

BÜYÜMEYE DEVAM EDİYORUZ

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG

2015 FAALİYET RAPORU





Building a better
working world

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

YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

TAV Havalimanları Holding A.Ş.
Yönetim Kurulu'na,

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetim Standartları Çerçevesinde Denetimine İlişkin Rapor

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin ve bağlı ortaklıklarının (birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu, denetlemiş bulunuyoruz.

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 514'üncü maddesi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümleri uyarınca yıllık faaliyet raporunun konsolide finansal tablolarla tutarlı olacak ve gerçeği yansıtacak şekilde hazırlanmasından ve bu nitelikteki bir faaliyet raporunun hazırlanmasını sağlamak için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu

Sorumluluğumuz, Grup'un faaliyet raporuna yönelik olarak TTK'nın 397'nci maddesi ve Tebliğ çerçevesinde yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Grup'un 12 Şubat 2015 tarihli bağımsız denetçi raporuna konu olan konsolide finansal tablolarıyla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanmasını ve bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin konsolide finansal tablolarla tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirmektedir. Bağımsız denetim, tarihi finansal bilgiler hakkında denetim kanıtı elde etmek amacıyla denetim prosedürlerinin uygulanmasını içerir. Bu prosedürlerin seçimi, bağımsız denetçinin mesleki muhakemesine dayanır. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

Görüş

Görüşümüze göre yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen konsolide finansal tablolarla tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.



Building a better
working world

Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402'nci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca; BDS 570 "İşletmenin Sürekliliği" çerçevesinde, Grup'un öngörülebilir gelecekte faaliyetlerini sürdürmeyeceğine ilişkin önemli bir belirsizliğe rastlanılmamıştır.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of Ernst & Young Global Limited



26 Şubat 2016
İstanbul, Türkiye

İÇİNDEKİLER

- 02 Türkiye'nin Dünyadaki Önemli Markası: TAV Havalimanları
- 03 TAV ve ADP'nin Operasyonları
- 04 TAV'ın Büyüme Stratejisi
- 05 İstanbul Atatürk Havalimanı - Dış Hatlar Genişleme Projesi
- 08 Hizmet Şirketlerimizin 2015 Yılı
- 14 Yönetim Kurulu'nun Mesajı
- 16 İcra Kurulu Başkanı'nın Mesajı
- 18 İmtiyazlar Genel Görünüm

- 20 **2015 YILI GELİŞMELERİ**
- 20 Havacılık Sektörü ve TAV
- 29 Finansal Gelişmeler
- 30 2015 Yılındaki Yatırımlar
- 30 Ödüller ve Başarılar
- 31 2015'te Öne Çıkanlar
- 34 2015'in Ardından
- 35 Yatırımcı İlişkileri ve BIST Performansı

- 36 **KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**
- 36 Sürdürülebilirlik
- 38 Risk Yönetimi ve İç Denetim
- 40 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- 52 Komite Çalışma Esasları
- 54 Olağan Genel Kurullar
- 56 Yönetim Kurulu
- 62 Üst Yönetim
- 79 Yönetim Organı Üyeleri İle Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar
- 80 Esas Sözleşme Değişiklikleri
- 80 Kâr Dağıtım Politikası
- 81 Bağılı Şirket Raporu
- 81 Bağımsız Denetçi Raporu
- 82 Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu
- 82 Sorumluluk Beyanı
- 83 Bağımsızlık Beyanları

- 84 **OPERASYONEL VE FİNANSAL VERİLER**
- 84 Avro Bazlı Finansal Veriler
- 84 Hedefler ve Gerçekleşmeler
- 84 2016 Yılına İlişkin Beklentiler
- 85 Operasyonel ve Finansal Performans
- 86 Havalimanı Şirketleri
- 87 Hizmet Şirketleri
- 87 Rakamlarla TAV

- 89 Konsolide Mali Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu
- 180 Sözlük



TAV'IN BÜYÜME STRATEJİSİ

04



YÖNETİM KURULU'NUN MESAJI

14



2015'TE ÖNE ÇIKANLAR

31



OPERASYONEL VE FİNANSAL VERİLER

84

2015 YILINDA AVRUPA'DA EN
FAZLA YOLCUYA HİZMET VEREN
HAVALİMANLARI ARASINDA
ÜÇÜNCÜ OLAN İSTANBUL ATATÜRK
HAVALİMANI İÇİN YAPILAN KAPASİTE
ARTIRIM YATIRIMLARININ SONUNA
GELİNDİ.

YILDA 10 MİLYON YOLCUYA HİZMET
VEREBİLECEK EK TESİS BİNASI HIZLA
TAMAMLANIYOR.

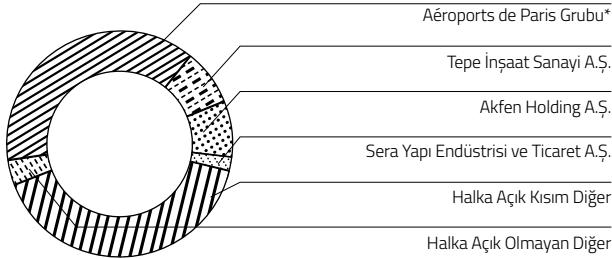
TÜRKİYE'NİN DÜNYADAKİ ÖNEMLİ MARKASI: TAV HAVALİMANLARI

TAV Havalimanları ortak iş yapma kültürüyle birçok ülkede faaliyet göstermektedir.

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 iştirakleri ve bağlı ortaklıkları ile birlikte 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, 2015'te yaklaşık 780 bin uçak seferine ve yaklaşık 102 milyon yolcuya hizmet sundu. Şirket hisseleri "TAVHL" işlem kodu ile Borsa İstanbul'da işlem görüyor.

TAV HAVALİMANLARI ORTAKLIK YAPISI⁽¹⁾



AÉROPORTS DE PARIS GRUBU*
%38,0

TEPE İNŞAAT SANAYİ A.Ş.
%8,1

AKFEN HOLDİNG A.Ş.
%8,1

SERA YAPI ENDÜSTRİSİ VE TİCARET A.Ş.
%2,0

HALKA AÇIK KISIM DİĞER
%40,3

HALKA AÇIK OLMAYAN DİĞER
%3,5

Şirketimizde imtiyazlı hisse bulunmamaktadır. Sn. Hamdi Akın, Akfen Holding'te bulunan payı nedeniyle şirketimizde %6,2 oranında dolaylı hisseye sahiptir.

* Aéroports de Paris'in tamamına sahip olduğu iştiraki TANK ÖWA alpha GmbH
⁽¹⁾31 Aralık 2015 itibarıyla

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

LETONYA

Riga H.
%100

Sadece Ticari Alanlar

FRANSA

Paris Charles de Gaulle H.
%100

Paris Orly H.
%100

Yolcu Sayısı
95,4 Milyon

İşletme Sahibi

HIRVATİSTAN

Zagreb H.
%15

Zagreb H.
%21

Ticari Uçuş Adedi
39,9 Bin

Yolcu Sayısı
2,6 Milyon

İmtiyaz Sahibi

MEKSİKA

Mexico North Central
%25,5

Yolcu Sayısı
17,1 Milyon

İşletmeci
Stratejik Ortak

TÜRKİYE

İstanbul Atatürk H.
%100

İzmir Adnan Menderes H.
%100

Ankara Esenboğa H.
%100

Gazipaşa Alanya H.
%100

Milas Bodrum H.
%100

Ticari Uçuş Adedi
638,2 Bin

Yolcu Sayısı
89,0 Milyon

İmtiyaz Sahibi

ÜRDÜN

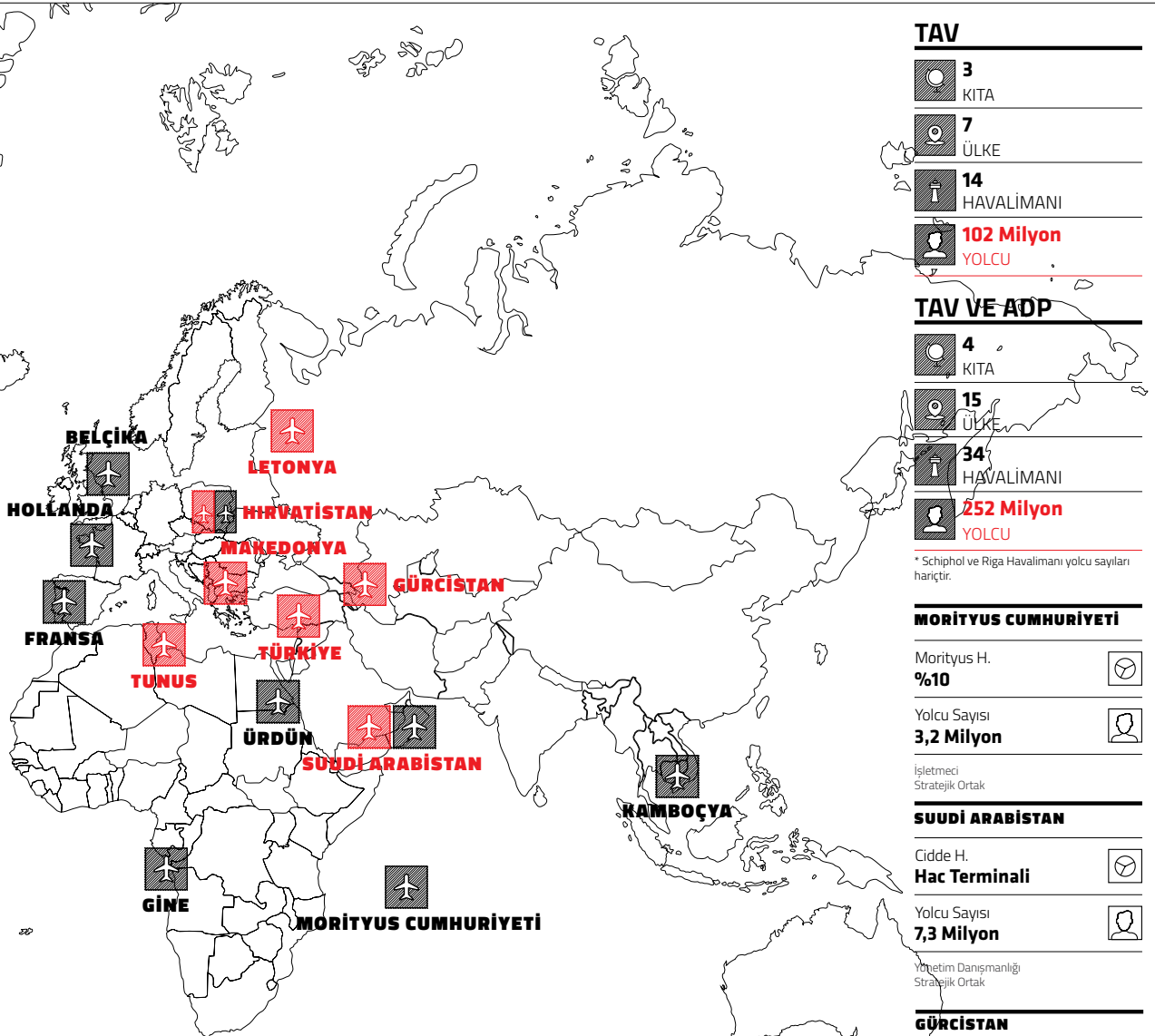
Amman Queen Alia H.
%9

Yolcu Sayısı
7,1 Milyon

Yönetim Danışmanlığı
Stratejik Ortak



TAV VE ADP'NİN HAVALİMANI OPERASYONLARI



TAV

3
KITA

7
ÜLKE

14
HAVALİMANI

102 Milyon
YOLCU

TAV VE ADP

4
KITA

15
ÜLKE

34
HAVALİMANI

252 Milyon
YOLCU

* Schiphol ve Riga Havalimanı yolcu sayıları hariçtir.

MORİTÜS CUMHURİYETİ

Moritüs H.
%10

Yolcu Sayısı
3,2 Milyon

İşletmeci
Stratejik Ortak

SUUDİ ARABİSTAN

Cidde H.
Hac Terminali

Yolcu Sayısı
7,3 Milyon

Yönetim Danışmanlığı
Stratejik Ortak

GÜRCİSTAN

Tiflis H.
%80

Batum H.
%76

Ticari Uçuş Adedi
25,1 Bin

Yolcu Sayısı
2,1 Milyon

İmtiyaz Sahibi

SUUDİ ARABİSTAN

Medine H.
%33

Ticari Uçuş Adedi
49,0 Bin

Yolcu Sayısı
5,8 Milyon

İmtiyaz Sahibi

TUNUS

Monastır H.
%67

Enfidha H.
%67

Ticari Uçuş Adedi
12,2 Bin

Yolcu Sayısı
1,4 Milyon

İmtiyaz Sahibi

MAKEDONYA

Ohrid H.
%100

Üsküp H.
%100

Ticari Uçuş Adedi
15,5 Bin

Yolcu Sayısı
1,6 Milyon

İmtiyaz Sahibi

ŞİLİ

Santiago de Chile H.
%45

Yolcu Sayısı
17,2 Milyon

İmtiyaz Sahibi

GİNE

Konakri H.
%29

Yolcu Sayısı
0,3 Milyon

İşletmeci

HOLLANDA

Amsterdam Schiphol H.
%8

Yolcu Sayısı
58,3 Milyon

Endüstriyel İşbirliği

BELÇİKA

Liège H.
%25,6

Kargo
0,6 Milyon Ton

Stratejik Ortak

TAV'IN BÜYÜME STRATEJİSİ

TAV Havalimanları olarak önümüzdeki dönemde, güçlü ortağımız ve entegre iş modelimiz ile dünyanın her yerindeki yeni ve kârlı iş fırsatlarına odaklanacağız.

ORGANİK BÜYÜME

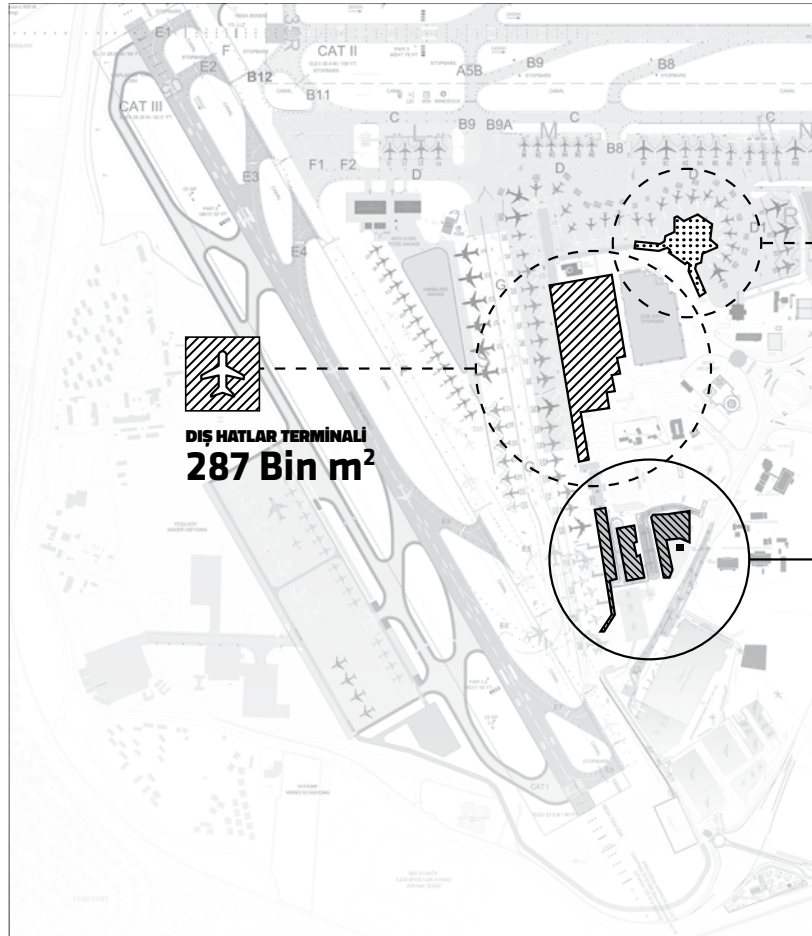
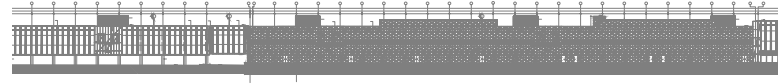
Üç kıtada, yedi ülkede, 14 havalimanındayız. 2015 yılında hizmet verdiğimiz yolcu sayısı %8 artarak 102 milyona ulaştı. Önümüzdeki dönemde öncelikli hedefimiz hâlihazırda işlettiğimiz tüm havalimanlarında gelirimizi ve kârlılığımızı artırmak olacaktır.

İNORGANİK BÜYÜME

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

HİZMET ŞİRKETLERİMİZİN TAV DIŞINDA BÜYÜMESİ

Başarılarımızda 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-içecek, yer hizmetleri, işletme hizmetleri ve bilişim gibi alanlarda Türkiye'den yükselen yıldız şirketlerle tanışacak.



İç Hatlar Terminali

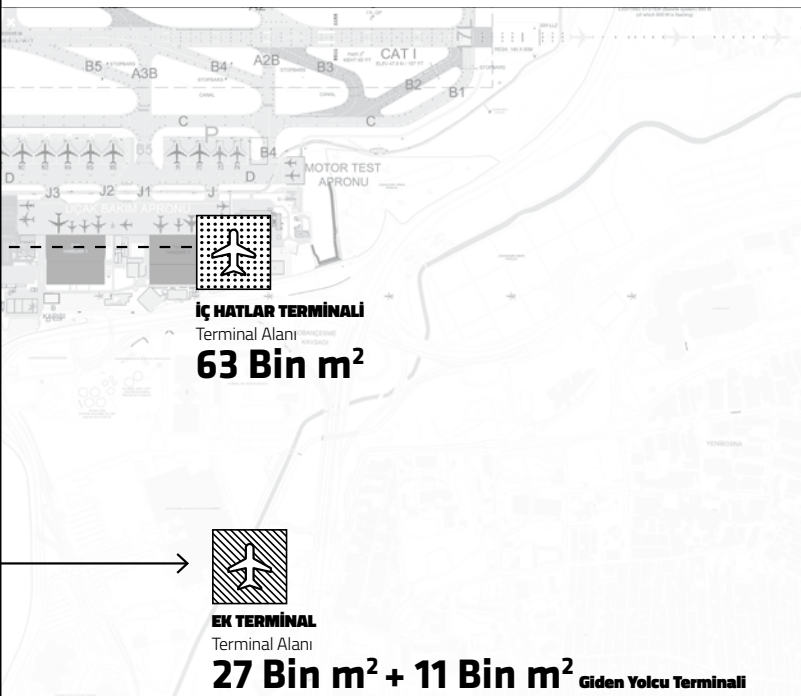
Diş Hatlar Terminali

Ek Terminal

İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI - DIŞ HATLAR GENİŞLEME PROJESİ

EK TERMİNAL PROJESİ

+10 MİLYON YOLCU



İÇ HATLAR TERMİNALİ
Terminal Alanı
63 Bin m²



EK TERMİNAL
Terminal Alanı
27 Bin m² + 11 Bin m² Giden Yolcu Terminali

Avrupa'da 2015 yılında en fazla yolcuya hizmet veren havalimanları arasında üçüncü olan **İstanbul Atatürk Havalimanı**, dış hatlar genişleme projesiyle daha fazla yolcuya hizmet verecek.

MEVCUT DIŞ HATLAR TERMİNALİNE YAPILAN YATIRIMLAR

- Bagaj taşıma sistemi kapasitesi artırıldı.
- Pasaport öncesi bölümde yer alan asma kat pasaport sonrası bölüme taşınmak suretiyle ticari ve yolcu alanı artırıldı.
- 32 yeni check-in adası 224 mevcut adaya ilave edildi. (Mayıs 2015)

DIŞ HATLAR GENİŞLEME PROJESİ

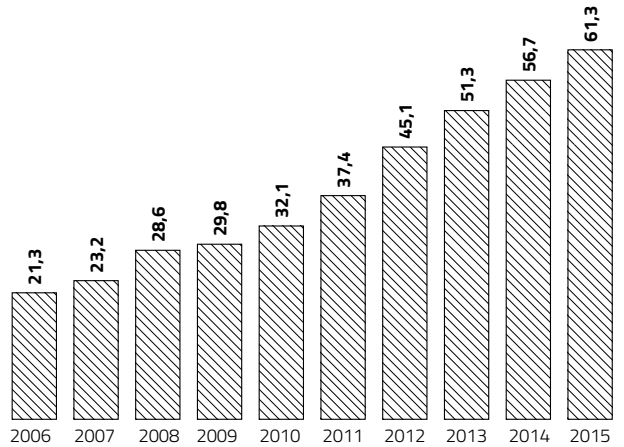
Var olan kargo terminali yıkılarak yerine 27.000 m²'lik yolcu terminali yapılacaktır. İlave tesisle beraber Dış Hatlar Terminali'ndeki köprü sayısı 26'dan 34'e çıkacak, ayrıca 13 yeni bus gate hizmete girecektir. 11 bin m² ilave tesiste de yeni check-in adaları, pasaport ve güvenlik kontrol bölgesi inşaa edilecektir.

İLAVE UÇAK PARK ALANLARI

- İlave 26 yeni park alanı ve taksi yolu eskiden askeri alan olarak kullanılan bölüme inşaa edildi (Kasım 2014)
- Uçak Park Kapasitesi 102'den 145'e yükseltildi. (+%42)
- Uçak park kapasitesi ve yeni taksi yollarını içeren yatırımlar DHMI tarafından finanse edildi.

Kaynak: T.C. Ulaştırma Bakanlığı

İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI YOLCU TRAFİĞİ (MİLYON YOLCU)



İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI - DIŞ HATLAR GENİŞLEME PROJESİ

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

34 HAVALİMANI, 252* MİLYON YOLCU

TAV ve Aéroports de Paris birbirlerini tamamlayarak büyüyen ve toplamda 34 havalimanında 252 milyon yolcuya hizmet veren dünyanın en büyük havalimanı işletmeciliği platformlarından birini oluşturuyor.

UZUN VADELİ İŞLETME KONTRATLARI

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.

HAVALİMANI TASARIMINDA UZMAN

ADPI, dünyanın en büyük havalimanı tasarım şirketleri arasında yer alıyor.


GÜÇLÜ KÜRESEL ORTAKLAR


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

TERMİNAL GENİŞLEMESİ

 **27.000**
M²

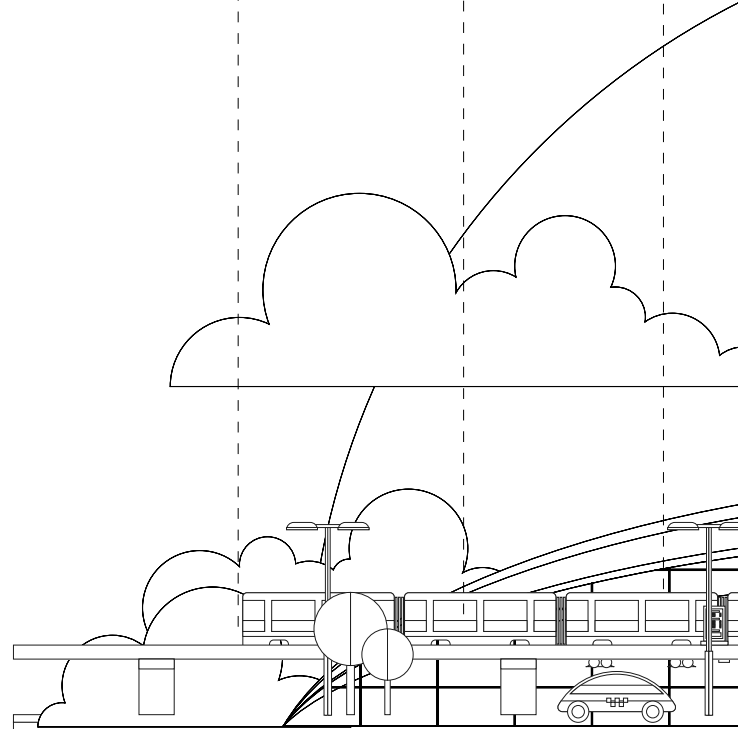
 **8**
KÖPRÜ (DAR GÖVDELİ UÇAKLAR İÇİN)

 **13**
13 OTOBÜS GİRİŞ KAPISI


Ek Varış Otobüs Girişi
Kapi & Schengen Kapıları 

 Yolcu Boarding Köprüleri

Ek Otobüs
Girişi Kapıları 



OTOPARK

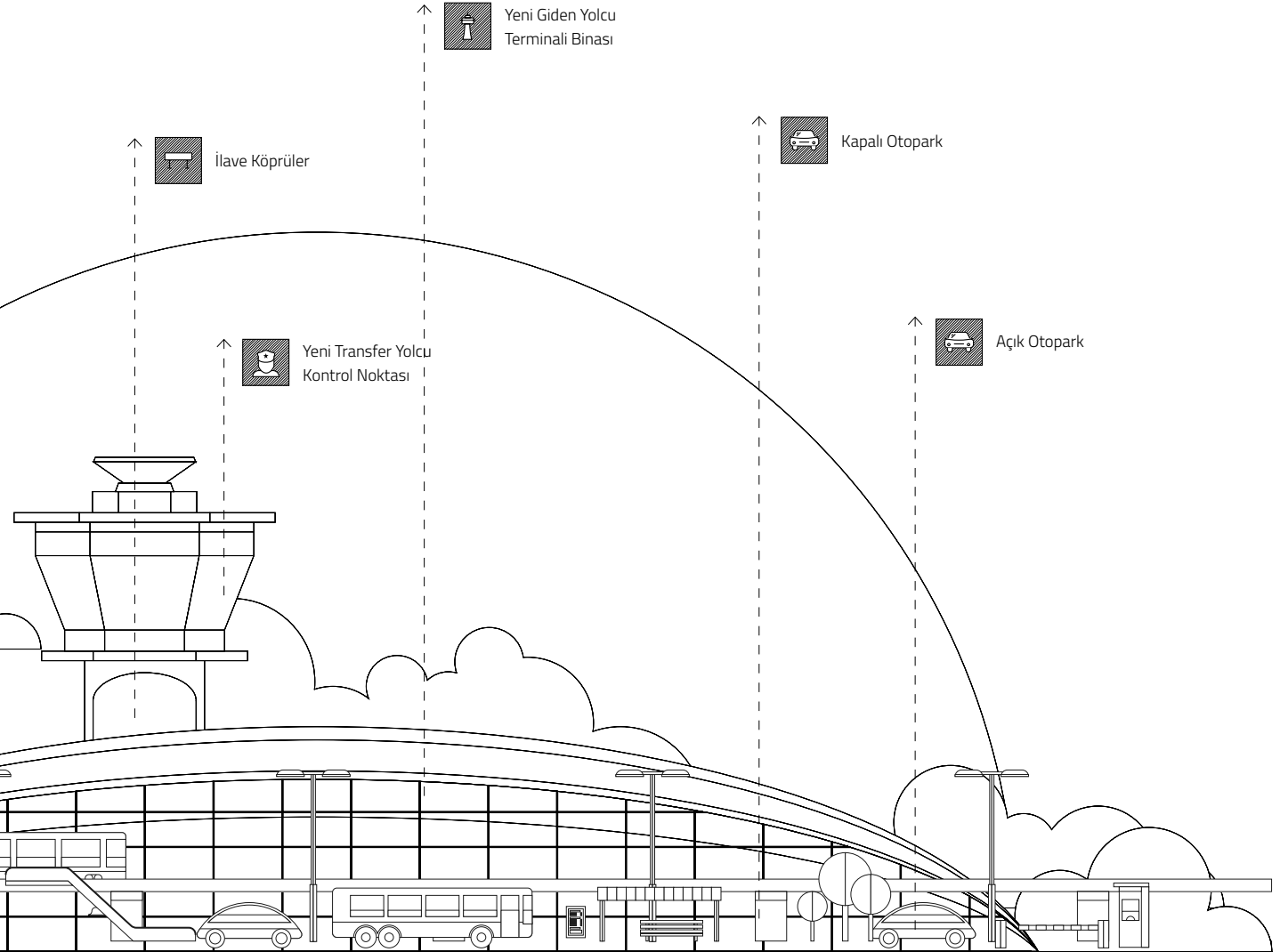
 **368**
PARK ALANI

GİDEN YOLCU TERMİNALİ

 **10.900**
M²

 **40**
CHECK-İN NOKTASI

 **8**
PASAPORT NOKTASI



HİZMET ŞİRKETLERİMİZİN 2015 YILI

Kazanılan başarıda büyük katkısı olan hizmet şirketleri, işletmesini TAV'ın üstlenmediği havalimanlarında da hizmet vermeye başladı.

STRATEJİK İŞTİRAKLERİMİZ ve İŞTİRAK ORANLARIMIZ

 ATÜ %50		 TAV BİLİŞİM %100	
 BTA %67		 TAV İŞLETME HİZMETLERİ %100	
 HAVAŞ %100		 TAV ÖZEL GÜVENLİK %100	
 TGS %50		 TAV AKADEMİ %100	
 HAVAŞ EUROPE %100			

ATÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.

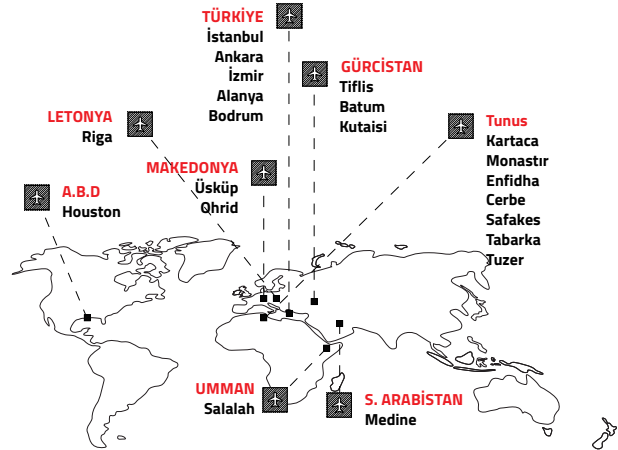
2015 yılında gerek yurt içinde gerekse yurt dışında önemli projelere imza atan ATÜ, Houston George Bush Uluslararası Havalimanı ihalesini kazanarak ABD pazarına giriş yapmıştır.

2015'in Önemli Gelişmeleri:

- Houston George Bush Uluslararası Havalimanı duty free ihalesi kazanıldı.
- Umman Salalah Uluslararası Havalimanı operasyonları başladı.
- İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nde genişleme projesi kapsamında yeni gümrüksüz satış alanları hizmete girdi.
- Milas-Bodrum Havalimanı gümrüksüz satış mağazaları devralındı.
- İzmir Adnan Menderes ve Milas-Bodrum Havalimanları İç Hat mağazaları açıldı.
- İzmir Dış Hatlar mağazalarının yenilenme çalışmaları tamamlandı.
- 2014 yılında kazanılan Tunus'ta beş uluslararası havalimanının ihalesi sonrası mağazalarda renovasyon çalışmalarına başlandı.
- Medine Uluslararası Havalimanı operasyonları başladı.



ATÜ'nün hizmet verdiği noktalar:



HAVALİMANLARI

- TÜRKİYE:** İstanbul - Atatürk Havalimanı, Ankara - Esenboğa Havalimanı, İzmir - Adnan Menderes Havalimanı, Gazipaşa-Alanya Havalimanı ve Milas-Bodrum Havalimanı
- LETONYA:** Riga Uluslararası Havalimanı
- MAKEDONYA:** Üsküp Alexander the Great Havalimanı, Ohrid St. Paul the Apostle Havalimanı
- GÜRCİSTAN:** Tiflis Uluslararası Havalimanı, Batum Uluslararası Havalimanı, Kutaisi Uluslararası Havalimanı
- TUNUS:** Tunus-Kartaca Uluslararası Havalimanı, Monastır Habib Bourguiba Uluslararası Havalimanı, Enfidha Hammamet Uluslararası Havalimanı, Cerbe Havalimanı, Safakes Havalimanı, Tabarka Havalimanı, Tuzer-Nefta Uluslararası Havalimanı
- ABD:** Houston George Bush Havalimanı
- SUUDİ ARABİSTAN:** Medine Havalimanı
- UMMAN:** Salalah Havalimanı

Hedef Bölgeler:

Uluslararası rekabet gücüyle dünyanın pek çok bölgesinde yeni ihalelere hazırlanan ATÜ, önümüzdeki dönemde ABD, Orta Doğu ve Afrika'da açılacak ihaleleri yakından takip etmeye devam edecektir.



ATÜ'nün faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero/you ziyaret ediniz.

HAVAŞ YER HİZMETLERİ A.Ş.

2015 yılında British Airways ile Eğitim İşbirliği anlaşması imzalanması, Havaş'ın verdiği hizmetlerde dünya standartlarını yakaladığının bir başka göstergesi olmuştur.



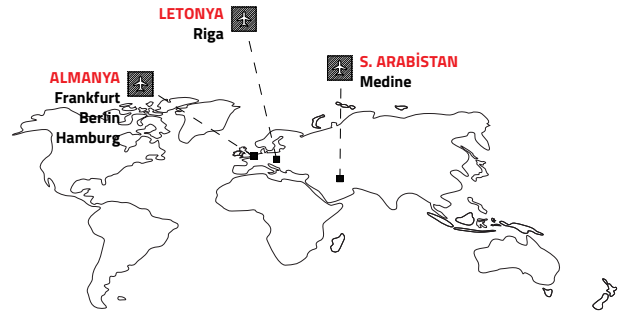
2015'in Önemli Gelişmeleri:

- Havaş Saudi, Pegasus Havayolları'na hizmet vermeye başladı.
- Havaş, Singapur Havayolları'na antrepo hizmeti vermeye başladı.
- British Airways ile Eğitim İşbirliği anlaşması imzalayarak Insignia Programı'na "Silver" üye oldu.
- Havaş Europe, SAS ve Ukraine International firmalarına hizmet vermeye başladı.
- IATA Yer Hizmetleri Konseyi Konferansı Havaş sponsorluğunda İstanbul'da düzenlendi.
- Ordu-Giresun Havalimanı'nda yer hizmetleri ve otobüs hizmeti vermeye başladı.
- Havaş Saudi, Tunus Air'e hizmet vermeye başladı.
- Havaş, Ankara'da yolcu taşımacılığı hizmetine yeniden başladı.
- Havaş Saudi, Air Blue Havayolları'na hizmet vermeye başladı.
- THY'nin 11 ili kapsayan yolcu taşıma ihalesini kazandı.

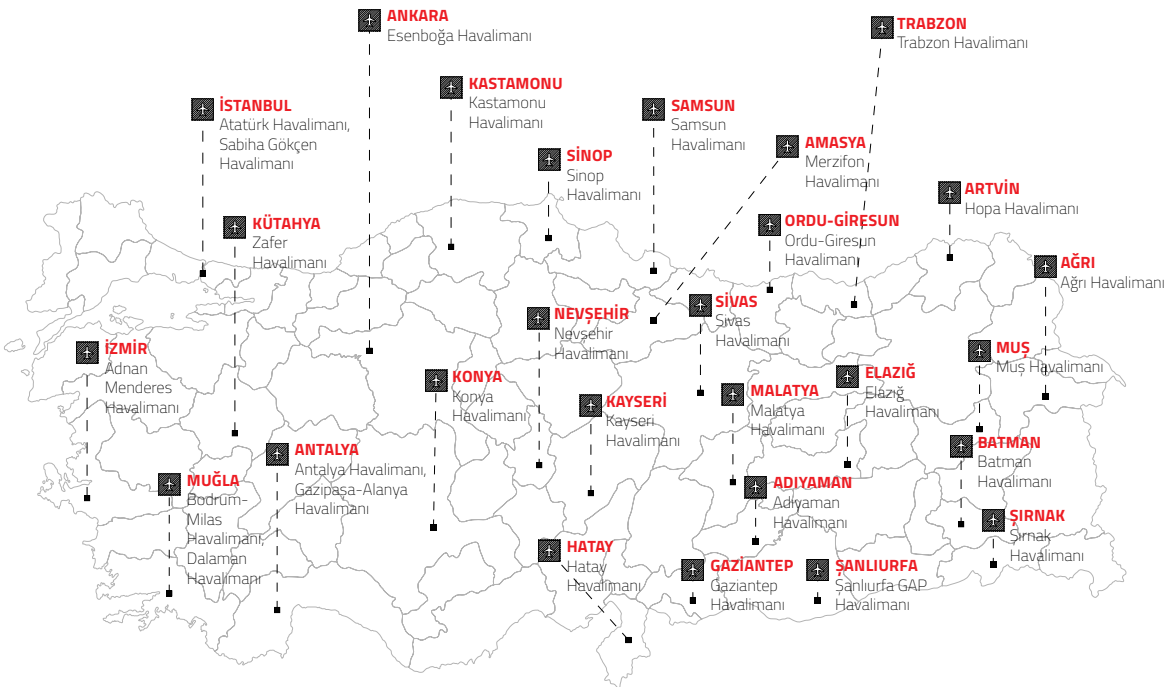
Hedef Bölgeler:

- Gelişmekte olan yapılardan rekabetçi yapıya geçmekte olan havalimanlarının bulunduğu Rusya ve BDT, Arap Yarımadası, Afrika Havaş'ın dikkatle izlediği bölgelerin başında gelmektedir.

Havaş'ın hizmet verdiği noktalar (Yurt dışı):



Havaş'ın hizmet verdiği noktalar (Yurt içi):



Havaş'ın faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero/yy ziyaret ediniz.

BTA

BTA HAVALİMANLARI YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİ A.Ş.

■ UNIQ İstanbul alışveriş merkezinde Foods in the Woods konsepti ile şehir merkezine giriş yapan BTA, daha geniş kitlelere ulaşma hedefi doğrultusunda önemli bir adım atmıştır.

2015'in Önemli Gelişmeleri:

- BTA, Gıda 360 ile ev dışı tüketim sektöründe tedarik ve dağıtım hizmetiyle yerini aldı.
- BTA, Tunus'un başkentindeki Kartaca Havalimanı'nda yiyecek-içecek hizmeti vermek üzere girdiği ihaleyi kazandı.
- İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali genişleme projesi kapsamında yeni yeme ve içme alanları hizmete girdi.
- Hırvatistan Zagreb mevcut ve yeni Havalimanı yiyecek ve içecek birimleri ve uçak içi yiyecek ve içecek hizmeti ihalesini kazandı.
- BTA Türkiye'nin yeni nesil kültür-sanat ve yaşam merkezi UNIQ İstanbul'daki Foods in the Woods ile havalimanları ve denizyollarının ardından şehir merkezine adım attı.
- BTA bu yıl 9'su gerçekleştirilen Avrupa'nın en iyi şirketlerinin belirlendiği "European Business Awards" Ödül Programı'nda "müşteri odaklılığı" kategorisinde "ulusal şampiyon" seçildi.
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda TAV Airport Otel İzmir hizmet vermeye başladı.
- BTA, Letonya Riga Havalimanı'nda ve Umman Salalah Havalimanı'nda yiyecek içecek hizmeti vermeye başladı.

Denizyolları

İSTANBUL, BURSA, BALIKESİR, YALOVA, İZMİT

Gıda Üretim Tesisi

CAKES & BAKES - İSTANBUL

Otel İşletmeciliği

TAV AIRPORT OTEL - İSTANBUL

TAV AIRPORT OTEL - İZMİR

Şehir Noktaları

UNIQ İSTANBUL ALIŞVERİŞ MERKEZİ

BP FENERBAHÇE - BOSTANCI İSTASYONLARI

Tedarik ve Dağıtım

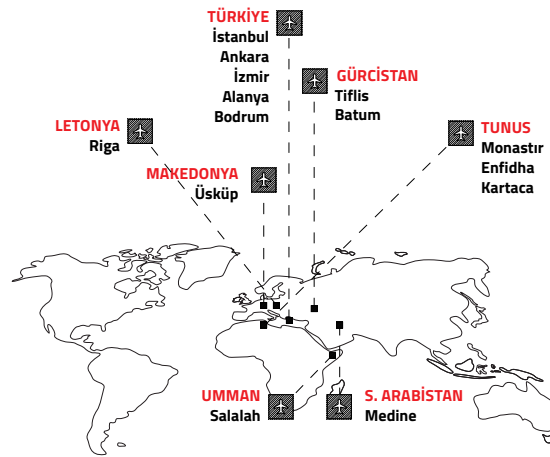
GIDA 360 - İSTANBUL



BTA'nın faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero'yu ziyaret ediniz.



BTA'nın hizmet verdiği noktalar:



HAVALİMANLARI

- **İSTANBUL:** Atatürk Havalimanı
- **ANKARA:** Esenboğa Havalimanı
- **İZMİR:** Adnan Menderes Havalimanı
- **ANTALYA:** Gazipaşa-Alanya Havalimanı
- **GÜRCİSTAN:** Batum Uluslararası Havalimanı, Tiflis Uluslararası Havalimanı
- **TUNUS:** Monastir Havalimanı, Enfidha Hammamet Havalimanı, Kartaca Havalimanı
- **MAKEDONYA:** Üsküp Alexander The Great Havalimanı
- **SUUDİ ARABİSTAN:** Medine Havalimanı
- **LETONYA:** Riga Havalimanı
- **MUĞLA:** Milas-Bodrum Havalimanı
- **UMMAN:** Salalah Havalimanı

Hedef Bölgeler:

- Büyümesine aralıksız devam eden BTA, Kuzey Avrupa ve Orta Doğu'da yeni fırsatlar peşinde koşarken, kara taşımacılığının olduğu noktalarda da faaliyet göstermek istiyor.

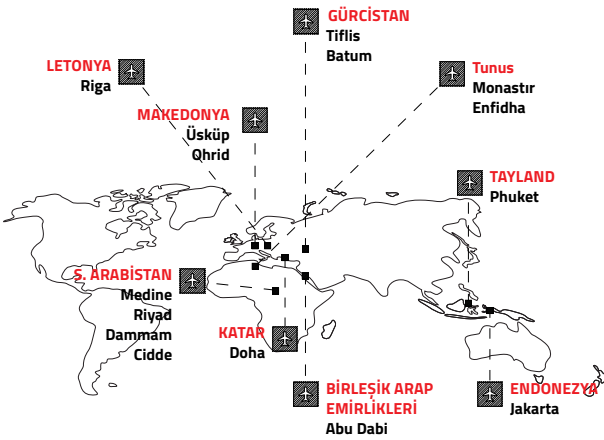
TAV BİLİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.

TAV Bilişim, havacılık sektörü ve havalimanı altyapısı hakkındaki tecrübe ve bilgi birikimi sayesinde analizden tasarıma, danışmanlıktan destek ve bakıma kadar geniş bir hizmet yelpazesini içeren en iyi çözümleri üretmektedir.

2015'in Önemli Gelişmeleri:

- TAV Bilişim Hizmetleri'nin Orta Doğu'dan Güney Doğu Asya'ya, Avrupa'dan, Kuzey Afrika'ya uzanan operasyon ağı vasıtasıyla hizmet verdiği havalimanı sayısı 29'a ulaştı.
- Uluslararası bilişim profesyonellerini ağırlayan IDC Türkiye CIO Zirvesi 2015'te, TAV Havalimanları Holding CIO'su ve aynı zamanda TAV Bilişim Hizmetleri Genel Müdürü Binnur Gülerlyüz Onaran "Türkiye'nin en iyi CIO'su" seçildi.
- TAV Bilişim, tamamlandığında dünyanın tek çatı altındaki en büyük terminali olacak Abu Dabi Havalimanı Midfield Terminal Binası için açılan iletişim teknolojileri ihalesini kazandı.

TAV Bilişim'in hizmet verdiği noktalar (Yurt dışı):



HAVALİMANLARI

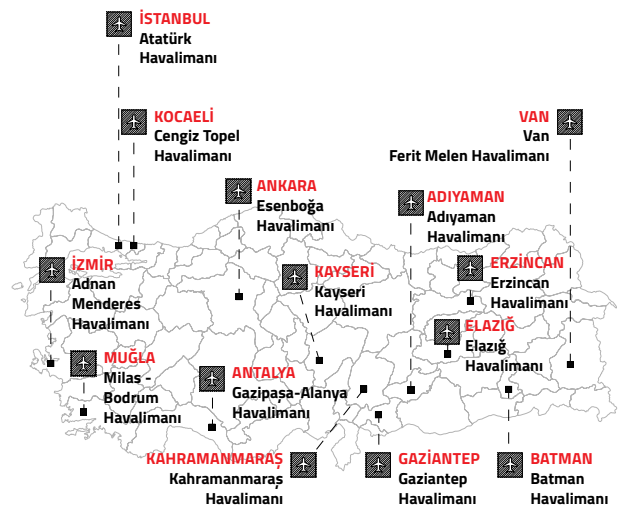
- GÜRCİSTAN:** Tiflis Uluslararası Havalimanı, Batum Uluslararası Havalimanı
- TUNUS:** Monastır Havalimanı, Enfidha Hammamet Havalimanı
- MAKEDONYA:** Üsküp Alexander The Great Havalimanı, Ohrid Havalimanı
- KATAR:** Doha Havalimanı
- BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ:** Abu Dabi Havalimanı
- SUUDİ ARABİSTAN:** Medine Havalimanı, Riyad Havalimanı, Dammam Havalimanı, Cidde Havalimanı
- TAYLAND:** Phuket Havalimanı



TAV Bilişim Hizmetleri'nin faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero'yu ziyaret ediniz.



TAV Bilişim'in hizmet verdiği noktalar (Yurt içi):



Hedef Bölgeler:

- Gelişmekte olan Orta Doğu Bölgesi'nin yanı sıra dünyanın neresinde olduğuna bakmaksızın oluşabilecek tüm fırsatları takip ediyor ve üzerinde çalışıyor. 2016 yılında yeni havalimanlarına bilişim hizmeti vermek üzere ihalelere katılan TAV Bilişim, Avrupa'da Hırvatistan, Güney Amerika'da Şili'de ihalelere katılarak uluslararası rekabet gücünü gösteriyor.



TAV İŞLETME HİZMETLERİ A.Ş.

TAV İşletme Hizmetleri, hizmet kalitesini Amerika'da Washington'dan Kenya'nın Nairobi Havalimanı'na kadar dünyanın dört bir yanına taşımaktadır.

2015'in Önemli Gelişmeleri:

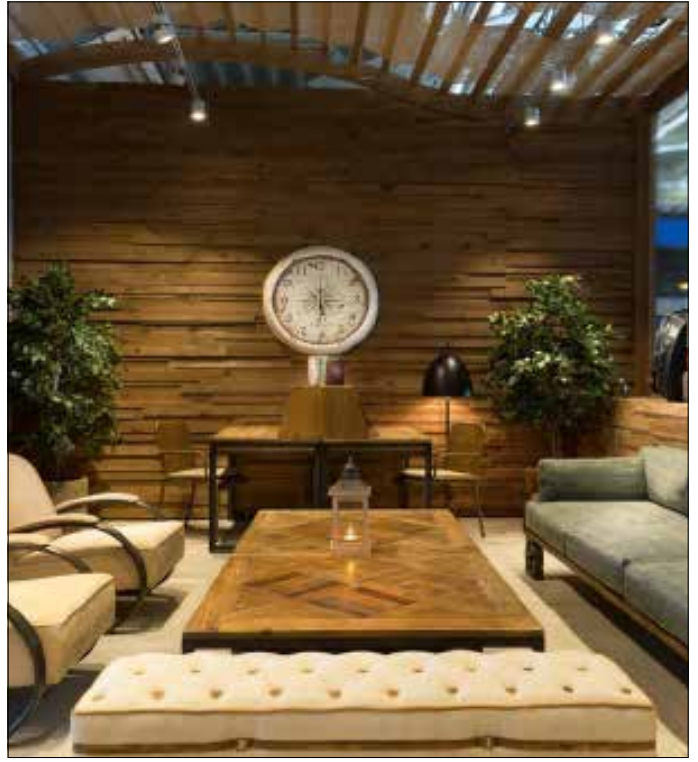
- TAV İşletme Hizmetleri, sekiz ülkede 17 havalimanında 30 yolcu salonuna ulaştı.
- ABD'de Washington ve Kenya'da Nairobi Havalimanı özel salon işletmesi ihaleleri kazanıldı. Nairobi Havalimanı operasyonlarının yıllık 60.000, Washington Havalimanı operasyonlarının ise yıllık 125.000 yolcuya hizmet vermesi beklenmektedir.
- Medine Prince Mohammad Bin Abdulaziz Uluslararası Havalimanı'nda Eylül ayında işletmeye alınan özel yolcu salonunun tahmini yıllık yolcu sayısının 40.000 olması beklenmektedir.
- TAV İşletme Hizmetleri ve Mudo Concept, Milas-Bodrum Havalimanı İç Hatlar Terminali'nde yer alan özel yolcu salonu için ortak bir projeyi hayata geçirdi. Bodrum "primeclass" Lounge'da TAV'ın sunduğu ayrıcalıklı seyahat deneyimi Mudo Concept'in tasarımıyla buluştu.
- TAV İşletme Hizmetleri, Letonya'nın ana giriş kapısı Riga Havalimanı'nda yolcu salonlarının işletmesi için açılan ihaleyi kazandı. Bu havalimanındaki operasyonların yıllık 75.000 yolcuya hizmet vermesi beklenmektedir.
- Atatürk Havalimanı Dış Hatlar gidiş katında "primeclass" özel yolcu salonu artan yolcu sayısı göz önünde bulundurularak 690 m²'ye çıkartıldı.
- TAV İşletme Hizmetleri, Tunus'un başkentinde Kartaca Havalimanı'nın reklam alanlarını dört yıl süreyle işletme ihalesini kazandı. Şirket'in, Tunus'ta reklam alanlarını işlettiği havalimanı sayısı üçe ulaştı.
- Leipzig Uluslararası Havalimanı operasyonları Kasım ayında devralınırken, yıllık 12.000 yolcuya hizmet vermesi hedeflenmektedir.
- Milas-Bodrum Havalimanı İç Hatlar gidiş katında hizmete giren özel yolcu salonu 2016 yılında 25.000 yolcu ağırlanması beklenmektedir.

Havalimanı Dışı Ticari Gelişmeler

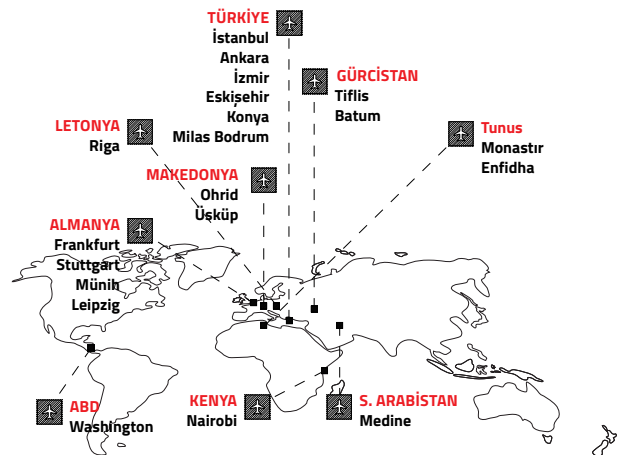
IDO Yenikapı "primeclass" Lounge açılışından ve işletmeciliğini devraldığı Ankara, Eskişehir ve Konya TCDD Rails&Miles Lounge'larından sonra, işletmekte olduğu havalimanlarında sunduğu ticari alan kiralama ve danışmanlıktaki know-how'ı sayesinde ve yüksek kaliteli hizmeti ile işbirliklerini devam ettirerek TCDD Garlarında ve IDO da ticari danışmanlık projeleri yapmayı hedeflemektedir.



TAV İşletme Hizmetleri'nin faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero'yu ziyaret ediniz.



TAV İşletme'nin hizmet verdiği noktalar:



HAVALİMANLARI

- TÜRKİYE:** İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Eskişehir Anadolu Havalimanı, Konya Havalimanı, Muğla Havalimanı
- MAKEDONYA:** Ohrid St. Paul the Apostle Havalimanı, Üşkup Alexander the Great Havalimanı
- TUNUS:** Monastır Habib Bourguiba Uluslararası Havalimanı, Enfidha Hammamet Uluslararası Havalimanı
- GÜRCİSTAN:** Tiflis Uluslararası Havalimanı, Batum Uluslararası Havalimanı
- SUUDİ ARABİSTAN:** Medine Havalimanı
- ALMANYA:** Frankfurt Havalimanı, Stuttgart Havalimanı, Münih Havalimanı, Leipzig Havalimanı
- KENYA:** Nairobi Havalimanı
- LETONYA:** Riga Havalimanı
- ABD:** Washington Havalimanı

Hedef Bölgeler:

- Almanya, Fransa, ABD ve Orta Doğu-Afrika coğrafyası TAV İşletme Hizmetleri'nin öncelikli olarak ilgilendiği bölgelerdir. Şirket, Almanya'da Köln ve Frankfurt, ABD'de New York JFK, Fransa'da Paris Charles de Gaulle Havalimanları'ndaki özel yolcu salonlarının işletilmesi kapsamındaki ihalelere hazırlık yapmaktadır.

TAV ÖZEL GÜVENLİK HİZMETLERİ A.Ş.

TAV tarafından Türkiye’de işletilen beş havalimanında güvenlik hizmeti veren ve TAV’ın yurt dışında işlettiği havalimanlarında da güvenlik açısından çözüm ortaklığı yapan TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş., aynı zamanda tesis güvenliği ve uçak özel güvenliği gibi hizmetler de sunmaktadır.

2015 yılında portföye eklenen yeni lokasyonlar:

- TAV Tepe Akfen Yatırım İnşaat ve İşletme A.Ş.
- Hitit Trans Uluslararası Nakliyat (Esenboğa Havalimanı)
- Adnan Menderes Havalimanı İç Hatlar Terminali
- Milas-Bodrum Havalimanı Dış Hatlar Terminali
- BTA Tedarik Dağıtım ve Ticaret A.Ş.
- Havaş Adnan Menderes Havalimanı Gümrüklü Deposu

TAV Özel Güvenlik’in hizmet verdiği noktalar:



HAVALİMANLARI

- İstanbul:** İstanbul Atatürk Havalimanı
- Ankara:** Esenboğa Havalimanı
- İzmir:** Adnan Menderes Havalimanı
- Antalya:** Gazipaşa Alanya Havalimanı
- Muğla:** Milas-Bodrum Havalimanı

Hedef Bölgeler:

- Orta Doğu ve Türkiye’ye sınır bölgeler ile birlikte Kuzey Afrika, TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş.’nin hedef bölgeleri arasındadır.



TAV Özel Güvenlik’in faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero/ty ziyaret ediniz.

TAV AKADEMİ EĞİTİM VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ A.Ş.

Kurumsal gelişim merkezi olan TAV Akademi, kurumsal öğrenmenin yönetildiği ve kurumun iş odakları doğrultusunda gelişim stratejilerinin belirlendiği bir organizasyonel gelişim platformudur.

2015’in önemli Gelişmeleri:

- TAV Akademi’nin bir yılda verdiği eğitim sayısı, 2014’de 5.450 adam/gün iken 2015’te 9.325 adam/güne yükseldi.
- Birleşmiş Milletlerin havacılık sektörünün standartlarını belirleyen kuruluşu ICAO’nun denetimlerinden başarıyla geçen TAV Akademi’nin ICAO standartlarında eğitim tasarlayıp verebildiği belgelendi.
- İrlanda’da TAV’ın eğitim ve gelişim yatırımlarını ICAO üyelerine anlatan TAV Akademi Hindistan’da düzenlenen törenle ICAO Trainair Plus üyeleri arasına kabul edildi.
- Türkiye Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, TAV Akademi’yi Havacılık Güvenlik eğitimleri vermek üzere yetkilendirdi. Bu kapsamda TAV grubu içinden ve dışından 1.200 katılımcıya havacılık güvenliği eğitimi verildi.
- Arnavutluk ve Gürcistan’dan havalimanlarına ve havacılık şirketlerine yer hizmetleri alanında eğitim verildi.
- Suudi Arabistan’da devam eden Medine Havalimanı eğitimlerinin başarısı sonucu başlayan yeni projeye, Riyad Havalimanı’nın Suudi çalışanlarına 115 gün eğitim verildi.
- TAV İnşaat ile yapılan ticari anlaşmayla, Abu Dabi, Dubai, Cidde ve Riyad’daki inşaat projelerinde eğitim verilmeye başlandı.
- Medine Havalimanı için düzenlenen gelişim programlarına, Türkiye’nin kurumsal akademiler alanında en önemli kuruluşu TEGEP (Türkiye Eğitim ve gelişim Platformu) tarafından “Şirket Sonuçlarına En Çok Katkı Sağlayan Eğitim Programı” dalında ödül verildi.
- Milli Eğitim Bakanlığı onaylı eğitim merkezi olarak Yangın Güvenliği alanında MEB sertifikalı eğitimler düzenlenmeye başlandı.
- TAV E-Academy gelişim platformu ile 5.400 katılımcıya toplam 11.300 saat uzaktan eğitim sağlandı.
- Aéroport De Paris, Incheon, Schiphol Havalimanları ve Cranfield Üniversitesi işbirliğiyle Londra’da Havalimanları & Havayolları Strateji Eğitimi düzenlendi
- Devam eden İngilizce ve Arapça dil eğitimlerine ek olarak Fransızca dil eğitimleri verilmeye başlandı.

Hedef Bölgeler:

- TAV’ın havalimanı işletmeciliği alanındaki bilgi birikimini herhangi bir sınır gözetmeksizin tüm dünyaya eğitim ve danışmanlık çözümleri halinde sunabilmeyi hedeflemektedir.



TAV Akademi’nin faaliyetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için lütfen QR kodu telefonunuza okutunuz ya da www.tav.aero/ty ziyaret ediniz.

YÖNETİM KURULU'NUN MESAJI



■ Şu ana kadar sektörde edindiğimiz tecrübe, güçlü mali yapımız ve dünya standartlarında en üst kulvarda yarışan insan kaynağımızla geleceğe umutla bakıyoruz.

2015'in başında piyasalar ve iş dünyası parasal genişlemenin sonlanması ve Fed'in parasal döngüde kaçınılmaz olarak sıkılaştırma evresine adım atmasının etkilerini gözlemlemeye hazırlanıyordu. Fed tarafından oldukça net bir şekilde izah edildiği üzere, bu süreç oldukça uzun sürdü ve ABD ekonomisinden Çin Borsası'na kadar birçok küresel ekonomik veriyi bu süreçte hep beraber takip ettik. Piyasalar yıl boyunca istihdam verilerinde tam istihdama doğru bir gidişat ve enflasyon verilerinde de buna mukabil bir yukarı hareketlenmenin izlerini gözlemlemeye çalıştı. İstihdam piyasalarından gelen veriler beklentileri karşılasa da enflasyonist baskıya ilişkin istenen veri henüz kendini göstermiş değil. Her ne kadar 2016 yılında enflasyonda bir kıpırdanma bekleniyor olsa da, böyle bir arka planda yaşanacak sıkılaştırmanın çok yavaş ve tedrici olacağı konusunda piyasalar hemfikir. Aynı paralelde krizden resmi olarak çıkış ile birlikte 2016'nın ekonomik büyüme açısından da 2015'ten daha kuvvetli olacağı düşünülüyor. Böyle bir kuvvetlenmenin tüm dünya ekonomilerine olumlu etkileri olacağı aşikâr. 2016 yılında Çin'deki büyümenin bir miktar hız kesmesi ve Hindistan ve Çin harici gelişmekte olan ülke ekonomilerinin gelişmiş ülke ekonomilerinden yavaş büyümeye devam etmesi bekleniyor.

Türk Lirası artan siyasi risk primi nedeniyle 2015 yılında diğer gelişmekte olan para birimlerine karşı bile değer kaybetti ve faiz oranları da bu gelişmelere yükselerek cevap verdi. Buna mukabil zayıflayan Türk Lirası cari açığın azalmasında önemli ölçüde etkili oldu. Türk Lirası denge seviyelere yaklaştıkça azalan cari açığın da rahatlatıldığı döviz cinsi borçlanma gereksinimindeki azalmanın, Türk Lirası'nın değerinde ve faiz oranlarında olumlu etkiler yapmaya başlaması beklenebilir. Alışılmadık derecede uzun süren bir seçim süreci de tüketici güveni üzerinde olumsuz etki yaratarak 2015 yılının büyüme rakamlarının önceki yılların altında gerçekleşmesine neden oldu. Güçlü bir tek parti iktidarı ile ekonomik güven endekslerinin yeniden yükselişe geçmesi daha kolay olacaktır.

Eskisine oranla çok daha düşük bir fiyat bandında hareket eden petrol fiyatlarının da önümüzdeki dönemde Türkiye ekonomisi için hem girdi maliyetlerini hem de borçlanma ihtiyacını düşürerek olumlu bir etkisi olmasını bekleyebiliriz. Düşük petrol fiyatları hali hazırda düşük olan havayolu bilet fiyatları üzerinden etkilerini göstermeye başladı. Ancak, havayolu şirketlerinin petrol ürünlerinde yaptıkları fiyat sabitleyici riskten korunma işlemleri sonucunda bu düşüşün faydalarını tam olarak görmeleri henüz mümkün

Hamdi Akın

Yönetim Kurulu Başkanı

Augustin de Romanet

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Dr. M. Sani Şener

Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı



olmadı. 2016 yılında şirketlerin eski tarihli yüksek fiyatlı korunma kontratlarının kapanmasıyla birlikte bilet fiyatlarındaki etki daha hissedilir hale gelecektir.

Bu şekilde yapıcı bir arka planda havacılık sektörüne etki eden en önemli iki büyük trend olan küreselleşme ve şehirleşmenin etkisini izlemeye devam edeceğiz. Küreselleşme sonucunda dünyada her gün daha fazla insan ve mal sınırlar arasında taşınırken, şehirleşme nedeniyle yeni bölgesel ve küresel merkezler geliyor. Bu "megatrend"ler devam ettikçe geçtiğimiz 50 sene boyunca tüm şoklara karşı büyümeye devam eden bir havacılık sektörünü gördük. Bizim görüşümüzce bu trendler önümüzdeki dönemde de devam edecek ve sektör gelecekte de yaşanacak tüm şoklara rağmen büyümeye devam edecektir.

Havacılık sektörünün tedarikçileri ve düzenleyici otoriteler de sektöre ilgili heyecanımızı paylaşıyorlar. Boeing dünya havayolu trafiğinde önümüzdeki 20 yılda %4,9 bileşik büyüme beklerken, Airbus aynı dönem için %4,6'lık bir bileşik büyüme öngörüsüne sahip. Türkiye pazarında da Eurocontrol 2020'ye kadar %7 bileşik büyüme beklerken, DHMİ 2023'e kadar %9 büyüme bekliyor. Ülkemizin iki en büyük havayolu şirketinin filo genişleme planlarının da bu beklentilerle örtüşüğünü görüyoruz. Tüm bu nedenlerle, Türkiye havacılık sektörünün geleceğine olan inancımız tam. Buna ek olarak TAV Havalimanları için sayısız fırsatları barındırdığını düşündüğümüz Asya-Pasifik, Orta Doğu ve Afrika bölgeleri havacılıkta önümüzdeki dönemde en hızlı büyümeleri yaşayacak bölgeler.

Amacımız uzun vadeli trendleri hem havalimanı işletmesi hem de hizmet şirketleri üstünden yakalayarak hissedarlarımız ve sosyal paydaşlarımız için değer yaratmak. Şu ana kadar sektörde edindiğimiz tecrübe, güçlü mali yapımız ve dünya standartlarında en üst kulvarda yarışan insan kaynağımızla geleceğe umutla bakıyoruz. TAV Havalimanları yönetim takımları dünyanın dört köşesinden havalimanı işletme ve hizmet fırsatlarını dikkatlice değerlendirerek

uygun risk/getiri profiline sahip projeleri dikkatimize sunuyor. Bu bağlamda, 2014 yılında büyüme stratejimizin bir parçası haline getirdiğimiz hizmet şirketlerinin grup dışında büyümesi alanında da kısa bir sürede oldukça olumlu sonuçlar aldık. Önümüzdeki yıllarda temel gayemiz yarattığımız nakdin bir kısmını kullanabileceğimiz uygun büyüme fırsatlarını yakalamak ve bir kısmını da hissedarlarımıza temettü olarak dağıtmaktır.

İyi kurumsal yönetim ve sorumlu vatandaşlık TAV Havalimanları kurum kültürünün ayrılmaz parçalarıdır. Bu kültürel bilinçle 2015 yılında da Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim endeksinde en iyi uygulamaları belirleyen birkaç şirketten biri olmaya devam ettik. Sene boyunca Yönetim Kurulu Komiteleri'nin etkin bir yönetim aracı olarak kullanılması da bu sonuçlarda etkili oldu. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yapılan 2015 değerlendirmesinde bu endekste ki yerimizi korumaya devam ettik. Böylece, sürdürülebilirlik alanında yaptığımız çalışmalar üçüncü taraf gözlemciler tarafından tekrar teyit edilmiş oldu.

TAV Havalimanları'nın olgun bir küresel markaya dönüşme sürecince bizden desteklerini esirgemeyen tüm hissedarlarımıza teşekkür ederiz.

İCRA KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI



■ 2015 yılını %8 yolcu, %10 ciro ve %13 FAVÖK artışıyla kapayarak sene başında açıkladığımız bu hedeflere ulaştığımız üçüncü seneyi de geride bıraktık. 2015 yılında %50 temettü oranı politikamıza uygun bir şekilde 306 milyon TL temettü dağıttık.

1997 yılında kuruluşumuzdan bu yana TAV Havalimanları iki temel sütun üzerinde yükseliyor. Bu sütunlardan birincisi mevcut havalimanı portföyümüzün organik büyümesi, ikincisi ise yeni eklemelerle portföyün genişletilmesi. Bu açıdan, 2014 yılı TAV Havalimanları'nın önümüzdeki dönemde izleyeceği strateji açısından belirleyici oldu. 2014 yılında "hizmet şirketlerimizin grup dışı büyümesi" şeklinde ifade edebileceğimiz yeni bir büyüme inisiyatifi tanımlayarak makro stratejimizi üç eksenli hale getirdik ve hizmet şirketlerimizin yönetim takımlarını tüm dünyada değer yaratabilecek fırsatları değerlendirmeleri için görevlendirdik.

Üçüncü büyüme eksenimizi tanımladığımızdan bu yana geçen kısa süre zarfında tüm hizmet platformlarımızda kayda değer sonuçlar elde ettik. Gümrüksüz mağazacılık şirketimiz ATÜ, Umman'da Salalah havalimanı, ABD'de Houston havalimanı ve Tunus'ta başkent Kartaca artı dört havalimanının gümrüksüz satış imtiyazlarını elde etti. Buna ek olarak ATÜ, İzmir ve Bodrum iç hatlar terminallerinde iki gümrüklü satış mağazası açtı. Yiyecek içecek şirketimiz BTA bu süre içinde bir gıda lojistiği şirketi kurdu, İstanbul'un gözde alışveriş merkezi Uniç'in yiyecek içecek alanlarını işletmeye başladı ve Umman'da Maskat Havalimanı'nın yiyecek içecek alanlarını işletme hakkını kazandı. Havaş Saudi, Medine'de yer hizmeti veriyor ve Suudi Arabistan'da başka fırsatlar kolluyor. İşletme Hizmetleri, Almanya ve Kenya'da işletmeye başladığı özel salonları Türkiye'de de TCDD için açmaya başladı. TAV Bilişim, Abu Dhabi havalimanına bilişim çözümleri üretirken TAV Akademi de dünya havacılık düzenleyici kurumu olan ICAO'dan aldığı yeterlilik sertifikası ile tüm dünyaya know-how ihraç ediyor.

Bir özel sektör/kamu ortaklığı çerçevesinde yönetilen İstanbul Atatürk Havalimanı'nda TAV olarak DHMİ ile beraber çalışıyoruz. Yolcu terminallerinin işletilmesi ve bakımının sorumluluğu bize aitken, pistler ve taksi yollarının sorumluluğu da DHMİ'nin uhdesinde. DHMİ, havalimanının uçak park kapasitesini genişletmek için başladığı büyük yatırım projesini tamamladı. Havalimanı'na inen uçaklar için yeterli miktarda park yeri bulunmamasından kaynaklanan kapasite darboğazı da böylece aşılmış oldu. İlk aşamada 2014 yılının sonunda 26 park yeri eklenen havalimanına 2015 sonu itibarıyla 17 pozisyon daha eklendi ve toplam uçak park yeri kapasitesi %42 artarak 145'e çıktı.

Dr. M. Sani Şener

Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı



Havalimanının sunduğu bu yeni imkânlarla eşlik edecek terminal kapasitesi için biz de üzerimize düşeni yapmaya koyulduk. Türk Hava Yolları'nın eski kargo terminalini yıkarak başladığımız yeni terminal inşaatı neredeyse tamamlanmak üzere. Bu ek terminal binası ile havalimanına ilave 8 köprü, 13 otobüs kapısı, giden yolcular için 40 check-in noktası ve otopark kapasitesinde artış kazandıracaktır. Tüm bu ek imkânlar sonucunda havalimanının yolcu kapasitesi yılda yaklaşık 10 milyon kişi artacak.

2015 yılında, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nin asma katını da ticari kullanıma sunarak toplam yiyecek içecek alanını artırdık. Bu alan, neredeyse tam kapasiteyle çalışan mevcut alanların üstündeki yükü alarak, daha rafine bir yemek yeme tecrübesi arzulayan yolculara hitap ederek BTA'nın kârlılığını artıracak. Bu yenileme ile Havalimanı'na yeni gümrüksüz satış alanları da eklemiş olduk.

2015'in ikinci çeyreğinde, Medine Havalimanı'nda yürüttüğümüz yenileme çalışmaları sona erdi ve yapılan testlerin başarıyla tamamlanmasını müteakiben ekselansları Suudi Arabistan Kralı Salman tarafından hizmete açıldı. Havalimanı'nın açılışının aynı zamanda Ramazan ayına denk gelmesi bizim için güzel bir sürpriz oldu. İslam dininin ikinci kutsal şehri Medine'de bize emanet edilen havalimanını en yüksek küresel standartlarda işletmenin haklı gururunu yaşıyoruz.

Atatürk Havalimanı'nın işletmesini devraldığımız günden bu yana 15 yılı geride bıraktık. Bu süre zarfında portföyümüze 13 havalimanı kattık. Ortalama yılda bir havalimanına denk gelen bu rakam aynı zamanda dinamizmimizin de bir göstergesi. Portföyümüzü yeni ve kârlı operasyonlarla büyüme geleneğimiz bu sene de Milas Bodrum Havalimanı ile devam ediyor. 2014 Temmuz'unda iç hatlar terminalini devraldığımız havalimanının Ekim 2015'te dış hatlar terminalini de devralarak tamamını TAV kalitesiyle tanıştırma imkânını yakaladık. Milas-Bodrum Havalimanı'nın tam potansiyelini yakalaması için çalışarak hem ülkemiz hem de hissedarlarımız için değer yaratacağız.

Gazipaşa Alanya Havalimanı'nın göz kamaştırıcı büyümesine istinaden kapasite artırımı için yaptığımız yatırımlar tamamlandı ve havalimanının kapasitesini artırdık.

Bu yatırımlar çerçevesinde yaptığımız pist uzatma çalışmaları sonucunda Türkiye'de ilk defa çalışan bir karayolunun üstünden geçen bir uçak pisti inşa ettik. Buna ek olarak Filipinler'deki beş bölgesel havalimanının işletme hakları ile ilgili ihalede ön yeterlilik aldık. Bu ihale sürecinin 2016 yılında sonuçlanmasını bekliyoruz.

2015 yılını %8 yolcu, %10 ciro, %13 FAVÖK artışıyla kapayarak sene başında koyduğumuz bu hedeflere arka arkaya üç yıl boyunca ulaşmış olduk. 2015 yılında %50 temettü oranı politikamıza uygun bir şekilde 306 milyon TL temettü dağıttık. 2016 yılı için ise Yönetim Kurulumuz 348 milyon TL temettü dağıtımını Genel Kurul onayına sunmaya karar verdi. %50'lik bir temettü dağıtım oranına denk gelen bu rakam aynı zamanda temettü ve büyümeyi dengeleyen "akıllı büyüme" politikamızın da açık bir göstergesi.

Ülkemiz, çalışanlarımız ve müşterilerimiz için yarattığımız sosyal faydalar da yaptığımız işi değerlendirirken en az kârlılığımız kadar önemli. Sene içerisinde devlete 500 milyon avro tutarında kira, vergi ve sosyal güvenlik ödemesi yaptık. Çalışanlarımıza 200 milyon avro ödedik ve yolcu konforunu artırmak ve istihdam yaratmak için 88 milyon avro yatırım yaptık. Bir şirket gerçekten başarılı sayılmak için çalışanlarına hak ettiğini vermelidir, onların gelişimlerine katkıda bulunmalı ve geleceğe yatırım yapmalıdır. TAV'ın ana amacı da bu tür başarılar peşinde koşmaktır. Bu düşünceyle bu sene de finansal başarılarımızı sosyal başarılarla taçlandırdık.

2016 yılında normal şartlar altında ciroda %7-9 arası, FAVKÖK'te %7-9 arası ve net kârda %10-12 arası artış bekliyoruz.

Bu beklentilerimize etki edebilecek ana faaliyet riskleri, Tunus'ta yapılmakta olan üçlü görüşmelerden olumlu bir sonuç çıkmaması, jeopolitik gelişmeler nedeniyle Rus yolcu ve uçak sayılarında yaşanabilecek düşüşler, döviz kurlarında beklenmeyen oynaklıklar ve yolcu sayılarına etki edebilecek diğer beklenmeyen gelişmelerdir.

Büyüme stratejimizin her üç sacayağında da dünya bizim için cazip fırsatlarla dolu. Tüm hissedarlarımıza, iş ortaklarımıza ve çalışanlarımıza TAV Havalimanları markasına güvenleri ve verdikleri emekleri için teşekkürlerimi sunarım.

İMTİYAZLAR GENEL GÖRÜNÜMÜ

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 ABD doları 2,5 avro (Transfer)	3 avro	0,6 milyon İç Hat, 0,75 milyon Dış Hat 2007+%5 artış	-
İzmir Adnan Menderes	Kira (Aralık 2032)	%100	Terminal	15 ABD doları 2,5 avro (Transfer)	3 avro	-	29 milyon avro+KDV ⁽¹⁾
Gazipaşa Alanya	Kira (Mayıs 2034)	%100	Havalimanı	8 avro ⁽²⁾	6 TL ⁽²⁾	-	50.000 ABD doları+KDV ⁽³⁾
Milas-Bodrum	Kira (Aralık 2035)	%100	Terminal	15 avro	3 avro	-	28,7 milyon avro+KDV ⁽⁴⁾
Tiflis	YİD (Ocak 2027)	%80 ⁽⁸⁾	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 ⁽⁵⁾
Medine	YDi+İmtiyaz (2037)	%33	Havalimanı	80 SAR ⁽⁶⁾	-	-	%54,5 ⁽⁷⁾
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 sifira 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.

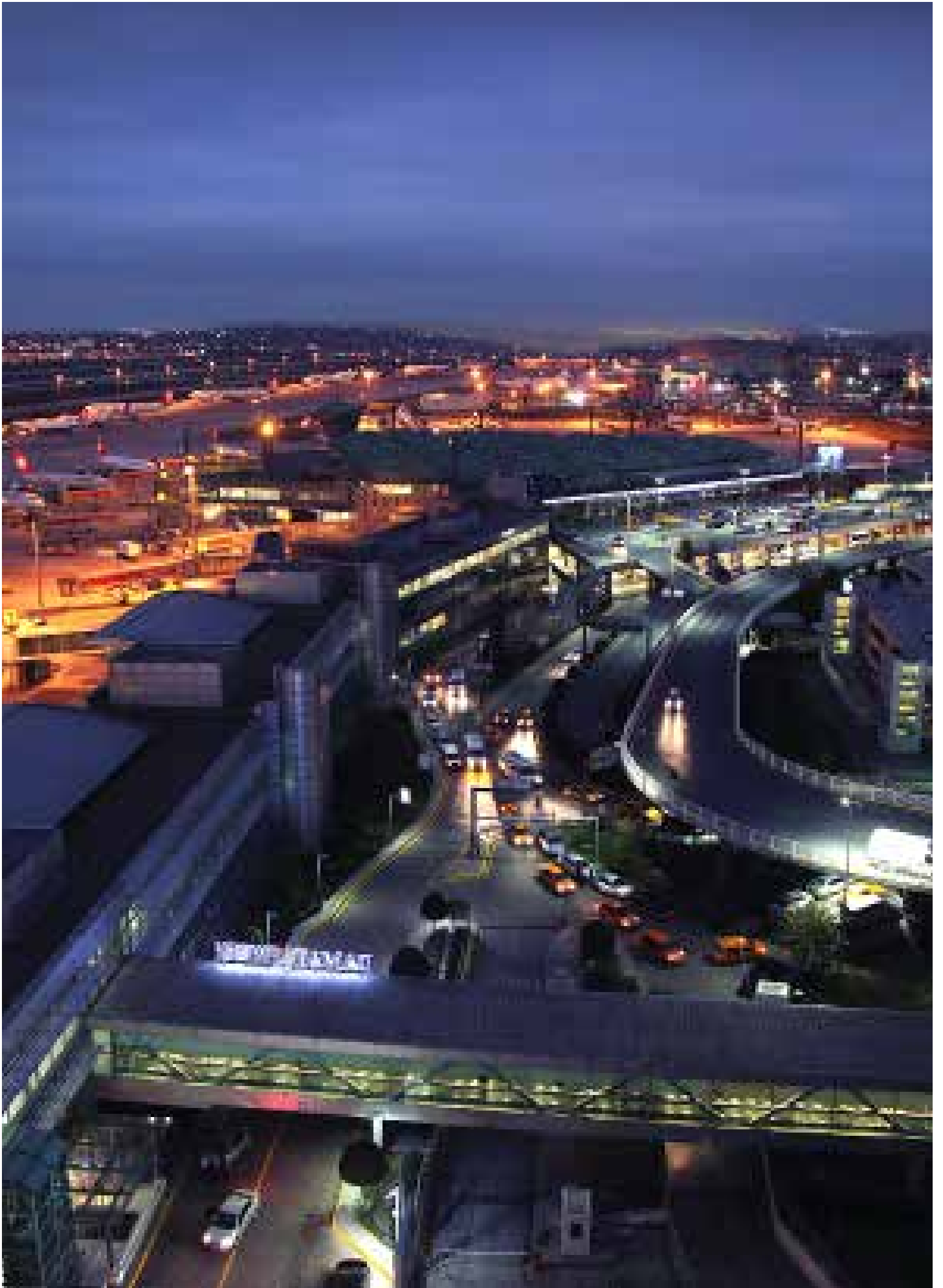
4) TAV Milas-Bodrum Havalimanı için ihale bedelinin %20'sini oluşturan 143 milyon TL Ağustos 2014 'de peşin olarak ödenmiştir. Milas-Bodrum Dış Hatlar Terminali 22 Ekim 2015 itibarıyla devralındı.

5) İmtiyaz kira bedeli, her iki havalimanını kullanan yolcu sayısı 1 milyona ulaşıncaya 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 Endeksine 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.



2015 YILI GELİŞMELERİ

HAVACILIK SEKTÖRÜ VE TAV

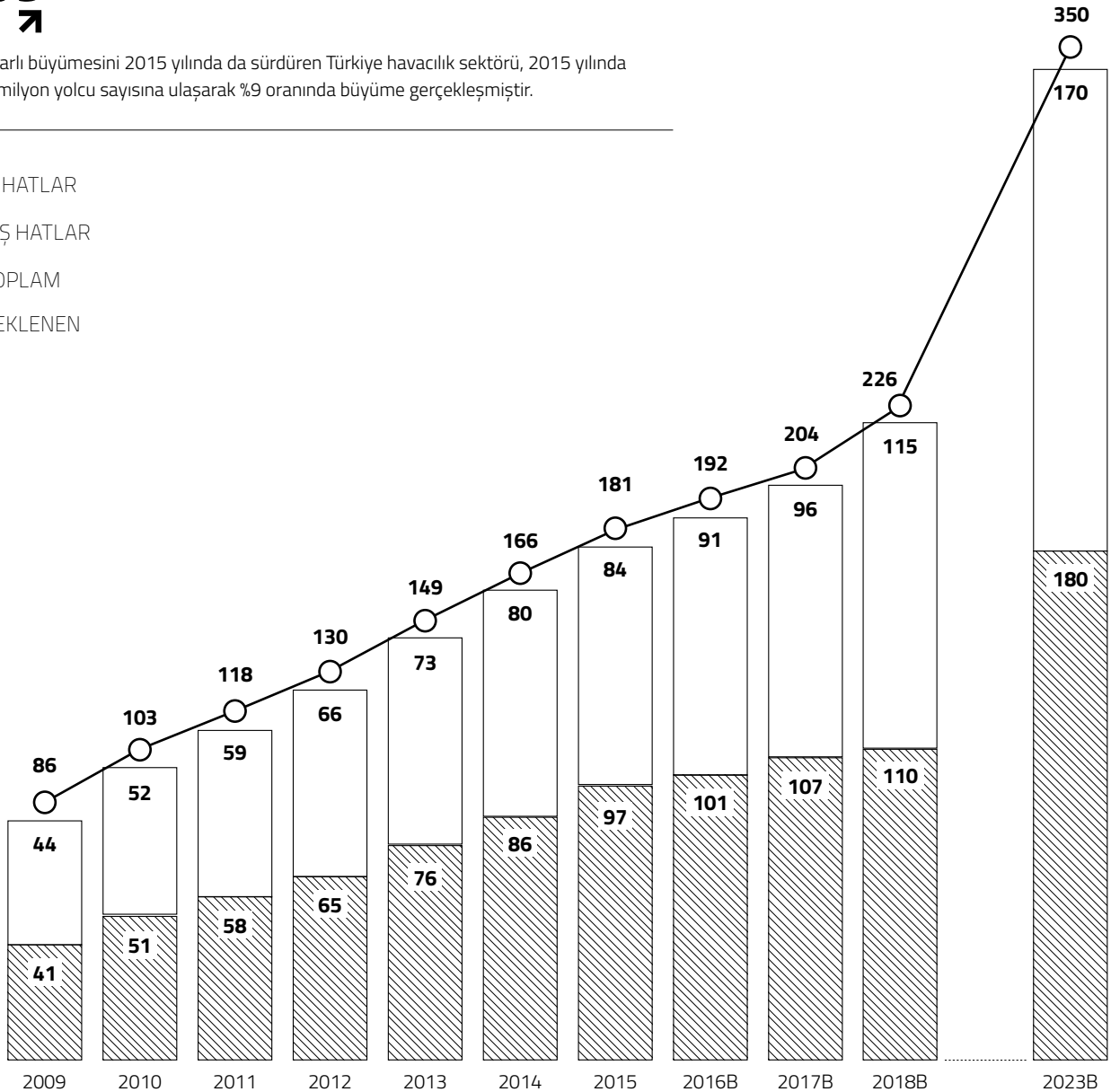
■ Eurocontrol, Türkiye pazarında 2020'ye kadar %7 bileşik büyüme beklerken, DHMİ 2023'e kadar %9 büyüme beklemektedir.

TÜRKİYE TOPLAM YOLCU SAYISI (MİLYON)

%9
↑

İstikrarlı büyümesini 2015 yılında da sürdüren Türkiye havacılık sektörü, 2015 yılında 181 milyon yolcu sayısına ulaşarak %9 oranında büyüme gerçekleştirmiştir.

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



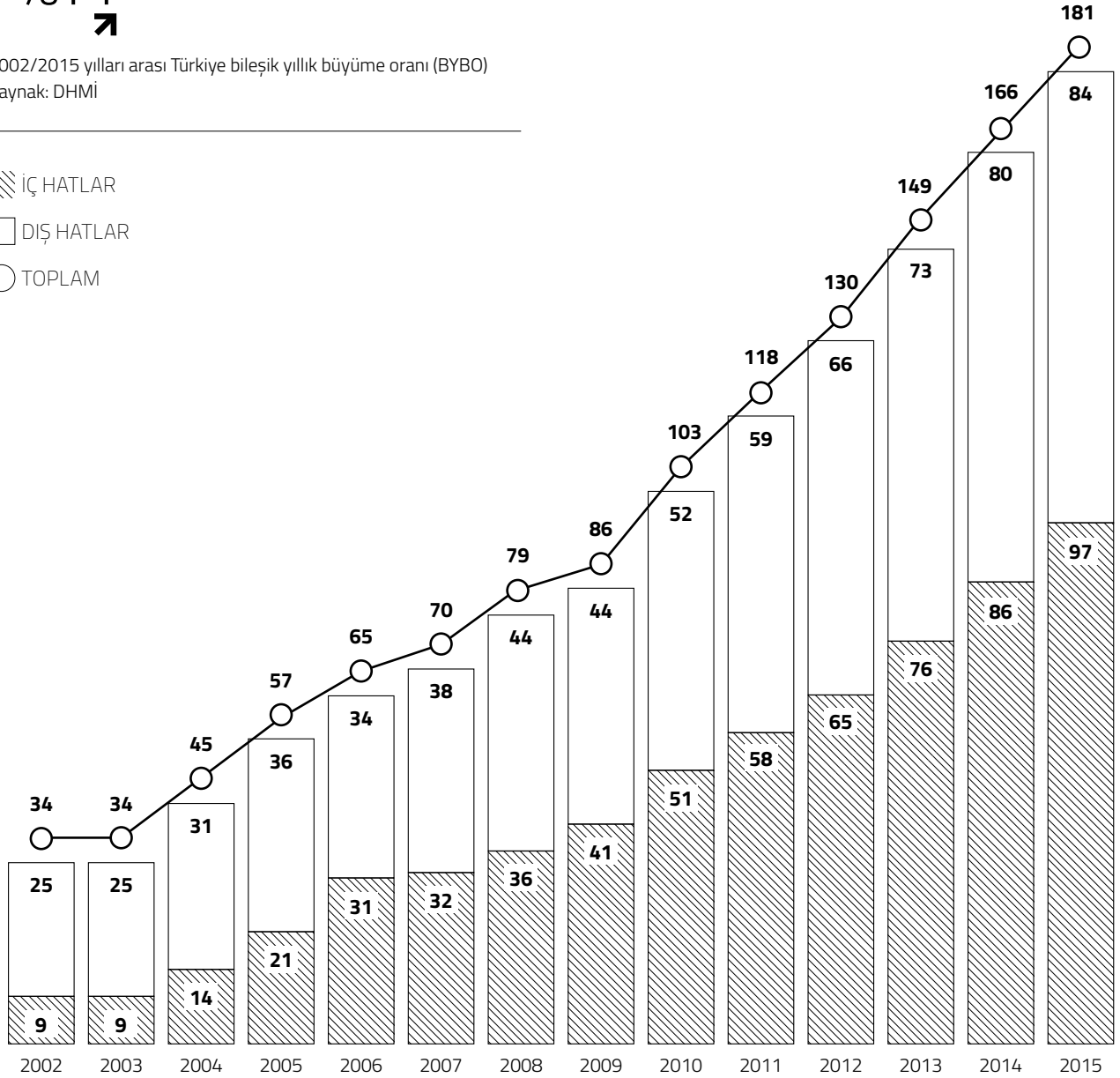
■ Boeing dünya havayolu trafiğinde önümüzdeki 20 yılda %4,9 bileşik büyüme beklerken, Airbus aynı dönem için %4,6'lık bir bileşik büyüme öngörüsüne sahiptir.

TÜRKİYE TOPLAM YOLCU SAYISI (MİLYON)

%14
↗

2002/2015 yılları arası Türkiye bileşik yıllık büyüme oranı (BYBO)
Kaynak: DHMİ

▨ İÇ HATLAR
□ DIŞ HATLAR
○ TOPLAM



TAV HAVALİMANLARI TOPLAM YOLCU TRAFİĞİ (MİLYON)**%8**
↗

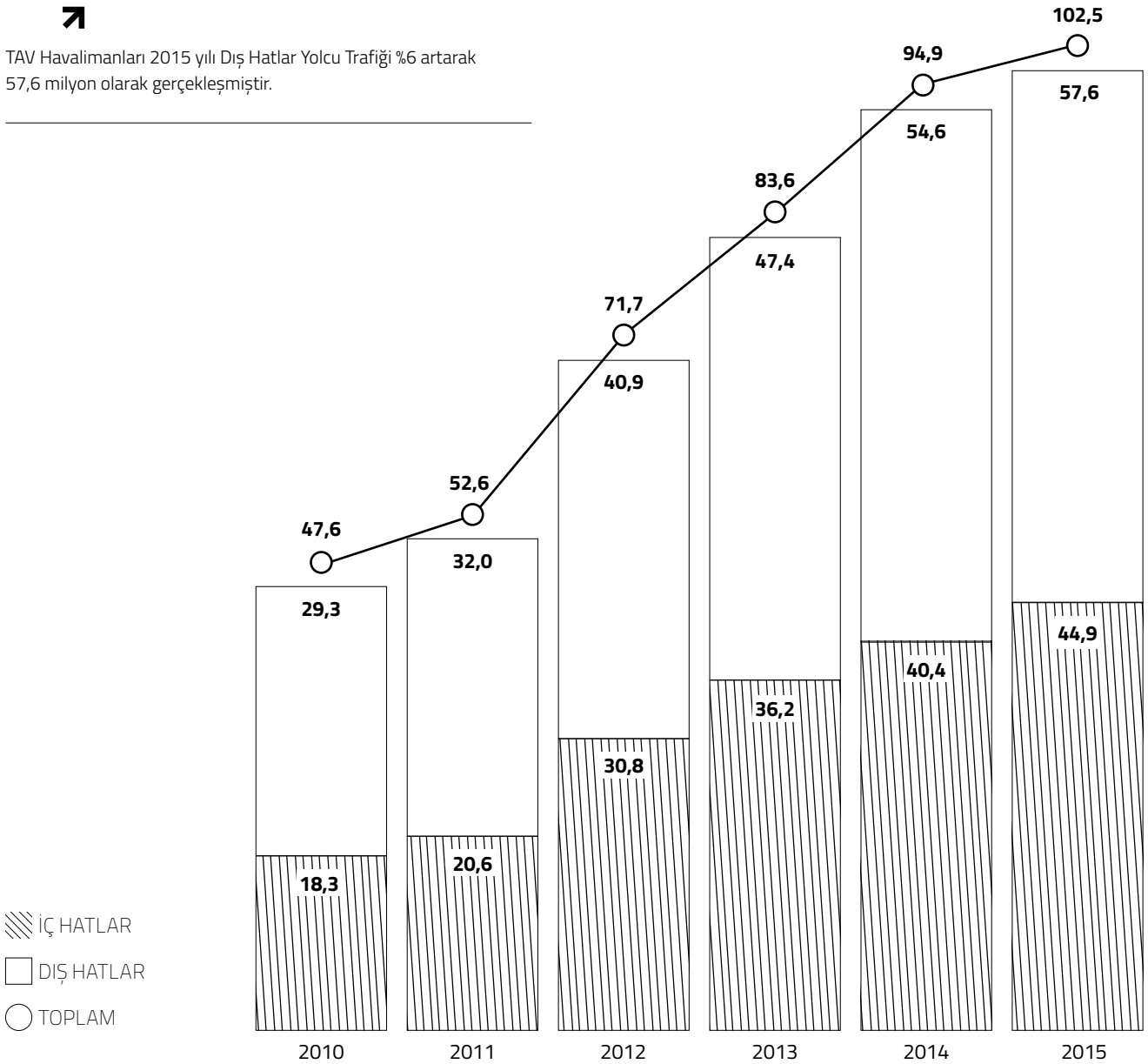
TAV Havalimanları 2015 yılı Toplam Yolcu Trafikği %8 artarak 102 milyon olarak gerçekleşmiştir.

%11
↗

TAV Havalimanları 2015 yılı İç Hatlar Yolcu Trafikği %11 artarak 44,9 milyon olarak gerçekleşmiştir.

%6
↗

TAV Havalimanları 2015 yılı Dış Hatlar Yolcu Trafikği %6 artarak 57,6 milyon olarak gerçekleşmiştir.



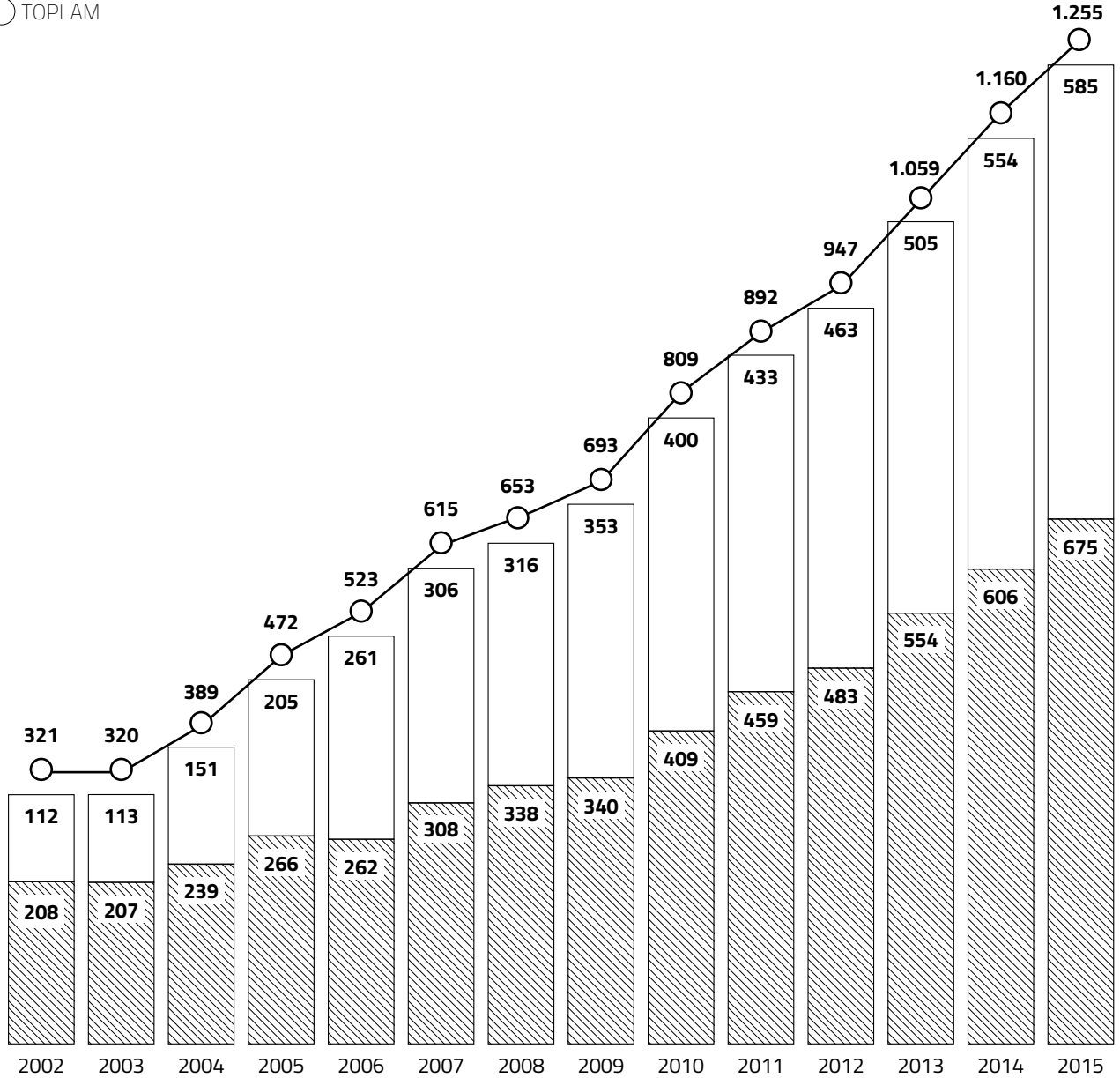
■ Türkiye ticari uçuş sayısı 2015 yılsonu itibarıyla 1,2 milyona ulaşmış, 2002/2015 yılları arasında yıllık bileşik büyüme oranı ise %11 olmuştur.

TÜRKİYE TOPLAM TİCARİ UÇUŞ SAYISI (BİN)

%11
↗

2002/2015 yılları arası Türkiye bileşik yıllık büyüme oranı (BYBO)
Kaynak: DHMİ

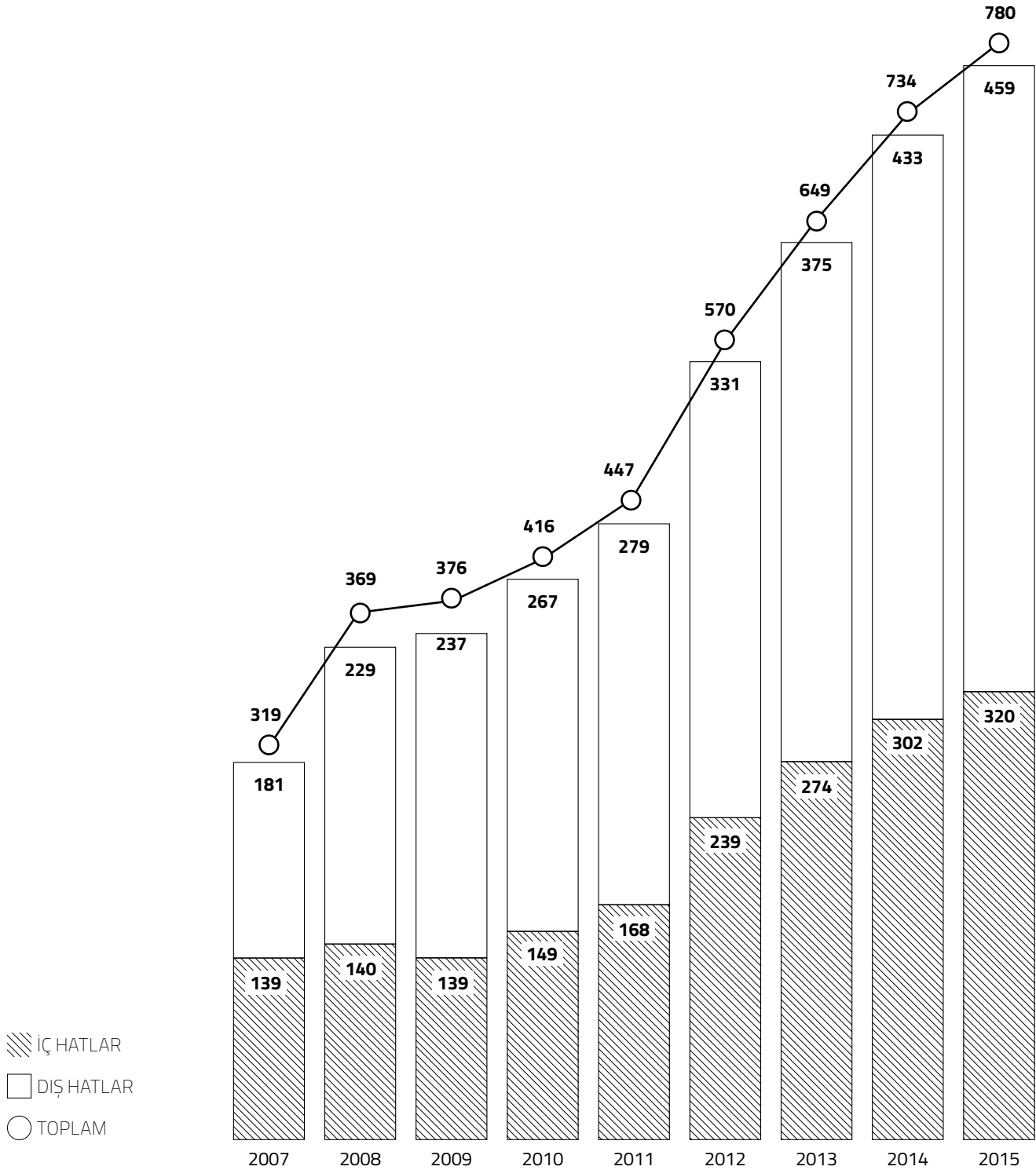
- İÇ HATLAR
- DIŞ HATLAR
- TOPLAM



TAV Havalimanları 2015 yılı Toplam Ticari Uçuş Trafiği %6 artarak 780 bin olarak gerçekleşmiştir.

TAV HAVALİMANLARI TOPLAM TİCARİ UÇUŞ SAYISI (BİN)

%6
↑



Trafik Beklentileri

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

1 Dünya havayolu trafiğinin gelecek 20 yıl içerisinde iki katına çıkması beklenmektedir.

- Boeing, dünya havayolu trafiğinde 2015-2034 yılları arasında %4,9 Bileşik Yıllık Büyüme (BYB) öngörmektedir.
- Airbus 2014-2024 yılları arasında %5,2, 2024-2034 yılları arasında ise %4,0 (BYB) oranında büyüme beklemektedir.

*Kaynak: Airbus Global Pazar Tahminleri 2015, Boeing Mevcut Pazar Görünümü

2 Türk havayolu trafiğinin gelecek 10 yıl içerisinde iki katına çıkması beklenmektedir.

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

*Kaynak: Eurocontrol, DHMI

3 Türkiye'deki başlıca havayollarının yeni uçak siparişleri artarak devam etmektedir.

- Türk Hava Yolları uçak sayısını 2020 yılı itibarıyla 402'ye çıkarmayı planlamaktadır.
- Pegasus uçak sayısını 2020 yılı itibarıyla 100'e çıkarmayı planlamaktadır.

*Kaynak: THY Sunumu (Ocak 2016), Pegasus Sunumu (Kasım 2015)

4 Atatürk Havalimanı'nda 2016 yılı için %11 dış hat koltuk kapasite artışı beklenmektedir.

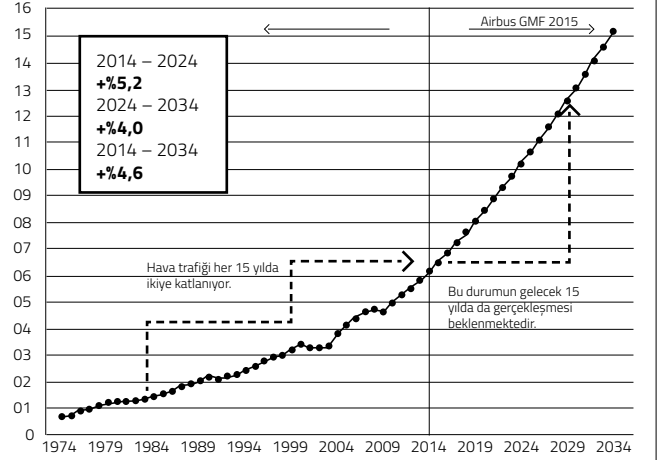
- Atatürk Havalimanı dış hat koltuk kapasitesinin 2016 yılında %11 artması beklenmektedir (2015 yılı dış hat koltuk kapasitesi artışı da %11'di).

5 Atatürk Havalimanı'nda genişleme çalışmaları tamamlanmaktadır.

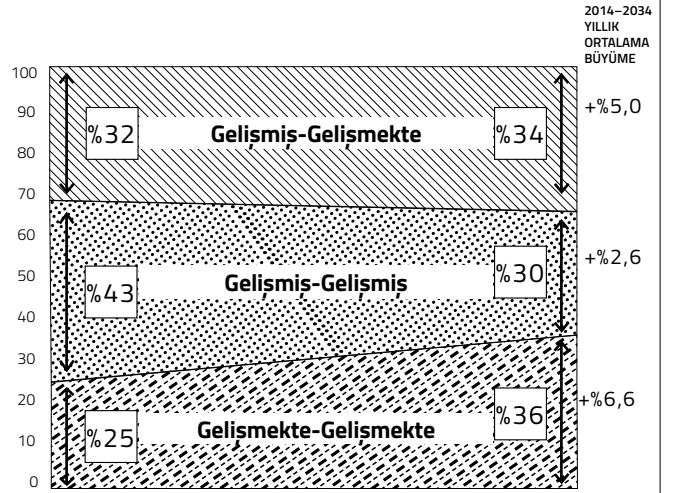
- Dış Hatlar Terminali'nin kapasitesi, genişleme çalışmaları ile birlikte artırılmaktadır.
- Atatürk Havalimanı uçak park alanı kapasitesi DHMI'nin yaptığı yatırımla birlikte 102'den 145'e çıkarılmıştır.

*Kaynak: DHMI, Ulaştırma Bakanlığı

DÜNYA HAVAYOLU TRAFİĞİ (TRİLYON RPK)



KAYNAĞINA GÖRE YOLCU TRAFİĞİ (RPK)



GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER HEM KALKIŞ HEM DE VARIŞ NOKTASI AÇISINDAN DÜNYA YOLCU TRAFİĞİNDE DAHA FAZLA PAYA SAHİP OLACAK.

Kaynak: Airbus GMF 2015

- Gelişmiş Ülkelerden Gelişmekte Olan Ülkelere Uçuş: %32'den %34'e çıkması bekleniyor.
- Gelişmiş Ülkelerden Gelişmiş Ülkelere Uçuş: %43'ten %30'a inmesi bekleniyor
- Gelişmekte Olan Ülkelerden Gelişmekte Olan Ülkelere Uçuş: %25'ten %36'ya çıkması bekleniyor

DÜNYA YOLCU TRAFİĞİ GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE DOĞRU BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR.

- Önümüzdeki 20 yıl içinde yolcu trafiğinin gelişmiş ülkelere doğru büyüme devam etmesi bekleniyor. 2034 yılında yolcu trafiğinin %70'ten fazlası gelişmekte olan ülkeler arasında gerçekleşecek.

Hava hizmetlerinin gelişimine paralel olarak, havayolları giderek daha büyük uçaklar kullanmaktadır. Son on yılda, uçuş başına koltuk sayısı %20 oranında artmış olup yetmişli yıllardan bu yana gerçekleşen en yüksek on yıllık artıştır.

GÖVDELER GENİŞLİYOR!

Havacılıkta yaşanan gelişmelere paralel olarak, havayolu firmaları daha geniş gövdeli uçaklar kullanmaya başladı. Son 10 yıl içerisinde uçak başına yolcu koltuk kapasitesi %20 oranında arttı.

Orta Doğu'daki havayollarının ortalama yolcu koltuk kapasitesi Kuzey Amerika'daki havayollarının iki katından daha fazla seviyededir.

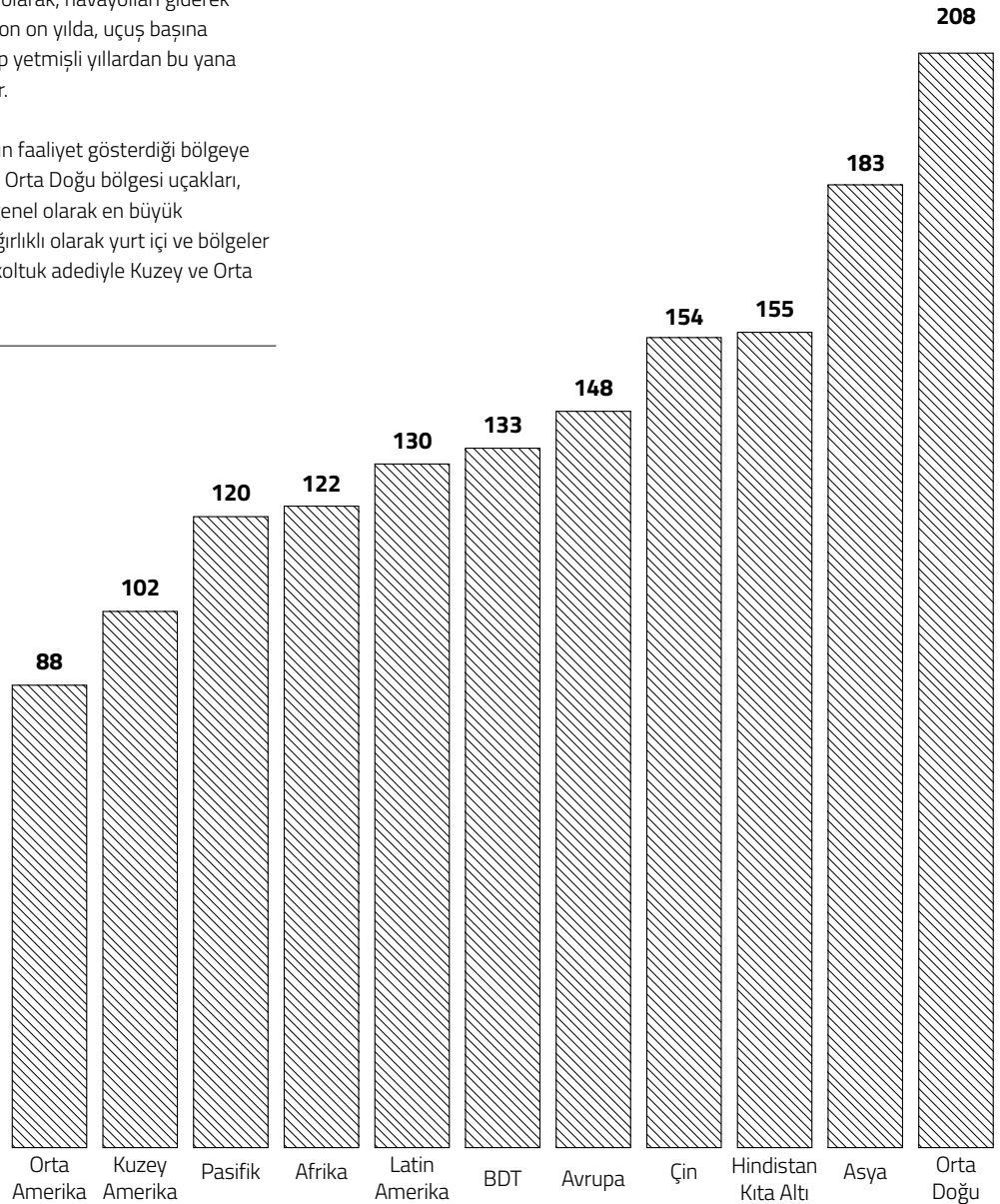
DAHA FAZLA TRAFİK, DAHA BÜYÜK UÇAK

Hava hizmetlerinin gelişimine paralel olarak, havayolları giderek daha büyük uçaklar kullanmaktadır. Son on yılda, uçuş başına koltuk sayısı %20 oranında artmış olup yetmişli yıllardan bu yana gerçekleşen en yüksek on yıllık artıştır.

Ortalama bir uçak boyutu havayolunun faaliyet gösterdiği bölgeye göre büyük değişiklik göstermektedir. Orta Doğu bölgesi uçakları, uçuş başına ortalama 208 koltuk ile genel olarak en büyük uçaklardır. Yelpazenin diğer ucunda ağırlıklı olarak yurt içi ve bölgeler arası uçuşlarda kullanılan 102 ve 88 koltuk adediyle Kuzey ve Orta Amerika gelmektedir.

Daha büyük uçak
2004'TEN BU YANA
+%20
UÇUŞ BAŞINA KOLTUK

AVRUPA UÇAK BOYUTU:
1,5X
KUZEY AMERİKA UÇAK
BOYUTU



Faaliyet Gösterdiğimiz Alanlara Ait Makro Veriler*

Ülke	Gösterge	Birim	Ölçek	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HIRVATİSTAN	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	57,8	57,1	48,9	50,0	52,2	54,9	57,9	61,4
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	13.569	13.473	11.551	11.813	12.321	12.965	13.680	14.490
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		2,2	-0,2	-0,4	1,1	1,4	1,9	2,2	2,2
	Nüfus	Kişi	Milyon	4,3	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
GÜRCİSTAN	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	16,1	16,5	13,8	14,3	15,7	17,1	18,6	20,3
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	4.267	4.434	3.720	3.880	4.271	4.652	5.074	5.539
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		-0,5	3,1	3,7	5,0	4,5	4,0	4,0	4,0
	Nüfus	Kişi	Milyon	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
LETONYA	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	30,8	32,0	27,8	29,3	31,4	33,7	36,0	38,8
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	15.126	15.730	13.729	14.496	15.596	16.779	17.981	19.454
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		0,0	0,7	0,4	1,8	2,3	2,2	2,0	2,0
	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	10,8	11,3	10,1	10,6	11,2	11,9	12,7	13,7
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	5.215	5.481	4.867	5.088	5.380	5.713	6.091	6.554
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		2,8	-0,1	0,1	1,3	1,8	1,9	2,0	2,0
	Nüfus	Kişi	Milyon	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
SUUDİ ARABİSTAN	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	744,3	746,2	632,1	643,2	694,5	749,2	799,8	848,6
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	24.816	24.252	20.139	20.093	21.269	22.494	23.541	24.488
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		3,5	2,7	2,1	2,3	2,9	2,9	2,9	2,9
	Nüfus	Kişi	Milyon	30,0	30,8	31,4	32,0	32,7	33,3	34,0	34,7
TUNUS	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	47,0	48,6	44,3	44,6	45,6	47,0	50,2	53,5
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	4.317	4.422	3.985	3.972	4.024	4.100	4.336	4.580
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		5,8	4,9	5,0	4,0	3,9	3,9	3,8	3,8
	Nüfus	Kişi	Milyon	10,9	11,0	11,1	11,2	11,3	11,5	11,6	11,7
TÜRKİYE	Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Milyar	823,0	798,3	722,2	721,2	761,4	804,6	851,8	905,8
	Kişi Başı Gayri Safi Milli Hasıla, Cari Fiyatlar	ABD Doları	Birim	10.821	10.381	9.290	9.180	9.594	10.037	10.524	11.088
	Enflasyon, ortalama	% Değişim		7,5	8,9	7,4	7,0	6,5	6,5	6,5	6,5
	Nüfus	Kişi	Milyon	76,1	76,9	77,7	78,6	79,4	80,2	80,9	81,7

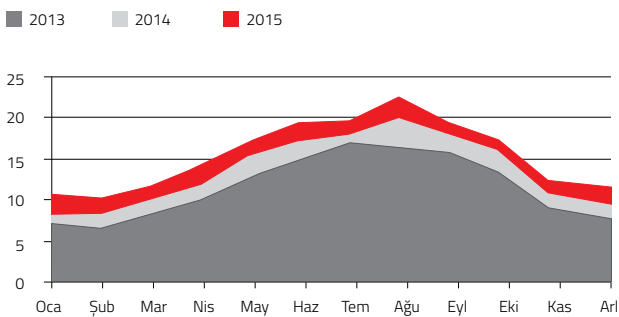
* IMF Dünya Ekonomik Görünümü, Ekim 2015



Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMI) açıkladığı verilere göre; Türkiye'deki havalimanlarını kullanan toplam yolcu sayısı 2015 yılında 2014 yılına göre %9 oranında artış göstererek, 181 milyon seviyesine ulaşmıştır.

TAV Havalimanları'nın Türkiye'de işletmesini üstlendiği havalimanları olan İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir A. Menderes, Milas-Bodrum ve Gazipaşa Alanya Havalimanları'nın toplam yolcu sayısının, Türkiye'deki havalimanlarının toplam yolcusuna oranı 2014 yılıyla aynı seviyede %49 olarak gerçekleşmiştir.

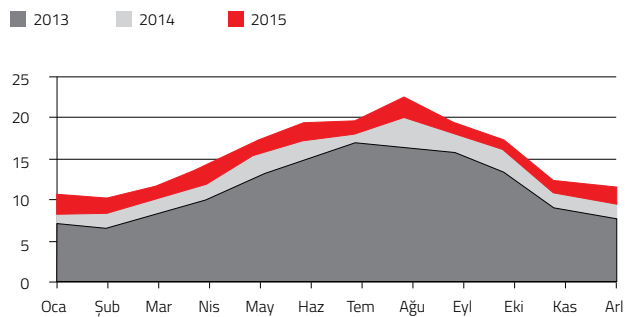
TÜRKİYE YOLCU TRAFİĞİ (MİLYON)



Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMI) açıkladığı verilere göre; Türkiye'de havalimanlarında iniş kalkış yapan toplam ticari uçak sayısı 2015 yılında 2014 yılına göre %8 oranında artış göstererek 1,3 milyona ulaşmıştır.

TAV Havalimanları'nın Türkiye'de işletmesini üstlendiği havalimanları olan İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas-Bodrum ve Gazipaşa Alanya Havalimanlarına iniş-kalkış yapan toplam ticari uçak sayısının, Türkiye'deki havalimanlarına iniş-kalkış yapan toplam uçak sayısına oranı 2014 yılı ile aynı seviyede %51 olarak gerçekleşmiştir.

TÜRKİYE TİCARİ UÇAK TRAFİĞİ (BİN)



FİNANSAL GELİŞMELER

2015 yılında 605 milyon TL net kâr elde eden TAV, hisse başına brüt 0,9567243 TL, toplamda 348 milyon TL temettü dağıtmayı Genel Kurul onayına sunacaktır.

Özet Gelir Tablosu (milyon TL)	2014	2015	%
Ciro	2.798	3.612	%29
Brüt Kâr	1.098	1.355	%23
Esas Faaliyet Kârı	964	1.307	%36
Finansman Giderleri	-227	-490	%116
Vergi Öncesi Kâr	773	846	%9
Net Kâr	621	605	%-3
FAVÖK	1.179	1.565	%33
FAVKÖK	1.573	1.966	%25

*İnşaat gelirleri hariçtir.

Özet Bilanço (milyon TL)	2014	2015	%
Dönen Varlıklar	2.562	2.921	%14
Kısa Vadeli Yükümlülükler	969	2.859	%195
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	3.512	5.969	%70
Toplam Varlıklar	7.466	10.506	%41
Uzun Vadeli Yükümlülükler	4.393	5.062	%15
Toplam Yükümlülükler	5.362	7.922	%48
Özkaynaklar	2.103	2.585	%23

Özet Konsolide Nakit Akım Tablosu (milyon TL)	2014	2015	%
Dönem Başı Nakit Bakiyesi	283	156	%-45
Faaliyetlerden elde edilen Net Nakit	665	2.974	%347
Yatırım Faaliyetlerinde Kullanılan Net Nakit	-555	-2.305	%315
Finansman faaliyetlerinde kullanılan net nakit	-225	-133	%-41
Dönem Sonu Nakit Bakiyesi	156	673	%331

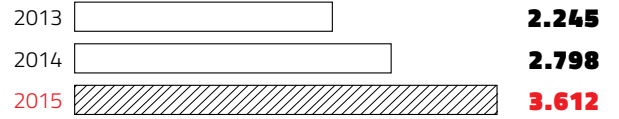
Finansal Rasyolar (%)	2014	2015
Cari Oran	2,64	1,02
Likidite Oranı	2,62	1,01
Dönem Varlıklar/Toplam Varlıklar	0,34	0,28
Kısa Vadeli Yükümlülükler/Toplam Yükümlülükler	0,13	0,27
Toplam Yükümlülükler/Toplam Varlıklar	0,72	0,75
Özsermaye Kârlılığı	1,8	1,7
Aktif Kârlılığı	0,08	0,06

KONSOLİDE CİRO* (MİLYON TL)

%29
↑

TAV Havalimanları 2015 yılı konsolide cirosu bir önceki yıla göre %29 artarak 3.612 milyon TL'ye ulaşmıştır.

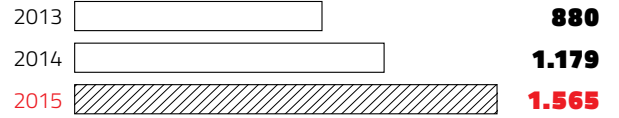
*İnşaat gelirleri hariç



FAVÖK (MİLYON TL)

%33
↑

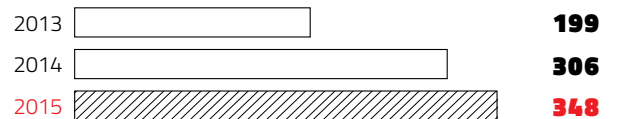
TAV Havalimanları'nın 2015 yılı FAVÖK'ü bir önceki yıla göre %33 artarak 1.565 milyon TL'ye ulaşmıştır.



TEMETTÜ DAĞITIMI (MİLYON TL)

%14
↑

TAV Havalimanları 2015 yılı temettü dağıtımını Genel Kurul onayı sonrasında bir önceki yıla göre %14 artarak 348 milyon TL olarak gerçekleştirecektir.



2015 YILINDAKİ YATIRIMLAR



İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali genişletme çalışmalarında son aşamaya gelinmiştir.

İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminaline sekiz köprü, 13 otobüs kapısı ve yeni ticari alanlar ile otopark kapasitesini artıracak genişleme projesinde son aşamaya gelinmiştir.

Yatırımlar (Milyon TL)	2014*	2015
Havalimanı İşletim Hakkı Yatırımları	443	2.091
Maddi Duran Varlık Yatırımları	155	190
Maddi Olmayan Duran Varlık Yatırımları	6	7
Toplam	604	2.287

* Yıl içerisinde yapılan muhasebe politikası değişikliklerinin etkileri düzeltilmemiştir.

ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

- TAV Havalimanları Holding Borsa İstanbul tarafından 2014 yılında başlatılan ve 2015 yılında yapılan yeniden değerlendirme neticesinde, kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin paylarından oluşan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde (Endeks) Kasım 2015 - Ekim 2016 döneminde yer alacak şirketler arasında yer aldı.
- Exel Surveys tarafından tüm dünyadan yaklaşık 18 bin kişinin değerlendirmesiyle gerçekleştirilen "Avrupa Yatırımcı İlişkileri Anketi"nde; yatırımcı ilişkileri alanında Türkiye'nin "en iyi şirketi", aynı zamanda Avrupa ulaştırma sektöründe ise en iyi 7. şirket olarak seçildi. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener Türkiye'nin "en iyi CEO'su", Finans Başkan Yardımcısı Burcu Geriş "en iyi CFO'su" ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü Nursel İğen de "en iyi yatırımcı ilişkileri profesyoneli" olurken Avrupa ulaştırma sektöründe ise 6. sırada yer aldı. Yatırımcı İlişkileri Müdürü olarak görev yapan Besim Meriç ve Ali Özgü Caneri de Türkiye'deki "en iyi yatırımcı ilişkileri profesyoneli" dalında sırasıyla 2. ve 3. oldu.
- TAV Havalimanları Kurumsal İletişim Direktörü Bengi Vargül, Advertising Age ve MediaCat'in üçüncüsünü düzenlediği "Women to Watch: Fark Yaratan Kadın Liderler Zirvesi" listesinde Türkiye'nin "en başarılı kadın iletişim-itibar yönetimi lideri" olarak yer aldı ve Türkiye'de başarı hikâyeleriyle örnek olan 14 kadın lider arasında gösterildi.
- TAV Grubu CEO'su Sani Şener, endüstrinin prestijli yayınlarından Construction Week tarafından hazırlanan ve inşaat sektöründe Körfez Bölgesi'nin en etkili 100 iş insanının açıklandığı listede 10. sırada yer aldı. Şener, 2015 yılının listesinde ilk 10'da yer alan tek Türk iş insanı oldu.
- 1,2 milyar ABD doları yatırımla inşa edilen yeni terminaliyle öne çıkan Medine Havalimanı, dünya havacılık endüstrisinin prestijli etkinliklerinden Routes Pazarlama Ödülleri'nde "Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi" havalimanları 4 - 20 milyon yolcu kategorisinde "en iyi havalimanı" seçildi.
- TAV Havalimanları Holding, kalite güvence değerlendirmesini başarıyla tamamlayarak Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün "İç Denetim Farkındalık Ödülü"nü kazandı.
- TAV Esenboğa Genel Müdürü Nuray Demirel, Havacılık Emniyet Kurumu'nun düzenlediği ve Türk Hava Kurumu Üniversitesi'nin ev sahipliği yaptığı törende "Havacılığın Altın Kadınları Ödülü"ne layık görüldü.
- Uluslararası bilişim profesyonellerini ağırlayan IDC Türkiye CIO Zirvesi 2015'te TAV Havalimanları Holding CIO'su ve aynı zamanda TAV Bilişim Hizmetleri Genel Müdürü Binnur Gülerüyz Onaran "Türkiye'nin en iyi CIO'su" seçildi. Zirvede, TAV Bilişim ayrıca Suudi Arabistan'ın Medine Havalimanı bilişim sistemlerine yönelik projesiyle "en iyi IT yönetim projesi" ve "en iyi değişim yönetimi projesi" kategorilerinde de ödüllendirildi.
- TAV Havalimanları, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından bu yıl beşincisi düzenlenen ödüllerde "Yönetim Kurulu" kategorisinde en yüksek nota sahip şirket ödülünü aldı. TAV ayrıca, 5. Kurumsal Yönetim Ödülleri'nde "en yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip şirketler" arasında üçüncü sırada gösterildi.
- TAV Havalimanları, TÜYİD'in düzenlediği Yatırımcı İlişkileri Zirvesi'nden üç ödülle döndü. TAV, "en iyi faaliyet raporu" kategorisinde ilk sırada yer alırken, "en iyi internet sitesi" ve "finansal sonuçların paylaşımı" alanında en iyi şirket" kategorilerinde de ikinci oldu.

2015'TE ÖNE ÇIKANLAR

- TAV Havalimanları Holding'in iştiraklerinden ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş. (ATÜ), ABD'nin Teksas Eyaleti'ndeki Houston George Bush Havalimanı'nda yer alan gümrüksüz satış mağazalarının 10 yıl süreyle işletme hakkını kazandı.



OCAK

27.01.2015, Bağımsız Yönetim Kurulu Adayları:

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 26 Ocak 2015 tarihli yazısında; Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adayları olarak görüşe sunulan Sn. Didar Sevdil Yıldırım, Sn. Tayfun Bayazit, Sn. Jérôme Paul Jacques Marie Calvet ve Sn. Necmi Rıza Bozantı hakkında herhangi bir olumsuz görüş bildirilmemesine karar verildiği hususu Şirket'e iletili.

Bu çerçevede, 18 Aralık 2014 tarihli özel durum açıklamamızda belirttiğimiz üzere, SPK II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'ne uygun olarak, yukarıda belirtilen Üyeler, yapılacak ilk Genel Kurul'da Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adayları olarak ortakların onayına sunuldu.



ŞUBAT

06.02.2015, TAV Urban Gürcistan Hisse Alımı:

TAV Havalimanları Holding'in sermayesine %76 oranında sahip olduğu TAV Urban Gürcistan 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 belirlendi.

Hisse devri sonrasında TAV Havalimanları Holding'in TAV Urban Gürcistan LLC şirketindeki ortaklık oranı %76'dan %80'e yükselmiş olup, %24 paya sahip olan Aeroser International Holding'in payı ise %20'ye geriledi.

19.02.2015, 2014 yılına ilişkin Kâr Payı Dağıtımı:

Şirket Yönetim Kurulu, 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,8425 TL (%84,25) olmak üzere toplam brüt 306.052.855 TL nakit temettünün, 5 Mayıs 2015 tarihinde başlanarak dağıtılmasını Genel Kurul'un onayına sunmaya karar verdi.

19.02.2015, Bağımsız Denetim Şirketi Seçimi:

Denetimden Sorumlu Komite tarafından da önerildiği üzere, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuatı uyarınca belirlenen esaslara uygun olarak, Şirket'in 2015 yılı hesap dönemindeki finansal raporlarının denetlenmesi ile bahsi geçen kanunlardaki ilgili düzenlemeler kapsamındaki diğer faaliyetleri yürütmek üzere Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin (Ernst&Young Global Limited'in üye şirkettir) bağımsız denetim kuruluşu ve denetçi olarak seçilmesi hususunun Genel Kurul'un onayına sunulmasına oybirliği ile karar verildi.

27.02.2015, 2014 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı:

TAV Havalimanları Holding'in 2014 yılına ait Pay Sahipleri Olağan Genel Kurul Toplantısı 30 Mart 2015 Pazartesi günü saat 14:00 'da Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali, A Kapısı - VIP yanı TAV Yönetim Merkezi, Yeşilköy, İstanbul, adresinde bulunan TAV Akademi (A) Salonu'nda yapılmasına karar verildi.



MART

27.03.2015, Houston George Bush Havalimanı Gümrüksüz Satış İhalesi:

TAV Havalimanları Holding'in iştiraklerinden ATÜ Turizm İşletmeciliği A.Ş. (ATÜ), ABD'nin Teksas Eyaleti'ndeki Houston George Bush Havalimanı'nda yer alan gümrüksüz satış mağazalarının 10 yıl süreyle işletme hakkını kazandı. 2014 yılında yaklaşık 41 milyon yolcuya hizmet veren havalimanında işletmeye konu olan toplam gümrüksüz satış bölgesi 700 m²'lik alanı kapsamaktadır.

30.03.2015, 2014 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı:

2014 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul Toplantısı, 2015 Pazartesi günü saat 14:00 'da Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali, A Kapısı - VIP yanı TAV Yönetim Merkezi, Yeşilköy, İstanbul, adresinde bulunan TAV Akademi (A) Salonu'nda gerçekleşti.



MAYIS

11.05.2015, Komite Üye Değişiklikleri:

Şirket'in 11 Mayıs 2015 tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı'nda alınan karar gereğince, Kurumsal Yönetim Komitesi'nde görev yapan Sn. Edward Arkwright ve Riskin Erken Tespiti Komitesi'nde görev yapan Sn. Augustin de Romanet yerine Sn. Julien Pierre Coffinier'in seçilmesine karar verildi.

Diğer Yönetim Kurulu Komiteleri olan Aday Gösterme ve Denetimden Sorumlu Komite'de herhangi bir üye değişikliği olmamıştır.

TAV Havalimanları Holding Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Tespiti Komiteleri aşağıdaki şekilde şekillenmiştir:

Kurumsal Yönetim Komitesi

Başkan: Tayfun Bayazıt

Üyeler:

Augustin de Romanet
Sevdil Yıldırım
Julien Pierre Coffinier
Ali Haydar Kurtdarcan
Pelin Akın
Nursel İlgen

Riskin Erken Tespiti Komitesi

Başkan: Jerome Calvet

Üyeler:

Laurent Galzy
Necmi Rıza Bozantı
Julien Pierre Coffinier
Ali Haydar Kurtdarcan
Selim Akın

29.05.2015, LaGuardia Uluslararası Havalimanı İhalesi:

Port Authority of New York and New Jersey (PANYNJ) tarafından yapılan kapsamlı değerlendirmeler sonrasında, TAV Havalimanları Holding ile birlikte Aéroports de Paris (ADP) Management, Goldman Sachs (GS Global Infrastructure Partners II, L.P. ve GS International Infrastructure Partners II, L.P.), Tutor Perini Corporation, Ove Arup & Partners PC ve Kohn Pederson Fox Associates PC ortak girişim grubunun oluşturduğu konsorsiyumun, Amerika Birleşik Devletleri'nin New York şehrinde bulunan "LaGuardia Uluslararası Havalimanı Ana Terminali Dizaynı/ yapım/finans/işletim ve bakım&onarımı kapsayan Yeniden İnşası Projesi" ihalesinde tercih edilen taraf ("preferred bidder") olmadığı öğrenildi.



TEMMUZ

Medine Havalimanı yeni terminal binası hizmete açıldı:

Medine Havalimanı yeni terminal binası yapılan testlerin başarıyla tamamlanmasını müteakiben Suudi Arabistan kralı Salman tarafından hizmete açıldı.



AĞUSTOS

17.08.2015, Filipinler'de bulunan Bölgesel Havalimanları'nın ihalesi:

TAV Havalimanları Holding ile birlikte Aéroports de Paris'in (ADP) iştiraki Aéroports de Paris Management ("ADPM") ve Metro Pacific Investments Corporation ("MPIC") ortak girişim grubunun oluşturduğu konsorsiyum, Filipinler'de bulunan Bacolod-Silay, Iloilo, Davao, Laguindingan ve New Bohol-Panglao (Tagbilaran) bölgesel havalimanlarının işletim ve Bakım & Onarım hakkını içeren ve kamu özel sektör ortaklığı kapsamında düzenlenen ihaleye ön yeterlilik için başvuru yaptı.

Konsorsiyumda ADPM ile birlikte TAV Havalimanları Holding'in payı %40 oranında olup, kalan %60'lık pay MPIC grubuna aittir. İhaleye konu olan beş havalimanı, 2014 yılı itibarıyla yaklaşık 9 milyon yolcuya hizmet verdi.

Konsorsiyum üyeleri, ilerleyen dönemlerde Filipinler'de düzenlenmesi muhtemel diğer havalimanı özelleştirme projelerinde de birlikte hareket etme kararı aldı.

21.08.2015, Kurumsal Yönetim Derecelendirme:

Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet

izni bulunan derecelendirme kuruluşu SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Dönemsel Revizyon Raporu" tamamlandı.

21 Ağustos 2014 tarihinde açıklanmış olan 94,15 (10 üzerinden 9,41) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, Şirket'in kurumsal yönetim ilkelerini uygulama alanında yaptığı sürekli iyileştirme çabaları sonrasında, 21 Ağustos 2015 tarihi itibarıyla 95,19 (10 üzerinden 9,52) olarak yukarı yönlü revize edildi.

Kurumsal yönetim derecelendirme notunun alt başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıda verilmektedir.

Alt Kategoriler / Ağırlık / Alınan Not:

Pay Sahipleri: 0,25 / 94,94
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: 0,25 / 96,58
Menfaat Sahipleri: 0,15 / 98,78
Yönetim Kurulu: 0,35 / 92,83
Toplam: 1,00 / 95,19

SAHA tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu, TAV Havalimanları Holding'in www.tavyatirimciliskileri.com adresindeki web sitesinde yayınlanacaktır.



EYLÜL

21.09.2015, Filipinler'de bulunan bölgesel havalimanları için ön yeterlilik alınması:

Şirket'in 17 Ağustos 2015 tarihli özel durum açıklamasında, TAV Havalimanları Holding ile birlikte Aéroports de Paris'in (ADP) iştiraki Aéroports de Paris Management ("ADPM") ve Metro Pacific Investments Corporation ("MPIC") ortak girişim grubunun oluşturduğu konsorsiyumun, Filipinler'de bulunan Bacolod-Silay, Iloilo, Davao, Laguindingan ve New Bohol-Panglao (Tagbilaran) bölgesel havalimanlarının işletim, bakım ve onarım hakkını içeren ve kamu özel sektör ortaklığı kapsamında düzenlenen ihaleye ön yeterlilik için başvuru yaptığı duyurulmuştu.

TAV Havalimanları Holding'in dahil olduğu konsorsiyum, söz konusu ihalede ön yeterlilik almıştır.



EKİM

Gazipaşa-Alanya Havalimanı Pist Uzatımı:

Gazipaşa-Alanya havalimanı pisti uzatılarak 2.350 metreye çıkarıldı. Bu çalışma neticesinde, Türkiye'de ilk defa çalışan bir karayolunun üstünden geçen bir uçak pisti inşa edilmiş oldu.

Milas-Bodrum Havalimanı Dış Hatlar Terminali devralındı:

Şirket, 2014 Temmuz'unda İç Hatlar Terminali'ni devraldığı Milas-Bodrum Havalimanı'nın Dış Hatlar Terminali'ni de Ekim ayında devralındı.

2015'İN ARDINDAN

TAV Havalimanları Holding'in işlettiği İstanbul Atatürk Havalimanı, Avrupa'da yolcu sayısında ilk kez 2015 yılında üçüncü sıraya yükseldi.

Atatürk Havalimanı'na 2015 yılında yolcu sayısı %8,2 artış ile 61 milyon 323 bin kişiye ulaştı. Böylece, Atatürk Havalimanı yolcu sayısında Frankfurt ve Amsterdam havalimanlarını da geride bırakarak üçüncü sıraya yükseldi.

BTA, yurt dışındaki büyüme atağına Umman Maskat Havalimanı ile devam ediyor. Şirket Maskat Havalimanı'nın yiyecek-içecek alanlarının 10 yıllığına işletmesi için açılan ihalede tercih edilen marka oldu.

Şirketimiz bağlı ortaklıklarından BTA Yiyecek İçecek Hizmetleri A.Ş.'nin, Umman'ın başkenti Maskat'ta bulunan Yeni Muscat Uluslararası Havalimanı'nda yer alan yiyecek içecek alanlarının işletme hakkı ihalesinde, tercih edilen firma olduğu açıklanmıştır. İşletme süresi 2017 yılında başlamak üzere 10 yıllık süreyi içermektedir.

2015 yılına ilişkin kâr dağıtım önerisi

Hissedarlarımıza 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,9567243 TL (%95,67243) olmak üzere toplam brüt 347.560.013 TL nakit temettü ödenmesinin yapılacak ilk Genel Kurul'da ortakların onayına sunulmasına karar verildi.

Yönetim Kurulu Üye değişikliği

Emeklilik nedeniyle görevinden ayrılan Sayın Laurent Galzy'nin kalan görev süresini tamamlayınca kadar görev yapmak üzere Yönetim Kurulu Üyeliği'ne Sayın Patrick Jeantet seçilmiştir.

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ VE BİST PERFORMANSI

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 maksadıyla TAV Yİ bir dizi yatırımcı ilişkileri aracı kullanmaktadır. TAV Yİ aynı zamanda Şirket'in, sermaye piyasalarıyla ilgili yasal düzenlemelerden kaynaklanan yükümlülüklerine tam olarak uymasını sağlamaktadır. TAV Yİ ayrıca şirketin en yüksek kurumsal yönetim standartlarını benimsemesini sağlamak maksadıyla, ilgili tüm paydaşlarının koordinasyonunu sağlamaktadır.

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

Doğruluk

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

Adillik

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

Sürat

TAV Yatırımcı İlişkileri 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 Yatırımcı İlişkileri 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, 2015 yılında 11 roadshow ve konferansa katılmış ve yıl boyunca 450'ye yakın yatırımcı ve analistle, Holding faaliyetleri ve finansalları ile ilgili görüşmeler gerçekleştirmiştir.

Hisse Performansı

"TAVHL" hisse koduyla Borsa İstanbul'da işlem gören Şirket hisseleri, 2015 yılı içinde en düşük 17,21 TL, en yüksek 24,50 TL seviyesini görmüştür. Şirket hisseleri 2015 yılında nominal olarak %-1, endeksin ise %18 üzerinde getiri sağlamıştır.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme

Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan derecelendirme kuruluşu SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Dönemsel Revizyon Raporu" tamamlanmıştır.

21 Ağustos 2014 tarihinde açıklanan 94,15 (10 üzerinden 9,41) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, Şirket'in kurumsal yönetim ilkelerini uygulama alanında yaptığı sürekli iyileştirme çabaları sonrasında, 21 Ağustos 2015 tarihi itibarıyla 95,19 (10 üzerinden 9,52) olarak yukarı yönlü revize edilmiştir.

Kurumsal yönetim derecelendirme notunun alt başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıda verilmektedir.

Alt Kategoriler/Ağırlık/Alınan Not

Pay Sahipleri	0,25	94,94
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,25	96,58
Menfaat Sahipleri	0,15	98,78
Yönetim Kurulu	0,35	92,83
Toplam	1,00	95,19

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

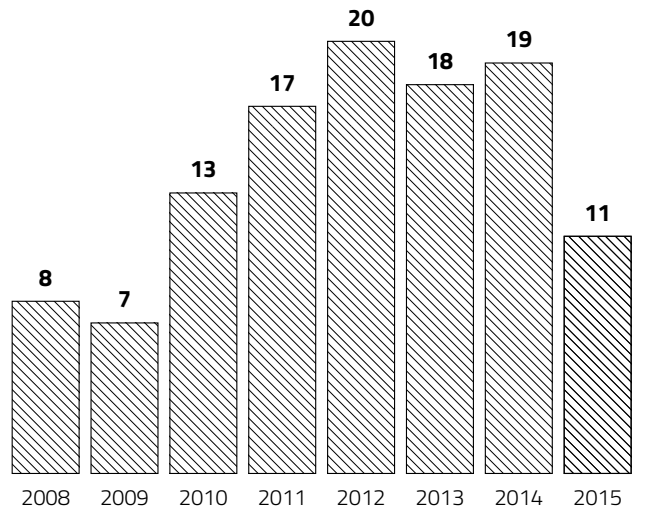
Facebook: /irTAV

Adres: İstanbul Atatürk Havalimanı

Dış Hatlar Terminali (A Kapısı - VIP Yanı) 34149

Yeşilköy/İstanbul

ROADSHOW VE KONFERANS



KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

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 faaliyet gösterdiği ülkelerde tüm paydaşları için en yüksek değeri üretirken çevresel etkilerini sınırlamayı ve toplumsal fayda yaratmayı hedeflemektedir.

Sürdürülebilir büyüme için belirlenen ilker Şirket'in 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, işletme 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 oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik grupları, ilgili işletmenin genel müdürü ve ilgili genel müdür yardımcısına 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 gruplarını 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 gruplarının başkanları Komite'nin doğal üyesidir.

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'nın hedefi tüm paydaşları 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 indirmeye 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, terminalerde atık yönetiminin önemini de artırmaktadır. TAV, atık miktarının azaltılması; ortaya çıkan atığınsa 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'nin küresel eğitim merkezleri arasında da yer almaktadır. Akademi içinden çıkan TAV Aviation Minds, Şirket'in 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. Havaçılık 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. Yolcuların havalimanında hoşça vakit geçirebilmesi için oluşturulan kültür-sanat platformu TAV Galeri, yıl içinde çok sayıda farklı sergiye ev sahipliği yapmaktadır.

Faaliyet gösterdiği coğrafyalarda sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunan TAV, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı çerçevesinde eğitim, spor ve kültür başta olmak üzere farklı alanlardaki projelere destek vermektedir.

RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM

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 özetlenebilir sorumluluk ve görevlerin yerine getirilebilmesine yönelik yöntem ve prensipleri ortaya koymaktır:

- TAV Havalimanları ve Grup şirketlerinin 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 hazırlanarak 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 artmasına 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

* SPK'nın Seri: IV, No:57 sayılı Tebliği 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)

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 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.

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, terminalerde 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 tatbikati 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 Havaçılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) "Green Airport" (Yeşil Havalimanı) projesi kapsamında, havalimanı işletmeciliği alanında "Yeşil Kuruluş" sertifikasına hak kazanan ilk havalimanı işletmecisi olmuştur. Dünyada havaçılık 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 havaçılık 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 (hava yolu, 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 havaçılığın 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

Havaçılık 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 kayıplara 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 öngörülere ve operasyonel değişikliklerin yasal sorumluluk alanlarındaki etkileri titizlikle değerlendirilmekte ve risk oluşturabilecek potansiyel alanlar tespit edilerek gerekli aksiyonlar zamanında alınmaktadır.

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 gerçekleştirilmektedir. 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 yönetişim süreçlerindeki zafiyetleri, kaynakların boşa harcanmasına ve verimsizliklere neden olan uygulamaları tespit etmek ve bunları raporlamak sureti ile yardım sağlamaktır. Birim, tüm denetlenen birimler ile çalışarak, tavsiyelerin yerine getirilmesi için destek olmuştur.

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

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 YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Beyanı

TAV Havalimanları Holding A.Ş. ("Şirket"), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne ve bütün yasal düzenlemelere uyum sağlama yönünde azami ölçüde özen göstermekte olup, SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarını benimsemiştir. Şirketimiz pay sahipleri, menfaat sahipleri (çalışanlar, yolcular, tedarikçiler vb), yönetim kurulu gibi ilgili olan tüm grupların çıkarlarına en iyi hizmeti verebilmek için Şirketimize uygun yapılar ve prensipler sürekli olarak geliştirilmektedir.

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 SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Dönemsel Revizyon Raporu" tamamlanmıştır.

21 Ağustos 2014 tarihinde açıklamış olduğumuz 94,15 (10 üzerinden 9,41) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, şirketimizin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama alanında yaptığı sürekli iyileştirme çabaları sonrasında, 21 Ağustos 2015 tarihi itibarıyla 95,19 (10 üzerinden 9,52) olarak yukarı yönlü revize edilmiştir. Kurumsal yönetim derecelendirme notunun alt başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıda verilmektedir.

Alt Kategoriler	Ağırlık	Alınan Not
Pay Sahipleri	0,25	94,94
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,25	96,58
Menfaat Sahipleri	0,15	98,78
Yönetim Kurulu	0,35	92,83
Toplam	1,00	95,19

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporuna, TAV Yatırımcı İlişkileri'nin internet sitesi www.tavyatirimciliskileri.com.tr üzerinden ulaşılabilir.

Uygulanmayan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gerekçeleri

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. SPK Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca uygulanması zorunlu tüm ilkelere uyum sağlanmış olup, uygulanması zorunlu olmayan ilkelere henüz tam olarak uygulanmayan ilkeler aşağıda sıralanmıştır. Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere uyum sağlanamaması nedeniyle Şirketimizin maruz kaldığı herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır

- Esas Sözleşme'de bir hüküm bulunmamasına karşın, Genel Kurul toplantıları, Genel Kurul İç Yönergesinde belirtildiği şekilde, menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak Şirket merkezinin bulunduğu İstanbul'da yapılmaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesince, 2013, 2014 ve 2015 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 Kurulu'nda 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. Önümüzdeki yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyelerin sayısının artırılması, Aday Gösterme Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından Yönetim Kurulu'na tavsiye olarak iletilmiş olup bu yönde çalışmalar devam etmektedir.
- Şirketimizin ortaklık yapısı, SPK Kurumsal Yönetim tebliği gereği komite başkanlarının bağımsız üyelerden oluşması gerektiği gibi mevzuattan kaynaklanan zorunluluklara uyum ve ayrıca 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 Üyeleri'ne 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 ayrımına yer verilecek şekildedir.

Şirketimiz bağımsız üyeler dışındaki Yönetim Kurulu üyelerine Olağan Genel Kurul toplantısında alınan karar uyarınca herhangi bir ücret ödememektedir. Ücretlendirme politikası yazılı hale getirilmiş ve Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunulmuş ve pay sahiplerinin bu konuda görüş bildirmesi sağlanmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı

Tayfun Bayazıt

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Augustin de Romanet

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Didar Sevdil Yıldırım

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Ali Haydar Kurtdarcan

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Pelin Akın

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Nursel İlgen

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi

Julien Pierre Coffinier

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 Türkçe ve İngilizce olarak eş zamanlı duyurulmakta; söz konusu duyuruların İngilizcesi e-posta adresini ileten kişi/kurumlara elektronik ortamda dağıtılmakta; sosyal medyada paylaşılmakta 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 2015 yılında 6 defa rapor sunmuştur. Ayrıca, Yatırımcı İlişkileri Bölümü sektör ve şirketle ilgili gelişmelerle ilgili aylık bazda rapor hazırlamıştır.

2015 yılı içinde yerli ve yabancı, kurumsal ve bireysel yatırımcılar, pay sahipleri ve analistler ile Şirket faaliyet sonuçları, performansı ve dönem içindeki diğer gelişmeler konusunda 450'ye yakın yüz yüze görüşme yapılmıştır. TAV Havalimanları Pay sahipleri ve yatırımcıları bilgilendirmeye yönelik olarak yapılan yurt içi ve yurt dışı konferanslara ve diğer toplantılara katılım sağlamaktadır. Bu kapsamda, 2015 yılında yurt dışında ve yurt içinde toplam 11 konferansa iştirak edilmiştir.

1.1.2. Pay sahipliği haklarının kullanılmasını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığımızın internet sitesi olan www.tavyatirimciiliskileri.com adresinde güncel olarak yatırımcıların bilgisine sunulmaktadır.

1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Yatırımcı İlişkileri Bölümüne 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. Şirket yönetimi, özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapmaktan kaçınmaktadır. 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.

TAV Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Ad Soyad	Unvan	Telefon	Lisans Belgesi	Lisans Belge No.	E-Mail
Nursel İlgen, CFA	Direktör	212 463 3000 / 2122	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı	200275 / 700367	nursel.ilgen@tav.aero
Ali Özgü Caneri	Müdür	212 463 3000 / 2124	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı	206272	ali.caneri@tav.aero
Besim Meriç	Müdür	212 463 3000 / 2123	Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3, Türev Araçlar ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı	203748 / 301161 / 700341	besim.meric@tav.aero

1.3. Genel Kurul

1.3.1. Şirketimiz Genel Kurul toplantılarını, mevzuat gereği yapılması gereken bildirim ve açıklamaların yanı sıra, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin "Genel Kurul" başlığı altında bulunan tüm ilkelerine uygun şekilde düzenlemektedir. Şirketimizin 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 13/01/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 437'nci maddesi çerçevesinde pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulacak belgeler ile şirketimizin ilgili mevzuat gereği yapması gereken bildirim ve açıklamaların yanı sıra, 1.3.1 maddesinde belirtilen hususlara dikkati çekecek şekilde yatırımcılara ayrıca duyurulmaktadır.

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, 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'nun (SPK) 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 Toplantısı'na yapılan davetin ilan tarihinden itibaren pay sahiplerinin en rahat biçimde ulaşabilecekleri yerlerde ve internet sitesinde incelemeye açık tutulmuştur.

Şirket'in 2014 yılı faaliyetlerine ilişkin Olağan Genel Kurul Toplantısı, 30 Mart 2015 Pazartesi günü saat 14.00'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 26 Şubat 2015 tarihli ve 8767 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin 113 ve 114. sayfasında ve 5 Mart 2015 tarihli Dünya ve Star gazetelerinde yayımlanmıştır. Toplantı tarihi itibarıyla Şirket sermayesini temsil eden 363.281.250 adet hissenin yaklaşık %81'ine karşılık gelen 294.510.644 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) 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, Şirket merkezinin bulunduğu İstanbul'da yapılmaktadır.

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

1.3.5 Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılacak pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmektedir. Sorulan sorunun gündeme 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. 2015 yılında 2014 yılına ilişkin yapılan Genel Kurul Toplantısı'nda gündeme 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 bulunmaktadır.

1.3.6. Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hisimlerinin, 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 işlemlerle 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 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.

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, 2014 ve 2015 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 ayırımı bulunmamaktadır. Şirket'te oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngöreceği 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 Kurulu'nun 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. 30 Mart 2015 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı Gündemi'nin altıncı maddesi uyarınca, Şirket'in 2014 hesap yılı sonu itibarıyla yasal kayıtlarında oluşan Şirket'in 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 kâr 634.228.000 TL, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu hükümleri çerçevesinde hesaplanan ticari kâr ise 498.885.554 TL'dir.

- Konsolide mali tablolara göre oluşan vergi sonrası kârdan 634.228.000TL'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; 24.944.278 TL'nin 2014 yılı için birinci tertip yasal yedek akçe olarak ayrılmıştır,

- Konsolide mali tablolara göre 609.283.722 TL tutarındaki 2014 yılı dağıtılabilir kârın birinci temettü matrahı olarak belirlenmiştir,

- Sermaye Piyasası Kurulunun Kâr Payı Tebliği (II-19.1)'ne uygun olarak 306.052.855 TL'sinin 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 ödenmesine,

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

1.7. Payların Devri

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

Şirketimiz Genel Kurulu'nca onaylanmış olan Hisse Geri Alım Programı bulunmasına karşın, 2015 yılında program dahilinde herhangi bir işlem yapılmamıştır.

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.tavyatirimciliskileri.com adresli internet sitesinden ulaşabilmektedir. 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 Bölümü'ne 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 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 6 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 yararlanmasını açısından 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 Üyeleri'nin bağımsızlığına ilişkin beyanlarına,
- b)** Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına ve komitelerin etkinliğine ilişkin Yönetim Kurulu'nun değerlendirmesine,
- c)** Yönetim Kurulu'nun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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 İlişkin 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 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 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. Şirketimiz Menfaat sahiplerinin yönetime katılımını teşvik etmek ve desteklemek amacıyla bir Yönerge çıkarmıştır. Bu yönerge: TAV Havalimanları Holding A.Ş. ve bağlı şirketlerinde Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımını, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik edici uygulamaların Şirket tarafından desteklendiği ve bu konuda yapılan çalışmaların dayandığı kurulların belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır.

Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyeler Şirket'in ve pay sahiplerinin yanı sıra tüm menfaat sahiplerinin de yönetimde temsil edilmesini mümkün kılmaktadır. Bunun yanı sıra Türk Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile birlikte oluşturduğumuz Ortak Karar Alma mekanizması faaliyetlerimizde etkinliğin artırılmasına yönelik çalışmalardır.

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 işlettiği havalimanlarının çağrı merkezleri için ortak bir telefon numarasını devreye sokmuştur. 444 9 TAV (828) numaralı telefondan hizmet vermeye başlayan 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 Anayasası'nda 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 edinme 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, 31.12.2015 itibarıyla toplam çalışan sayısı 15.113 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.

TAV Akademi:

TAV Grubu'nda kurumsal öğrenme ortamı yaratma ve gelişimin sürekliliğini sağlama ilkesiyle yola çıkan TAV Akademi 2006 yılında faaliyetlerine başladı. Türkiye'de ve bulunduğu coğrafyada havalimanı işletmeciliğinde lider kuruluş olan TAV Grubu, edinmiş olduğu deneyimi ve bilgi sermayesini kurumsallaştırmayı ve yaygınlaştırmayı temel stratejileri arasında konumlandırmıştır. TAV Grubu'nun kurumsal gelişim merkezi olan TAV Akademi kurumsal öğrenmenin yönetildiği ve kurumun iş odakları doğrultusunda gelişim stratejilerinin belirlendiği bir organizasyonel gelişim platformudur.

- TAV Akademi'nin bir yılda verdiği eğitim sayısı, 2014'de 5.450 adam/gün iken 2015'te 9.325 adam/güne yükseldi.
- Milli Eğitim Bakanlığı onaylı eğitim merkezi olarak Yangın Güvenliği alanında MEB sertifikalı eğitimler düzenlenmeye başlandı.
- TAV E-Academy gelişim platformu ile 5.400 katılımcıya toplam 11.300 saat uzaktan eğitim sağlandı.

3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

3.4.1. Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbirini 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 terminalerin yapım aşamasında gerekse, işletme aşamasında çevre raporları ve çevresel yönetim planları hazırlanmıştır. Çevresel yönetim planlarına güncellenmek suretiyle uyulmaktadır. TAV Havalimanları, sürdürülebilirlik ilkelerine bağlılığının ve bu çerçevede oluşturduğu iş modelinin bir göstergesi olarak Mart 2015 tarihinde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (UN Global Compact) imza atmıştır.

Şirket iştiraklerinin ayrıca işgal 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 tavayatirimciiliskileri.com adresinden ulaşılabilir.

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; Şirket'in 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.

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 Üyeleri'nin 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 İç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi vermektedir.

4.2.5. Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı/Genel Müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak Esas Sözleşme'de ifade edilmesi esastır. Şirket'te 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 Üyeleri'nin görevleri esnasındaki kusurları ile Şirket'te sebep olacakları zarara karşılık olarak 35 milyon ABD doları sigorta yapılmış olup, sermayemizin %25'ini aşan bir bedel seviyesindedir.

4.3. Yönetim Kurulu'nun Yapısı

4.3.1. Yönetim Kurulu Üyelerimizin sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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.

Yönetim Kurulu	Görevi	Görev Süresi
Akfen Holding A.Ş. (Temsilcisi: Hamdi Akın)	Yönetim Kurulu Başkanı	2015-2017 yılları arasında
Augustin de Romanet	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	2015-2017 yılları arasında
Mustafa Sani Şener	Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Edward Arkwright	Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Laurent Galzy(*)	Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. (Temsilcisi: Ali Haydar Kurtdarcan)	Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Bilkent Holding A.Ş. (Temsilcisi: Abdullah Atalar)	Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Tayfun Bayazıt	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Necmi Bozantı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Jerome Calvet	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında
Sevdil Yıldırım	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	2015-2017 yılları arasında

* Yönetim Kurulu Üyelerimizden Sayın Laurent Marc GALZY, emeklilik nedeniyle görevinden ayrılması sebebiyle, Yönetim Kurulu Üyeliği'nden, Aday Gösterme Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi üyeliğinden istifa etmiştir. İstifa nedeniyle boşalan yeni Yönetim Kurulu, Aday Gösterme Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi üyeliğine ekte özgeçmiş bulunan Sayın Patrick Raymond Marie JEANTET 'ın yapılacak olan ilk Genel Kurul'un onayına sunulmak üzere seçilmesi oy birliği ile kabul edilmiştir.

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 İlkeleri'ne uygun olarak Yönetim Kurulu Üyeleri'nin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri Türk Ticaret Kanununun ilgili maddeleri ve Şirket Esas Sözleşmemizin 17. ve 18. maddelerinde belirtilen yetki ve görevlere haizdir.

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. nolu zorunlu Kurumsal Yönetim İlkesi uyarınca, yönetim hakimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, üst düzey yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî yakınlarının, şirket 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 verilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nden Tayfun Bayazıt, Necmi Rıza Bozantı, Jérôme Paul Jacques Marie Calvet ve Didar Sevdil 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 Üyeleri'nin 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 durumdandan derhal haberdar etmeleri şarttır. 2015 yılı Faaliyet Raporumuzda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerimizin Bağımsızlık Beyanları yer almaktadır.

Bu durumda bağımsızlığını kaybeden Yönetim Kurulu Üyesi ilke olarak istifa 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 Kurulu'nda 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 değerlendirmektedir.

Şirketimiz Yönetim Kurulu'nda 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. Önümüzdeki yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyelerin sayısının artırılması, Aday Gösterme Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından Yönetim Kurulu'na tavsiye olarak iletilmiş olup bu yönde çalışmalar devam etmektedir.

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

Yönetim Kurulu Üyelerimizin özgeçmişleri hem 2015 yılı faaliyet raporunda hem de Şirketimizin internet sitesinde yer almaktadır.

4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli

4.4.1. Yönetim Kurulu, en az 2 ayda bir toplanmaktadır. 2015 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 imkân sağlanmaktadır.

Aşağıda Yönetim Kurulu Üyelerimizin 2015 yılında yapılan Yönetim Kurulu toplantılarına katılım durumları gösterilmektedir.

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

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 Üyeleri'nin incelemesine sunulmasından sorumludur.

4.4.3. Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak Yönetim Kurulu'na bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmaktadır.

4.4.4. Yönetim Kurulu'nda 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 Üyesi'nin 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 görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır. Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü 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**Başkanı**

Necmi Rıza Bozanti

Üyeleri

Tayfun Bayazıt

Kurumsal Yönetim Komitesi**Başkanı**

Tayfun Bayazıt

Üyeleri

Augustin de Romanet

Ali Haydar Kurtdarcan

Julien Coffinier

Sevdi Yıldırım

Pelin Akın

Nursel İlgen

Aday Gösterme Komitesi**Başkanı**

Didar Sevdil Yıldırım

Üyeleri

Hamdi Akın

Augustin de Romanet

Ali Haydar Kurtdarcan

Laurent Galzy^(*)

Tayfun Bayazıt

Riskin Erken Saptanma Komitesi**Başkanı**

Jerome Paul Jacques Marie Calvet

Üyeleri

Ali Haydar Kurtdarcan

Laurent Galzy^(*)

Jullien Coffinier

Necmi Bozanti

Selim Akın

* Yönetim Kurulu Üyelerimizden Sayın Laurent Marc GALZY, emeklilik nedeniyle görevinden ayrılması sebebiyle, Yönetim Kurulu Üyeliği'nden, Aday Gösterme Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi üyeliğinden istifa etmiştir. İstifa nedeniyle boşalan yeni Yönetim Kurulu, Aday Gösterme Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi üyeliğine ekte özgeçmiş bulunan Sayın Patrick Raymond Marie JEANTET 'in yapılacak olan ilk Genel Kurul'un onayına sunulmak üzere seçilmesi oy birliği ile kabul edilmiştir.

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

4.5.3. Komitelerin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden seçilmiş olup Denetim Kurulu Üyelerinin tamamı bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden 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 çalışmaları 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 Kurulu'na sunmaktadır.

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

4.5.10. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi, Şirket'te Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit ederek, Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi, 2015 yılı içerisinde; Şubat, Mayıs, Temmuz, Eylül, Kasım ve Aralık ayında olmak üzere 6 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,

b) Yönetim Kurulu'nun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini Yönetim Kurulu'na sunmak ile sorumludur. Aday Gösterme Komitesi Kasım ve Aralık ayında olmak üzere 2 kez toplanmıştır.

4.5.12. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Şirketimiz tarafından kurulan Riskin Erken Saptanması Komitesi; Şirket'in 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 Üyeleri'nin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları Şirket'in uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,

b) Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini Yönetim Kurulu'na 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 Üyeleri'ne ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

4.6.1. Yönetim Kurulu, Şirket'in belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirket'in kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşıp ulaşmadığına 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.

Yönetim Kurulu ve komitelerin performans değerlendirmesi, şirketimizde öz değerlendirme metoduyla 2014 yılından bu yana Aday Gösterme Komitesi tarafından yapılmaktadır. Performans değerlendirmesi içeriği itibarıyla Strateji, Şirket'in Ticari Faaliyetleri ve Üst Yönetimle olan ilişkiler, Risk Yönetimi ve Kontrolü ve son olarak Yönetim Kurulu Performansı başlıklarından oluşmaktadır.

2015 yılı itibarıyla yapılan değerlendirme sonucu, 2014 yılına göre daha yüksek gerçekleşmiş olup, yukarıda ifade edilen her bir kategoride performans artışı olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmesi ile ilgili detaylı bilgilendirme Yönetim Kurulu Üyeleri ile yılın son Yönetim Kurulu toplantısında paylaşılarak, Aday Gösterme Komitesi'nin 2016 yılına ilişkin getirdiği iyileştirme önerileri değerlendirilerek tartışmaya açılmıştır.

4.6.2. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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 Şirket'in kurumsal internet sitesinde yer almaktadır.

4.6.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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 Üyesi'ne veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç vermemiş ve kredi kullandırmamıştır.

4.6.5. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne 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)

	2014	2015
Kısa vadeli faydalar (ücret ve primler)	43.211	48.568

KOMİTE ÇALIŞMA ESASLARI

YÖNETİM KURULU'NUN KOMİTELERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMESİ

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 metodlarının geçerliliğini ve devamını incelemiş; bu amaçla konsolidasyonun kapsam ve metodlarına özel ilgi göstermiş;
- Grup üzerinde önemli bir etkisi olan istisnai faaliyetlerin ya da etkinliklerin hesaplara uygun uyarılmasının 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 incelemiş.
- 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 belirlemiş;
- 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 incelemiş;
- 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.) incelemiş;
- 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.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi, 2015 yılı içerisinde; Şubat, Mayıs, Temmuz, Eylül, Kasım 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 ilişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetmiş;
- 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 İlkelerine göre önerilerde bulunmuş;
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve Şirket üst yönetiminin performans değerlendirmesi ve kariyer planlamasıyla ilgili yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirlemek ve gözlemlemiş;
- 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 Kasım ve Aralık ayında olmak üzere iki 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 kârlılığını ve operasyonlarının etkinliğini artırabilecek 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.

OLAĞAN GENEL KURULLAR

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. 2015 GENEL KURUL GÜNDEMİ

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ'NİN 21 MART 2016 PAZARTESİ GÜNÜ SAAT 14:00 YAPILACAK OLAN 2015 YILINA AIT OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISINA AIT GÜNDEM:

1. Açılış ve Toplantı Başkanlığı'nın oluşturulması,
2. Şirket'in 2015 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nun okunması, müzakeresi ve onaylanması,
3. 2015 yılı hesap dönemine ilişkin Bağımsız Denetim Rapor Özeti'nin okunması, müzakeresi ve onaylanması,
4. 2015 yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tablolar'ın okunması, müzakeresi ve onaylanması,
5. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Şirket'in 2015 yılı faaliyetlerinden dolayı ayrı ayrı ibra edilmeleri,
6. Yönetim Kurulu'nun 2015 yılı kârının dağıtılması ve kâr dağıtım tarihi konusundaki önerisinin kabulü, değiştirilerek kabulü veya reddi,
7. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi hakların belirlenmesi,
8. Türk Ticaret Kanunu'nun 363. maddesine göre Yönetim Kurulu Üyelikleri'nde yapılan değişikliklerin Genel Kurul'un onayına sunulması,
9. Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Yönetim Kurulu tarafından önerilen Bağımsız Denetim Kuruluşu seçiminin onaylanması,
10. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Ücretlendirme Politikası'nın Genel Kurul'un bilgisine ve görüşüne sunulması,
11. Şirket'in 2015 yılı içinde yaptığı bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'a bilgi verilmesi ve 2016 yılında yapılacak bağışlar için üst sınır belirlenmesi,
12. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Geri Alınan Paylar Tebliği (II-22.1) uyarınca Yönetim Kurulu tarafından hazırlanmış olan Şirket Paylarının Geri Alım Programı'nın Genel Kurul'un onayına sunulması,
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'ncı maddelerinde yazılı işlemlerin ifası hususunda gerekli izinlerin verilmesi,
16. Dilek ve temenniler,
17. Kapanış.

TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ'NİN 2014 YILINA İLİŞKİN OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTI TUTANAĞI

- TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ'nin 2014 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul Toplantısı 30 Mart 2015 tarihinde saat 14.00'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 26.03.2015 tarih ve 6884223 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 26 Şubat 2015 tarih ve 8767 sayılı nüshasının 113, 114, 115 ve 116. sayfalarında ve Star ve Dünya Gazetelerinin 05 Mart 2015 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 hisseden 294.510.644,5 TL sermayeye karşılık 294.510.644,5 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 Yıldırım'ın ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Necmi Rıza Bozantı'nın ve Bağımsız Denetim Kuruluşu adına Sayın Seda Akkuş TECER ve Sayın Onur Ünal'ın toplantıda hazır bulunduğu tespit edilmiş olup, toplantı Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi Sayın Mustafa Sani ŞENER tarafından fiziki ve elektronik ortamda aynı anda açıklarak gündemin görüşülmesine geçildi.

1. Gündemin birinci maddesi uyarınca, Toplantı Başkanlığına Sayın Mehmet Erdoğan'ın, Oy Toplama Memurluğuna Sayın Besim Meriç'in ve yazmanlığa Sayın Nihat Kamil Akkaya'nın seçilmelerine ve Genel Kurul Tutanaklarının imzalanması için Toplantı Başkanlığına yetki verilmesine ve oylamanın fiziki ve elektronik ortamda yapılması oylandı, katılanların oybirliği ile kabul edildi.

2. Gündemin ikinci maddesi uyarınca, Şirketin 2014 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nun okundu sayılması oya sunuldu, müzakere edildi ve 881.294 ret oyu karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi. 2014 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu kabul edilerek 881.294 ret oyu karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

3. Gündemin üçüncü maddesi uyarınca, Şirketin 2014 yılına ait Bağımsız Denetim Kuruluşu tarafından verilen Bağımsız Denetim Raporunun okundu sayılması oya sunuldu, müzakere edildi ve 881.294 ret oyu karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi. Bağımsız Denetim Rapor Özeti okundu, görüşüldü ve 2014 yılına ait Bağımsız Denetim Raporu 881.294 ret oyu karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

4. Gündemin dördüncü maddesi uyarınca, Şirketin 2014 yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tablolarının okundu sayılması oya sunuldu, müzakere edildi ve 881.294 ret oyu karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi. Şirketin 2014 yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tabloları 881.294 ret oyu karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

5. Gündemin beşinci maddesi uyarınca, 2014 yılı içerisinde görev yapan Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 2014 yılı faaliyetlerinden dolayı ibra edilmeleri oya sunuldu ve 1.002.867 ret oyu karşılık 293.507.777,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

Yönetim Kurulu Üyeleri kendi ibralarında oy kullanmamışlardır.

6. Gündemin altıncı maddesi uyarınca, Şirketimizin 01 Ocak 2014 / 31 Aralık 2014 tarihleri arasında icra ettiği faaliyetleri neticesinde;

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'uncü 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 Kurulunun 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 ödenmesine,

6. Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca, dağıtılacak olan kârın düşülmesinden sonra kalan tutarın olağanüstü yedek olarak ayrılmasına

881.294 ret oyuna karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

Kâr dağıtımına 05 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla başlanması oya sunuldu ve 881.294 ret oyuna karşılık 293.629.350,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

7. Gündemin yedinci maddesi uyarınca, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 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 Üyeleri'nin her birisine yıllık net 65.000 USD huzur hakkı ödenmesine, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ücret veya huzur hakkı ödenmemesine 62.406.753,5 ret oyuna karşılık 232.103.891 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

8. Gündemin sekizinci maddesi uyarınca, Görev süreleri sona eren Yönetim Kurulu Üyeleri yerine; Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri de dahil olmak üzere Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçilmesi ve görev sürelerinin tespiti görüşüldü. Yapılan oylama sonucunda; 3 (üç) yıl süreyle görev yapmak üzere Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri olarak;

Merkezi Beytepe Köyü Yolu No:5 Bilkent Çankaya/ANKARA adresinde bulunan ve Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü nezdinde 60994 sicil nosu ile kayıtlı Bilkent Holding A.Ş.'nin seçilmesine ve Bilkent Holding A.Ş. temsilcisi olarak atanan 10357173838 TC Kimlik numaralı Abdullah ATALAR'ın onaylanmasına, Merkezi Beytepe Köyü Yolu No:5 Bilkent Çankaya/ANKARA adresinde bulunan ve Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü nezdinde 19967 sicil nosu ile kayıtlı Tepe İnşaat Sanayi A.Ş.'nin seçilmesine ve Tepe İnşaat Sanayi A.Ş. temsilcisi olarak atanan 14512036136 TC Numaralı Ali Haydar KURTDARCAN'ın onaylanmasına, Merkezi Koza Sok. No:22 Gaziosmanpaşa Çankaya/ANKARA adresinde bulunan ve Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü nezdinde 145672 sicil nosu ile kayıtlı Akfen Holding A.Ş.'nin seçilmesine ve Akfen Holding A.Ş. temsilcisi olarak atanan 18157668912 TC Numaralı Hamdi AKIN'ın onaylanmasına, Merkezi Tepe Prime, Mustafa Kemal Mahallesi Dumlupınar Bulvarı No:266 A Blok No:23 Çankaya ANKARA adresinde bulunan ve Ankara Ticaret Sicil Müdürlüğü

nezdinde 109156 sicil nosu ile kayıtlı Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.'nin seçilmesine ve Sera Yapı Endüstrisi ve Ticaret A.Ş. temsilcisi olarak atanan 22628641168 TC Kimlik numaralı Mustafa Sani ŞENER'in onaylanmasına, görev kabul beyanı ile seçilmeyi kabul eden 0790363220 vergi kimlik numaralı Fransa vatandaşı Edward Rodolphe Paul ARKWRIGHT, görev kabul beyanı ile seçilmeyi kabul eden 2710774976 vergi kimlik numaralı Fransa vatandaşı Augustin Pascal Pierre Louis Marie DE ROMANET DE BEAUNE, toplantıya bizzat katılan ve seçilmeyi kabul eden 3880670412 vergi kimlik numaralı Fransa vatandaşı Laurent Marc Galzy'nin Yönetim Kurulu Üyeleri olarak seçilmelerine ve görev kabul beyanı ile seçilmeyi kabul eden 17876301834 T.C.Nolu Sayın Tayfun BAYAZIT, toplantıya bizzat katılan ve seçilmeyi kabul eden 10048183252 T.C.Nolu Sayın Didar Sevdil YILDIRIM, toplantıya bizzat katılan ve seçilmeyi kabul eden 44251423836 T.C.Nolu Sayın Necmi Rıza BOZANTI ve görev kabul beyanı ile seçilmeyi kabul eden 1960740928 vergi kimlik numaralı Fransa vatandaşı Sayın Jerome Paul Jacques Marie CALVET'in Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri olarak seçilmelerine

12.675.082 ret oyuna karşılık 281.835.562,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

9. Gündemin dokuzuncü maddesi uyarınca, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Şirketimizin 2015 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 seçilmesi 9.695.008 ret oyuna karşılık 284.815.636,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile onaylandı.

10. Gündemin onuncü maddesi uyarınca, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı'nca uygun görülen ve T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nca 11.12.2014 tarih 4480551 nolu yazısı ile izin verilen, Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 sayılı "Kâr Payı Tebliği"nin 6. maddesine uyum gereğince, Şirketimiz Esas Sözleşmesinin, işbu Genel Kurul Tutanağının ekinde yer alan tadil tasarisına uygun olarak Amaç ve Konu başlıklı 4. maddesine 29 numaralı bendin eklenmek suretiyle tadil edilmesine 4.767.699 ret oyuna karşılık 289.742.945,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

11. Gündemin on birinci maddesi uyarınca, Ücretlendirme Politikası'nın okunmuş sayılması oya sunuldu, 2.848.050 ret oyuna karşılık 291.662.594,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince Şirket'in "Ücretlendirme Politikası" hakkında Genel Kurula bilgi verildi.

12. Gündemin on ikinci maddesi uyarınca, Şirketimiz tarafından 2014 yılı içinde herhangi bir bağış ve yardım yapılmamış olup bu hususta Genel Kurul'a bilgi verilmiştir. 2015 yılına ilişkin olarak yapılacak bağışlar için üst limit 300.000 TL olarak belirlenmesi 68.561.741,5 ret oyuna karşılık 225.948.903 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

13. Gündemin on üçüncü maddesi uyarınca, 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 verildi.

14. Gündemin on dördüncü 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.

15. Gündemin on beşinci maddesi uyarınca, Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri'ne Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396. maddelerinde yazılı muamelelerin ifası hususunda yetki verilmesine 11.933.366 ret oyuna karşılık 282.577.278,5 kabul oyu ile oyçokluğu ile kabul edildi.

16. Gündemin on altıncı maddesi uyarınca, dilekler bölümüne geçildi. Dilekler ve temenniler dinlendi.

17. 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.

YÖNETİM KURULU



YÖNETİM KURULU

Hamdi Akın

Yönetim Kurulu Başkanı

Augustin de Romanet

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Mustafa Sani Şener

Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı

Edward Arkwright

Yönetim Kurulu Üyesi

Laurent Galzy

Yönetim Kurulu Üyesi

Ali Haydar Kurtdarcan

Yönetim Kurulu Üyesi

Abdullah Atalar

Yönetim Kurulu Üyesi

Tayfun Bayazıt

Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

Necmi Bozantı

Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

Jerome Calvet

Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

Sevdil Yıldırım

Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

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 kurdu. Özel girişimciliğin yanı sıra özelleştirme kapsamındaki altyapı, enerji ve yatırım projeleri gerçekleştiren Akın, birçok dernek, vakıf ve sivil toplum örgütlerinde kurucu ve yönetici olarak görev aldı. 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 yürüttü. 2011 yılından bu yana Deniz Temiz Derneği/TURMEPA'nın Yönetim Kurulu Üyeliği görevini yürütmektedir. London School of Economics'te Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü'nün kurucularından olan Akın, aynı zamanda 1999'dan bu yana Türkiye'ye iyi yetişmiş 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 oldu. Augustin de Romanet, Mart 2007 - Mart 2012 tarihleri arasında Caisse des Dépôts et Consignations CEO'luk, 2009 - 2012 yılları arasında Stratejik Yatırım Fonu başkanlığı yaptı. Öncesinde, Crédit Agricole S.A. Finans Direktör Yardımcılığı ve İcra Kurulu Üyeliği'nde bulundu. Bu göreve gelmeden önce Haziran 2005 - Ekim 2006 tarihleri arasında Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcılığı yapan Romanet, 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 yürüttü. 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'in yerine göreve getirildi. 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 görevlendirildi. 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 sını 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. Thomson Exel tarafından yerli ve yabancı finans kuruluşları arasında yapılan oylamada "en iyi CEO" alanında Türkiye'de 2010, 2011, 2014 ve 2015 yıllarında birinci, Avrupa Ulaştırma sektöründe 2014 yılında üçüncü 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 geldi. Arkwright, 2002-2007 yılları arasında Maliye Bakanlığı'nda çeşitli görevlerde bulundu ve Bütçe Kanunu kapsamında yürürlüğe konulan bütçe reformlarının uygulanması ve devlet ve kamu mali reformları üzerinde çalışmalar yaptı. 2007 yılında, Caisse des Dépôts et Consignations grubu CEO'suna bağlı olarak müsteşarlık görevine gelen Arkwright, 2010 yılında Tasarruf Mevduat Sigorta Grubu'nda Strateji ve Sürdürülebilir Kalkınma Direktörü olarak göreve getirildikten sonra 2011 yılında SCET (Fransız Bölgesel Danışma Konseyi) Başkanlığına getirildi. Arkwright 2012 yılında Aéroports de Paris bünyesinde Başkan ve CEO Özel Danışmanı olarak Direktörlük görevine başladı. 1 Eylül 2013 tarihinde Strateji, Mali ve İdari İşler Direktörlüğüne getirildi. 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 Üyesi'dir. Arkwright, Devlet Üstün Hizmet Nişanı sahibidir.



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 oldu. 1984 yılından itibaren, Ekonomi ve Maliye Bakanlığı Bütçe Müsteşarlığı bünyesinde altyapı, ulaşım, arazi planlaması ve yerel yönetim alanlarında çeşitli pozisyonlarda görev aldı. 1999 yılında, Ekonomi ve Maliye Bakanlığı Bütçe Müsteşarlığı bünyesinde Sanayi, Ulaştırma ve Araştırma Yardımcı Direktörlüğü görevine getirildi. Ocak 2002 tarihinde, Aéroports de Paris bünyesine İdari Kontrol ve Mali ve Hukuki İşler Direktörü olarak katılan Laurent Galzy, 2004'ten beri Mali ve İdari İşler Direktörü olarak görevini sürdürmektedir. Eylül 2013'ten beri ise Uluslararası İşler Direktörü olarak görevini sürdürmüştür. 24 Ağustos 2012'den bu yana TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu ve 16 Mayıs 2012'den bu yana ise Risk ve Aday Gösterme Komiteleri Üyesi olan Galzy, ayrıca TAV Yatırım Holding A.Ş. ve TAV Tepe Akfen Yatırım İnşaat ve İşletme A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini de sürdürmektedir. Şubat 2014 tarihinden bu yana, Laurent Galzy NV LUCHTHAVEN SCHIPHOL (Amsterdam Schiphol Havalimanı'nı işleten Hollanda şirketi) Teftiş Kurulu ve Denetim Komitesi Üyesi'dir. Aéroports de Paris Grubu bünyesinde, Galzy'nin görevleri arasında Aéroports de Paris Management SA (Paris dışındaki havalimanlarının işletilmesinden sorumlu bir iştirak) Başkanlığı ve ayrıca Sociéte 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.

*Emeklilik nedeniyle görevinden ayrılan Laurent Galzy yerine Patrick Jeantet'in yapılacak olan ilk Genel Kurul'un onayına sunulmak üzere seçilmesi 12 Şubat 2016 tarihinde oy birliği ile kabul edilmiştir.



Ali Haydar Kurtdarcan
Yönetim Kurulu Üyesi

Ali Haydar Kurtdarcan, TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu üyesi olup aynı zamanda Tepe İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Kurtdarcan, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1973 yılında mezun olmuştur. 1987 yılından bu yana Bilkent Holding Tepe İnşaat Şirketi'nde çeşitli pozisyonlarda görev yapmıştır. 2011-2013 yılları arasında İDO Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmüştür. Kurtdarcan halen TAV İnşaat A.Ş., Tepe Savunma ve Güvenlik A.Ş., Tepe Servis A.Ş., Tepe Home A.Ş., Betopan A.Ş., Tepe Prefabrik 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 almış; 1990 yılında da Profesör olmuştur. 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 Üyeliği'ne 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 Banka'nın Yönetim Kurulu Başkanı oldu. 2011 yılında Yapı Kredi'deki görevinden Bayazıt Danışmanlık Hizmetleri'ni şirketini kurmak için ayrılan Bayazıt, TÜSİAD, Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Embarq gibi çeşitli sivil toplum kuruluşlarında da aktif görevler üstlenmektedir.

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

1977 yılında Marmara Üniversitesi'nden mezun olan Necmi Bozantı, aynı üniversitede Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde ise muhasebe-finansman yüksek lisansı yaptı. Daha sonra genel iktisat üzerine doktora çalışması gerçekleştiren Bozantı, 1981-84 yılları arasında Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Planlama Müdürlüğü'nde Planlamacı olarak çalıştı. Bankacılık kariyerine 1984 yılında İnterbank'ta başlayan Bozantı, 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 Bozantı, altı yıl Dış Factoring Genel Müdürü olarak çalıştı. Ekip Danışmanlık Şirketinin kurucusu olan Bozantı, aynı zamanda My Technic, ACT Kargo ve Yalco Dış Ticaret Ltd. , 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; 1983 yılında ise 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 Société Générale 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) şirketinde CEO'luk 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, Denetleme, Piyasa Gözetim Dairelerinde görev yaptı. Ayrıca IOSCO, FIBV, G30 ve OECD nezdindeki çalışmaları üstlendi. 1999 yılında özel sektöre geçen Yıldırım, sırasıyla Yapı Kredi Yatırım, Turkish Yatırım ve BGC Partners'da Genel Müdür Yardımcılığı görevlerini yürüttü. 2009 yılında Finans Koordinatörü olarak Yıldız Holding'de çalışmaya başlayan Yıldırım, 2010-2011 döneminde Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı'nı kurdu. Türkiye'de borsada işlem gören en büyük girişim sermayesi şirketi olan Gözde'de 2012 Şubat ayına kadar Genel Müdür Yardımcısı ve Yatırım Komitesi Üyesi olarak görev alan Yıldırım, 2012-2014 döneminde Avrupa Yatırım Fonu ve TÜBİTAK nezdinde girişim sermayesi projeleri gerçekleştirdi. Yıldırım, Mart 2012'den bu yana İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., TAV Havalimanları Holding A.Ş. ve Denizli Cam A.Ş.'nin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. ODTÜ'den Ekonomi yüksek lisans ve London Business School'dan Finans yüksek lisans dereceleri olan Yıldırım, TOBB Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Kuveyt ve Suudi Arabistan İş Konseyleri'nde 2007-2011 arasında Başkan Yardımcısı, Katar ve Bahreyn İş Konseyleri'nde de Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev aldı. Bir dönem Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Başkanlığı ve London Business School Türkiye Kurucu Başkanlığı yapmış olan Yıldırım, hali hazırda KOTEDER vb çeşitli mesleki kuruluşlarda Danışman olarak görev almaktadır.

ÜST YÖNETİM



ÜST YÖNETİM

Mustafa Sani Şener

Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı

David-Olivier Tarac

İcra Kurulu Başkan Yardımcısı ve Ticari Hizmetler Başkan Yardımcısı

Yardımcısı

Burcu Geriş

İcra Kurulu Başkan Yardımcısı
CFO, Başkan Yardımcısı, TAV Havalimanları Holding

Ersagun Yücel

Genel Sekreter, TAV Havalimanları Holding

Kemal Ünlü

Başkan Yardımcısı, TAV İstanbul

Murat Örnekol

İşletmelerden ve İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı, TAV Havalimanları Holding

Altuğ Koraltan

İç Denetim Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Aslıhan Çörtük

Pazarlama Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Bengi Vargül

Kurumsal İletişim Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Ceyda Akbal

Baş Hukuk Müşaviri, TAV Havalimanları Holding

Gökhan Doğan

Proje Geliştirme Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Göker Köse

Proje ve Yapılandırılmış Finans Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Mehmet Erdoğan

Dış İlişkiler Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Nazım Yaprak

Hazine Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Nursel İlgen, CFA

Yatırımcı İlişkileri Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Sina Avsar

Dış Operasyonlar Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Umut Ercevahir

Finansal Raporlama Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Ali Bora İşbulan

Genel Müdür, TAV İşletme Hizmetleri

Ali Murat ŞEN

İnsan Kaynakları Koordinatörü, TAV Havalimanları Holding

Barış Müstecaplıoğlu

Koordinatör, TAV Akademi Genel Müdür, TAV Aviation Minds

Binnur Gülerüz Onaran

Genel Müdür, TAV Bilişim Hizmetleri CIO, TAV Havalimanları Holding

Cengiz Aşıklı

İşletme Koordinatörü, TAV Gazipaşa

Erkan Balcı

Genel Müdür, TAV İzmir

Güçlü Batkın

Ülke Direktörü, TAV Tunus

İsmet Ersan Arcan

Genel Müdür, ATÜ

Sadettin Cesur

İcra Kurulu Başkanı, BTA

Mete Erkal

Genel Müdür, TAV Gürcistan

Nuray Demirer

Genel Müdür, TAV Esenboğa

Kürşad Koçak

Genel Müdür, Havaş

Sofiene Abdessalem

Genel Müdür, Medine Havalimanı

Turgay Şahan

Genel Müdür, TAV Güvenlik

Zoran Krstevski

Genel Müdür, TAV Makedonya

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. Thomson Extel tarafından yerli ve yabancı finans kuruluşları arasında yapılan oylamada "en iyi CEO" alanında Türkiye'de 2010, 2011, 2014 ve 2015 yıllarında birinci, Avrupa Ulaştırma sektöründe 2014 yılında üçüncü seçildi.



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

1995 yılında Paris Ecole Polytechnique'den mezun olan David Olivier Tarac, derecesini 1998 yılında Ecole National Supérieure des Mines de Paris'ten (Mines ParisTech) aldı. Kariyerine 1995 yılında Legris Industrie firmasında Birim Yöneticisi olarak başladı. 1996-1997 yıllarında PWC Corporate Finance bünyesinde Analist olarak görev yaptı. 1998-2000 yılları arasında DCN (Naval Shipyards) bünyesinde Direktör Yardımcısı olarak çalıştı. 2000-2004 yılları arasında State Public Holdings Agency bünyesinde Portföy Müdürü, 2004-2007 yılları arasında Boston Consulting Group bünyesinde Proje Lideri, 2007-2008 yılları arasında BNP Paribas bünyesinde Başkan Yardımcısı ve 2008 yılında Roland Berger Danışmanlık Şirketi bünyesinde Kıdemli Proje Müdürü olarak görev yaptı. Son olarak, 2008-2012 yılları arasında Aéroports de Paris bünyesinde Finansal Operasyonlar Direktörü olarak görev yapan David Olivier Tarac, Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, Finans Mühendisliği, Hazine ve Borç Yönetimi, Fiyatlandırma, İş Planlama, Yatırımcı İlişkileri, Yatırım Kontrol ve Vergi Departmanlarının yanı sıra ADP Group İştiraklerinin Denetiminden Sorumlu olarak çeşitli pozisyonlarda görevler üstlendi. TAV hisselerinin %38'inin ADP tarafından satın alınmasının ardından 2012 yılında David Olivier Tarac, TAV Havalimanları Holding bünyesinde İcra Kurulu Başkan Yardımcısı olarak göreve getirildi.



Serkan Kaptan
İcra Kurulu Başkan Yardımcısı

2003 yılından bu yana TAV Havalimanları Holding İş Geliştirme Direktörü olarak görev yapan Kaptan, 1995 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2002'de ise Marmara Üniversitesi İşletme Yüksek Lisansı Programı'nı tamamladı. 1998 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı yap-ışlet-devret projesi ile TAV Havalimanları Holding'e katıldı. 1998-2001 yılları arasında TAV Havalimanları Holding'in ortağı VIE'ye ait Airport Consulting Vienna Şirketi'nde Havalimanı İşletme Danışmanı olarak görev yaptı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce, Birgenair Charter Group'ta Dispatcher ve Operasyon Sorumlusu olarak çeşitli görevler üstlendi. Havalimanı ve havayolu işletmeciliği ve kamu-özel-sektör işbirliği ile yapılan altyapı projelerinde 18 yıllık deneyime sahip olan Kaptan, TAV Havalimanları Holding'in İran ve Gürcistan'da ülke operasyonlarının uzun süreli ülke ve ilişki yönetimi sorumluluğunu üstlendi. 2010 yılından bu yana ise Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türk-Letton İş Konseyi Başkanlığı'nı yürütmektedir.

**Burcu Geriş****CFO, 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 Hazine ve Proje Finansmanı bölümlerinde çalıştı. TAV Havalimanları Holding bünyesine 2005 yılında katılan Geriş, Şirket'in Proje ve Yapılandırılmış Finansman Bölümü'nün başında yer aldı. 2012 yılında Finans Direktörü, 2014 yılında Başkan Yardımcısı görevlerini üstlenen Geriş, 2015 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından Genç Küresel Lider unvanına layık görüldü. 2013 yılında Women's Forum tarafından Rising Talents programına seçildi. Thomson Reuters Extel'in 2015 Avrupa Yatırımcı İlişkileri Anketinde Türkiye'nin En İyi CFO'su seçildi. TAV grup şirketlerinde ve Finansal Okur Yazarlık ve Erişim Derneğinde (FODER) Yönetim Kurulu Üyeliklerinin yanı sıra Women Corporate Directors (WCD), Professional Women's Network (PWN), Global Board Ready Women (GBRW), Global İlişkiler Forumu Genç Profesyoneller Programı, BÜMED, CBS ve LBS Mezunlar Dernekleri Üyeliği bulunan Geriş, evli ve 2 çocuk annesidir.

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

2002 yılında TAV Havalimanları Holding Genel Sekreterliği'ne, 2009 yılında da TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atandı. 1999'da California Newport Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Yücel halen, aynı üniversitede yüksek lisansına devam etmektedir. Yücel ayrıca 1994'te Yıldız Teknik Üniversitesi'nde serigrafi öğrenimini tamamladı ve 1997'de New York Üniversitesi'nde Reklamcılık ve Pazarlama Programı'na katıldı. Kariyerine 1993'te MR Com Graphics'te grafiker olarak başlayan Yücel, 1995 ve 1998 yılları arasında Rifle Jeans ve Calvin Klein Jeans'te yöneticilik yaptı. 1999 yılında TAV Havalimanları'nda Genel Müdür Asistanı olarak göreve başladı. TAV Holding Genel Sekreterliği bünyesinde Kurumsal İletişim, Dış İlişkiler, Yönetim Sistemleri ile Yönetim Kurulu İdari İşler çalışmalarını da yönetmektedir, TAV grup şirketlerinde İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyelikleri bulunmaktadır.



Kemal Ünlü
Başkan Yardımcısı, TAV İstanbul

1978 yılında Ankara Esenboğa Havalimanı'nda elektrik teknisyeni olarak işe 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 Havalimanı Başmüdürü olarak görev yaptı. 2004 yılında Başmüdürlük görevinden emekli olarak TAV Havalimanları'na katıldı ve İran Projesi'nde 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



Murat Örnekol
İşletmelerden ve İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı
TAV Havalimanları Holding

1980 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Murat Örnekol, 2006-2008 yılları arasında TAV Esenboğa Genel Müdürlüğü yaptı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce Kutluş Holding'de Planlama Mühendisi, BİM Müdürü ve Ticaret Müdürü olarak çalıştı. Bilgi teknolojileri 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. Örnekol, 2008 yılında TAV Havalimanları'nda İşletmeler Direktörlüğü'ne atandı. 2013 yılının Kasım ayında İşletmelerden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak atandı.

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

2007 yılında TAV Havalimanları Holding Denetim Direktörlüğü'ne atanan Koraltan, 1986'da İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. Kariyerine 1986-1988 yılları arasında Peat Marwick Mitchell'de 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 başkanlığı görevi yapan Koraltan, TAV Grubu'na katılmadan önce ABN AMRO Bank'ta 1997-2007 yılları arasında 10 yıl süre ile Türkiye İç Denetim Bölüm Başkanı olarak görev aldı. 2006-2007 yıllarında Türkiye'nin yanı sıra Rusya, Kazakistan, Özbekistan ve Yunanistan ülkelerini kapsayan bölgede Denetim Direktörlüğü görevini ifa etti.

**Aslıhan Çörtük****Pazarlama Direktörü, TAV Havalimanları Holding**

Aralık 2014'te TAV Havalimanları Holding Pazarlama Direktörü olarak atanan Aslıhan Çörtük, 2006 yılında TAV Havalimanları Holding'e İş Geliştirme Müdürü olarak katıldı. 1998 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümünden lisans, 2000 yılında da ABD'deki University of Georgia'dan MBA derecesi ile mezun oldu. Kariyerine 2000 yılında Delta Hava Yolları'nın Atlanta'daki genel merkezinde Pazarlama Departmanı'nda İş Analisti olarak başladı. Sefer ve tarife planlaması, uçuş ortaklıkları ve pazar analizleri konularında altı yıl çalıştı. TAV Holding'deki görev süresi boyunca İş Geliştirme Departmanı'nda ve Havaş'ın Satış ve Pazarlama bölümlerinde müdürlük ve koordinatörlük yaptı. Bu süreçte, çeşitli ihalelerde, satın almalar ve halka arz süreçlerinde de 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 Merkezi'nde başladı. 1997-2000 yılları arasında da NTV Haber Merkezi'nde devam etti. London Canning School'da iletişim, ikna teknikleri ve farklı kültürlerle iletişim teknikleri konularında eğitim aldı. TAV Havalimanları'nda 16 yıldır görev yapan Vargül, 2012 yılından bu yana Kurumsal İletişim Direktörlüğü'nü sürdürmektedir. TAV Havalimanları'nın halka arzı başta olmak üzere farklı projelerde, TAV'ın 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 yurt içi ve yurt dışı 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 Programı'nı 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 üstlenmektedir.

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

Galatasaray Lisesi'nin ardından devam ettiği Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1999 yılında mezun olan Akbal, aynı üniversitede özel hukuk alanında yüksek lisansını bitirdikten sonra, Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi'nde ekonomik hukuk alanında bir yüksek lisans daha 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'de Nisan 2012'de Baş Hukuk Müşaviri olarak atanmıştır.

**Gökhan Doğan****Proje Geliştirme Direktörü, TAV Havalimanları Holding**

Gökhan Doğan Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra doktorasını Sistem Dinamiği üzerine Massachusetts Institute of Technology (MIT)'nin Sloan İşletme Fakültesi'nden aldı. TAV'a Stratejik Analiz ve Raporlama Müdürü olarak katılan Doğan, daha sonra Stratejik Analiz ve Raporlama Koordinatörlüğü ve Araştırma & Geliştirme Koordinatörlüğü görevlerini üstlendi. Bu görevleri süresince birçok ihalede proje yönetimi, iş planı ve yatırım planı hazırlanmasında rol aldı. Ayrıca TAV Grubu şirketlerinde stratejik projelerin koordinasyonu, havalimanı kapasite planlaması projelerinde yer aldı.

**Göker Köse****Proje ve Yapılandırılmış Finans Direktörü, TAV Havalimanları Holding**

Göker Köse, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezun olup, Boğaziçi Üniversitesi'nden MBA derecesine sahip bulunmaktadır. Profesyonel iş yaşamına Garanti Bankası'nda Yönetici Adayı olarak başlayan Köse, bankanın ticari müşterilerinin kredi işlemleri sorumlusu olarak görevini sürdürmüştür. TAV Havalimanları Holding bünyesine 2006'da katılan Göker Köse, Proje ve Yapılandırılmış Finans Departmanı'nda aktif rol aldı. Köse, TAV'daki bu görevi kapsamında çeşitli finansman ve refansman çalışmalarını yönetti. Paralel olarak, pek çok birleşme-satın alma sürecinde önemli roller üstlendi. Göker Köse, finansal analiz, proje finansmanı, kurumsal finansman ve bankacılık alanlarında 12 yıllık mesleki deneyime sahiptir. Ayrıca Köse, Boğaziçi ve ODTÜ Mezunlar Derneklerine Üye'dir.

**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 Esenboğa, 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 Üyeliği görevlerini halen sürdürmektedir. Erdoğan, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Geliştirme Vakfı Meclis Üyesi ve Haliç Üniversitesi Mtevelli Heyeti Üyesi'dir.

**Nazım Yaprak****Hazine Direktörü, TAV Havalimanları Holding**

Nazım Yaprak 2002 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme bölümünden mezun olduktan hemen sonra bir bankanın Kurumsal Pazarlama Departmanında çalışma hayatına başladı. TAV Grubu'na 2005 yılında katılan ve 2011 yılında Koç Üniversitesi Executive MBA eğitimini tamamlayan Nazım Yaprak, halihazırda TAV Grubu'nun Hazine Yönetiminden sorumlu olup, Hazine Direktörü olarak görev yapmaktadır.

**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 makroekonomik bazı 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 ilişkileri alanında Thomson Exel tarafından yerli ve yabancı finans kuruluşları arasında yapılan oylamada Türkiye'de yatırımcı ilişkileri yetkilisi alanında 2010, 2012, 2014 ve 2015'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 unvanını kazanmıştır. Chartered Financial Analyst (CFA), SPK İleri Düzey ve Kurumsal Yönetim derecelendirme lisanslarına sahiptir. TÜYİD Başkan Yardımcısı ve TKYD Yönetim Kurulu (yedek) üyesi olan İlgen'in, CFA Institute, CFA Society of İstanbul, Professional Women's Network üyelikleri bulunmaktadır.

**Sina Avşar****Dış Operasyonlar Direktörü, TAV Havalimanları Holding**

Sina Avşar, 2006 yılında TAV Havalimanları'na Süreç Geliştirme Müdürü olarak katılmıştır. 2009 yılında Süreç Geliştirme Koordinatörlüğü'ne, 2011 yılında Araştırma ve Geliştirme Koordinatörlüğü'ne atanmıştır. Bu süre zarfında, havalimanı operasyonel süreçlerinin iyileştirilmesi, kapasite planlama, servis kalitesi analizleri ve yeni projelerde iş planlarının hazırlanması kapsamında birçok projede yer almıştır. TAV'a katılmadan önce 2005-2006 yılları arasında Dredging International firmasının Katar Yeni Doha Havalimanı Platform İnşaatı kısmında, Proje Mühendisi ve Altı Sigma Takım Lideri olarak çalışmıştır. Sina Avşar, inşaat mühendisliği alanında Doktora derecesine sahiptir, doktora eğitimini Avustralya Devleti'nin bursiyeri olarak Monash Üniversitesi'nde, yüksek lisans ve lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi'nde tamamlamıştır.



Umut Ercevhair
Finansal Raporlama Direktörü, TAV Havalimanları Holding

Ocak 2015'te TAV Havalimanları Holding Finansal Raporlama Direktörü olarak atanan Umut Ercevhair, 2008 yılında TAV Havalimanları Holding'e Finansal Raporlama Müdürü olarak katıldı. 2000 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Çalışma hayatına Deloitte İstanbul ofisinde Denetim Asistanı olarak başlayan Ercevhair, daha sonra aynı şirket bünyesinde Ekip Şefliği, Müdür Yardımcılığı ve Müdürlük görevlerinde bulundu. Kısa bir süre için Deloitte Hollanda-Rotterdam ofisinde "İç Denetim (SOX) Müdürü" olarak görev aldı. Kendisi 2010 yılında Koç Üniversitesi Executive MBA programını tamamlamıştır. SMMM ruhsatına (2003), SPK Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı'na (2010), SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı'na (2013) ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Geçiş Dönemi Başarı Belgesi'ne (2014) sahiptir. İç Denetim Komitesi Derneği (TIDE), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve TÜRMOB İstanbul SMMM Odası Üyesi'dir.



Ali Bora İşbulan
Genel Müdür, TAV İşletme Hizmetleri

1998 de Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Texas Üniversitesi'nden 2000 yılında işletme, 2002 yılında endüstri mühendisliği alanında yüksek lisans derecelerini aldı. Yeşim Tekstil'de 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 pek çok yurt dışı 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, Kenya, ABD, Gürcistan, Tunus, Makedonya, Letonya, Suudi Arabistan ve Almanya'daki şirketlerinin Yöneticiliğini yapmaktadır. İşbulan, 14 havalimanının ticari alan tahsis, reklam ve tanıtım alanlarının kiralanması, TAV "primeclass" Özel Yolcu Salon işletmeciliği, TAV Tourism Seyahat Acentası, TAVPort.com online seyahat sitesi yönetimi, TAV Passport sadakat kart programı hizmetlerini yürüten TAV İşletme Hizmetleri'nde Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

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

Ali Murat Şen iş hayatına Koç Holding bünyesindeki Setur'da başlamış olup, 1997-2000 yılları arasında perakende sektöründe farklı görevler üstlenmiştir. 2000 yılında TAV Holding bünyesine katılmış, 2000 - 2003 yılları arasında TAV Havalimanları Holding grup şirketlerinden ATÜ Turizm İşletmeciliği'nde operasyonel süreçte çeşitli görevler almıştır. 2003 yılında İnsan Kaynakları Departmanı'nda çalışmaya başladı. 2009 yılında ATÜ İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmiş ve ATÜ Turizm İşletmeciliği'nin yurt içi ve yurt dışı yeni operasyon noktalarının kurulması ve insan kaynakları süreçlerinin etkinleştirilmesi konularında aktif görev almıştır. 2012 yılında ATÜ İnsan Kaynakları Müdürü olarak atandı. 2014 yılında TAV Havalimanları Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne atandı. TAV Havalimanları Holding yapısı içerisinde tüm İnsan Kaynakları süreçlerinin yanı sıra Türkiye ve yurt dışı Operasyon noktalarındaki TAV şirketlerinde de yürütülen insan kaynakları süreçlerinden sorumludur. Şen, 1975 doğumlu olup lisans öğrenimini İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü'nde, lisansüstü öğrenimini ise İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde İnsan Kaynakları alanında tamamlamıştır. Şen, evli ve 2 çocuk babasıdır.

**Barış Müstecaplıoğlu****Koordinatör, TAV Akademi****Genel Müdür, TAV Aviation Minds**

Lisans öğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nde tamamlayan Müstecaplıoğlu, Temmuz 2013 itibarıyla TAV Akademi Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. Başkanı ve TAV Aviation Minds Genel Müdürü olarak atanmıştır. Şubat 2013'te kurulan TAV Aviation Minds, TAV Havalimanları'nın havalimanı işletmeciliği alanındaki zengin know-how'u ile TAV grubu dışındaki havalimanlarına kapsamlı eğitim ve gelişim çözümleri sunmaktadır. 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. Çalışma hayatına 1999 yılında Yapı Kredi Bankası İnsan Kaynakları Bölümü'nde Management Trainee olarak başlayan Müstecaplıoğlu, 2006-2010 yılları arasında Çukurova Medya Grubu ve Arkas Holding'de insan kaynakları alanında çeşitli görevlerde bulunmuştur.



Binnur Gülerüz Onaran
Genel Müdür, CIO, TAV Bilişim Hizmetleri

Yükseköğrenimini Kanada Conestoga College Bilgisayar Programcılığı/Analist Programı altında tamamlayan Onaran, 1993 yılında mezuniyetinin ardından iş hayatına yine Kanada'da CDI College'de Eğitim Müdürü olarak başladı. İş hayatının yanı sıra eğitimini de sürdüren Onaran, 1994 yılında British Columbia Provincial Instructor diploma programını tamamladı. 1995 yılında Türkiye'ye dönerek Mercedes-Benz Türk Organizasyon ve Bilgi Teknolojileri Bölümü'nde çeşitli yöneticilik pozisyonlarında çalışan Onaran, çalışma hayatına paralel olarak Microsoft ve Cisco sistem mühendislik eğitimlerini aldı. 2002 yılında Daimler-Chrysler Üniversitesi Yöneticilik Programı'nı tamamladıktan sonra Mercedes-Benz Türk Organizasyon ve Bilgi Teknolojileri Müdürü (CIO) olarak atandı. Burada network, telekomünikasyon, yazılım geliştirme, ERP, altyapı sistemleri ile ilgili birçok projeyi yöneten ve bunun yanı sıra organizasyon yapılanması, süreç optimizasyonu, sistem geliştirme çalışmalarında görev alan Onaran, daha sonra TÜVTÜRK'te Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görev aldı. Onaran, 2006 yılında TAV Bilişim Hizmetleri Sistem Destek ve Uygulama Genel Müdür Yardımcısı unvanıyla TAV Ailesine katıldı. Yerel ve global havalimanı hizmetlerini ve çözümlerini üreten, geliştiren, uygulayan ve farklı sistemleri entegre etmek, yeni nesil teknolojiler kullanarak destek vermek, sunduğu uçtan uca çözümler ve anahtar teslimi projeler ile yolcu ve havalimanı dostu ürünlerini sektöre sunan TAV Bilişim Hizmetleri'ne 2010 yılında Genel Müdür olarak atandı. Şu an Türkiye, Avrupa, Asya, Afrika ve Ortadoğu'da 31 havalimanının ve 21 farklı şirketin Bilişim Teknolojileri yönetimini yürütmekte olan Onaran aynı zamanda TAV Havalimanları Holding CIO'su olarak TAV grubunun stratejik Bilişim Teknolojileri yönetiminden de sorumludur. TUBISAD ve Türkiye CIO Grubu üyesi olarak da aktif bilişim sektörü çalışmalarını yürüten Onaran, 2011 ve 2014 yıllarında CIO Türkiye Dergisi tarafından, 2015 yılında ise International Data Corporation (IDC) tarafından "Türkiye'nin En İyi CIO'su" seçildi.



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 Elâzığ 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 Başmüdürlüğü'ne atanmış iken Kasım ayında emekli oldu. DHMİ Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışmakta iken yurt içi ve yurt dışında Havaçılık 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 Balci
Genel Müdür, TAV İzmir

1996 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2006–2008 yılları arasında TAV İzmir Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. TAV Havalimanları'na katılmadan önce Antalya I. 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 Balci, Mart 2008 - Ocak 2009 tarihleri arasında Genel Müdürlüğe vekalet etti. 2009 yılında TAV İzmir Genel Müdürlüğü'ne atandı.



Güçlü Batkın
Ülke Direktörü, TAV Tunus

TAV Havalimanları Holding bünyesine 2005 yılında katılan Güçlü Batkın, TAV Georgia Genel Sekreterliği, TAV Latvia Ülke Koordinatörlüğü ve Holding'in İş Geliştirme Koordinatörlüğü olmak üzere çeşitli pozisyonlarda görev aldı. Batkın, TAV Havalimanları Holding'e katılmadan önce, önde gelen yerel yatırım bankalarından Global Securities ve PricewaterhouseCoopers gibi çeşitli şirketlerde çalıştı. Maryland Üniversitesi uluslararası işletme ve pazarlama bölümlerinden mezun olan Batkın, 2012 yılında tüm ticari faaliyetlerden sorumlu Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı olarak Havaş'a katıldı. Güçlü Batkın, aynı zamanda yurt dışı operasyonlar ve iş geliştirmeden de sorumlu olduğu bu görevine de devam etmektedir.



İsmet Ersan Arcan
Genel Müdür, ATÜ

İsmet Ersan Arcan, 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, Lüksemburg 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 atandı.



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 BTA İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir.



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

Nuray Demirer, 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi'nden mezun oldu. 2014 yılında Bilkent Üniversitesi Executive MBA İşletme yüksek lisans derecesini aldı. Kariyerine 1988 yılında, Atölye T Mimarlık A.Ş'de mimar olarak başlayan Demirer, 1990 - 1995 yıllarında Eczacıbaşı İlaç Fabrikası İnşaatında görev aldı. Tepe İnşaat'ın Erzincan Devlet Hastanesi, Bilkent 3 Konutları, Bilkent Üniversitesi Kampüsü Projelerinde İnce İşler, Saha ve Bakım Onarım Yöneticiliklerini üstlendi. TAV ailesine 1999 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali İnşaatı Projesi ile katılan Demirer, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalinin İç Hatlar Terminali'ne dönüştürülmesi ve Dış Hatlar Terminali İlave Tesisi Projesinde Yapım Müdürü olarak görev aldı. 2004 yıllarında Esenboğa İç - Dış Hatlar Terminali İnşaatının Proje Müdürü olarak görev yaptı. 2006 - 2007 yılları arasında TAV Esenboğa Teknik Hizmetler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Demirer, 2007'de TAV Esenboğa Yapım Yatırım ve İşletme A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne atandı. Demirer, 2015 Mayıs ayında, Havacılık Emniyet Kurumu tarafından "Havacılığın Altın Kadınları - Yılın Terminal İşletmesi Yöneticisi" Ödülü'nü kazandı.



Kürşad Koçak
Genel Müdür, Havaş

Ankara Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Koçak, sektöre 1996 yılında adım attı. 1997 yılında Havaş'ta göreve başlayan Kürşad Koçak, Havaş'ın İstanbul, Dalaman, Trabzon ve Antalya istasyonlarında Yönetici pozisyonlarında görev yaptı. Cyprus Airport Services'de Genel Müdür olarak da görev yapan Koçak, 2009 yılında İşletme Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı. 28 Ocak 2015'ten itibaren Havaş Genel Müdür Vekili olarak görevini sürdüren Kürşad Koçak, 16 Haziran 2015 tarihinde aynı göreve asaleten atandı. Koçak, İngilizce bilmektedir.



Sofiene Abdessalem
Genel Müdür, Medine Havalimanı

1992 yılında Tunus Havaçılık Akademisi'nden mezun olan Sofiene Abdessalem, yüksek lisans derecesini 1994 yılında Ecole Nationale de l'Aviation Civile'den (Fransa) Havalimanı İşletmeciliği dalında aldı. Kariyerine 1995 yılında Tunus Sivil Havaçılık ve Havalimanları Dairesi (OACA) (Tunus) bünyesinde Tozeur Uluslararası Havalimanı Müdürü olarak başladı. 1997 yılında Manastır Uluslararası Havalimanı Müdürlüğü (Tunus) görevine getirilen Abdessalem, Tunus havalimanları özelleştirme programı bünyesinde de görev yaparak havalimanının kamu sektöründen özel sektöre devri sürecinde görev aldı. 2008 yılında Genel Müdür Yardımcısı olarak TAV Tunus bünyesine katılan Abdessalem, yeni Enfidha Havalimanı'nın inşaat ve operasyonel hazırlık ve geçiş süreçlerinde görev aldı. Abdessalem, 2011 yılında Tunus Enfidha Uluslararası Havalimanı Genel Müdürü olarak göreve getirildi. Kasım 2011 tarihinden itibaren, Suudi Arabistan Medine'de Prens Muhammed Bin Abdülaziz Uluslararası Havalimanı'nın işletmesini Suudi Arabistan'ın ilk Kamu Özel Ortaklığı kapsamında üstlenen TIBAH Airports Operations Co. bünyesinde Genel Müdür olarak göreve getirildi. Medine'de bulunan havalimanının kamudan özel sektöre devrini başarılı bir şekilde yöneten Abdessalem, Operasyonel Hazırlık & Havalimanının Devri (ORAT) sürecinden sorumlu ekibi de yönetmiş ve sürecin sonunda yeni Medine Havalimanı başarılı bir şekilde hizmete girerek faaliyetlerine sorunsuz devam etmiştir.



Turgay Şahan
Genel Müdür, TAV Güvenlik

Turgay ŞAHAN, 1989 yılında Polis Akademisi'nden mezun olan Şahan, 1989-1990 yıllarında İngiltere Polis Departmanı'nda mesleki bütünlleştirme 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 Europa temsilciliği kapsamında ACI Europa Security Üyesi olarak da görev üstlenmiştir.



Zoran Krstevski
Genel Müdür, TAV Makedonya

1985 yılında St. "Cyril & Methodius" Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan Zoran Krstevski, 1986-1990 yılları arasında Havaçılık Kanunu Kıdemli Uzmanı olarak çalıştı. 1996-2000 yılları arasında JSC Makpetrol bünyesinde Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Krstevski, üç yıl PEAS Havalimanı Hizmetleri Genel Müdürü olarak hizmet verdi. 2000-2002 yılları arasında Avrupa'yla İlişkilerden Sorumlu Başbakan Yardımcısı olarak görev yapan Zoran Krstevski, 2002-2006 yılları arasında Makedonya Cumhuriyeti'nde Parlamento Üyeliği yaptı. 2006-2008 yılları arasında JSC Havaalanları Makedonya bünyesinde Genel Müdürlük görevini yapan Krstevski, aynı zamanda Uluslararası Havaalanları Konseyi Politika Kurulu üyeliğini de yürüttü. TAV Havalimanları bünyesine katılmadan önce 2008-2010 yılları arasında Makedonya Cumhuriyeti Sivil Havaçılık Kurumu Genel Müdürü olarak görev yaptı. Görevi süresince Krstevski, Eurocontrol Yönetim Kurulu Geçici Konseyi Üyeliği, Genişletilmiş Komite Üyeliği, ECAC Üyeliği ve EASA Yönetim Kurulu Gözlemci Üyeliği görevlerini de yürüttü.

YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ 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)	2014	2015
Kısa Vadeli Faydalar (Ücret ve Primler)	43	49
Seyahat ve Konaklama Giderleri	17	14
Temsil Giderleri	9	11

2015 ve 2014 itibarıyla, Grubun direktörlere ve üst düzey yöneticilere borcu bulunmamaktadır.

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

İlişkili Taraf İşlemleri

Şirketimizin 31 Aralık 2015 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 ile 2015 yılında yapılan ilişkili işlemler sonucunda, gerçekleşen toplam işlem miktarı, 2015 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.

ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ

Dönem içinde Esas Sözleşme'de bir değişiklik olmamıştır.

KÂR DAĞITIM POLİTİKASI

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'nca 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.

2015 Yılına İlişkin Kâr Dağıtım Önerisi

Şirketimizin 2015 yılına ait yapılacak olan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortaklarımızın onayına sunulmak üzere;

1. Şirketimizin 01 Ocak 2015 / 31 Aralık 2015 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 632.912.000 TL, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu hükümleri çerçevesinde hesaplanan ticari kârının ise 656.977.182 TL olduğuna,
2. Konsolide mali tablolara göre oluşan vergi sonrası kârdan 632.912.000 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; 13.169.415 TL'nin 2015 yılı için birinci tertip yasal yedek akçe olarak ayrılmasına,
4. Konsolide mali tablolara göre 619.981.962 TL'nin birinci temettü matrahı olarak belirlenmesine,
5. Sermaye Piyasası Kurulunun Kâr Payı Tebliği (II-19.1)'ne uygun olarak 347.560.013 TL'nin nakit birinci temettü olarak dağıtılmasına
 - a. Toplam nakit olarak dağıtılacak 347.560.013 TL'nin tamamının dönem net kârından dağıtılmasına,
 - b. Bu itibarla hissedarlarımıza 1 TL nominal değerinde beher hisse için brüt 0,9567243 TL (%95,67243) olmak üzere toplam brüt 347.560.013 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 23 Mart 2016 tarihi itibarıyla başlanılmasına, oybirliği ile karar verilmiştir.

BAĞLI ŞİRKET RAPORU

TAV Havalimanları Yönetim Kurulu Türk Ticaret Kanunu'nun 199'uncu Maddesi Kapsamında Hazırlanan 2015 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 2015 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.

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'na:

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetim Standartları Çerçevesinde Denetimine İlişkin Rapor

TAV Havalimanları Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu, denetlemiş bulunuyoruz.

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 514'üncü maddesi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümleri uyarınca yıllık faaliyet raporunun konsolide finansal tablolarla tutarlı olacak ve gerçeği yansıtacak şekilde hazırlanmasından ve bu nitelikteki bir faaliyet raporunun hazırlanmasını sağlamak için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu

Sorumluluğumuz, Grup'un faaliyet raporuna yönelik olarak TTK'nın 397'nci maddesi ve Tebliğ çerçevesinde yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Grup'un 12 Şubat 2016 tarihli bağımsız denetçi raporuna konu olan konsolide finansal tablolarıyla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanmasını ve bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin konsolide finansal tablolarla tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirmektedir. Bağımsız denetim, tarihi finansal bilgiler hakkında denetim kanıtı elde etmek amacıyla denetim prosedürlerinin uygulanmasını içerir. Bu prosedürlerin seçimi, bağımsız denetçinin mesleki muhakemesine dayanır. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

Görüş

Görüşümüze göre yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen konsolide finansal tablolarla tutarlıdır ve gerçeği yansıtılmaktadır.

Diğer Husus

Rapor konusu yıllık faaliyet raporunun "Avro Bazlı Finansal Verilen" bölümünde sunulan finansal bilgiler, 31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olarak hazırlanan ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenmiş olan finansal tabloların bir parçası olmayıp, söz konusu finansal bilgiler üzerinde herhangi bir görüş bildirmemekteyiz.

Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402'nci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca; BDS 570 "İşletmenin Sürekliliği" çerçevesinde, Grup'un öngörülebilir gelecekte faaliyetlerini sürdüremeyeceğine ilişkin herhangi bir hususa rastlanılmamıştır.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of Ernst & Young Global Limited



Seda Akkuş Tecer, SMMM
Sorumlu Denetçi

26 Şubat 2016
İstanbul, Türkiye

RİSKİN ERKEN SAPTANMASI SİSTEMİ VE KOMİTESİ HAKKINDA DENETÇİ RAPORU

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'na

TAV Havalimanları Holding A.Ş. tarafından kurulan riskin erken saptanması sistemi ve komitesini denetlemiş bulunuyoruz.

Yönetim Kurulunun Sorumluluğu

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 378'inci maddesinin birinci fıkrası uyarınca yönetim kurulu, Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlem ve çarelerin uygulanması ile riskin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür.

Bağımsız Denetim Kuruluşunun Sorumluluğu

Sorumluluğumuz, yaptığımız denetime dayanarak, riskin erken saptanması sistemi ve komitesine ilişkin bir sonuca varmaktır. Yaptığımız denetim, TTK'ya, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan "Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslara" ve etik kurallara uygun olarak yürütülmüştür. Bu Esaslar tarafımızca; Şirket'in riskin erken saptanması sistemi ve komitesini kurup kurmadığının belirlenmesini, kurulmuşsa sistem ve komitenin TTK'nın 378'inci maddesi çerçevesinde işleyip işlemediğinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Riskin erken saptanması komitesi tarafından risklere karşı gösterilen çarelerin yerindeliği ve riskler karşısında yönetim tarafından yapılan uygulamalar, denetimimizin kapsamında değildir.

Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Bilgi

Şirket, riskin erken saptanması sistemi ve komitesini kurmuş olup, komite 6 üyeden oluşmaktadır. Komite, 1 Ocak – 31 Aralık 2015 döneminde Şirket'in varlığını, gelişmesini tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla yönelik olarak hazırladığı raporları Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

Sonuç

Yürüttüğümüz denetim sonucunda, TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin riskin erken saptanması sistemi ve komitesinin, tüm önemli yönleriyle, TTK'nın 378'inci maddesi çerçevesinde yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Riskin erken saptanması komiteleri, TTK'nın 378. maddesi uyarınca yönetim kuruluna her iki ayda bir durum değerlendirmesi yaptığı raporunu sunmak ile yükümlü olup, Şirket'in riskin erken saptanması komitesi 2015 yılı içerisinde yönetim kuruluna 6 kez rapor sunmuştur.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of Ernst & Young Global Limited

Seda Akkuş Tecer, SMMM
Sorumlu Denetçi
İstanbul, 12 Şubat 2016

SORUMLULUK BEYANI

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: 12/02/2016

KARAR SAYISI: 5

Şirketimizce hazırlanan ve Bağımsız Denetim Şirketi Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından sınırlı denetime tabi tutulan 01.01.2015-31.12.2015 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 kapsamındakiyle 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 kapsamındakiyle 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

Başkan Yardımcısı ve CFO
Burcu GERİŞ

BAĞIMSIZLIK BEYANI

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 hissîmlerim 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 ticarî ilişki 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 Yıldırım

Necmi Rıza BOZANTI

Tayfun BAYAZIT

BAĞIMSIZLIK BEYANI

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 hissîmlerim 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 ticarî ilişki 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 sayılmadığımı,
- 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,

Jérôme Paul Jacques Marie Calvet

OPERASYONEL VE FİNANSAL VERİLER

HEDEFLER VE GERÇEKLEŞMELER*

AVRO BAZLI FİNANSAL VERİLER

Özet Konsolidasyon Tablosu

İştirak adı	2015		2014	
	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	80	Tam Konsolidasyon	76
TİBAH Development	Özkaynak Yöntemi	33	Özkaynak Yöntemi	33
TİBAH 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	100	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	Özkaynak Yöntemi	15
TAV Milas-Bodrum	Tam Konsolidasyon	100	Tam Konsolidasyon	100
Tunus Duty Free*	Özkaynak Yöntemi	30	-	-

* TDF ATÜ tarafından %30 kısmi konsolidasyona tabiidir. ATÜ TDF'de %65 oylarına sahiptir.

Sene başında açıklamış olduğumuz beklenti kalemleri olan; Yolcu, Ciro, FAVÖK ve Yatırım Harcaması artışı yılbaşında tayin ettiğimiz hedeflerle paralel olarak gerçekleşmiştir. Şirketimizin avro bazında net kar büyümesi ise; Türk Lirası'nın diğer para birimleri karşısındaki değer kaybı nedeni ile %5 ile %10 arası büyüme yerine, %-4 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Hedefler Gerçekleşmeler

İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hat Yolcu Artışı	%8-10	%10
Toplam Yolcu Artışı	%6-8	%8
Konsolide Ciro Büyümesi*	%10-12	%10
Konsolide FAVÖK Büyümesi	%12-14	%13
Konsolide Net Kâr Büyümesi	%5-10	-%4
Konsolide Yatırım Harcaması (milyon avro)	100-110	88

*TFRS Yorum 12 için düzeltilmiş avro finansallar üzerinden belirlenmiştir.

2016 YILINA İLİŞKİN BEKLENTİLER*, **

Şirketimizin yolcu ve kur varsayımlarına göre 2016 yılına ilişkin beklentileri aşağıda yer almaktadır:

İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Yolcu Artışı	%7-9
Toplam Yolcu Artışı	%7-9
Konsolide Ciro Büyümesi	%7-9
Konsolide FAVKÖK Büyümesi	%7-9
Net Kâr Büyümesi	%10-12
Konsolide Yatırım Harcaması (milyon avro)	100-110

*TFRS Yorum 12 için düzeltilmiş avro finansallar üzerinden belirlenmiştir.

** 2016 yılına ilişkin beklentiler 12 Şubat 2016 tarihinde belirlenmiştir.

OPERASYONEL VE FİNANSAL PERFORMANS*

- **Ciro +%10:** Artan havacılık gelirleri (Dolar'ın Avro karşısında güçlenmesi), duty free gelirlerindeki artış ve yeni kurulan BTA Lojistik şirketi geliri başlıca etkenlerdir. Ciro'nun %46'sı havacılık, %54'ü ise havacılık dışı gelirlerden kaynaklanıyor.
- **FAVÖK +%13:** Operasyonel kaldıraç etkisinin yanı sıra, geçtiğimiz yıla göre daha düşük gerçekleşen imtiyaz kira gideri ve olumlu kur etkisi nedeniyle yüksek oranda artış görüldü.
- **Net Kâr -%4:** Kur etkisi ve ertelenmiş verginin negatife dönmesi nedeniyle bir önceki döneme göre düşüş görüldü. Geçen yıl 4. çeyrekte €15mn bir kereye mahsus gelir yazılmıştı.
- **Yabancı Para Çevrim Geliri:** Yabancı para birimlerinde görülen dalgalanma nedeniyle.
- **Net Borç -%10:** Güçlü nakit yaratımı sayesinde geriledi.
- **Yolcu başına DF harcaması:** İstanbul Atatürk'ün gösterdiği yüksek performans nedeniyle €13.2'den €14.3'e yükseldi.
- **Yolcu Sayısı +%8:** %7 organik büyüme gerçekleşirken, ilave %1'lik büyüme Milas-Bodrum Havalimanı'ndan kaynaklanıyor.
- **Atatürk Dış Hatlar + %10** büyüdü. (Dış Hat Transfer yolcu payı geçen yıla göre 2 puan artarak %40 oldu.)
- **Yer Hizmetleri Gelirleri +%2:** Özellikle Antalya'da azalan Rus uçaklarının etkisi nedeniyle sınırlı bir büyüme görüldü.
- **Toplam hizmet verilen uçak sayısı %7** (yalnızca HAVAS %1) TGS'nin hizmet verdiği uçuş sayısı %10 arttı.
- **Havacılık Gelirleri +%10:** Dolar'ın Avro karşısında değer kazanması nedeniyle, dış hatlar yolcu büyümesinin üzerinde gerçekleşti.
- **Garanti Yolcu Gelirleri:** Ankara Esenboğa için €19,3m (€19,5m 2014). İzmir için ise €0,2 (€19,0m 2014)
- **İzmir dış hatlar terminalinin Yap-İşlet-Devret süresi Ocak 2015** itibarıyla sona ermiş olup, garanti yolcu geliri söz konusu olmayan yeni dönem TAV Ege adıyla devam etmektedir.
- **Yiyecek İçecek ve Perakende Gelirleri +%20:** Yeni kurulan Lojistik şirketinin gösterdiği başarılı performansa bağlı olarak yükseliş yaşandı.
- **Gümrüksüz Mağaza Gelirleri +%12:** Yolcu başına harcamada görülen artış nedeniyle dış hat yolcu sayısındaki artıştan daha yüksek bir oranda gerçekleşti.
- **Yolcu Başına Harcama:** İstanbul Atatürk'ün gösterdiği yüksek performans nedeniyle €13.2'den €14.3'e yükseldi.
- **Diğer Faaliyet Gelirleri +%9:** 4Ç14'de €15 bir defaya mahsus gelir yazılması, PrimeClass ve otopark gelirlerindeki artış değişim etkili oldu.
- **Yiyecek Ürünlerinin Maliyeti %25:** Yeni kurulan BTA Lojistik şirketi giderlerine bağlı olarak artış görüldü.
- **Satılan Hizmet Maliyeti %4:** Genel olarak; Havaş operasyonel giderleri, Letonya kira ödemesi ve az miktarda BTA ve İşletme Hizmetleri maliyetleri oluşturmaktadır.
- **Personel %9:** Ortalama çalışan sayısında %4 artış nedeniyle yükseliş görüldü.
- **İmtiyaz ve Kira gideri** geçtiğimiz yıla göre %2 azaldı.
- **2015 yılına ait İstanbul kira gideri;** kira ödemelerinin amortisman planı nedeniyle, 2013 ve 2014 yılına ait EUR/USD kuruna göre belirlenmektedir.
- **İzmir (Ege) kira gideri yeni uygulamaya konan TFRS 12 muhasebe değişikliği nedeniyle** sıfır olarak kaydedilmiştir.
- **Milas Bodrum kira gideri yeni uygulamaya konan TFRS 12**

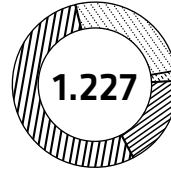
- muhasebe değişikliği nedeniyle sıfır olarak kaydedilmiştir.
- **Faaliyet Giderleri +%6** Verimlilik ve düşük imtiyaz kira gideri nedeniyle Ciro'daki artışın altında yükseliş gösterdi.
- **Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kârlarındaki Paylar %40:** Yeni açılan Medine terminali nedeniyle oluşan amortisman ve finansman gideri yanı sıra ATU'nun yeni operasyonları nedeniyle azalış görüldü.
- **FVÖK %12:** Sermaye yöntemiyle değerlendirilen yatırımlardan gelen düşük katkı ve artan amortisman giderleri, düşüş gösteren kira gideri kalemi ile dengelendi.
- **FAVÖK %13:** Sermaye yöntemiyle değerlendirilen yatırımlardan gelen düşük katkı ve artan amortisman giderleri düşüş gösteren kira gideri kalemi ile dengelendi.
- **FAVKÖK %9:** Sermaye yöntemiyle değerlendirilen yatırımlardan gelen düşük katkı nedeniyle.
- **Net Finansal Giderler %89:** Düşük finansman geliri, TFRS 12 muhasebe değişikliği nedeniyle artan finansman gideri ve yabancı para çevrim farkı nedeniyle artış gösterdi.
- **Vergi %52:** Cari dönem vergisinde artış ve ertelenmiş verginin negatife dönmesi nedeniyle.
- **Cari Dönem Vergi %18:** TAV İstanbul yasal kayıtlarındaki net kârın artması nedeniyle.
- **Ertelenmiş Vergi:** Yabancı para çevrim farkı etkisinin Havalimanı İşletim Hakkı etkisi nedeniyle negatife döndü.
- **Ana ortaklara düşen Kâr %4** oranında azalarak €210mn olarak gerçekleşti. Geçen yıl 4. çeyrekte €15mn bir kereye mahsus gelir yazılmıştı.

* Azlık payları BTA, TAV Tunus, TAV Gürcistan ve HAVAS Europe'da azlık hisseleri elinde bulunduran hissedarları yansıtmakta olup, 2015 yılsonu itibarıyla 9 milyon avro tutarında gerçekleşmiştir.

Satış Gelirleri ve Operasyonel Giderlerin Döviz Cinsinden Kırılımı: (€, milyon)

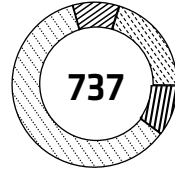
2015

Satış Gelirleri ⁽¹⁾



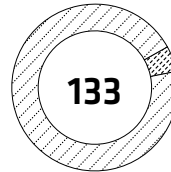
EUR %54 TL %26
Diğer %2 USD %18

Operasyonel Giderler ⁽²⁾



EUR %10 TL %60
Diğer %9 USD %20

İmtiyaz Kira Gideri



EUR %5 USD %95

Borç



EUR %98 TL %2

⁽¹⁾ Eliminasyon öncesi kombine edilmiş rakamları yansıtmakta olup, IFRIC 12 etkisini içermektedir. Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kârlarındaki Payları da içermektedir. (21 milyon Avro)

⁽²⁾ İmtiyaz kira giderini içermekte olup, (133 milyon Avro) amortisman giderini içermemektedir (85 milyon Avro)

HAVALİMANI ŞİRKETLERİ

TAV İSTANBUL	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	51,3	56,7	61,3	%8
Uçuş Sayıları (bin)	386,0	419,9	447,2	%6
Ciro (milyon avro)	442,1	462,0	529,4	%15
FAVÖK (milyon avro)	210,6	233,7	293,2	%25
FAVÖK Marjı	48	51	55	5 puan
Çalışan Sayısı	2.724	2.811	2.761	-%2

TAV İZMİR	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	10,2	11,0	12,1	%11
Uçuş Sayıları(bin)	69,2	72,7	79,9	%10
Ciro (milyon avro)	60,0	65,4	69,4	%6
FAVÖK (milyon avro)	27,3	39,2	41,0	%5
FAVÖK Marjı	46	61	59	-2 puan
Çalışan Sayısı	686	911	922	%1

TAV TUNUS	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	3,4	3,3	1,4	-%58
Uçuş Sayıları(bin)	30,1	22,1	12,2	-%45
Ciro (milyon avro)	51,9	51,9	25,0	-%52
FAVÖK (milyon avro)	17,0	13,6	-11,7	-%186
FAVÖK Marjı	33	26	a.d.	a.d.
Çalışan Sayısı	775	780	740	-%5

TAV MAKEDONYA	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	1,1	1,3	1,6	%22
Uçuş Sayıları(bin)	12,4	14,0	15,5	%11
Ciro (milyon avro)	18,8	20,7	23,7	%15
FAVÖK (milyon avro)	5,7	7,3	9,7	%32
FAVÖK Marjı	30	35	41	5 puan
Çalışan Sayısı	626	638	642	%1

TAV BODRUM	2013	2014	2015*	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (İç Hat) (milyon)	1,7	2,0	2,3	%16
Uçuş Sayıları (İç Hat) (bin)	12,7	15,1	16,7	%11
Ciro (milyon avro)	-	3,0	7,4	%150
FAVÖK (milyon avro)	-	0,9	1,3	%45
FAVÖK Marjı	-	32	18	-13 puan
Çalışan Sayısı	-	118	70	-%41

* 2015 yılı yolcu verileri Kasım'dan itibaren dış hat yolcu verilerini içerir.

TAV ESENBOĞA	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	17,2	11,0	12,3	%12
Uçuş Sayıları(bin)	85,1	82,1	87,9	%7
Ciro (milyon avro)	48,1	47,2	51,5	%9
FAVÖK (milyon avro)	21,4	22,0	24,7	%12
FAVÖK Marjı	45	47	48	1 puan
Çalışan Sayısı	921	936	950	%1

TAV GAZİPAŞA	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (bin)	338,5	724,8	915,0	%26
Uçuş Sayıları (bin)	2,5	5,3	6,5	%23
Ciro (milyon avro)	1,8	3,1	5,4	%73
FAVÖK (milyon avro)	-0,1	0,5	2,3	%360
FAVÖK Marjı	a.d.	16	42	26 puan
Çalışan Sayısı	29	46	54	%17

TAV GÜRCİSTAN	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	1,6	1,8	2,1	%16
Uçuş Sayıları(bin)	23,5	23,8	25,1	%6
Ciro (milyon avro)	35,3	37,2	50,9	%37
FAVÖK (milyon avro)	21,6	23,7	34,5	%46
FAVÖK Marjı	61	64	68	4 puan
Çalışan Sayısı	806	769	766	%0

TAV MEDİNE	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Yolcu Sayıları (milyon)	4,7	5,7	5,8	%2
Uçuş Sayıları (bin)	40,0	48,5	49,0	%1
Ciro (milyon avro)	28,4	34,3	46,3	%35
FAVÖK (milyon avro)	4,4	7,0	13,7	%96
FAVÖK Marjı	15	20	30	9 puan
Çalışan Sayısı	291	340	425	%25

Ciro ve FAVÖK verileri; 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.

HİZMET ŞİRKETLERİ

RAKAMLARLA TAV*

ATÜ	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Ciro	277	284	334	%17
FAVÖK	33	30	23	-%24
FAVÖK marjı	12	10	7	-4 puan
Çalışan sayısı	1.376	1.692	1.645	-%3

BTB	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Ciro	116	138	167	%21
FAVÖK	11	10	14	%40
FAVÖK marjı	10	7	8	1 puan
Çalışan sayısı	2.255	2.587	2.743	%6

HAVAS	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Ciro	141	145	148	%2
FAVÖK	29	43	45	%5
FAVÖK marjı	21	29	30	1 puan
Çalışan sayısı	3.648	3.842	4.032	%5

DiĞER	2013	2014	2015	15/14 Değişim
Ciro	88	117	129	%10
FAVÖK	37	41	36	-%12
FAVÖK marjı	42	35	28	-7 puan
Çalışan sayısı	900	1.118	1.280	%14

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.

	2013	2014	2015
Ciro (milyon avro)	904	983	1.079
FAVÖK (milyon avro)	381	434	488
Yolcu (milyon)	84	95	102
Dönem Sonu Çalışan Sayısı	13.370	14.556	15.113

Konsolide Ciro* Artışı %10

2015 yılında konsolide ciro %10 artarak 1.079 milyon avro seviyesinde gerçekleşmiştir.

Konsolide FAVÖK* Artışı %13

2015 yılında operasyonel kaldıraç etkisiyle, gelirler %10 artarken, konsolide FAVÖK %13 oranında artmıştır.

Yolcu Sayısındaki Artış %8

TAV Havalimanları'nın işletmesini üstlendiği havalimanlarında 2015 yılında yolcu sayısı bir önceki yıla oranla %8 artış kaydederek 102 milyon seviyesine ulaştı. İnorganik büyüme hariç tutulduğunda ise büyüme oranı %7 oranında gerçekleşti.

Çalışan Sayısındaki Artış %4

TAV Havalimanları, üç kıtada yedi ülkede işlettiği 14 havalimanında 15.113 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.

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, www.tavyatirimciliskileri.com.tr

Adres: İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali (A Kapısı-VIP Yanı) 34149 Yesilköy, İstanbul

