekleline verilen isimdir.

### **Tarifersiz Sefer (Charter)**

Belirli dönemlerde, genellikle de yaz aylarında özel olarak sefere konan, kalkış saati havalimanı trafiği ve yolcu talebine göre belirlenen tarifersiz uçuş türüdür.

### **Terminal**

Yolcuların uçuş öncesi veya sonrası işlemleri yapılan, bünyesinde hava ulaştırma hizmeti ile ilgili kuruluş ve tesisleri bulunduran binalar grubudur.

### **Terminal İşletmeciliği**

DHMİ tarafından işletilmekte olan havalimanlarında, DHMİ adına terminali işleten Hava Limanı Başmüdürlüğü/Meydan Müdürlüğünü ve/veya Yap-İşlet-Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde, terminal işletmeciliği yapmakta olan kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve özel tüzel kişileri ifade etmektedir.

### **TOC**

Terminal Operasyonları Merkezi

### **Transit Yolcu**

Havalimanına uçakla vardıktan kısa bir süre sonra aynı uçakla veya aynı uçak numarasıyla seyahatine devam eden yolculardır. Bu yolcular havalimanındaki Gümrüksüz satış, yiyecek- içecek ve konaklama hizmetlerinden yararlanmazlar.

### **Transfer Yolcu**

Havalimanına uçakla vardıktan sonra farklı bir uçakla veya farklı uçuş numarası alan aynı uçakla seyahatine devam eden yolculardır. Bu yolcular havalimanındaki Gümrüksüz satış, yiyecek- içecek ve konaklama gibi hizmetlerden yararlanabilirler.

### **Uçak Yükleme**

Uçağın teknik özelliklerine ve operasyon bilgilerine uygun yüklenmesidir.

### **Uçuş Limitleri**

Her uçak tipine göre yükleme amacıyla belirlenmiş limitlerdir.

### **VIP**

Çok önemli kişi. Unvanları Başbakanlık tarafından listelenen kamu kuruluşlarının önde gelen yöneticileridir.

### **VIP Salonu**

VIP Yolcuları için havalimanlarında ayrılmış mekânlardır.

### **Yap-İşlet-Devret**

Bir kamu altyapı yatırım veya hizmetinin finansmanının, özel bir şirket tarafından karşılanması, projenin gerçekleştirilmesi, kamu tarafından belirlenen bir süre için işletilmesi ve bu sürenin sonunda söz konusu tesislerin bakımı yapılmış, eksiksiz ve işler durumda ilgili kamu kuruluşuna devredilmesidir.

### **Yolcu**

Havayoluyla seyahat eden, uçuş personeli ve kabin mürettebatı dışında uçakta bulunan tüm bireylerdir.





## **TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.**

Borsa Kodu: TAVHL

İstanbul Ticaret Siciline kayıt tarihi: 07.11.1997

Ticaret Sicil & MERSIS No: 590256 / 0832-0062-0900-0011

Tel: 0212 463 3000 / 2122-2123-2124

Faks: 0212 465 3100

İnternet: [www.tavhavalimanlari.com.tr](http://www.tavhavalimanlari.com.tr), [www.tavyatirimciliskileri.com.tr](http://www.tavyatirimciliskileri.com.tr)

Adres: İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali (A Kapısı-VIP Yanı) 34149 Yesilköy, İstanbul

